

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



**KRİZ DÖNEMLERİNDE TURİZM İŞLETMELERİNDE  
İNOVASYONUN ÖNEMİ: 5 YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

DOÇ.DR. MUSTAFA YÜCEL

HAZIRLAYAN

Y. EMRE KARAKAŞ

**MALATYA, 2018**



T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

KRİZ DÖNEMLERİNDE TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYONUN ÖNEMİ:  
5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Mustafa YÜCEL

Hazırlayan

Yusuf Emre KARAKAŞ

**Malatya, 2018**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KRİZ DÖNEMLERİNDE TURİZM  
İŞLETMELERİNDE İNOVASYONUN ÖNEMİ:  
5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

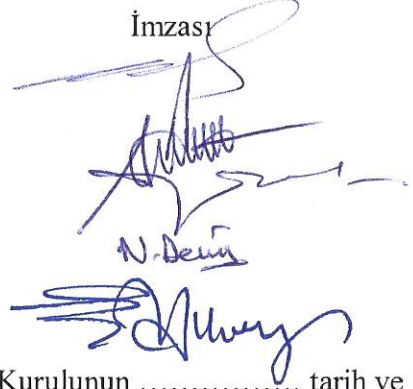
**DOC. DR. MUSTAFA YÜCEL      YUSUF EMRE KARAKAŞ**

Jürimiz 21/06 /2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Doc. Dr. Yavuz CÖMERT
2. Doc. Dr. Mustafa YÜCEL
3. Dr. Öğrt. Üyesi Atilla YÜCEL
4. Dr. Öğrt. Üyesi Nurcan YÜCEL
5. Dr. Öğrt. Üyesi Şebnem KOLTAN YILMAZ

İmzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Mustafa YÜCEL danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“KRİZ DÖNEMLERİNDE TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYONUN ÖNEMİ: 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtirim.

Yusuf Emre KARAKAŞ

## İTHAF

**Kızım Dolunay'a...**

## ÖNSÖZ

21. yüzyıl dünyasında yaşanan hızlı değişimleri takip edebilme ve onlara uyum sağlayabilmenin en önemli unsurlarından bir tanesi inovasyon kültürüne sahip olabilmektir. Bu yüzyılda işletmelerin en önemli girdilerinin başında inovasyon gelmektedir. İşletmelerin, bu hızla değişen dünyada yaşamlarını sürdürebilmeleri için inovasyon ve ar-ge merkezli bir anlayışa sahip olmaları gereklidir. Türkiye'nin en önemli sektörlerinden birisi olan turizm ve bu alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından da inovasyon kritik bir öneme sahiptir. Otel işletmelerinin rakiplerine karşı pazarda üstünlük kurabilmesi ve sektörün öncü işletmelerinden birisi olması inovasyonla mümkün kılınabilir. Bu çalışma ile beraber Türkiye'de turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinin özellikle kriz dönemlerinde inovasyona olan yaklaşım ve tutumları öğrenilmeye çalışılmıştır. Türkiye'de konuyla ilgili daha önceden herhangi bir çalışma yapılmadığından, konuyla ilgili Türkçe bir literatür oluşmasına öncülük etmek ve ileride konuyla ilgili yapılacak diğer araştırmaların önünü açmaktır.

Bu doktora tez çalışmasının bu aşamalara gelmesinde lisansüstü eğitim hayatım boyunca bana katkıda bulunan tüm değerli hocalarıma ve çalışmamın tamamlanması süresince bana yola gösteren, yardımlarını esirgemeyen kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Mustafa YÜCEL'e; dünyaya gözümü açtığımdan itibaren hayatımın her evresinde maddi, manevi desteklerini esirgemeyen ve bugünlere gelmemi sağlayan sevgili aileme (annem, babam, abim ve ablama); her zaman ki gibi tez sürecinde de beni yalnız bırakmayan can dostum Dr. Berat ÇİÇEK'e; yine bu süreçte bana yardımcı olan değerli arkadaşım Arş. Gör. Aysen Ercan İŞTİN'e; belkide bu süreçte en zahmetli görevi üstlenerek sürekli yanımda olarak, hoşgörüsü ve sabrıyla desteğini esirgemeyen sevgili eşim Ebru'ya ve son olarak ise tezimde emeği geçen, geçmeyen tüm arkadaşlarıma gönülden teşekkür ederim.

Yusuf Emre KARAKAŞ

# KRİZ DÖNEMLERİNDE TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYONUN ÖNEMİ: 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Turizm sektörünün en önemli özelliklerinden birisi, esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Gerek iç, gerekse dış kaynaklı yaşanabilecek olaylardan çok kolay bir şekilde etkilenebilir olması, sektörün kırılgan bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır. Turizm sektörünün sahip olduğu bu kırılgan yapısı turizm işletmeleri açısından dönem dönem belirsizliğe ve hatta krizlerin yaşanmasına kadar etki edebilmektedir. Turizm işletmeleri açısından zaten günümüzün çetin rekabet koşulları bir de turizm sektörünün kırılgan yapısının eklenmesi ile işletmeleri farklı rekabet stratejileri belirlemeye itmiştir. Bu noktada günlük yaşamımızda adını sıkça duyduğumuz ve birçok alanda karşımıza çıkan inovasyon kavramı devreye girmektedir. İnovasyonun otel işletmeleri açısından da kritik bir yere sahip olduğu görülmektedir. Dünyada yaşanan rekabetin artık yerel olmaması, yeni eğilimlerin, değişimlerin takip edilebilmesi için yaşanabilecek kısa ve uzun vadeli krizlere karşı bir alternatif strateji olarak görülmesi ve konaklama işletmelerinin müşterilerine yeni ürün, hizmet ve benzeri şeyler sunarak pazarın yenilikçi firmalarından birisi olması noktasında inovasyonun önemli bir rolü bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemini ortaya koyarak, inovasyonun kriz üzerindeki etkisi veya etkilerinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, turizm ve pazarlama ile ilgili kavramlar ele alınmıştır. İkinci bölümde, kriz kavramı ve ilişkili diğer kavramlar teorik olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde, inovasyon kavramı ve ilişkili diğer kavramlar teorik olarak irdelenmiştir. Dördüncü bölümde ise çalışmanın araştırma kısmına yer verilmiştir. Araştırmaya veri toplamak için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden olan anket yöntemiyle elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun analizlere tabi tutularak yorumlanmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme çerçevesi ise bu işletmelerdeki üst düzey ve orta düzey yöneticilerdir. Çalışmanın bulgularına göre

inovasyonun alt boyutlarının bir kaçının krizin boyutları üzerinde etkisi olduğu, inovasyonun kriz üzerinde kısmi de olsa etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, Kriz, Turizm, Otel İşletmeleri, Antalya





# **THE IMPORTANCE OF THE INNOVATION IN TOURISM ENTERPRISES IN THE CRISES PERIOD: A RESEARCH ON HOSPITALITY ENTERPRISES BY FIVE STARS**

## **ABSTRACT**

One of the most important features of the tourism sector is a flexible structure. Tourism sector has a fragile structure because it can be easily affected by internal or external events. This fragile structure of tourism sector can lead to uncertainty and even crises in some periods in terms of tourism enterprises. Today's hard competition conditions moved the tourism enterprises to determine different competitive strategies with the addition of the fragile structure of the tourism sector. At this point, the concept of innovation which we often hear in our daily lives and come across in many fields becomes important. Innovation is seen to have a critical precaution in terms of hospitality enterprises. Innovation play an important role in that hospitality enterprises are one of the innovative enterprises in the market by offering new products, services and so on to their customers, and competition in the world is no longer local, and innovation is seen as an alternative strategy against short and long term crisis that can be experienced in order to follow new trends and changes.

The purpose of the research is to determine effect or effects of the innovations on the crises by revealing the importance of innovation on the crises in tourism enterprises. In this context, the research consists of four parts. In the first part, tourism and concepts related to the marketing are discussed. In the second part, the concept of crisis and other concepts related to the crisis are theoretically discussed. In the third part, the concept of innovation and other concepts related to the innovation are theoretically discussed. In the fourth part, analyzes related to the research are discussed. It was used quantitative research method in order to collect data to the research. The data was obtained by questionnaire method that is one of the quantitative research methods, and then data was noticed by using analyzes that is expediency to the purpose of the research. The universe of the research creates hospitality enterprises by five stars in Antalya. The sampling framework of the research is senior and middle level managers who working in this hospitality enterprises. According to the findings of the research, it

was determined that some of the sub-dimensions of the innovation effect to the dimensions of the crisis and innovation partly effects to the crisis.

**Keywords:** Innovation, Crisis, Tourism, Hospitality Enterprises, Antalya.



## İÇİNDEKİLER

|                          |      |
|--------------------------|------|
| ONUR SÖZÜ.....           | i    |
| İTHAF.....               | ii   |
| ÖNSÖZ .....              | iii  |
| ÖZET .....               | iv   |
| ABSTRACT.....            | vi   |
| İÇİNDEKİLER .....        | viii |
| TABLolar LİSTESİ .....   | xi   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....   | xii  |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xiii |
| GİRİŞ.....               | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TURİZM VE PAZARLAMA

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Turizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....                           | 4  |
| 1.2 Turizm İle İlgili Diğer Kavramlar .....                             | 8  |
| 1.2.1 Pazarlama Kavramı .....                                           | 8  |
| 1.2.2 Hizmet Kavramı .....                                              | 12 |
| 1.2.3 Hizmet Pazarlaması .....                                          | 15 |
| 1.2.4 Turizm Pazarlaması .....                                          | 16 |
| 1.3 Turizm İşletmeleri ve Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması ..... | 17 |
| 1.3.1 Destinasyon Yönetim Örgütleri.....                                | 18 |
| 1.3.2 Aracılar .....                                                    | 19 |
| 1.3.2.1 Tur Operatörleri .....                                          | 19 |
| 1.3.2.2 Seyahat Acenteleri .....                                        | 21 |
| 1.3.2.3 Rezervasyon Aracıları.....                                      | 22 |
| 1.3.3 Ulaştırma İşletmeleri .....                                       | 23 |
| 1.3.4 Konaklama İşletmeleri.....                                        | 24 |
| 1.3.5 Yiyecek ve İçecek İşletmeleri .....                               | 26 |
| 1.3.6 Perakende İşletmeleri .....                                       | 28 |
| 1.3.7 Rekreasyon İşletmeleri .....                                      | 28 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Kriz Kavramı, Özellikleri ve Türleri.....                           | 30 |
| 2.1.1 Krizin Özellikleri.....                                           | 32 |
| 2.1.2 Kriz Türleri.....                                                 | 34 |
| 2.2 Kriz İle İlgili Kavramlar.....                                      | 35 |
| 2.2.1 Risk.....                                                         | 36 |
| 2.2.2 Belirsizlik .....                                                 | 36 |
| 2.2.3 Stres ve Gerilim .....                                            | 37 |
| 2.2.4 Kaos .....                                                        | 38 |
| 2.3 Krize Yol Açan Etmenler.....                                        | 39 |
| 2.3.1 İşletme Dışı Etmenler .....                                       | 40 |
| 2.3.2 İşletme İçi Etmenler .....                                        | 42 |
| 2.4 Kriz Süreci .....                                                   | 44 |
| 2.4.1 Kriz Sürecinin Evreleri.....                                      | 44 |
| 2.4.1.1 İç ve Dış Değişikliklerin Fark Edilememesi (Körlük) Evresi..... | 45 |
| 2.4.1.2 Eylemsizlik (Atalet) Evresi.....                                | 46 |
| 2.4.1.3 Yanlış Karar ve Etkinlikler Evresi.....                         | 46 |
| 2.4.1.4 Kriz Evresi .....                                               | 47 |
| 2.4.1.5 Çözüm ya da Çöküş .....                                         | 47 |
| 2.5 Kriz Yönetimi.....                                                  | 48 |
| 2.6 Krizin İşletme Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları .....               | 53 |
| 2.7 Turizm İşletmelerinde Kriz .....                                    | 55 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNOVASYON VE TURİZM

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 3.1 İnovasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi ..... | 59 |
| 3.2 İnovasyon ile İlgili Kavramlar .....         | 63 |
| 3.2.1 İcat .....                                 | 63 |
| 3.2.2 Patent .....                               | 65 |
| 3.2.3 Tasarım .....                              | 66 |
| 3.2.4 Açık Yenilik (Open Innovation).....        | 68 |
| 3.2.5 Kapalı Yenilik (Closed Innovation) .....   | 70 |
| 3.2.6 Bilgi .....                                | 71 |
| 3.2.7 Girişimcilik.....                          | 71 |

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 3.3 İnovasyonun Karakteristik Özellikleri ..... | 73 |
| 3.4 İnovasyon Çeşitleri.....                    | 75 |
| 3.4.1 Ürün İnovasyonu .....                     | 75 |
| 3.4.2 Hizmet İnovasyonu.....                    | 76 |
| 3.4.3 Süreç İnovasyonu .....                    | 77 |
| 3.4.4 Organizasyonel İnovasyon .....            | 78 |
| 3.4.5 Pazarlama İnovasyonu.....                 | 79 |
| 3.4.6 İş Modeli İnovasyonu .....                | 81 |
| 3.4.7 Artımsal ve Radikal İnovasyon .....       | 82 |
| 3.5 İnovasyon ve Turizm.....                    | 85 |
| 3.5.1 Turizmde İnovasyon Çeşitleri .....        | 88 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1 Araştırma Probleminin İfadesi .....                                                            | 91         |
| 4.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı .....                                                              | 92         |
| 4.3 Araştırmanın Yöntemi.....                                                                      | 93         |
| 4.4 Veri Toplama ve Ölçme Araçları.....                                                            | 93         |
| 4.5 Evren ve Örneklem .....                                                                        | 94         |
| 4.6 Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                              | 94         |
| 4.7 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....                                                        | 95         |
| 4.8 Verilerin Analizi.....                                                                         | 96         |
| 4.8.1 Çalışanlarının İşyeri, Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular                  | 97         |
| 4.8.2 Çalışanların Ölçeklerin Maddelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalamalara İlişkin Bulgular ..... | 100        |
| 4.8.3 Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri ve Güvenirlik Katsayılarına İlişkin Bulgular .....        | 111        |
| 4.8.4 Ölçeklerin Normallik Testi ve Çarpıklık İle Basıklık Katsayılarına İlişkin Bulgular .....    | 114        |
| 4.8.5 Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....                                          | 115        |
| 4.8.6 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....                                                  | 119        |
| 4.8.7 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....                                                   | 121        |
| 4.8.8 Farklılık Testlerine (ANOVA ve T – Testi) İlişkin Bulgular .....                             | 126        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                                                 | <b>146</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                               | <b>155</b> |
| <b>EK.....</b>                                                                                     | <b>171</b> |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1</b> Turizm Kavramına Yönelik Yapılan Tanımlar.....                                                    | 7   |
| <b>Tablo 1.2</b> Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması.....                                                      | 17  |
| <b>Tablo 1.3</b> Konaklama İşletmelerinin Türü ve Kapsamı .....                                                    | 26  |
| <b>Tablo 2.1</b> Krize Yol Açan Etmenler .....                                                                     | 39  |
| <b>Tablo 2.2</b> Sistematik Kriz Yönetimi Stratejileri .....                                                       | 52  |
| <b>Tablo 2.3</b> Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları .....                                                          | 54  |
| <b>Tablo 3.1</b> Artımsal ve Radikal İnovasyon.....                                                                | 84  |
| <b>Tablo 4.1</b> Çalışanların İşyeri, Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri ..... | 97  |
| <b>Tablo 4.2</b> Çalışanların Kriz Ölçeği Maddelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalamalar ..                          | 100 |
| <b>Tablo 4.3</b> Çalışanların İnovasyon Ölçeği Maddelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalamalar .....                  | 105 |
| <b>Tablo 4.4</b> Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri ve Güvenirlik Katsayıları.....                                 | 113 |
| <b>Tablo 4.5</b> Ölçeklerin Normallik Testi ve Çarpıklık İle Basıklık Katsayılarına İlişkin Bulgular .....         | 114 |
| <b>Tablo 4.6</b> İnovasyon Ölçeği DFA Analiz Sonuçları .....                                                       | 115 |
| <b>Tablo 4.7</b> Kriz Ölçeği DFA Analiz Sonuçları.....                                                             | 118 |
| <b>Tablo 4.8</b> Kriz ve İnovasyonun Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları .....                         | 120 |
| <b>Tablo 4.9</b> İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etki Durumunun İncelenmesi..... | 122 |
| <b>Tablo 4.10</b> İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Pazarlama Uygulamalarına Etki Durumunun İncelenmesi.....       | 123 |
| <b>Tablo 4.11</b> İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Bakım Onarım Giderlerine Etki Durumunun İncelenmesi.....       | 124 |
| <b>Tablo 4.12</b> İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Kamu Yardımlarına Etki Durumunun İncelenmesi .....             | 125 |
| <b>Tablo 4.13</b> Ölçek Puanlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi (T – Testi) .....                               | 126 |
| <b>Tablo 4.14</b> Ölçek Puanlarının Yaş Açısından İncelenmesi (ANOVA).....                                         | 127 |
| <b>Tablo 4.15</b> Ölçek Puanlarının Eğitim Açısından İncelenmesi (ANOVA).....                                      | 129 |
| <b>Tablo 4.16</b> Ölçek Puanlarının Eğitim Alanı Açısından İncelenmesi (ANOVA).....                                | 131 |
| <b>Tablo 4.17</b> Ölçek Puanlarının Oteldeki Görev Açısından İncelenmesi (ANOVA).....                              | 133 |
| <b>Tablo 4.18</b> Ölçek Puanlarının Oteldeki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (ANOVA) .....                    | 136 |
| <b>Tablo 4.19</b> Ölçek Puanlarının Çalışılan Otelin İşletme Türü Açısından İncelenmesi (ANOVA) .....              | 139 |
| <b>Tablo 4.20</b> Ölçek Puanlarının Çalışılan Otelin Oda Sayısı Açısından İncelenmesi (ANOVA) .....                | 140 |
| <b>Tablo 4.21</b> Ölçek Puanlarının Çalışılan Otelin Hizmet Süresi Açısından İncelenmesi (ANOVA) .....             | 143 |
| <b>Tablo 4.22</b> Ölçek Puanlarının Çalışılan Otelin Açık Olduğu Dönem Açısından İncelenmesi (T-Testi).....        | 144 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|           |                                                              |     |
|-----------|--------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1 | Kriz Sürecinin Başlaması Gelişmesi .....                     | 45  |
| Şekil 2.2 | Kriz Yönetim Süreci.....                                     | 49  |
| Şekil 3.1 | İcadın İnovasyona Dönüştürülmesinde Geçirdiği Aşamalar ..... | 65  |
| Şekil 3.2 | Açık Yenilik Modeli.....                                     | 69  |
| Şekil 3.3 | Kapalı Yenilik Modeli.....                                   | 70  |
| Şekil 3.4 | İş Modeli İnovasyonunun Boyutları.....                       | 82  |
| Şekil 3.5 | Abernathy ve Clark Modeli-Bir Turizm Perspektifi .....       | 89  |
| Şekil 4.1 | Araştırmanın Modeli .....                                    | 95  |
| Şekil 4.2 | İnovasyon Ölçeği DFA Path Diyagramı .....                    | 116 |
| Şekil 4.3 | Kriz Ölçeği DFA Path Diyagramı .....                         | 119 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE: Araştırma Geliştirme

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

OECD: Organization For Economic Co-operation and Development

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli





## GİRİŞ

Türkiye’de 1980’li yıllarda gelişmeye başlayan turizm, birçok nedenle ortaya çıkabilen global, bölgesel ve yerel krizlerden etkilenebilmektedir. Hızla rekabetin arttığı küresel dünyada, turizm işletmelerinin hayatta kalabilmeleri için krizlerin önlenmesi ya da en az zararla atlatılması için kriz yönetimine yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü kriz dönemlerinde işletmeleri yönetmek zorlaşmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin varlığını tehdit eden, hedeflerine ulaşmayı zorlaştıran, işletme yöneticilerini zor durumda bırakan karmaşık ve çok yönlü krizlerin, örgütsel ve yönetsel faaliyetler en etkin şekilde kullanılarak güncel bilgiler doğrultusunda yönetilmesi zorunluluğu doğmuştur. Bu durumda, yoğun rekabet ortamında turizm işletmelerinin yaşanan krizlere karşı başarı elde etmeleri için sürekli yenilenme ve değişime uyum sağlayabilme noktasında inovasyon kavramı önem kazanmaktadır.

İşletmeler açısından ele alındığında ise inovasyonun son dönemlerde öneminin gittikçe daha da arttığı görülmektedir. İşletmelerin artık daha rekabetçi bir pazarda yer almaları, müşterilerine yeni ürün veya hizmet sunma çabaları ve ayrıca bunları gerçekleştirebilecek bir yönetim anlayışına sahip olma zorunlulukları inovasyon yaklaşımını benimsemeye itmektedir (Çiçek ve Karakaş, 2017:133).

Yenilikçi ürünlerin yaratılması ve yenilikçi hizmetlerin sunulması günümüzde bilimsel araştırma açısından en çok incelenen konular olmasının yanı sıra turizmde uygulama konularından biridir. Ulusal ve uluslararası rekabetteki artış ve pazar doygunluğu / canlılık, yenilikleri harekete geçirici unsurlardır. Turizm pazarı, yenilikçi hizmetler ve ürünler gerektirmektedir. Üretim faktörlerinin ve müşteri odaklılığının yaratıcı kullanımı, turistler için ürünler yaratan ve bunları sunan turizm destinasyonlarında yenilikçi önerilerin oluşturulması için gerekliliktir. Pazar durumu, yenilikçi ürün ve hizmetlerin sürekli olarak oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu durum, tüm turizm paydaşları için önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin turizm hedefinde etkili bir yenilik süreci geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir (Marakova ve Medvedova, 2016:33-34).

Yenilik ve yeni hizmet geliştirme, turizmde olduğu gibi özellikle dünyanın her yerinden ürün ve hizmet seçen müşterilerin ve pazarların doymuş olduğu endüstrilerde

büyüme ve sürdürülebilir servet sağlamak için önemli bir stratejik özelliktir. Yeni bir şey yaratmak anlamına gelen latince “innovatio” teriminden türeyen yenilik tanımının çeşitliliği, bu olguyu incelemekte farklı amaçlar doğurmuştur. Muhtemelen en kullanışlı tanım, işletmelere yenilik getirebilecek beş farklı alanı ayıran Schumpeter (1997) tarafından yapılmıştır. Birincisi, yeni ya da geliştirilmiş ürünlerin üretimidir. İkincisi, yeni üretim süreçlerinin tanıtılmasıdır. Üçüncüsü, yeni satış pazarlarının geliştirilmesidir. Dördüncüsü, yeni tedarik pazarlarının geliştirilmesidir. Beşincisi ise işletmenin yeniden yapılandırılmasıdır. Bu kategorizasyon yeniliği, hizmet bileşenleri ya da ürün farklılaştırmasına ek olarak ürün hatlarının uzatılması biçiminde ürünlerin hazırlanması ve teslim edilmesinde küçük değişikliklerden açıkça ayırmaktadır (Peters and Pikkemaat, 2006:3).

1934 yılında yeni ürünlerin, süreçlerin, pazarların ve hammadde kaynaklarının geliştirilmesi olarak yeniliği tanımlayan Schumpeter, yeniliği, endüstriyel örgütlenmeyi yeniden şekillendiren yeni bir ekonomik döngü kaynağı ve ekonomik büyüme ile ilişkilendirmektedir. Ayrıca Avrupa Komisyonu (2004) yeniliği, ürün ve hizmet yelpazesinin ve ilgili pazarların yenilenmesi ve genişlemesi; yeni üretim, tedarik ve dağıtım yöntemlerinin kurulması; yönetimde değişiklikler, iş organizasyonu, çalışma koşulları ve işgücünün becerileri olarak tanımlamaktadır (Carvalho ve Costa, 2011:24).

İşletmelerin, kriz döneminde mevcut durumu idare etmesi ya da korumaya çalışması yerine yeni şeyler yaratması ve buna uygun şekilde yeni bilgiler toplayıp işletme çıkarları doğrultusunda hareket etmesi büyük önem taşıyabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin, inovasyon faaliyetlerine yönelik yaratıcılık, inovatif davranış, keşfetme vb. becerileri kullanıp, krizi fırsata dönüştürerek krizden en iyi şekilde yararlanması için gösterdiği çabanın, varlığını sürdürebilmesi açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür. Böylelikle işletmeler, rakiplerine karşı önemli avantajlar elde edebilir.

İşletme içindeki alışkanlıklar ve statükoya dayalı bakış açısı yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesini engelleyebilmekte ve böylece yenilikçi fikirler gündeme gelememektedir. Bu noktada sürdürülebilir bir inovasyon kültürünün oluşturulması, yenilikçi fikirlerin tartışılacağı beyin fırtınası oturumlarının planlanması ve bu çalışmalara dışarıdan bir gözün de katkı sağlaması, işletmeleri daha hızlı ve sağlam

adımlara götürebilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemini ortaya koymaktır. Alt amaçları;

- ✓ Konaklama işletmeleri açısından kriz ve inovasyon kavramını tanımlamak,
- ✓ Konaklama işletmelerine kriz dönemlerinde global değişim ve gelişim göz önünde tutularak alınabilecek önlemler tespit edip önemli stratejiler sunmak.
- ✓ Konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde inovasyon uygulamaları ile yönetsel, ekonomik, üretim yönetimi ve pazarlama açısından etkin ve yenilikçi çözümlerin ortaya konulmasıdır.

Bu kapsamda, yapılan araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, turizm kavramı ve tarihsel gelişimi, turizmle ilgili diğer kavramlar, turizm işletmeleri ve turizm işletmelerinin sınıflandırılmasından bahsedilmektedir. İkinci bölümde, kriz kavramının tanımı, özellikleri ve türleri, krizle ilgili diğer kavramlar, krize yol açan etmenler, kriz süreci, kriz yönetimi, krizin işletmeler üzerindeki etkileri ve sonuçları ile turizm işletmelerinde krizden bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde inovasyon kavramı ve tarihsel gelişimi, inovasyonla ilgili kavramlar, inovasyonun karakteristik özellikleri, inovasyonun çeşitleri, inovasyon ve turizm ile turizmde inovasyonun çeşitlerinden bahsedilmektedir. Dördüncü bölümde ise kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemini ortaya koymaya yönelik yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TURİZM VE PAZARLAMA

#### 1.1 Turizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Turizm sektöründe gözlenen eğilimler ve gelişme temposu turistik aktivitenin 20. yüzyılın en önemli ekonomik ve sosyal olgularından birisi olduğunu göstermektedir. Geneldeki hızlı gelişmenin yanı sıra turizm faaliyetinin dünya ölçeğinde yaygınlık kazanması ve yerkürenin hemen her bölgesine yayılmış olması, sektörün sağladığı gelişmenin bir başka boyutudur. 20. yüzyılın ikinci yarısında belirgin hale gelen turizmin hızlanması ve yaygınlaşmasının yarattığı bazı sonuçlar da olmuştur. Bunlardan birisi turizm ürünlerinin çeşitlenmesi ve faaliyet alanlarının farklılaşmasıdır. Son yıllarda faaliyet alanlarının salt tatil turizminin dışına taşınıp, arkeolojik ve tarihsel geziler ve kongre turizmi gibi yeni öğelerin de devreye sokulması bu çeşitlenmenin bir göstergesidir. Bir başka sonuç turizm sektöründe teknoloji ve hizmet anlayışında gözlenen gelişme ve standartlaşmadır. Söz konusu standartlaşmanın özellikle kitle turizminde belirleyici bir önem kazandığı gözlenmektedir. Buna paralel olarak gittikçe dev boyutlu ve uluslu karakter kazanan işletmelerin ortaya çıkması sektörün uluslararası ölçekteki performansına katkı sağlarken, bir yandan da standart teknoloji kullanımı ve hizmet anlayışının hızla yayılmasına neden olmuştur (Kongar ve Berksoy, 2001:21-22).

İnsanların seyahatleri toplumsal örgütlenme ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Coğrafi mekanlar arası insan devinimi, her zaman için toplumsal örgütlenme ve onun etkinliği ile bağımlı ve doğru orantılı olarak varlık kazanmıştır. Turizm, toplumsal örgütlenimin varlık ve aynı zamanda etkinlik kazandığı tarihsel evrim sürecinde ortaya çıkan bir olgudur. Bu bağlamda tarih, yer değiştirmenin evrimsel bir değişime uğrayarak daha verimli topraklar bulmayı amaçlayan göçlerden söz etmektedir. Gereksinmelerin değişime aracılık eden bir başka sınıfın yardımı ile karşılanması söz konusu yaşam biçiminin çarpıcı niteliğidir. Burada, değişime aracılık edenlere tacir denilmektedir. O halde insanlık tarihinin bu dönemecinde bir mekândan öbürüne gidenler, tacirlerdir. Oturdukları yerden ayrılışları geçicidir. Çünkü değişim ekonomisi bunu gerektirir. Böylece ilk çağda turizm hareketleri başlamaktadır (Eralp, 1983:1-2).

Turizm olayı; yazıyı, parayı ve tekerleği ilk bulan ve kullanan Sümerler ile M.Ö. 4000 yıllarında başlamıştır. Bu durumda, Finikelilerin ilk gezginler olduğu söylenebilir. Ayrıca M.Ö. 3000 yıllarında piramitler ve tapınaklar nedeniyle Mısır, gezginlerin ilgisini en çok çeken ülkelerden biri olmuştur. Bundan dolayı Eski Mısır ve Babil krallığında, gezginler için yolların güvenlik altına alındığı, konaklama ve dinlenmek için evlerin ve bahçelerin inşa edildiği bilinmektedir (Barutçugil, 1984:28).

Orta Çağ Avrupası'ndaki dini turizm ve Marco Polo'nun İran ve Afganistan'dan geçerek Çin'e ulaşması, 17. ve 18. yüzyıllarda zengin ailelerin, çocuklarını eğitim seyahatine gönderdikleri Grand Tour olgusu ve Osmanlı'da Evliya Çelebi'nin seyahatleri yaşanan o yıllardaki çağdaş turizmin ilk örnekleri olarak sayılabilmektedir (Bahar ve Kozak, 2013:3).

Tarih içinde, olaylar ile sonuçları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple turizm olayı, Endüstri Devrimi ile yaşanmaya başlayan gelişmelerle çok yakın bir ilişki içindedir. Tarihte bilinen ilk paket turun 1841 yılında Thomas Cook tarafından 570 kişinin bir festivale götürülmesi ile gerçekleştirilmesi de rastgele bir olay değildir. Thomas Cook'un gerçekleştirdiği bu paket turun tarihi ile Endüstri Devrimi'nin yaşandığı yıllar örtüşmektedir. Thomas Cook'un 1865'te ilk tur organizatörlüğünü yapması, bu ilk paket tur deneyinin rastgele bir çalışma olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte izleyen yıllarda Amerika'da "*American Express Company*" (1848) ve 1896 yılında "*Wagons - Lift*" isimli işletmeler turizme dönük olarak çalışmalarına başlamışlardır. Sonuç olarak Endüstri Devrimi, çağdaş turizmin doğması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamış ve zaman içerisinde turizm hareketlerini hızlandıran önemli bir etken olmuştur (Kozak, 2012:41).

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle beraber, turizm hareketleri özellikle bugünün gelişmiş ülkeleri olan Batı toplumlarında gelişmeye başlamıştır. Ekonomik öneminin zamanla anlaşılması, 21. yüzyılın küresel ekonomisinde telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri ile birlikte en hızlı gelişen sektör olmasını sağlamıştır. Bugün, gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede turizm ekonomik büyümenin ve gelişmenin en önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedir (Bahar, 2006:137-138).

Turizm kavramı, Birinci Dünya Savaşı'na kadar lüks ihtiyaçlar sınıfında yer almakta iken, 1960'lara doğru kültürel ihtiyaçlar ve son yıllarda ise zorunlu ihtiyaçlar sınıfına göstermektedir. Turizmin öznesi olan insanın bugünkü yaşantıdan kaçma istekleri, modern toplumun insanı çevreden soyutlayan düzenin dışına çıkma, bedeni ve ruhi yönlerden dinlenme, değişik çevreler görerek kültürünü artırma gibi amaçlar turizm olgusunun temelini oluşturmaktadır. Kişilerin turizme katılmalarında rol oynayan etkenler, fertlerin kendine özgü nedenlere bağlı olabileceği gibi, aynı zamanda toplumdaki hayatlarının özel şartlarından da etkilenmektedir (Beyazıt, 2003:1).

İnsanlar yüzyıllardan beri günlük hayatlarını devam ettirdikleri yerlerden başka coğrafi mekanlara geçici bir süre için çeşitli neden ve amaçlarla seyahat edip seyahatleri esnasında ulaşım olanaklarından, konaklama, yeme-içme ve eğlence mekanlarından yararlanarak turizm olayına yön vermişlerdir. Bu bağlamda, günümüzde önemli bir sektör haline gelen turizmin kavram olarak birçok tanımı yapılmıştır.

Turizm konusuna ilişkin bir çalışmada, ilk ve en büyük zorluk, turizmin tanımının net bir şekilde yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Son derece geniş, çok yönlü ve karmaşık bir olayı tek bir tanım ile ifade etmek kolay değildir. Şimdiye kadar yapılan tanımlar, turizmin sadece birkaç yönünü ele almıştır. Turizm olayını ya da kavramını tanımlamak amacıyla yapılan çalışmalar 19. yy'ın sonlarına kadar uzanmaktadır (Ünlüöner vd., 2007:16).

Turizm kavramını tanımlayan yazarların konuya bakış açıları ve önem verdikleri unsurların farklılığı, turizm kavramının değişik tanımlara sahip olmasına neden olmuştur. Turizm kavramının kökeni, Latince'de dönme hareketi anlamına gelen "tornus" sözcüğünden türemiştir. İngilizce'deki "touring" sözcüğü ile "tour" sözcüğü de bu sözcükten türemiştir. "Tour" dairesel bir hareketi, bazı şehir, yöre ve ülkelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yapılan yer değiştirme hareketini ifade etmektedir. "Touring" ise, zevk için yapılan, eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler için kullanılmaktadır. Kısaca, "tour" hareket edilen yere dönmek şartıyla yapılan kısa ya da uzun süreli seyahatleri ifade etmektedir (Akat, 2000: 2). Tablo 1.1'de turizm kavramına yönelik yapılmış tanımlar yer almaktadır.

**Tablo 1.1** Turizm Kavramına Yönelik Yapılan Tanımlar

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Guyer – Feuler (1905)                | Turizm; gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren modern çağa özgü bir olaydır (Kozak vd., 2006:1). |
| Hermann Von Schullar (1910)          | Turizm, başka bir ülkeden, şehir veya bölgeden yabancıların gelmesi ve geçici süre kalmalarıyla ortaya çıkan hareketin ekonomik yönünü ilgilendiren faaliyetlerin tümüdür (Kozak vd., 2006:1)                                                                                                                                                                                                                                     |
| Dünya Turizm Örgütü (WTO)            | Turizmi; sürekli kalışa dönüşmemek ve gelir getirici hiçbir uğraşta bulunmamak şartı ile bireylerin geçici süre konaklamalarından doğan olay ve ilişkilerin tümü olarak tanımlamaktadır (Gümüş ve Polat, 2012:6).                                                                                                                                                                                                                 |
| Uluslararası Turizm Sözlüğü          | Turizm, zevk için yapılan geziler ve seyahatleri yapmak için gerçekleştirilen insan faaliyetlerinin tümüdür (Kozak vd., 2006:2).                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| W.Hunziker                           | Turizm; geçici ya da sürekli asli kazanç elde etme etkinliği için yerleşmeye dönüşmemek koşuluyla konaklamalardan doğan ilişkilerin ve olayların bütünü olarak tanımlanmıştır (Mengü, 2013:19).                                                                                                                                                                                                                                   |
| AIEST (1980)                         | Turizm; insanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003:33).                                                                                                |
| Pierre Defert ve Rene Baretje (1972) | Turizm, hızlı sanayileşme ve şehirleşme içerisinde, beden ve ruh sağlığı açısından, kendini yenileme ve zenginleştirme gereksinimini karşılayan toplumsal ve kültürel bir hizmet ve yer değiştirme olayıdır (İçöz vd., 2007:2).                                                                                                                                                                                                   |
| Elliot (2002)                        | Turizm; eğlence, iş dünyası ve diğer amaçlar için bir yıldan fazla olmamak kaydı ile her zamanki ortamın dışındaki yerlerde kalmak için seyahat eden kişilerin faaliyetleridir (Elliot, 2002:21).                                                                                                                                                                                                                                 |

Kazanç elde etme konusunda turizm tanımı çerçevesinde G. Zedek'in tanımı oldukça dikkat çekicidir. Zedek, turizm tanımı için bir yerin yabancıları kişilerin kaldıkları yerde sürekli ya da geçici, asli kazanç amacına yönelik herhangi bir faaliyette bulunmamaları koşulunu getirmektedir. Turizm konusunda yapılan bu tanımları da referans almak suretiyle kavram kapsamında yer alan unsurları üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Mengü, 2013:19-20):

- ✓ İkametgâh yerinden farklı bir yere seyahat etmek,
- ✓ Seyahatin sürekli ikametgâh özelliğine dönüşmemesi
- ✓ Eğlenmek, dinlenmek, gezip-görmek (merak duygusunu tatmin etmek), asli olmamak kaydıyla ticari kazanç elde etmek.

Dinlenmek, eğlenmek, görmek ve tanımak gibi amaçlarla yapılan geziler ve bir ülkeye ya da bir bölgeye turist çekmek için alınan iktisadi, kültürel, teknik önlemlerin, yapılan çalışmaların tümü olan turizm (Oktayer vd., 2007:13); para kazanmak amacı olmaksızın, bir yerde devamlı kalmamak şartıyla yabancıların devamlı oturdukları yerlerin dışında yaptıkları seyahat ve konaklamalardan meydana gelen faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Ongan vd., 2010:17).

Turizm olayına bir endüstri, bir makro sistem olarak ya da uluslararası tanım çerçevesinde yaklaşım yapılabilir. Bir endüstri olarak turizm; kar amacı gütmeyen turizm organizasyonlarından, turizm pazarlama faaliyetlerinden, ulaştırma, konaklama, yiyecek ve içecek hizmetlerinden, turistik perakende satış mağazalarından ve turizmle ilgili diğer çeşitli etkinliklerden oluşan bir endüstridir. Bir makro sistem olarak da turizm; merkezde turizmin insan (turist), turizmin objeleri olan turistik bölge, turistik yöre, turistik ürün, turizm organizasyonları ve işletmeleri ile çevrede ekonomik, doğal, sosyal, politik ve teknolojik alt sistemlerden oluşan büyük ve çok boyutlu bir makro sistemdir (Olalı, 1990:4-5).

## **1.2 Turizm İle İlgili Diğer Kavramlar**

Turizm; pazarlama, hizmet, hizmet pazarlaması ve turizm pazarlaması gibi öğelerle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, turizmi anlamak için bu kavramlara detaylı olarak aşağıda değinilmektedir.

### **1.2.1 Pazarlama Kavramı**

Pazarlama, sadece mal ve hizmetlerle ilgili bir değişim işlemi ya da pazarlama işlemi olmaktan çıkmıştır. Bir politikacı için yürütülen seçim kampanyası, sigara içmeye karşı bir kampanya ya da doğum kontrolü için yürütülen bir aile planlaması kampanyası gibi nihai amacı bir pazar işlemi olmayan faaliyetler de konunun kapsamı içinde düşünülür olmuştur. Bu bağlamda pazarlamayı gerek bir bilim dalı gerekse bir uygulama alanı olarak geliştirme amacını güden, çok sayıda akademisyenden ve profesyonelden oluşan ve yaptığı yayınlarla bu alanda önemli katkılar sağlayan konunun en büyük mesleki kuruluşu durumundaki Amerikan Pazarlama Birliği ya da Derneği (American Marketing Association-AMA) pazarlamayı kapsamını genişleterek yeniden tanımlamıştır. Amerikan Pazarlama Birliğine göre pazarlama, kitlesel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri / mübadeleri gerçekleştirmek üzere,



malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2014:3-4).

Pazarlama; dinamik bir ortamda müşterilerle tatmin edici değişim ilişkilerini kolaylaştırmak, paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda, pazarlama sadece mal ve hizmetlerin değil, bununla birlikte fikirlerin de geliştirilip hedef kitlelere yayılmasını ve benimsetilmesini kolaylaştıran bir faaliyetler sistemi olarak değerlendirilmektedir (Mucuk, 2013:3).

Geniş anlamı ile pazarlama; tedarikçilerden, üretime, dağıtım, satışa ve satış sonrası müşteri hizmetlerine kadar çok geniş bir alanında talep tespitine kadar işletme içinde yapılan farklı ve ürüne göre değişen işleri kapsamaktadır (Erdoğan, 2009:22).

Pazarlamanın en belirgin özellikleri birkaç nokta etrafında toplanabilir. Bunlar (Şimşek ve Çelik, 2015:151-152):

- ✓ Tüketici ihtiyaçlarındaki gelişme ve değişimleri öngörmek,
- ✓ Söz konusu değişim ve gelişmelere göre üretime yön vermek,
- ✓ Üretilen mal ve hizmetlerin, üretici ve tüketici amaçlarını gerçekleştirecek biçimde tüketicilere ulaşmasını sağlamak.

İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri tüketicilere ulaştırmak için belirli bazı pazarlama fonksiyonlarına gereksinim duymaktadır. Bunlar; değişim, fiziksel ve kolaylaştırıcı fonksiyonlar olarak ifade edilmektedir. Değişim fonksiyonları, satın alma ve satma fonksiyonlarından oluşmaktadır. Satın alma fonksiyonu; imalatçılar, toptancılar ve perakendeciler tarafından yerine getirilmektedir. Satma fonksiyonu ise; talebin oluşturulması, alıcıların tespit edilmesi ile pazarlık ve mülkiyetin devrini ifade etmektedir. Fiziksel fonksiyonlar, taşıma ve depolama fonksiyonlarını içermektedir. Taşıma fonksiyonu, üretim yerinden tüketim yerlerine geçişi ifade etmektedir. Depolama fonksiyonu ise taşıma fonksiyonunu tamamlamaktadır. Kolaylaştırıcı fonksiyonlar ise finans, risk taşıma, standartlaştırma ve dereceleme, pazar bilgisi fonksiyonlarından oluşmaktadır. Finans fonksiyonuyla, işletmenin rekabet şansını artırmak gayesiyle işlemleri kolaylaştırıcı ve çeşitli masraflar için gerekli olan paranın

sağlanması ve yönetimi ifade edilmektedir. Risk taşıma fonksiyonunda, pazarlama faaliyetleri yürütülürken; fiyat değişimleri, moda, bozulma, hırsızlık, borçluların ödeme güçlerini yitirmeleri v.b. riskler ortaya çıkabilir. Riskleri en aza indirmek için gerekli gayret gösterilmelidir. Standartlaştırma ve dereceleme fonksiyonunda da standartlara uymayan çalışma neticesinde ortaya çıkan mallar pazarlama faaliyetlerine konu olmadan yok edilir, böylece pazarlama maliyetleri düşer. Pazar bilgisi fonksiyonu ise pazarlama faaliyetlerinin en etkin şekilde yürütülebilmesi pazar hakkında tam bilgi sahibi olunmasına bağlıdır (Şimşek ve Çelik, 2012:247-248).

Günümüz pazarlama anlayışına ulaşıncaya kadar pazarlama çeşitli aşamalardan geçmiştir. Pazarlama anlayışında yaşanan bu değişim toplumsal ve ekonomik yapıdaki değişimlerle paralellik gösteren bir değişim olmuştur. Bu değişimler doğal olarak işletmelerin pazarlama işlevine bakış açılarının da değişmesine neden olmuştur (Özmen vd., 2013:9). Böylece pazarlama anlayışları, işletmelerin genel olarak pazarı algılama biçimlerine, bu algılamalara göre işletme ve pazar arasında kurduğu bütünsel pazarlama ilişkilerine ve bu ilişkileri nasıl yönettiğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Öte yandan işletmeler de bu öğelere bağlı olarak meydana gelecek değişiklikler, pazarlama anlayışını da dönüştürmektedir (Ercan, 2003:11).

Küresel rekabet arenasında, ekonomik, politik, teknolojik ve kültürel değişim ve gelişmelere paralel olarak her alanda olduğu gibi pazarlama alanında da bazı aşamalardan geçilmiş ve bugünkü düzeye ulaşılmıştır. Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak hızla değişen rekabet ve çevre koşulları, işletmelerin rakiplerine göre avantaj sağlayabilmesi için, pazarlama anlayışlarında değişiklik yapmalarını ve güncel yaklaşımları takip etmelerini zorunlu kılmaktadır. Günümüz pazarlama anlayışının geçmişle kıyaslandığında oldukça farklı bir noktada olduğu görülmektedir. Başarılı işletmeler, geleneksel pazarlama anlayışından modern pazarlamaya geçişlerini tamamlamış, müşteri odaklı pazarlamanın devamı olan ve uzun dönemli müşteri ilişkisini esas alan ilişkisel pazarlama uygulamalarını pazarlama stratejisi olarak benimsemişlerdir (Tekin vd., 2014:227). Aşağıda görülebileceği gibi pazarlama anlayışları günümüze kadar şu aşamalardan geçerek dönüşümü gerçekleştirmiştir:

- ❖ **Klasik Pazarlama Aşaması:** Pazarlamanın evrimsel süreci içerisinde eski pazarlama kavramı olarak ele alınan klasik pazarlama aşamasında, pazarlama

aşamasının üç farklı şekilde geliştiği gözlemlenmektedir. Bu aşamaların gerekli kıldığı paradigma uygulamalarla günümüze kadar gelişmiştir. Klasik pazarlama aşaması aşağıdaki anlayışları kapsamaktadır (Ercan, 2003:11-12):

- Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı: Bu anlayışa göre tüketici pazarda bulabildiği şeyi almaktadır. Bu durumda pazarlamanın yapması gereken şey, üretimi iyileştirmek ve iyi bir dağıtım kanalı ile ürünleri pazara ulaştırmaktır. “*Ne üretirsem satılır*” düşüncesinin hâkim olduğu bu dönemde, seri üretimi artırmak amacıyla teknik gelişmeler ön planda tutulmuştur (Özmen vd., 2013:9).
- Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı: Bu anlayışa göre tüketicilerin en uygun fiyatla performans olarak en iyi ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket edilmiştir. Bu nedenle, işletmeler tüm çabalarını ürün kalitesinin yükseltilmesine ayırmıştır. Bu anlayış, tüketicilerin sorunlarının ve gereksinimlerinin çözümü yerine yalnızca ürünü satın almakla yetindikleri, yalnızca ürünün kalitesiyle ilgilendikleri, rakip malların kalite ve özelliklerini, aralarındaki farklarını bildikleri ve ödedikleri para karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri varsayımına dayanmaktadır. Ürün yaklaşımı, ideal biçimde üretilebilecek bir ürünün, tüketicilerin çoğunluğunun ya da tümünün yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu nedenle, mühendisler ve tasarımcılar bütün tüketicileri tatmin edebilecek ürünler geliştirmeye başlamıştır (Kozak, 2008:4).
- Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı: Satış anlayışına sahip işletmeler, ürünlerin satın aldığı değil, satıldığı kanısındadır. Bu nedenle, satış anlayışı, “*Ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim*” şeklinde ifade edilebilir. Mevcut malları ne yapıp edip satmak üretim işletmelerinde en zor faaliyet olduğu için, özellikle, her türlü satış çabasında bulunarak tüketiciler satın almaya özendirilmektedir. Satış özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tenekecioğlu vd., 2003:5):
  - ✓ İşletmenin temel görevi, yeterli ölçüde satışı sağlamaktır.
  - ✓ Tüketiciler, olağan koşullarda kendiliğinden yeterli ölçüde mal satın almamaktadır.
  - ✓ Çeşitli satış arttırıcı araçlar kullanarak, tüketiciler satın almaya özendirilebilir.
  - ✓ Ürün satın alanların bir daha alacakları umulur, almazlarsa başka tüketiciler alabilir.

- ❖ **Modern Pazarlama Aşaması:** Özellikleri tanımlanmış bir hedef gruba yönelmeyi ve stratejileri bu grubun ihtiyaç ve isteklerine göre belirlemeyi öngören Modern Pazarlama Anlayışı, bugün her bir müşteri için bir pazarlama stratejisi hazırlama ve uygulama noktasına gelmiştir. Modern Pazarlama Anlayışı, müşteri ihtiyaç ve isteklerini hareket noktası alan bir anlayıştır (İSMMMO, 2013:29-31).
- ❖ **Toplumsal Pazarlama Aşaması:** Toplumsal pazarlama kavramı, pazarlama kavramının; tüketicinin kısa dönemli istekleri ile uzun dönemli tüketici refahı arasındaki çatışmayı göz ardı ettiği eleştirilerini karşılayan, daha ileri ve geniş bir yönetim felsefesini ifade etmektedir. Toplumsal pazarlama kavramına göre, pazarlama stratejisi müşterilere değer sunup ihtiyaçlarını karşılarken, bunu hem onların hem de genelde toplumun uzun vadeli olarak refahını koruyacak ya da geliştirecek şekilde yapmalıdır (Mucuk, 2014:9).

Ürün, fiyat, tutundurma ve fiziksel dağıtımdan her biri belirli oranlarda birleştirilerek pazarlama karması oluşturulmaktadır. Kotler'e göre, stratejik pazarlama kararlarına konu olan ürünler; mallar, hizmetler, olaylar, kişiler ve bilgilerden (fikirlerden) oluşabilir. Bir pazarlama karması bileşeni olarak fiyat son derece önemli işlevleri yerine getirmektedir. Öncelikle, bir ürünün fiyat seviyesi bir işletme için başarı ya da başarısızlığı belirleyen etmenlerin başında gelmektedir. Dağıtım üretilen malların tüketicilere ulaştırılması ile ilgili tüm faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin amacı ürünün tüketicilere en uygun yer ve zamanda en az maliyetle ulaştırılmasıdır. Tutundurma faaliyetleri ile doğru bir malın doğru biçimde fiyatlanarak, doğru yerlerde satışa sunulduğu tüketicilere ve örgütlere bildirilmektedir; aynı zamanda tüketicilerin tutum ve davranışları etkilenmeye çalışılmaktadır. Tutundurma araçları olarak sayılan reklam, kişisel satış, satış artırma çabaları, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama ve tanıtma, tutundurma karmasını oluşturmaktadır. Bir pazarlama yöneticisi hangi mesajı iletirken hangi karma elemanına ne kadar ağırlık vereceğini ve bütçe ayıracağını belirlemelidir (Can ve Güney, 2007:371-390).

### 1.2.2 Hizmet Kavramı

Hizmetler soyut oldukları için tüketiciler tarafından bir fayda ya da tatmin olarak algılanmaktadır. Bu anlamda hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle

Üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünler olarak tanımlanabilir. Hizmetler mala bağlı hizmetler ve mala bağlı olmayan hizmetler olarak hayatın her noktasında geniş bir alanı kapsamaktadır. Hizmetlerin bu kadar kapsamlı olması, sunulan hizmetlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sorunlu kılmaktadır (Gümüş ve Toy, 2013:11).

Hizmetler havayolu ulaştırmasından, sigorta işlerine, amaşırhane işlerinden, ticari taksilerin yerine getirdiği ulaştırma işlevine, doktorlardan, danışmanların da içerisinde olduğu çalışma alanlarına kadar pek çok alanı kapsamına almaktadır. Hizmetin tanımlanmasıyla ilgili olarak şimdiye kadar çok sayıda çalışma yapılmıştır. En genel anlamıyla hizmet; eylemler, süreçler ve performanslardır. Öte yandan bazı yazarlar tarafından hizmet, dünya üzerindeki sektörel alanlarda üretilen ve ancak fiziksel ürün ve yapısına sahip olmayan aktivitelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2008:16).

Hizmet, ulaşım ve ev ihtiyaçları gibi direk olarak insan ihtiyaçlarını karşılayan ve insan ihtiyaçlarını tatmin eden, diğer mallar gibi satın alınabilen ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır (Gümüş ve Tütüncü, 2012:3). Başka bir ifade ile hizmet, gereksinimlerin karşılanması ve tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen ya da oluşturulan maddi niteliği olmayan bir ürün olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü, 2009:21).

GATS’da (The General Agreement on Trade in Services - Hizmet Ticareti Genel Anlaşması) hizmetler, hükümetlerin ticari amaç dışında ve herhangi başka bir hizmet sunucusuyla rekabet etmeksizin sundukları hizmetler dışında kalan bütün sektörlerdeki hizmetler olarak tanımlanmıştır. Avrupa Birliği açısından hizmet tanımına bakıldığında Roma Antlaşması’nın 60. Maddesine göre hizmeti; normal olarak bir ücret karşılığı yapılan ve malların, sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımı kapsamına girmeyen işler olarak tanımlanmaktadır. Bu maddeye göre hizmet tanımı; sınai ve ticari nitelikteki faaliyetleri, mesleki faaliyetleri, esnaf ve sanatkr nitelikteki faaliyetleri kapsamaktadır (Taşkesenlioğlu, 2010:10).

Özetle hizmet, insanların ya da insan gruplarının, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba

olabilen, standartlaştırılamayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Hizmetin kendine özgü yapısı aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sayım ve Aydın, 2011:246):

- İstisnalar dışında hizmetler ölçülemezler: Hizmetler fiziksel ürünler ya da fiziksel objelerin boyutları anlamında ölçülemediğinden hizmet statik değil, dinamiktir.
- Hizmetler stoklanamazlar: Hizmet sunulduğu an tüketilir. Tekrarlanabilir fakat aynı hizmet tekrar sunulamaz.
- Hizmetler tetkik edilemez ya da incelenemezler: Hizmetlerin gözlenmesi sonucunda bazı sonuçlara ulaşılabilir. Hizmetlerde bütünleştirilen fiziksel koşullar ve fiziksel ürünler belirli performans standartları ya da çevre standartlarıyla incelenmektedir.
- Hizmet sunulmadan kalite değerlendirilemez: Müşteri hizmeti bir kez satın almadan tatmin edici olup olmadığı hakkında herhangi bir sonuca ulaşamaz.
- Hizmetlerin yaşam süresi yoktur: Yalnızca hizmetlerin oluşturulması ve sunulması süresi vardır.
- Hizmetlerin zaman boyutu vardır: Bir hizmet zamanla ilgili faaliyetler dizisinden oluşmaktadır. Belli bir saatte başlamaktadır ve belli bir saatte bitmektedir.
- Hizmetler nesne değil, performanstır: Hizmet insan davranışı ile yönlendirilen bir dizi etkinlikten oluşmaktadır. Verilen hizmetin üzerinde insan unsuru çok fazladır ve çoğu hizmet sunan kişilerin uzman olmasını gerektirir.
- Hizmetler talebe göre sunulmaktadır: İki türlü talepten söz edilebilir; su, elektrik, telefon hizmetleri gibi sürekli talep ve perakende hizmetler, doktor muayeneleri, bankalar, ulaşım gibi programlanmış talepler.

Hizmetler, somut / soyut olması ve yöneldiği kişi ya da varlığa göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma aşağıda belirtildiği gibi dört gruba ayrılmıştır (Yükselen, 2001:266-268):

1. İnsan bedenine yönelik hizmetler: Bu hizmetler insan bedenine yöneliktir. Örneğin; bir müşterinin lokantada yemek yemesi, kuaförde saç kestirmesi,

otelde kalması, otobüsle bir yere gitmesi, hastanede tedavi olması gibi hizmetlerdir.

2. Fiziksel varlıklara yönelik hizmetler: Müşteriler, varlıklarına yönelik hizmet satın almaktadır. Örneğin; mamullerin nakliyesi, depolanması, toptan satışı, perakende dağıtımı, tamir / bakım gibi işlevleri satın almaktadır.
3. İnsan zihnine yönelik hizmetler: Bu hizmetler, müşteri ile zihinsel düzeyde karşılıklı ilişkiye girmeyi gerektirmektedir. Hizmetin yöneleceği hedef, belleğidir. İnsan belleğine yönelen herhangi bir nesne, onun tutumuna göre yön verecek ve davranışlarını etkileyecektir.
4. Soyut varlıklara yönelik hizmetler: Bu hizmetlere örnek olarak; muhasebe, bankacılık, sigorta, yasal hizmetler, araştırma ve yazılım danışmanlığı verilebilir.

### 1.2.3 Hizmet Pazarlaması

Genellikle, malların ve hizmetlerin pazarlanmasında bir ayrılık gözetilmemektedir. Malların pazarlanmasında geçerli olan ilkelerin, kuramların ve tekniklerin, hizmetlerin pazarlanmasında da geçerli olduğu varsayılmaktadır. İşletme açısından, malların ve hizmetlerin pazarlanmasında temel görev, pazara uygun bir pazarlama karması gerçekleştirmektir. Pazarlama araştırması da, hem malların hem de hizmetlerin pazarlanmasında kullanılan bir araçtır (Gümüş ve Tütüncü, 2012:11-12).

Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin aşağıdaki türden birtakım özellikleri bulunmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015:160):

- Etkili bir hizmet pazarlaması için, öncelikle tüketici istek ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenerek, en kısa sürede karşılanmasına yönelik çaba harcanmalıdır,
- Hizmet işletmelerinin rakipleri ile olan bağımlılık ve dayanışmasının her geçen gün artması,
- Hizmet pazarlamasına dönük faaliyetlerin sadece belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmesi yerine, sistematik bir şekilde birbirini izleyen aşamalardan geçilerek sürekliliğinin sağlanması,

- Hizmet pazarlamasının etkinliği bakımından pazar araştırmasının önemi ve uygulanması,
- Hizmet pazarlamasının etkinliği bakımından işletme içinde bütünleşmiş pazarlama faaliyetlerine yer verilmesi,
- Hizmetlerin soyut nitelik taşıması, üretim ve tüketimlerinin genellikle aynı zaman ve yerde gerçekleşmesi nedeniyle müşteri memnuniyeti ve sadakatinin yaratılabilmesi için hizmet kalitesinin sağlanması ve sürdürülmesi.

Hizmetin planlama, yaratılma ve sunulması, şirket düzeyinde, amaçları ve kaynakları ortaya koyarak başlamaktadır. Pazar ve rekabet analizleri ile pazarlama fırsatları ortaya koymaktadır. Pazar bölümlenmesi yapılarak, hedef alınacak pazar bölümlerine sunulacak her bir hizmet için konumlandırma stratejisi geliştirilmektedir (Yükselen, 2001:271)

#### **1.2.4 Turizm Pazarlaması**

Turizm pazarlaması; mevcut ve potansiyel turizm tüketicilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerinin doğru belirleyerek, turistik mal ve hizmetlerin doğrudan ya da aracılarla son tüketici olan turiste bir değeri yaratarak sunulması; yeni turizm ihtiyaçlarının ve tüketim isteklerinin oluşturulması ile ilgili planlı bir uygulama sürecidir. Yapılan tanım kapsamında turizm pazarlamasının temel özellikleri aşağıda yer almaktadır (Usta, 2009:159):

- Doğru olarak belirlenen turistik mal ve hizmet, istek ve ihtiyaçlarının son tüketici olan turiste sunulması ile ilgilidir.
- Turistik mal ve hizmetler doğrudan olabileceği gibi aracılarla da turiste ulaştırılmaktadır.
- Yeni turistik ihtiyaç ve isteklerin oluşturulmasına yönelik planlı çabaları kapsayan bir süreçtir.
- Değeri yaratmaya yönelik bütünleşik bir faaliyettir.

Günümüzde turizm pazarında yaşanan rekabet ortamında bu alanda hizmet veren ister kamu ister özel kuruluşlar olsun mutlaka müşterilerinin ne istediklerini bilmek durumundadırlar. Bununla birlikte müşterilerinin taleplerini hazır edebilme onların



beklentilerine karşılık gelebilecek ürünlere sahip olma ve bu ürünleri ilgili müşterilere sunabilme olanağına sahip olmalıdırlar. Turizm ürünlerini müşterilere sunabilme olanağına kısaca pazarlama adı verilmektedir (Gümüş ve Polat, 2012:13).

### **1.3 Turizm İşletmeleri ve Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Ulusal ve uluslararası düzeyde turizm kavramı tanımındaki fonksiyonları; hizmetler sektöründen geniş ölçüde, tarım ve sanayi sektöründen belli ölçüde yararlanarak yerine getiren girişimlerin, serbest malları da değerlendiren bir turizm endüstrisi oluşturmak için genel ekonominin belli bir kesiminde ortaya çıkan yatırım, tedbir, planlama ve uygulama faaliyetlerinin bütününe ifade eden turizm sektörünü (Olalı ve Timur, 1988:238), belli sektörün içine almak pek mümkün değildir. Turizm sektörü genel olarak hizmet sektörünün içindedir. Ancak diğer sektörlerden de yararlanmaktadır. Diğer sektörlerden girdi alır ve çıktı olarak ortaya koyar.

Turizm işletmeleri; geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama gereksinimlerinin karşılanması için mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimlerdir. Bununla birlikte, karmaşık bir yapısı olan turizm endüstrisi kapsamında binlerce birim yer almaktadır. Bu birimler, turistik tüketicilerin beklenti ve gereksinimlerini karşılama görevini yerine getiren işletmeler olarak turizm sektörü içinde yer almaktadır. Tablo 1.2’de turizm işletmelerinin sınıflandırılması yer almaktadır (İçöz vd., 2007:15).

**Tablo 1.2** Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması

| Destinasyon Yönetim Örgütleri                                                                                               | Aracılar                                                        | Ulaştırma İşletmeleri                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Ulusal Turizm Büroları<br>Turizm Dernekleri<br>Bölgesel Turizm Büroları<br>Yerel Turizm Büroları<br>Kamu Finans Kuruluşları | Tur Operatörleri<br>Seyahat Acenteleri<br>Rezervasyon Aracıları | Havayolu<br>Karayolu<br>Denizyolu<br>Demiryolu<br>Araba Kiralama |
| Konaklama İşletmeleri                                                                                                       |                                                                 | Yiyecek & İçecek İşletmeleri                                     |
| Otel<br>Tatil Köyü<br>Kamp                                                                                                  | Motel<br>Pansiyon<br>Hostel                                     | Restoran<br>Bar<br>Kafeterya                                     |
| Perakende İşletmeleri                                                                                                       |                                                                 | Rekreasyon                                                       |
| Hediyelik Eşya Mağazaları<br>Alışveriş Yerleri<br>Marketler                                                                 | Festival<br>Fuar<br>Sergi                                       | Müze<br>Anıt<br>Ulusal Park                                      |

**Kaynak:** İçöz, Orhan; Günlü, Ebru; Yılmaz, B. Selin; Aktaş, Gürhan; N. Özdoğan, Osman; Öter, Zafer; Yılmaz, Devrim ve Şahin, Nilüfer, 2007: 15.

Turizm sektörü daha belirgin bir biçimde dinlenme – eğlence vb. hizmetler içerisinde yer almakla birlikte, turizm sektörünü her hizmet alanında görmek mümkündür. Ayrıca turizm sektörü karma ekonomik yapıya uygunluk gösterir (Ünlüöner vd., 2007:33). Bu bağlamda, turizm sektörü içinde yer alan Tablo 1.2'deki turizm işletmelerinin işlevlerine aşağıda kısaca değinilmektedir.

### 1.3.1 Destinasyon Yönetim Örgütleri

Destinasyon yönetim örgütleri; destinasyonla ilgili verileri derleyerek, o destinasyona olan ilgi ve tutumu belirleyip; potansiyel müşterilerin destinasyonla ilgili talepleri ve destinasyonun kendine has özellikleri doğrultusunda pazarlama faaliyetleri geliştiren örgütlerdir. Destinasyonların yönetilmesinde profesyonel örgütlenmelerin eksikliği o destinasyonda uzun vadede aşağıdaki sorunları beraberinde getirebilir (Öztürk vd., 2013:42):

- Turizmin gelişmesi ve pazarlaması konusunda birbirinden kopuk yaklaşımlar,
- Bölgesel turizm işletmeleri arasında iş birliğinin eksikliği,
- Turizm endüstrisinin olanaklarının yetersiz kalması,
- Bölgesel kamu kuruluşlarının yetersiz desteği,

- Turizmi ilgilendiren önemli sorunlar, konular ve fırsatlar için girişimlerin başarısız kalması.

Destinasyon yönetim örgütleri arasında yer alan kurum ya da kuruluşlar genel olarak kar amacı gütmeyen turizm işletmeleri olarak adlandırılmaktadır. Bu örgütlerin amaçları; destinasyon yönetimi, planlama çalışmalarının yürütülmesi, destinasyonun pazarlanması, eğitim ve öğretim çalışmalarının sürdürülmesi olup en temel amaçları ise bir destinasyondaki turizm faaliyetlerinin toplumsal, kültürel, ekonomik ve çevresel unsurları göz önünde bulundurarak geliştirmektir (İçöz vd., 2007:18).

### **1.3.2 Aracılar**

Seyahat işletmeleri, ulaştırma ve konaklama hizmetlerinin pazarlanmasına aracılık eden ve çeşitli turizm hizmetlerini bir araya getirerek yeni bir ürünü tasarlayan ve bunu satışa sunan perakendeci (seyahat acenteleri) ve toptancı (tur operatörleri) işletmelerdir. Seyahat işletmeleri, turistik mal ve hizmet üreten kuruluşlar ile nihai alıcılar arasındaki ilişkinin kurulmasında önemli rol oynamaktadır (Öğüt vd., 2003:51).

#### **1.3.2.1 Tur Operatörleri**

Tur operatörü; turizm sektöründe konaklama, ulaştırma, yiyecek ve içecek, rehberlik, transferler, eğlence vs. gibi birbirinden bağımsız işletmelerin ürettikleri hizmetleri en ufak ayrıntılarına kadar bir araya getirerek bir gezinin başından sonuna kadar tüm gerekli faaliyetlerle toplam bir turizm ürününü, yani paket turu oluşturan ve turizm pazarına sunan işletmelerdir (Küçükaslan, 2009:5). Başka bir tanıma göre tur operatörleri; belirli bir turistik bölgeye ilişkin ulaşım, konaklama, yiyecek ve içecek, eğlence ve dinlence hizmetlerini bir araya getirerek belirli bir fiyat ile tüketicilerin hizmetine sunan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Mısırlı, 2010:160).

Turizm amaçlı yer değiştirme hareketlerini örgütleyen ve gerekli hizmetleri birleştirerek paket bir ürün halinde tüketiciye satılmasını sağlayan tur operatörleri, potansiyel turistler için her çeşit tur üreten işletmelerdir (Usta, 2009:162). Tur operatörleri dört aşamada turizme önemli katkılar sağlamaktadır (Balta ve Altıntaş, 2012:37):

- Tatil bileşenleri bir araya getirilerek daha ucuz fiyattan tüketicinin hizmetine sunulmaktadır.
- Tatil süresi ve boş zaman kavramının kısıtlı olması nedeniyle ortaya koyulan turistik ürünün tüketiciye sunulmasında zamandan kazanma fırsatı sağlanmaktadır.
- Belli bir coğrafi bölgede turizme konu olabilecek her konu için belli bir zamanı dilimden öte tüm yıla turistik ürünün yayılması konusunda destekleyici çalışmalar yapılmaktadır.
- Rekabet içinde bulunan seyahat endüstrisinin belli paydaşları açısından satış maliyetlerinde azalma görülmektedir.

Tur operatörü tarafından bir araya getirilerek oluşturulan paket turu satın almak tüketicilerin lehine olmaktadır; çünkü bir paket tur için ödenen fiyat, tatil bileşenlerinin ayrı ayrı satın alınması durumunda ödenebilecek fiyattan çok daha ucuzdur. Tur operatörleri tüketicilere rahat, güvenli ve nispeten ucuz bir tatil olanağı yaratmaktadır. Ayrıca, üretilen seyahat paketleri ile modern toplumun iki ayırıcı özelliği olan artan stres ve daha az boş zamanı bertaraf ederek zamandan kazanım sağlamaktadır. Tur operatörleri kendi personeli ve seyahat acenteleri personeli için yaptığı eğitim seyahatleri ile reklamlar ve tanıtımları destekleyerek turizm sezonunun bütün yıla yayılmasına destek olmaktadır (Alaeddinoğlu ve Can, 2007:53).

Tur operatörleri, paket turlardan fiziki yatırıma girmeden ve yatırımın finansmanını ve risklerini üstlenmeden kar elde etmektedirler. Yabancı tur operatörlerinin kendi charter işletmeleri ile turist taşımaları ve tatil köyü işletmeciliğini yapmaları sonucunda, yerli seyahat işletmeleri ve konaklama tesisleri yabancı tur operatörlerine bağımlı hale gelmişlerdir. Bu bağlamda yabancı tur operatörü, turistik ürün girdilerini denetimine alarak çekim merkezini belirleyebilmekte, tatil türünü ve paket tur fiyatlarını etkileyebilmektedir. Tur operatörleri sahip oldukları charter havayolları, konaklama yönetim firmaları, geniş satış ve dağıtım kanallarıyla turist gönderen ülkelerde büyük bir pazar payına sahiptir. Tur operatörü, turist çekim ülkesinde konaklama işletmeciliğine girerek arzı denetlemektedir (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003:146).

### 1.3.2.2 Seyahat Acenteleri

Dünya Turizm Örgütüne göre seyahat acentaları; halka seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında gerekli bilgiyi veren ve belirli bir komisyon karşılığında aracılık yapan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Hacıoğlu, 1995:25). Benzer bir tanıma göre seyahat acenteleri; turizm endüstrisinde dağıtım kanalları içerisinde yer alan, turizm endüstrisinin tüm faaliyetlerini tüketiciye sunan, üretici ile son tüketici arasındaki kuruluşlardır. Daha genel bir tanım yapılacak olursa seyahat acenteleri; turiste seyahat olanaklarını, turistik hizmetlerin fiyatları, kaliteleri ve koşulları hakkında bilgi veren; aracı sıfatıyla turistik ürünlerin (taşıma, konaklama, yiyecek-içecek) üretici adına, tüketiciye satılmasına (bir sözleşmeyle) hakkı olan ve yaptığı satışlardan belli bir komisyon alan dağıtım aracıdır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007:9-10).

1618 sayılı Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu'na göre seyahat acentesi, kâr amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler veren, paket turları oluşturan, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, ürettiği hizmeti bizzat kendisi ya da diğer seyahat acenteleri vasıtası ile pazarlayabilen ticari kuruluşlardır. Seyahat acenteleri, yaptıkları hizmetler bakımından A grubu, B grubu ve C grubu seyahat acentesi olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. A grubu seyahat acenteleri, yukarıda belirtilen tüm hizmetleri yapmaktadır. B grubu seyahat acenteleri, uluslararası kara, deniz ve hava ulaştırma araçları ile A grubu seyahat acentelerinin düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar. C grubu seyahat acenteleri ise, yalnız Türk vatandaşları için turlar düzenlerler (Alaeddinoğlu ve Can, 2007:54).

1946 - 1964 yılları arasında seyahat acenteleri, belirli bir komisyon karşılığında tren, uçak, gemi ve otobüs biletlerinin satılması, otel rezervasyonları, turistik geziler, enformasyon hizmetlerinin verilmesi gibi klasik görevlerini yerine getirmişken, 1964'ten sonra havayollarının gelişmesi, tatile çıkış sıklığının artması, otelciliğin gelişmesi ve dinlence düşüncesinin değişmesi ile yeni seyahat şekillerinin ortaya çıkması çerçevesinde acenteler, tur operatörlerinin yeni seyahat ürünlerinin dağıtıcısı konumuna gelmişlerdir. Örneğin inclusive tour (kapsamlı tur) seyahatleri; tur operatörlerinin hazırladıkları seyahat ürünleri için, acenteler dağıtım rolünü

üstlenmişlerdir. Charter seferlerinde 1960 yılında %37 oranındaki artış seyahat acenteciliğinin gelişmesine de ivme kazandırmıştır. 1966 yılında farklı ülkelerdeki seyahat acenteleri bir araya gelerek Dünya Seyahat Acenteleri Federasyonu'nu (UFTAA) kurarak uluslararası örgütlenmelerini gerçekleştirmişlerdir (Mengü, 2013:31).

Seyahat acentelerinin temel hedefleri satış olmasına rağmen, bu hedefe ulaşmadan önce yaptıkları işlemler birer kamu hizmeti niteliğinde olmaktadır. İşte bu özelliklerle birlikte seyahat acentelerinin tüketiciye (turistlere) ve üreticiye birçok yararı vardır. Tüketiciye yararları; seyahat eden kişiye gideceği yer ile ilgili bilgi vermek, en uygun seyahat planının yapılmasına yardımcı olmak, vize, pasaport, döviz seyahat sigortası gibi hizmetler sağlamak, daha düzenli ve güvenilir bir seyahat olanağı sağlamak, mali açıdan daha uygun olmak, iletişim imkanları sağlamak, yabancı dil sorununa çözüm bulunması, danışma, rehberlik ve şehir gezileri gibi hizmetlerin verilmesidir. Seyahat acentelerinin üreticiye yararları ise tur operatörlerinin turlarını satmak, tur paketlerini satarken gerekli soruları cevaplandırmak, turist ve tur operatörü arasında iki yönlü bilgi akışı sağlamak, ulaşım araçlarının pazarlamasını yapmak ya da biletlerini satarak pazarı canlandırmak ve konaklama işletmelerine rezervasyonlar yaparak müşteri sağlamaktır (Küçükaslan, 2009:4).

### **1.3.2.3 Rezervasyon Aracıları**

Doğrudan kanal, otel temsilcileri, ortak sisteme dahil olan işletmeler ve havayolu firmaları diğer rezervasyon araçları arasında görülmektedir. Turistik ürünü üreten işletmeler, ürünlerini en son tüketiciye ya da turiste satarsa, doğrudan satış söz konusu olmaktadır. Doğrudan kanal aynı zamanda konaklama işletmelerinin kendi satış ağı yani rezervasyon büroları ile yapılan bireysel ya da grup satışlarını kapsamaktadır. Otel temsilcilerinin en önemli görevleri, satışlarını artırmak ve rezervasyon kabul etmektedir. Gelişmiş turizm pazarlarında faaliyet gösteren pek çok turizm otel işletmesi kendileri için verimli olan pazarlarda bu tür temsilcileri istihdam etmektedirler. Ortak Sisteme dahil işletmeler; bir diğeri için rezervasyon alabilen ve ortak hedeflere dönük bir anlaşma dahilinde çalışan bir grup turizm işletmesi ya da otel olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca günümüzde havayollu firmalarının geliştirdikleri bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, havayolları için çok önemli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır (Kozak, 2004:15).

Diğer önemli bir rezervasyon araçlarından biri internettir. Bu bağlamda, küresel ticaretin önemli bir parçası olan turizm, internet kullanımının en yaygın olduğu sektörlerden birisi olarak dikkat çekmektedir. Müşteri ve işletmeler arasındaki bağlantıyı sağlayan seyahat acentelerinde özellikle son on yılda internet uygulamalarına ilişkin önemli gelişmelerin olduğu gözlemlenmektedir (Sarıışık ve Akova, 2006:129).

### **1.3.3 Ulaştırma İşletmeleri**

Ulaşım seyahati mümkün kılar ve bu sebepten turizmin önemli bir parçasıdır. Ulaşım her şeyden önce turizmin gelişiminin sebebi ve sonucudur. Yani ulaşım sistemlerinin gelişimi turizmi canlandırmaktadır, turizmin yayılması da ulaşımı geliştirmektedir (Doğaner, 1996:19).

Ulaştırma olmaksızın turizm hareketinden söz etmek mümkün değildir. Zira turizm, özü itibarıyla geçici bir yer değiştirme hareketidir. Dolayısıyla, turizm ürününü oluşturan turizm işletmeleri arasında ilk sırada taşıma işletmeleri gelmektedir. Günümüzün teknolojisinde taşıma işletmeleri; kara, hava, deniz ve demir yolu olmak üzere dört ayrı dala ayrılmaktadır (Kozak, 2008:129).

İnsanlarda görülen yer değiştirme hareketleri, önceleri savaş ve göç gibi nedenlerle meydana gelmiş; daha sonra ekonomik, sosyal, politik ve turistik amaçlarla gerçekleştirilmiştir. Günümüzde taşıma araçları; sahip oldukları hız, güven, konfor, ucuzluk ve düzenlilik gibi seyahatleri özendiren özellikleri ile kitle turizminin doğmasına, turizmin geniş halk kitlelerine ulaşmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, taşımanın, turizm faaliyetlerinin gelişmesine sağladığı yararlar aşağıda belirtilmiştir (Usta, 2009:35-36):

- Taşıma, turistik verilere değer kazandırmaktadır.
- Turizm pazarlarını geliştirmektedir.
- Gelecekteki turistik destinasyon hedeflerini ortaya çıkarmaktadır.
- İnsanları turizme teşvik etmektedir.
- Turizmi nicelik ve nitelik bakımından geliştirmektedir.
- Gelir sağlayıcı ve döviz yaratıcı bir sektör oluşturmaktadır.
- İstihdam yaratmaktadır.

#### 1.3.4 Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri yaklaşık iki yüz yıllık bir geçmişe sahiptir. İlk defa “*hotel*” kelimesi, kendi anlamıyla İngiltere’de 1760 yılından sonra kullanılmaya başlamıştır. O zamanlarda Paris’te içinde dairelerin ya da odaların günlük, haftalık ya da aylık olarak kiralandığı bir bina türüne “*Büyük Ev (Hotel Garni)*” denilmekteydi. Otellerin ortaya çıkması, han ve benzeri konaklama yerlerindeki alışılmış ağırlama yöntemlerine, daha çok konfora ve hatta gösterişe yönelik bir anlam kazandırdı (Medlik, 1997:7)

Seyahat eden insanların geçici bir süre konaklama, yeme-içme gibi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş olan konaklama işletmeleri; kişilerin barınma ve yeme-içme ihtiyaçlarının karşılandığı ekonomik birimlerdir (Tütüncü, 2009:3-4). Diğer bir tanıma göre konaklama işletmeleri; seyahat eden insanların konaklama ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetleri bütünüdür. Otelcilik sektöründe bir yerde kalmak olarak bilinen ağırlama hizmeti misafirlere birbirinden farklı hizmetlerin tek bir işletme tarafından sunulmasını ifade etmektedir. Bu süreçte en önemli işlev seyahat eden kişilerin konaklama ihtiyaçlarıdır (Kozak vd., 2013:3).

Konaklama işletmeleri, müşterilerin sürece dahil olmaları nedeniyle hizmette ayrılmazlık, hizmetin üretim ve tüketiminin aynı zamanda olması nedeniyle eşzamanlılık, hizmetin satılmaması durumunda stoklanamaması nedeniyle dayanıksızlık, soyut ve somut unsurların bir arada bulunması, hizmet sunumunun müşteriye ve zamana göre farklılaşması nedeniyle heterojen yapıda olması ve hizmet sunumunda bireysel etkileşim ve deneyimin önemli olması nedeniyle çalışanların sürecin en etkin parçasını oluşturmaları gibi diğer sektörlerden farklı özelliklere sahiptir (Kozak, 2016:1).

Konaklama işletmeleri birçok ülkede iş görüşmeleri, toplantı, konferans, rekreasyon ve eğlence için imkanlar sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlamda konaklama işletmeleri, ekonomiler ve toplumlar için temel olduğu kadar çeşitli mal ve hizmetler için perakende dağıtım sistemleri, ulaşım ve iletişimin gelişmesinde de pay sahibidir. Konaklama işletmeleri, sundukları hizmetler aracılığıyla ülke ve



toplumun maddi refahının göstergesi olan toplam mal ve hizmetlerin artmasına katkıda bulunmaktadır (Medlik, 1997:4).

Konaklama işletmelerini sınıflandırmada kullanılan farklı yaklaşımlar kullanılabilmektedir. Genel olarak işletmeleri niteliklerine, kullanım amaçlarına ve ticari olup olmamalarına göre sınıflamak mümkündür. Ayrıca, konaklama işletmeleri; oteller, moteller, villalar, kampingler, pansiyonlar gibi birçok tesis türünden oluşmaktadır. Tablo 1.2’de konaklama işletmelerinin türü ve kapsamına göre sınıflandırma yer almaktadır (Kozak vd., 2016:8).



**Tablo 1.3 Konaklama İşletmelerinin Türü ve Kapsamı**

| <b>Tesis Türü</b>          | <b>Kapsamı</b>                                                                                                           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asli konaklama tesisleri   | Oteller (1,2,3,4,5 yıldızlı), moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, pansiyonlar               |
| Kırsal turizm tesisleri    | Çiftlik-köy evleri, yayla evi, dağ evleri                                                                                |
| Özel tesisler              | Butik oteller                                                                                                            |
| Sağlık ve spor tesisleri   | Termal tesisler (Termal konaklama tesisi ve termal kür tesisi) ve golf tesisleri, sağlık yaşam tesisleri, spor tesisleri |
| Kongre ve sergi merkezleri | Kongre otelleri                                                                                                          |
| Rekreasyon tesisleri       | Eğlence merkezleri, temalı tesisler, kayak merkezleri, günübirlik tesisler                                               |
| Bileşik tesisler           | Turizm kentleri, turizm kompleksleri, tatil merkezleri, zincir tesisler, personel eğitim tesisleri                       |
| Diğer tesisler             | B tipi tatil siteleri, A tipi tatil siteleri, butik tatil villaları                                                      |

**Kaynak:** Kozak vd., 2016: 8

Yapısı, teknik donanımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış konaklama işletmelerinin başlıca özelliklerine aşağıdaki değinilmektedir (Oral, 2005:19-20):

- Konaklama işletmeciliği insan gücüne dayanır ve bu gücü yaratan personeldir. Konaklama işletmeciliğin asıl fonksiyonu müşteriye hizmettir.
- Sektörde üretilen mal ve hizmetler üretildiği yerde tüketilir. Üretilen hizmetlerin stoklanması ya da başka bir yere taşınması mümkün değildir.
- Konaklama işletmeleri yalnız konaklama hizmetini değil, yeme-içme, eğlence gibi bir takım ihtiyaçları da karşılamaktadır.
- Konaklama işletmeciliği zaman zaman durgunlukla karşılaşan, çok büyük bir yatırım ve işletme sermayesi isteyen bir endüstri alanıdır.
- Konaklama işletmeciliği günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösteren bir iş alanıdır.
- Bir konaklama işletmesinde yatırımın geri dönme dönemi 8-10 yıl olarak kabul edilmektedir.

### **1.3.5 Yiyecek ve İçecek İşletmeleri**

Yiyecek ve içecek işletmelerinin ilk bilinen şekli İngiltere’de 1600’lerin ortalarına doğru açılan kafelerdir. 18. yüzyıla gelindiğinde Londra’da yaklaşık 3000

tane kafe bulunmaktaydı. Bugünkü anlamda ilk yiyecek ve içecek işletmesi 1765 yılında Paris'te açılmıştır. Bundan önce halka yönelik yiyecek ve içecek servisi hanlarda sunulmaktaydı. Zengin kişilere yiyecek ve içecek hizmeti verenler, *traiteurs* olarak adlandırılmaktaydı (Denizer, 2005:5).

Yiyecek ve içecek endüstrisi, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde ya da geçici konaklamalarda yeme-içme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet üreten ticari ve kurumsal işletmelerden oluşmaktadır. Yiyecek ve içecek işletmeleri; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Sökmen, 2010:1-2).

Günümüzde yiyecek ve içecek endüstrisi hızlı bir gelişme sürecine girmiştir. Her gün yeni bir tür yiyecek ve içecek işletmesi ortaya çıkmakta ve bu durum da yiyecek ve içecek işletmelerinin sınıflandırılmasını güçleştirmektedir. Her ne şekilde ya da türde açılırsa açılın yiyecek ve içecek işletmeleri kâr amacı güden yiyecek ve içecek işletmeleri ve kâr amacı gütmeyen yiyecek ve içecek işletmeleri olmak üzere iki alt başlıkta sınıflandırılmaktadır. Kâr amacı güden yiyecek ve içecek işletmeleri sınırlı pazara hitap eden ve tüm pazara hitap eden yiyecek ve içecek işletmeleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Sınırlı pazara hitap eden işletmeler; karada, havada ve denizde seyahat eden yolculara yiyecek ve içecek hizmeti sunan ulaştırma işletmeleri, kulüpler ve kurumsal işletmeler içinde sadece çalışanlarına hizmet veren işletmelerden oluşmaktadır. Tüm pazara hitap eden işletmeler; konaklama işletmeleri içinde yapılan yiyecek ve içecek işletmeleri, bağımsız restoranlar, kafeler, barlar, zincir restoranlar ve fast-food restoranlardır. Kâr amacı gütmeyen yiyecek ve içecek işletmeleri ise kendi içinde kurumsal ve endüstriyel yiyecek ve içecek işletmeleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal yiyecek ve içecek işletmeleri, bakanlıklar ve bakanlıklara bağlı genel müdürlükler gibi resmî kurumlar içinde yer alanlardır. Endüstriyel yiyecek ve içecek işletmelerine catering firmaları örnek verilebilir. Diğer kâr amacı gütmeyen yiyecek ve içecek işletmeleri ise okullar, hastaneler, hapisaneler ve askeri kurumlardır (Denizer, 2005:7-11).

Yiyecek ve içecek işletmelerinin temel özelliklerine aşağıda yer verilmektedir (Sarışık vd., 2010:10-14):

- Yiyecek ve içecek sektöründe üretilen ürünleri çoğu fiziksel değildir.
- Yiyecek ve içecek sektöründe üretim ve tüketim bir aradadır.
- Yiyecek ve içecek sektöründe üretilen ürünler heterojendir.
- Yiyecek ve içecek sektöründe üretilen ürünler dayanıksızdır.
- Yiyecek ve içecek sektöründe değişken maliyetlerin payı yüksektir.
- Yiyecek ve içecek sektöründe rekabet yüksektir.
- Yiyecek ve içecek sektöründe üretilen ürünlerin ikamesi kolaydır.

Yiyecek ve içecek hizmeti her şeyden önce bu hizmetten yararlanacak olan misafirler yönünden önemlidir. Çünkü modern çağda insanların hayat standardı, görgü ve bilgileri arttıkça, yaşam biçimleri de değişmektedir. İnsanlar her ne şekilde olursa olsun yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli olmasını istemektedir. Ayrıca yiyecek ve içecek hizmeti işletme ve kurum yönünden de önemlidir (Aktaş, 2001:3).

### **1.3.6 Perakende İşletmeleri**

İnsanların turizm olayına katılmaları ile ortaya çıkan, turizm olayı ile ilgili çeşitli faaliyetleri yürüten, özel turizm ürün ve hizmetlerini üreten ve varlıkları kısmen ya da tamamen turizm sektörüne bağlı olan işletmeler perakende satış işletmeleri grubunda yer almaktadır. Bu işletmeler; hediyelik eşya satan işletmeler, alışveriş yerleri ve marketlerdir (İçöz vd., 2007:15-18).

### **1.3.7 Rekreasyon İşletmeleri**

Rekreasyon; dinlendirmek, eğlendirmek, canlandırmak vb. gibi anlamlara gelmektedir. Rekreasyon işletmeleri; kişilerin boş zamanlarını değerlendirmek, eğlence, dinlence ve tatmin dürtülerini karşılamak amacıyla katıldıkları etkinlikleri üreten ve sunan işletmelerdir. Rekreasyon işletmelerinin sunduğu faaliyetler; doğal, sportif, kültürel ve eğlenceye yönelik verilerin birinden ya da birkaçının karışımından oluşmaktadır (Öğüt vd., 2003:57). Doğal veriler için ulusal parklar ve hayvanat bahçeleri örnek verilebilir. Sportif veriler için kayak, atlı spor, golf, tenis, paraşüt, bilardo ve futbol örnek verilebilir. Tiyatro, konserler, müze, sinema, sanat galerileri,

folklor, festival ve fuarlar kültürel veriler içerisinde yer alırken; oyun salonları, diskotekler, barlar ve kulüpler de eğlenceye yönelik veriler içerisinde yer almaktadır (Kozak vd., 2006:61).

Rekreasyon; insanların boş zamanda katıldıkları etkinliklerdir. Ancak her boş zaman değerlendirilen zaman değildir. Gönüllü katılımı gerektiren doyum sağlayıcı etkinliklerdir. İlgi ve isteğe göre seçilen etkinliklerdir. Çalışmanın tam karşıtı olup çalışılmayan zamanla ilgilidir. Tembellik değildir. Zihinsel, fiziksel ve ruhsal güç kazanma amacıyla bireyin ya da grupların; sosyal, kültürel, ekonomik, fizyolojik imkanlarıyla bağımlı olarak boş zamanlarında katıldıkları etkinliklerdir. Rekreasyon etkinlikleri; insanların başarı kazanma, kendini kanıtlama, kişiliğini ifade etme, takdir edilme, toplumda statü kazanma ve yeni deneyimler edinme ihtiyaçlarına yöneliktir. Bu durumda, rekreasyona katılan bireyler, zamanı, etkinlik türünü ve yeri kendileri seçerler. Ayrıca rekreasyonun insanlar üzerindeki olumlu etkileri; yaş, gelir, meslek, ihtiyaç vb. faktörlere göre değişiklik göstermektedir (Hazar, 2009:36).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

#### 2.1 Kriz Kavramı, Özellikleri ve Türleri

İşletme ve örgütler, varlıklarını sürdürmelerine yönelik tehdit unsuru olabilen büyük sorunlarla karşılaşabilmektedir. İşletme ve örgütleri krize itebilen bu sorunlar karşısında ne yapılabileceği genellikle bilinmemektedir. Bu nedenle, işletme ve örgüt yöneticilerinin krizlerden en az zararla çıkabilmeleri, krize yönelik önlemler ve stratejiler geliştirebilmeleri ve hatta krizi fırsata dönüştürebilmeleri için krizin ne olduğunu ve krizin nedenlerini bilmeleri önemlidir. Bu bağlamda kriz kavramına, özelliklerine ve türlerine aşağıda alt başlıklar halinde değinilmektedir.

##### 2.1.1 Krizin Tanımı

Kriz çeşitli bilim dallarında ve aynı zamanda günlük konuşma dilinde çok yaygın olarak kullanılan kavramlardan birisidir. Etimolojik kökeni yunanca “krisis” kelimesine dayalı olan kriz kelimesi, sosyal bilimler alanında çoğu kez “buhran” ve “bunalım” kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Bozgeyik, 2004:37). Kriz, yasal alanda, adil ve adaletsiz arasındaki farklılığı tanımlamak için kullanılmıştır. Teknolojide kurtuluş ya da yıkım ayrımını yapmak için kullanılmıştır (Glaesser, 2006:11). Kriz tıp bilimine göre hastanın sağlık durumunun aniden bozulması ve acil olarak tedavi edilmezse gittikçe kötüye gitme haline dönüştüğü ve durumun devamlılık kazandığı ya da hastanın durumunun artık iyileşmeyeceği anlamını ifade etmektedir. Psikoloji bilimine göre kriz, bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama, aşırı ya da çok az iş yükünün getirdiği stres olarak ifade edilmektedir (Zerenler, 2003:100-101). Ekonomi bilimine göre kriz, bir ülkede arz-talep dengesinin bozulması, ekonomideki yapısal faktörlerle, ekonominin finansal kesimi arasındaki uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Ülkeler arasındaki ortaya çıkan sorunlar, bunalımlar, ülkelerin içinde karşılaşılan politik ve ekonomik problemler, kurumlar arası çatışma ve siyasi gerginlikler uluslararası ve ulusal düzeyde kriz kavramı içinde değerlendirilmektedir (Özden, 2009:3).

Beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını tehdit eden gerilim durumunu ifade eden kriz

(Dinçer, 1998: 385), bir örgütün (aile, şirket, belediye, bakanlık, sivil toplum vb.) üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan ve örgütte gerilim yaratan bir durum olarak da ifade edilmektedir (Can, 1999: 315).

Ekonomik, kültürel, sosyal ve politik yaşamın üremesinde bir kesinti olarak tanımlanan kriz (Hagar, 2012:1); bir örgütü, şirketi ya da endüstriyi, bunun yanı sıra onların ürünlerini, hizmetlerini ve itibarını etkileyen, potansiyel olarak olumsuz bir sonuca sahip olan önemli bir olaydır. Aynı zamanda kriz, işletme ve yöneticileri işletme ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumunu ifade etmektedir (Göral, 2014:400). Diğer bir ifadeyle potansiyel olarak olumsuz sonuçları olan ve öngörülmeleyen önemli bir olaydır. Olay ve sonrasında, bir örgüte ve onun çalışanlarına, ürünlerine, hizmetlerine, finansal durumuna ve itibarına önemli ölçüde zarar verebilir (Coombs, 1999:2). Örgütlerin yaşamını tehdit eden olumsuz bir durumu ya da tehdit edici duruma müdahale etme yetersizliğini ifade eden kriz en genel tanımıyla, bir toplum, örgüt ya da kişide ortaya çıkan buhrandır (Güney, 2007:56).

Bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye atan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim yaratan bir durumu ifade eden kriz, daha geniş bir ifadeyle, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, ancak cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur (Tekin ve Öztürk, 2010:133-134). Bir örgütün varlığını ya da itibarını, stratejik hedeflerini tehdit eden doğasında anormal, istikrarsız ve karmaşık durumu ifade eden krizler, kazalarla eş anlamlı olmayıp yönetimlerinin, farklı yollar ya da yaklaşımlar gerektiren olağanüstü zorluklar ortaya koyduğu ileri sürülmektedir (Hamidovic, 2012:1).

Kriz kelimesi sıklıkla beklenmedik olay ile karıştırılmaktadır. Beklenmedik olay, bir kesintiye, kayba, acil duruma ya da krize yol açan ya da yol açabilecek durum

olarak nitelendirilirken; krizler ise beklenmedik olayların etki ve boyutunun artması ya da süresinin uzaması sonucunda kontrolün zor ve karmaşık bir hal alması ile kendini göstermektedir. Ancak olağanüstü tepkilerle çözülebilmektedir. Beklenmedik olayların gerektiği gibi yönetilememesi krize neden olabildiği gibi, birden fazla beklenmedik olayın farklı tür ve seviyede yeni riskler doğurarak bir krize yol açması da mümkündür. Diğer taraftan can kaybı yaşanan bir üretim tesisi felaketi gibi aniden ortaya çıkan ve stratejik şok etkisi yaratan beklenmedik olaylar büyük çaplı bir krize neden olabilirken, operasyonel seviyede meydana gelen sıradan bir kesinti bile ciddi seviyede bir krize dönüşebilmektedir (Karaağaç, 2013:118-119).

Kriz kelimesi işletme ve kurumlar için genel olarak değerlendirildiğinde, işlerin istenildiği gibi düzgün yürümediği, reform gerektiren istikrarsız bir durumun içerisinde girildiğini ifade etmektedir (Artuğer vd., 2010:49).

Kriz, acilen ele alınması gereken önemli bir soruna neden olan ani ya da yavaş yavaş gelişen bir değişikliktir. Kriz değişik pek çok şekilde ortaya çıkabilmektedir (Augustine, 2008:14):

- Hayati tehlike oluşturabilecek ürün defoları tespit edilmektedir.
- Bilgisayar korsanları bir şirketin tüm sistemini kapatmaktadır ve müşterilerin erişimini engellemektedir.
- Kuvvetli soğuk, bir bölgenin tüm narenciye mahsullerine zarar vermektedir.
- Terörist bir saldırı, can ve mal kaybına yol açmaktadır.
- Kilit bir yönetici, hazır bir vekili yokken hayatını kaybedebilmektedir.

Krizler, örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecek kaotik durumlardır ve karmaşa yaratmaktadır. Kriz olasılığını tümüyle engelleyecek bir yöntem de yoktur. Söz konusu olan bir doğal felaket olunca bunu önceden bilmek ve sonuçlarını kestirebilmek en azından günümüz için olanaksızdır (Tengilimoğlu vd., 2014:293).

### **2.1.2 Krizin Özellikleri**

Kriz çok şiddetli bir hastalıktır. Genel anlamda örgüt içinde belirsizlik, endişe, panik ve başka olumsuzluklar doğurabilen krizler, birbirinden oldukça farklı yapılar içerebilmektedir. Her krizin başlangıç, gelişme ve sonuç aşamaları bir diğeri ile



karıştırılmamalıdır. Çünkü bazı krizlerin çözümü sanıldığından çok daha fazla zaman alabilmektedir. Krizler yöneticiler, işgörenler, ortaklar, müşteriler, arz kaynakları, kredi kurumları gibi çevre unsurlarının yanı sıra devlet, vergi mükellefleri ve sivil toplum kuruluşlarını da olumsuz etkileyebilir. Krizin diğer özelliklerine aşağıda maddeler halinde değinilmektedir (Çelik, 2010:31):

- İşletme yönetimine geçici rekabet, önemsiz çevresel yaptırımlar gibi stres yükleyen tüm koşullar kriz olarak algılanmamalıdır.
- Birçok örgütsel ve çevresel gelişme, finansal olumsuzluk taşımamakla birlikte kriz nedenleri arasında yer alabilir.
- Krize yönelik bir çözüm, ilerde gündeme gelebilecek başka krizde geçerlilik taşımayabilir. Dolayısıyla kriz ortamlarının tümünde geçerli olabilecek ortak bir çözüm modeli geliştirmek güçtür.
- Endüstri türü, rekabet, teknolojik gelişme, risk stratejileri gibi bazı koşullarda krizin gelişim olasılığı yükselebilmektedir.
- Kriz örgütsel yaşam için bir tehdit kaynağı olmakla beraber, bu ortamı başarıyla aşabilen işletmeler hem deneyim kazanmakta hem de daha güçlü ve sağlıklı örgütsel yapılara kavuşmaktadırlar. Çözülemeyen bir kriz örgütün yok olmasını hızlandırırken, etkin olarak yönetilen başka bir kriz ortamı ise hesapta olmayan çeşitli fırsatlar doğurabilir.

Krizlerin ne kadar sıklıkta ya da ne kadar büyüklükte yaşanacağını tahmin etmek kolay değildir. Krizleri önlemek için yeterli mekanizmaların olduğunu söylemek mümkün değildir. Krizler acil tedbirler gerektirir. Krizleri ortadan kaldırmak için çözüm bulma süresi sınırlı olabilir. Krizler büyük bir stres yaratmaktadır (İşyar, 2008:17).

Krizi rutin ortamdan ayıran özellikler aşağıda yer almaktadır (Vergiliel Tüz, 2014:12):

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirmektedir.
- Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise ansızın ortaya çıkmaktadır.

- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkilemektedir.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizler çözümlenirken tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüşebilir.

Bir kriz, hem örgütün performansı için bir tehdit hem de daha da gelişmesi için bir fırsat sunmaktadır. Bir krizi yalnızca bir tehdit olarak ele almak dar görüşlü ve basit bir yaklaşımdır. Krizler ortaya çıktığı birimin dışına hızla yayılmaktadır. Bu bağlamda, kriz olayları ve süreçlerinin başarılı bir şekilde ele alınmasının başlıca unsurlarından birisi de örgütün paydaşlarıyla olan ilişkilerinin etkili bir şekilde yönetilmesidir. (Kuzmanova, 2016:257).

Tüm krizlerin esas özelliği, kaçınılmazlık duygusudur ve birçok durumda kaçınılmazlık en zorlayıcı kriz özelliği haline gelmektedir. Durumlar o kadar hızlı ve çarpıcı şekilde değişir ki hiç kimse olayların zincirini ya da olası sonuçlarını tahmin edemez gibi görünür. Bu tür kriz durumlarının önemli bir yönü günler, saatler ve hatta dakikalar içinde gelişen dinamiklerdir. Devrimci bir krizde; öngörülemezlik, belirsizlik ve değişim ortaya çıkan olayların dinamiklerini karakterize etmektedir. Liderler ve karar mercileri; rejimin zayıf ve güçlü yönleri, egemen seçkinler, iç ve dış aktörler, iklim koşulları ve ulusal özellikler gibi pek çok güç nedeniyle genellikle sürprizle karşılaşmaktadır. Sürprizler, kriz durumlarının dinamiklerini karakterize etmektedir (Farazmand, 2014:4).

### **2.1.3 Kriz Türleri**

Parsons (1996), anlık krizler, gelişmekte olan krizler ve sürekli krizler olmak üzere üç tür krizden bahsetmektedir: Anlık krizler, çıkışlarıyla ilgili ya çok az belirti olan ya da hiç belirti olmayan krizlerdir. Dolayısıyla işletmelerin bu tarz krizleri tespit etmeleri ve önlemler almak için planlar yapmaları mümkün değildir. Gelişmekte olan krizler, yavaş gelişmektedir. Dolayısıyla gelişme esnasında işletmenin eylem planları sayesinde işletmeyi etkilemesi engellenebilen krizlerdir. Sürekli krizler ise haftalar,

aylar hatta yıllarca sürebilen krizlerdir. İşletmeler, bu krizler ile yaşamının çaresini bulmaktadırlar (Ekşili vd., 2017:260-261).

Genel anlamda kriz türlerine aşağıda değinilmektedir (Vergiliel Tüz, 2014:8):

- Dışsal ekonomik saldırılar, doğrudan organizasyonun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden unsurlardır. Örneğin; boykotlar, gasp, rüşvet ve düşmanca saldırılar gibi.
- Dışsal bilgiye dayalı saldırılar, organizasyonun dışından gelen ve şirketin güvenli bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen tüm saldırılardır. Bu tür saldırılar güvenli bilgilerin çalınması ve hasar verici dedikoduların yayılmasını içermektedir.
- İşin durması, fabrikaların genelinde ya da herhangi bir birimde, stres ya da ekipman yetersizliği nedeniyle, işin durmasıdır.
- Psikopatoloji; sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve mamule hasar verme, gibi suça dayalı aktiviteleri kapsamaktadır.
- İnsan kaynakları faktörleri; çalışanların moralinin düşün olması, yönetici değişimi ve mesleki yanlışlıklar vb. ile ilgilidir.

Bir örgütün yüz yüze gelebileceği diğer kriz türleri arasında bir ürün sorunu sayılabilir. Örneğin ürün söz verildiği gibi çalışmayabilir (güvenilirlik). Bir pazar değişikliği de krize neden olabilir (ani bir değişim ya da uzun bir süre boyunca). Örgütün bir sorunu olması ancak sorunla ilgilenmiyor gibi görünmesi gibi örgütün negatif kamuoyu algısı da krizin diğer bir türüdür. Nakit sorunu, dolandırıcılık ya da belirsiz muhasebe gibi mali sorunlar, çalışan davaları, işçi grev problemi, olumsuz bir uluslar arası olay, işyeri şiddeti ve üst düzey yöneticilerin ölümü gibi durumlar krizin diğer türleridir (Devlin, 2007:9-10).

## **2.2 Kriz İle İlgili Kavramlar**

Kriz kavramını anlamak ve krizleri başarıyla yönetebilmek için risk, belirsizlik, stres ve gerilim, kaos gibi kavramlar üzerinde durmak ve bu kavramları özümsemek önemlidir. Bu bağlamda, bu kavramlara aşağıda değinilmektedir.

### 2.2.1 Risk

Günümüzde kelime anlamı olarak tehlike, zarar, hasar, kayıp ya da potansiyel problem, tahribat ihtimali olarak ifade edilen (Polat, 2008:66-67) risk Fransızca “risque (çekince)” anlamına gelen bir kavramdır. Risk, bir faaliyete girilirken karar vericinin zarara uğrama tehlikesine, faaliyet alanının denetim altına alınamayan ve önceden kestirilemeyen kısmına denilmektedir (Tekin ve Zerenler, 2013:9). Diğer bir ifadeyle, risk bir olayın ya da olaylar setinin ortaya çıkma olasılığıdır. Risk kelimesi çoğunlukla negatif ya da istenmeyen bir olayı ifade etmektedir (Karacan, 1995:144).

Tek bir oluşumun ya da kaybın olasılığı olmayıp beklenenden farklı sonuçların gerçekleşmesi olasılığını ifade eden risk, gelecekte beklenen ya da arzu edilen bir sonuçtan olumsuz yönde sapmanın olasılığı olarak nitelenebilir (Bölükbaşı ve Pamukçu, 2008:42-43). Risk olgusu, kazanma ya da yitirmeye ilişkin olasılığın değerlendirilmesi ve kazançtan kayıp ya da zarar olasılığını azaltma yöntemlerinin araştırılması, riskle ilgili elde edilebilir tüm verilerin toplanması olmak üzere iki temele dayanmaktadır (Baş, 1998:21-24).

Risk, sistematik ve sistematik olmayan risk olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Sistematik risk, sistematik faktörlere bağlı olarak varlığın değerinin değişme riskidir. Bu riskten korunabilir ancak bu risk tamamen ortadan kaldırılamaz ve çeşitlendirilemez. Sistematik olmayan riskler ise firmanın kendi yapısal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Sistematik olmayan riskler; yönetim riski, teknolojik riskler, likidite riski, vade riski olarak ayrılabilir. Sistematik olmayan risklerin temel özellikleri; tahminindeki zorluklar ve çeşitlendirme yoluyla ortadan kaldırılabilmesidir (Aydeniz, 2008:5).

### 2.2.2 Belirsizlik

Belirsizlik, özelliği hakkında bilgi bulunmayan ya da niteliği hakkında bilgi elde edilemeyen bir ortamı ya da herhangi bir konuda karar almayı ya da sonuca ulaşmayı etkileyebilecek faktörlerin tanımlanamaması durumunu ifade etmektedir (Çelik, 2010:6).

Kriz ve belirsizlik ilişkisi iç içe geçmiş iki kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Belirsizliğin krize neden olduğu dönemler ve krizin belirsizlik yarattığı dönemler kısır

bir döngü olarak piyasalarda ve işletme dünyasında yerini almaktadır. Kriz dönemlerinde hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde zihinsel performans azalmaktadır, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflamaktadır ve karar süreci bozulmaktadır. Karar sürecinin bozulmasının en önemli nedeni belirsizlikler ve yetkinin merkezde toplanmasıdır. Bozulan karar süreci, daha önce bazı konularda karar almamış olan tecrübesiz yöneticileri, bu durumlar karşısında karar almaya zorlamaktadır ve bu da işletmede bazı yeni ek sorunlara yol açabilir (Örmeci, 2010:9-10).

### 2.2.3 Stres ve Gerilim

Stres olumlu ya da olumsuz olmasına bakılmaksızın bireyin herhangi bir fiziksel ya da psikolojik uyarıcı karşısında gerekli uyumu sağlayabilmek için ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki göstermesi olarak tanımlanabilir (Tengilimoğlu vd. 2014:320). Diğer bir ifadeyle stres, bireyin yaşam gereklerini yerine getirirken, vücut bütününe olumlu ya da olumsuz biçimde etkileme olasılığı yüksek çeşitli iç ve dış faktörlere karşı gösterdiği tepkidir. Bireyin gösterdiği tepki sözlerine yansiyabileceği gibi görünüşüne ve ruhsal yapısına da etki etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009:165).

Son yıllarda bilimsel literatürde stres, üç anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak stres, insanda gerilim yaratan olay ya da çevresel uyarıcı anlamına gelmektedir. Bu anlamda stres dışsaldır. İkinci olarak bireyin gösterdiği subjektif tepki anlamında kullanılmaktadır. Bu tepki zihinsel bir süreçtir ve içseldir. Son olarak stres dıştan gelen talep ya da tehlikeye vücudun gösterdiği fiziksel tepki olarak değerlendirilmektedir (Aydın vd., 2008:328-329). Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme gibi sözcüklerle de tanımlanan stres, bütün fizyolojik, psikolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki olarak ele alınmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006:238).

Bireyler, en çok çalışma ortamında stresle karşılaşmaktadır. Stres; aşırı ses, ışık, ısı, çok fazla ya da çok az sorumluluk ve çok fazla ya da çok az denetim neticesinde ortaya çıkmaktadır. Ancak, aynı stresli ortamda bulunan bireylerin hepsi, bu stresli duruma aynı tepkiyi göstermemektedir. İş başarma arzusu yüksek olan bir bireyi işle ilgili kabul edilebilir bir gerilim düzeyi motive ederken, aynı durum diğer bir bireyin saldırganlık ya da işi yapmaktan kaçma gibi tepkiler göstermesine neden olabilir. Stres, her zaman olumsuz bir etken olarak nitelendirilmeyebilir. Bazı durumlarda, özellikle iş

ortamlarında bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan itici bir güç ya da bir enerji şeklinde gidebilir. Bazı uzmanlar, ılımlı stres altındaki çalışanların daha yüksek performansla çalıştıklarını savunmaktadırlar. Bu kişilere göre, yararlı deneyimler ile yeni yöntemlerin kazanılmasında, bir miktar stres gerekli ve motive edici olabilir (Şimşek, 2010:317).

Gerilim, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyurulamadığı ya da onların amaca yönelmiş davranışlarının engellendiği zaman ortaya çıkan coşkusal durumu ifade etmektedir. Çağdaş yaşamın baskılarıyla karşı karşıya kalan birey, gerilime sürüklenip, duygusal dengesizlik sergileyebilir. Gerilim, başlı başına stres yaratan hususlardır. Örgütü oluşturan bireylerde meydana gelebilecek herhangi bir gerilim, giderilmediği takdirde olumsuz sonuçlar doğabilir (Çelik, 2010:220).

#### **2.2.4 Kaos**

Kaos sözcüğü, Yunanca'dan yarık, boşluk, uçurum, hudutsuzluk, ıssızlık, girdap manalarını taşıyan “*khaos*” kelimesinden gelmektedir. Birçok alanda var olabilecek olan kaosun aşağıda maddeler halinde tanımları yer almaktadır (Dereli, Durmuşoğlu ve Kanat, 2006:24).

1. Aşırı derece karışıklık ve düzensizlik durumu,
2. Kosmoz oluşmadan önce maddenin şekilsiz ve düzensiz olduğu hal,
3. Başlangıç haline (durumuna) duyarlı sistem (Fizik),
4. Yunan mitolojisinde tanrının gözüktüğü ilk hali,
5. Çin mitolojisinden bilinmezliğin sahibi olan yaratıcının ismi,
6. Statik ve periyodik olmayan sistem.

Kaos kuramı; devlet örgütünün, işletmelerin ve benzeri bürokratik örgütlerin yapılarında sağlamaya çalıştıkları düzenli ve sistemli bir işleyişi, tesadüfleri ve düzensizlikleri birlikte barındırdıklarını varsaymaktadır. Buradan çıkan sonuç; pek çok örgütte günü gününe ortaya çıkan olayların, düşünülenin aksine düzenli ve önceden öngörülebilir durumlar olmaktan çok, tesadüflere bağlı ve önceden tahmin edilemeyen olaylar şeklinde ortaya çıkmasıdır (Şimşek, 2010:25).

Kaos kuramına göre yaşamın her alanında en küçük değişiklikler bile zamanla büyük sorunlar haline gelebilirler. Bilim dünyası birbirini zincirleme takip eden küçük değişimlerin büyük sorunlara dönüşebileceği kriz noktalarının her yerde bulunduğunu kabul etmektedir. İş dünyası ise değişimlerden fazlasıyla payını almaktadır (Örnek, 2006:12).

### 2.3 Krize Yol Açan Etmenler

Krizlerin bir sürü nedeni olabilir ve bu nedenler genellikle şirketin bulunduğu iş koluna göre farklılık göstermektedir. Kazalar ve doğal afetler, sağlık ve çevre felaketleri, teknik arızalar, piyasa koşulları, başıboş çalışanlar işletmelerin karşılaşabileceği başlıca tehditlerdir (Luecke, 2009:23). Tablo 2.1’ de krize yol açan etmenler detaylı olarak sınıflandırılmıştır.

**Tablo 2.1** Krize Yol Açan Etmenler

| Kategoriler      | Açıklamalar                                                                                                    | Kriz olayları                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Örgütsel         | Bu tür olaylar, örgütün günlük operasyonlarını bozma potansiyeline sahiptir.                                   | Ciddi endüstriyel kazalar, ürün arızaları, yangından dolayı önemli kayıtların kaybedilmesi, sistem arızaları ya da terörist saldırıları.                                                                                                 |
| İç tehditler     | Bu krizler genellikle operasyonel krizlerden kaynaklanır ve olumsuz kamuoyu algılamalarına neden olabilir.     | Bunlar; kurumsal casusluk, yönetim yolsuzluğu, zimmete para geçirme, ve hırsızlıktan ibarettir.                                                                                                                                          |
| Dış tehditler    | Bu olaylar, bir kişi ya da örgüt tarafından işlenen haksız eylemlerle ilgilidir.                               | Devlet soruşturması bir örnektir. Yanlış iletişim başka sorunlar yaratabilir. Tüketici davaları, terör saldırıları, boykot gibi olaylarla ilgili kötü tanıtım, ürün sabotajı ve olumsuz medya haberi şirketin karlılığını etkileyebilir. |
| Doğal felaketler | Bunlara, doğaüstü olaylar neden olur.                                                                          | Sel, kasırga, depremler vs.                                                                                                                                                                                                              |
| Teknoloji        | Bunlar, kuruluşun ya da örgütün teknoloji sistemi ve operasyonları üzerinde potansiyel etkisi olan olaylardır. | Bilgisayar sistemleri arızaları, bilgisayar korsanı tarafından saldırılar, virüs ya da bilgisayar sistemleri istilası.                                                                                                                   |

**Kaynak:** Spillan, 2008: 4

Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütle zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok fazla doğru olmayan veri, çok az veri, yetersiz haberleşme, örgüt içi ve örgüt dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve zaman yetersizliği gibi krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilmektedir (Dinçer, 1998: 385). Örgütün dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen krize sebep olan dış çevre faktörleri; doğal afetler,

terörist faaliyetleri, personel hastalıkları ve aksaklıkları, kötü niyet ve örgütsel eksikliklerdir (Ritchie, 2004: 670).

Bir kriz insandan kaynaklanabilir, doğal olabilir ya da hissi, duygusal özelliklerden ya da farklı kültürel yapılardan kaynaklanabilir. Binlerce insanı etkileyebilen krizler çıkabileceği gibi etkisi az sayıdaki bireyle sınırlı kalan krizler de olabilir (Özer, 2011:253). Bu bağlamda, krize yol açan etmenlere, işletme dışı ve işletme içi olmak üzere iki ana başlık altında aşağıda ele alınmaktadır.

### **2.3.1 İşletme Dışı Etmenler**

İşletme dışı etmenler, dış çevre etmenleri ya da çevre sisteminden kaynaklanan etmenler olarak da adlandırılmaktadır. Çevre sistemi, işletmeyi ulusal ve uluslararası düzeyde çevreleyen toplumsal, ekonomik, yasal, politik, doğal ve teknolojik çevre alt sistemlerinden oluşmaktadır. İşletme insan gücü, sermaye, hammadde ve malzeme, su, enerji, makine, bilgi, teknoloji gibi temel girdileri bu çevresel alt sistemlerden sağlamaktadır. Bu girdileri kullanarak ya da işleyerek mal ve hizmetlere dönüştürmektedir ve yine çevre alt sistemi olan mal ve hizmetler pazarına sunmaktadır. İşte bu çevresel alt sistemlerden herhangi birinde oluşan köklü bir değişiklik hem işletme sistemini hem de diğer çevresel alt sistemleri de köklü bir şekilde etkileyebilir ve aralarındaki alışverişte tıkanma ve darboğazlar yaratarak krize neden olabilir. Bu tür krizler, çevresel alt sistemlerin tümünde ya da bir bölümünde, uluslararası düzeyde ya da ulusal düzeyde, sektörlerin tümünde ya da bir bölümünde tehdit oluşturabilir. İşletmede krize yol açan işletme dışı etmenler aşağıda sıralanmaktadır (Özden, 2009:7-10);

- Ekonomik etmenler
- Teknolojik yenilikler
- Toplumsal etmenler
- Yasal ve politik etmenler
- Uluslararası çevre etmenleri
- Güçlü rekabet
- Doğal etmenler



Ekonomik kriz; herhangi mal, hizmet, üretim faktörü ya da döviz piyasasındaki fiyat ve / veya miktarlarda, kabul edilebilir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik krizler, reel sektör krizleri ve finansal krizler olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilmektedir. Reel sektör krizleri, mal-hizmet ve işgücü piyasalarındaki miktarlarda yani üretimde ve / veya istihdamda durgunluk ve / veya işsizlik krizi gibi ciddi daralmalar biçiminde ortaya çıkmaktadır. Finansal krizler ise döviz ve hisse senedi piyasaları gibi finans piyasalarındaki şiddetli fiyat dalgalanmaları ya da bankacılık sisteminde geri dönmeyen kredilerin aşırı derecede artması sonucunda yaşanan ciddi ekonomik sorunlar olarak kabul edilmektedir (Kibritçioğlu, 2001:1-2). Finansal krizlerin ekonomik krizlere dönüşmesi, ülkelerdeki büyüme hızını yavaşlatırken pazarın büyümesini daraltmakta ve taksitlerle gelişen tüketim alışkanlıklarının da kısılmasına yol açmaktadır (Karacal vd., 2010:100).

Teknolojik yenilikler, krize neden olabilen etmenlerden biridir. İşletmeler hangi alanda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler teknolojiye yararlanmak zorundadır. İşletmelerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu olup, işletme bu yenilik ve gelişmelere ayak uyduramıyorsa bu durum örgütün faaliyetlerini etkileyecektir. Krizin ortaya çıkmasında teknolojiye bağımlılık oranı önemli ölçüde etkilidir. Özellikle yenilenen teknoloji, işletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkarmışsa, işletme için kriz kaçınılmazdır (Tekin ve Öztürk, 2010:137-138).

Krize yol açan diğer bir faktör, toplumsal etmenlerdir. Terör, mezhep çatışması, iç savaş, darbe, genel grev ve benzeri sosyal karışıklık ve huzursuzluklar ile toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması ve sosyal-kültürel etkenler işletmeleri krize sevk edebilir. Ancak, özellikle toplumsal değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir (Çelik, 2010:9).

Yasal ve politik etmenler arasında savaş ve terör olayları, hükümetler arası uluslararası gerginlikler, hükümetlerin düşürülmesi, toplu katliamlar ve ihtilaller gibi politik olayların, büyük kriz türleri içerisinde en etkili olağanüstü olaylar oldukları kabul edilmektedir. Bu olaylar çoğu zaman ortaya çıktıkları ülke sınırları içerisinde

kalmayıp etkileri hızla uluslararası ölçeğe yayıldığı ve bu nedenle uluslararası medyanın da etkisini çektiği için, turizm işletmelerinin tek başlarına yurtdışı hedef pazarlarda kriz yönetim çalışmaları yürütmelerinin mümkün olamayacağı açıktır. Bu nedenle, kriz yönetim ekiplerinin kurulmasında ve stratejilerin belirlenmesinde ulusal turizm örgütlerinin liderlik etmesi ve sektör genelinde iş birliğinin sağlanması kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu, 2009:238-239).

Uluslararası çevre etmenleri krize yol açan diğer bir faktördür. Dünya ekonomisinin küreselleşmesiyle artan bir ivme kazanan değişimin sonucunda ekonomik faaliyetlerdeki yeniden yapılanma çabaları işletmeler için önemli belirsizlikler ve riskler yaratmaktadır. Uluslararası çevrede ortaya çıkan değişimler ve belirsizlikler daha çok uluslararası faaliyet gösteren işletmeler ile çok uluslu işletme yapısı arz eden büyük ölçekli işletmeleri doğrudan etkilemektedir (Akgemci, 2008:435).

Rekabet, pek çok sektörde karar vericilerin en büyük açmazlarından biri haline gelmiştir. İş dünyasındaki tüm girişimciler farklı yoğunluklarda rekabetle karşılaşma olasılığını hesaba katmalıdır. Yöneticilerin bu konuda işini zorlaştıran nedenlerin başında, sektörler arasındaki ayırımın silikleşmesi gelmektedir. Bilgi ekonomisinde yeni rakipler genellikle başka sektörlerden gelmektedir. Büyük oranda sektörün yönünü de değiştiren etkilere yaratmaktadır (Örnek, 2006:133).

Doğal etmenler; doğal afet, deprem, tayfun, hortum, kasırga, fırtına, sel ve yangın gibi en umulmadık anda ortaya çıkan olaylardan oluşmaktadır. Doğal etmenlerden kaynaklanan olayların etkisi dolaylı yoldan hissedilebilir. Tedarik zinciri nedeniyle, dünyanın öbür ucundaki yangın ya da sel gibi olaylar, yakınımızda krizlere neden olabilir. Örneğin, Japonya’da pil üreten bir fabrikanın yangın sonucu yerle bir olması, Motorola’yı çok derinden etkilemiştir. Japonya pil üreticisinin Motorola’nın tek tedarikçisi olması nedeniyle, yangın bazı Motorola ürünlerinin piyasaya çıkmasında beş aya varan gecikmelere neden olmuştur (Luecke, 2009:5).

### **2.3.2 İşletme İçi Etmenler**

İşletmeler açısından bazı kriz nedenleri arasında kendini, rakipleri, ürünü, sektörü tanımama ve takip etmeme sayılabilir. Ayrıca teknolojiyi, trendleri, müşteri talep, öneri

ve şikayetlerini dikkate almama diğer krizin nedenleri arasındadır. Krizin diğer nedenleri ise aşağıda sıralanmaktadır (Bozbeyik, 2004:59):

- İşletmelerin kaynak ayırmaması ya da kaynak israfı,
- Yerel, bölgesel ve global rekabetin farklılığını kavramama, değişiklikleri yapmama,
- Değişim, gelişim ve yeniliklerden uzak durma, her şeyin geçmişte olduğu gibi kaldığını düşünme,
- Eski iş yapma yöntemlerini güncellememe, güne uygun hale getirmeme, yeni ekonomiyi anlamama,
- Teknoloji, yeni yöntemler ve araçlardan yeterince yararlanmama.

Kriz çeşitli nedenlerle gelişebilir. İşletme içi nedenlerin en önemlisi, tepe yöneticilerinin krizi görmemesi ya da örgütü krizi kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Vergil Tüz, 2014:7):

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin vefatı ya da plansız bir şekilde ayrılması.

İşletmeler gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalabilir. İşletmeler doğuş, gelişme ve olgunluk safhalarından geçerken daha çok tahmin edilebilir krizlerle karşılaşmaktadır. Bu krizler, sadece mali yetersizliklerin sebep olduğu değil, aynı zamanda fırsat krizleri de olabilir. Büyük gelişme fırsatları, büyük kayıplar gibi heyecan ve telaş yaratmaktadır. Aradaki fark; korku krizlerinde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizlerinde elde edilecek kazançlar azamileştirilmeye çalışılmasıdır (Dinçer, 2004:411).

Krize neden olan işletme içi etmenlerden bir diğer örgütsel yapıdır. Örgütsel yapı çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek ölçüde katı ise sorunlara en yakın kişi ve

grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artmaktadır, krizin üstesinden gelme olasılığı ise azalmaktadır (Şimşek ve Kınır, 2006:229).

## **2.4 Kriz Süreci**

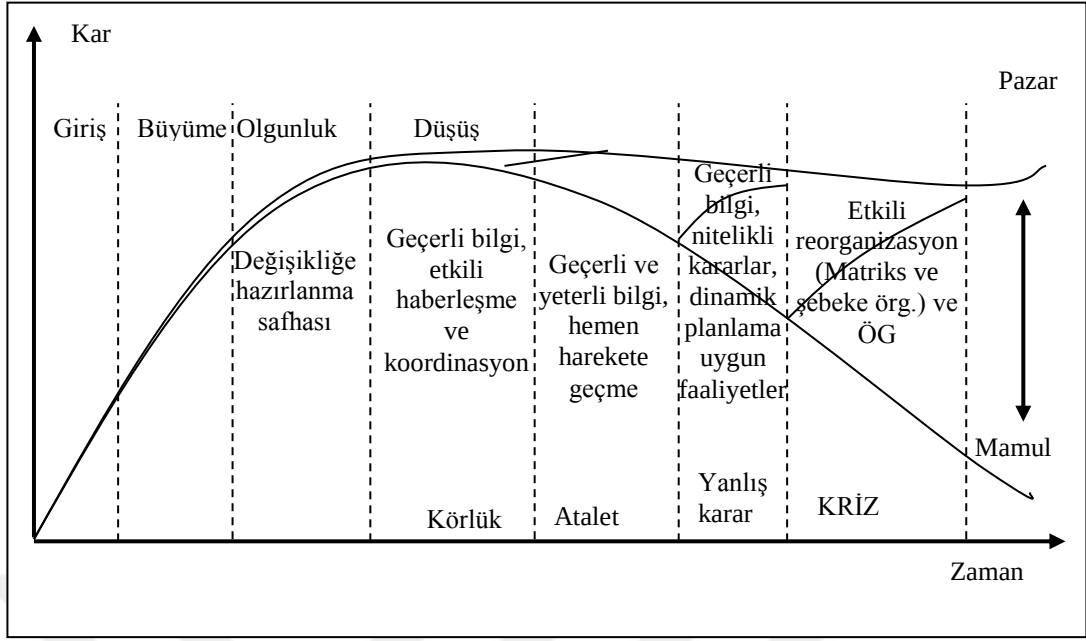
Krizin her ne kadar ani olarak çıktığı düşünülse de deprem, sel ve yangın gibi doğal afetlerle oluşan krizler dışında çevresel, yönetsel ve yapısal faktörlere bağlı olarak oluşan krizlerin tamamının oluşum sürecinde bazı sinyaller söz konusudur (Akgemci, 2008:439). Bu bağlamda, kriz oluşum sürecine aşağıda detaylı olarak yer verilmektedir.

### **2.4.1 Kriz Sürecinin Evreleri**

Kriz süreci; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç kısımda incelenebilir. Kriz öncesi ortamda, muhtemel bir kriz önceden hissedilebilmeli, önleyici çalışmalar yapılmalıdır. Kriz anında, kriz ortamının dayattığı şartlara uyum sağlayabilmek ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmak için hızla olumsuzluğu giderici kararların alınarak krizi ortadan kaldırıcı yönde uygulamaya konulması önem kazanmaktadır. Kriz sonrası aşamada ise olası gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek etkin bir örgüt yapısının oluşturulmasını hedefleyen ve örgüt kültüründe yapılabilecek değişiklikleri içeren çalışmalar söz konusudur (Akgemci ve Güleş, 2009: 214).

İşletmeler kriz yönetim sürecine, ilk olarak kriz sinyalinin alınmasıyla girmektedir. Yöneticiler bilgi ve tecrübeleriyle bu sinyalleri alabilecek duyarlılığa sahip olabilmelidir. Krize hazırlık ve korunma sürecine girerek işletme çalışanlarının ve organizasyonun doğabilecek zararların önlenmesi sağlanmaktadır. Krize hazırlık ve önleme mekanizmalarının etkinliğini sağlayarak, krizi denetim altına alma sürecine girilmektedir. Krizi denetim altına aldıktan sonra işletme, krizi nasıl atlatabileceğini ve nasıl kazançlar sağlayabileceğini hesaplamalıdır. İşletme kriz yönetim sürecinin son safhalarında, krize neden olan etmenleri tespit ederek krizi çözmeye çalışmaktadır. Son olarak kriz sonrası rehabilitasyon ile işletmenin kriz öncesindeki atmosferin tekrar yakalama çabaları gerçekleştirilir (Artuğer vd., 2010:49).

Krizin başlaması ve şiddetlenmesiyle ilgili sürecin safhaları aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde gösterilebilir.



**Şekil 2.1** Kriz Sürecinin Başlaması Gelişmesi

**Kaynak:** Dinçer, 2004:416.

#### 2.4.1.1 İç ve Dış Değişikliklerin Fark Edilememesi (Körlük) Evresi

İlk safha işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlamaktadır. Olayları önceden sezmek ve tahmin etmek zorlaşmıştır. Bunun yanında krize işaret eden birtakım problemler, belirmeye başlamaktadır. Bu safhada daha çok işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunlara paralel olarak, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi de gerekmektedir (Baran, 2001:30-31).

İç ve dış değişikliklerin fark edilememesi evresinin nedenleri; yetersizleşmiş yönetici ve çalışan sayısındaki artış, amaçların belirsizleşmesi, araçların ön plana çıkması, iletişim ve bilgi akışındaki bozukluk, örgüt yapısının geçersizleşmesi ve biçimin, içeriğin önüne geçmesi olarak sıralanabilir. Böyle durumlarda, örgüt geliştirme, enformasyon sağlama ve analizi, katılımcı yönetim, amaç belirleme gibi çalışmalara ağırlık verilmelidir (Yakut Aymankuy, 2001:108).

#### **2.4.1.2 Eylemsizlik (Atalet) Evresi**

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safha, başarının düşmesine ya da bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmamasıdır. Beklenmedik olaylar karşısında, işletmeler mutad faaliyetlerinin dışına çıkmamaktadır ve yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacını hissetmemektedir. Bunun üç önemli sebebi bulunmaktadır (Dinçer, 2004:417):

1. Ortaya çıkan tehlike ya da fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle gör politikasının cazip görünmesi,
2. Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı ya da yeni problemler çıkaracağı endişesi,
3. Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

Eylemsizlik aşamasında, çevresel değişikliklere ilişkin bilgilerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, işletmeyle ilgili kararların alınmasını ve uygulanmasını güçleştirmektedir. Bunun yanı sıra, işletmede belirgin bir kaynak yetersizliğinin ortaya çıkması ve maliyetlerin artması gibi nedenler krizi daha belirgin hale getirmektedir. Bu dönemde verilecek yanlış karar ise zaten yeterli olmayan kaynakların tamamen kaybedilmesi riskini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle krizin etkilerinin ortaya çıkmaya başladığı bu dönemde işletme üst yönetimi krizleri kabul etmeme eğilimi gösterebilir (Göral, 2014:417).

#### **2.4.1.3 Yanlış Karar ve Etkinlikler Evresi**

Bu safhada çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hakim bir görüşün oluşmasını önlemektedir. Bu safhada en çok kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir. Bu yaklaşım ise, işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır. İşletmeler; masrafları kırmak, ödemelerde kesinti yapmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü artırmak gibi genellikle uyum sağlamak için yanlış cevap verme eğilimindedir. Böylece örgütte merkezileşme başlamaktadır (Baran, 2001:31).

#### **2.4.1.4 Kriz Evresi**

Kriz evresinde kriz kesinlikle başlamıştır. Bu dönemde krizle ilgili bir dizi olay meydana gelmektedir. Devlet yönetimi, kontrol merkezi olmaya çalışmaktadır. Karar vericiler durumdan korkmaktadır ve panik halindedir. Böylece karar verme süreci, durumdan etkilenmektedir ve olaylar daha hızlı gerçekleşmekte ve değişmektedir. Hatta olaylar, rutinin dışındadır. Bu durumda liderin işlevi genişlemekte ve liderden beklentiler artmaktadır. Esasen liderlik, bir krizde kolayca test edilebilir (Holsti, 1980:666).

Kriz durumu, örgütün avantajlarını ya da önemli hedeflerini tehdit eden zayıflatan ya da yok eden olumsuz olayların ciddiyetini değerlendirerek belirlenmektedir. Böylece, örgütün daha da gelişmesini olumlu yönde etkilemek ve olumsuz sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için acil kararlar ve önlemler alınmaktadır (Glaesser, 2006:14).

Örgütler açısından kriz dönemlerinde kriz yönetimi planları çok gereklidir. Çünkü bir krizin ne zaman ve nasıl gelişeceğini öngörmek çok zordur. Kriz çıktığında hemen plan yapmak gerekmektedir. Eğer mevcut bir plan varsa bu süreç başarıyla atlatılmaktadır. Ancak plan yoksa bir plan yapana kadar krizin olumsuz sonuçları ile karşı karşıya kalınabilir (Özer, 2011:273).

#### **2.4.1.5 Çözüm ya da Çöküş**

Krizin çözülme ya da çöküş aşaması, örgütün içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şanstır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Son aşamada da krize uygun cevaplar verilmezse örgüt için sorunların çözüm ihtimali kalmamaktadır ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz olmaktadır (Özer, 2011:261).

Krizi çözmek, her şeyden önce örgütü krize sokan nedenlerin tespit edilmesiyle başlamaktadır. Kriz nedenleri tespit ve teşhis edildikten sonra bunlar ortadan kaldırılarak, örgüt önceki istikrar durumuna kavuşturulmaktadır. Bu süreçte verimli çalışmayı önleyen engellerin ortadan kaldırılması, örgütün hedef ve amaçlarının yeniden belirlenmesi, kriz boyunca yapılan başarılı çalışmaları değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek gerekmektedir (Tutar, 2004:112).

Kriz sürecinin bu son aşamasında işletmeler; çevreleriyle olan ilişkilerinin bozulması, müşteri şikayetlerinin artması, kredi olanaklarının azalması, sermaye miktarında meydana gelen azalmalar, pazar ve imaj kaybı, yetenekli ve tecrübeli çalışanların işten ayrılması ya da çıkarılması gibi çok sayıda önemli problemle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmenin içine düştüğü krizi çözmek için iç ve dış kaynaklardan yararlanıldığı, son çarelere başvurulduğu, kısacası işletme için son şans olan bu aşamada ya krizden çıkışa yönelik uygun çözümler geliştirilip krizden çıkılacak ya da işletmenin mevcudiyeti kaybolacaktır (Tekin ve Öztürk, 2010:147).

## **2.5 Kriz Yönetimi**

Kriz yönetimi, yöneticilerin kriz aşamasında rotasından çıkan örgüt amaçlarını kabul edilir bir karşılıklı dengeye getirme sürecidir. Kriz yönetimi uygulamalarında, iç ve dış çevrede belirlen birtakım olumsuzlukların giderilmesi yönünde planlar hazırlanması, örgütsel yapının uyum içinde çalışabilmesi yönünde düzenlemeler yapılması ve karar süreçleri oluşturulması gibi eylemler söz konusudur (Güney, 2007:56).

Kriz yönetimi yaklaşımı, istenmeyen durumların negatif etkilerini hafifletme ve kaçınma stratejilerini ifade etmektedir. Yöneticinin kriz yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki tutarlılık derecesiyle yakından ilgilidir. Yöneticinin kriz ve krizin boyutlarını önceden sezebilmesi ve gerekli önlemler alma konusunda yeterlilik göstermesi durumunda, krize düşmeden önce krizden korunmak mümkün olabilir. Ayrıca dış çevreyi sürekli takip ve analiz etmek krizden korunma mümkündür. Bunun için önce örgüt içi analiz yapıp örgüt kaynaklarının, örgütü dışarıdan etkileyen parametreler karşısında ne durumda olduğunun ortaya konması gerekir. Krizden korunmanın en etkin yollarından biri, örgütün, istikrarlı denge politikalarının ve çevresel şartlara uyumunun sürdürülmesini sağlamaktır. (Tutar, 2007: 76).

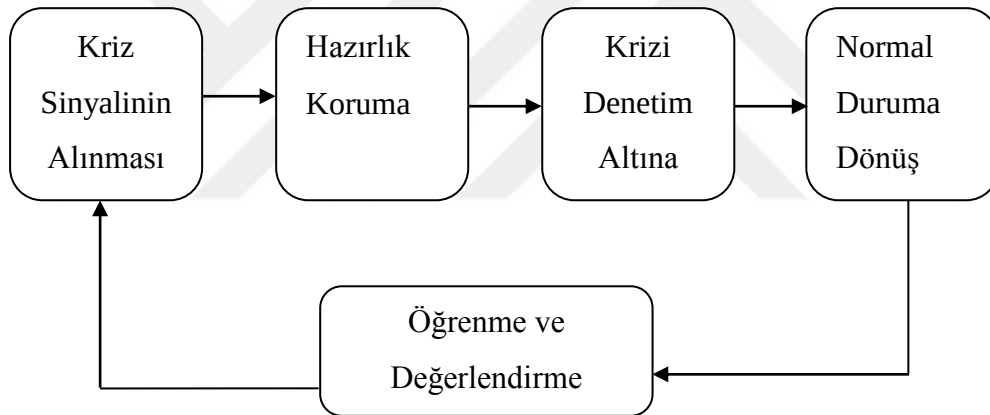
İster kontrol edilmeyen olaylara, sağlığa, teknolojiye ya da değişen piyasalara, isterse iş ilişkilerine bağlı olsun, her krizin işletme itibarını, karını, insanlarını ve işlerini sürdürebilmesini etkileme ihtimali vardır. Krizleri ortadan kaldırmanın basit bir formülü olmazsa da kriz yönetiminin altı aşamasını takip etmek, işletmelerin krizlerle baş



edebilme konusundaki başarılarında büyük farklar yaratabilir. Bu aşamalar şunlardır (Augustine, 2008:21-22):

- Krizden kaçma,
- Kriz yönetimine hazırlanma,
- Krizi Saptama,
- Krizi kontrol altına alma,
- Krizi çözme,
- Krizden ders çıkarma.

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpta atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir (Şimşek ve Kınır, 2006: 232). Özetle kriz yönetim süreci Şekil 2’deki gibi beş aşamada değerlendirilmektedir.



Şekil 2.2 Kriz Yönetim Süreci

**Kaynak:** Can, 1992:302.

Kriz durumu, tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri göndermektedir. Krizler ortaya çıkmadan önce erken uyarı sistemlerinden gelen sinyaller, ısrarlı bir biçimde defalarca ortaya çıkmaktadır. Örgüt yöneticileri bu işaretleri algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmalıdır. Kriz sürecinin birinci aşaması olan kriz sinyalinin alınması ile örgütler elde ettikleri verileri kullanarak krize karşı hazırlık yapmalarına yardımcı olabilecek mekanizmaları kurmalıdır. Krizin ikinci aşaması olan krize hazırlık ve koruma, potansiyel kriz durumlarından kaçmayı ifade etmektedir. Krizden kaçmak için dış çevrenin sürekli

izlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda krize hazırlık ve krizden korunma için yapılması gerekli olan faaliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şimşek ve Kınır, 2006:233-234):

- Örgütün tümünde, kriz yönetimine karşı olumlu bir tutum geliştirilmesini sağlamak,
- Krizin olumlu yönlerinden ve kriz esnasında ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanmak üzere hazırlıklı olmak,
- Potansiyel kriz durumlarını saptamak,
- Krizi önlenmesi için politikalar oluşturmak,
- Potansiyel krizlerle başa çıkabilmek için stratejiler ve taktikler geliştirmek,
- Kriz yönetim ekiplerini oluşturmak,
- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- Etkili iletişim kanalları oluşturmak,
- Yazılı bir plan oluşturmak,
- Tüm faaliyetleri sürekli test etmek.

Krizin üçüncü aşaması krizin denetim altına alınması aşamasıdır. Erken uyarı sistemi aracılığıyla yakalanan kriz sinyallerinin harekete geçirdiği korunma mekanizmaları, yönetime, krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda ciddi ipuçları sağlayacaktır. Erken uyarı sistemleri ile korunma mekanizmalarının uyumlu biçimde kullanılması ve bunların sağladıkları verilere uygun davranılması halinde orta vadede krizin denetim altına alınması olasılığı büyük ölçüde yükselecektir (Şimşek, 2008:339).

Krizin denetim altına alınması aşamasından sonra kriz ortamının aşılması ve normal duruma dönüş aşaması söz konusu olmaktadır. Denge durumuna dönüşte kullanılacak çözüm planında şu aşamalar yer almalıdır (Çelik, 2010:131):

- Sorunun saptanması,
- Sorunun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenmesi
- Soru sorulup gerekli verilerin toplanması,
- Eldeki verilerin incelenmesi,
- En uygulanabilir seçeneklerin ortaya getirilmesi,
- Bir deneme çözümünün seçilmesi,

- Çözümün işlerliğinin denenmesi,
- Son çözümün biçimlendirilmesi ve çözümün uygulanması.

Kriz yönetiminin son aşaması ise öğrenme ve değerlendirme aşamasıdır. Hiçbir örgüt bütün krizleri önleyemez ancak her örgüt, krizin meydana çıkma ihtimallerini ve krize düşme potansiyelini azaltabilir. Böylece krizin ortaya çıkardığı maliyet düşürebilir. Bu da ancak krizden dersler çıkararak ve önlemler alarak mümkündür. Örgütlerde krizler karşısında krizi önleme ve yönetme ekibi oluşturulmaktadır. Kriz yönetimi ekibi, sürekli olarak yeni gelişmelere uygun bir şekilde eğitilmektedir. Böylece, örgütsel değişim ve yönetimi geliştirme yöntemleri öğrenilerek örgüte uygulanmaktadır (Tutar, 2004:108).

Krizler sırasında, yaralanmaları en aza indirmek ve mümkünse bazı avantajlar elde etmek için iyi yapılandırılmış bir kriz yönetimi gereklidir. Bu noktada, iyi bir kriz yönetiminin özellikleri ve safhaları değerlendirildiğinde, her şeyden önce, yaklaşmakta olan bir krizin önceden sinyalleri (uyarı) algılanmalı ve doğru yorumlanmalıdır. Olası sorunları ve riskleri engellemek için geleceği öngörmek, bunun yanı sıra, uygun reaksiyonların önceden belirlenmesi ve beklenen herhangi bir krize hazırlanmak için olası alternatif çözümler kesinlikle gereklidir. Tüm hazırlıklara rağmen bir kriz meydana gelirse, kriz denetimi gerekecektir. Ayrıca, iyi bir kriz yönetimi, krizden sonra normal koşullara hemen dönebilmek için önemlidir. Doğrusu, her krizden sonra bir şeyler öğrenmek için tecrübelerden sonuç çıkarmak ve öz değerlendirme yapmak önemlidir (Young, 1977:8).

Bu bağlamda Tablo 2.2’de sistematik kriz yönetimi ne yönelik stratejiler yer almaktadır.

**Tablo 2.2** Sistemantik Kriz Yönetimi Stratejileri

|                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratejik çabalar                                                                           |
| 1. Kurumsal felsefede köklü değişiklikler                                                   |
| 2. Kriz yönetiminin kurumsal mükemmelliğe entegrasyonu                                      |
| 3. Kriz yönetiminin stratejik planlama sürecine entegrasyonu                                |
| 4. Kriz yönetimi birimi vb. dışarıda yer alan birimlerin dahil edilmesi                     |
| 5. Kriz yönetiminde eğitim ve çalışma alanları                                              |
| 6. Kriz simülasyonları                                                                      |
| 7. Farklılaşma ve portföy stratejileri                                                      |
| Teknik ve yapısal çabalar                                                                   |
| 8. Kriz yönetim birimi kurma                                                                |
| 9. Kriz yönetimi için ayrılmış bütçenin oluşturulması                                       |
| 10. Acil durum politikaları ve el kitapları geliştirilmesi                                  |
| 11. İşletme çalışanlarının, ürünlerin ve kapasitelerin bilgisayarlı envanteri oluşturulması |
| 12. Acil durum odası ya da olanakların oluşturulması                                        |
| 13. Tehlikeli ürünlerin, hizmetlerin ya da üretimin azaltılması                             |
| 14. Ürünlerin ve üretimin güvenliğinin ve dizaynının etraflı bir şekilde geliştirilmesi     |
| 15. Bilgisayar yedekleme gibi teknolojik bolluk                                             |
| 16. Kriz yönetiminde dış uzman ve hizmetlerin kullanımı                                     |
| Değerlendirme ve teşhis çabaları                                                            |
| 17. Tehlikelerin ve yükümlülüklerin hukuki ve mali denetimi                                 |
| 18. Sigorta kapsamındaki değişiklikler                                                      |
| 19. Çevresel etki denetimi ve güvenlik normlarına saygı                                     |
| 20. Günlük çalışma için gerekli en kritik faaliyetlerin sıralaması                          |
| 21. Erken uyarı sinyalleri algılama, tarama, sorunların yönetimi                            |
| 22. Potansiyel gizli tehlikeler üzerine araştırmalar yapılması                              |
| 23. Geçmiş krizlerin kritik takibi                                                          |
| İletişim çabaları                                                                           |
| 24. Kriz yönetimi için medya eğitimi                                                        |
| 25. Halkla ilişkilerde büyük çabalar                                                        |
| 26. Yerel topluluklara yönelik bilginin artması                                             |
| 27. Müdahale eden gruplarla ilişkilerin artması (polis, medya vb.)                          |
| 28. Paydaşlar arasında artan işbirliği ya da lobi faaliyetleri                              |
| 29. Yeni iletişim teknolojilerinin kullanımı                                                |
| Psikolojik ve kültürel çabalar                                                              |
| 30. Kriz yönetimi için güçlü üst yönetimin taahhüdü                                         |
| 31. Aktivist gruplarla ilişkilerin artması                                                  |
| 32. Çalışılan bölümdeki yolsuzlukların duyurulması                                          |
| 33. Cezai davranış hakkında bilginin artması                                                |
| 34. Krizlerin işgörenler üzerindeki beşeri etkisinin daha fazla görünür olması              |
| 35. Çalışanlara psikolojik destek                                                           |
| 36. Stres yönetimi ve kaygı yönetimi                                                        |
| 37. Geçmişte yaşanan krizleri ve tehlikeleri hatırlatan semboller                           |

**Kaynak:** Pauchant, Mitroff ve Lagadec, 1991:27.

İşletme yöneticilerinin kriz ortamı ile ilgili olarak çözüme yönelik kararlar verirken dikkate almaları gereken hususlar aşağıda sıralanmaktadır (Akgemci, 2008:444):

- Krizle yaşamaya alışmak, kriz ortamlarına yönelik planlar oluşturmak ve kriz oluşumuna yol açan olayları tahmin etmek,

- Kriz sürecinde işletme içi ve işletme dışı iletişimin sağlanmasında etkili olabilecek personelin görevlendirilmesi ve yetkilendirilmesi,
- Ani pazar değişikliği, ürün kayıpları, endüstriyel ilişkiler, nakit durumu, düşman-rakip edinme, olumsuz uluslararası gelişmeler, kamu güveni ve düzensizlikler gibi işletmeleri başarısız kılan faktörleri izleyebilme,
- İçsel ve dışsal kriz kaynaklarını çözmeye yönelik uğraşlarda bulunma,
- Örgütsel kültürü krizlere karşı uyarlayabilme,
- Oluşturulacak kriz yönetim planı hakkında işletme çalışanlarına düzenli bilgi akışının sağlanması,
- Krizlerin diğer işletmelerde yol açtığı etkileri gözleyebilme.

Kriz yönetimi; krizlerin oluşumunu önlemek, bir kriz aracısının etkisine karşı daha iyi bir korumaya hazırlanmak, gerçek bir krize etkili bir cevap vermek ve bir krizin ardından iyileştirme ve düzeltme için planlar ve kaynaklar sağlamak için çaba gerektirmektedir (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991:3)

## **2.6 Krizin İşletme Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları**

Krizler, işletme yönetiminin yaklaşım biçimine, algılamasına ve kapasitesine göre farklı etkiler doğururlar. Yaşanılan bir kriz işletmenin yeteneklerini geliştirebileceği gibi bir kaosa da sebep olabilir. Bu bağlamda, krizin oluşturduğu önemli fırsatlardan biri kurumsal yapıyı dönüştürmesi ve kurumu yenilemesidir. Böylece krizler işletmede gizli kalmış yetenekleri ortaya çıkarabilmekte daha önce daha fazla dikkat çekmeyen ancak krizin etkisiyle ortaya çıkan kahraman ve lider personeli doğurabilmektedir. Bu durum, kurumun yeniden yapılanmasına imkan sağlamaktadır (Gerçik, 2011:19).

Kriz durumları işletmenin itibarının görünmeyen net değeri ile ilgili tahminde bulunmaya fırsat tanımaktadır. Özellikle medyada yansıyan bir olumsuzluk ortamında işletmenin adının geçmesi durumunda, işletmenin ürünlerinin müşteriler üzerinde cazibesi azalabilir, işletmenin istihdam politikası da bundan olumsuz etkilenebilir. Finansal olarak, geleceğe yönelik karlılık tahminleri olumsuz etkilenmektedir, nakit akışı da bundan nasibini almaktadır. Tüm bunlar analistlerin ve yatırımcıların işletmenin hisse senetlerine gösterecekleri ilginin ve dolayısıyla işletmenin pazar değerinin azalması demek olacaktır (Kadıbeşegil, 2008:50). Görüldüğü üzere kriz ortamları her ne

kadar olumsuz sonuçlar doğurur gibi algılansa da bir takım olumlu sonuçlar da doğurabilir. Bu bağlamda krizin sonuçlarını olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak aşağıda Tablo 2.3'deki gibi iki kategoride incelemek mümkündür.

**Tablo 2.3** Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

| <b>Olumsuz Sonuçlar</b>                           | <b>Olumlu Sonuçlar</b>                                                                                         |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Merkezileşme eğilimlerinin artması                | Örgütsel yaşamı olumsuz kılacak sorunların ortaya çıkması                                                      |
| Örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin artması | İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejiler oluşturulması |
| Plan ve kararların niteliğinin bozulması          | Geleneksel yönetim tekniklerinde hızlı bir değişim sağlanması                                                  |
| Psikolojik ve fizyolojik çöküntü                  | Örgüt içinde işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinimin artması                                        |
| Öz savunmanın artması                             | Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar elde edilmesi                                                    |
| Amaçların açık olmaması                           | Yeni liderlerin ortaya çıkması                                                                                 |
| Karşılıklı güvenin kaybolması                     | Erken uyarı sistemlerine duyulan gereğin belirmesi                                                             |
| Ekonomik çöküntü                                  |                                                                                                                |

**Kaynak:** Özer, 2011:280-284; Çelik, 2010:85-97'deki bilgilere göre hazırlanmıştır.

Krizin işletmeler açısından olası yararlarını şöyle sıralamak mümkündür (Tekin ve Zerenler, 2013:23-24);

- Kriz işletme içindeki organizasyon yapısına ilişkin sorunların ortaya çıkmasını sağlar.
- Yeni bir işletme kültürü ortaya çıkabilir.
- İşletmenin rakiplerine göre gücü ortaya çıkabilir.
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak verir.
- Yeni rekabet üstünlükleri ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde hızlı bir değişim sağlanabilir.
- Yönetici ile astları arasında yakınlaşma sağlanır.
- Ekip çalışması güçlenir.
- Dış çevreyle iletişim artar.
- İşletmenin bütün unsurları gözden geçirilip daha dirençli olmanın yolları bulunabilir.
- Projelerin yeniden gözden geçirilmesini sağlar.

Krizler, yalnızca işletmeyle ilişkili olan ya da işletmenin parçası durumundaki bileşenleri etkilememektedir. Aynı zamanda toptancılar, müşteriler, ortaklar ve toplum gibi işletme yapısının temelini oluşturan paydaşlar üzerinde de büyük ölçekli zararlara yol açabilir. Hatta işletme faaliyetlerinin sonlanması dahi krizler nedeniyle söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla bu tür geniş çaplı potansiyel etkiler göz önüne alındığında, işletmelerin krizlere maruz kalmasının olası olduğu her alanda, korunmak için sorumluluk alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Okumuş ve Avcı, 2008:428).

## **2.7 Turizm İşletmelerinde Kriz**

Ulusal ekonomi söz konusu olduğunda, en önemli gelir ve döviz kaynaklarından biri olarak sayılan turizm endüstrisi pek çok ülkede önemli bir konuma gelmiştir. Gelecekte devam edecek olan bu gelişme, turizmin, dünyadaki en önemli endüstri olmasına katkıda bulunacaktır. Üstelik, turizm gelişmesi zor olan yerlerde dahi refah ve ekonomik kalkınma fırsatları yaratacak bir konumdadır. Ancak, turizm endüstrisinin olumlu gelişimi, olumsuz olaylarla giderek tehdit altında olmaktadır. Yakın geçmişte yaşanan olayların, diğer ekonomik alanlarda daha önce duyulmamış ekonomik sonuçlar doğurmuştur. Mısırda terörist saldırıları, SARS, Asya'daki tsunami gibi turizm endüstrisinde ekonomik kayıplara neden olan birkaç önemli kriz örneğidir. Bununla birlikte, dolaylı etkilerin, örneğin uzun mesafeli turizm bölgelerinin rekabet gücünü özellikle tehdit eden dünya çapındaki ulaşım ve seyahat masraflarındaki artış gibi önemli etkileri bulunmaktadır. Aynı zamanda, imaj zedelenmesi gibi işletmeleri hem orta hem de uzun vadede etkileyen bir takım önemli etkiler de ortaya çıkmaktadır (Glaesser, 2006:1-2).

Turizmde kriz, bir ülke endüstrisinin ya da bir kısım turizm işletmelerinin, doğal afetler, kontrol edilmeyen sosyo-ekonomik değişimler, terör ve çatışma, yanlış politikalar ve yönetim hataları dolayısıyla büyük zararlara uğramasını, iflas tehlikesi ile karşılaşmasını ve yeniden organize olma zorunda kalmasını gerektiren olaylar dizisini ifade etmektedir. Örneğin 1939 yılında Venedik yakınlarındaki Treviso kasabasında kurulan ve ilk tiramisuyu servis eden Le Beccherie işletmesi yükselen yeni tüketici alışkanlıklarını ve turist yokluğunu gerekçe göstererek yetmiş yıllık işletmesini kapatmak zorunda kalmıştır (Göral, 2014:402).

Güvenlik, emniyet ve olumlu algılamalara dayanan bir endüstri olarak, turizm sektörü ve popüler destinasyonlar, doğal olarak felaket ve kriz koşullarına karşı savunmasızdır. Sıkıntı, korku, kaygı, travma ve panik ile ilişkili olumsuz durumlar, turist deneyiminde sıklıkla aranan hoşlanma, memnuniyet, rahatlama ve istikrara antitezdir. Bir destinasyon, herhangi bir olumsuz imaj ya da duygu ile ilişkilendirilirse, tüketiciler; iptal, erteleme ya da alternatif yerleri gitmeyi basitçe seçebilir. Bu tür eylemler, bir turizm krizi olarak ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, Dünya Turizm Örgütü (2004), turizm krizini; bir turistin bir destinasyona olan güvenini etkileyen ve normal çalışmaya devam etme gücüne müdahale eden beklenmedik bir olay olarak tanımlamaktadır (Gurtner, 2007:82).

Son yıllarda Körfez Savaşı, 2008 Küresel Ekonomik Krizi, 11 Eylül Saldırıları, Ortadoğu'daki Siyasi Uyuşmazlıklar gibi dünya üzerinde meydana gelen krizler belirli sınırları değil tüm dünyayı tehdit eden krizler olarak karşımıza çıkmıştır. Bu küresel krizler tüm sektörleri olumsuz etkilemiştir. Turizm sektörü, yapısal özelliğinden dolayı, krizlerden en kolay etkilenen sektörlerin başında gelmektedir (Artuğer vd., 2010:37).

Turizm işletmelerinin çevresindeki ani ve hızlı değişimin neden olduğu belirsizlikler krizlere yol açabilmektedir. Bu belirsizliği azaltmanın tek yolu, belirsizlik ortamı ile ilgili bilgi düzeyini yükseltmektir. Özellikle kriz yönetiminde istenen başarının elde edilebilmesi, yönetimin elde edeceği bilgilere ve bu bilgilere dayanan kararlara bağlıdır. Stratejik bilgilerin ortaya çıkarılarak gereksinimi olanlara sunulması ise doğru işleyen bilgi sistemini gerektirmektedir. Bugün birçok işletmede, dış çevre ile ilgili veri ve bilgilerin büyük boyutlara ulaşmış olduğu açıkça görülmektedir. Aynı şekilde, büyük boyutlu bu bilgilerin, geniş bir yelpazeye dağılmış oldukları ve oldukça karmaşık bir görünüm sergiledikleri de bilinmektedir. Çevresel veri ve bilgilerle ilgili bu hacim artışı, alan genişlemesi ve karmaşıklık durumu, örgütlerde bilgi sistemlerinin oluşturulmasını zorunlu hale getirmektedir. Bilgi sistemlerini oluşturmak; krizden kaçınmada, korunmada ya da en az zararla atlatmada önemli katkılar sağlayacaktır (Göral, 2014:400).

Konaklama işletmeleri ile seyahat acentaları karşılaştırıldıklarında, bu işletmelerde yaşanan krizlerin etkileri ve bu etkilere yönelik uygulanan çözüm yolları farklılaşabilmektedir. Örneğin 11 Eylül saldırılarında Washington DC'de bulunan



otellerin yöneticileri terörist saldırıları konusundaki gerçekleri araştırıp, müşterilerini bilgilendirmek ve sakinleştirmek için otel çalışanlarından yararlanmıştır. Ayrıca otellerin operasyon bölümlerinin yöneticileri otel yöneticilerini artçı saldırılara karşı hazırlayarak onlara güven telkin edip rahatlatmaya çalışmış ve bu şekilde acil durum planları ile kriz planlarını devreye sokmuştur. Bunların dışında otel yöneticileri, halkın yoğun olduğu alanlara televizyonlar yerleştirmiş, dışarıda yemek servisi veren üniteler kurmuş, toplantı odalarını hazır hale getirmiştir. Böylelikle her türlü gelişmenin anında müşterilere yansıtılabilmesini sağlayabilmiştir (Okumuş ve Avcı, 2008:449).



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İNOVASYON VE TURİZM**

Bu bölümde işletmelerde genel inovasyon kavramı, çeşitleri, özellikleri ve turizmde inovasyon ilişkilendirilerek ele alınmaya çalışılacaktır.

Bilgi yönetimi 1990’larda, ekonomik zenginliğin ve rekabet avantajının en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu da, bilgi ekonomisi olarak adlandırılır. Günümüz ortamında yaşanan rekabet ise inovasyon ekonomisinin oluşmasında etkili olmuştur. İnovasyon ekonomisinde yapı içerisinde bir değer oluşturmak isteniyorsa organizasyon yapısının temel yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanmalıdır. Bu doğrultuda yapının yaşaması, gelişmesi ve büyümesi ise yenilikçi yaklaşımla mümkündür. Gelecekte, işletmeler gelirlerinin %80’ini yenilikçi ürünler ile sağlayacakları tahmin edilmektedir. Bu nedenle işletmeler yenilikçi ve radikal inovasyon yapma eğiliminde öncü olmayı tercih etmektedirler (Kılıç, 2016: 13).

Günümüzde inovasyon kavramı, işletmelerin rekabet avantajlarını elde edebilmelerinde ve varlıklarını sürdürmelerinde önemli bir etmen olarak ön plana çıkmaktadır. Yani, yeni ürünlerin başarısı bir firmanın karlılığının en temel göstergelerinden biridir. Hiç tartışmasız bir şekilde kabul edilebilecek bir gerçek ise yeni ürünlerin başarı ölçütünün, bu ürünlere yönelik talep olduğudur. Yeni ürünlere yönelik talebin boyutu ise yeniliklerin kabulü ve yayılması süreci ile ilgilidir (Aydın, 2009: 188).

Schumpeter’a göre inovasyon girişimcilik tanımının temelinde bulunmaktadır. Girişimciyi; yeni mal ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni bir örgüt yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni birleşimler yaratarak, mevcut ekonomik düzeni yıkan kişi olarak tanımlamaktadır. Mevcut ekonomik düzen, Schumpeter’in görüşüne göre yaratıcı yıkım ile ancak yeni bir teknolojinin, ürünün, pazarın, üretim sürecinin ya da örgütsel yapının pazarda var olan ürünlere ve örgütsel uygulamalara açık olarak alternatif olması durumunda gerçekleşmektedir. Eğer yeni teknoloji, ürün, pazar ya da örgütsel uygulamalar piyasadaki mevcut ürünlere ya da

örgütsel uygulamalara açık alternatifler oluşturmuyor ise yaratıcı yıkım oluşmamaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 59).

### **3.1 İnovasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi**

Köken olarak Latince “innovatus”tan türediği ve toplumsal, kültürel ve idari yeni yöntemlerin kullanılması anlamına geldiği bilinen İngilizce “innovation” sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe’de; “yenilik”, “yenilikçilik” ve “yenileşim” gibi kavramlar kullanılmaktadır. Ancak yenilik kavramı “innovation” ile ifade edilmeye çalışılanı tam anlamıyla ifade etmemektedir. Türkçe olarak ifade ettiğimiz yenilik kavramı içerisinde ise bu vurgunun çok fazla belirgin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle “innovation” sözcüğünün Türkçe olarak isimlendirilmesi konusunda henüz genel kabul görmüş bir kavramın olmadığı; bazen inovasyon bazen de yenilik olarak kullanılmaktadır (Uzkurt, 2017: 9).

Batı literatüründe inovasyon sözcüğü ile anlatılmaya çalışılan bir olgu olarak ele alınan ancak Türkçede tam anlamını karşılayan bir sözcük olmadığı için genellikle yenilenme, yenilik terimleri olarak ifade edilse de tam anlamıyla inovasyon kelimesini karşılamamaktadır. İnovasyon, yeni ve değişik bir şey yapmak anlamındaki latince innovare kelimesinden türetilmiştir (Özsağır, 2016: 23).

19. yüzyıldaki endüstriyel devrimi ateşleyen en önemli unsur, bu yüzyılda gerçekleşen inovasyonlardır. 19 yüzyıldaki bu gelişmeler ekonomik büyüme ile teknolojik gelişmeler arasındaki ilişkiye dikkati çekmiştir. İnovasyonun, ekonomik büyüme konusundaki önemine ilk değinen ekonomist Schumpeter (1939), yeni ürünlere dayanan rekabetin, var olan ürünlerin fiyatları üzerindeki marjinal değişikliklerden önemli olduğunu vurgulamıştır. Örneğin ülkelerin yeni yazılımlar ya da yeni kimyasallar, ilaçlar geliştirmelerinin ekonomik büyümeye etkisi, var olan telefon, otomobil gibi ürünlerin fiyatlarında yapacakları indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazladır (Korkmaz, 2004:11).

İnovasyon; ürünlere, süreçlere ya da artan “değere” yol açan bir firmanın faaliyetlerinin diğer yönlerine, yeni fikirler uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu “değer”, firmaya yüksek katma değer dahil etmek ve ayrıca tüketicilere ya da diğer firmalara fayda sağlamak için geniş bir açıyla tanımlanmıştır. Bu iki önemli tanımdan

biri, yeni ürünün piyasaya sürülmesi ya da mevcut bir ürünün belirgin bir nitelik değişikliği olarak ifade edilen ürün inovasyonu; ikincisi, mal ve hizmetlerin yapılması ya da sunulması için yeni sürecin başlatılması olarak ifade edilen süreç inovasyonudur (Greenhalgh ve Rogers, 2010:4).

Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal ya da hizmet), ya da süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. Bir yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi ya da organizasyonel yöntemin firma için yeni (ya da önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma ya da organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 50).

Drucker'ın yenilik kavram anlayışı “bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olarak sağlayan bilgidir”. Yine, yenilik girişimciliğin özel bir aracı olarak refahı oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir (İraz, 2005: 251).

Damanpour (1991) inovasyonu, bir firmanın başarısının belirleyicileri olarak yeni düşüncelerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulması süreçlerinin sonucu olarak tanımlarken; Porter (1990), inovasyonu rekabetten uzak yeni bir pazar konumuyla göreceli avantaj sağlayan hem yeni teknolojilere hem de yeni iş yapma yöntemlerine ilişkilendirmektedir. Trott (2008) ise inovasyonu düşünce oluşturma, teknoloji geliştirme, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün, imalat sürecinin ya da ekipmanın üretimi ve pazarlama sürecini içeren tüm faaliyetlerin yönetimi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımla inovasyonun bir yönetim süreci özelliğine sahip olduğunu belirtmiştir (Bulut ve Arbak, 2012:5). Diğer bir tanıma inovasyon, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün ya da hizmet yaratmak, bir işletmenin dahili olarak çalışma biçimini geliştirmek ya da değiştirmek gibi ekonomik değeri yaratan bir değişimdir (Halligan, 2009:17).

Tschmuck'a göre yenilik icat sonrası aşamayı ifade etmektedir. Yeniliği sadece teknik bir çerçevede değerlendirmemek gerekmektedir. Bu nedenle yenilik sadece ürün

ve hizmetler değil, herhangi bir olay, olgu ve durumla ilgili meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe ve uygulamaya geçirilmesi ile ilgili bir süreç olarak ifade edilebilir (Deniz, 2011: 146).

Yenilik, yeni bilgi üretilmesi ya da yeni süreçlerin kullanılarak mevcutların kaynaştırılması yoluyla fayda elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda yenilik, mevcut olayın ya da olanın değiştirilmesiyle yeni olanı başkasının yerine geçirmek olarak tanımlanmaktadır. Kavramla ilgili önemli diğer konu ise, yeniliğin nasıl ortaya çıkarıldığı ve neden bazı insanların ya da örgütlerin bir şeyleri farklı yapma arzusunu gösterdikleridir (Açıkgöz, 2012:8-9).

Yenilik, jenerik açıdan teknolojik, yönetsel ve pazara ilişkin olarak da ele alınabilir: Jenerik açıdan, teknolojik yenilik mala, hizmete ve süreçlere ilişkin olarak gerçekleştirilebilir. Yönetsel olarak yenilik strateji, örgütsel yapı, sistem ve insan kaynaklarını kapsayabilir. Pazar açısından yenilik, pazarlama bileşenleri 4P ya da ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerine ilişkin olabilir (Karabulut, 2016: 25).

Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün ya da sürecin kabulüdür. Yenilik fikri icattan farklı olarak daha geniş bir kavramdır. İcat ise fiziksel bir ürünün ya da fiziksel bir sistemin fiziksel çıktısını ifade etmektedir ve rutin yenilikler denilen geliştirmeleri hariç tutmaktadır. Bu nedenden yenilik kavramı ifade edildiğinde sadece ürün ve teknoloji yeniliği değil geniş anlamda firmanın kabul ettiği bir felsefe akla gelmelidir. Bu felsefe benimsendiğinde işletme içinde yenilikçi felsefe sayesinde süreçler yenilenecek, bu sayede yeni ürünlerin ortaya çıkması kolaylaşacaktır (İraz ve Yıldırım, 2004: 87).

Webster'e göre inovasyon, yeni ve farklı bir sonuç olarak tanımlanmaktadır. Türkçe'de yenilik, yenilenme ve yenilikçilik gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını vermemektedir. Diğer taraftan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade etmektedir (Elçi, 2006: 1).

Fikir olarak düşünülen yenilik, örgütsel çıktılar ve süreçlerde başarıyla uygulanmaktadır. Yenilik, pratik ve işlevsel olarak düşünülebilir: yeniliğin çıktıları, yeni ürünler ve hizmetlerdir ya da yeniliği destekleyen örgütsel süreçlerdir. Yenilik aynı zamanda daha kavramsal olarak da düşünülebilir: yeniliğin çıktıları, bilgi ve

değerlendirilmenin artırılması ya da örgütlerin öğrenme kapasitelerini arttıran süreçlerdir (Dodgson ve Gann, 2010: 34).

Bazı yenilikler şu şekilde sıralanabilir (Karabulut, 2016: 24-25):

- ✓ Ford'un "Tek Ford" stratejisi örgütsel (kararların tek merkezden verilmesi, yerel küçük makyajlar) ve pazarlama iletişimde (sosyal medya kullanımı) bir yeniliği yansıtmaktadır.
- ✓ Samsung'un, marka imajını iyileştirmek için Walmart tipi toplu tüketim noktaları yerine, Samsung "shoplar" açmaya girişmesi yeni bir kanal stratejisi olarak nitelendirilebilir.
- ✓ Caterpillar'ın 24 saatte küresel çapta satış sonrası hizmet sunması, yeni bir satış sonrası hizmet stratejisidir.
- ✓ TV'de LCD ekran, telefonda akıllı telefonlar teknolojik birer yeniliktir. Telefonun kendisi bir icat olmakla beraber, uydu iletişim ağı ve bağlı olarak cep telefonu, köktenci bir yenilik olarak nitelendirilebilir.
- ✓ Üretim ya da hizmet hattını rekabetçi olarak yeniden yapılandırma (reengineering), yalın üretim, altı sigma vb. teknikler süreç yeniliğine döndürür. Self servis, öde-taşı sistemi, online alışveriş vb. hizmet süreci yeniliği olarak nitelendirilebilir.
- ✓ Xerox'un fotokopi makinesinde, ABD'de bile Japon rakibiyle (Canon) rekabet edememesi nedeniyle üretim hattında yeniden yapılandırmaya gitmesi, ona rekabetçi güç kazandırmıştır.
- ✓ Toyota'nın montaj hattında ABD'li rakiplerinden çok daha kısa sürede araç çıkışı/teslimatı yapması, kendisine, rakiplerine göre, rekabetçi büyük bir üstünlük sağlamıştır.

Joseph Schumpeter'in çalışması, yenilik teorilerini büyük ölçüde etkilemiştir. Schumpeter, ekonomik gelişmenin yenilik tarafından; kendisinin "yaratıcı yıkım" olarak adlandırdığı yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter'in görüşüne göre, "radikal" yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, "adımsal" yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir. Schumpeter (1934) beş yenilik türünden oluşan bir liste önermiştir: i) Yeni ürünlerin girişi. ii) Yeni üretim yöntemlerinin girişi iii) Yeni

pazarların açılması iv) Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi. v) Bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması. (Oslo Kılavuzu, 2006: 33).

İnovasyon yeni bir fikir ya da icadın ticarileştirilmesi olarak tanımlandığında, inovasyon süreci insanların inovasyon fikirlerini geliştirmek ve uygulamak için diğerleriyle kurumsal bağlamda etkileşim içinde oldukları sürekli olmayan bir olaylar dizisi olarak belirtilebilir. İnovasyon süreci basit şekliyle fikir geliştirme, teknoloji geliştirme, yeni ya da gelişmiş ürünün / üretim sürecinin / ekipmanın üretimi ve pazarlanması olarak ifade edilebilir. İnovasyon sürecinin önemli bir kısmı ticari potansiyele sahip yeni fikirleri aramayı içermektedir (Çetin Gürkan, 2013:18).

### **3.2 İnovasyon ile İlgili Kavramlar**

İnovasyon kavramının daha iyi anlaşılması açısından; icat, patent, tasarım, açık yenilik (open innovation), bilgi ve girişimcilik gibi yenilikle ilgili kavramlara değinmek önemlidir.

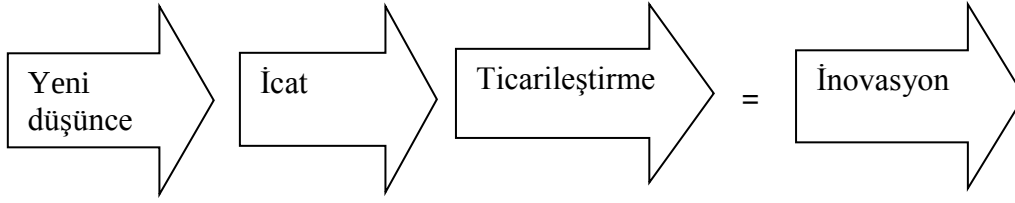
#### **3.2.1 İcat**

Daha önce keşfedilmemiş ya da bilinmeyen bir şeyi bulup ortaya çıkarmayı, teknik yönü ön planda olan ve ticari bir özelliğe sahip olmayan yeni bir şeyi ifade eden icat, özellikle radikal yeniliklerin önemli aşamalarından biri olarak kabul edilmektedir (Uzkurt, 2017: s. 33). Daha genel bir ifadeyle icat, temel araştırmalarla olmayanın keşifsel ya da bazen rastlantısal olarak gerçekleştirilmesidir (Akdemir, 2016:185).

İcat, yeni ve orijinal fikirleri ortaya çıkarmak, inovasyon ise yaratıcı fikirlerin ticari ve sosyal bir faydaya dönüştürülmesidir. Dolayısıyla inovasyon teknolojik bir kavram olmaktan öte iktisadi bir kavramdır. İcat sonucunda yeni bir ürünün, hizmetin ya da çözümün tohumunu oluşturan bir fikir ortaya çıkmaktadır. Ancak icadın inovasyona dönüşebilmesi için onu, fayda sağlanabilir ve uygulanabilir hale getirmeye dönük üretim bilgisi eksik ise icat inovasyona dönüşmeyen bir fanteziden öteye geçememektedir. İcadın inovasyona dönüşebilmesinde geçirdiği aşamalar Şekil 1’de üç aşamada geçmektedir. Bu aşamalar yeni düşüncenin ortaya çıkışı, bu düşüncenin icada dönüşmesi ve icadın ticarileşmesidir (Dinler Sakaryalı, 2016:24).







**Şekil 3.1** İcadın İnovasyona Dönüştürülmesinde Geçirdiği Aşamalar

**Kaynak:** Dinler Sakaryalı, 2016:24.

İcat daha önce bulunmayan bir şeyin insan çabasıyla geliştirilmesidir. İcatlar, çoğu daha önce var olan bilginin, teknolojinin yeni ve benzersiz biçimde bir araya getirilmesinin sonucudur. İcat, yeni ürünün belirli bir beşerî gereksinimi karşılaması niyetiyle ya da mucidin bir işi daha çabuk ya da daha verimli yapma arzusuyla yapılabilmektedir, hatta bazen de rastlantı sonucunda keşfedilebilmektedir. İcat, bireysel bir çabanın sonucu ortaya konulabileceği gibi, ekip çalışmasıyla da gerçekleştirilebilmektedir (Açıkgöz, 2012:13).

İcat, yeni bilginin geliştirilmesiyle ya da mevcut bilginin yeni kombinasyonlarından yeni ürün ve süreçlerin oluşturulmasıdır. Çoğu icat, mevcut bilginin yeni uygulamalarının bir sonucudur (Grafström ve Lindman, 2017:180). İnovasyon ise yeni bir mal ya da hizmet üretip pazarlayarak ya da yeni bir üretim yöntemini kullanarak icadın ticarileşmesidir. İnovasyonlar, mutlaka yeni icatlardan oluşmak zorunda değildir. Bunun yerine, kişisel bilgisayar ya da akıllı telefon gibi yeni bir ürünle birlikte paketlenmiş birkaç eski icattan oluşabilir (Grant, 2002:333). Bu bağlamda, bir icat hemen kullanılabilirlik gösterebilir ya da vizyon sahibi olabilir. Benimsenmeden önce test edilebilir ve teknolojiye büyük ilerleme gerektirmektedir. Benzer şekilde, başarı kolaylığı farklı olan ve birçok faaliyetten oluşan inovasyon, hızlı ya da yavaş tamamlanabilir (Enos, 1962:304).

### 3.2.2 Patent

Patentler, inovasyon ve teknolojik ilerlemeyi teşvik etmek için gerekli bir araçtır. Patent sistemi; inovasyon, teknolojik transfer ve ekonomik büyümeyi besleyen bilim ve teknolojinin gelişimini destekleyen ve teşvik eden bir çerçeve yaratmaktadır. Güçlü bir patent sistemi, sadece AB düzeyinde değil, aynı zamanda küresel düzeyde de fayda sağlamaktadır (European Commission, 2014:8).

İlk patentin İngiltere’de 16. yy. (1589) alındığı dikkate alınacak olursa, nasıl ki MÖ. 3500’lerde tekerleğin icadı tarihin akışını değiştirmişse, yenilikte patentin tescili de işletmeciliğin ve rekabetin geleceğini değiştirdiği söylenebilir. Bugün bile patent konusundaki kıyaslı yetersizlikler hala farkındalığın yetersizliği olarak değerlendirilebilir (Karabulut, 2016: 26-27).

Patentlerin inovasyonu etkilediği konusunda evrensel olarak kabul edilen bir uzlaşma vardır. Ancak patentlerin bunu nasıl gerçekleştirdiği önemli bir tartışma konusudur. Geleneksel olarak bir patentin inovasyon üzerindeki etkisi, mucidin, araştırma ve geliştirme alanındaki ilk yatırımları telafi etmesine izin verilmesiyle patentin kabiliyetine dayanmaktadır. Profesör Lemley, bu fikri patent için ön gerekçe olarak adlandırmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde, fikri mülkiyetin amacı (intellectual property), hak doğmadan önce meydana gelen davranışları etkilemektir (Xie, 2017:1025).

Bir icadın önceki icatlarla doğrudan bağlantılı olduğu inovasyon aralıksız (ardışık) olduğunda, patentlerin sağladığı ayrıcalıklı haklar, önceki icatlardaki bilgiye erişimi engelleyebilir ve teknolojik ilerlemeyi yavaşlatabilir. Bazı yazarlar, bu durumun, yakın geçmişe kadar yazılım endüstrisinde yatırım maliyetlerini eski haline getirmek için geleneksel olarak kullanılan mekanizmaların yanı sıra, telif hakkı ve pazar temelli mekanizmalara ek olarak, firmaların gittikçe daha fazla patent kullandıkları bir alan olan yazılımla ilgili icatlar için geçerli olduğunu savunmaktadır (Encaqua, Guellec ve Martinez, 2005:9).

İnovasyon için patentler büyük ipuçları içerir. Sürekli yeni ürün ve üretim yönetim geliştirerek rekabet gücünü koruma hedefindeki girişimcilerin, kendi alanlarındaki patentleri izlemeleri ve incelemeleri büyük yarar sağlamaktadır (Korkmaz, 2004:32).

### **3.2.3 Tasarım**

Yaratıcılığın özel hedefe dönük olarak hayata geçirilmesini ifade eden tasarım, AB konsey tüzüğüne göre, bir ürünün tamamının ya da bir bölümünün ürünün kendisinin ve/veya süslemesinin özelliklerinden, özellikle de hatlarından, konturlarından, renklerinden, biçiminden, dokusundan ve/veya malzemelerinden

kaynaklanan görünümü olarak tanımlanmaktadır. AB Parlamentosu ve Konsey Direktifinde ise tasarım, bir ürünün kendisinin ya da süslemesinin tümü ya da parçasının, özellikle, çizgileri, dış hatları, şekli, yüzeyinin verdiği dokunma hissi ve / veya malzemelerinden kaynaklanan görünüm anlamına gelmektedir (Dinler Sakarlı, 2016:35).

Tasarım, pazara getirilebilen ya da bir işletme içinde uygulanabilen yeni ya da değiştirilmiş bir ürün, hizmet ya da süreci geliştirmek için ilk yaratıcı fikirden hareket etme sürecidir (Halligan, 2009:17). İnovasyon bağlamında, tasarımın ne olduğuna yönelik üç farklı yorum yapılabilir; birincisi tasarım, somut bir sonuçtur. Örneğin kamera, otomobil tasarımının nihai ürünüdür. İkinci yorum, tasarımın yaratıcı bir faaliyet olduğudur. Son olarak tasarım, bilginin somut bir sonuca dönüştüğü süreçtir (Von Stamm, 2008:12).

Tasarım, yaratıcılık ve inovasyon arasındaki bağlantıdır. Tasarım, fikirleri, kullanıcılar ya da müşteriler için pratik ve çekici önermeler haline getirmektedir. Tasarım, belirli bir noktaya uygulanan yaratıcılık olarak tanımlanabilir. Tasarım süreci, üretim ve hizmet işletmelerinde araştırma, geliştirme ve üretimi yönlendiren ve denetleyen kademeli ağ geçitleri ve belirlenmiş bir dizi eylemlerdir. Tasarım süreci, hem teknik tasarımı (imalat mühendisliği gibi) ve teknik olmayan tasarımı (tecrübe ve kişilik gibi) içermektedir. Tasarım düşüncesi, yaratıcı kültür ve düşünce stilleri etrafındaki kuramları temel alır ve stratejik işletme yönetimi içinde tasarım yöntemlerini uygulamaktadır (Design Council, 2011:4).

Tasarım, firmaların ve aynı zamanda ülkelerin rekabetçiliğinin önemli bir itici gücüdür. Sadece yenilikleri ve büyümeyi yönlendiren stratejik bir araç olarak işletmelerle değil, aynı zamanda genel yaratıcılığa ve ülkelerin marka imajına katkıda bulunarak ulusal rekabeti teşvik etmektedir. Örneğin; Finlandiya, İrlanda, İspanya, Danimarka ve Bileşik Krallık gibi ülkeler, ulusal tasarım politikaları geliştirmiş ve benzersiz ve global olarak rekabetçi ürünler ve hizmetler üretmek için, ulusal rekabetçiliğin ayırt edici ve yönlendirici bir aracı olarak tasarımda mükemmeliğe yatırım yapmışlardır (Hollanders ve Van Cruysen, 2009:4).

### 3.2.4 Açık Yenilik (Open Innovation)

Açık yenilik, yenilik kapasitesini artırmanın ya da geliştirmenin yollarını aradıklarında şirketlerin sınırları boyunca bilgi akışına izin verdikleri bir stratejidir. Açık yenilikte, şirket sınırları geçirgen hale gelir ve şirket ile harici ortak çalışanlar arasında kaynakların eşleştirilmesini ve entegrasyonunu sağlamaktadır (Mortara vd., 2009:6).

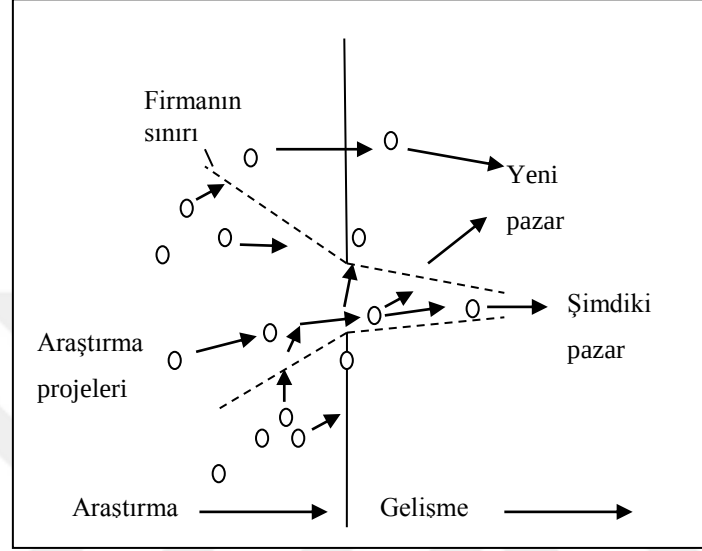
Açık yenilik, örgütsel sınırlar boyunca bilinçli olarak yönetilen bilgi akışlarına dayanan yayılan bir yenilik sürecidir ve birçok endüstride yaygın olarak bilinen bir iş stratejisi haline gelmiştir. Çoğu araştırma çok uluslu şirketlerde açık yeniliğin incelenmesine odaklanmış ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki açık yenilik hakkındaki bilgiler birlikten yoksundur. Son yıllardaki araştırmalar, çeşitli yenilik faaliyetlerini kapsayan, açık yenilik kavramının karmaşıklığı ve genişliği nedeniyle KOBİ'leri birçok alanda araştırmış olsa da, açık yeniliğin ölçülmesinde önemli zorluklar yaşanmıştır. Bu durum da, araştırmacıları, tam açık yenilik spektrumunu geniş tutmada zorlamıştır (Ahn, Minshall ve Mortara, 2015:33).

Açık yeniliğin kendisinin bir yenilik olduğu ve bu nedenle başarıyla uygulanması halinde baştan yönetilmesi gerektiği söylenebilir. Klein ve Sorra (1996), bir “yenilik uygulama iklimini” elde etmek için aşağıdaki adımların yapılması gerektiğini ileri sürmüştür (Mortara vd., 2009:17-18):

- İnovasyon kullanımı, eğitimi ve ek yardım için beceriler kazandırmak,
- İnovasyondan kaçınmak için caydırıcı unsurlar ve İnovasyon için teşvikler sağlamak,
- Yeni uygulamalardan haberdar olmak ve inovasyon kullanımının engellerini ortadan kaldırmak,
- Şikâyet ve kaygıları dinlemek.

Açık yenilik, yeniliğin dış kullanımı için pazarları genişletirken, iç yeniliği hızlandırmak amacıyla bilinçli girdi ve çıktı kullanımıdır. Başka bir ifadeyle açık yenilik, şirketlerin yenilikleri arttırmak ve böylece müşterilere ek bir değer sunmak için bilgiyi çoklu kaynaklardan kullanabileceği hususuna dayanmaktadır (Brant ve Lohse, 2014:5). Şekil 3.2’de görüldüğü gibi açık yenilik modelinde, bir şirket hem kendi

fikirlerini hem de diğer firmalardan gelen yenilikleri ticarileştirir ve şirket içi fikirlerini piyasaya sürmenin yollarını aramaktadır. Şirket ve onu kuşatan çevre arasındaki sınır geçirgendir (kesikli çizgi ile gösteriliyor). Bu durum, şirket ve onu kuşatan çevre arasında yeniliklerin daha kolay hareket etmesini sağlamaktadır (Chesbrough, 2003: 37).



**Şekil 3.2** Açık Yenilik Modeli

**Kaynak:** Chesbrough, 2003: 37

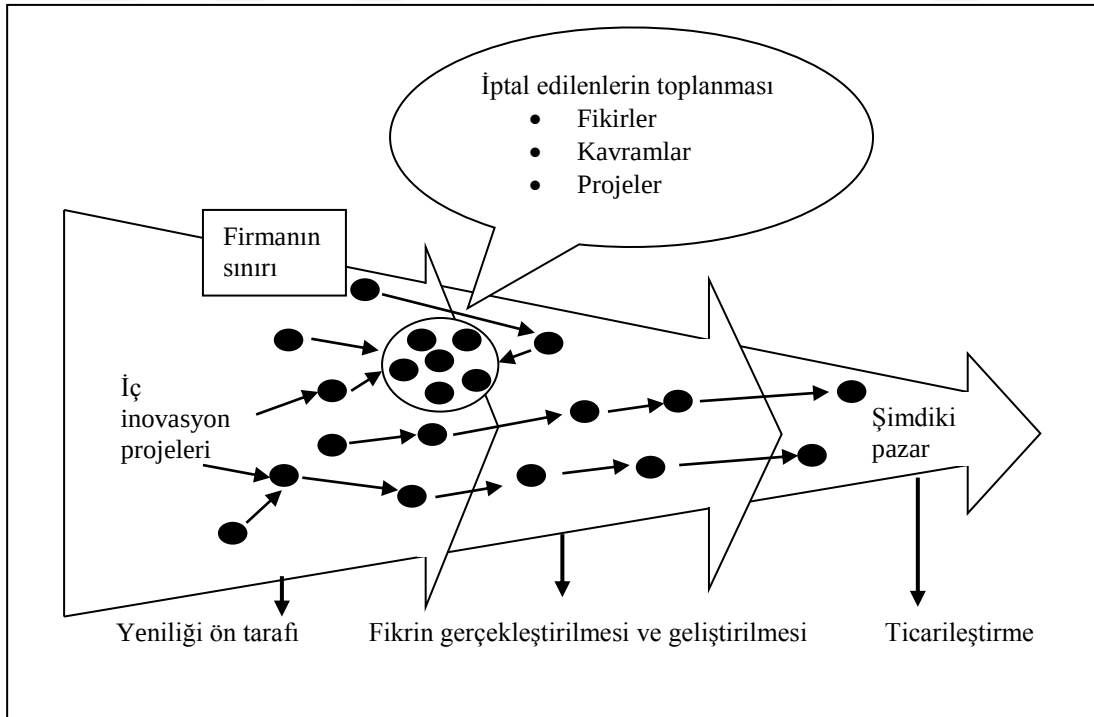
Açık yenilik modeli, örgütün kendi yenilik sürecinde kaynaklarının ve bilgisinin entegre edilmesini amaçlayan bir örgüt sınırları dışındaki aktörlerle bilgi alışverişini yöneten stratejik bir modeldir. Açık yenilik modeline göre bir şirket tamamen kendi başına en iyi fikirleri üretmeye çalışmamaktadır. Daha ziyade, iç ve dış fikirleri en uygun şekilde kullanmayı, maliyetleri ve riskin yönetiminde daha etkili olmayı ve teknolojinin geliştirilmesini hızlandırmayı hedeflemektedir. Bilgi kaynakları, tipik olarak tedarikçiler, araştırma merkezleri, üniversiteler, müşteriler, rakipler ve şirketlerdir (Brant ve Lohse, 2014:5).

Açık yenilik yaklaşımları, kurumsal güvenlik duvarının içinde ve dışında bir sonraki yeniliğin tohumlarını aramak, yeni teknoloji ve kavramları geniş ölçüde kaynak haline getirmek üzere tasarlanmıştır. Açık yenilik, Ar ve Ge'nin önemli yöntemlerinin rolünü genişletir, ancak mevcut yönetim paradigması içinde çalışmaktadır (Euchner, 2010:7).

### 3.2.5 Kapalı Yenilik (Closed Innovation)

Kapalı yenilikte, bir şirket kendi fikirlerini üretmekte geliştirmekte, pazarlamaktadır (Chesbrough, 2003: 36) ve bir sektördeki en parlak teknik uzmanların işe alınması stratejisi kullanılmaktadır. Kapalı yenilik, bir firmanın kendi yeni ürünlerini ve hizmetlerini kendisinin geliştirmesi ve bunları piyasaya süren ilk firma olması gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Ar-Ge harcamalarında sektöre liderlik eden firmanın bir süre sonra pazara da liderlik edeceği varsayılmaktadır. Son olarak, bir firmanın rakiplerinin fikirlerden yararlanmalarını önlemek için fikri mülkiyetini güçlü bir şekilde koruması gerektiği varsayımı da geçerlidir. Kapalı yeniliğe örnek olarak, 1981’de yüksek kalitede belgeler gönderme, alma ve yazdırma olanağı sunan, en son teknolojilere sahip ve yüksek performanslı bir bilgisayar olan Xerox kişisel bilgisayarın (PC); imalat, dağıtım, servis ve finansman dahil olmak üzere, çiplerden yazılımlara kadar eksiksiz bir sistem olarak kurmuş olduğu Star’ı almanın olanaksız olması verilebilir. Yaklaşık 17.000 dolar ödeyerek ağ özelliği ve ortak bir lazer yazıcısı olan, üç kullanıcı bir sistem satın alınmak zorundaydı (INNOCASE, 2015:11).

Şekil 3.3.



Şekil 3.3 Kapalı Yenilik Modeli

Kaynak: Herzog, 2011:20.

Kapalı yenilik modelinde, “başarılı inovasyon, kontrol gerektirir” temel bir varsayımdır. Bu, içsel olarak odaklanmış bir mantıktır. Çünkü başkalarının teknolojileri ya da fikirlerinin mevcut ve yeterli kalitede olacağı garanti edilememektedir. Bu durum, aşağıda belirtilen kapalı yeniliğin örtük kurallarına dayanmaktadır (Herzog, 2011:19):

- Bir şirket en iyi ve en akıllı insanları seçmelidir,
- Yenilikçi çabalardan kazanç sağlamak için bir şirketin her şeyi kapsamayı, geliştirmesi ve pazarlaması gerekir.
- Piyasaya ilk girmek, araştırma keşiflerinin kendi firması içinde gerçekleşmesini gerektirir.
- İlk pazarlama da firmanın rekabeti kazanmasını sağlar.
- ArveGe yatırımlarında endüstriye öncülük etmek, sonunda rekabeti kazanma ve en iyi fikirleri ortaya çıkarma ile sonuçlanır.
- Sınırlayıcı fikri mülkiyet yönetimi (Restrictive Intellectual property management), bir şirketin fikir ve teknolojilerinden kazanç elde edilmesi hususunda diğer şirketleri engellemelidir.

### **3.2.6 Bilgi**

Günümüzde toplumların ve işletmelerin geleceği bilgi ve bilginin dağılımı üzerine inşa edilmeye başlamıştır. Bundan dolayı, işletmeleri geleceğin koşullarına hazırlamanın en önemli yollarından bir tanesi, bilginin nasıl ve nereye aktığını belirlemekten ve kavramaktan geçmektedir. Bilginin kontrolü ve bunu sağlayan bilişim teknolojileri günümüzün bütün kurumlarında yer alan küresel güç mücadelesinin özünü oluşturmaktadır (Sarıhan, 1998: 172).

Çığır açıcı inovasyonlar arasında, yeni bilgiye dayalı olanlar en önde gelmektedir. Bunlar girişimciliğin süper starlarıdır; reklam ve para getirmektedir. Her ne kadar bilgiye dayalı her inovasyon önemli değilse de insanların inovasyondan söz ederken kastettikleri şey çoğunlukla bunlar olarak görülebilir (Drucker, 2015:202).

### **3.2.7 Girişimcilik**

Girişimcilik, uygun insanları ve parayı seferber etmek için gerekli yönetim ve örgütsel yeteneklerle birlikte yaratıcı ve yenilikçi düşünceleri ve eylemleri bir araya

getirme, süreç içinde tanımlanabilir ihtiyaç karşılamak ve zenginlik yaratmak için kaynakları yönetme işlemidir. İşlem, ister tek bir şey tarafından isterse bir takım tarafından üstlenilmiş olsun, büyüme niyetli girişimcilerin sadece yaratıcı ve yenilikçi bir sezgiye değil, aynı zamanda somut yönetim becerilerine ve iş teknik bilgisine sahip olduklarını ya da işe başladıkları yeni kurumlarda her ikisinin varlığını sağladıklarını gösteren bulgular vardır (Pearce II ve Robinson, 2015:385).

Girişimcilik; risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümünü kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle girişimcilik iş ya da şirket kurma süreci ile birlikte yenilikler yapma sürecini de içermektedir. Girişimcilikte, özgüven ve takım çalışması oldukça önemli olup küçük bir başarısızlık durumunda hedeflerden vazgeçmeme söz konusudur (Dinler Sakarlı, 2016:26-27).

Girişimci, üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağladığı için, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılma sürecinde baş aktördür. Ancak daha önemlisi kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır. Yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandıran girişimci, yeni endüstrilerin doğmasına da yol açmaktadır. Ayrıca girişimci, teknolojileri kullanan sektörlerde verimliliği artırmakta ve hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır (Korkmaz, 2004:35).

Girişimciler inovasyon yapmaktadır. İnovasyon girişimciliğin özel aracıdır. Kaynaklara zenginlik yaratacak yeni kapasite kazandıran bir eylemdir. İnovasyon hakikaten kaynak yaratır. İnsan doğadaki bir şey için bir kullanım yolu bulana ve böylece ona ekonomik değer kazandırana dek kaynak diye bir şey yoktur. O zamana kadar her bitki bir yabani ot, her minarel sadece bir diğer kaya parçasıdır. Yüzyıl kadar önce, ne topraktan dışarı sızan madeni yağ ne de alüminyum cevheri olan boksit kaynaktı. Bu durum sosyal ve ekonomik alanlar için de geçerlidir. Bir ekonomide alım gücünden daha büyük bir kaynak yoktur. Alım gücü inovasyon yapan girişimcinin yaratımıdır (Drucker, 2017:43).



### 3.3 İnovasyonun Karakteristik Özellikleri

Yaşam kalitesini ve refah düzeyini arttıran bir araç olan inovasyon, onu kullananların yaşamında değişiklik yaratan bir araçtır. inovasyon bir süreçtir ve sürekli'dir. Ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değer olan inovasyon, ülkeler ve işletmeler için en önemli rekabet araçlarından biridir. Ayrıca bir problem çözme süreci olan inovasyon, onu destekleyen sosyal ve kültürel bir ekosistemin ve fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünü'dür. Aynı zamanda, yayılcı bir özelliğe sahip olan inovasyon, çevreye adapte olmanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı'dır (Uzkurt, 2017:11-12).

İnovasyonun diğer özelliklerine aşağıda değinilmektedir (Yılmaz, 2015:11-13):

- İnovasyon hedeflenen nitelikteki çıktıların ortaya konulması için bu konuda gereksinim duyulan düzeydeki birtakım girdilerin kombine edilmesini gerektirmektedir.
- İnovasyonun girdileri somut (dokunulabilen) ve soyut (dokunulamayan) özellikler taşımaktadır.
- İnovasyonun anahtar girdisi bilgidir. İnovasyon yaratıcı faaliyetlerde bilginin kullanılmasını ifade etmektedir.
- İnovasyonun girdileri aktiflerden oluşmaktadır.
- İnovasyon ekonomik değer yaratma amaçlı faaliyetlerden oluşmaktadır.
- İnovasyon süreci karmaşık bir süreçtir.
- İnovasyon beraberinde riskleri de getirmektedir.
- İnovasyonda çıktılar tahmin edilememektedir.
- İnovasyonun anahtar çıktısı bilgidir.
- İnovasyon araştırma, geliştirme ve ticarileştirmeden oluşmaktadır.

Yeniliğin temel amacı, iş için değer yaratmaktır. Günümüzün rekabet çağında inovasyon, işin ruhudur. Çünkü yenilik kuruluşları aracılığıyla, eşsiz ürünler ve hizmetler üretmektedir. Yenilik, gelişmekte olan piyasalarda müşterilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişim nedeniyle de önemlidir. Bu nedenle bir araştırmaya göre en hızlı büyüyen örgütlerin CEO'larının %75'i, piyasadaki en güçlü silahın, yenilikçi ürünlerin ve süreçlerin olduğunu iddia etmektedir. Yenilikçi ürünler ve hizmetler

üretmeyen örgütler, rakipleri tarafından endüstriden yok olacaktır. Çünkü yenilik, her ortamda büyümek amacıyla örgüt için yakıt olarak çalışmaktadır (Baporikar, 2015: 90).

İnovasyonda aranan özellikler; daha iyi ve ekonomik ürün ve hizmetler sunmaktır. Çünkü bir işin sadece ekonomik mal ya da hizmet sunması yetmez; daha iyi ve daha ekonomik olanlarını sunmak zorundadır. Bu bağlamda, en verimli inovasyon iyileştirmeden çok, yeni bir tatmin potansiyeli yaratan farklı bir ürün ya da hizmet demektir. Diğer aranan özellikler ise ilk kez dünya yüzüne çıkan farklı bir ürün ve eski ürünler için yeni bir kullanım alanları sunmaktır. Arm & Hammer marka kabartma tozunun buzdolabı kokularını gidermek ve diş macunu amacıyla kullanılması buna örnek verilebilir (Swaim, 2011:104).

İnovasyon; teknolojinin, pazarın ve organizasyonun etkileşimi ile ilgilidir. İnovasyon, tüm işletmelerin yolunu bulması gereken genel bir süreçle bağlantılı olabilir. Ayrıca, öğrenme ve uyum doğal olarak belirsiz bir gelecekte gerekli olduğundan İnovasyon zorunludur. Bu bağlamda, başarılı inovasyon; stratejiye dayalıdır, etkin iç ve dış etkinliklere bağlıdır. Ayrıca başarılı inovasyon, değişim yapmak için mekanizmaların etkinleştirilmesini gerektirmektedir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005:559).

Bir inovasyon etkin olabilmek için basit ve odaklı olmalıdır. Tek bir şey yapmalıdır, yoksa kafa karıştırmaktadır. Eğer basit değilse çalışmayacaktır. Yeni olan her şey sorunla karşılaşmaktadır; karmaşıksa onarılamamaktadır ya da düzeltilememektedir. Bütün etkin inovasyonlar olağanüstü bir biçimde basittir. Bir inovasyonun alabileceği en büyük övgü “Bu çok açık. Neden benim aklıma gelmedi?” demeleridir. Bu bağlamda, yeni kullanımlar ve yeni pazarlar yaratan inovasyonlar bile belirli, açık, tasarlanmış uygulamalara doğru yönlendirilmelidir. Tatmin ettiği belirli ihtiyaca, ürettiği belirli bir son ürüne odaklı olmalıdır (Drucker, 2017:164).

İşletmeleri inovasyon yapamaya iten nedenler (Kılıç, 2016:53);

- Uzun dönemli finansal başarı inovasyona bağlıdır. Yeni fikir ve uygulamalardan elde edilen karlar giderek artmaktadır.

- Müşteriler, inovasyon talep etmektedirler. Müşteriler giderek yenilikçi ürün ve hizmet konusunda daha seçici olmakta ve inovasyonların kendilerine sunulacağının bilincindedirler.
- Yeni teknolojiler, yaratıcı fikirlere ve bu fikirlerin inovasyona dönüşmesinde en önemli girdiyi oluşturmaktadır.
- Rakiplerin taklitçi davranışlarıyla müşteriye sunulan bir inovasyon, ürün, hizmet ya da süreç kısa bir süre sonra tüm mevcut ve olası rakipler tarafından da kullanılabilir.
- İnternet ve e-ticaret uygulamalarının yaygınlaşması işletmelerin iş yapış yöntemlerini değiştirmiş, müşterilerin alışveriş yapma şeklinde ve satın aldıkları ürünlerde de değişime neden olmuştur. Online reklamlar sayesinde işletmeler tüketicilerin kararlarını etkileyebilecek reklamları doğru zamanda sunabilmektedirler.
- Networkler giderek artmaktadır. Yeni ve dijital iletişim ağlarının oluşması, küçük ölçekli işletmelere büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu ölçek ekonomileri ve kaynağa ulaşma gibi avantaj sunmaktadır.

İnovasyon, yeni ve geliştirilmiş mal, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tüketicilere yarar sağlamaktadır. Bir ekonominin inovasyon ve icat kapasitesi, ekonomik büyümesine ve yaşam standartlarının yükselmesine yardımcı olmaktadır. Otomobiller, uçaklar, kişisel bilgisayar, internet, televizyon, telefonlar ve modern ilaçlar gibi teknolojik atılımlar, refahı ve yaşam kalitesini arttırmak için inovasyonun gücünü göstermektedir (Federal Trade Commission, 2003:1).

### **3.4 İnovasyon Çeşitleri**

Yıllar içerisinde, inovasyonun çok sayıda türü tanımlanmıştır. Bunlar; ürün, hizmet, süreç, organizasyonel, pazarlama, iş modeli, artımsal ve radikal inovasyon olmak üzere yedi farklı başlık altında aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

#### **3.4.1 Ürün İnovasyonu**

Ürün inovasyonu, bir ürün ya da hizmetin yeni ya da esasen değişik bir versiyonunun geliştirilmesi ve bunun bir pazara sunulmasıyla ilgilidir. Terimin, ilk anda akla fiziki olarak yeni ürünleri ifade ettiği gelebilir ancak aynı zamanda bu terim yeni

ya da kapsamı daha da genişletilmiş olan hizmetler için de kullanılabilir. Ürün inovasyonu özellikle elektronik, bilgisayar ya da yazılım alanlarındaki ürünler konusunda çok sayıda şirket açısından büyük önem taşımaktadır. İnovasyon terimi genellikle, yeni ya da hali hazırda satılan ürünlerin gözden geçirilerek mevcut bir ürün üzerinde gerçekleştirilen ilerlemelerle ilgili olurken ürün inovasyonu ise, hem yeni ürünler hem de mevcut ürünler üzerindeki ilerlemeleri ifade etmektedir (Yılmaz, 2005: 65).

Ürün inovasyonu, en yalın ifadeyle, pazara yeni bir ürün sürmek şeklinde ifade edilebilir. Kavramın bu türüne; ice tea, LED TV'ler, post-it not kağıtları, tablet ürünler, saç dökülmesini önleyen şampuan, mekanik kurşun kalem, infrared ısıtıcılar ile birlikte sayılamayacak kadar çeşitte ve çok sayıda mal ve hizmetler örnek gösterilebilir. Ürün inovasyonunda nihai amaç, mevcutta bulunmayan bir ihtiyacı önce oluşturmak sonra da karşılamak yönünde olmalıdır ki hatırı sayılır düzeyde kar getirici niteliği olabilsin (Eyiöl, 2015:271-272).

Ürün inovasyonu, üretim maliyetlerinin ve üretim sürecinin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır ve yatırım getirisi ve üretim verimliliğinde artışa neden olmaktadır. Ayrıca ürün kalitesini arttırmada katkıda bulunur ve ürünleri dış pazarlarda daha rekabetçi hale getirmektedir. Ekonomik büyüme ve verimlilikte önemli bir itici unsur olan ürün inovasyonu, müşteri sadakatinin devam etmesini sağlayıp yeni ürün kalıpları yaratarak yeni özelliklerle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır ve üretim sorunlarına çözüm üretmektedir; yeni kaynakları kullanmak için yeni fırsatlar yaratmaktadır (Reguia, 2014:148).

### **3.4.2 Hizmet İnovasyonu**

Hizmet inovasyonu, değerli müşteri deneyimleri yaratmak için varolan ürünlerin ve hizmetlerin kombinasyonlarını tasarlama, gerçekleştirme ve pazarlamaya yönelik çok disiplinli bir süreçtir (Hanneke, 2010:20). Bu bağlamda, hizmet inovasyonları bir sununun kullanılabilirliğini, performansını ve görünen değerini koruyup geliştirmektedir. Ürünü denemeyi, kullanmayı ve onun keyfine varmayı kolaylaştırmaktadır. Aksi takdirde müşterilerin gözden kaçırabilecekleri özellik ve işlevsellikleri ortaya çıkarmaktadır ve müşteri yolculuğundaki problemleri düzeltip

pürüzleri gidermektedir. İyi uygulandığında, yavan ve sıradan ürünleri bile müşterilerin tekrar tekrar geri döndüğü çekici deneyimler haline getirmektedir (Keeley, 2015:42).

Hizmet inovasyonu ile ilgili temel varsayımlardaki farklılıkları tanımlamak için Coombs ve Miles (2000) mevcut araştırmaları üç farklı perspektife ayırmıştır. Bunlar; asimilasyon, sınırlandırma ve sentezdir. Asimilasyon perspektifini kullanan çalışmalar çok sayıdadır ve yeni teknolojilerin etkisi üzerinde durmaktadır. Asimilasyon perspektifi, geleneksel yenilik araştırması için geliştirilen, teori ve araçları kullanarak hizmet yeniliği incelemek ve analiz etmek için kullanılabilir. Bu perspektifin önemli varsayımı, hizmet sektörünün daha fazla teknoloji ve sermaye yoğunluğu kazanmasıdır. Buna karşın sınırlandırma perspektifi, hizmet inovasyonunun doğada ve nitelikte ürün inovasyonundan temelde farklı olduğuna işaret etmektedir. Drejer (2004) sınırlandırma perspektifinin en önemli katkılarından birinin bir inovasyon olarak nitelendirilebilecek alanın genişletilmesi olduğunu savunmuştur. Sentez perspektifi ise, hizmet yeniliğinin hem asimilasyon hem de sınırlandırma perspektiflerinin bir kritiğidir. Bu perspektifin ana fikri, hizmet yeniliği üzerine kurulan teorilerin hem hizmetlerde hem de imalatta inovasyonu kapsayacak kadar geniş olması ve teknolojik yeniliklerle sınırlı olmayan bütünsel bir perspektif sunması gerektiğidir (Witell vd., 2015:2).

Hizmetlerde inovasyon, üretimdeki yenilikten farklıdır; çünkü hizmetler soyutlanma, heterojenlik, bozulabilirlik, artan müşteri etkileşimi ve üretim ile tüketim arasındaki eşzamanlılık ile karakterizedir. Hizmetlerin dokunulmazlığı, hizmet yeniliğini, patent koruması yoluyla taklit edilemez hale getirmek ve performansı çoğunlukla kullanıcı algılaması temelinde değerlendirmek için nispeten daha zor hale getirmektir. Sonuç olarak, yeni bir hizmet inovasyonu genellikle AR-GE laboratuvarlarından değil, gerçek piyasada test edilmektedir. Hizmetlerde heterojenlik, yenilikçi faaliyetlerin, üretimle karşılaştırıldığında hizmetlerde yeniliğin örgütlenmesine yönelik daha dinamik bir yaklaşım getiren farklı hizmet kaynakları için olması gerektiği anlaşılmaktadır (Randhawa ve Scerri, 2015:29-30).

### **3.4.3 Süreç İnovasyonu**

Süreçlerin, teknolojik ve yönetsel yeniliklerden yararlanarak yeniden yapılandırılması ve iyileştirilmesi (Akdemir, 2016:185) olarak tanımlanan süreç

inovasyonu, tamamen yeni ya da zaten var olan bir üretim ya da dağıtım yönetiminin iyileştirilmesi ya da daha gelişken hale getirilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, süreç inovasyonu, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün elde etmek amacıyla kullanılan yeni bir üretim tekniğidir (Gümüş, Dayal ve Gülnihal, 2014:35).

Süreç inovasyonları, bir işletmenin başlıca tekliflerini üreten etkinlikleri ve operasyonları kapsamaktadır. Buradaki inovasyon yapmak, her zamanki gibi iş kavramından uzaklaşmıştır ve etkili bir şekilde işlev görmek, hızlıca uyum sağlamak ve piyasanın lider marjlarını inşa etmek için şirketin eşsiz imkanlarını kullanmaktır. Süreç inovasyonları, genellikle bir işletmenin çekirdek yetkinliğini oluşturmaktadır ve yıllarca ya da hatta on yıllarca avantaj getiren patentli ya da tescilli yaklaşımları kapsayabilir (Keeley, 2015:30).

Verimlilik ve üretkenliğe yönelik olan süreç inovasyonlarında, teknolojiye yapılan yatırım, vazgeçilmez bir unsurdur. Süreç inovasyonları, bazen örgütsel yapıların yeniden yapılandırılmasının bir kombinasyonudur. Buhalis ve Law (2008), bilgi ve teknolojilerin, birçok süreç yeniliği ve çeşitli araştırma konuları için çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yanı sıra diğer stratejik ve yönetsel parametrelerin kombinasyonu, beceri ve insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi ile etkilidir. Bu teknolojilerin uygulanması daha hızlı ve daha iyi hazırlama yöntemleri, insan gücü ve enerji tasarrufu, atık azaltma, daha hızlı hizmetler ve daha fazla esneklik sağlamaktadır (Marakova ve Medvedova, 2016:34-35).

#### **3.4.4 Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyon, genel olarak, yeni ürünler, teknikler ve sistemler üreterek pazarın genişlemesi, teknolojik ilerleme ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak için örgütler tarafından uygulanan mekanizmadır. En basit anlamıyla, organizasyonel inovasyon, yeni ya da geliştirilmiş ürünler / hizmetler geliştirmek ve bu ürünlerin / hizmetlerin piyasaya getirilmesindeki başarı eğilimidir. Aynı zamanda, organizasyonel yenilik, fikirleri ve bilgiyi paydaşları için sürekli olarak yeni ürünlere, hizmetlere ya da süreçlere dönüştüren örgütsel kapasite olarak tanımlanmaktadır (Razavi ve Attarnezhad, 2013:227).

Organizasyonel yenilik; yeni fikirlere, yeni çıkmış şeylere, deneylere, yaratıcı süreçlere ve çözümlere açıklık ve istekliliğin atmosferini kapsayan beceriyi, eğilimi ve örgütsel bir özelliği yansıtmaktadır. Örgütleri benimseyerek üretilen ya da uygulanan yenilikler üzerine gözlemlerle inovasyonu tanımlama eğilimi gösteren genel bir bakış açısının aksine, genel bir beceri olarak organizasyonel yenilik, örgüt üyelerinin algılamalarına yönelik olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, Wang ve Ahmedt (2004), organizasyonel yeniliği, stratejik yönelimi, yenilikçi davranış ve süreç ile birleştirerek bir örgütün pazara yeni ürünler getirme ya da yeni pazarlar açma yönünde genel yenilik becerisi olarak tanımlamaktadır (Daher, 2016:5).

Organizasyonel yenilik; örgütteki insanlar arasındaki resmi etkileşimin diğer yönlerindeki, iletişim sistemlerindeki, ücret sistemlerindeki, iş tahsisindeki, örgüt yapısındaki ve otoritelerin ilişkilerindeki değişikliklerle ilgilidir. Organizasyonel inovasyon hakkında sadece birkaç çalışma yapılmasına rağmen, tüm endüstriyel sektörlerde önem kazanmaktadır. Örneğin süreçleri şeffaf hale getirmek, bunları belgelemek ve tekrarlanabilir, kontrol edilebilir kılmak için kurallar getiren standart ISO 9000'in başarısında görülebilir (Marques, 2014:198).

Organizasyonel yenilik, yeni örgüt içi çalışma uygulamalarının hızla yayılmasının bir sonucu olarak ekonomik performansın iyileştirilmesine; verimlilik, üretkenlik, esneklik ve yaratıcılığın geliştirilmesine ve örgütün genel başarısına katkı sağlamaktadır. Ayrıca Laforet (2013), KOBİ'lerde, organizasyonel yeniliğin verimliliği marjı, pazar liderliğini ve iş ortamını geliştirdiğini belirtmiştir (Casado, Marco ve Moya, 2017:44).

#### **3.4.5 Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu, stratejik örgütsel davranış bağlamında pazarlamada inovasyon ya da yeni pazarlama teknikleri olarak adlandırılmaktadır. Pazarlama inovasyonu, müşterilere yeni değer yaratan, rakipleri zayıflatan ve bütün menfaat sahipleri için yeni servet üreten yollarla mevcut endüstri modelini yeniden yaratma kapasitesidir. Yeni pazarlama araçları ve yöntemlerinin geliştirilmesi olarak da tanımlanan pazarlama inovasyonu OECD'ye göre, ürün tasarımı ya da paketlenme, ürün

yerleştirme, ürün tanıtımı ya da fiyatlandırmada önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Cascio, 2011:10-11).

Pazarlama, “yeniliğe çok açık” bir işlemdir. Hırvatistan'da yapılan kapsamlı bir araştırmada, şirketlerin sadece %27'si pazarlama yeniliği yapmakta ve bu değerlerle 27 AB ülkesinin arkasında yer almaktadır. Sektörler itibari ile pazarlama yeniliği, diğer sektörlerde, hizmet sektörüne göre daha yüksektir. Pazarlama alt bileşenlerinde ve birden fazla alt bileşende birlikte yapılan yenilik oranları da farklılaşabilmektedir. Alt bileşenler itibariyle bu oran, yaklaşık, yarı yarıya azalmaktadır. Bileşen sayısı ve geçen süre arttıkça, birlikte gerçekleştirilen yenilik oranı düşebilmektedir (Karabulut, 2016: 95).

Pazarlama yenilikleri, şu pazarlama bileşenlerinde gerçekleştirilebilir (Karabulut, 2016: 95);

1. Tüketici beğenisine dönük ürün tasarımları ve ambalajlarda,
2. Satıl esnası ve sonrası hizmetlerde,
3. Pazarlama iletişim bileşenleri (reklam, kişisel satış, satış özendirme vb.) tekniklerinde,
4. Dağıtım kanalları, depolama ve lojistikte,
5. Fiyatlandırma yöntemlerinde, satış yöntem ve tekniklerinde, tüketici/müşteri ilişkilerinde, CRM faaliyetlerinde, deneyim ve ilişki pazarlamasında, fiyatlandırma yaklaşımli ödeme şekillerinde (önce gez sonra öde gibi) vb. olabilir.

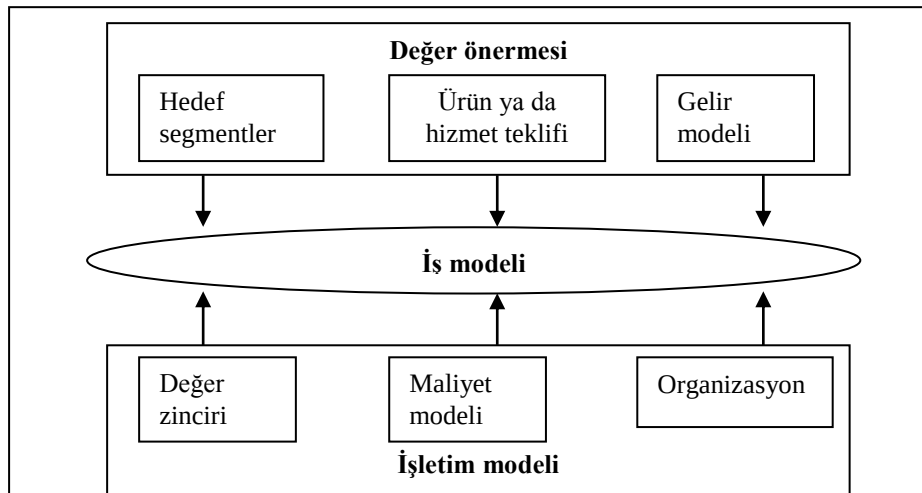
Pazarlama inovasyonu, bir şirketin pazar ilişkilerini değiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu durum, müşterilerle olan iletişimde değişiklikler ya da başka bir deyişle ürün tanıtımında yeni stratejiler ya da pazar araştırmalarında yeni tekniklerle şirkete bilgi akışı yoluyla pazara bilgi akışı için yeni yaklaşımları içermektedir. Bir başka pazarlama inovasyonu, yeni pazarlara ya da mevcut pazarlara yeni bir yöntem sunmak için yeni dağıtım kanalları inşa etmektir. Son olarak, ürün tasarımı ve fiyatlandırma, temel işlevleri değiştirmeden, müşteriler için ürünlere yönelik çekiciliği değiştirmek için bir yenilik konusu olabilir. Ayrıca pazarlama inovasyonu, pazarlarla ilişkileri değiştirmek için şirkete yeni gelen hedef odaklı faaliyetleri içermektedir (Daimler vd., 2012:36).



### 3.4.6 İş Modeli İnovasyonu

İş modeli, bir şirketin müşterileriyle, ortaklarıyla ve satıcılarıyla “iş yaptığı” biçimi / yöntemi gösteren faaliyetler sistemi olarak görülmektedir. Daha doğrusu, bir iş modeli, pazarın belirli ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirilen belirli faaliyetlerin paketi olarak tanımlanmaktadır. İş modelinde, işin nerede, ne zaman ve nasıl yapıldığına dair bir odaklanma; ürün stratejisi, pazarlama ya da operasyonlar gibi belirli bir işleve odaklanmadan çok işin nasıl yürütüleceğine dair bütüncül bir bakış açısı ve değer yakalama konusunda odaklanmanın aksine tüm iş modeli katılımcıları için değer yaratma söz konusudur. Ayrıca iş modelinde, iş ortakları yerel firmanın iş modeli içerisinde gerekli faaliyetleri yürütmesine yardımcı olabilir (Amit ve Zott, 2010:2-3).

Bir iş modeli, her biri üç alt elemente sahip iki önemli unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, değer önermesi ve işletim modelidir. Bu boyutlar şekil 4’te görülmektedir. Değer önermesi, “Kime teklif ediyoruz?” sorusuna cevap vermektedir ve hedef segmentler, ürün ya da hizmet teklifi, gelir modeli olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Hedef segmentler, “Hangi müşterilere hizmet etmeyi seçtiniz?”, “Müşterilerin ihtiyaçlarından hangisini ele almaya çalışıyorsunuz?” sorularına cevap vermektedir. Ürün ve hizmet teklifi, “Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için onlara ne öneriyorsunuz?” sorusuna cevap vermektedir. Gelir modeli, “Teklifimizi nasıl tazmin ediyoruz?” sorusuna cevap vermektedir. İşletim modeli ise “Teklifi nasıl karlı bir şekilde sunabiliriz?” sorusuna cevap vermektedir ve değer zinciri, maliyet modeli, organizasyon olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Değer zinciri, “Müşteri taleplerine cevap verecek şekilde nasıl yapılandırıldık?” sorusuna cevap vermektedir. Maliyet modeli, “Değer önermemizi, karlı bir şekilde sunmak için varlıklarımızı ve maliyetlerimizi nasıl yapılandırırız?” sorusuna cevap vermektedir. Organizasyon, “Rekabet avantajımızı sürdürmek ve geliştirmek için insanımızı nasıl harekete geçirir ve geliştiririz?” sorusuna cevap vermektedir (Lindgardt vd., 2009:1-2).



### Şekil 3.4 İş Modeli İnovasyonunun Boyutları

**Kaynak:** Lindgardt vd., 2009:2

Temelde, iş modeli inovasyonu, paydaşları için değer yaratmaktadır ve öncelikle müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar için değer önermeleri tanımlamak ve gelir üretmek için yeni yollar bulmaya odaklanmaktadır. Sonuç olarak, iş modeli inovasyonu işletmeyi etkilemektedir. Geniş bir endüstri dalına yeni girenler, yenilikçi iş modellerinin, iyi kurulmuş iş yerleri ile rekabetçi ortamlarda bile, sürdürülebilir iş başarısının temelini sağlayabileceğini defalarca göstermiştir. Ancak ürün ve süreç yeniliklerini korumak zor olduğu gibi, iş modeliği inovasyonu taklit edilebilir. Örneğin, British Airways, Avrupada'ki düşük maliyetli havayollarına karşı yarışmak için Ryanair'in ek ödemesiz modelinin bir taklidi olan Go'yu başlattı (Casadesus ve Zhu, 2011:1).

İş modeli inovasyonunda, mevcut iş yapma şekillerine alternatif oluşturacak yepyeni iş modellerinin tasarlanması söz konusudur. Bunlara verilebilecek en yerinde örneklerden biri, özellikle konfeksiyon, ayakkabı ve aksesuar ürünlerine yönelik geliştirilmiş olan e-ticaret siteleri ve onların iş yapma şekilleridir (Eyio, 2015:274).

#### 3.4.7 Artımsal ve Radikal İnovasyon

Radikal inovasyon sürekli olmayan inovasyon, artımsal inovasyon ise sürekli inovasyon olarak adlandırılmaktadır. Radikal inovasyon doğasında devrimsel nitelik taşımaktadır. İnovasyonlar, iki şart gerçekleşirse radikal olarak kabul edilmektedir. İlki mevcut müşteri alışkanlık ve davranışlarını tamamen değiştiren büyük ve yeni bir değer sunuyorsa, ikincisi bu inovasyonların yarattığı yeni pazarın etkisiyle, mevcut rakip şirketlerin başarılarını üzerine kurdukları varlık ve yetenekler önemini yitiriyorsa, yenilikler radikal kabul edilmektedir. Bu inovasyon türü çok sık gerçekleşmemektedir fakat topluma faydaları ve şirkete sağladığı finansal getirileri anlamında büyük

avantajları vardır. Bu tür inovasyonlar teknoloji, süreç ve kullanımda radikal değişimleri de beraberinde getirmektedir. Radikal inovasyon, benzersiz performans özelliklerinin ortaya konmasını sağlamaktadır; mevcut pazarı dönüştürerek büyük değişimler yaratır ya da yeni pazarlar ortaya çıkarmaktadır. Radikal inovasyonla ilişkili risk ve belirsizlikler yüksek olmasına rağmen, bu tür inovasyonlar performanta büyük farklılık ya da üretim maliyetlerinde dikkat çekici bir biçimde azalma ile sonuçlanmaktadır (Çetin Gürkan, 2013:6-7).

Radikal inovasyon, daha çok yeni teknolojinin kullanıldığı, hali hazırdaki ürün, hizmet ya da süreçlerle ilgili olarak müşteri ya da kullanıcılara daha yüksek faydaların sağlandığı inovasyondur (Yılmaz, 2015:78). Varolan teknoloji ya da yöntemlerden farklı bir yeniliği dünyaya sunmak anlamına gelen radikal inovasyon, devrim yaratan yenilik ve sürekli olmayan yenilik olarak da adlandırılmaktadır. Son yıllarda, Harvard'da görevli Clayton Christensen, varolan kurum ya da sanayilerin iş modellerini potansiyel açıdan yıkma gücüne sahip bulunan radikal inovasyonu tanımlamak için yıkıcı teknoloji deyimini kullanmaktadır. Hemen hemen bütün bu durumlardaki yenilikler radikaldir. Yıkıcı teknolojiler varolan teknolojilerin yerini alır ve o teknolojilere bağımlı olan şirketlerin düşüşünü hızlandırmaktadır. Birçok örnekte de görüldüğü üzere, yıkıcı teknolojiler yeni pazarların oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu pazarlar başlangıçta küçüktür, ancak bazen büyüebilmektedir (Luecke, 2008:4).

Artımsal inovasyon, mevcut ürün, hizmet, yöntem ve iş yapış yöntemlerindeki küçük çaplı değişim ve gelişim hatta daha çok iyileştirme faaliyetinin sürdürülmesiyle kendini göstermektedir (Gümüş, Dayal ve Gülnihal, 2014:42). Diğer bir ifade ile artımsal inovasyon var olan ürünler, hizmetler ve süreçlerdeki basit değişimleri ve ayarlamaları ifade etmektedir. İnovasyon yatırımlarından ödemeyi arttırmak için çabalayan şirketlerin bu işi en iyi biçimde artımsal inovasyonlara odaklanarak yaptıklarına dair giderek artan kanıtlar vardır (Pearce II ve Robinson, 2015:371).

Artımsal yenilikler, var olan ürün ve hizmetler ya da üretim ve / veya dağıtım sistemlerinde uyarlama, geliştirme ve iyileştirme şeklinde olanlardır. Bu tip yeniliklere artımsal yenilikler denilmektedir. Artımsal yenilikler daha çok herhangi bir sektörde kurumsallaşmış, köklü ve sağlam firmalarda meydana gelmektedir. Kademeli ve bilinçli bir şekilde mevcut durumun geliştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin cep

telefonlarının ilk çıktığı günden bu yana hemen her gün daha fonksiyonel bir araç haline gelmesi bu tip yeniliktir (Özsağır, 2014:27). Artımsal ve radikal inovasyon türü Tablo 3.1’de farklı açılardan karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 3.1** Artımsal ve Radikal İnovasyon

|                                      | <b>Artımsal</b>                                                                                                                  | <b>Radikal</b>                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proje zaman çizelgesi</b>         | Kısa dönem – 6 aydan iki yıla                                                                                                    | Uzun dönem – genellikle 10 yıl ya da daha fazla                                                                                                                                                                      |
| <b>Yörünge</b>                       | Belirlenen aşamaları takiben konseptten ticarileşmeye doğrusal ve sürekli bir yol vardır.                                        | Yörünge, birden fazla süreksizlik ya da boşluklarla işaretlenir. İlerleme düzensizdir. Yörünge değişiklikleri; beklenmedik olaylara, sonuçlara ve keşiflere yanıt olarak ortaya çıkar.                               |
| <b>Fikir üretme ve fırsat tanıma</b> | Fikir üretme ve fırsat tanıma, ön uçta gerçekleşir. Kritik olaylar, büyük oranda öngörülür.                                      | Fikir üretme ve fırsat tanıma, genellikle proje yörüngesindeki süreksizliklere (finansman, personel, teknik, pazar) tepki olarak yaşam döngüsü boyunca ara sıra ortaya çıkar.                                        |
| <b>Süreç</b>                         | Resmi ve onaylanmış bir süreç, fikir üretiminden gelişme ve ticarileştirmeye doğru hareket eder.                                 | Finansman elde etmek ve korumak için resmi bir süreç vardır. Süreci uygun hale getirmek için belirsizlik çok yüksektir. Resmi süreç, yalnızca proje ilerideki gelişme aşamalarına girdiğinde gerçek değere sahiptir. |
| <b>İş durumu</b>                     | Nispeten düşük belirsizlik seviyesi nedeniyle sürecin başında eksiksiz ve ayrıntılı bir plan geliştirilebilir.                   | İş modeli, keşif temelli teknik ve pazar öğrenmesi yoluyla gelişir ve aynı şekilde, belirsizlik azaltıldığında iş planı da gelişmelidir.                                                                             |
| <b>Oyuncular</b>                     | Birimler arası (çapraz işlevli) takıma atanan her üyenin, kendi uzmanlık alanı içinde açıkça belirlenmiş bir sorumluluğu vardır. | Proje sürecinde kilit oyuncular, gelir ve giderler. Birçoğu, radikal bir inovasyon projesi etrafında büyüyen resmi olmayan ağın bir parçasıdır. Kilit oyuncular                                                      |

|                                |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                   | çapraz işlevli (birimler arası) olma eğilimindedir.                                                                                              |
| <b>Örgütsel yapılar</b>        | Tipik olarak, çapraz işlevli bir proje ekibi, bir iş birimi içinde çalışır.                                                       | Proje genellikle AR-GE’de başlar. Hedef odaklı bir proje örgütüne geçiş yapar.                                                                   |
| <b>Kaynak ve yeterlilikler</b> | Proje takımı, süreci tamamlamak için tüm yetkilere sahiptir. Proje artımlı projeler için standart kaynak ayırma işlemine tabidir. | Çeşitli iç ve dış kaynaklardan beceri ve yetkinlik edinmede yaratıcılık ve yetenek, projenin hayatta kalması ve başarısı için kritik önem taşır. |
| <b>İşletme birimi katılımı</b> | İşletme birimleri, başlangıçtan itibaren dahil edilir.                                                                            | İşletme birimleri ile gayri resmi katılım önemlidir. Ancak bir işletme birimine çok erken mahkum olmaktan kaçınılmalıdır.                        |

**Kaynak:** Leifer vd., 2000: 19-20.

Büyük değişimler bazı insanlar tarafından meydan okuma olarak algılanırken kimileri için bir tehdit kılığına bürünebilir. Durum böyleyken, yenilik daha az korkutucudur, çünkü kendisini hileli bir kılığa sokmamaktadır. Başlangıçta sistemin baştan aşağı bir değişimi değildir. Artımsal yeniliğin çoğalıp yükselerek neticede daha büyük bir şeye dönüşebileceği doğrudur. Gerçekte organizasyonun amacının ve kimliğinin sorgulanacağı bir noktaya kadar da işi götürebilir. Bu sonuçta radikal bir reforma dönüşebilir ya da başka bir organizasyonun kurulmasıyla sonuçlanabilir (Adair, 2008:19).

### 3.5 İnovasyon ve Turizm

İnovasyon çok boyutlu bir kavramdır, bu nedenle çoğu zaman, özellikle de turizmde, inovasyon somut bir şey değildir. Mevcut ürünlerin ve hizmetlerin küçük uyarlamalarını da içerebilen oldukça pragmatik bir terim olan inovasyon, hizmet sektörü olarak turizmin özünü oluşturmaktadır, pazardaki rekabet gücünü korumak ve ziyaretçi deneyimini sürekli iyileştirmek için hayati öneme sahiptir. Gelişmekte olan ülkelerde turizm genellikle hızlı büyümenin motorudur, ancak bir takım batı ülkeleri sorunlarla karşı karşıyadır. Turizm, tarihin gidişatını değiştiren yenilikler sunulabilecek bir alan değildir. Bu bağlamda turizmde vurgulanan yenilikler aşağıda sıralanmaktadır (Rusu, Isac ve Cureteanu, 2013:187):

- Ürünlerin yenilikleri (sadalet programları, ekolojik konaklama tesisleri, yerel geleneklere dayalı olaylar),
- Yöntemsel yenilikler (self servis cihazların bakım ve temizliğinde robotlar ve bilgisayar sistemlerinin denetimi ve yönetimi),
- Yönetimde yenilikler (iş yerindeki koşulları iyileştirerek hesap verebilirlik),
- Lojistik yenilikler (gıda endüstrisinde ve restoranlarda dikey bağlantılar oluşturmak, turistik destinasyonlarda bilgisayar sistemlerinin ve internet pazarlamacılığının varlığı),
- Kurumsal yenilikler (finansman koşullarının değışmesi, korunmasız alanlardaki erişim kontrol sistemleri ve birimler, turizmin sosyal ve sağlık kavramlarını yeniden korumak için mali teşvikleri yeniden formüle etmek).

Turizmde inovasyon; artan rekabetçilik, verimlilik ve kaynak etkinliği değeri yaratımı ve eşsiz işbirlikçi yeteneklerin geliştirilmesi, liderlik ve inovasyon kültürünün başkanlığına karşılık gelen yeni bir yönetim doğrultusunda ilerlemektedir. Benzer şekilde, turizmde inovasyonu, projeyi yenilik haline dönüştürecek fikirleri yakalamayı ve bunlardan yararlanmayı mümkün kılan bir mekanizma olarak tanımlamak önemlidir. Bu bağlamda turizm işletmeleri, inovasyon gelişimini özümsetme ve verimlilik, rekabet edebilirlik ve büyümeyi arttırmak için örgüt kültüründe ve örgütün her alanına katılımda iyileştirme ve öğrenme süreçlerine odaklanmalıdır (Cruz vd., 2014:1092).

Turizm inovasyonunda, “turizm tecrübesi” olarak adlandırabilecek paket ürünlere katkı sağlayan ürün, süreç, teslimat, organizasyon, pazarlar ve pazarlamadaki değışimler, turist bakış açısından anlamlı bir değışiklik sağlayan icat kabul edinme sürecine girdiği ilgili bir zaman periyodunda tanıtılmıştır. Dolayısıyla bir turizm yeniliği, ne kadar uzak olursa olsun, turistlerin tecrübeleri üzerinde bir etki yaratana kadar, bir yenilik olarak düşünülmemelidir. Örneğin verimlilik artışı nedeniyle daha düşük fiyat, hizmet bekleme süresini kısaltmaktadır (Volo, 2008:79).

İnovasyon, turistler için diğer destinasyonlara karşı rekabet eden destinasyonların başarısında ve pazar talebinin sürekli değışen sosyal ve ekonomik belirleyicileriyle başa çıkmak için mücadelede önemli bir faktördür. İnovasyon, kısmen, destinasyonlar arasında ve içinde örgütlerle bağlantılı resmi ve gayriresmi ağlar yoluyla

bilgi akışına bağlıdır. Ancak inovasyon, inovasyon ortakları arasındaki ilişkilerin kalitesi, yenilik ve iş birliğine liderlik taahhütleri, bilginin işletmeler arasındaki heterojenliği gibi firma düzeyindeki faktörler dahil ağın bileşimine de bağlıdır (Zach ve Hill, 2017:196).

Turizm endüstrisinde en önemli gelişmelerden biri tüketici gözünden bakarak hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik adımların atılmasıdır. Turizmin doğasından kaynaklanmak üzere turistlerin çoğu farklı ve çekici olanı talep etmektedir. Bu özellik ise, turist beklenti ve eğilimlerinin sıklıkla değişmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, belirli bir dönem için geçerli olan talep yapısı bir sonraki dönem değişebilir. Böylece değişen ve farklılaşan turistik talep eğilimleri karşısında işletmeler alışıldık sistemlerinin yerine yeni tasarım, prosedür, yöntem, hizmet içerikleri ve dağıtım sistemleri geliştirerek daha kaliteli bir hizmet sunumunu gerçekleştirebilirler. İşletmeler açısından bu dönüşümlere yönelik tercihler yenilik kapsamı içinde değerlendirilir. Örneğin; bilgilendirme bir seyahat acentasının asli görevleri içerisinde yer almaktadır. Acenta geniş bilgi verip çok sayıda seçenek sıralayarak kaliteli bir hizmet sunma amacına sahip olsa da bazı tüketiciler çok fazla seçenekten ziyade sadece kendi zaman ve bütçe kısıtlarına uygun olanı talep edebilirler. Beklentilerin ayrıntılı bir şekilde saptanmasıyla, böyle bir tüketici grubuna yönelik uygun modeller tasarlanabilir. Acentanın fazla seçenek istemeyen tüketici kitlesinin özelliklerinden hareketle oluşturacağı bu modeller beklentileri karşılaması koşuluyla yenilikçi faaliyetler kapsamında yer almaktadır (Okumuş ve Avcı, 2008:411-412).

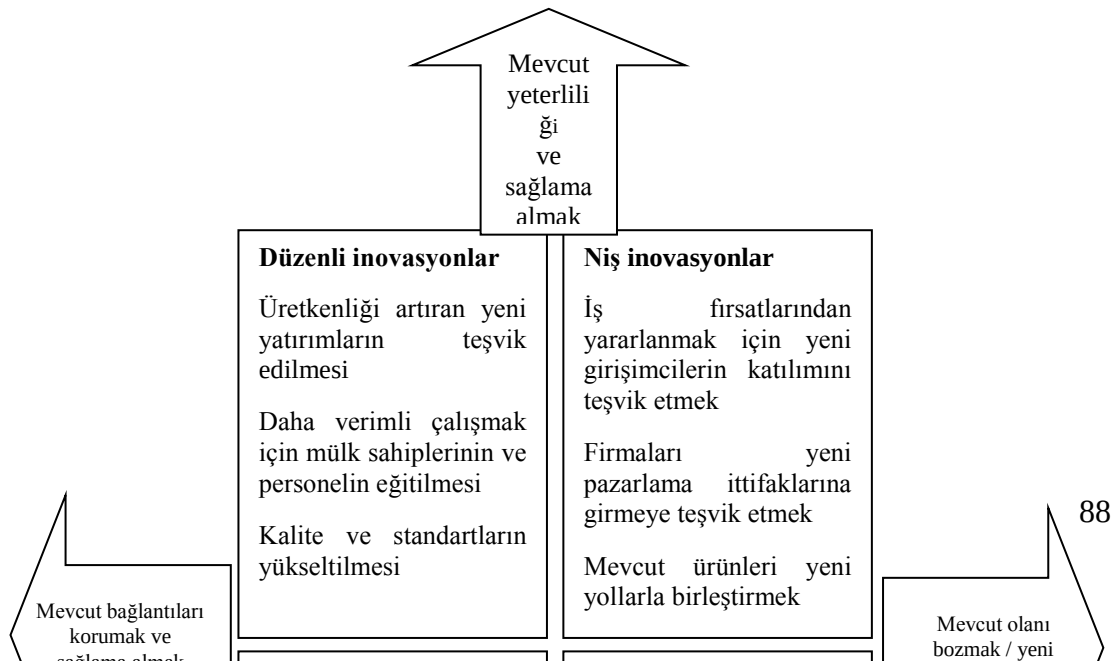
Turizm destinasyonlarında inovasyonu sağlamak, destinasyonun sürdürülebilir gelişimini en çok etkileyen faktörler arasındadır. İnovasyonların yapılmasının nedenleri farklı olabilir. Ziyaretçilerin beklenmeyen düşüşü, krizin üstesinden gelmek için yeni stratejiler geliştirmek ve önlemler almak için yönetimi motive edebilir. Öte yandan hedeflere ulaşmak, inovasyonun başlatılması için itici bir güç olabilir. Turizm yerlerinde en sık yapılan yenilikler, ürün yeniliklerinin yanı sıra yönetimin yeniden düzenlenmesiyle ilgilidir. Ayrıca pazarlama alanında yeniliklerin gelişimi için büyük potansiyel sunmaktadır. Turizm destinasyonlarında yönetim, liderlik ve koordinasyonun tek başına sağlanması zor olduğu için paydaşlar hakkında konuşulmak daha çok tercih edilmektedir. Bu nedenle, etkili eşgüdüm sağlamak için bütün paydaşlar karar verme

sürecine dahil eden entegre bir yaklaşım geliştirmek ve yenilik yapmak gereklidir. İnovasyonun rolü, yıkıcı ve kaotik gelişmeyi önlemek ve tüm paydaşları içeren entegre edilmiş destinasyon yönetimi çerçevesi oluşturmaya katkı sağlamaktır (Marakova ve Medvedova, 2016:37).

Turizm sistemi içinde otel işletmeleri gerek örgütsel gerekse sektörel ve küresel düzeydeki gereksinim ve gelişmelere uyum sağlamak zorundadır. Özellikle küresel rekabetin yaratmış olduğu değişim ve yenileşim gereksiniminin sistematik bir karar sürecinin sonunda belirli aşamalarda gerçekleşmesi, işletmelerin yönetsel yeteneklerini zorlamaktadır. Bu süreçte işletmelerin ekonomik, beşerî ve sosyal değerleri, entelektüel sermayesi, örgütsel yapısı, pazar payı gibi pek çok durumu yenilik kapsamında değişim ve gelişme yolunda atılacak adımların belirleyicisi olarak rol alabilmektedir. Doğal olarak bunların bir kısmı kontrol edilebilirken, bir kısmının kontrol edilmesi oldukça güçtür. Buna rağmen otel işletmeleri yenilik kaynaklarını etkin bir şekilde değerlendirerek katma değer yaratabilecek çıktılara ulaşma çabasıdadır (Demir ve Demir, 2015:81).

### 3.5.1 Turizmde İnovasyon Çeşitleri

Son birkaç yıldır, innovasyon terimi, turizm işletmelerinin, destinasyonların ve turizm sektörünün davranışlarını tanımlamada giderek daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, klasik inovasyon teorileri, turizm araştırmaları sunmak için çok fazla özelliğe sahiptir. Bu bağlamda, Abernathy ve Clark'ın turizm perspektifiyle geliştirdiği Şekil 3.5'teki modele göre dört farklı inovasyon türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar; düzenli inovasyon, niş inovasyonu, devrimsel inovasyon ve mimari inovasyon olarak adlandırılmaktadır (Hjalager, 2001:465-467).





**Kaynak:** Decelle, 2004:4.

**Şekil 3.5** Abernathy ve Clark Modeli-Bir Turizm Perspektifi

açısından farklı birtakım sonuçlara sahiptir. Düzenli inovasyon, daha büyük yapılar için yeni yatırımlar gerektirmektedir. Örnek olarak daha kapsamlı tesislere sahip daha büyük oteller verilebilir. Ayrıca düzenli inovasyona verilebilecek diğer örnekler; teknolojik değişiklikler ya da zaman çizelgeleme prosedürleri yoluyla yapısal tıkanıklıkların giderilmesi, geliştirilmiş ya da daha hızlı hizmet ile sonuçlanan ve müşterilere ek avantajlar sunulmasına olanak tanıyan personelin eğitimi, iki ila üç yıldızlı sınıflandırma gibi kalite standartlarını iyi tanımlanmış yollarla yükseltmek, aynı yöntem ve ürünlerle yeni piyasalara yaklaşımlardır. Niş inovasyonlar, temel yeterlilikleri ve bilgiyi değil, işbirliğine dayalı yapıları sorgulamaya eğilimlidir. Niş inovasyona örnek olarak, yeni şirket kategorilerinin mevcut şirketlere ek olarak turizm sektörüne ya da destinasyona davet edilebilmeleri verilebilir. Örneğin, daha önce temsil edilmeyen yabancı bir yatırımcı, diğer tamamlayıcı ürünlerin tedarikçileri, turizmin onlar için pazar olduğuna ikna edilebilir. Ayrıca yeni müşteri gruplarına erişmek için uzlaşmış tur operatörleriyle pazarlama ittifakları kurulabilir. Devrimsel inovasyonlar ise dış yapıları değiştirmeden korurken, yeterlilikler üzerinde radikal bir etkiye sahiptir. Örneğin bütün bir sektör,

gerekli beceri ve yeterliliklerin daha uzun bir süre boyunca bir bütün olarak toplanmasından etkilenebilir. Kurumsal ya da hedef seviyesinde devrimsel inovasyonların doğurabileceği sonuçlardan biri, işletmelerde yeni teknoloji yayılmasıdır. Böylece personel yaptıklarını yapmayı bırakmaktadır ya da başka şekilde yapmaktadır. Bir diğer doğabilecek sonuç ise yemek pişirme becerilerini restoranlardan kaldıran önceden pişirilmiş ürünlerin teminidir. Mimari inovasyon, yol altyapısı kavramlarının yanı sıra siyasi, ekonomik ve endüstri ilişkilerini de etkileyen T-model tarafından örneklendirilmiş en geniş kapsamlı olanıdır. Buna göre mimari yenilikler yalnızca endüstride değil, aynı zamanda kullanılacağı toplumda da değişiklikler anlamına gelmektedir. En az radikal, düzenli, aşamalı yeniliklerdir. Mimari inovasyonlara; çevresel düzenlemeye tepki olarak alt yapının yeniden tanımlanması, sahil boyunca yeni turizm tesislerine yasak getirmek ve mükemmellik merkezlerinde bilgiye erişmenin diğer yollarının yaratılması örnek verilebilir (Hjalager, 2002:465-467, Abernathy and Clark, 1985:7-13).

Özetle mimari inovasyon, ürün ve sürecin temel konfigürasyonunu tanımlamaktadır ve sonraki gelişimi yönlendirecek teknik ve pazarlama gündemlerini belirlerken; niş inovasyon, mevcut teknolojinin kullanımı, üretim ve teknik sistemlerin etkisi ile kurulan tasarımları korumak ve güçlendirmek yoluyla yeni pazar fırsatları yaratmaktadır. Düzenli inovasyon ise, kurulu teknik ve üretim yeterliliğine dayanan ve mevcut pazarlara ve müşterilere uygulanan değişimi içermektedir. Bu değişikliklerin etkisi, mevcut becerileri ve kaynakları sağlamlaştırmaktır. Devrimsel inovasyon, kurulan teknik ve üretim yeterliliğini aksatmakta ve etkisiz hale getirmektedir, ancak mevcut pazarlara ve müşterilere uygulanmaktadır (Von Stamm, 2008:8).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1 Araştırma Probleminin İfadesi**

Konaklama işletmelerinde krize neden olan faktörler, işletmenin dışından kaynaklanan ve işletmenin kendi içindeki yapısal sorunlardan meydana gelen faktörler olmak üzere iki grupta toplanabilir. İşletme dışından kaynaklanan faktörleri; doğal faktörler, politik ve hukuki faktörler, ekonomik faktörler, toplumsal yapı, güvenlik sorunu, karalama kampanyaları ve işletmeler arası problemler (otel - seyahat acentesi - tur operatörü) olarak sıralamak mümkündür. İşletme dışından kaynaklanan krizlere, işletmelerin doğrudan müdahale etmesi çok zordur. Ancak krizler iyi bir çevre analizi ile tahmin edilebilir ve önlemleri alınabilir. İşletmeleri krize götüren nedenler dış etmenlerden daha çok işletme içi faktörlerdir. Bunlar; yöneticilerle ilgili sorunlar, personel ve müşterilerden kaynaklanan sorunlardır. Ayrıca hizmetlerin aksaması ya da kalitesinin istenilen düzeyde olmaması, personel ve müşteri arasında yaşanan sorunlar, müşterilerin çeşitli nedenlerle oluşturduğu sorunlar, işletme içinde yaşanan güvenlik zafiyetleri (gıda güvenliği, adli güvenlik) krize neden olabilmektedir. Örgütsel sorunlar olarak adlandırılan işletmenin örgüt yapısında karar verme ve uygulamada yavaşlık, sıklıkla yapılan önemli hatalar, işveren-işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim, politika ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi diğer sorunlarda krizin nedenleri olarak sıralanabilir (Seçilmiş ve Sarı, 2010:503-504).

Türkiye’de 1980’li yıllarda gelişmeye başlayan turizm, birçok nedenle ortaya çıkabilen global, bölgesel ve yerel krizlerden etkilenebilmektedir. Hızla rekabetin arttığı küresel dünyada, turizm işletmelerinin hayatta kalabilmeleri için krizlerin önlenmesi ya da en az zararla atlatılması için kriz yönetimine yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü kriz dönemlerinde işletmeleri yönetmek zorlaşmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin varlığını tehdit eden, hedeflerine ulaşmayı zorlaştıran, işletme yöneticilerini zor durumda bırakan karmaşık ve çok yönlü krizlerin, örgütsel ve yönetsel faaliyetler en etkin şekilde kullanılarak güncel bilgiler doğrultusunda

yönetilmesi zorunluluğu doğmuştur. Bu durumda, yoğun rekabet ortamında turizm işletmelerinin yaşanan krizlere karşı başarı elde etmeleri için sürekli yenilenme ve değişime uyum sağlayabilme noktasında inovasyon kavramı önem kazanmaktadır.

Tez çalışmasının problemi; Kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyon önemli bir rol oynayabilir mi? olarak belirlenmiştir. Araştırmaya yönelik ortaya çıkan bu problem araştırma amacının belirleyicisi olmuştur.

Özetle, konaklama işletmelerinin kriz dönemlerini en az zararla atlatarak varlığını başarıyla sürdürebilmeleri ve fark yaratarak rekabet üstünlüğü elde etmeleri için kriz yönetimi konusunda inovasyona ilişkin stratejiler ve pratik uygulamalar geliştirmeleri; mevcut iş akışlarının etkinliğini arttırarak ve daha çok işi daha az maliyetle yaparak, çalışanların daha çok performans göstermelerini sağlayıp inovasyon uygulamalarını standartlaştırmaya ve iyileştirmeye uygun, insan odaklı, personel yönetimi konusunda çağdaş bir yönetim modeli oluşturmaları gerekli olabilmektedir.

#### **4.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Araştırmanın önemi; Türkiye’de konuyla ilgili daha önceden herhangi bir çalışma yapılmadığından, konuyla ilgili Türkçe bir literatür oluşmasına öncülük etmek ve ileride konuyla ilgili yapılacak diğer araştırmaların önünü açmaktır. Bunun yanı sıra işletmeler ve ilgili yöneticilere rehber niteliğinde bazı çözüm önerilerinin getirilebilecek olması da çalışmanın bir diğer önemli noktasıdır.

Araştırmanın amacı, kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemini ortaya koymaktır. Alt amaçları;

- ✓ Konaklama işletmeleri açısından kriz ve inovasyon kavramını tanımlamak,
- ✓ Konaklama işletmelerine kriz dönemlerinde global değişim ve gelişim göz önünde tutularak alınabilecek önlemler tespit edip önemli stratejiler sunmak.
- ✓ Konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde inovasyon uygulamaları ile yönetsel, ekonomik ve üretim yönetimi ve pazarlama açısından etkin ve yenilikçi çözümlerin ortaya konulmasıdır.

Bu amaca bağlı olarak konu; ilgili literatür taraması yapılarak, saha uygulamasıyla incelenmiştir.

#### 4.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölüm araştırmanın teorik bölümleri olup, ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak oluşmaktadır. Son bölüm olan uygulama bölümü ise anket çalışması içermektedir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve nicel yöntemle (anket) elde edilen veriler, SPSS ve AMOS paket programlarından yararlanılarak araştırma amacına uygun analizlere tabi tutularak yorumlanmıştır. Kurulan hipotezlere bağlı olarak ilgili istatistiksel analizler yapılmıştır. Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Betimsel araştırma modeli ile araştırmaya katılan konaklama işletmelerindeki çalışanlarının demografik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) ve mesleki özellikleri (eğitim alanı; çalışanların konaklama işletmesindeki görevi; uluslararası zincir işletme, ulusal zincir işletme, aile işletmesi ve diğer olmak üzere konaklama işletmesinin türü; oda sayısı; çalışma süresi ve tüm yıl ya da sezonluk faaliyet durumu) ile ilgili bilgiler verilerek katılımcıların genel bir profili belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulguları yorumlamak; kriz ve inovasyon ölçeğine ilişkin çalışanların katılım düzeylerini ve ortalamaları belirlemek için frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır.

Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Çalışmada DFA analizi AMOS 21.0 programı ile yapılmıştır. Ölçeklerin betimsel istatistikleri yapılmış ve güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Normallik testi yapıp çarpıklık ile basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Bu nedenle ölçek puanlarının demografik değişkenlere ve mesleki özelliklere göre farklılık gösterme durumu t ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir. Ayrıca inovasyonun kriz üzerindeki etkisini matematiksel olarak ifade edebilmek için de regresyon analizinden; İnovasyon ve kriz arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

#### 4.4 Veri Toplama ve Ölçme Araçları

Konuyu araştırmak amacıyla, üç bölümden oluşan bir anket çalışması yapılmıştır. Anketin ilk bölümünde, katılımcıların demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve eğitim alanı) ve mesleki özelliklerini (çalışanların konaklama işletmesindeki görevi; uluslararası zincir işletme, ulusal zincir işletme, aile işletmesi ve

diğer olmak üzere konaklama işletmesinin türü; oda sayısı; çalışma süresi ve tüm yıl ya da sezonluk faaliyet durumu) ölçmeye yönelik 10 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan '*Kriz ölçeği*' 21 ifadeden oluşmaktadır ve Israeli vd., (2010) tarafından geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde yer alan '*İnovasyon ölçeği*' Baregheh vd., (2012) tarafından geliştirilmiştir ve 38 ifadeden oluşmaktadır. Her bir ifade için "*Hiç Katılmıyorum*", "*Katılmıyorum*", "*Kararsızım*", "*Katılıyorum*" ve "*Tamamen Katılıyorum*" şeklindeki katılım düzeylerini belirten, 5'li Likert tipinde bir tercih listesi bulunmaktadır. Puanlamada önermelere verilen yanıtlar "*Hiç Katılmıyorum*" ifadesinden "*Tamamen Katılıyorum*" ifadesine doğru 1-2-3-4-5 şeklinde puanlanmıştır.

#### **4.5 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın genel evrenini, Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini ise Antalya'da faaliyet gösteren ve araştırma dahilinde yer almak isteyen beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre Antalya'da 336 tane beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır (<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>, 31.05.2017). Araştırmanın örnekleme çerçevesi ise, bu işletmelerdeki üst düzey ve orta düzey yöneticilerdir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre Antalya'da 336 tane beş yıldızlı konaklama işletmesinin %65'ine (218) ulaşıp araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi hakkında bilgi verilmiştir. Buna göre Antalya'daki konaklama işletmelerinin %60'ı (201) araştırmada yer almak istediklerini belirtmiştir. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden toplam 433 anket toplanmış olup 418 anket veri sağlamaya elverişli düzeyde bulunmuş ve analiz edilmiştir.

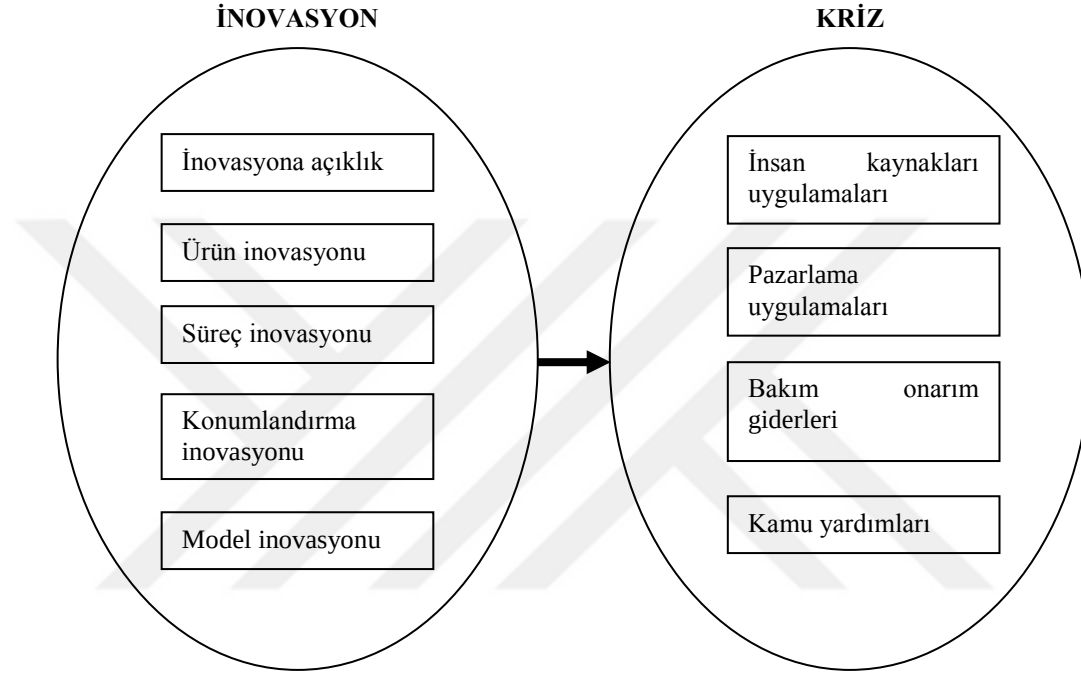
#### **4.6 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışma, kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemini ortaya koymaya yöneliktir. Bu bağlamda, Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticilere bir anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sadece otelcilik sektöründe yapılmış olması bir sınırlılıktır. Ayrıca araştırmaya katılan üst düzey ve orta düzey yöneticilerin iş

yoğunluğu nedeniyle araştırmaya katılmaktan çekinmeleri ve araştırmanın sadece Antalya’da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılması diğer bir sınırlılıktır.

#### 4.7 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli ve hipotezler yer almaktadır. Şekil 4.1’de çalışmanın temel amacını gösteren araştırmanın modeli yer almaktadır.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

Çalışmanın temel amacı kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemini ortaya koymaktır. Bu bağlamda oluşturulan temel hipotezi “**H<sub>1</sub>**: *İnovasyon faaliyetlerinin kriz üzerinde etkisi vardır*”. Bu temel hipotezden üretilen ilişkili diğer hipotezler ise aşağıda yer almaktadır. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

**H<sub>1</sub>** : İnovasyon faaliyetlerinin kriz üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>** : İnovasyona açıklık insan kaynakları uygulamalarını etkiler.

**H<sub>1b</sub>** : Ürün inovasyonu insan kaynakları uygulamalarını etkiler.

**H<sub>1c</sub>** : Süreç inovasyonu insan kaynakları uygulamalarını etkiler.

**H<sub>1d</sub>** : Konumlandırma inovasyonu insan kaynakları uygulamalarını etkiler.

**H<sub>1e</sub>** : Model inovasyonu insan kaynakları uygulamalarını etkiler.

- H<sub>1f</sub>** : İnovasyona açıklık pazarlama uygulamalarını etkiler.
- H<sub>1g</sub>** : Ürün inovasyonu pazarlama uygulamalarını etkiler.
- H<sub>1h</sub>** : Süreç inovasyonu pazarlama uygulamalarını etkiler.
- H<sub>1i</sub>** : Konumlandırma inovasyonu pazarlama uygulamalarını etkiler.
- H<sub>1j</sub>** : Model inovasyonu pazarlama uygulamalarını etkiler.
- H<sub>1k</sub>** : İnovasyona açıklık bakım onarım giderlerini etkiler.
- H<sub>1l</sub>** : Ürün inovasyonu bakım onarım giderlerini etkiler.
- H<sub>1m</sub>** : Süreç inovasyonu bakım onarım giderlerini etkiler.
- H<sub>1n</sub>** : Konumlandırma inovasyonu bakım onarım giderlerini etkiler.
- H<sub>1o</sub>** : Model inovasyonu bakım onarım giderlerini etkiler.
- H<sub>1k</sub>** : İnovasyona açıklık kamu yardımlarını etkiler.
- H<sub>1l</sub>** : Ürün inovasyonu kamu yardımlarını etkiler.
- H<sub>1m</sub>** : Süreç inovasyonu kamu yardımlarını etkiler.
- H<sub>1n</sub>** : Konumlandırma inovasyonu kamu yardımlarını etkiler.
- H<sub>1o</sub>** : Model inovasyonu kamu yardımlarını etkiler.

#### **4.8 Verilerin Analizi**

Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Verilerin analizi sekiz bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular; ikinci bölümde kriz ve inovasyon ölçeklerinin maddelerine katılım düzeyleri ve ortalamalara ilişkin bulgular; üçüncü bölümde ölçeklerin betimsel istatistikleri ve güvenilirlik katsayılarına ilişkin bulgular; dördüncü bölümde ölçeklerin normallik testi ve çarpıklık ile basıklık katsayılarına ilişkin bulgular; beşinci bölümde doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular; altıncı bölümde regresyon analizine ilişkin bulgular, yedinci bölümde korelasyona analizine ilişkin bulgular ve sekizinci bölümde farklılık testlerine (ANOVA ve t testi) ilişkin bulgular yer almaktadır.



#### 4.8.1 Çalışanlarının İşyeri, Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların işyeri bilgilerini (uluslararası zincir işletme, ulusal zincir işletme, aile işletmesi ve diğer olmak üzere konaklama işletmesinin türü; oda sayısı; çalışma süresi ve tüm yıl ya da sezonluk faaliyet durumu), demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş ve eğitim durumu) ve mesleki özelliklerini (eğitim alanı; çalışanların konaklama işletmesindek i görevi) belirlemeye ilişkin frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Tablo 4.1’de çalışanların işyeri, demografik ve mesleki özelliklerine belirlemek amacıyla yapılan frekans ve yüzde değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.1** Çalışanların İşyeri, Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

|                           |                         | n   | %    |
|---------------------------|-------------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>           | <b>Kadın</b>            | 120 | 28,7 |
|                           | <b>Erkek</b>            | 298 | 71,3 |
| <b>Yaş</b>                | 18-24                   | 19  | 4,5  |
|                           | 25-34                   | 152 | 36,4 |
|                           | 35-44                   | 172 | 41,1 |
|                           | 45-54                   | 67  | 16,0 |
|                           | 55-64                   | 8   | 1,9  |
|                           | 65 yaş ve üstü          | 0   | 0,0  |
| <b>Eğitim</b>             | İlköğretim              | 3   | ,7   |
|                           | Lise                    | 120 | 28,7 |
|                           | Ön Lisans               | 101 | 24,2 |
|                           | Lisans                  | 152 | 36,4 |
|                           | Yüksek Lisans           | 33  | 7,9  |
|                           | Doktora                 | 9   | 2,2  |
| <b>Eğitim alanı</b>       | Turizmle ilgili         | 272 | 65,1 |
|                           | İşletme, İİBF           | 82  | 19,6 |
|                           | Dil                     | 5   | 1,2  |
|                           | Mühendislik             | 9   | 2,2  |
|                           | Diğer                   | 50  | 12,0 |
| <b>Oteldeki göreviniz</b> | Genel müdür             | 35  | 8,4  |
|                           | İnsan Kaynakları Müdürü | 56  | 13,4 |
|                           | Muhasebe Müdürü         | 38  | 9,1  |
|                           | Ön büro Müdürü          | 89  | 21,3 |

|                                                             |                             |     |      |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|------|
|                                                             | Müdür Yardımcısı            | 10  | 2,4  |
|                                                             | Operasyon Müdürü            | 15  | 3,6  |
|                                                             | Satış Müdürü                | 67  | 16,0 |
|                                                             | Kat Hizmetleri Müdürü       | 28  | 6,7  |
|                                                             | Yiyecek İçecek Müdürü       | 29  | 6,9  |
|                                                             | Eğlence Müdürü              | 24  | 5,7  |
|                                                             | İşletme Sahibi              | 13  | 3,1  |
|                                                             | Aşçıbaşı                    | 14  | 3,3  |
| <b>Çalıştığınız otelde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?</b> | 1 yıldan az                 | 75  | 17,9 |
|                                                             | 1-2 yıl                     | 97  | 23,2 |
|                                                             | 3-4 yıl                     | 79  | 18,9 |
|                                                             | 5-6 yıl                     | 46  | 11,0 |
|                                                             | 7 yıl ve üstü               | 121 | 28,9 |
| <b>Çalıştığınız otelinizin işletme türü nedir?</b>          | Uluslararası Zincir İşletme | 41  | 9,8  |
|                                                             | Ulusal Zincir İşletme       | 107 | 25,6 |
|                                                             | Aile İşletmesi              | 244 | 58,4 |
|                                                             | Diğer                       | 26  | 6,2  |
| <b>Çalıştığınız otelinizin oda sayısı</b>                   | 100-200                     | 116 | 27,8 |
|                                                             | 201-300                     | 86  | 20,6 |
|                                                             | 301-400                     | 83  | 19,9 |
|                                                             | 401-500                     | 69  | 16,5 |
|                                                             | 501 ve üzeri                | 64  | 15,3 |
| <b>Çalıştığınız oteliniz kaç yıldır hizmet vermektedir</b>  | 1 yıldan az                 | 20  | 4,8  |
|                                                             | 1-2 yıl                     | 70  | 16,7 |
|                                                             | 3-4 yıl                     | 63  | 15,1 |
|                                                             | 5-6 yıl                     | 60  | 14,4 |
|                                                             | 7 yıl ve üstü               | 205 | 49,0 |
| <b>Çalıştığınız otelinizin açık olduğu dönem</b>            | Tüm yıl                     | 169 | 40,4 |
|                                                             | Sezonluk                    | 249 | 59,6 |

Tablo 4.1’de, çalışanların demografik verilerine bakıldığında; cinsiyet dağılımına göre çalışanların % 28,7’sini (n=120) kadınlar, % 71,3’ünü (n=298) ise erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Yaş grubuna göre çalışanların % 4,5’ini (n=19) 18-24 yaş arası çalışanlar, % 36,4’ünü (n=152) 25-34 yaş arası çalışanlar, % 41,1’ini (n=172) 35-44 yaş arası çalışanlar, % 16,0’ını (n=67) 35-44 yaş arası çalışanlar, %1,9’unu (n=8) ise 55-64 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumuna göre çalışanların % 0,7’sini (n=3) ilköğretim, % 28,7’sini (n=120) lise, % 24,2’sini (n=101)

ön lisans, % 36,4'ünü (n=152) lisans, % 7,9'unu (n=33) yüksek lisans ve % 2,2'sini (n=9) doktora mezunu oluşturmaktadır.

Tablo 4.1'de çalışanların mesleki özelliklerine bakıldığında ise; eğitim alanına göre % 65,1'ini (n=272) turizmle ilgili çalışanlar, % 19,6'sını (n=82) İşletme ve İİBF ile ilgili çalışanlar, % 1,2'sini (n=5) dil ile ilgili çalışanlar, % 2,2'sini (n=9) mühendislik ile ilgili çalışanlar ve % 12,0'ını (n=50) diğer alanlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışılan pozisyona göre, çalışanların % 8,4'ünü (n=35) genel müdür, % 13,4'ünü (n=56) insan kaynakları müdürü, % 9,1'ini (n=38) muhasebe müdürü, % 21,3'ünü (n=89) ön büro müdür, % 2,4'ünü (n=10) müdür yardımcısı, % 3,6'sını (n=15) operasyon müdürü, % 16,0'ını (n=67) satış müdürü, % 6,7'sini (n=28) kat hizmetleri müdürü, % 6,9'unu (n=29) yiyecek ve içecek müdür, % 5,7'sini (n=24) eğlence müdürü, % 3,1'ini (n=13) işletme sahibi ve % 3,3'ünü (n=14) aşçıbaşı oluşturmaktadır.

Kurumdaki çalışma süresine göre; 1 yıldan az çalışanlar % 17,9'unu (n=75), 1-2 yıl arası çalışanlar % 23,2'sini (n=97), 3-4 yıl arası çalışanlar % 18,9'unu (n=79), 5-6 yıl arası çalışanlar % 11,0'ını (n=46), 7 yıl ve üstü çalışanlar % 28,9'unu (n=121) oluşturmaktadır. Çalışan otel türüne göre çalışanların % 9,8'ini (n=41) uluslararası zincir işletmelerde, çalışanların % 25,6'sı (n=107) ulusal zincir işletmelerde, çalışanların % 58,4'ü (n=244) aile işletmelerinde ve çalışanların % 6,2'si (n=26) diğer işletmelerde çalışmaktadır. % 36,1'i (n=74) 4 yıldızlı otellerde, % 10,7'si (n=22) 3 yıldızlı otellerde, % 5,4'ü (n=11) apart otellerde çalışmaktadır.

Oda sayısına göre, çalışanların % 27,8'i (n=116) 100-200 arası oda sayısına sahip işletmelerde, çalışanların % 20,6'sı (n=86) 201-300 arası oda sayısına sahip işletmelerde, çalışanların % 19,9'u (n=83) 301-400 arası oda sayısına sahip işletmelerde, çalışanların % 16,5'i (n=69) 401-500 arası oda sayısına sahip işletmelerde ve çalışanların % 15,3'ü (n=64) 501 ve üzeri oda sayısına sahip işletmelerde çalışmaktadır. Otelin hizmet süresine göre çalışanların % 4,8'i (n=20) 1 yıldan az hizmet veren işletmelerde, çalışanların % 16,7'si (n=70) 1-2 yıl arası hizmet veren işletmelerde, çalışanların % 15,1'i (n=63) 3-4 yıl arası hizmet veren işletmelerde, çalışanların % 14,4'ü (n=60) 5-6 yıl arası hizmet veren işletmelerde ve çalışanların % 49,0'ı (n=205) 7 yıl ve üstü hizmet veren işletmelerde çalışmaktadır. İşletmenin açık

olduğu döneme göre çalışanların % 40,4'ü (n=169) tüm yıl açık işletmelerde ve % 59,6'sı (n=249) sezonluk olan işletmelerde çalışmaktadır.

#### 4.8.2 Çalışanların Ölçeklerin Maddelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalamalara İlişkin Bulgular

Kriz ve inovasyon ölçeklerinin maddelerine katılım düzeyleri ve ortalamalara ilişkin bulgular Tablo 4.2'de ve Tablo 4.3'te yer almaktadır.

**Tablo 4.2** Çalışanların Kriz Ölçeği Maddelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalamalar

|                                                                                                                                                                                                         | Hiç Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | X    | Ss   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|---------------------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                         | n                | %    | N            | %    | n          | %    | n           | %    | n                   | %    |      |      |
| 1. Çalıştığım otel, kriz dönemlerinde işgücünü azaltmaktan çekinmez.                                                                                                                                    | 78               | 18,7 | 50           | 12,0 | 141        | 33,7 | 52          | 12,4 | 97                  | 23,2 | 3,10 | 1,38 |
| 2. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde işgücünü azaltmak adına ücretsiz izin kullanılır.                                                                                                               | 83               | 19,9 | 49           | 11,7 | 85         | 20,3 | 101         | 24,2 | 100                 | 23,9 | 3,21 | 1,44 |
| 3. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde haftalık çalışma süreleri kısıtlılır.                                                                                                                           | 200              | 47,8 | 70           | 16,7 | 80         | 19,1 | 39          | 9,3  | 29                  | 6,9  | 2,11 | 1,29 |
| 4. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde çalışanlara yapılan ödemeler tamamen dondurulur.                                                                                                                | 238              | 56,9 | 74           | 17,7 | 58         | 13,9 | 27          | 6,5  | 21                  | 5,0  | 1,85 | 1,19 |
| 5. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde yüksek maaş alan personel işten çıkarılarak yerlerine daha düşük maaşa çalışabilecek personel işe alınır                                                        | 220              | 52,6 | 56           | 13,4 | 84         | 20,1 | 38          | 9,1  | 20                  | 4,8  | 2,00 | 1,23 |
| 6. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde insan kaynakları ihtiyacı için dış kaynak kullanımı artar.                                                                                                      | 155              | 37,1 | 76           | 18,2 | 96         | 23,0 | 53          | 12,7 | 38                  | 9,1  | 2,39 | 1,33 |
| 7. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otelde yerli turistlere yönelik yerel firmalarla (bir çok sektörden perakendeciler, acenteler vb. ) ortaklaşa kampanyalar düzenlenir. (kredi kartı taksitli satış vb.) | 29               | 6,9  | 42           | 10,0 | 92         | 22,0 | 104         | 24,9 | 151                 | 36,1 | 3,73 | 1,24 |
| 8. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel bulduğumuz yerin ve                                                                                                                                               | 27               | 6,5  | 49           | 11,7 | 84         | 20,1 | 96          | 23,0 | 162                 | 38,8 | 3,76 | 1,26 |

|                                                                                                                                                                                                               |     |      |    |      |     |      |     |      |     |      |      |      |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----|------|-----|------|-----|------|-----|------|------|------|--|
| bölgenin sahip olduğu spesifik özelliklerini ön plana çıkararak yerli turistlere pazarlamasını gerçekleştirir.                                                                                                |     |      |    |      |     |      |     |      |     |      |      |      |  |
| 9. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otele sunulan özel tekliflere göre ürün/hizmet fiyatları düşürülebilir.                                                                                                      | 39  | 9,3  | 59 | 14,1 | 97  | 23,2 | 75  | 17,9 | 148 | 35,4 | 3,56 | 1,34 |  |
| 10. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sahip olduğu ürün /hizmet fiyatlarını düşürme politikasına gidebilir.                                                                                                  | 54  | 12,9 | 63 | 15,1 | 102 | 24,4 | 85  | 20,3 | 114 | 27,3 | 3,34 | 1,36 |  |
| 11. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel, yabancı turistlere yönelik bulunduğu yerin (il/ilçe,belde vb.) ayırt edici özellikleri ve güvenliği ile ilgili konulara ayrı bir önem göstererek pazarlamaya çalışır. | 55  | 13,2 | 27 | 6,5  | 95  | 22,7 | 99  | 23,7 | 142 | 34,0 | 3,59 | 1,36 |  |
| 12. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel, sahip olduğu yeni ürün ve hizmetlerini insanlara tanıtmaya ve teşvik etme yöntemini kullanarak pazarlamaya çalışır. (Aile etkinlikleri, kişiye özel hizmetler)        | 43  | 10,3 | 46 | 11,0 | 89  | 21,3 | 105 | 25,1 | 135 | 32,3 | 3,58 | 1,31 |  |
| 13. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel, yeni pazar ve yeni hedef müşteri gruplarına yönelir.                                                                                                                  | 30  | 7,2  | 15 | 3,6  | 54  | 12,9 | 137 | 32,8 | 182 | 43,5 | 4,02 | 1,16 |  |
| 14. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sunduğu hizmetleri sınırlandırarak maliyetleri düşürmeye çalışır.                                                                                                      | 63  | 15,1 | 65 | 15,6 | 104 | 24,9 | 78  | 18,7 | 108 | 25,8 | 3,25 | 1,39 |  |
| 15. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel bina bakım ihtiyaçlarını erteleyerek maliyetleri düşürmeye çalışır.                                                                                                    | 66  | 15,8 | 56 | 13,4 | 83  | 19,9 | 81  | 19,4 | 132 | 31,6 | 3,38 | 1,44 |  |
| 16. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel işletme için gerekli olan mühendislik işleri erteleyerek maliyetleri düşürmeye çalışır.                                                                                | 68  | 16,3 | 77 | 18,4 | 93  | 22,2 | 60  | 14,4 | 120 | 28,7 | 3,21 | 1,45 |  |
| 17. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel planlanan ödemelerini erteler ve kredi tarihlerinin uzatılmasını sağlar.                                                                                               | 72  | 17,2 | 45 | 10,8 | 120 | 28,7 | 94  | 22,5 | 87  | 20,8 | 3,19 | 1,35 |  |
| 18. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel hükümet                                                                                                                                                                | 140 | 33,5 | 60 | 14,4 | 99  | 23,7 | 56  | 13,4 | 63  | 15,1 | 2,62 | 1,44 |  |

|                                                                                                                                                                         |    |      |    |     |    |      |     |      |     |      |      |      |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|----|-----|----|------|-----|------|-----|------|------|------|--|--|
| desteğinin eksikliklerine karşı organize edilen protestoları destekler.                                                                                                 |    |      |    |     |    |      |     |      |     |      |      |      |  |  |
| 19. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sektörün taleplerine göre, işletmelerin mevcut harcamaları için hükümetin yardım etmesi görüşüne katılır.                        | 51 | 12,2 | 22 | 5,3 | 97 | 23,2 | 94  | 22,5 | 154 | 36,8 | 3,67 | 1,34 |  |  |
| 20. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sektörün taleplerine göre, işletmelerin devlete vergi ödemeleri noktasında kolaylık sağlanması konusuna katılır.                 | 30 | 7,2  | 17 | 4,1 | 78 | 18,7 | 116 | 27,8 | 177 | 42,3 | 3,94 | 1,20 |  |  |
| 21. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sektörün taleplerine göre, işletmelerin belediye gibi yerel kurumlara yapılacak ödemelerde kolaylık sağlanması konusuna katılır. | 31 | 7,4  | 18 | 4,3 | 90 | 21,5 | 104 | 24,9 | 175 | 41,9 | 3,90 | 1,21 |  |  |

“Çalıştığım otel, kriz dönemlerinde işgücünü azaltmaktan çekinmez.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%33,7) karasızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,10 \pm 1,38$ ’dir.

“Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde işgücünü azaltmak adına ücretsiz izin kullandırılır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%24,2) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,21 \pm 1,44$ ’tür.

“Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde haftalık çalışma süreleri kısaltılır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%47,8) hiç katılmıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $2,11 \pm 1,29$ ’dur.

“Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde çalışanlara yapılan ödemeler tamamen dondurulur.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%56,9) hiç katılmıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $1,85 \pm 1,19$ ’dur.

“Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde yüksek maaş alan personel işten çıkarılarak yerlerine daha düşük maaşa çalışabilecek personel işe alınır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%52,6) hiç katılmıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $2,00 \pm 1,23$ ’tür.

*“Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde insan kaynakları ihtiyacı için dış kaynak kullanımı artar.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%37,1) hiç katılmıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $2,39 \pm 1,33$ 'tür.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otelde yerli turistlere yönelik yerel firmalarla (birçok sektörden perakendeciler, acenteler vb.) ortaklaşa kampanyalar düzenlenir. Kredi kartı taksitli satış vb.)”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%36,1) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,73 \pm 1,24$ 'tür.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel bulunduğumuz yerin ve bölgenin sahip olduğu spesifik özelliklerini ön plana çıkararak yerli turistlere pazarlamasını gerçekleştirir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%38,8) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,76 \pm 1,26$ 'dır.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otele sunulan özel tekliflere göre ürün/hizmet fiyatları düşürülebilir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%35,4) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,56 \pm 1,34$ 'tür.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sahip olduğu ürün /hizmet fiyatlarını düşürme politikasına gidebilir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%27,3) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,34 \pm 1,36$ 'dır.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel, yabancı turistlere yönelik bulunduğu yerin (il, ilçe, belde vb.) ayırt edici özellikleri ve güvenliği ile ilgili konulara ayrı bir önem göstererek pazarlamaya çalışır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%34,0) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,59 \pm 1,36$ 'dır.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel, sahip olduğu yeni ürün ve hizmetlerini insanlara tanıtma ve teşvik etme yöntemini kullanarak pazarlamaya çalışır. (aile etkinlikleri, kişiye özel hizmetler).”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%32,3) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,58 \pm 1,31$ 'dir.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel, yeni pazar ve yeni hedef müşteri gruplarına yönelir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%43,5) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $4,02 \pm 1,16$ 'dır.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sunduğu hizmetleri sınırlandırarak maliyetleri düşürmeye çalışır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%25,8) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,25 \pm 1,39$ ’dur.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel bina bakım ihtiyaçlarını erteleyerek maliyetleri düşürmeye çalışır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%31,6) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,38 \pm 1,44$ ’tür.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel işletme için gerekli olan mühendislik işleri erteleyerek maliyetleri düşürmeye çalışır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%28,7) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,21 \pm 1,45$ ’tir.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel planlanan ödemelerini erteler ve kredi tarihlerinin uzatılmasını sağlar.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%28,7) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,19 \pm 1,35$ ’tir.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel hükümet desteğinin eksikliklerine karşı organize edilen protestoları destekler.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%33,5) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $2,62 \pm 1,44$ ’tür.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sektörün taleplerine göre, işletmelerin mevcut harcamaları için hükümetin yardım etmesi görüşüne katılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%36,8) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,67 \pm 1,34$ ’tür.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sektörün taleplerine göre, işletmelerin devlete vergi ödemeleri noktasında kolaylık sağlanması konusuna katılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%42,3) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,94 \pm 1,20$ ’dir.

*“Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sektörün taleplerine göre, işletmelerin belediye gibi yerel kurumlara yapılacak ödemelerde kolaylık sağlanması konusuna katılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%41,9) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,90 \pm 1,21$ ’dir.



**Tablo 4.3** Çalışanların İnovasyon Ölçeği Maddelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalamalar

|                                                                                                                        | Hiç Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | X    | Ss   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|---------------------|------|------|------|
|                                                                                                                        | n                | %    | N            | %    | n          | %    | n           | %    | n                   | %    |      |      |
| 1. Çalıştığım otelin yapısı, yenilikçi fikirlere açıktır.                                                              | 43               | 10,3 | 38           | 9,1  | 70         | 16,7 | 76          | 18,2 | 191                 | 45,7 | 3,80 | 1,37 |
| 2. Çalıştığım otelde, yenilikçi kişiliğe sahip çalışanlar teşvik edilir ve desteklenir.                                | 40               | 9,6  | 33           | 7,9  | 84         | 20,1 | 99          | 23,7 | 162                 | 38,8 | 3,74 | 1,30 |
| 3. Çalıştığım otel, ticari müşterileri hakkında gerekli bilgileri toplayarak kullanır.                                 | 35               | 8,4  | 44           | 10,5 | 85         | 20,3 | 103         | 24,6 | 151                 | 36,1 | 3,70 | 1,28 |
| 4. Çalıştığım otel, değişiklikleri rahat uygulanır.                                                                    | 31               | 7,4  | 62           | 14,8 | 97         | 23,3 | 99          | 23,7 | 128                 | 30,7 | 3,55 | 1,27 |
| 5. Çalıştığım otelde, müşterileri (tüketiciler) hakkında gerekli bilgiler toplanarak kullanılır.                       | 32               | 7,7  | 41           | 9,8  | 120        | 28,7 | 97          | 23,2 | 128                 | 30,6 | 3,59 | 1,23 |
| 6. Çalıştığım otelde, önemli stratejik planlamalarının merkezine yenilik uygulamaları rahat bir şekilde yerleştirilir. | 33               | 7,9  | 65           | 15,6 | 119        | 28,5 | 100         | 23,9 | 101                 | 24,2 | 3,41 | 1,23 |
| 7. Çalıştığım otelde, rakipler ve pazar hakkında gerekli bilgiler toplanarak kullanılır.                               | 16               | 3,8  | 41           | 9,8  | 90         | 21,5 | 129         | 30,9 | 142                 | 34,0 | 3,81 | 1,12 |
| 8. Çalıştığım otelde, yenilikçi bir organizasyon kültürünün şekillendirilmesinde herkesin katılımı sağlanır.           | 41               | 9,8  | 73           | 17,5 | 89         | 21,3 | 109         | 26,1 | 106                 | 25,4 | 3,40 | 1,30 |
| 9. Çalıştığım otel, rakiplerine göre daha hızlı bir şekilde yenilikleri uygulayarak, devam ettirilir.                  | 28               | 6,7  | 60           | 14,4 | 93         | 22,2 | 107         | 25,6 | 130                 | 31,1 | 3,60 | 1,25 |
| 10. Çalıştığım otelde, departmanlar arası inovasyon (yenilik) yaklaşımları benimsenir.                                 | 36               | 8,6  | 51           | 12,2 | 89         | 21,3 | 116         | 27,8 | 126                 | 30,1 | 3,59 | 1,27 |
| 11. Çalıştığım otelde, mevcut ürünler sürekli geliştirilir.                                                            | 28               | 6,7  | 37           | 8,9  | 117        | 28,0 | 98          | 23,4 | 138                 | 33,0 | 3,67 | 1,21 |
| 12. Çalıştığım otelde, yeni radikal ürünler geliştirilir.                                                              | 44               | 10,5 | 48           | 11,5 | 127        | 30,4 | 118         | 28,2 | 81                  | 19,4 | 3,34 | 1,21 |
| 13. Çalıştığım otelde, mevcut hizmet paketleri sürekli geliştirilir.                                                   | 25               | 6,0  | 56           | 13,4 | 92         | 22,0 | 147         | 35,2 | 98                  | 23,4 | 3,57 | 1,16 |
| 14. Çalıştığım otelde, yeni radikal hizmet paketleri geliştirilir.                                                     | 41               | 9,8  | 58           | 13,9 | 122        | 29,2 | 108         | 25,8 | 89                  | 21,3 | 3,35 | 1,23 |
| 15. Çalıştığım otelde,                                                                                                 | 25               | 6,0  | 77           | 18,4 | 115        | 27,5 | 102         | 24,4 | 99                  | 23,7 | 3,41 | 1,20 |

|                                                                                                                                                 |    |      |    |      |     |      |     |      |     |      |      |      |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|----|------|-----|------|-----|------|-----|------|------|------|--|
| ürün geliştirme için önemli bir kaynak ayrılır.                                                                                                 |    |      |    |      |     |      |     |      |     |      |      |      |  |
| 16. Çalıştığım otelde, hizmet paketleri geliştirmek için önemli bir kaynak ayrılır.                                                             | 45 | 10,8 | 71 | 17,0 | 108 | 25,8 | 119 | 28,5 | 75  | 17,9 | 3,26 | 1,24 |  |
| 17. Çalıştığım otelde, bilgi teknolojisi kullanılarak ürün geliştirme süreçleri iyileştirilir.                                                  | 37 | 8,9  | 75 | 17,9 | 111 | 26,6 | 115 | 27,5 | 80  | 19,1 | 3,30 | 1,22 |  |
| 18. Çalıştığım otelde, belirli standartlar dahilinde yeni ürün geliştirme süreci uygulanır.                                                     | 34 | 8,1  | 79 | 18,9 | 119 | 28,5 | 102 | 24,4 | 84  | 20,1 | 3,29 | 1,22 |  |
| 19. Çalıştığım otel, sahip olduğu süreçleri (hammadde, zaman, personel tasarrufu vb.) sürekli geliştirir.                                       | 24 | 5,7  | 68 | 16,3 | 119 | 28,5 | 113 | 27,0 | 94  | 22,4 | 3,44 | 1,17 |  |
| 20. Çalıştığım otelde, yeni radikal çalışma yöntemleri geliştirilir.                                                                            | 44 | 10,5 | 63 | 15,1 | 135 | 32,3 | 113 | 27,0 | 63  | 15,1 | 3,21 | 1,18 |  |
| 21. Çalıştığım otelde, süreç yeniliklerini (hammadde, zaman, personel tasarrufu vb.) geliştirmek için önemli bir kaynak ayrılır.                | 40 | 9,6  | 65 | 15,6 | 141 | 33,7 | 86  | 20,6 | 86  | 20,6 | 3,27 | 1,22 |  |
| 22. Çalıştığım otel, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve tüm departmanlara yayılmasını gerçekleştirir.                                        | 32 | 7,7  | 71 | 17,0 | 135 | 32,3 | 104 | 24,9 | 76  | 18,2 | 3,29 | 1,17 |  |
| 23. Çalıştığım otel, operasyonel anlamda performans geliştirme noktasında uzman kişilerden destek alır.                                         | 32 | 7,7  | 72 | 17,2 | 93  | 22,2 | 126 | 30,1 | 95  | 22,7 | 3,43 | 1,23 |  |
| 24. Çalıştığım otel, operasyonları iyileştirmek için bilgi teknolojisinden (otel yazılım programları, müşteri takip sistemleri vb.) faydalanır. | 11 | 2,6  | 57 | 13,6 | 82  | 19,6 | 115 | 27,5 | 153 | 36,6 | 3,82 | 1,15 |  |
| 25. Çalıştığım otel, mevcut ürünleri için yeni pazarlar geliştirir.                                                                             | 19 | 4,5  | 47 | 11,2 | 95  | 22,7 | 117 | 28,0 | 140 | 33,5 | 3,75 | 1,17 |  |
| 26. Çalıştığım otel, yeni ürünlerle yeni pazarlara açılır.                                                                                      | 28 | 6,7  | 38 | 9,1  | 118 | 28,2 | 109 | 26,1 | 125 | 29,9 | 3,63 | 1,19 |  |
| 27. Çalıştığım otelde, pazarlama faaliyetleri (tanıtım vb.) için önemli tutarda bir bütçe ayrılır.                                              | 43 | 10,3 | 37 | 8,9  | 93  | 22,2 | 128 | 30,6 | 117 | 28,0 | 3,57 | 1,27 |  |
| 28. Çalıştığım otel, markasının geliştirilmesi ve markalaşması için yatırım yapar.                                                              | 26 | 6,2  | 46 | 11,0 | 112 | 26,8 | 114 | 27,3 | 120 | 28,7 | 3,61 | 1,19 |  |

|                                                                                                                     |    |      |    |      |     |      |     |      |     |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|----|------|-----|------|-----|------|-----|------|------|------|
| 29. Çalıştığım otelde, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılır.                       | 27 | 6,5  | 45 | 10,8 | 104 | 24,9 | 119 | 28,5 | 123 | 29,4 | 3,64 | 1,19 |
| 30. Çalıştığım otel, e pazarlama noktasında çalışmalar yapar.                                                       | 20 | 4,8  | 46 | 11,0 | 79  | 18,9 | 114 | 27,3 | 159 | 38,0 | 3,83 | 1,19 |
| 31. Çalıştığım otelde, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemi kullanılır.                                        | 48 | 11,5 | 41 | 9,8  | 81  | 19,4 | 132 | 31,6 | 116 | 27,8 | 3,54 | 1,30 |
| 32. Çalıştığım otel, sürekli yenilik ve iyileştirmeler için strateji ve planlamalar belirler.                       | 39 | 9,3  | 55 | 13,2 | 97  | 23,2 | 141 | 33,7 | 86  | 20,6 | 3,43 | 1,22 |
| 33. Çalıştığım otel, radikal değişikliklerini bir strateji veya iş modeli ile yapar.                                | 35 | 8,4  | 87 | 20,8 | 123 | 29,4 | 98  | 23,4 | 75  | 17,9 | 3,22 | 1,20 |
| 34. Çalıştığım otelde, strateji geliştirme faaliyetleri için önemli tutarda bir bütçe ayrılır.                      | 43 | 10,3 | 92 | 22,0 | 117 | 28,0 | 94  | 22,5 | 72  | 17,2 | 3,14 | 1,24 |
| 35. Çalıştığım otel, işletmenin mevcut iş modellerini ve stratejilerini analiz eder.                                | 27 | 6,5  | 64 | 15,3 | 126 | 30,1 | 112 | 26,8 | 89  | 21,3 | 3,41 | 1,17 |
| 36. Çalıştığım otel, bir iş planı ile süreçleri takip eder.                                                         | 36 | 8,6  | 38 | 9,1  | 123 | 29,4 | 125 | 29,9 | 96  | 23,0 | 3,50 | 1,19 |
| 37. Çalıştığım otel, iş birlikteliği ve strateji ortaklığını aktif bir şekilde yapar.                               | 26 | 6,2  | 72 | 17,2 | 101 | 24,2 | 126 | 30,1 | 93  | 22,2 | 3,45 | 1,19 |
| 38. Çalıştığım otel, dış kaynak kullanımı (dışarıdan hizmet satın alımları) yoluyla iş birliktelikleri yapmaktadır. | 32 | 7,7  | 80 | 19,1 | 110 | 26,3 | 128 | 30,6 | 68  | 16,3 | 3,29 | 1,17 |

“Çalıştığım otelin yapısı, yenilikçi fikirlere açıktır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%45,7) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,80 \pm 1,37$ ’dir.

“Çalıştığım otelde, yenilikçi kişiliğe sahip çalışanlar teşvik edilir ve desteklenir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%38,8) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,74 \pm 1,30$ ’dur.

“Çalıştığım otel, ticari müşterileri hakkında gerekli bilgileri toplayarak kullanır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%36,1) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,70 \pm 1,28$ ’dir.

“Çalıştığım otel, değişiklikleri rahat uygulanır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%30,7) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,55 \pm 1,27$ ’dir.

“Çalıştığım otelde, müşterileri (tüketiciler) hakkında gerekli bilgiler toplanarak kullanılır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%30,6) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,59 \pm 1,23$ ’tür.

“Çalıştığım otelde, önemli stratejik planlamalarının merkezine yenilik uygulamaları rahat bir şekilde yerleştirilir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%28,5) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,41 \pm 1,23$ ’tür.

“Çalıştığım otelde, rakipler ve pazar hakkında gerekli bilgiler toplanarak kullanılır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%34,0) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,81 \pm 1,12$ ’dir.

“Çalıştığım otelde, yenilikçi bir organizasyon kültürünün şekillendirilmesinde herkesin katılımı sağlanır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%26,1) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,40 \pm 1,30$ ’dur.

“Çalıştığım otel, rakiplerine göre daha hızlı bir şekilde yenilikleri uygulayarak, devam ettirilir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%31,1) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,60 \pm 1,25$ ’tir.

“Çalıştığım otelde, departmanlar arası inovasyon (yenilik) yaklaşımları benimsenir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%30,1) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,59 \pm 1,27$ ’dir.

“Çalıştığım otelde, mevcut ürünler sürekli geliştirilir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%33,0) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,67 \pm 1,21$ ’dir.

“Çalıştığım otelde, yeni radikal ürünler geliştirilir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%30,4) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,34 \pm 1,21$ ’dir.

*“Çalıştığım otelde, mevcut hizmet paketleri sürekli geliştirilir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%35,2) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,57 \pm 1,16$ 'dır.

*“Çalıştığım otelde, yeni radikal hizmet paketleri geliştirilir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%29,2) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,35 \pm 1,23$ 'tür.

*“Çalıştığım otelde, ürün geliştirme için önemli bir kaynak ayrılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%27,5) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,41 \pm 1,20$ 'dir.

*“Çalıştığım otelde, hizmet paketleri geliştirmek için önemli bir kaynak ayrılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%28,5) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,26 \pm 1,24$ 'tür.

*“Çalıştığım otelde, bilgi teknolojisi kullanılarak ürün geliştirme süreçleri iyileştirilir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%27,5) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,30 \pm 1,22$ 'dir.

*“Çalıştığım otelde, belirli standartlar dahilinde yeni ürün geliştirme süreci uygulanır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%28,5) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,29 \pm 1,22$ 'dir.

*“Çalıştığım otel, sahip olduğu süreçleri (hammadde, zaman, personel tasarrufu vb.) sürekli geliştirir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%28,5) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,44 \pm 1,17$ 'dir.

*“Çalıştığım otelde, yeni radikal çalışma yöntemleri geliştirilir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%32,3) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,21 \pm 1,18$ 'dir.

*“Çalıştığım otelde, süreç yeniliklerini (hammadde, zaman, personel tasarrufu vb.) Geliştirmek için önemli bir kaynak ayrılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%33,7) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,27 \pm 1,22$ 'dir.

*“Çalıştığım otel, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve tüm departmanlara yayılmasını gerçekleştirir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%32,3) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,29 \pm 1,17$ ’dir.

*“Çalıştığım otel, operasyonel anlamda performans geliştirme noktasında uzman kişilerden destek alır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%30,1) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,43 \pm 1,23$ ’tür.

*“Çalıştığım otel, operasyonları iyileştirmek için bilgi teknolojisinden (otel yazılım programları, müşteri takip sistemleri vb.) faydalanır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%36,6) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,82 \pm 1,15$ ’tir.

*“Çalıştığım otel, mevcut ürünleri için yeni pazarlar geliştirir.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%33,5) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,75 \pm 1,17$ ’dir.

*“Çalıştığım otel, yeni ürünlerle yeni pazarlara açılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%29,9) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,63 \pm 1,19$ ’dur.

*“Çalıştığım otelde, pazarlama faaliyetleri (tanıtım vb.) için önemli tutarda bir bütçe ayrılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%30,6) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,57 \pm 1,27$ ’dir.

*“Çalıştığım otel, markasının geliştirilmesi ve markalaşması için yatırım yapar.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%28,7) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,61 \pm 1,19$ ’dur.

*“Çalıştığım otelde, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%29,4) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,64 \pm 1,19$ ’dur.

*“Çalıştığım otel, e pazarlama noktasında çalışmalar yapar.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%38,0) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,83 \pm 1,19$ ’dur.

*“Çalıştığım otelde, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemi kullanılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%27,8) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,54 \pm 1,30$ ’dur.

*“Çalıştığım otel, sürekli yenilik ve iyileştirmeler için strateji ve planlamalar belirler.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%33,7) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,43 \pm 1,22$ ’dir.

*“Çalıştığım otel, radikal değişikliklerini bir strateji veya iş modeli ile yapar.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%29,4) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,22 \pm 1,20$ ’dir.

*“Çalıştığım otelde, strateji geliştirme faaliyetleri için önemli tutarda bir bütçe ayrılır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%28,0) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,14 \pm 1,24$ ’tür.

*“Çalıştığım otel, işletmenin mevcut iş modellerini ve stratejilerini analiz eder.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%29,9) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,41 \pm 1,17$ ’dir.

*“Çalıştığım otel, bir iş planı ile süreçleri takip eder.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%30,1) kararsızım cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,50 \pm 1,19$ ’dur.

*“Çalıştığım otel, iş birlikteliği ve strateji ortaklığını aktif bir şekilde yapar.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%30,1) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,45 \pm 1,19$ ’dur.

*“Çalıştığım otel, dış kaynak kullanımı (dışarıdan hizmet satın alımları) yoluyla iş birliktelikleri yapmaktadır.”* ifadesine katılımcıların çoğunluğu (%30,6) katılıyorum cevabını vermiştir ve katılım düzeyleri ortalaması  $3,29 \pm 1,17$ ’dir.

#### **4.8.3 Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri ve Güvenirlik Katsayılarına İlişkin Bulgular**

Betimsel istatistikler, sayısal verileri özet olarak tanımlayan, özetleyen, birimlerin yığıldıkları değerleri ve bu değerler etrafında değerlerin yayılması, serpilmesi ve dağılımları hakkında bilgiler veren hesaplanmış değerlerdir. Betimsel istatistikler

ortalamlar ve değişkenlik ölçüleri olmak üzere ikiye ayrılır. Ortalamalar merkezi eğilim ölçüleridir; serideki minimum değerden küçük ve maksimum değerden büyük çıkamazlar. Değişkenlik ise serideki terimlerin birbirinden ya da ortalamadan ne kadar saptığının ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2009:51).

Güvenirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.) kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiriyle tutarlılık gösterip göstermediğı, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Güvenirlik analizi için birçok yöntem (Alpha, Split-half, Guttman, Parallel, Strict parallel) geliştirilmiştir. Bu ölçekler içerisinde en yaygın kullanılan Cronbach's Alpha yöntemidir (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Tablo 4.4'te ölçeklerin betimsel istatistikleri ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) yer almaktadır.



**Tablo 4.4** Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri ve Güvenirlik Katsayıları

|                               | N   | Minimum | Maximum | Ortalama | ss   | Cronbach's Alpha |
|-------------------------------|-----|---------|---------|----------|------|------------------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları | 418 | 6,00    | 30,00   | 14,64    | 4,80 | ,661             |
| Pazarlama Uygulamaları        | 418 | 8,00    | 35,00   | 25,58    | 6,60 | ,853             |
| Bakım Onarım Giderleri        | 418 | 4,00    | 20,00   | 13,02    | 4,74 | ,862             |
| Kamu Yardımları               | 418 | 4,00    | 20,00   | 14,12    | 3,93 | ,748             |
| İnovasyona Açıklık            | 418 | 10,00   | 50,00   | 36,17    | 9,96 | ,932             |
| Ürün İnovasyonu               | 418 | 8,00    | 40,00   | 27,20    | 8,13 | ,940             |
| Süreç İnovasyonu              | 418 | 6,00    | 30,00   | 20,46    | 5,68 | ,886             |
| Konumlandırma İnovasyonu      | 418 | 7,00    | 35,00   | 25,57    | 6,80 | ,906             |
| Model İnovasyonu              | 418 | 7,00    | 35,00   | 23,44    | 7,33 | ,949             |

İnsan Kaynakları Uygulamaları ortalaması  $14,64 \pm 4,80$ ; güvenirlilik katsayısı 0,661'dir. Buna göre İnsan Kaynakları Uygulamaları boyutu oldukça güvenilirdir.

Pazarlama Uygulamaları ortalaması  $25,58 \pm 6,60$ ; güvenirlilik katsayısı 0,853'tür. Buna göre Pazarlama Uygulamaları boyutu çok güvenilirdir.

Bakım Onarım Giderleri ortalaması  $13,02 \pm 4,74$ ; güvenirlilik katsayısı 0,862'dir. Buna göre Bakım Onarım Giderleri boyutu çok güvenilirdir.

Kamu Yardımları ortalaması  $14,12 \pm 3,93$ ; güvenirlilik katsayısı 0,748'dir. Buna göre Kamu Yardımları boyutu oldukça güvenilirdir.

İnovasyona Açıklık ortalaması  $36,17 \pm 9,96$ ; güvenirlilik katsayısı 0,932'dir. Buna göre İnovasyona Açıklık boyutu çok güvenilirdir.

Ürün İnovasyonu ortalaması  $27,20 \pm 8,13$ ; güvenirlilik katsayısı 0,940'tır. Buna göre Ürün İnovasyonu boyutu çok güvenilirdir.

Süreç İnovasyonu ortalaması  $20,46 \pm 5,68$ ; güvenirlilik katsayısı 0,886'dır. Buna göre Süreç İnovasyonu boyutu çok güvenilirdir.

Konumlandırma İnovasyonu ortalaması  $25,57 \pm 6,80$ ; güvenirlilik katsayısı 0,906'dır. Buna göre Konumlandırma İnovasyonu boyutu çok güvenilirdir.

Model İnovasyonu ortalaması  $23,44 \pm 7,33$ ; güvenirlilik katsayısı 0,949'dur. Buna göre Model İnovasyonu boyutu çok güvenilirdir.

#### 4.8.4 Ölçeklerin Normallik Testi ve Çarpıklık İle Basıklık Katsayılarına İlişkin Bulgular

Normal dağılım testi, parametrik testlerin bir varsayımı olup sürekli değişkenlere ait dağılımların en önemlisidir. Sürekli değişkene ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi, verilere ait aritmetik ortalama, ortanca (medyan) ve tepe değerinin (mod) birbirine eşit olması anlamını taşır (Ural ve Kılıç, 2006: 291).

Çarpıklık dağılımın ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını yani verilerin simetrisini belirleyen ölçüttür. Sıfır değeri simetrik yani ortada dengelenmiş bir dağılıma işaretler. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazlalıkta olduğunu, negatif çarpıklık büyük değerlerin fazlalıkta olduğunu göstermektedir. Herhangi bir veri setinde ortalamanın medyandan büyük olması durumunda ise sola çarpık dağılım ortaya çıkmaktadır. Basıklık ise dağılımın dikliğinin ya da düzlüğünün yani verilerin tepe noktalarının durumu hakkında bilgi veren bir ölçüttür. Sıfıra yakın bir basıklık normal dağılıma yakın bir şekil oluşturmaktadır. Basıklık için pozitif bir değer, normalden daha dik bir dağılıma işaretler. Negatif bir basıklık değeri ise normalden düz bir dağılıma işaretler (Kalaycı, 2014: 58). Tablo 4.5'te ölçeklerin normallik testi ve çarpıklık ile basıklık katsayılarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.5** Ölçeklerin Normallik Testi ve Çarpıklık İle Basıklık Katsayılarına İlişkin Bulgular

|                  |              | Shapiro-Wilk |     |      | Çarpıklık | Basıklık  |
|------------------|--------------|--------------|-----|------|-----------|-----------|
|                  |              | Statistic    | N   | p    | Statistic | Statistic |
| İnsan Kaynakları | Uygulamaları | ,979         | 418 | ,000 | ,292      | -,182     |
| Pazarlama        | Uygulamaları | ,931         | 418 | ,000 | -,789     | ,037      |
| Bakım Onarım     | Giderleri    | ,949         | 418 | ,000 | -,142     | -1,082    |
| Kamu             | Yardımları   | ,936         | 418 | ,000 | -,767     | ,372      |
| İnovasyona       | Açıklık      | ,950         | 418 | ,000 | -,464     | -,712     |
| Ürün             | İnovasyonu   | ,967         | 418 | ,000 | -,191     | -,844     |
| Süreç            | İnovasyonu   | ,978         | 418 | ,000 | -,236     | -,458     |
| Konumlandırma    | İnovasyonu   | ,954         | 418 | ,000 | -,515     | -,463     |
| Model            | İnovasyonu   | ,967         | 418 | ,000 | -,270     | -,785     |

Kriz ve inovasyon ölçekleri alt boyutları için yapılan normallik analizine göre boyutların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ( $p<,05$ ). Ancak Kriz ve

İnovasyon ölçekleri alt boyutlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir.

#### 4.8.5 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

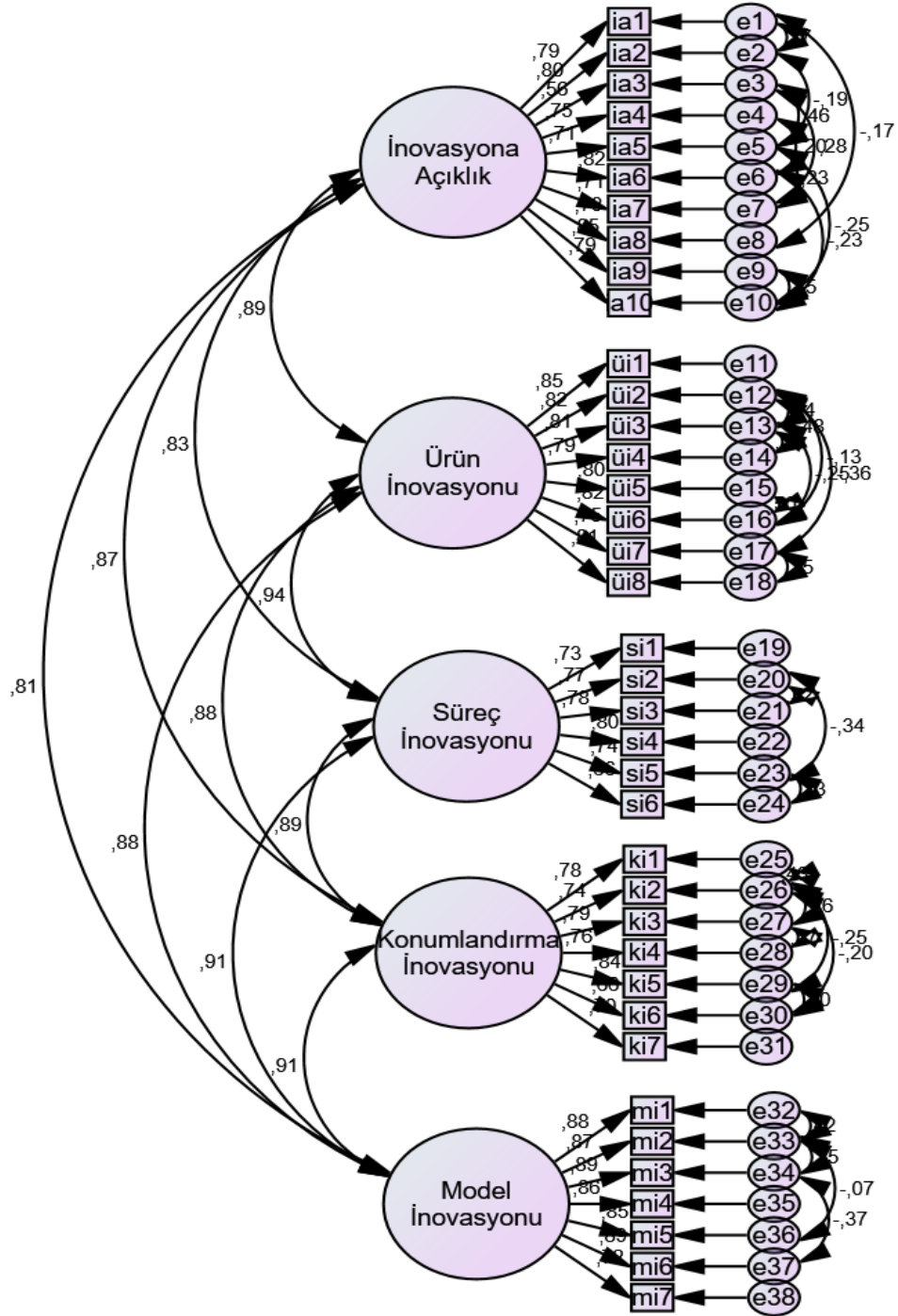
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Diğer bir ifadeyle DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açımlayıcı faktör analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000).

**Tablo 4.6** İnovasyon Ölçeği DFA Analiz Sonuçları

| Uyum İndeksleri     | Mükemmel Uyum Değerleri    | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | Uyum Durumu      |
|---------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------|
| $\chi^2/sd = 3,885$ | $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$  | $2 \leq \chi^2/sd \leq 5$       | Kabul Edilebilir |
| GFI = 0,882         | $0,95 \leq GFI \leq 1,00$  | $0,85 \leq GFI \leq 0,95$       | Kabul Edilebilir |
| AGFI = 0,855        | $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$ | $0,80 \leq AGFI \leq 0,90$      | Uyum Yok         |
| CFI = 0,923         | $0,97 \leq CFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq CFI \leq 0,97$       | Kabul Edilebilir |
| RMSEA = 0,079       | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$   | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$     | Kabul Edilebilir |
| RMR = 0,051         | $0 \leq RMR \leq 0,05$     | $0,05 \leq RMR \leq 0,1$        | Kabul Edilebilir |

DFA yapılırken tek bir testin sonucuna göre değil de çeşitli uyum indekslerinin sonuçlarına göre modelin teori ile uyumlu olup olmadığına karar verilir. DFA'daki birçok uyum indeksleri arasından genellikle  $\chi^2/sd$ , GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR indekslerine bakılır. Bunların haricinde birçok uyum indeksi vardır fakat bu uyum indekslerinden hangilerinin standart kabul edileceği hakkında bir görüş birliği yoktur (Şimşek, 2007, s. 8). İnovasyon Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Kline, 2011; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh vd, 2006; Browne ve Mels, 1993; Hair vd., 1998). Yalnızca AGFI indeksinin kabul edilebilir seviyenin altında olduğu

gözlemlenmiştir. Diğer indekslerin değerleri kabul edilebilir bulunmuştur. Buna göre model doğrulanmıştır. Ölçeğin path diyagramı Şekil 4.2’de verilmiştir.



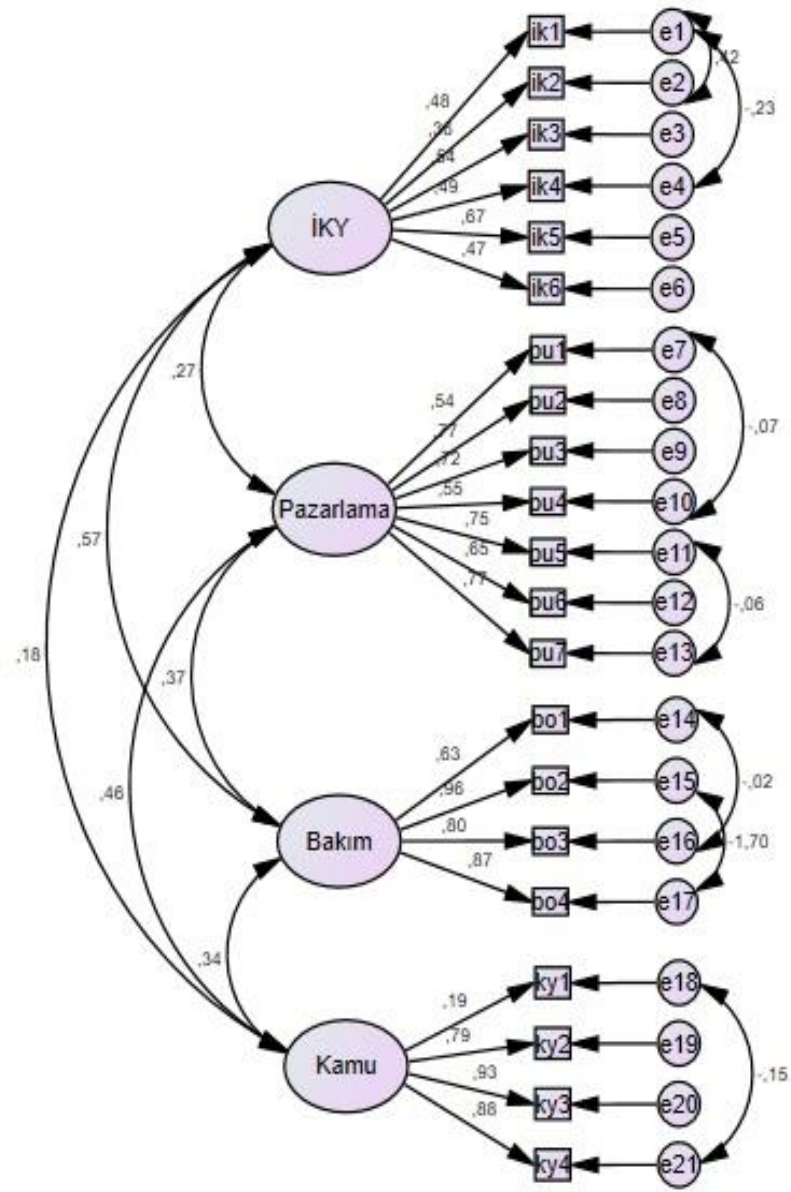
Şekil 4.2 İnovasyon Ölçeği DFA Path Diyagramı



**Tablo 4.7** Kriz Ölçeği DFA Analiz Sonuçları

| Uyum İndeksleri     | Mükemmel Uyum Değerleri    | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | Uyum Durumu      |
|---------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------|
| $\chi^2/sd = 2,981$ | $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$  | $2 \leq \chi^2/sd \leq 5$       | Mükemmel Uyum    |
| GFI = 0,931         | $0,95 \leq GFI \leq 1,00$  | $0,85 \leq GFI \leq 0,95$       | Kabul Edilebilir |
| AGFI = 0,873        | $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$ | $0,80 \leq AGFI \leq 0,90$      | Kabul Edilebilir |
| CFI = 0,971         | $0,97 \leq CFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq CFI \leq 0,97$       | Mükemmel Uyum    |
| RMSEA = 0,059       | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$   | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$     | Kabul Edilebilir |
| RMR = 0,071         | $0 \leq RMR \leq 0,05$     | $0,05 \leq RMR \leq 0,1$        | Kabul Edilebilir |

Kriz Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin çoğunlukla kabul edilebilir düzeyde olduğu ve  $\chi^2/sd$  ile CFI değerlerinin mükemmel uyum indeksine sahip olduğu belirlenmiştir (Kline, 2011; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh vd, 2006; Browne ve Mels, 1993; Hair vd., 1998). Buna göre model doğrulanmıştır. Ölçeğin path diyagramı Şekil 4.3’de verilmiştir.



Şekil 4.3 Kriz Ölçeği DFA Path Diyagramı

#### 4.8.6 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi en basit tanımıyla bir ilgi analizidir. En az iki değişkenin birbirini ile ilgisini, bu ilginin yönünü ve kuvvetini tanımlamayı amaçlar. Analizin en önemli varsayımı değişkenler arasındaki ilginin doğrusal olduğudur. Bu analizde ilginin derecesini ölçmede korelasyon katsayısı (r) kullanılır (Kurtuluş, 2010:181).

Pearson korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısının 0,00 ile 0,25 arasında olması doğrusal ilişkinin çok düşük düzeyde, 0,26 ile

0,49 arasında olması düşük düzeyde, 0,50 ile 0,69 arasında olması orta düzeyde, 0,70 ile 0,89 arasında olması yüksek ve 0,90 – 1,00 olması çok yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014:116). Tablo 4.8’de kriz ve inovasyonun boyutlarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.8** Kriz ve İnovasyonun Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

|                                          |                               |        |        |         |        |        |        |        |          |
|------------------------------------------|-------------------------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|----------|
| KRİZİN<br>BOYUTLARI                      | İnsan kaynakları uygulamaları | 1      |        |         |        |        |        |        |          |
|                                          | Pazarlama uygulamaları        | ,157** | 1      |         |        |        |        |        |          |
|                                          | Bakım onarım giderleri        | ,326** | ,235** | 1       |        |        |        |        |          |
|                                          | Kamu yardımları               | ,131** | ,009   | ,316**  | 1      |        |        |        |          |
| İNOVASYONUN<br>BOYUTLARI                 | İnovasyona açıklık            | ,047   | ,298** | -,021   | ,142** | 1      |        |        |          |
|                                          | Ürün inovasyonu               | -,006  | ,264** | -,003   | ,068   | ,614** | 1      |        |          |
|                                          | Süreç inovasyonu              | ,109*  | ,183** | -,061   | ,023   | ,506** | ,543** | 1      |          |
|                                          | Konumlandırma inovasyonu      | ,138** | ,318** | -,046   | -,104* | ,649** | ,689** | ,559** | 1        |
|                                          | Model inovasyonu              | -,032  | ,088   | -,177** | ,022   | ,505** | ,625** | ,552** | ,536** 1 |
| ** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. |                               |        |        |         |        |        |        |        |          |
| * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.  |                               |        |        |         |        |        |        |        |          |

Tablo 4,8’de inovasyon ve krizin boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre kriz boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, insan kaynakları uygulamaları ile pazarlama uygulamaları ( $r=,157^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) arasında çok düşük düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ile bakım onarım giderleri ( $r=,326^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) arasında ise düşük düzey pozitif doğrusal ilişki vardır. İnsan kaynakları uygulamaları ile kamu yardımları ( $r=,131^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) arasında ise çok düşük düzeyde pozitif doğrusal ilişki vardır. Pazarlama uygulamaları ile bakım onarım giderleri ( $r=,235^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) arasında ise düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Pazarlama uygulamaları ile kamu yardımları ( $r=,009$ ) arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4,8’de inovasyon boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde; inovasyona açıklık ile ürün inovasyonu ( $r=,614^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ), inovasyona açıklık ile süreç inovasyonu ( $r=,506^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ), inovasyona açıklık ile konumlandırma inovasyonu ( $r=,649^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ), inovasyona açıklık ile model inovasyonu ( $r=,505^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ), boyutları arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ürün



ile süreç inovasyonu ( $r=,543^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ), ürün ile konumlandırma inovasyonu ( $r=,689^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ), ürün ile model inovasyonu ( $r=,625^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutları arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç ile konumlandırma inovasyonu ( $r=,559^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ), süreç ile model inovasyonu ( $r=,552^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ), konumlandırma ile model inovasyonu ( $r=,536^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutları arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İnovasyonun boyutları arasında  $r$ 'nin 0,50 ile 0,69 arasında olması orta düzey bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Kriz ve inovasyonun boyutlarına ilişkin Tablo 4.8'deki korelasyon analizi sonucuna göre krizin insan kaynakları uygulamaları boyutu ile süreç inovasyonu ( $r=,109^{*}$ ,  $p=,000<0,05$ ) ve konumlandırma inovasyonu ( $r=,138^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) arasında çok düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Krizin pazarlama uygulamaları boyutu ile inovasyona açıklık ( $r=,298^{*}$ ,  $p=,000<0,01$ ), ürün inovasyonu ( $r=,264^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ), süreç inovasyonu ( $r=,183^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) ve konumlandırma inovasyonu ( $r=,318^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir; ancak model inovasyonu ile bir ilişki görülmemektedir. Krizin bakım onarım boyutu ile model inovasyonu ( $r=-,177^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal bir ilişki görülmektedir. Krizin kamu yardımları boyutu ile inovasyona açıklık ( $r=,142^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) arasında pozitif yönde düşük bir ilişki; konumlandırma inovasyonu ( $r=-,104^{*}$ ,  $p=,000<0,05$ ) arasında negatif yönde düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

#### **4.8.7 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular**

Regresyon analizi, en az iki değişken arasındaki etki ilişkisinin incelendiği istatistiksel analiz yöntemidir. İki değişken arasındaki ilişkinin var olduğu, biri üzerinde yapılan değişikliklerin (bağımsız değişken - X), diğeri (bağımlı değişken - Y) üzerinde değişmelere sebep olduğu durumlarda kullanılan ve bu etkinin tanımlanmasını amaçlayan analiz türüdür (Kurtuluş, 2010:187).

Bağımlı değişkendeki toplam değişimin % kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde  $R^2$  değerinden yararlanılmaktadır. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte Y'de açıklandıkları varyans

oranını vermektedir.  $R^2$  değeri 0 ile 1 arasında yer almaktadır. Değer 0'a yaklaşırsa modelin veriye uyum göstermediği ya da bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklamadığı, 1'e yaklaşırsa bağımlı değişkendeki değişimin bağımlı değişkenler tarafından iyi açıklandığını göstermektedir. Regresyon analizinde modele ilave edilen bağımsız değişkenler  $R^2$  de bir artış yaratacaktır, bu nedenle ilave değişkenleri ve serbestlik derecesini dikkate almak için düzeltilmiş  $R^2$  hesaplanmaktadır. Modelin açıklama gücünün yorumlanmasında çoğunlukla düzeltilmiş  $R^2$  dikkate alınmaktadır (Bayram, 2009:184-185).

**Tablo 4.9** İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etki Durumunun İncelenmesi

| Bağımsız Değişkenler                                   | Standartlaşmamış Katsayılar |          | Standartlaşmış Katsayılar |        | ANOVA |       |      |                   |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|---------------------------|--------|-------|-------|------|-------------------|
|                                                        | B                           | Std.Hata | B                         | t      | p     | F     | Sig  | Düzeltilmiş $R^2$ |
| (Constant)                                             | 2,673                       | ,251     |                           | 10,642 | ,000  | 4,787 | ,000 | ,055              |
| İnovasyona Açıklık                                     | -,026                       | ,068     | -,026                     | -,385  | ,701  |       |      |                   |
| Ürün İnovasyonu                                        | -,183                       | ,086     | -,160                     | -2,130 | ,034  |       |      |                   |
| Süreç İnovasyonu                                       | ,162                        | ,074     | ,137                      | 2,173  | ,030  |       |      |                   |
| Konumlandırma İnovasyonu                               | ,310                        | ,088     | ,261                      | 3,527  | ,000  |       |      |                   |
| Model İnovasyonu                                       | -,152                       | ,074     | -,134                     | -2,049 | ,041  |       |      |                   |
| <b>Bağımlı Değişken:</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları |                             |          |                           |        |       |       |      |                   |

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının insan kaynakları uygulamalarını etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı ( $F=4,787$ ,  $p=,000$ ) bulunmuştur. Ürün, süreç, konumlandırma ve model inovasyonunun insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi  $p<0,05$  düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak inovasyona açıklık boyutunun insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı görülmektedir.

Düzeltilmiş  $R^2$  ,055 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, insan kaynakları uygulamalarındaki değişimin %5,5'inin ürün, süreç, konumlandırma ve model inovasyonu tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tezin ana hipotezine ilişkin geliştirilen ilk beş hipotezin Tablo 4.9'da yapılan regresyon analizi sonucuna göre kabul edilenleri ve red edilenleri aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1a</sub>** : İnovasyona açıklık insan kaynakları uygulamalarını etkiler (Red edildi).

**H<sub>1b</sub>** : Ürün inovasyonu insan kaynakları uygulamalarını etkiler (Kabul edildi).

**H<sub>1c</sub>** : Süreç inovasyonu insan kaynakları uygulamalarını etkiler (Kabul edildi).

**H<sub>1d</sub>** : Konumlandırma inovasyonu insan kaynakları uygulamalarını etkiler (Kabul edildi).

**H<sub>1e</sub>** : Model inovasyonu insan kaynakları uygulamalarını etkiler (Kabul edildi).

**Tablo 4.10** İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Pazarlama Uygulamalarına Etki Durumunun İncelenmesi

| Bağımsız Değişkenler                            | Standartlaşmamış Katsayılar |          | Standartlaşmış Katsayılar |        | ANOVA |       |      |                            |
|-------------------------------------------------|-----------------------------|----------|---------------------------|--------|-------|-------|------|----------------------------|
|                                                 | B                           | Std.Hata | B                         | t      | p     | F     | Sig  | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
| (Constant)                                      | 2,443                       | ,215     |                           | 11,369 | ,000  | 13,37 | ,000 | ,140                       |
| İnovasyona Açıklık                              | ,158                        | ,058     | ,174                      | 2,715  | ,007  | 7     |      |                            |
| Ürün İnovasyonu                                 | ,129                        | ,073     | ,126                      | 1,755  | ,080  |       |      |                            |
| Süreç İnovasyonu                                | ,019                        | ,064     | ,018                      | ,301   | ,763  |       |      |                            |
| Konumlandırma İnovasyonu                        | ,232                        | ,075     | ,218                      | 3,090  | ,002  |       |      |                            |
| Model İnovasyonu                                | -,210                       | ,064     | -,206                     | -3,294 | ,001  |       |      |                            |
| <b>Bağımlı Değişken:</b> Pazarlama Uygulamaları |                             |          |                           |        |       |       |      |                            |

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının pazarlama uygulamalarını etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı ( $F=13,377$ ,  $p=,000$ ) bulunmuştur. İnovasyona açıklık, konumlandırma ve model inovasyonunun pazarlama uygulamaları üzerindeki etkisi  $p<0,05$  düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak ürün ve süreç inovasyonunun pazarlama uygulamaları üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı görülmektedir.

Düzeltilmiş  $R^2$  ,140 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, pazarlama uygulamalarındaki değişimin % 14'ünün inovasyona açıklık, konumlandırma ve model inovasyonu tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tezin ana hipotezine ilişkin geliştirilen hipotezlerden aşağıda belirtilenlerinin Tablo 4.10'da yapılan regresyon analizi sonucuna göre kabul edilenleri ve red edilenleri yer almaktadır.

**H<sub>1f</sub>** : İnovasyona açıklık pazarlama uygulamalarını etkiler (Kabul edildi).

**H<sub>1g</sub>** : Ürün inovasyonu pazarlama uygulamalarını etkiler (Red edildi).

**H<sub>1h</sub>** : Süreç inovasyonu pazarlama uygulamalarını etkiler (Red edildi).

**H<sub>1i</sub>** : Konumlandırma inovasyonu pazarlama uygulamalarını etkiler (Kabul edildi).

**H<sub>1j</sub>** : Model inovasyonu pazarlama uygulamalarını etkiler (Kabul edildi).

**Tablo 4.11** İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Bakım Onarım Giderlerine Etki Durumunun İncelenmesi

| Bağımsız Değişkenler                            | Standartlaşmamış Katsayılar |          | Standartlaşmış Katsayılar |        | ANOVA |       |      |                            |
|-------------------------------------------------|-----------------------------|----------|---------------------------|--------|-------|-------|------|----------------------------|
|                                                 | B                           | Std.Hata | B                         | t      | p     | F     | Sig  | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
| (Constant)                                      | 3,637                       | ,252     |                           | 14,424 | ,000  | 4,455 | ,001 | ,051                       |
| İnovasyona Açıklık                              | ,041                        | ,068     | ,041                      | ,607   | ,544  |       |      |                            |
| Ürün İnovasyonu                                 | ,206                        | ,086     | ,180                      | 2,395  | ,017  |       |      |                            |
| Süreç İnovasyonu                                | ,005                        | ,075     | ,004                      | ,062   | ,951  |       |      |                            |
| Konumlandırma İnovasyonu                        | -,052                       | ,088     | -,044                     | -,593  | ,554  |       |      |                            |
| Model İnovasyonu                                | -,328                       | ,075     | -,288                     | -4,396 | ,000  |       |      |                            |
| <b>Bağımlı Değişken:</b> Bakım Onarım Giderleri |                             |          |                           |        |       |       |      |                            |

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının bakım onarım giderlerini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı ( $F=4,455$ ,  $p=,001$ ) bulunmuştur. Ürün ve model inovasyonunun bakım onarım giderleri üzerindeki etkisi  $p<0,05$  düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak inovasyona açıklık, süreç ve konumlandırma inovasyonunun bakım onarım giderleri üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı görülmektedir.

Düzeltilmiş  $R^2$  ,051 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, bakım onarım giderlerindeki değişimin %5,1’inin ürün ve model inovasyonu tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tezin ana hipotezine ilişkin geliştirilen hipotezlerden aşağıda belirtilenleri Tablo 4.11’de yapılan regresyon analizi sonucuna göre kabul edilenleri ve red edilenleri yer almaktadır.

**H<sub>1k</sub>** : İnovasyona açıklık bakım onarım giderlerini etkiler (Red edildi).

**H<sub>1l</sub>** : Ürün inovasyonu bakım onarım giderlerini etkiler (Kabul edildi).

**H<sub>1m</sub>** : Süreç inovasyonu bakım onarım giderlerini etkiler (Red edildi).

**H<sub>1n</sub>** : Konumlandırma inovasyonu bakım onarım giderlerini etkiler (Red edildi).

**H<sub>10</sub>** : Model inovasyonu bakım onarım giderlerini etkiler (Kabul edildi).

**Tablo 4.12** İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Kamu Yardımlarına Etki Durumunun İncelenmesi

| Bağımsız Değişkenler                     | Standartlaşmamış Katsayılar |          | Standartlaşmış Katsayılar |        | ANOVA |       |      |                            |
|------------------------------------------|-----------------------------|----------|---------------------------|--------|-------|-------|------|----------------------------|
|                                          | B                           | Std.Hata | B                         | t      | p     | F     | Sig  | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
| (Constant)                               | 2,801                       | ,258     |                           | 10,841 | ,000  | 7,199 | ,000 | ,080                       |
| İnovasyona Açıklık                       | -,257                       | ,070     | -,244                     | -3,677 | ,000  |       |      |                            |
| Ürün İnovasyonu                          | ,364                        | ,088     | ,305                      | 4,121  | ,000  |       |      |                            |
| Süreç İnovasyonu                         | ,111                        | ,077     | ,090                      | 1,450  | ,148  |       |      |                            |
| Konumlandırma İnovasyonu                 | -,269                       | ,090     | -,218                     | -2,984 | ,003  |       |      |                            |
| Model İnovasyonu                         | ,025                        | ,077     | ,021                      | ,327   | ,744  |       |      |                            |
| <b>Bağımlı Değişken:</b> Kamu Yardımları |                             |          |                           |        |       |       |      |                            |

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının kamu yardımlarını etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı (F=7,199, p=,000) bulunmuştur. İnovasyona açıklık, ürün ve konumlandırma inovasyonunun kamu yardımları üzerindeki etkisi p<0,05 düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak süreç ve model inovasyonunun kamu yardımları üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı görülmektedir.

Düzeltilmiş R<sup>2</sup> ,080 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, kamu yardımlarındaki değişimin % 8’inin inovasyona açıklık, ürün ve konumlandırma inovasyonu tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tezin ana hipotezine ilişkin geliştirilen hipotezlerden aşağıda belirtilenleri Tablo 4.12’de yapılan regresyon analizi sonucuna göre kabul edilenleri ve red edilenleri yer almaktadır.

**H<sub>1k</sub>** : İnovasyona açıklık kamu yardımlarını etkiler (Kabul edildi).

**H<sub>1l</sub>** : Ürün inovasyonu kamu yardımlarını etkiler (Kabul edildi).

**H<sub>1m</sub>** : Süreç inovasyonu kamu yardımlarını etkiler (Red edildi).

**H<sub>1n</sub>** : Konumlandırma inovasyonu kamu yardımlarını etkiler (Kabul edildi).

**H<sub>1o</sub>** : Model inovasyonu kamu yardımlarını etkiler (Red edildi).

Regresyon analizine göre inovasyonun alt boyutlarının birkaçının krizin boyutları üzerinde etkisi olması inovasyonun kriz üzerinde kısmi etkisinin olduğunu göstermektedir.

#### 4.8.8 Farklılık Testlerine (ANOVA ve T – Testi) İlişkin Bulgular

ANOVA, iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılmaktadır. ANOVA’da bağımlı ve bağımsız değişkenlerden bahsedilmektedir. Bağımsız değişkenlere faktör adı verilmektedir. Faktörlerin, bağımlı değişkenler üzerinde etkisi araştırılmaktadır. Bağımsız değişkenin kategorik, bağımsız değişkenin metrik olması gerekmektedir (Kalaycı, 2014:131-132).

T-testi, tek grubun – örneklemin – belirli bir değişkene ilişkin ölçülen ortalaması ile aynı değişkene ilişkin öngörülen ya da daha önce hesaplanan – bilinen – bir ortalama arasında belirli bir güven düzeyinde (%95, %99 gibi) anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006:197).

**Tablo 4.13** Ölçek Puanlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi (T – Testi)

| Cinsiyet                      |       | n   | Ortalama | ss    | t      | p           |
|-------------------------------|-------|-----|----------|-------|--------|-------------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları | Kadın | 120 | 15,58    | 4,83  | 2,534  | <b>,012</b> |
|                               | Erkek | 298 | 14,28    | 4,75  |        |             |
| Pazarlama Uygulamaları        | Kadın | 120 | 25,61    | 5,96  | 0,072  | ,943        |
|                               | Erkek | 298 | 25,56    | 6,85  |        |             |
| Bakım Onarım Giderleri        | Kadın | 120 | 13,43    | 4,57  | 1,112  | ,267        |
|                               | Erkek | 298 | 12,86    | 4,80  |        |             |
| Kamu Yardımları               | Kadın | 120 | 14,58    | 3,28  | 1,543  | ,124        |
|                               | Erkek | 298 | 13,93    | 4,15  |        |             |
| İnovasyona Açıklık            | Kadın | 120 | 36,72    | 9,73  | 0,688  | ,492        |
|                               | Erkek | 298 | 35,98    | 10,05 |        |             |
| Ürün İnovasyonu               | Kadın | 120 | 27,05    | 7,74  | -0,244 | ,807        |
|                               | Erkek | 298 | 27,27    | 8,30  |        |             |
| Süreç İnovasyonu              | Kadın | 120 | 21,00    | 5,36  | 1,253  | ,211        |
|                               | Erkek | 298 | 20,23    | 5,79  |        |             |
| Konumlandırma İnovasyonu      | Kadın | 120 | 25,98    | 6,18  | 0,785  | ,433        |
|                               | Erkek | 298 | 25,41    | 7,03  |        |             |
| Model İnovasyonu              | Kadın | 120 | 24,77    | 6,58  | 2,383  | ,018        |
|                               | Erkek | 298 | 22,89    | 7,55  |        |             |

Kadın ile erkek yöneticiler arasında insan kaynakları uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde kadın yöneticilerin çalıştığı işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının daha fazla olduğunu belirlenmiştir.

Kadın ile erkek yöneticiler arasında model inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde kadın yöneticiler, çalıştıkları işletmede Model İnovasyonunun daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.14** Ölçek Puanlarının Yaş Açısından İncelenmesi (ANOVA)

| Yaş                           |       | n   | Ortalama | ss   | F      | p    |
|-------------------------------|-------|-----|----------|------|--------|------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları | 18-24 | 19  | 14,26    | 5,38 | 1,249  | ,290 |
|                               | 25-34 | 152 | 15,09    | 4,61 |        |      |
|                               | 35-44 | 172 | 14,31    | 4,92 |        |      |
|                               | 45-54 | 67  | 14,96    | 5,00 |        |      |
|                               | 55-64 | 8   | 12,00    | 0,00 |        |      |
| Pazarlama Uygulamaları        | 18-24 | 19  | 22,16    | 8,02 | 3,579  | ,007 |
|                               | 25-34 | 152 | 25,85    | 5,80 |        |      |
|                               | 35-44 | 172 | 25,23    | 7,33 |        |      |
|                               | 45-54 | 67  | 26,00    | 5,66 |        |      |
|                               | 55-64 | 8   | 32,13    | 1,55 |        |      |
| Bakım Onarım Giderleri        | 18-24 | 19  | 12,05    | 3,92 | 4,503  | ,001 |
|                               | 25-34 | 152 | 13,11    | 4,57 |        |      |
|                               | 35-44 | 172 | 13,35    | 4,85 |        |      |
|                               | 45-54 | 67  | 13,04    | 4,78 |        |      |
|                               | 55-64 | 8   | 6,38     | 0,52 |        |      |
| Kamu Yardımları               | 18-24 | 19  | 12,32    | 3,35 | 6,792  | ,000 |
|                               | 25-34 | 152 | 14,74    | 3,55 |        |      |
|                               | 35-44 | 172 | 13,24    | 4,37 |        |      |
|                               | 45-54 | 67  | 15,10    | 3,14 |        |      |
|                               | 55-64 | 8   | 17,25    | 1,04 |        |      |
| İnovasyona Açıklık            | 18-24 | 19  | 26,21    | 9,21 | 15,139 | ,000 |
|                               | 25-34 | 152 | 38,86    | 9,33 |        |      |
|                               | 35-44 | 172 | 33,77    | 9,93 |        |      |
|                               | 45-54 | 67  | 37,73    | 8,20 |        |      |
|                               | 55-64 | 8   | 48,13    | 2,59 |        |      |

|                          |       |     |       |      |        |             |
|--------------------------|-------|-----|-------|------|--------|-------------|
| Ürün İnovasyonu          | 18-24 | 19  | 18,53 | 7,97 | 19,850 | <b>,000</b> |
|                          | 25-34 | 152 | 29,81 | 7,60 |        |             |
|                          | 35-44 | 172 | 24,83 | 7,67 |        |             |
|                          | 45-54 | 67  | 28,58 | 6,91 |        |             |
|                          | 55-64 | 8   | 37,75 | 3,11 |        |             |
| Süreç İnovasyonu         | 18-24 | 19  | 16,05 | 5,68 | 10,718 | <b>,000</b> |
|                          | 25-34 | 152 | 21,11 | 5,56 |        |             |
|                          | 35-44 | 172 | 19,39 | 5,81 |        |             |
|                          | 45-54 | 67  | 22,01 | 4,10 |        |             |
|                          | 55-64 | 8   | 28,13 | 2,59 |        |             |
| Konumlandırma İnovasyonu | 18-24 | 19  | 20,26 | 8,77 | 9,314  | <b>,000</b> |
|                          | 25-34 | 152 | 26,43 | 6,17 |        |             |
|                          | 35-44 | 172 | 24,33 | 7,19 |        |             |
|                          | 45-54 | 67  | 27,40 | 4,99 |        |             |
|                          | 55-64 | 8   | 33,13 | 2,59 |        |             |
| Model İnovasyonu         | 18-24 | 19  | 17,37 | 6,31 | 10,161 | <b>,000</b> |
|                          | 25-34 | 152 | 24,70 | 7,09 |        |             |
|                          | 35-44 | 172 | 22,07 | 7,32 |        |             |
|                          | 45-54 | 67  | 24,69 | 6,56 |        |             |
|                          | 55-64 | 8   | 32,38 | 3,62 |        |             |

Farklı yaştaki yöneticiler arasında pazarlama uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde 55-64 yaş arası olan yöneticiler çalıştığı işletmede pazarlama uygulamalarının en fazla olduğunu; 18-24 yaş arasında olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Farklı yaştaki yöneticiler arasında bakım onarım giderleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde 35-44 yaş arası olan yöneticiler çalıştığı işletmede bakım onarım giderlerinin en fazla olduğunu; 55-64 yaş arasında olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Farklı yaştaki yöneticiler arasında kamu yardımları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde 55-64 yaş arası olan yöneticiler çalıştığı işletmede kamu yardımlarının en fazla olduğunu; 18-24 yaş arasında olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.



Farklı yaştaki yöneticiler arasında inovasyona açıklık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde 55-64 yaş arası olan yöneticiler çalıştığı işletmede inovasyona açıklığın en fazla olduğunu; 18-24 yaş arasında olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Farklı yaştaki yöneticiler arasında ürün inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde 55-64 yaş arası olan yöneticiler çalıştığı işletmede ürün inovasyonunun en fazla olduğunu; 18-24 yaş arasında olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Farklı yaştaki yöneticiler arasında Süreç inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde 55-64 yaş arası olan yöneticiler çalıştığı işletmede süreç inovasyonunun en fazla olduğunu; 18-24 yaş arasında olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Farklı yaştaki yöneticiler arasında konumlandırma inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde 55-64 yaş arası olan yöneticiler çalıştığı işletmede konumlandırma inovasyonunun en fazla olduğunu; 18-24 yaş arasında olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Farklı yaştaki yöneticiler arasında model inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde 55-64 yaş arası olan yöneticiler çalıştığı işletmede model inovasyonunun en fazla olduğunu; 18-24 yaş arasında olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.15** Ölçek Puanlarının Eğitim Açısından İncelenmesi (ANOVA)

| Eğitim                        |                 | n   | Ortalama | ss   | F     | p           |
|-------------------------------|-----------------|-----|----------|------|-------|-------------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları | İlköğretim-Lise | 123 | 13,63    | 5,23 | 2,949 | <b>,020</b> |
|                               | Ön Lisans       | 101 | 14,84    | 4,40 |       |             |
|                               | Lisans          | 152 | 15,11    | 4,85 |       |             |
|                               | Yüksek Lisans   | 33  | 14,85    | 3,21 |       |             |
|                               | Doktora         | 9   | 18,00    | 5,20 |       |             |
| Pazarlama Uygulamaları        | İlköğretim-Lise | 123 | 24,12    | 8,16 | 7,429 | <b>,000</b> |
|                               | Ön Lisans       | 101 | 24,22    | 6,40 |       |             |
|                               | Lisans          | 152 | 27,28    | 5,24 |       |             |

|                          |                 |     |       |       |       |      |
|--------------------------|-----------------|-----|-------|-------|-------|------|
|                          | Yüksek Lisans   | 33  | 25,61 | 3,91  |       |      |
|                          | Doktora         | 9   | 31,67 | 3,50  |       |      |
|                          | İlköğretim-Lise | 123 | 12,68 | 5,29  |       |      |
|                          | Ön Lisans       | 101 | 12,46 | 4,56  |       |      |
| Bakım Onarım Giderleri   | Lisans          | 152 | 13,32 | 4,47  | 1,802 | ,128 |
|                          | Yüksek Lisans   | 33  | 13,82 | 4,20  |       |      |
|                          | Doktora         | 9   | 16,00 | 3,77  |       |      |
|                          | İlköğretim-Lise | 123 | 13,67 | 4,57  |       |      |
|                          | Ön Lisans       | 101 | 13,50 | 3,94  |       |      |
| Kamu Yardımları          | Lisans          | 152 | 14,94 | 3,38  | 2,817 | ,025 |
|                          | Yüksek Lisans   | 33  | 14,06 | 3,54  |       |      |
|                          | Doktora         | 9   | 13,33 | 2,00  |       |      |
|                          | İlköğretim-Lise | 123 | 35,28 | 10,37 |       |      |
|                          | Ön Lisans       | 101 | 36,38 | 10,34 |       |      |
| İnovasyona Açıklık       | Lisans          | 152 | 35,91 | 10,12 | 1,445 | ,218 |
|                          | Yüksek Lisans   | 33  | 39,06 | 6,50  |       |      |
|                          | Doktora         | 9   | 40,67 | 3,50  |       |      |
|                          | İlköğretim-Lise | 123 | 26,72 | 8,56  |       |      |
|                          | Ön Lisans       | 101 | 26,65 | 7,65  |       |      |
| Ürün İnovasyonu          | Lisans          | 152 | 26,96 | 8,56  | 2,506 | ,042 |
|                          | Yüksek Lisans   | 33  | 30,30 | 4,90  |       |      |
|                          | Doktora         | 9   | 32,67 | 6,08  |       |      |
|                          | İlköğretim-Lise | 123 | 20,24 | 6,17  |       |      |
|                          | Ön Lisans       | 101 | 20,04 | 5,30  |       |      |
| Süreç İnovasyonu         | Lisans          | 152 | 20,49 | 5,63  | 0,916 | ,455 |
|                          | Yüksek Lisans   | 33  | 21,70 | 5,69  |       |      |
|                          | Doktora         | 9   | 22,67 | 2,00  |       |      |
|                          | İlköğretim-Lise | 123 | 25,80 | 7,03  |       |      |
|                          | Ön Lisans       | 101 | 25,35 | 6,18  |       |      |
| Konumlandırma İnovasyonu | Lisans          | 152 | 24,96 | 7,13  | 1,702 | ,149 |
|                          | Yüksek Lisans   | 33  | 27,00 | 6,63  |       |      |
|                          | Doktora         | 9   | 30,00 | 1,50  |       |      |
|                          | İlköğretim-Lise | 123 | 22,92 | 8,20  |       |      |
|                          | Ön Lisans       | 101 | 23,51 | 6,39  |       |      |
| Model İnovasyonu         | Lisans          | 152 | 23,46 | 7,61  | 0,578 | ,679 |
|                          | Yüksek Lisans   | 33  | 24,12 | 6,09  |       |      |
|                          | Doktora         | 9   | 26,33 | 2,50  |       |      |

Eğitim durumu farklı olan yöneticiler arasında insan kaynakları uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde doktora mezunu olan yöneticiler çalıştığı işletmede insan kaynakları uygulamalarının en fazla olduğunu; ilköğretim-lise mezunu olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim durumu farklı olan yöneticiler arasında pazarlama uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde doktora mezunu olan yöneticiler çalıştığı işletmede pazarlama uygulamalarının en fazla olduğunu; ilköğretim-lise mezunu olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim durumu farklı olan yöneticiler arasında kamu yardımları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde lisans mezunu olan yöneticiler çalıştığı işletmede kamu yardımlarının en fazla olduğunu; doktora mezunu olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim durumu farklı olan yöneticiler arasında ürün inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde doktora mezunu olan yöneticiler çalıştığı işletmede ürün inovasyonunun en fazla olduğunu; ön lisans mezunu olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.16** Ölçek Puanlarının Eğitim Alanı Açısından İncelenmesi (ANOVA)

| Eğitim Alanı                  |                 | n   | Ortalama | ss   | F     | P    |
|-------------------------------|-----------------|-----|----------|------|-------|------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları | Turizmle ilgili | 272 | 14,45    | 4,79 | 1,911 | ,127 |
|                               | İşletme, İİBF   | 82  | 14,96    | 4,44 |       |      |
|                               | Mühendislik     | 9   | 12,00    | 1,73 |       |      |
|                               | Diğer           | 55  | 15,60    | 5,56 |       |      |
| Pazarlama Uygulamaları        | Turizmle ilgili | 272 | 25,38    | 6,40 | 1,114 | ,343 |
|                               | İşletme, İİBF   | 82  | 26,32    | 5,51 |       |      |
|                               | Mühendislik     | 9   | 28,33    | 4,36 |       |      |
|                               | Diğer           | 55  | 24,95    | 8,93 |       |      |
| Bakım Onarım Giderleri        | Turizmle ilgili | 272 | 12,58    | 4,76 | 4,645 | ,003 |
|                               | İşletme, İİBF   | 82  | 12,91    | 4,42 |       |      |
|                               | Mühendislik     | 9   | 14,67    | 4,77 |       |      |
|                               | Diğer           | 55  | 15,05    | 4,60 |       |      |

|                          |                 |     |       |       |        |             |
|--------------------------|-----------------|-----|-------|-------|--------|-------------|
| Kamu Yardımları          | Turizmle ilgili | 272 | 13,42 | 4,10  | 12,767 | <b>,000</b> |
|                          | İşletme, İİBF   | 82  | 14,93 | 3,20  |        |             |
|                          | Mühendislik     | 9   | 12,67 | 1,80  |        |             |
|                          | Diğer           | 55  | 16,60 | 2,92  |        |             |
| İnovasyona Açıklık       | Turizmle ilgili | 272 | 36,07 | 9,96  | 1,611  | ,186        |
|                          | İşletme, İİBF   | 82  | 35,01 | 10,50 |        |             |
|                          | Mühendislik     | 9   | 41,33 | 7,00  |        |             |
|                          | Diğer           | 55  | 37,67 | 9,25  |        |             |
| Ürün İnovasyonu          | Turizmle ilgili | 272 | 26,96 | 8,31  | 0,888  | ,447        |
|                          | İşletme, İİBF   | 82  | 26,82 | 8,36  |        |             |
|                          | Mühendislik     | 9   | 28,33 | 6,50  |        |             |
|                          | Diğer           | 55  | 28,78 | 7,04  |        |             |
| Süreç İnovasyonu         | Turizmle ilgili | 272 | 20,59 | 6,06  | 0,412  | ,745        |
|                          | İşletme, İİBF   | 82  | 19,83 | 5,26  |        |             |
|                          | Mühendislik     | 9   | 20,67 | 3,61  |        |             |
|                          | Diğer           | 55  | 20,67 | 4,48  |        |             |
| Konumlandırma İnovasyonu | Turizmle ilgili | 272 | 25,60 | 7,25  | 0,634  | ,593        |
|                          | İşletme, İİBF   | 82  | 24,99 | 6,16  |        |             |
|                          | Mühendislik     | 9   | 28,00 | 7,09  |        |             |
|                          | Diğer           | 55  | 25,93 | 5,22  |        |             |
| Model İnovasyonu         | Turizmle ilgili | 272 | 23,58 | 7,75  | 1,198  | ,310        |
|                          | İşletme, İİBF   | 82  | 22,39 | 5,81  |        |             |
|                          | Mühendislik     | 9   | 26,67 | 5,77  |        |             |
|                          | Diğer           | 55  | 23,67 | 7,38  |        |             |

Eğitim alanı farklı olan yöneticiler arasında bakım onarım giderleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde alanı diğer olan yöneticiler çalıştığı işletmede bakım onarım giderlerinin en fazla olduğunu; turizmle ilgili olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim alanı farklı olan yöneticiler arasında kamu yardımları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde alanı diğer olan yöneticiler çalıştığı işletmede kamu yardımlarının en fazla olduğunu; mühendislik olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.17 Ölçek Puanlarının Oteldeki Görev Açısından İncelenmesi (ANOVA)**

| Oteldeki Göreviniz     |                         | n  | Ortalama | ss    | F     | P    |
|------------------------|-------------------------|----|----------|-------|-------|------|
| İnsan Uygulamaları     | Genel müdür             | 35 | 15,57    | 5,60  | 1,496 | ,130 |
|                        | İnsan Kaynakları Müdürü | 56 | 14,46    | 3,70  |       |      |
|                        | Muhasebe Müdürü         | 38 | 15,24    | 5,24  |       |      |
|                        | Önbüro Müdürü           | 89 | 14,73    | 4,09  |       |      |
|                        | Müdür Yardımcısı        | 10 | 18,50    | 3,98  |       |      |
|                        | Operasyon Müdürü        | 15 | 14,47    | 3,80  |       |      |
|                        | Satış Müdürü            | 67 | 14,10    | 4,86  |       |      |
|                        | Kat Hizmetleri Müdürü   | 28 | 15,18    | 7,11  |       |      |
|                        | Yiyecek İçecek Müdürü   | 29 | 14,28    | 3,95  |       |      |
|                        | Eğlence Müdürü          | 24 | 14,79    | 5,77  |       |      |
|                        | İşletme Sahibi          | 13 | 13,54    | 3,82  |       |      |
|                        | Aşçıbaşı                | 14 | 11,57    | 4,83  |       |      |
| Pazarlama Uygulamaları | Genel müdür             | 35 | 27,17    | 6,37  | 1,907 | ,037 |
|                        | İnsan Kaynakları Müdürü | 56 | 25,45    | 5,18  |       |      |
|                        | Muhasebe Müdürü         | 38 | 25,39    | 5,63  |       |      |
|                        | Önbüro Müdürü           | 89 | 25,60    | 5,45  |       |      |
|                        | Müdür Yardımcısı        | 10 | 27,20    | 4,71  |       |      |
|                        | Operasyon Müdürü        | 15 | 25,87    | 5,01  |       |      |
|                        | Satış Müdürü            | 67 | 26,25    | 7,35  |       |      |
|                        | Kat Hizmetleri Müdürü   | 28 | 24,57    | 7,85  |       |      |
|                        | Yiyecek İçecek Müdürü   | 29 | 25,17    | 6,13  |       |      |
|                        | Eğlence Müdürü          | 24 | 21,96    | 8,95  |       |      |
|                        | İşletme Sahibi          | 13 | 30,08    | 3,68  |       |      |
|                        | Aşçıbaşı                | 14 | 22,50    | 11,75 |       |      |
| Bakım Onarım Giderleri | Genel müdür             | 35 | 13,34    | 6,13  | 1,202 | ,283 |
|                        | İnsan Kaynakları Müdürü | 56 | 13,57    | 4,17  |       |      |
|                        | Muhasebe Müdürü         | 38 | 13,42    | 3,63  |       |      |
|                        | Önbüro Müdürü           | 89 | 13,47    | 4,01  |       |      |
|                        | Müdür Yardımcısı        | 10 | 14,50    | 4,12  |       |      |
|                        | Operasyon Müdürü        | 15 | 10,00    | 1,73  |       |      |
|                        | Satış Müdürü            | 67 | 13,28    | 5,09  |       |      |
|                        | Kat Hizmetleri Müdürü   | 28 | 12,18    | 5,30  |       |      |
|                        | Yiyecek İçecek Müdürü   | 29 | 12,34    | 4,99  |       |      |
|                        | Eğlence Müdürü          | 24 | 12,58    | 5,53  |       |      |
|                        | İşletme Sahibi          | 13 | 11,15    | 6,38  |       |      |
|                        | Aşçıbaşı                | 14 | 12,50    | 5,32  |       |      |

|                    |                         |    |       |       |       |      |
|--------------------|-------------------------|----|-------|-------|-------|------|
| Kamu Yardımları    | Genel müdür             | 35 | 13,86 | 4,25  | 3,898 | ,000 |
|                    | İnsan Kaynakları Müdürü | 56 | 15,23 | 3,29  |       |      |
|                    | Muhasebe Müdürü         | 38 | 14,74 | 2,96  |       |      |
|                    | Önbüro Müdürü           | 89 | 14,31 | 3,78  |       |      |
|                    | Müdür Yardımcısı        | 10 | 12,50 | 1,08  |       |      |
|                    | Operasyon Müdürü        | 15 | 12,40 | 2,38  |       |      |
|                    | Satış Müdürü            | 67 | 14,54 | 3,74  |       |      |
|                    | Kat Hizmetleri Müdürü   | 28 | 12,86 | 5,58  |       |      |
|                    | Yiyecek İçecek Müdürü   | 29 | 13,79 | 3,66  |       |      |
|                    | Eğlence Müdürü          | 24 | 13,25 | 4,06  |       |      |
|                    | İşletme Sahibi          | 13 | 17,38 | 0,87  |       |      |
|                    | Aşçıbaşı                | 14 | 10,00 | 5,60  |       |      |
| İnovasyona Açıklık | Genel müdür             | 35 | 38,03 | 7,89  | 1,591 | ,099 |
|                    | İnsan Kaynakları Müdürü | 56 | 36,54 | 7,38  |       |      |
|                    | Muhasebe Müdürü         | 38 | 35,21 | 9,26  |       |      |
|                    | Önbüro Müdürü           | 89 | 35,10 | 12,19 |       |      |
|                    | Müdür Yardımcısı        | 10 | 38,90 | 5,34  |       |      |
|                    | Operasyon Müdürü        | 15 | 35,93 | 7,19  |       |      |
|                    | Satış Müdürü            | 67 | 36,66 | 9,57  |       |      |
|                    | Kat Hizmetleri Müdürü   | 28 | 36,00 | 8,62  |       |      |
|                    | Yiyecek İçecek Müdürü   | 29 | 35,62 | 11,28 |       |      |
|                    | Eğlence Müdürü          | 24 | 36,42 | 9,60  |       |      |
|                    | İşletme Sahibi          | 13 | 43,92 | 5,33  |       |      |
|                    | Aşçıbaşı                | 14 | 29,86 | 15,61 |       |      |
| Ürün İnovasyonu    | Genel müdür             | 35 | 27,37 | 7,67  | 2,548 | ,004 |
|                    | İnsan Kaynakları Müdürü | 56 | 28,63 | 5,24  |       |      |
|                    | Muhasebe Müdürü         | 38 | 26,39 | 7,07  |       |      |
|                    | Önbüro Müdürü           | 89 | 25,53 | 9,86  |       |      |
|                    | Müdür Yardımcısı        | 10 | 31,10 | 5,15  |       |      |
|                    | Operasyon Müdürü        | 15 | 28,47 | 6,27  |       |      |
|                    | Satış Müdürü            | 67 | 28,82 | 7,52  |       |      |
|                    | Kat Hizmetleri Müdürü   | 28 | 25,75 | 8,81  |       |      |
|                    | Yiyecek İçecek Müdürü   | 29 | 23,69 | 7,41  |       |      |
|                    | Eğlence Müdürü          | 24 | 28,13 | 8,08  |       |      |
|                    | İşletme Sahibi          | 13 | 33,54 | 5,55  |       |      |
|                    | Aşçıbaşı                | 14 | 24,79 | 11,97 |       |      |
| Süreç İnovasyonu   | Genel müdür             | 35 | 20,80 | 3,85  | 1,675 | ,077 |
|                    | İnsan Kaynakları Müdürü | 56 | 20,50 | 4,34  |       |      |

|                          |                         |    |       |       |       |             |
|--------------------------|-------------------------|----|-------|-------|-------|-------------|
|                          | Muhasebe Müdürü         | 38 | 21,21 | 4,06  |       |             |
|                          | Önbüro Müdürü           | 89 | 19,30 | 6,62  |       |             |
|                          | Müdür Yardımcısı        | 10 | 23,20 | 3,77  |       |             |
|                          | Operasyon Müdürü        | 15 | 20,47 | 4,64  |       |             |
|                          | Satış Müdürü            | 67 | 21,33 | 6,52  |       |             |
|                          | Kat Hizmetleri Müdürü   | 28 | 19,54 | 6,32  |       |             |
|                          | Yiyecek İçecek Müdürü   | 29 | 19,10 | 5,67  |       |             |
|                          | Eğlence Müdürü          | 24 | 19,79 | 5,05  |       |             |
|                          | İşletme Sahibi          | 13 | 24,62 | 4,44  |       |             |
|                          | Aşçıbaşı                | 14 | 20,36 | 7,85  |       |             |
| Konumlandırma İnovasyonu | Genel müdür             | 35 | 26,34 | 6,93  |       |             |
|                          | İnsan Kaynakları Müdürü | 56 | 25,05 | 5,28  |       |             |
|                          | Muhasebe Müdürü         | 38 | 25,08 | 4,87  |       |             |
|                          | Önbüro Müdürü           | 89 | 24,20 | 8,82  |       |             |
|                          | Müdür Yardımcısı        | 10 | 29,40 | 3,84  |       |             |
|                          | Operasyon Müdürü        | 15 | 26,00 | 4,80  |       |             |
|                          | Satış Müdürü            | 67 | 27,15 | 5,64  | 2,292 | <b>,010</b> |
|                          | Kat Hizmetleri Müdürü   | 28 | 27,18 | 5,06  |       |             |
|                          | Yiyecek İçecek Müdürü   | 29 | 23,41 | 7,10  |       |             |
|                          | Eğlence Müdürü          | 24 | 25,50 | 6,40  |       |             |
|                          | İşletme Sahibi          | 13 | 29,92 | 5,35  |       |             |
|                          | Aşçıbaşı                | 14 | 22,36 | 10,07 |       |             |
| Model İnovasyonu         | Genel müdür             | 35 | 23,60 | 8,24  |       |             |
|                          | İnsan Kaynakları Müdürü | 56 | 23,04 | 5,79  |       |             |
|                          | Muhasebe Müdürü         | 38 | 23,84 | 5,46  |       |             |
|                          | Önbüro Müdürü           | 89 | 21,42 | 8,03  |       |             |
|                          | Müdür Yardımcısı        | 10 | 26,40 | 4,62  |       |             |
|                          | Operasyon Müdürü        | 15 | 25,47 | 4,09  |       |             |
|                          | Satış Müdürü            | 67 | 25,07 | 6,62  | 2,727 | <b>,002</b> |
|                          | Kat Hizmetleri Müdürü   | 28 | 25,79 | 7,87  |       |             |
|                          | Yiyecek İçecek Müdürü   | 29 | 21,03 | 7,70  |       |             |
|                          | Eğlence Müdürü          | 24 | 22,96 | 6,21  |       |             |
|                          | İşletme Sahibi          | 13 | 28,69 | 7,18  |       |             |
|                          | Aşçıbaşı                | 14 | 20,21 | 11,70 |       |             |

Çalıştığı işletmedeki görevi farklı olan yöneticiler arasında pazarlama uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletme sahibi olanlar işletmede pazarlama

uygulamalarının en fazla olduğunu; eğlence müdürü olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı işletmedeki görevi farklı olan yöneticiler arasında kamu yardımları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletme sahibi olanlar işletmede kamu yardımlarının en fazla olduğunu; aşçıbaşı olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı işletmedeki görevi farklı olan yöneticiler arasında ürün inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletme sahibi olanlar, işletmede ürün inovasyonunun en fazla olduğunu; yiyecek içecek müdürü olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Otelindeki görevi farklı olan yöneticiler arasında konumlandırma inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletme sahibi olanlar işletmede konumlandırma inovasyonunun en fazla olduğunu; aşçıbaşı olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Otelindeki görevi farklı olan yöneticiler arasında model inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletme sahibi olanlar işletmedeki model inovasyonunun en fazla olduğunu; aşçıbaşı olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.18** Ölçek Puanlarının Oteldeki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (ANOVA)

| Çalıştığınız otelde ne kadar süredir çalışıyorsunuz? | n             | Ortalama | ss    | F     | P    |
|------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları                        | 1 yıldan az   | 75       | 16,88 | 6,603 | ,000 |
|                                                      | 1-2 yıl       | 97       | 15,09 |       |      |
|                                                      | 3-4 yıl       | 79       | 13,78 |       |      |
|                                                      | 5-6 yıl       | 46       | 14,15 |       |      |
|                                                      | 7 yıl ve üstü | 121      | 13,67 |       |      |
| Pazarlama Uygulamaları                               | 1 yıldan az   | 75       | 28,32 | 5,570 | ,000 |
|                                                      | 1-2 yıl       | 97       | 25,34 |       |      |
|                                                      | 3-4 yıl       | 79       | 25,25 |       |      |
|                                                      | 5-6 yıl       | 46       | 22,85 |       |      |
|                                                      | 7 yıl ve üstü | 121      | 25,30 |       |      |



|                          |               |     |       |       |       |      |
|--------------------------|---------------|-----|-------|-------|-------|------|
| Bakım Onarım Giderleri   | 1 yıldan az   | 75  | 14,43 | 4,27  | 2,070 | ,084 |
|                          | 1-2 yıl       | 97  | 12,70 | 5,01  |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 79  | 12,73 | 4,85  |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 46  | 12,91 | 4,74  |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 121 | 12,63 | 4,62  |       |      |
| Kamu Yardımları          | 1 yıldan az   | 75  | 14,44 | 3,09  | 3,332 | ,011 |
|                          | 1-2 yıl       | 97  | 13,84 | 4,34  |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 79  | 14,85 | 3,91  |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 46  | 15,20 | 2,68  |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 121 | 13,26 | 4,27  |       |      |
| İnovasyona Açıklık       | 1 yıldan az   | 75  | 37,08 | 10,65 | 3,198 | ,013 |
|                          | 1-2 yıl       | 97  | 36,09 | 9,94  |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 79  | 37,28 | 9,75  |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 46  | 31,43 | 9,82  |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 121 | 36,81 | 9,32  |       |      |
| Ürün İnovasyonu          | 1 yıldan az   | 75  | 26,81 | 9,25  | 1,720 | ,145 |
|                          | 1-2 yıl       | 97  | 26,34 | 7,91  |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 79  | 29,10 | 7,88  |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 46  | 25,89 | 7,95  |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 121 | 27,40 | 7,69  |       |      |
| Süreç İnovasyonu         | 1 yıldan az   | 75  | 20,91 | 5,44  | 2,506 | ,042 |
|                          | 1-2 yıl       | 97  | 18,99 | 5,87  |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 79  | 20,43 | 6,01  |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 46  | 20,50 | 4,77  |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 121 | 21,34 | 5,61  |       |      |
| Konumlandırma İnovasyonu | 1 yıldan az   | 75  | 24,71 | 7,92  | 2,477 | ,044 |
|                          | 1-2 yıl       | 97  | 24,32 | 7,41  |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 79  | 26,76 | 5,42  |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 46  | 25,00 | 6,03  |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 121 | 26,55 | 6,44  |       |      |
| Model İnovasyonu         | 1 yıldan az   | 75  | 23,19 | 8,21  | 0,375 | ,827 |
|                          | 1-2 yıl       | 97  | 22,94 | 7,42  |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 79  | 23,33 | 7,44  |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 46  | 23,30 | 5,88  |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 121 | 24,08 | 7,16  |       |      |

Konaklama işletmesindeki çalışma süresi farklı olan yöneticiler arasında insan kaynakları uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır

( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletmede 1 yıldan az süredir çalışan yöneticiler çalıştığı işletmede insan kaynakları uygulamalarının en fazla olduğunu; 7 yıl ve üstü süredir çalışan yöneticiler ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Konaklama işletmesindeki çalışma süresi farklı olan yöneticiler arasında pazarlama uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletmede 1 yıldan az süredir çalışan yöneticiler çalıştığı işletmede pazarlama uygulamalarının en fazla olduğunu; 5-6 yıldır çalışan yöneticiler ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Konaklama işletmesindeki çalışma süresi farklı olan yöneticiler arasında kamu yardımları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletmede 5-6 yıldır çalışan yöneticiler çalıştığı işletmede kamu yardımlarının en fazla olduğunu; 7 yıl ve üstü süredir çalışan yöneticiler ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Konaklama işletmesindeki çalışma süresi farklı olan yöneticiler arasında inovasyona açıklık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletmede 3-4 yıldır çalışan yöneticiler çalıştığı işletmede inovasyona açıklığın en fazla olduğunu; 5-6 yıldır çalışan yöneticiler ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Konaklama işletmesindeki çalışma süresi farklı olan yöneticiler arasında süreç inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletmede 7 yıl ve üstü süredir çalışan yöneticiler çalıştığı otelinde süreç inovasyonunun en fazla olduğunu; 1-2 yıldır çalışan yöneticiler ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Konaklama işletmesindeki çalışma süresi farklı olan yöneticiler arasında konumlandırma inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde işletmede 3-4 yıldır çalışan yöneticiler çalıştığı işletmede konumlandırma inovasyonunun en fazla olduğunu; 1-2 yıldır çalışan yöneticiler ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.19** Ölçek Puanlarının Çalışılan Otelin İşletme Türü Açısından İncelenmesi (ANOVA)

| Çalıştığınız otelinizin işletme türü nedir? |            |                             | n   | Ortalama | ss    | F      | P    |
|---------------------------------------------|------------|-----------------------------|-----|----------|-------|--------|------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları               | Kaynakları | Uluslararası İşletme Zincir | 41  | 11,78    | 4,73  | 11,122 | ,000 |
|                                             |            | Ulusal Zincir İşletme       | 107 | 15,93    | 5,10  |        |      |
|                                             |            | Aile İşletmesi              | 244 | 14,86    | 4,52  |        |      |
|                                             |            | Diğer                       | 26  | 11,92    | 3,50  |        |      |
| Pazarlama Uygulamaları                      |            | Uluslararası İşletme Zincir | 41  | 25,61    | 6,32  | 0,969  | ,407 |
|                                             |            | Ulusal Zincir İşletme       | 107 | 26,07    | 6,64  |        |      |
|                                             |            | Aile İşletmesi              | 244 | 25,55    | 6,58  |        |      |
|                                             |            | Diğer                       | 26  | 23,62    | 7,04  |        |      |
| Bakım Onarım Giderleri                      |            | Uluslararası İşletme Zincir | 41  | 11,56    | 4,67  | 1,975  | ,117 |
|                                             |            | Ulusal Zincir İşletme       | 107 | 12,72    | 4,71  |        |      |
|                                             |            | Aile İşletmesi              | 244 | 13,32    | 4,81  |        |      |
|                                             |            | Diğer                       | 26  | 13,73    | 3,83  |        |      |
| Kamu Yardımları                             |            | Uluslararası İşletme Zincir | 41  | 12,22    | 5,11  | 8,609  | ,000 |
|                                             |            | Ulusal Zincir İşletme       | 107 | 13,41    | 3,67  |        |      |
|                                             |            | Aile İşletmesi              | 244 | 14,87    | 3,43  |        |      |
|                                             |            | Diğer                       | 26  | 12,92    | 5,38  |        |      |
| İnovasyona Açıklık                          |            | Uluslararası İşletme Zincir | 41  | 41,02    | 7,37  | 4,278  | ,005 |
|                                             |            | Ulusal Zincir İşletme       | 107 | 35,75    | 9,58  |        |      |
|                                             |            | Aile İşletmesi              | 244 | 35,36    | 10,34 |        |      |
|                                             |            | Diğer                       | 26  | 38,12    | 9,34  |        |      |
| Ürün İnovasyonu                             |            | Uluslararası İşletme Zincir | 41  | 27,98    | 7,78  | 1,409  | ,240 |
|                                             |            | Ulusal Zincir İşletme       | 107 | 27,62    | 8,12  |        |      |
|                                             |            | Aile İşletmesi              | 244 | 26,63    | 8,32  |        |      |
|                                             |            | Diğer                       | 26  | 29,65    | 6,51  |        |      |
| Süreç İnovasyonu                            |            | Uluslararası İşletme Zincir | 41  | 20,05    | 5,95  | 1,021  | ,383 |
|                                             |            | Ulusal Zincir İşletme       | 107 | 21,27    | 5,56  |        |      |
|                                             |            | Aile İşletmesi              | 244 | 20,21    | 5,72  |        |      |
|                                             |            | Diğer                       | 26  | 19,96    | 5,27  |        |      |
| Konumlandırma İnovasyonu                    |            | Uluslararası İşletme Zincir | 41  | 27,93    | 6,02  | 2,160  | ,092 |
|                                             |            | Ulusal Zincir İşletme       | 107 | 25,15    | 6,78  |        |      |
|                                             |            | Aile İşletmesi              | 244 | 25,51    | 6,97  |        |      |
|                                             |            | Diğer                       | 26  | 24,19    | 5,87  |        |      |
| Model İnovasyonu                            |            | Uluslararası İşletme Zincir | 41  | 25,46    | 7,32  | 1,494  | ,215 |

|                       |     |       |      |
|-----------------------|-----|-------|------|
| Ulusal Zincir İşletme | 107 | 23,73 | 7,30 |
| Aile İşletmesi        | 244 | 23,07 | 7,47 |
| Diğer                 | 26  | 22,38 | 5,61 |

Çalıştığı otelin işletme türü farklı olan yöneticiler arasında insan kaynakları uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde oteli ulusal zincir işletme olan yöneticilerin çalıştığı otelde İnsan kaynakları uygulamalarının en fazla olduğunu; uluslararası zincir işletme olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otelin işletme türü farklı olan yöneticiler arasında kamu yardımları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde oteli Aile İşletmesi olan yöneticiler çalıştığı işletmede kamu yardımlarının en fazla olduğunu; uluslararası zincir işletme olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otelin işletme türü farklı olan yöneticiler arasında inovasyona açıklık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde oteli uluslararası zincir işletme olan yöneticiler çalıştığı işletmede inovasyona açıklığın en fazla olduğunu; Aile İşletmesi olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.20** Ölçek Puanlarının Çalışılan Otelin Oda Sayısı Açısından İncelenmesi (ANOVA)

| Çalıştığınız otelinizin oda sayısı? | n            | Ortalama | ss    | F    | p     |
|-------------------------------------|--------------|----------|-------|------|-------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları       | 100-200      | 116      | 14,25 | 4,91 | 1,896 |
|                                     | 201-300      | 86       | 14,72 | 5,08 |       |
|                                     | 301-400      | 83       | 15,73 | 4,71 |       |
|                                     | 401-500      | 69       | 14,80 | 3,76 |       |
|                                     | 501 ve üzeri | 64       | 13,72 | 5,21 |       |
| Pazarlama Uygulamaları              | 100-200      | 116      | 25,65 | 6,76 | 6,753 |
|                                     | 201-300      | 86       | 26,88 | 5,45 |       |
|                                     | 301-400      | 83       | 26,49 | 6,78 |       |
|                                     | 401-500      | 69       | 26,13 | 4,40 |       |
|                                     | 501 ve üzeri | 64       | 21,88 | 8,15 |       |
| Bakım Onarım Giderleri              | 100-200      | 116      | 12,87 | 4,97 | 0,671 |
|                                     | 201-300      | 86       | 12,79 | 5,03 |       |

|                          |              |     |       |       |       |             |
|--------------------------|--------------|-----|-------|-------|-------|-------------|
|                          | 301-400      | 83  | 13,16 | 4,54  |       |             |
|                          | 401-500      | 69  | 13,78 | 3,98  |       |             |
|                          | 501 ve üzeri | 64  | 12,59 | 4,94  |       |             |
|                          | 100-200      | 116 | 12,70 | 4,33  |       |             |
|                          | 201-300      | 86  | 15,34 | 2,42  |       |             |
| Kamu Yardımları          | 301-400      | 83  | 14,20 | 3,93  | 8,595 | <b>,000</b> |
|                          | 401-500      | 69  | 15,39 | 3,69  |       |             |
|                          | 501 ve üzeri | 64  | 13,56 | 4,16  |       |             |
|                          | 100-200      | 116 | 35,13 | 10,19 |       |             |
|                          | 201-300      | 86  | 34,15 | 10,97 |       |             |
| İnovasyona Açıklık       | 301-400      | 83  | 39,59 | 9,10  | 4,441 | <b>,002</b> |
|                          | 401-500      | 69  | 37,64 | 8,33  |       |             |
|                          | 501 ve üzeri | 64  | 34,88 | 9,69  |       |             |
|                          | 100-200      | 116 | 24,83 | 8,35  |       |             |
|                          | 201-300      | 86  | 25,08 | 8,64  |       |             |
| Ürün İnovasyonu          | 301-400      | 83  | 29,69 | 7,91  | 8,879 | <b>,000</b> |
|                          | 401-500      | 69  | 30,13 | 5,96  |       |             |
|                          | 501 ve üzeri | 64  | 27,98 | 7,45  |       |             |
|                          | 100-200      | 116 | 19,56 | 5,60  |       |             |
|                          | 201-300      | 86  | 19,28 | 5,79  |       |             |
| Süreç İnovasyonu         | 301-400      | 83  | 22,13 | 5,78  | 4,356 | <b>,002</b> |
|                          | 401-500      | 69  | 21,62 | 4,72  |       |             |
|                          | 501 ve üzeri | 64  | 20,20 | 5,88  |       |             |
|                          | 100-200      | 116 | 24,19 | 7,05  |       |             |
|                          | 201-300      | 86  | 24,24 | 7,32  |       |             |
| Konumlandırma İnovasyonu | 301-400      | 83  | 27,52 | 6,13  | 4,732 | <b>,001</b> |
|                          | 401-500      | 69  | 27,07 | 6,13  |       |             |
|                          | 501 ve üzeri | 64  | 25,72 | 6,33  |       |             |
|                          | 100-200      | 116 | 21,91 | 7,50  |       |             |
|                          | 201-300      | 86  | 22,17 | 7,44  |       |             |
| Model İnovasyonu         | 301-400      | 83  | 25,54 | 7,06  | 4,149 | <b>,003</b> |
|                          | 401-500      | 69  | 24,30 | 6,76  |       |             |
|                          | 501 ve üzeri | 64  | 24,19 | 7,07  |       |             |

Çalıştığı otelin oda sayısı farklı olan yöneticiler arasında pazarlama uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde otelinde 201-300 arası oda olan yöneticiler çalıştığı

işletmede pazarlama uygulamalarının en fazla olduğunu; 501 ve üzeri oda olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otelin oda sayısı farklı olan yöneticiler arasında kamu yardımları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde otelinde 401-500 arası oda olan yöneticiler çalıştığı işletmede kamu yardımlarının en fazla olduğunu; 100-200 arası oda olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otelin oda sayısı farklı olan yöneticiler arasında inovasyona açıklık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde otelinde 401-500 arası oda olan yöneticiler çalıştığı işletmede inovasyona açıklığın en fazla olduğunu; 201-300 arası oda olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otelin oda sayısı farklı olan yöneticiler arasında ürün inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde otelinde 401-500 arası oda olan yöneticiler çalıştığı işletmede ürün inovasyonunun en fazla olduğunu; 100-200 arası oda olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otelin oda sayısı farklı olan yöneticiler arasında süreç inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde otelinde 301-400 arası oda olan yöneticiler çalıştığı işletmede süreç inovasyonunun en fazla olduğunu; 201-300 arası oda olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otelin oda sayısı farklı olan yöneticiler arasında konumlandırma inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde otelinde 301-400 arası oda olan yöneticiler çalıştığı işletmede konumlandırma inovasyonunun en fazla olduğunu; 100-200 arası oda olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otelin oda sayısı farklı olan yöneticiler arasında model inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar

incelendiğinde otelinde 301-400 arasında oda olan yöneticiler çalıştığı işletmede model inovasyonunun en fazla olduğunu; 100-200 arası oda olanlar ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.21** Ölçek Puanlarının Çalışılan Otelin Hizmet Süresi Açısından İncelenmesi (ANOVA)

| Çalıştığınız oteliniz kaç yıldır hizmet vermektedir? | n             | Ortalama | ss    | F     | p     |
|------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|-------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları                        | 1 yıldan az   | 20       | 15,15 | 4,32  |       |
|                                                      | 1-2 yıl       | 70       | 15,39 | 5,17  |       |
|                                                      | 3-4 yıl       | 63       | 14,68 | 5,17  | ,996  |
|                                                      | 5-6 yıl       | 60       | 13,75 | 3,73  | ,410  |
|                                                      | 7 yıl ve üstü | 205      | 14,60 | 4,88  |       |
| Pazarlama Uygulamaları                               | 1 yıldan az   | 20       | 26,95 | 5,84  |       |
|                                                      | 1-2 yıl       | 70       | 27,53 | 5,88  |       |
|                                                      | 3-4 yıl       | 63       | 22,33 | 8,00  | 5,842 |
|                                                      | 5-6 yıl       | 60       | 25,80 | 6,35  | ,000  |
|                                                      | 7 yıl ve üstü | 205      | 25,70 | 6,19  |       |
| Bakım Onarım Giderleri                               | 1 yıldan az   | 20       | 14,50 | 5,27  |       |
|                                                      | 1-2 yıl       | 70       | 13,33 | 4,68  |       |
|                                                      | 3-4 yıl       | 63       | 12,67 | 5,00  | ,702  |
|                                                      | 5-6 yıl       | 60       | 13,05 | 4,55  | ,591  |
|                                                      | 7 yıl ve üstü | 205      | 12,87 | 4,69  |       |
| Kamu Yardımları                                      | 1 yıldan az   | 20       | 15,50 | 4,87  |       |
|                                                      | 1-2 yıl       | 70       | 12,99 | 4,33  |       |
|                                                      | 3-4 yıl       | 63       | 13,52 | 4,92  | 5,422 |
|                                                      | 5-6 yıl       | 60       | 15,80 | 2,29  | ,000  |
|                                                      | 7 yıl ve üstü | 205      | 14,06 | 3,54  |       |
| İnovasyona Açıklık                                   | 1 yıldan az   | 20       | 39,80 | 11,19 |       |
|                                                      | 1-2 yıl       | 70       | 37,46 | 11,05 |       |
|                                                      | 3-4 yıl       | 63       | 34,52 | 9,10  | 1,436 |
|                                                      | 5-6 yıl       | 60       | 35,68 | 9,72  | ,221  |
|                                                      | 7 yıl ve üstü | 205      | 36,06 | 9,71  |       |
| Ürün İnovasyonu                                      | 1 yıldan az   | 20       | 29,60 | 9,10  |       |
|                                                      | 1-2 yıl       | 70       | 27,36 | 8,65  |       |
|                                                      | 3-4 yıl       | 63       | 26,78 | 6,82  | ,820  |
|                                                      | 5-6 yıl       | 60       | 28,13 | 7,63  | ,513  |
|                                                      | 7 yıl ve üstü | 205      | 26,78 | 8,38  |       |

|                          |               |     |       |      |       |      |
|--------------------------|---------------|-----|-------|------|-------|------|
| Süreç İnovasyonu         | 1 yıldan az   | 20  | 21,75 | 6,29 | 2,001 | ,094 |
|                          | 1-2 yıl       | 70  | 20,14 | 6,39 |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 63  | 19,08 | 4,86 |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 60  | 21,72 | 5,40 |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 205 | 20,48 | 5,61 |       |      |
| Konumlandırma İnovasyonu | 1 yıldan az   | 20  | 26,10 | 7,45 | ,685  | ,603 |
|                          | 1-2 yıl       | 70  | 25,69 | 7,87 |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 63  | 24,29 | 5,51 |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 60  | 25,95 | 5,48 |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 205 | 25,77 | 7,06 |       |      |
| Model İnovasyonu         | 1 yıldan az   | 20  | 24,65 | 7,55 | ,810  | ,519 |
|                          | 1-2 yıl       | 70  | 24,64 | 7,73 |       |      |
|                          | 3-4 yıl       | 63  | 23,16 | 6,67 |       |      |
|                          | 5-6 yıl       | 60  | 23,32 | 6,85 |       |      |
|                          | 7 yıl ve üstü | 205 | 23,01 | 7,51 |       |      |

Çalıştığı otelin hizmet süresi farklı olan yöneticiler arasında pazarlama uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde oteli 1-2 yıldır hizmet veren yöneticiler çalıştığı işletmede Pazarlama Uygulamalarının en fazla olduğunu; 3-4 yıldır hizmet verenler ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otelin hizmet süresi farklı olan yöneticiler arasında kamu yardımları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde oteli 5-6 yıldır hizmet veren yöneticiler çalıştığı işletmede kamu yardımlarının en fazla olduğunu; 1-2 yıldır hizmet verenler ise en az olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.22** Ölçek Puanlarının Çalışılan Otelin Açık Olduğu Dönem Açısından İncelenmesi (T-Testi)

| Çalıştığınız otelinizin açık olduğu dönem |          | n   | Ortalama | ss   | t      | p    |
|-------------------------------------------|----------|-----|----------|------|--------|------|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları             | Tüm yıl  | 167 | 14,80    | 5,12 | ,533   | ,594 |
|                                           | Sezonluk | 247 | 14,54    | 4,62 |        |      |
| Pazarlama Uygulamaları                    | Tüm yıl  | 167 | 25,91    | 5,95 | ,743   | ,458 |
|                                           | Sezonluk | 247 | 25,42    | 7,04 |        |      |
| Bakım Onarım Giderleri                    | Tüm yıl  | 167 | 12,48    | 4,52 | -1,944 | ,053 |
|                                           | Sezonluk | 247 | 13,40    | 4,87 |        |      |



|                          |          |     |       |       |        |             |
|--------------------------|----------|-----|-------|-------|--------|-------------|
| Kamu Yardımları          | Tüm yıl  | 167 | 13,41 | 4,38  | -3,027 | <b>,003</b> |
|                          | Sezonluk | 247 | 14,59 | 3,55  |        |             |
| İnovasyona Açıklık       | Tüm yıl  | 167 | 35,20 | 10,44 | -1,703 | ,089        |
|                          | Sezonluk | 247 | 36,90 | 9,59  |        |             |
| Ürün İnovasyonu          | Tüm yıl  | 167 | 26,04 | 8,14  | -2,508 | <b>,013</b> |
|                          | Sezonluk | 247 | 28,07 | 8,05  |        |             |
| Süreç İnovasyonu         | Tüm yıl  | 167 | 19,86 | 6,10  | -1,784 | ,075        |
|                          | Sezonluk | 247 | 20,87 | 5,37  |        |             |
| Konumlandırma İnovasyonu | Tüm yıl  | 167 | 24,36 | 7,24  | -2,965 | <b>,003</b> |
|                          | Sezonluk | 247 | 26,37 | 6,42  |        |             |
| Model İnovasyonu         | Tüm yıl  | 167 | 22,40 | 7,47  | -2,408 | <b>,016</b> |
|                          | Sezonluk | 247 | 24,16 | 7,19  |        |             |

Çalıştığı otel tüm yıl çalışan veya sezonluk olan yöneticiler arasında kamu yardımları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde oteli sezonluk olan yöneticiler çalıştığı işletmede kamu yardımlarının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otel tüm yıl çalışan veya sezonluk olan yöneticiler arasında ürün inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde oteli sezonluk olan yöneticiler çalıştığı işletmede ürün inovasyonunun daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otel tüm yıl çalışan veya sezonluk olan yöneticiler arasında konumlandırma inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde oteli sezonluk olan yöneticiler çalıştığı işletmede konumlandırma inovasyonunun daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Çalıştığı otel tüm yıl çalışan veya sezonluk olan yöneticiler arasında model inovasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde oteli sezonluk olan yöneticiler çalıştığı işletmede model inovasyonunun daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Günümüz dünyasında inovasyon kavramının yadsınamaz büyük bir güç olduğu kabul edilmektedir. Sadece işletmeler açısından değil, ülkeler açısından da büyük bir önem teşkil ettiğinden bu yönde çalışmalar ve atılımlar yapılmaktadır. Dünyada gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik yapılarına bakıldığında, inovasyon merkezli bir sistemi benimsedikleri görülmektedir. Bu düşünceye paralel olarak makro ve mikro düzeyde kısa, orta ve uzun dönem inovasyon politikaları ile önemli çıktılar (sanayide en üst düzey teknoloji kullanımı ile ekonominin daha büyümesi ve sosyal yaşama olumlu etkileri) elde etmektedirler.

İşletmelerin yaşamlarını devam ettirdikleri sürece rekabetin kaçınılmaz bir gerçek olduğu bilinmektedir. Bundan yaklaşık 20 yıl önce rekabetin lokal seviyelerde yaşandığı süreçlerden artık günümüze daha bir evrensel hâle dönüşmüştür. Dünyanın globalleşmesi ve pazarın rekabet açısından daha da zorlaşması ile işletmeleri farklı stratejiler ve uygulamalar belirmesine itmiştir. Geçmiş dönemlerde işletmeler genelde fiyat, iş gücü, sermaye gibi konulara yoğunlaşarak rakiplerine karşı üstünlük kurmaya çalışmıştır. Ancak hızla değişen dünya gerçekleri arasında işletmeleri artık rekabet stratejisi olarak AR-GE ve inovasyon gibi kavramlara odaklanarak hem rakiplerine karşı üstünlük kurabilmekte hem de işletmelerinin sürdürülebilirliklerini bu şekilde sağlayabilmektedirler. Bu durum değişimlerden çok hızlı etkilenebilen turizm işletmeleri için de söz konusudur.

Turizm sektörü ülkeler için doğrudan döviz girdisi sağlayan ekonomik bir güçtür. Bu ekonomik gücün yanında gelen ziyaretçilere sunulan ürün ve hizmetlerle birlikte ülkelerin kültürel olarak tanıtımına da katkıda bulunmaktadır. Turizmin en önemli özelliklerinden birisi; esnek ve kırılgan bir yapıya sahip olmasıdır. Bu özelliğinden ötürü politik, ekonomik, doğal afetler ve benzeri olaylardan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bu süreçleri işletmelerin en az kayıpla atlatabilmeleri için proaktif bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Bazen bu olumsuz olaylar işletmelerin yeni arayışlara girmesine, yeni ürünler, hizmetler oluşturmaya ve hatta yeni bakir pazarlara açılmasına da etken olabilmektedir.

Turizm sektörünün en önemli işletmelerinden olan konaklama işletmelerinin de kriz dönemlerini büyüyerek atlatabilmeleri için inovasyona ilişkin becerilerini geliştirip krizi fırsata dönüştürmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde işletmeler kârlılığını koruyamaz, rekabet gücünü kaybeder ve böylece varlığını sürdüremez. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin inovatif fikirler geliştirip bu fikirleri işletme hedefleri ve çıkarları doğrultusunda kullanması, kriz dönemlerinde büyük avantajlar elde etmeleri için önemli bir stratejik uygulama olabilir. Konaklama işletmelerinin inovasyon kültürüne sahip olması, işletmelerin krizlere karşı duyarlılıklarını artırıp kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek tehditlere karşı daha hızlı ve faydalı önlemler almalarını sağlayabilir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin, kendilerini korumaları için inovasyona yönelik stratejiler belirlemeleri ve uygulamaları için öneriler sunmak amacıyla tez kapsamında, kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda; Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticiler üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu sebeple frekans ve yüzde analizi, betimsel istatistikler ve güvenilirlik analizi, normallik testi, basıklık ve çarpıklık analizleri, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve ANOVA yapılmıştır. Yapılan bu analizlerin sonuçları sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

Demografik özelliklere ilişkin yapılan frekans ve yüzde analizleri sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların 35-44 yaş arasında olanlar ve eğitim düzeyi lisans olanlar çoğunluktadır. Mesleki özelliklere göre katılımcıların eğitim alanı en çok turizmle ilgilidir. Katılımcıların çoğunluğunu önbüro müdürleri oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların çoğunun çalışma süresi 7 yıl ve üstüdür. Katılımcıların çoğunluğunun otel türü aile işletmeleridir; katılımcıların çoğu 100-200 arasında oda sayısına sahip otel işletmelerinde ve sezonluk işletmelerde çalışmaktadır;

Betimsel istatistikler ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, inovasyon ve kriz ölçeklerinin alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kriz ve inovasyon ölçekleri alt boyutları için yapılan normallik analizine göre boyutların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ( $p<,05$ ). Ancak Kriz ve İnovasyon ölçekleri alt boyutlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması

normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

Regresyon analizi sonuçlarına göre; kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun kısmen etkisi olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna ilişkin elde edilen bulgulara aşağıda değinilmiştir.

- ✓ İnovasyon ölçeği alt boyutlarının insan kaynakları uygulamalarını etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; ürün, süreç, konumlandırma ve model inovasyonunun insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi  $p < 0,05$  düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; düzeltilmiş  $R^2$  ,055 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, insan kaynakları uygulamalarındaki değişimin %5,5'inin ürün, süreç, konumlandırma ve model inovasyonu tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.
- ✓ İnovasyona açıklık, konumlandırma ve model inovasyonunun pazarlama uygulamaları üzerindeki etkisi  $p < 0,05$  düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; düzeltilmiş  $R^2$  ,140 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, pazarlama uygulamalarındaki değişimin % 14'ünün inovasyona açıklık, konumlandırma ve model inovasyonu tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.
- ✓ Ürün ve model inovasyonunun bakım onarım giderleri üzerindeki etkisi  $p < 0,05$  düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; düzeltilmiş  $R^2$  ,051 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, bakım onarım giderlerindeki değişimin % 5,1'inin ürün ve model inovasyonu tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.
- ✓ İnovasyona açıklık, ürün ve konumlandırma inovasyonunun kamu yardımları üzerindeki etkisi  $p < 0,05$  düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; düzeltilmiş  $R^2$  ,080 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, kamu yardımlarındaki değişimin % 8'inin inovasyona açıklık, ürün ve konumlandırma inovasyonu tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

İnovasyon ve kriz boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna ilişkin bulgulara aşağıda değinilmiştir.

- ✓ Krizin insan kaynakları uygulamaları boyutu ile süreç inovasyonu ve konumlandırma inovasyonu arasında çok düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda insan kaynaklarına yönelik faaliyetler arttıkça süreç inovasyonu ve konumlandırma faaliyetlerine yönelik faaliyetler de düşük düzeyde artmaktadır.
- ✓ Krizin pazarlama uygulamaları boyutu ile inovasyona açıklık, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve konumlandırma inovasyonu arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, pazarlama uygulamalarına yönelik faaliyetler arttıkça, süreç inovasyonu ve konumlandırma inovasyonuna yönelik de faaliyetler düşük düzeyde artmaktadır.
- ✓ Krizin bakım onarım giderleri boyutu ile model inovasyonu arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bakım onarım giderlerine yönelik faaliyetler arttıkça model inovasyonuna yönelik faaliyetler düşük düzeyde azalmaktadır.
- ✓ Krizin kamu yardımları boyutu ile inovasyona açıklık arasında pozitif yönde düşük bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda kamu yardımlarına yönelik faaliyetler arttıkça inovasyona açıklık düşük düzeyde azalmaktadır.
- ✓ İnovasyonun alt boyutlarına ilişkin bulgulara bakıldığında inovasyona açıklık ile ürün, süreç, konumlandırma ve model inovasyonu arasında orta düzey pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, inovasyona açıklık arttıkça ürün, süreç, konumlandırma ve model inovasyonuna yönelik faaliyetlerde artmaktadır.
- ✓ Ürün inovasyonu ile süreç, konumlandırma ve model inovasyonu arasında orta düzey pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ürün inovasyonuna yönelik faaliyetler arttıkça süreç, konumlandırma ve model inovasyonuna yönelik faaliyetler de artmaktadır.
- ✓ Süreç inovasyonu ile konumlandırma ve model inovasyonu arasında orta düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumsa süreç inovasyonuna

yönelik faaliyetler arttıkça konumlandırma ve model inovasyonuna yönelik de faaliyetler artmaktadır.

- ✓ Konumlandırma inovasyonu ile model inovasyonu arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda konumlandırma inovasyonuna yönelik faaliyetler arttıkça model inovasyonuna yönelik de faaliyetler artmaktadır.
- ✓ İnsan kaynakları uygulamaları ile pazarlama uygulamaları arasında çok düşük düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda insan kaynaklarına yönelik faaliyetler arttıkça pazarlama uygulamalarına yönelik faaliyetler de düşük düzeyde artmaktadır.
- ✓ İnsan kaynakları uygulamaları ile bakım onarım giderleri arasında ise düşük düzeyde pozitif doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, insan kaynakları uygulamalarına yönelik faaliyetler arttıkça bakım onarım giderlerine yönelik faaliyetler de düşük düzeyde artmaktadır.
- ✓ İnsan kaynakları uygulamaları ile kamu yardımları arasında ise çok düşük düzeyde pozitif doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, insan kaynakları uygulamalarına yönelik faaliyetler arttıkça kamu yardımlarına yönelik faaliyetler de düşük düzeyde artmaktadır.
- ✓ Pazarlama uygulamaları ile bakım onarım giderleri arasında ise düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda pazarlama uygulamalarına yönelik faaliyetler arttıkça bakım onarım giderlerine yönelik faaliyetler de düşük düzeyde artmaktadır.

Kriz ve İnovasyon ölçekleri alt boyutlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görüldüğü için ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu t ve ANOVA ile analiz edilmiş; bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

- ✓ Cinsiyet değişkenine göre; insan kaynakları uygulamalarının ve model inovasyonunun anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- ✓ Yaş değişkenine göre; pazarlama uygulamaları, bakım onarım giderleri, kamu yardımları, inovasyona açıklık, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, konumlandırma inovasyonu ve model inovasyonu farklı yaş grupları açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- ✓ Eğitim değişkenine göre; insan kaynakları uygulamaları, pazarlama uygulamaları, kamu yardımları ve ürün inovasyonu anlamlı farklılık göstermektedir.
- ✓ Eğitim alanı değişkenine göre; bakım onarım giderleri ve kamu yardımları anlamlı farklılık göstermektedir.
- ✓ Oteldeki görev değişkenine göre; pazarlama uygulamaları, kamu yardımları, ürün inovasyonu, konumlandırma ve model inovasyonu anlamlı farklılık göstermektedir.
- ✓ Otelde çalışma süresi değişkenine göre; insan kaynakları uygulamaları, pazarlama uygulamaları, kamu yardımları, inovasyona açıklık, süreç inovasyonu, konumlandırma inovasyonu anlamlı farklılık göstermektedir.
- ✓ İşletme türü değişkenine göre; insan kaynakları uygulamaları, kamu yardımları, inovasyona açıklık anlamlı farklılık göstermektedir.
- ✓ Oda sayısı değişkenine göre; pazarlama uygulamaları, kamu yardımları, inovasyona açıklık, ürün inovasyonu, süreç, konumlandırma ve model inovasyonu anlamlı farklılık göstermektedir.
- ✓ Otelin hizmet süresi değişkenine göre; pazarlama uygulamaları ve kamu yardımları anlamlı farklılık göstermektedir.
- ✓ Otelin açık olduğu dönem değişkenine göre; kamu yardımları, ürün inovasyonu, konumlandırma ve model inovasyonu anlamlı farklılık göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda bazı değişkenlerin ilişki analizleri sonucu dikkat çekicidir. Buna göre oda sayısı daha az olan işletmelerin pazarlama uygulamalarının en fazla olduğu tespit edilmiştir. Inovasyona açıklığın ise oda sayısı daha fazla olan işletmelerde arttığı görülmüştür. Bu durumda işletmenin büyüklüğü arttıkça inovasyona önem verdiği fakat buna karşın daha küçük işletmelerin krizden çıkmak için pazarlama

faaliyetlerini kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra yeni kurulan işletmelerin pazarlama faaliyetlerine en fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Bu da aslında beklenen bir durumdur. Kriz dönemlerinde eski işletmelerin ise pazarlama faaliyetlerini artırmak yerine kamu yardımlarına yöneldiği gözlemlenmiştir. Aslında yeni kurulan işletmelerin finansal yapısının daha zayıf olması beklenirken, kendi kaynaklarıyla krizden kurtulmaya çalışmaları dikkat çekmiştir. Araştırmalarda elde edilen bulgulardan önemli farklılık sunan bir başka değişken ise işletmenin türü değişkeni olmuştur. Buna göre ulusal zincir otellerin kriz dönemlerinde insan kaynakları uygulamalarının en fazla olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerinin kamu yardımlarıyla krizi aşmaya çalışmasına karşın uluslararası zincir otellerin kamu yardımlarından en az yararlandığı gözlemlenmiştir. Burada asıl önemli olan denklemin diğer tarafıdır. Aile işletmeleri inovasyona en az önem verirken uluslararası işletmeler kriz dönemlerinde en fazla inovasyona önem verdiği tespit edilmiştir. Bu durum aile işletmelerinin halen ciddi manada kurumsal bir yapıya bürünmemesinin ve yönetim anlamında profesyonelleşememesinin bir göstergesidir.

Karşılaştırma analizlerine yöneticiler açısından bakılacak olursa, kriz dönemlerinde yöneticilerin işletmelerindeki çalışma yılı azaldıkça, insan kaynakları uygulamalarının, pazarlama uygulamalarının, konumlandırma inovasyonunun arttığı bunun yanında yöneticilerin çalışma yılı arttıkça kamu yardımlarının ve inovasyona açıklığın en fazla olduğu görülmüştür. Personel devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe yöneticilerin otelde tutulması başarılabilirse, inovasyona daha fazla kaynak ayırabilecek olmaları ise burada görülen önemli bir durumdur. Ayrıca yöneticilerin eğitim durumu arttıkça kriz ve inovasyon bilincinin arttığı da çıkarılabilecek başka bir sonuçtur. Yönetimin profesyonelleşmesi, işletmeler açısından maliyetli bir durummuş gibi görünse de aslında uzun vadede işletmelere maddi ve manevi faydalar sağlayabilecektir.

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerine ve yöneticilerine yönelik öneriler aşağıda verilmiştir:

İnsanların yeni yerleri görmek istemeleri pazarda yeni rakip destinasyonların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu da zaten sektörde var olan yüksek rekabet ortamının daha da güçleşmesine neden olmaktadır. İşletmelerin bu noktada rakip firmalara rekabet



üstünlüğü kurması inovatif stratejiler belirlemesi ile mümkün kılınabilir. Bu durumda konaklama işletmeleri özellikle ürün, süreç ve pazarlama inovasyonu uygulamaları üzerine yoğunlaşarak rakiplere karşı üstünlük kurabilirler.

Konaklama işletmelerinde birçok departmanın yer almasına karşın inovasyon adı altında faaliyette bulunan bir departmanın yer almadığı görülmektedir. Günümüzde özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin birçoğunda artık inovasyon ve AR-GE ile ilgili departmanların ya da bölümlerinin bulunduğu görülmektedir. Hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde de artık inovasyon ile ilgili departmanların yer alması, bu alanda çalışma yapmaları kurumlar için bir faydalı olarak görülebilir.

Kriz dönemlerinde, konaklama işletmelerinin belirli maliyetlerini en aza indirmek için çeşitli önlemler aldıkları gözlemlenmektedir. Bu süreçte, işletmeler açısından önemli olan israf gördükleri şeyleri azaltacak tedbirler almaları gerekmektedir. Ancak burada önemli olan krize kısa vadeli müdahalelerin yanı sıra orta ve uzun dönemde de işletmeye yön verebilecek ve bu yaşanan durumlara karşı yeni, farklı alternatifler sunabilecek inovatif fikirler doğrultusunda çalışmalar yapmak ve bunun için de inovasyon faaliyetlerine bir bütçe ayırmakta önemlidir. Yaşanılan krizin iyi bir şekilde analiz edilerek sebepleri açıkça ortaya konularak işletmeye olan maliyeti hesaplanmalıdır. Her kriz döneminde bütün işletmelere aynı uygulamaların önerilmesi pek uygun olmayabilir. Her kriz sürecinin kendi içerisinde değerlendirilerek yorumlanması daha doğru olacaktır. Aynı durumlarda kimi işletmelerde çözüm için radikal inovasyonlar uygun görülürken, başka bir işletmede radikal yerine artırımlı inovasyon uygulaması daha uygun olabilir.

İşletmelerde yapılan her yeniliğin ve değişimin inovasyon olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Çünkü inovasyonun ayırt edici özelliklerinden birisi de yapılan işe, sürece vb. diğer durumlara değer ve fayda katmasıdır. Bazen bazı yenilikler ve değişimlerin hiçbir sürece katkı sağlamadıkları ve işletmeler açısından zaman kaybı olarak görüldüğü bilinmektedir. Aslında bu süreçleri takip etmek ve yönetmek noktasında bu alanda faaliyet gösteren danışmanlık firmalarından profesyonel

destek alınması önerilebilir. Yapılacak bu yeniliklerin işletmeye uygunluğu ve katkısı açısından uzman bir ekibin değerlendirmesi ve yönlendirmeleri daha faydalı olabilir.

Konaklama işletmelerinin, pazardaki ihtiyaçlara, değişimlere cevap verebilmesi noktasında ya da vizyoner bir bakış açısı ile bunları önceden tahmin edebilme, ona göre pozisyon alabilmesi ve hatta sektöre yön veren, öncü firmalardan birisi olması model inovasyonu uygulaması ile mümkün kılınabilir. Özellikle model inovasyonu; sürekli yenilik ve iyileştirmeler için belirli stratejilerinin belirlendiği, iş planı ile bu süreçlerin takip edilmesi ve belirli konularda danışmanlık hizmeti alınmasına olanak sağlar.



## KAYNAKÇA

- ABERNATHY, W. J. ve Clark, K. B. (1985). "Innovation: Mapping The Winds Of Creative Destruction", *Research Policy*, 14, 3-22, North-Holland.
- AÇIKGÖZ, A. (2012). Bilgi - Teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi: Ulusal Yenilik Sistemleri, Literatür Yayınları, İstanbul.
- ADAİR, J. (2008). Yenilikçi Liderlik (Çeviren: İbrahim PAZAN), Babaali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- AHİPAŞAOĞLU, S. ve Arıkan, İ. (2003). Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AHN, J. M., Minshall, T. ve Mortara, L. (2015). "Open innovation: a new classification and its impact on firm performance in innovative SMEs", *Journal of Innovation Management*, 3(2), 33-54.
- AKAT, Ö. (2000). Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Ekin Kitapevi, Bursa.
- AKDEMİR, A. (2016). Örgütlerde Stratejik Yönetim, Orion Kitabevi, Ankara.
- AKGEMCİ, T. (2008). Stratejik Yönetim. (2.Basım).Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKGEMCİ, T. ve Güleş, K.H. (2009), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKOĞLAN KOZAK, M., Maviş, F., Nergis, G. ve Çiçek, D. (2013). Oteller İşletmelerinde Yönetim (Fonksiyonel Yaklaşım) Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKOĞLAN KOZAK, M., İplik, F. ve Çiçek, D. (2016). Otellerde Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKTAŞ, A. (2001). Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, (2. Baskı), Livana Matbaası, Antalya.
- ALAEDDİNOĞLU, F. ve Can, A. S. (2007). "Türk Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* No. 2, ss. 50-66.
- AMİT, R. ve Zott, R. (2010). "Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change", IESE Business School University of Navarra.
- AYDIN, S. (2009). "Kişisel ve Ürün Temelli Yenilikçilik: Cep Telefonu Kullanıcıları Üzerine Ampirik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), ss.188-203.

- ARTUĞER, S., Atay, H., Ayazlar, G., Çetinsoy, B. C., Çolakoğlu, O. E., Çolakoğlu, Ü., Epik, F. ve Kahya, M. (2010). *Stratejik Yönetim ve Turizm Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AŞAN, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Edit. Halil Can, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Denizli.
- AUGUSTINE, Norman.R. (2008). *Kriz Yönetimi*, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul.
- AYDENİZ, Ş. (2008). *İşletmelerde Gelecek (Futures) ve Opsiyon Sözleşmeleri İle Risk Yönetimi*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- AYDIN, A. H., Çelik, A., Basım, H.N., Güney, S., Göksu, N., Türk, M.S., Gül, H., Çetin, S., Doğanalp, B., Gül, Z., Tatar, İ., Akgemci, T., Aydoğan, E., Bakan, İ., Güney, S., Karadal, H., Aslan, Ş., Korkmazıyürek, H., Yüceler, A., Kocabacak, A., Erşahan, B. ve Şeşen, H. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*, Edit. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, Eğitim Kitabevi, Konya.
- BAHAR, O. (2006). “Turizm Sektörünün Türkiye’nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki Etkisi: VAR Analizi Yaklaşımı”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt. 13, No. 2, ss. 137-150.
- BAHAR, O. ve Kozak, M. (2013). *Turizm Ekonomisi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- BALTA, S. ve Altıntaş, V. (2012). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- BAPORİKAR, N. (2015), *Innovation Management: In Research and Industry*, De Gruyter., Berlin, Innovation Knowledge Management Nexus, 85-110.
- BARAN, H. (2001). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, *İzmir Ticaret Odası Bülteni*, [http://www.izmir.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde\\_kriz\\_yoneti\\_mi\\_i\\_h\\_baran\\_26.04.2012%2023-09-19.pdf](http://www.izmir.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yoneti_mi_i_h_baran_26.04.2012%2023-09-19.pdf), 28.06.2017.
- BAREGHEH, A., Rowley, J., Sambrook S. ve Davies D. (2012). “Innovation in Food Sector SMEs”, *Journal of Small Business and Enetrprise Development*, 19 (2), 300-321.
- BARUTÇUGİL, İ. (1984). *Turizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- BAŞ, M. (1998). “Toplumsal Risk Yönetimi”, *AD Business-Notebook Dergisi*.

- BAUMGARTNER, H. ve Homburg, C. (1996). “Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 2, 139-161.
- BAYRAM, N. (2009). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, (2. Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BENTLER, P.M. (1980). “Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 31, 419-456.
- BEYAZİT, D. (2003). Turizm Sektöründe İkinci (Yazlık) Konutların Türkiye Ekonomisindeki Etkilerinin İstatistiksel Analizi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, <http://dspace.trakya.edu.tr:8080/jspui/handle/1/66>, 28.03.2017.
- BOZGEYİK, A. (2004). Krizleri Fırsata Dönüştürmek, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- BÖLÜKBAŞI, A. G. ve Pamukçu, B. (2008). Sigortacılıkta Risk Yönetimi. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BRANT, J. ve Lohse, S. (2014). “The Open Innovation Model”, International Chamber of Commerce (ICC), Innovation and Intellectual Property Series, file:///C:/Users/acer/Downloads/The%20open%20innovation%20model-1%20(1).pdf, 11.08.2017.
- BROWNE, M.W. ve Mels, G. (2000). “Path Analysis: RAMONA”, *In Systat 10.0: Statistics II* (ss. 233-291), Chicago.
- BULUT, Ç. ve Arbak, H. (2012). “Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk”, Edit. Selçuk Karaata, EĞİAD Yayınları, İzmir, <http://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/arastirma-raporlari/inovasyon-raporu.pdf>, 15.08.2017.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). “Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, <http://toad.edam.com.tr/sites/default/files/pdf/gudulenme-ve-ogrenme-stratejileri-olcegi-toad.pdf>, 16.02.2018.
- CAN, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim. Adım Yayıncılık, Ankara.
- CAN, H. ve Güney, S. (2007). Genel İşletme, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

- CARVALHO, L. ve Costa, T. (2011). “Tourism Innovation – Literature Review Complemented By Case Study Research”, *International Conference On Tourism & Management Studies*, 1, 23-33.
- CASADESUS, R. ve Zhu, M.F. (2011). “Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models”, Harvard Business School.
- CASADO, M.B., Marco, J.N. ve Moya, B.R. (2017). “Comparative Analysis of Organisational Innovation in European Firms (2006-2012)”, *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*.
- CASCIÓ, R.P. (2011). “Marketing Innovation And Firm Performance: Research Model, Research Hypotheses, And Managerial Implications”, The Degree of Doctor, University of Central Florida Orlando, Florida.
- CHESBROUGH, H.W. (2003). “The Era Of Open Innovation”, *Mit Sloan Management Review*, 44(3), 34-41.
- COOMBS, W.T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks, Sage, CA.
- CRUZ, A.D., Martinez, E.E.V., Hincapie, J.M.M. ve Torres, F.R. (2014). “Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge”, *Intangible Capital*, 12(4), 1088-1155.
- ÇELİK, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÇETİN GÜRKAN, G. (2013). *İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendiren Kullanıcılar*, Paradigma Akademi Yayınları, Ankara.
- ÇİÇEK, B. ve Karakaş, Y.E. (2017). “İşletme Kuluçkaları Döneminde İnovasyon Hedefi ve Performansı İlişkisi: İşgem Örneği”, *International Journal of Academic Value Studies (javstudies)*, 3, 133-145.
- ÇOLAKOĞLU, O.E. ve Çolakoğlu, Ü. (2007). *Seyahat Acentaları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DAHER, N. (2016). “The Relationships Between Organizational Culture and Organizational Innovation”, *International Journal of Business and Public Administration*, 13(2), 1-15.

- DAİMER, S., Diekmann, J., Erceg, P.J., Schricke, E., Schubert, T., Som, O., Stehnken, T. ve Solberg, E. (2012). “Organisational and Marketing Innovation – Promises and Pitfalls”, *European Commision*.
- DE CARLO, L.T. (1997). “On the Meaning and Use of Kurtosis”, *Psychological Methods*, 2, 292-307.
- DECELLE, X. (2004). “A Conceptual And Dynamic Approach To Innovation In Tourism”, OECD.
- DEMİR, M. ve Demir, Ş.Ş. (2015), Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi, (1. baskı), Detay Yayınları, Ankara.
- DENİZ, M. (2011). “Kobilerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 11(16), 141-175.
- DENİZER, D. (2005). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek & İçecek Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DESİGN COUNCIL (2011). “Design for Innovation”, [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignForInnovation\\_Dec2011.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignForInnovation_Dec2011.pdf), 17.08.2017.
- DERELİ, T., Durmuşoğlu, A. ve Kanat, Ş. (2006). “İşletmelerde Kaos Yönetimi”, *Journal of İstanbul Kültür University*, ss. 23-29.
- DEVLİN, E. S. (2007). Crisis Management Planning And Execution, Auerbach Publications, New York.
- DİNÇER, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (5. Baskı), Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- DİNÇER, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (7.Baskı), Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- DİNLER SAKARYALI, A.M. (2016). İnovasyon, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- DODGSON, M. ve Gann, D. (2010), Innovation, Oxford University Press Inc., New York.
- DOĞANER, S. (1996). “Türkiye Turizm Ulaştırması, Coğrafya Araştırmaları, No. 4, ss. 19-48.
- DRUCKER, P. F. (2015). “İnovasyon Disiplini”, İnovasyon (HBR’s 10 Must Reads) İçinde, Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul.

- DRUCKER, P. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik: Uygulama ve İlkeler (Çeviren: İlker Gülfidan), Optimist Yayınları, İstanbul.
- DURAN, C. ve Saraçoğlu M. (2009). “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009/16 (1), 57-71.
- EKŞİLİ, N., Ünal, Z. ve Çetin, E.İ. (2017). “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanan Tasarruf Stratejilerinin Bulanık DEMATEL Yöntemiyle İncelenmesi”, *Business and Economics Research Journal*, Cilt. 8, No. 2, 259-273.
- ELÇİ, Ş., (2006), İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı, [file:///C:/Users/User/Downloads/Inovasyon-SirinElci%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Inovasyon-SirinElci%20(2).pdf), 15.08.2017.
- ELLIOTT, J. (2002). *Tourism: Politics and Public Sector Management*, Routledge, New York.
- ENCAQUA, D., Guellec, D. ve Martinez, C. (2006). “Patent Systems For Encouraging Innovation: Lessons From Economic Analysis”, *Research Policy*, Elsevier, 2006, 35 (9), pp.1423-1440.
- ENOS, J.L. (1962). “Invention and Innovation in the Petroleum Refining Industry”, <http://www.nber.org/chapters/c2124.pdf>, 14.08.2017.
- ERALP, Z. (1983). *Genel Turizm*, Ankara Üniversitesi Basın - Yayın Yüksek Okulu Yayınları: 3, Ankara.
- ERCAN, T. (2003). *Öğrenen Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, T. (2009). *Pazarlama Esasları: Temel Pazarlama İlke ve Uygulamaları*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- EUCHNER, J.A. (2010). “Two Flavors of Open Innovation”, *Research Technology Management*, 53(4),7.
- EUROPEAN COMMISSION, (2014). “Patent Costs And Impact On Innovation”, [http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos\\_relacionados/Publicaciones/Estudios-Articulos/2016\\_12\\_19\\_Costes\\_de\\_patentes\\_y\\_su\\_impacto\\_en\\_innovacion.pdf](http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Publicaciones/Estudios-Articulos/2016_12_19_Costes_de_patentes_y_su_impacto_en_innovacion.pdf), 14.08.2017.
- EYİOL, Ö. (2015). *Beklenmedik Rekabet Üstünlüğü*, Artıfarma Yayınları, Ankara.



- FARAZMAND, A. (2014). Crisis and Emergency Management: Theory and Practice. (2.Baskı). CRC Press, NW.
- FEDERAL TRADE COMMISSION (2003). “To Promote Innovation: The Proper Balance of Competition and Patent Law and Policy”, <https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/promote-innovation-proper-balance-competition-and-patent-law-and-policy/innovationrpt.pdf>, 14.08.2017.
- GERÇİK, İ.Z. (2011). Yöneticiler İçin Gerçek Kriz Öyküleri: Kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü. Küre Yayınları, İstanbul.
- GLAESSER, D. (2006). Crisis Management in Tourism Industry. Elsevier, Great Britain.
- GÖRAL, R. (2014). Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim. Detay Yayıncılık, Ankara.
- GRAFSTRÖM, J. ve Lindman, A. (2017). “Invention, Innovation and Diffusion in The European Wind Power Sector”, *Technological Forecasting & Social Change*, 114, 179-191.
- GRANT, R.M. (2002). Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (4.Basım), Blackwell Publishing, USA.
- GREENHALGH, C. ve Rogers, M. (2010). “The Nature and Importance of Innovation”, Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth İçinde, 3-31.
- GROENEVELD, R.A. ve Meeden, G. (1984). “Measuring Skewness and Kurtosis”, *The Statistician*, 33, 391-399.
- GURTNER, Y. K. (2007). “Crisis in Bali: Lessons in Tourism Recovery”, Edit. Eric Laws, Bruce Prideaux, Kaye Chon, Crisis Management in Tourism İçinde, Typeset by Columns Design Ltd. UK.
- GÜMÜŞ, S., Dayal, M. ve Gülnihal, H. (2014). İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- GÜMÜŞ, S. ve Polat, N. (2012). Sağlık Turizminde Pazarlama Değişkenlerine Bir Bakış ve İstanbul Örneği, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- GÜMÜŞ, S. ve Tütüncü, M. (2012). Hizmet, Hizmet Pazarlaması, Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sistemi ve Pazarlama Stratejileri, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

- GÜMÜŞ, S. ve Toy, D. (2013). Sağlık Hizmetlerinin Pazarlanması ve Reklamın Etkileri, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- GÜNEY, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon. (2.Baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HACIOĞLU, N. (1995). Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniversite Yayını, Bursa.
- HAGAR, C. (2012). Crisis Information Management: Communication and Technologies. Chandos Publishing, UK.
- HAİR, J., Anderson, R., Tatham, R. ve Black, W. (1998). Multivariate Data Analysis, 5th edn., Prentice Hall International, London.
- HALLİGAN, U. (2009). Skills In Creativity, Design and Innovation, Forfas, <http://www.skillsireland.ie/media/egfsn-091104-cdi.pdf>, 17.08.2017.
- HAMİDOVİC, H. (2012). “An Introduction to Crisis Management”, *Researchgate*, file:///C:/Users/win10/Downloads/jol12v5-an-introduction.pdf, 19.06.2017.
- HANNEKE, A. (2010). “Service Innovation: Managing Innovation from Idea Generation to Innovative Offer”, Master Thesis, University of Twente, 1-91, [http://essay.utwente.nl/60173/1/MA\\_thesis\\_H\\_Vos.pdf](http://essay.utwente.nl/60173/1/MA_thesis_H_Vos.pdf), 18.08.2017.
- HAZAR, A. (2009). Rekreasyon ve Animasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.
- HERZOG, P. (2011). Open and Closed Innovation (Different Cultures for Different Strategies, Springer Gabler, Germany.
- HJALAGER, A.M. (2002). “Repairing Innovation Defectiveness In Tourism”, *Tourism Management*, 23, 465-474.
- HOLLANDERS, H. ve Cruysen, A.V. (2009). Design, Creativity and Innovation: A Scoreboard Approach, Pro Inno / Inno Metrics.
- HOLSTİ, O.R. (1980). Historians, Social Scientists, and Crisis Management: An Alternative View. *The Journal of Conflict Resolution*, Cilt. 24, No. 4, 665-682.
- HOPKİNS, K.D. ve Weeks, D.L. (1990). “Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting”, *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- İÇÖZ, O., Günlü, E., Yılmaz, B. S., Aktaş, G., Özdoğan, O.N., Öter, Z., Yılmaz, D., ve Şahin, N. (2007). Genel Turizm: Turizmde Temel Kavramlar ve İlkeler, Turhan Kitapevi, Ankara.

- İRAZ, R. (2005). “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 243-258.
- İRAZ, R. ve Yıldırım, E. (2004). “İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (8), 79-95.
- İSMMMO (2013). “Pazarlama – Müşterilerinizle İletişiminizi Güçlendirin”, <http://www.istanbulsmmmmodasi.org.tr/yayinlar.asp?Gid=3&Yid=71>, 07.03.2017.
- ISRAELİ, A.A., Mohsin, A. ve Kumar, B. (2011). Hospitality Crisis Management Practices: The Case of Indian The Luxury Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 367-374.
- İŞYAR, Ö.G. (2008). Definition And Management Of International Crises. Perceptions: *Journal of International Affairs*, Cilt. 13, No. 4, 1-48.
- INNOCASE, (2015). “İnovasyonun Türleri ve Özellikleri”, Innosupport, [http://www.innosupport.net/uploads/media/1\\_%C4%B0novasyon\\_Giri%C5%9F\\_01.pdf](http://www.innosupport.net/uploads/media/1_%C4%B0novasyon_Giri%C5%9F_01.pdf), 16.08.2017.
- KADIBEŞEGİL, S. (2008). Kriz Geliyorum Der!: Kriz İletişimi ve Yönetimi, (3.Basım). Kapital Medya Yayınları A.Ş., İstanbul.
- KALAYCI, Ş. (2014). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (6.Baskı), Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- KARAAĞAÇ, T. (2010). “Kriz Yönetimi ve İletişim”, *İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No. 49, 117-132.
- KARACAL, M., Baklacı, H. F. ve Yetkiner, H. (2010). İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- KARABULUT, A.T. (2016). Stratejik Yenilik Yönetimi, (2. baskı), Papatya Yayınları, İstanbul.
- KARACAN, A. İ. (1995). “Bankacılık ve Kriz”, *İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No. 11-12-13, 143-192.
- KEELEY, L. (2015). İnovasyonun On Tipi (Çeviren: Gamze SART), Nobel Yayınları, Ankara.

- KİBRİTÇİOĞLU, A. (2001). “Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1968-2001”, *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, <http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/kibritci/ytd-kibritcioglu.pdf>, 14.05.2017.
- KILIÇ, S. (2016). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi, (2. baskı), Seçkin Yayınları, Ankara.
- KLİNE, R.B. (2011). Principles And Practice of Structural Equation Modeling, The Guilford Press, New York
- KORKMAZ, N. (2004). Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon). İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- KUZMANOVA, M. (2016). “Contemporary Problems Related To Crisis Management Of Organizations”, *Trakia Journal of Sciences*, Cilt. 14, No. 3, 256-261.
- KONGAR, E. ve Berksoy, T. (2001). 2000’li Yıllarda Dünya Turizm ve Ticaretinde Yeni Bir Merkez: İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Hiperlink, İstanbul.
- KOZAK, N. (2004). Türkiye’de Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin İş Alanlarıyla İlgili Beklentileri: Arakesitsel Bir Çalışma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 1, No. 2, 13-31.
- KOZAK, N.; Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2006). Genel Turizm: İlkeler – Kavramlar, (6. Basım), Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, N. (2008). Turizm Pazarlaması, (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, N. (2012). Genel Turizm Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KURTULUŞ, K. (2010). Araştırma Yöntemleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- KÜÇÜKASLAN, N. (2009). Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Tur Yönetimi, Alfa Aktüel.
- LEİFER, R., Mcdermott, C. M., O’Connor, G.C., Peters, L.S., Rice, M. ve Veryzer, R.W. (2000). Radical Innovation, Harvard Business School Press, United States of America.
- LİNDGARDT, Z., Reeves, M., Stalk, G. ve Deimler, M.S. (2009). “Business Model Innovation: When The Game Gets Tough, Change The Game”, The Boston Consulting Group.

- LUECKE, R. (2008). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık (Çeviren:Turan PARLAK), Kültür Yayınları, İstanbul.
- LUECKE, R. (2009). Kriz Yönetimi, (3.Baskı), Çev. Önder Sarıkaya, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- MARAKOVA, V. ve Medvedova, M. (2016). “Innovation In Tourism Destinations”, *Forum Scientiae Oeconomia*, 4 (1), 33-43.
- MARQUES, J.P.C. (2014). “Closed Versus Open Innovation: Evolution or Combination?”, *International Journal of Business and Management*, 9(3), 196-203.
- MEDLİK, S. (1997). Otel İşletmeciliği, (Çev. Ömer L. Met), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- MENGÜ, C. (2013). Turizm Endüstrisinde Havacılık: Gelişim – Sistemler – Uygulamalar, Yalın Yayıncılık, İstanbul.
- MISIRLI, İ. (2010). Seyahat Acentacılığı ve Tur Operetörlüğü, Detay Yayıncılık, (3.Baskı), Ankara.
- MOORS, J. J. A. (1986). “The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined”, *The American Statistician*, 40, 283-284.
- MORTARA, L., Napp, J.J., Slacik, I. ve Minshall, T. (2009). “How to Implement Open Innovation: lessons from studying large multinational companies”, IFM, University of Cambridge, <http://www-cikc.eng.cam.ac.uk/wp-content/docs/COIN.pdf>, 10.08.2017.
- MUCUK, İ. (2013). Temel Pazarlama Bilgileri, (4. Basım), Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MUCUK, İ. (2014). Pazarlama İlkeleri, (20. Basım), Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- OKUMUŞ, F. ve Avcı, U. (2008). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- OKTAYER, N., Susam, N. ve Çak, M. (2007). Türkiye’de Turizm Ekonomisi, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- OLALI, H. ve Timur, A. (1988). Turizm Ekonomisi, Ofis Ticaret Matbaacılık Şti. İzmir.
- OLALI, H. (1990). Turizm Politikası ve Planlaması, Yön, İstanbul.

- ONGAN, S., Meng, F., Mavnacıoğlu, K., Dilbaz, N., Bolcan, A. ve Kırık, B. (2010). Gelişen Çin Turizm Pazarı ve Türkiye, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- ORAL, S. (2005). Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- OSLO KILAVUZU, (2005).Yenilik Verilerimin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. (3. baskı), OECD ve Eurostat Yayınları.
- ÖĞÜT, A., Güleş, H. K. ve Çetinkaya, A. Ş. (2003). Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim: Enformatik Bir Bakış, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖNCER, A. Z. (2010). “Kaos Kuramı ve Kriz”, Krizle Yaşamak: Çok Boyutlu Yaklaşım İçinde, Edit. Ayla Zehra ÖNCER, Yalın Yayıncılık, İstanbul.
- ÖRMECİ, E. (2010). “Belirsizlik Kuramı ve Kriz”, Krizle Yaşamak: Çok Boyutlu Yaklaşım İçinde, Edit. Ayla Zehra ÖNCER, Yalın Yayıncılık, İstanbul.
- ÖRNEK, A. (2006). Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÖZDEN, K. (2009). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi, (1.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZER, M. A. (2011). 21. Yüzyılda Yönetim Ve Yöneticiler, (2.Baskı), Nobel Yayın, Ankara.
- ÖZMEN, M., Uzkurt, C., Özdemir, Ş., Altunışık, R. ve Torlak, Ö. (2013). Pazarlama İlkeleri, (Edit. Ömer Torlak ve Müjdat Özmen), Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- ÖZSAĞIR, A. (2016), Yenilik Ekonomisi, (3. baskı), Seçkin Yayınları, Ankara.
- ÖZTÜRK, Y., Yeşiltaş, M., Kozak, M., Özel, H.Ç. ve Aksöz, O. (2013). Destinasyon Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- PAUCHANT, T. C., Mitroff, I. I. ve Lagadec, P. (1991). “Toward a Systemic Crisis Management Strategy: Learning from the Best Examples in the US, Canada and France”, Edit. Arjen Boin, Crisis Management İçinde (2008), Sage Publications Ltd., London.
- PEARCE II, J.A. ve Robinson, R.B. (2015). Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve kontrol (Çeviren: Mehmet BARCA), Nobel Yayınları, Ankara.
- PETERS, M. ve Pikkemaat, B. (2006). “Innovation In Tourism”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 1-6.

- POLAT, A. (2008). Uluslararası Ticarete Risk Yönetimi. Küresel Ekonomik Yayınlar, İstanbul.
- RANDHAWA, K. ve Scerri, M. (2015). "Service Innovation: A Review of The Literature", The Handbook of Service Innovation, file:///C:/Users/win10/Downloads/9781447165897-c2.pdf, 18.08.2017.
- RAZAVİ, S. H. ve Attarnezhad, O. (2013). "Management of Organizational Innovation", *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 226-232.
- REGUÍA, C. (2014). "Product Innovation And The Competitive Advantage", *European Scientific Journal*, 1, 140-157.
- RITCHIE, B. W. (2004). "Chaos, Crises And Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in Tourism Industry", *Tourism Management*, 25, 669-683.
- ROSENTHAL, U. ve Pijnenburg, B. (1991). *Crisis Management and Decision Making*. Springer Science Business Media, B. V.
- RUSU, S., Isac, F. ve Cureteanu, R. (2013). "Innovation, Tourism and Entrepreneurship", *Lucrari Stiintifice Seria I*, 15(4), 187-190.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayınları, Bursa.
- SARIŞIK, M. ve Akova, O. (2006). "Seyahat Acentalarında İnternetin Rolü ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No. 12, 128-148.
- SARIŞIK, M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K. (2010). *Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SAYIM, F. ve Aydın, V. (2011). "Hizmet Sektörü Özellikleri Ve Sistematiği Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No. 29, 245-262.
- SCHERMELLEH-ENGEL, K. ve Moosbrugger, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures," *Methods of Psychological Research Online*, Vol. 8, No. 2, s. 23-74.
- SEÇİLMİŞ, C. ve Sarı, Y. (2010). "Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.

- SÖKMEN, A. (2010). Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SPİLLAN, J. E. (2008). “Strategies For Successful Crisis Management”, <http://webapps.roanoke.edu/businessweb/SEINFORMS%202008%20-%20Proceedings/proc/p080429001.pdf>, 19.06.2017.
- SÜMER, N. (2000). “Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve Örnek Uygulamalar”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- SWAİM, R. (2011). Bir Strateji Ustası Peter Drucker (Çeviren: Ümit ŞENSOY), Kültür Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, 1. Baskı, Ekinoks Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, Ş. ve Kınır, S. (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞİMŞEK, Ş. (2008). Yönetim ve Organizasyon. (10.Baskı), Adım Ofset & Matbaacılık, Konya.
- ŞİMŞEK, Ş. (2010). Yönetim ve Organizasyon, (Yenilenmiş 12. Baskı), Eğitim Kitabevi, Konya.
- ŞİMŞEK, Ş. ve Çelik, A. (2012). İşletme Bilimine Giriş, (19. Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya.
- ŞİMŞEK, Ş. ve Çelik, A. (2015). Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İşletme, (12. Baskı), Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- TAŞKESENLİOĞLU, Z. (2010). 2009 Hizmet Sektör Raporu, MÜSİAD Araştırma Raporları, Hiperlink, İstanbul.
- TEKİN, M., Şahin, E., ve Göbenez, Y. (2014). Postmodern Pazarlama Yaklaşımıyla Modern Pazarlama Yöntemleri: Güncel Şirket Uygulamaları, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Özel Sayı)*, 225-232.
- TEKİN, M. ve Öztürk, A. (2010). Kriz ve Marka İletişimi, Eğitim Kitabevi, Konya.
- TEKİN, M. ve Zerenler, M. (2013). Kriz Yönetimi, (5.Baskı), Günay Ofset Yayınları, Konya.
- TENEKECİOĞLU, B., Tokol, T., Çalık, N., Karalar, R., Timur, N. ve Öztürk, S. (2003). Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.



- TENGİLİMOĞLU, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2014). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar / İşletme ve Yönetim fonksiyonları / Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TİDD, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). “*An Integrative Approach to Innovation Management*”, Managing Innovation’un içinde, John Wiley & Sons Ltd. England, 557-582.
- TUTAR, H. (2004). Kriz ve Stres Yönetimi. Seçkin Yayınları, Ankara.
- TÜTÜNCÜ, Ö. (2009). Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- USTA, Ö. (2009). Turizm: Genel ve Yapısal Yaklaşım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- UZKURT, C. (2017). Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, (2. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- URAL, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÜNLÜÖNEN, K., Tayfun, A. ve Kılıçlar, A. (2007). Turizm Ekonomisi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- VERGİLİEL Tüz, M. (2014). Kriz Yönetimi: Uygulama İçin Temel Adımlar, (5.Baskı), Nobel Yayınları, Ankara.
- VOLO, S. (2008). “A Consumer-Based Measurement of Tourism Innovation”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 73-87.
- VON STAMM, B. (2008). Managing Innovation, Design and Creativity, (2. Baskı), John Wiley & Sons, Ltd., USA.
- WİTELL, D., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P. ve Kristensson, P. (2015). “Defining Service Innovation: A Review and Synthesis”, *Journal of Business Research*.
- XİE, K.Y. (2017). “Improving The Patent System By Encouraging Intentional Infringement: The Beneficial Use Standard Of Patents”, *University of Pennsylvania Law Review*, 165, 1019-1042.
- YAKUT AYMANKAY, Ş. (2001). “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 105-118.
- YILMAZ, H. (2015). Stratejik İnovasyon Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

YOUNG, R.A. (1977). Perspectives on International Crisis: Introduction. *International Studies Quarterly*, Cilt. 21, No. 1, 5-13.

YÜKSELEN, C. (2001). Pazarlama: İlkeler-Yönetim, (3. Baskı), Detay Yayıncılık.

ZACH, F.J. ve Hill, T.L. (2017). “Network, Knowledge and Relationship Impacts on Innovation in Tourism Destinations”, *Tourism Management*, 62, 196-207.

ZERENLER, M. (2003). “Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt. 6, 99-132.

(<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>,

(Erişim

Tarihi:31.05.2017).



**EK**

**KRİZ DÖNEMLERİNDE TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYONUN  
ÖNEMİ: 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Değerli Katılımcılar;

Bu anket, turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin, kriz dönemlerinde inovasyona (yenilik) yönelik yaptıkları çalışmalar hakkında bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak ve 3. şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Vereceğiniz cevapların doğru olması çalışmanın sağlığı açısından önem taşımaktadır. İsim belirtmenize gerek yoktur.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Doç. Dr. Mustafa YÜCEL & Y. Emre KARAKAŞ

**BÖLÜM I**

1. Cinsiyet : ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaş : ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ 65 ve üstü
3. Eğitim : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans  
☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4. Eğitim alanı: ☐ Turizmle ilgili ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)
5. Oteldeki göreviniz:  
( .....)
6. Çalıştığınız otelde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?  
☐ 1 yıldan az ☐ 1-2 yıl ☐ 3-4 yıl ☐ 5-6 yıl ☐ 7 yıl ve üstü
7. Çalıştığınız otelinizin işletme türü nedir?  
☐ Uluslararası Zincir İşletme ☐ Ulusal Zincir İşletme ☐ Aile İşletmesi ☐ Diğer.....
8. Çalıştığınız otelinizin oda sayısı:  
☐ 100-200 ☐ 201-300 ☐ 301-400 ☐ 401-500 ☐ 501 ve üzeri
9. Çalıştığınız oteliniz kaç yıldır hizmet vermektedir:  
☐ 1 yıldan daha az ☐ 1-2 yıl ☐ 3-4 yıl ☐ 5-6 yıl ☐ 7 yıl ve üstü

10. Çalıştığınız otelinizin açık olduğu dönem :  
Sezonlu

☐ Tüm yıl

☐

## BÖLÜM II

|                                           | Lütfen aşağıdaki ifadeleri yan taraftaki katılma düzeylerine göre işaretleyiniz.<br><b>1 – Hiç Katılmıyorum, 5 – Tamamen Katılıyorum</b>                                                                      | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| İ<br>N<br>K                               | 1. Çalıştığım otel, kriz dönemlerinde işgücünü azaltmaktan çekinmez.                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 2. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde işgücünü azaltmak adına ücretsiz izin kullandırılır.                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 3. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde haftalık çalışma süreleri kısaltılır.                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 4. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde çalışanlara yapılan ödemeler tamamen dondurulur.                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 5. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde yüksek maaş alan personel işten çıkarılarak yerlerine daha düşük maaşa çalışabilecek personel işe alınır                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 6. Çalıştığım otelde, kriz dönemlerinde insan kaynakları ihtiyacı için dış kaynak kullanımı artar.                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P<br>A<br>Z<br>A<br>R<br>L<br>A<br>M<br>A | 7. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otelde yerli turistlere yönelik yerel firmalarla (bir çok sektörden perakendeciler, acenteler vb. ) ortaklaşa kampanyalar düzenlenir. (kredi kartı taksitli satış vb.)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 8. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel bulunduğumuz yerin ve bölgenin sahip olduğu spesifik özelliklerini ön plana çıkararak yerli turistlere pazarlamasını gerçekleştirir.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 9. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otele sunulan özel tekliflere göre ürün/hizmet fiyatları düşürülebilir.                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 10. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sahip olduğu ürün /hizmet fiyatlarını düşürme politikasına gidebilir.                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 11. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel, yabancı turistlere yönelik bulunduğu yerin (il,ilçe,belde vb.) ayırt edici özellikleri ve güvenliği ile ilgili konulara ayrı bir önem göstererek pazarlamaya çalışır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 12. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel, sahip olduğu yeni ürün ve hizmetlerini insanlara tanıtmaya ve teşvik etme yöntemini kullanarak pazarlamaya çalışır. (aile etkinlikleri, kişiye özel hizmetler)        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 13. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel, yeni pazar ve yeni hedef müşteri gruplarına yönelir.                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | 14. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sunduğu hizmetleri sınırlandırarak maliyetleri                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                            |                                                                                                                                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| B<br>A<br>K<br>I<br>M      | düşürmeye çalışır.                                                                                                                                                      |                          |                          |                          |                          |                          |
|                            | 15. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel bina bakım ihtiyaçlarını erteleyerek maliyetleri düşürmeye çalışır.                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                            | 16. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel işletme için gerekli olan mühendislik işleri erteleyerek maliyetleri düşürmeye çalışır.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                            | 17. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel planlanan ödemelerini erteler ve kredi tarihlerinin uzatılmasını sağlar.                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D<br>E<br>V<br>L<br>E<br>T | 18. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel hükümet desteğinin eksikliklerine karşı organize edilen protestoları destekler.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                            | 19. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sektörün taleplerine göre, işletmelerin mevcut harcamaları için hükümetin yardım etmesi görüşüne katılır.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                            | 20. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sektörün taleplerine göre, işletmelerin devlete vergi ödemeleri noktasında kolaylık sağlanması konusuna katılır.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                            | 21. Kriz dönemlerinde; çalıştığım otel sektörün taleplerine göre, işletmelerin belediye gibi yerel kurumlara yapılacak ödemelerde kolaylık sağlanması konusuna katılır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### BÖLÜM III

|                                                | Lütfen aşağıdaki ifadeleri yan taraftaki katılma düzeylerine göre işaretleyiniz.<br><b>1 – Hiç Katılmıyorum, 5 – Tamamen Katılıyorum</b> | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| İ<br>N<br>O<br>A<br>Ç<br>I<br>K<br>L<br>İ<br>K | 1. Çalıştığım otelin yapısı, yenilikçi fikirlere açıktır.                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 2. Çalıştığım otelde, yenilikçi kişiliğe sahip çalışanlar teşvik edilir ve desteklenir.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 3. Çalıştığım otel, ticari müşterileri hakkında gerekli bilgileri toplayarak kullanır.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 4. Çalıştığım otel, değişiklikleri rahat uygulanır.                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 5. Çalıştığım otelde, müşterileri (tüketiciler) hakkında gerekli bilgiler toplanarak kullanılır.                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 6. Çalıştığım otelde, önemli stratejik planlamalarının merkezine yenilik uygulamaları rahat bir şekilde yerleştirilir.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 7. Çalıştığım otelde, rakipler ve pazar hakkında gerekli bilgiler toplanarak kullanılır.                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 8. Çalıştığım otelde, yenilikçi bir organizasyon kültürünün şekillendirilmesinde herkesin katılımı sağlanır.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 9. Çalıştığım otel, rakiplerine göre daha hızlı bir şekilde yenilikleri uygulayarak, devam ettirilir.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | 10. Çalıştığım otelde, departmanlar arası inovasyon (yenilik) yaklaşımları benimsenir.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                 |                                                                                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ü<br>R<br>Ü<br>N<br>İ<br>N<br>O | 11. Çalıştığım otelde, mevcut ürünler sürekli geliştirilir.                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 12. Çalıştığım otelde, yeni radikal ürünler geliştirilir.                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 13. Çalıştığım otelde, mevcut hizmet paketleri sürekli geliştirilir.                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 14. Çalıştığım otelde, yeni radikal hizmet paketleri geliştirilir.                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 15. Çalıştığım otelde, ürün geliştirme için önemli bir kaynak ayrılır.                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 16. Çalıştığım otelde, hizmet paketleri geliştirmek için önemli bir kaynak ayrılır.                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 17. Çalıştığım otelde, bilgi teknolojisi kullanılarak ürün geliştirme süreçleri iyileştirilir.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 18. Çalıştığım otelde, belirli standartlar dahilinde yeni ürün geliştirme süreci uygulanır.                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S<br>Ü<br>R<br>E<br>Ç           | 19. Çalıştığım otel, sahip olduğu süreçleri (hammadde, zaman, personel tasarrufu vb.) sürekli geliştirir.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 20. Çalıştığım otelde, yeni radikal çalışma yöntemleri geliştirilir.                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 21. Çalıştığım otelde, süreç yeniliklerini (hammadde, zaman, personel tasarrufu vb.) geliştirmek için önemli bir kaynak ayrılır.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 22. Çalıştığım otel, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve tüm departmanlara yayılmasını gerçekleştirir.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 23. Çalıştığım otel, operasyonel anlamda performans geliştirme noktasında uzman kişilerden destek alır.                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 24. Çalıştığım otel, operasyonları iyileştirmek için bilgi teknolojisinden (otel yazılım programları, müşteri takip sistemleri vb.) faydalanır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| K<br>O<br>N<br>İ<br>N<br>O      | 25. Çalıştığım otel, mevcut ürünleri için yeni pazarlar geliştirir.                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 26. Çalıştığım otel, yeni ürünlerle yeni pazarlara açılır.                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 27. Çalıştığım otelde, pazarlama faaliyetleri (tanıtım vb.) için önemli tutarda bir bütçe ayrılır.                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 28. Çalıştığım otel, markasının geliştirilmesi ve markalaşması için yatırım yapar.                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 29. Çalıştığım otelde, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılır.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 30. Çalıştığım otel, e pazarlama noktasında çalışmalar yapar.                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| M<br>O<br>D                     | 31. Çalıştığım otelde, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemi kullanılır.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 32. Çalıştığım otel, sürekli yenilik ve iyileştirmeler için strateji ve planlamalar belirler.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 33. Çalıştığım otel, radikal değişikliklerini bir strateji veya iş modeli ile yapar.                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                 | 34. Çalıştığım otelde, strateji geliştirme faaliyetleri için önemli tutarda bir bütçe                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                                                                                        |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| E | ayrılır.                                                                               |                          |                          |                          |                          |                          |
| L | 35. Çalıştığım otel, işletmenin mevcut iş modellerini ve stratejilerini analiz eder.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | 36. Çalıştığım otel, bir iş planı ile süreçleri takip eder.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İ | 37. Çalıştığım otel, iş birlikteliği ve strateji ortaklığını aktif bir şekilde yapar.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| N | 38. Çalıştığım otel, dış kaynak kullanımı (dışarıdan hizmet satın alımları) yoluyla iş | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| O | birliktelikleri yapmaktadır.                                                           |                          |                          |                          |                          |                          |

**Ankete katıldığınız için teşekkürler.**

