T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TRAKYA BÖLGESİ'NDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YENİ HİZMET SUNUMU KARARINDA STRATEJİ ODAKLILIĞIN ROLÜ

ÇAĞLA YUMUK MERCAN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. GÜNEY ÇETİN GÜRKAN

EDİRNE 2018

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çağla YUMUK MERCAN tarafından hazırlanan **Trakya Bölgesi'ndeki Konaklama İşletmelerinin Yeni Hizmet Sunumu Kararında Strateji Odaklılığın Rolü** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 9.-10. maddeleri uyarınca **14.11.2018 Cuma** günü saat **10:00** 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin * Kabul Edilmesine **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Doç. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY	KABUL EDİLMESİNE	
Doç. Dr. Selda UCA	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10224857
Yazar Adı / Soyadı	ÇAĞLA YUMUK MERCAN
T.C.Kimlik No	25214530754
Telefon	5373208429
E-Posta	caglayumuk061989@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Trakya Bölgesi'ndeki Konaklama İşletmelerinin Yeni Hizmet Sunumu Kararında Strateji Odaklılığın Rolü
Tezin Tercümesi	The Role of Strategic Orientation in Deciding the New Service Delivery of Accommodation Businesses in Thrace Region
Konu	Turizm = Tourism
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2018
Sayfa	168
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. GÜNEY ÇETİN GÜRKAN
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

25.12.2018

İmza:.....

Tezin Adı: Trakya Bölgesi'ndeki Konaklama İşletmelerinin Yeni Hizmet Sunumu Kararında Strateji Odaklılığın Rolü

Hazırlayan: Çağla YUMUK MERCAN

ÖZET

İşletmeler pazarda rakiplerinin önüne geçmek için farklılık yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda müşteri memnuniyetini hedefleyen farklılık yaratacak stratejilerin oluşturulması işletmeler için önemli hale gelmektedir.

Rekabetin yoğun yaşandığı ortamda işletmelerin yaşamını sürdürebilmesi için pazar ve teknoloji odaklılığı ön planda tutan strateji odaklı bakış açısını işletmelerinde benimsemeleri gerekir. Tüm işletmelerde olduğu gibi hizmet sektörü içerisindeki konaklama işletmeleri, uzun dönemli sürdürülebilir bir rekabet avantajını hedefleyen bakış açısını ancak yeni hizmet sunumu ile gerçekleştirebilmektedir.

Bu çalışmada Trakya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinde strateji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi ile 137 alt, orta ve üst kademe yöneticiden elde edilen verilerin analizi SPSS 21.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde faktör analizi, Kruskal-Wallis, Mann-Whitney U ve Spearman korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde strateji odaklılık ve alt boyutlarından oluşan pazar ve teknoloji odaklılığın her birinin ayrı ayrı yeni hizmet geliştirme ile yüksek derecede ilişkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca konaklama işletmelerindeki yöneticilerin demografik faktörleri incelendiğinde, cinsiyet ve eğitim açısından strateji odaklılıkta ve yeni hizmet geliştirmede farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji Odaklılık, Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık, Yeni Hizmet Geliştirme, Konaklama İşletmeleri

Thesis Title: The Role of Strategic Orientation in Deciding the New Service Delivery of Accommodation Businesses in Thrace Region

Prepared By: Çağla YUMUK MERCAN

ABSTRACT

Businesses have tried to make a difference in order to get ahead of their competitors in the market. Therefore, it has become important for the businesses to create strategies that target customer satisfaction and will make a difference.

Businesses should adopt a strategy-oriented perspective that prioritizes market and technological orientation in order to sustain their lives in an environment where competition is intense. As in all the businesses, the accommodation businesses within the service sector also can only achieve the perspective of long-term sustainable competitive advantage through the new service delivery.

This study aims to demonstrate the relationship between strategic orientation and new service development in the accommodation businesses in Thrace Region. SPSS 21.0 package software was used to analyze the data obtained from 137 lower, middle and upper level managers with face-to-face survey method. The data were analyzed by using factor analysis, Kruskal-Wallis, Mann-Whitney U and Spearman correlation analysis. As a result, it was seen that the strategic orientation of the accommodation businesses and the market and technological orientation which consist of its sub-dimensions had respectively a high degree of relationship with new service development. Furthermore, it was determined that there were differences in strategic orientation and new service development in terms of gender and education, when the demographic factors of the managers in the accommodation businesses were examined.

Keywords: Strategic Orientation, Market Orientation, Technological Orientation, New Service Development, Accommodation Businesses.

ÖN SÖZ

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüz koşullarında konaklama işletmeleri, başarılarını ve kalıcılıklarını koruyabilmeleri için strateji odaklı bakış açısı ile hareket ederek yeni hizmetler sunmaktadır. Strateji odaklılık kavramının yerli ve yabancı yazında geniş yer bulmasından dolayı bu çalışmada konaklama işletmelerinde strateji odaklılığın yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisine odaklanılmıştır.

Araştırma ve çalışma süresince bilgi birikimi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, desteğini ve deneyimlerini benden hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans yapmam konusunda beni yönlendiren, akademik yardımları ile yanımda olan Sayın Doç. Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY başta olmak üzere Trakya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu'ndaki tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Anket verilerini toplama aşamasında zamanını ve emeğini vererek bana yardımcı olan Sayın Öğr. Gör. Burak İŞÇİMEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam boyunca manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili ailem ve dostlarıma çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **İ**

ABSTRACT ..... **İİ**

ÖN SÖZ ..... **İİİ**

İÇİNDEKİLER ..... **İV**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **Vİİİ**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **X**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **Xİ**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİ ODAKLILIK

1.1. Strateji Kavramı 3

1.2. Strateji Öğeleri 5

1.2.1. Faaliyet Alanı 6

1.2.2. Büyüme Vektörü 6

1.2.3. Rekabet Avantajı 8

1.2.4. Sinerji 8

1.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi 9

1.4. Strateji Türleri 13

1.4.1. Üst Düzey Stratejiler 13

1.4.2. Rekabet Stratejileri 13

1.4.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi 14

1.4.2.2. Farklılaştırma Stratejisi 15

1.4.2.3. Odaklanma Stratejisi 17

1.4.3. Fonksiyonel Strateji 18

1.5. Strateji Odaklılık Kavramı 18

1.6. Strateji Odaklılık Bileşenleri 20

1.6.1. Pazar Odaklılık 21
1.6.1.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımları 23
1.6.1.1.1. Shapiro'nun Pazar Odaklılık Yaklaşımı 23
1.6.1.1.2. Kohli ve Jaworski'nin Pazar Odaklılık Yaklaşımı 24
1.6.1.1.3. Narver ve Slater'in Pazar Odaklılık Yaklaşımı 25
1.6.1.1.4. Ruekert'in Pazar Odaklılık Yaklaşımı 27
1.6.1.1.5. Diğer Yaklaşımlar 28
1.6.1.2. Pazar Odaklılık Bileşenleri 29
1.6.1.2.1. Müşteri Odaklılık 30
1.6.1.2.2. Rakip Odaklılık 32
1.6.1.2.2. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon 33
1.6.1.3. Pazar Odaklılığın Sonuçları 33
1.6.2. Teknoloji Odaklılık 34
1.6.2.1. Teknoloji Odaklılık Yaklaşımları 36
1.6.2.1.1. Tek Boyutlu Yaklaşım 36
1.6.2.1.1. Çok Boyutlu Yaklaşım 36
1.6.2.2. Teknoloji Odaklılık Bileşenleri 37
1.6.2.1.1. Tepe Yönetim Kabiliyeti 37
1.6.2.1.2. Teknoloji Kabiliyeti 37
1.6.2.1.3. Öğrenmeye Bağlılık 38
1.6.2.1.4. Değişime Bağlılık (Unlearning) 39
1.6.2.2. Teknolojik Odaklılık Sonuçları 39
1.6.2.3. Teknoloji Odaklılık ve Yenilik 40
1.7. Strateji Odaklılık Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar 41

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE HİZMET YENİLİĞİ

2.1. Yenilik Kavramı ve Önemi 45
2.2. Yeniliğin Benzer Kavramlar İle İlişkisi 48
2.2.1. Yaratıcılık 48
2.2.2. İcat 49
2.2.3. Teknoloji 50

2.3. Yenilik Stratejileri 51
2.3.1. Saldırgan Strateji 52
2.3.2. Savunmacı Strateji 54
2.3.3. Taklitçi Strateji 54
2.3.4. Bağımlı Strateji 55
2.3.5. Geleneksel Strateji 55
2.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi 56
2.4. Yenilik Türleri 56
2.4.1. Yenilik Düzeyine Göre Yenilik Türleri 57
2.4.1.1. Radikal Yenilik 57
2.4.1.2. Artımsal Yenilik 58
2.4.1.3. Radikal ve Artımsal Yenilik Karşılaştırması 58
2.4.2. Yenilik Alanlarına Göre Yenilik Türleri 60
2.4.2.1. Örgütsel Yenilik 60
2.4.2.2. Pazarlama Yeniliği 61
2.4.2.3. Süreç Yeniliği 62
2.4.2.4. Ürün Yeniliği 63
2.4.2.5. Hizmet Yeniliği 65
2.4.3. Yeni Hizmet Geliştirme 69
2.5. Strateji Odaklılık ve Yenilik 70
2.6. Konaklama İşletmeleri ve Hizmet Yeniliği 71
2.7. Strateji Odaklılık ve Yenilik ile İlgili Yapılan Görgül Çalışmalar 74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TRAKYA BÖLGESİ'NDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YENİ HİZMET SUNUMU KARARINDA STRATEJİ ODAKLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Metodolojisi 79
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 79
3.1.2. Veri Toplama Araçları 80
3.1.3. Evren ve Örneklem 81
3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 81

3.2. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 83
3.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Düzeylerine İlişkin Bulgular……..……...84
3.2.2. Kullanılan Ölçekler İçin Faktör Analizi 85
3.2.2.1. Pazar Odaklılık Ölçeği Faktör Analizi 85
3.2.2.2. Teknoloji Odaklılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 87
3.2.2.3. Yeni Hizmet Geliştirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları ... 88
3.2.3. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri 90
3.2.4. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Durumlarının İncelenmesi……..94
3.2.5. Korelasyon Analizi Sonuçları..... 105
3.3. Tartışma..... 110
3.4. Sonuç ve Öneriler 116
KAYNAKÇA 119
EKLER 151

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Artımsal ve Radikal Yeniliğin Karşılaştırılması 59
Tablo 2: Araştırmanın Hipotezleri 82
Tablo 3: Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Güvenilirlik Düzeyleri 84
Tablo 4: Pazar Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 86
Tablo 5: Teknoloji Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 87
Tablo 6: Yeni Hizmet Geliştirme Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 88
Tablo 7: Araştırmaya Eklenen Yeni Hipotezler 89
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 90
Tablo 9: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları 90
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 91
Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları 91
Tablo 12: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı 92
Tablo 13: Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı 92
Tablo 14: Katılımcıların Kurum Bünyesinde Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı 93
Tablo 15: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirmeye İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları 94
Tablo 16: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirmeye İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları 95
Tablo 17: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık Ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlere (YAŞ) İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları 97

Tablo 18: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlere (EĞİTİM) İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları 98

Tablo 19: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık Ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Etkileyen Unvan Faktörüne İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları..... 100

Tablo 20: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık Ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Toplam Çalışma Yılı Faktörüne İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları 102

Tablo 21: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Etkileyen Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı Faktörüne İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları 103

Tablo 22: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar..... 107

Tablo 23: $8H_1$ ana hipotezimiz ile $8H_1$ alt hipotezlerimizin sonuçları..... 109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ansoff'un Büyüme Vektörü 6
Şekil 2: Shapiro'nun pazar odaklılık yaklaşımı 24
Şekil 3: Kohli ve Jaworski (1990)'nin pazar odaklılık yaklaşımı 25
Şekil 4: Narver ve Slater'ın pazar odaklılık yaklaşım modeli 26
Şekil 5: Ruekert'in pazar odaklılık yaklaşım modeli 28
Şekil 6: Araştırmanın Modeli 82

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt : Aktaran

AR-GE : Araştırma Geliştirme

Gel. : Geliştirme

Hiz. : Hizmet

Fonk. : Fonksiyonlar

Koor. : Koordinasyon

KMO : Kaiser Meyer Olkin

Max. : Maksimum

Min. : Minimum

Odak. : Odaklılık

Ort. : Ortalama

SPSS : Statistical Package for The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

Ss : Standart Sapma

vd. : ve diğerleri

X^2 : Chi- Square (Ki Kare)

GİRİŞ

Dünya'da önemli değişimlerin yaşanmasına sebep olan küreselleşme, günümüz işletme alanında sıklıkla dile getirilen bir kavram olmuştur. İşletmelerin küreselleşme sürecinden en çok etkilenen kurum olmasının başında müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişmeler yer almaktadır.

İşletmelerin yüksek performans sergileyebilmeleri ve pazarda rekabet avantajı sağlayabilmeleri için mevcut pazarda değişen şartları sürekli takip etmeleri gerekir. Dolayısıyla strateji odaklılığın işletmelerin başarısını etkileme nedeni bu noktada ortaya çıkmaktadır. Alanyazında yazarlar strateji odaklılığı pazar ve teknoloji odaklılık olmak üzere iki bileşene ayırmıştır. Pazar odaklılık müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamaya yönelik bakış açısı ile hareket ederek işletmelerin kendileri için sürdürülebilir rekabetçi avantajlar yaratmasına katkı sağlamakta, işletme başarısı ve yeni hizmet geliştirme üzerinde önemli rol oynamaktadır. Strateji odaklılık alt bileşenlerinden olan teknoloji odaklılık ise, mevcut veya keşfedilmemiş müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere ileri teknolojilere dayalı yeni hizmet geliştirmesine yönelik bir işletme kültürü oluşturmaktadır.

Ağır rekabet koşullarının yoğun yaşandığı günümüz iş koşullarında sürekli kendilerini yenileyen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için pazardaki rakiplerini algılayabilmeleri ve çevresel değişikliklere uygun yeni hizmetler geliştirmeleri gerekmektedir. Yeni hizmet geliştirme, yeni hizmet ortaya koyabilme, yeni hizmeti pazara ve müşteriye ilk ve eksiksiz bir şekilde sunulması günümüz işletmelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Konaklama işletmelerinde her geçen gün şiddetlenen rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için işletmeler yenilikçi yönetim anlayışı ve desteği ile hareket ederek işletmenin tamamında yeni hizmetler geliştirmelidirler. Çünkü sürekli değişen müşteri istek ve ihtiyaçları karşısında işletmelerin mevcut hizmetleri yetersiz kalmaktadır.

Trakya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinde strateji odaklılığı belirlemeyi, yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan tez çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde ilk önce strateji kavramı, strateji öğeleri ve türleri, strateji odaklılık kavramı, bileşenleri, pazar ve teknoloji odaklılık ele alınmıştır. İkinci bölümde; yenilik kavramı, yenilik türleri, yenilik stratejileri ve yeni hizmet geliştirme tanımlanmıştır. Üçüncü ve son bölümde araştırmanın amacı ve konusu, önemi, araştırma hipotezleri ve verilerin analizlerine yer verilmiştir. Çalışma kapsamında hazırlanan ve uygulanan anket aracılığıyla elde edilen veriler ışığında ulaşılan sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI ve STRATEJİ ODAKLILIK

1.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesi, Yunan general "Strategos" un ismine atıfta bulunarak kullanılmakta olup, eski Yunanca olan "stratos" (ordu) ve "ago" (liderlik etmek) kelimelerinden oluşmaktadır (Aktan, 1998:3). Stratejinin Latince "stratum" (yol, çizgi, nehir yatağı) anlamına geldiği de bazı kaynaklarda belirtilmektedir (Güçlü, 2003:66). Stratejinin sözlük anlamı ise, "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak" ifade edilmektedir (Ünal, 2012:9).

Strateji kelimesi, işletme yazınında yeni olmakla birlikte tarihi eskilere dayanan bir kavram olup, yüzyıllardır kullanılmaktadır. Stratejinin ilk kullanımı askeri alanda gerçekleşmiştir. Askeri stratejinin ilk tanımı M.Ö. 500 yıllarında yaşamış Çinli Sun Tzu tarafından kullanılmıştır. Günümüz işletmelerinde ve askeri alanda halen bu kavramdan yola çıkarak varlığını sürdürmektedir (Ünal, 2012:10). Askeri stratejide amaç, zafere ulaşmak için mevcut kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamak olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:33).

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra askeri alanda kullanılan strateji kavramının işletme alanına geçiş yaptığı görülmektedir. 1950'li yıllar ile birlikte strateji konusunda yazarlar farklı açıklamalar getirmiştir. Peter Drucker, H. Igor Ansoff ve Alfred Chandler gibi yazarlar stratejiyi yönetim konusu olarak ele almışlardır. 1960'lı yıllarda ise, işletmeler stratejik planlama yaparak hedeflerini gerçekleştirme yolunda hareket etmişlerdir (Dursun, 2007:7). 1970 yılına gelindiğinde beş yıl ara ile yaşanan petrol kriziyle birlikte dünya ekonomisinde ortaya çıkan makro ekonomik istikrarsızlık ve ülkelerin birbirleri arasında yaşanan

rekabet nedeniyle stratejik planlama kavramının yerine stratejik yönetim kavramı gündeme gelmiş ve stratejinin amacı pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek olmuştur. 1980'li yıllar ise, bu döneme rekabet stratejileri ile damga vuran Michael E.Porter dönemi olarak anılmaktadır (Sucu, 2010:60).

Ekonomik anlamda stratejinin ilk açıklaması iktisatçı ve matematikçi iki bilim adamı olan Osker Morgernstern ve Jon von Neumann tarafından yazılan "The Theory of Games and Economic Behavior" adlı eserde ilk defa ele alınmıştır (Dinçer, 2007:17). Burada strateji, "kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun davranışları" olarak tanımlanmıştır (KOSGEB, 2004:3).

Mintzberg ve Quinn (1996:3) stratejiyi, bir organizasyonun ana hedeflerini, politikalarını, eylem dizilerini birleştirici bir bütün olarak ele alan model veya plan olarak tanımlamaktadır. İyi hazırlanan bir strateji, bir organizasyonun kaynaklarını, göreceli iç yeterliklerini ve eksiklerini, ortamdaki beklenen değişikliklere ve akıllı rakiplerin koşullu hareketlerine dayalı olarak benzersiz ve canlı bir duruşa dönüştürmeye ve tahsis etmeye yardımcı olur. Thompson ve Strickland (1993:6) stratejiyi organizasyonel hedeflere ulaşmak ve organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek için kullanılan organizasyonel hareketlerin ve yönetim yaklaşımlarının örüntüsü olarak tanımlamaktadır.

İşletme tarihçisi Chandler stratejiyi "İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri tespit etmek, bu amaçları yerine getirebilmek için gereksinim duyulan kaynakları tedarik ederek uygun faaliyet programları hazırlamak" şeklinde tanımlamaktadır (Chandler, 1962:13, Akt. Dinçer, 2007:18). İşletmeler amaçlarına ulaşmak için rakiplerinin faaliyetlerini dikkate alacak stratejiler geliştirmektedir. Geliştirilen stratejiler, işletmenin uzun dönemli hedeflerine odaklanarak kaynakların kullanımında etkin ve verimliliği en üst düzeye çıkaracak şekilde gerçekleştirilmektedir (Akgündüz, 2007:4).

Dinçer (2007:21) stratejiyi bir yenilenme süreci olarak ele almıştır. Strateji, işletmelere yol göstermek ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla, işletme ve çevresini analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların düzenlenmesi aşamasıdır.

Strateji, nihai hedefe ulaşmak ve alternatifler arasından seçim yapmak için bir dizi aktiviteden oluşmaktadır. İşletme stratejisi, işletmeler içinde iki farklı düzeyde tartışılmaktadır. Birincisi, operasyon sektöründe rekabet avantajı elde etmenin odaklandığı stratejik iş birimleridir. İkincisi, tüm portföyün nasıl yönetilebileceğine ve hangi iş alanlarının faaliyete geçeceğine dair kararların alındığı kurumsal düzeydir (Porter, 2008:163).

Bazı yazarlar strateji kelimesini tanımlarken, kavramın daha çok dinamikliğine odaklanmışlardır. Bu nedenle stratejiyi önceden belirlenerek uygulanması gereken bir yol değil, durum ve şartlara göre deneyimleyerek öğrenilmesi gereken bir kavram olarak algılamışlardır. Örneğin Drucker (1954:17) stratejiyi, var olan durumun analiz edilmesinden sonra işletmenin amaçlarına ulaşmak için eğer gerek varsa değiştirilmesi ve değişim sırasında ne tür kaynağa ihtiyaç olacağının tespit edilmesi olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda, Aşgın (2008:5) stratejiyi, organizasyona yol göstermek ve rakiplerine rekabet ortamında üstünlük sağlamak niyetiyle, örgüt ve çevresini çözümleyerek uyum içinde amaçların ortaya konması, etkinliklerin planlanması, ihtiyaç olan kaynak ve araçların tekrar düzenlenmesi olarak tanımlamıştır.

1.2. Strateji Öğeleri

Ansoff strateji öğelerini ilk defa açıklayan yazar olarak bilinmektedir. 4 başlık altında topladığı strateji öğelerini; faaliyet alanı, büyüme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji oluşturmaktadır (Eren, 2005:245).

1.2.1. Faaliyet Alanı

İşletmenin izlemiş olduğu amaçlar ve mevcut faaliyetler ile arasında uyum olduğu sürece gelişme oranının yüksek ve düzenli olduğu görülmektedir. Bu görüşe göre strateji tayininde ilk kavram faaliyet alanının seçilmesidir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, seçilen faaliyetler arasında müşterek bir bağ kurulmasıdır. Strateji, işletmelerin rakiplerine karşı daha üstün bir duruma geçmesini sağlamakta ve çevresel koşullarla uyum içerisinde faaliyette bulundurmasını gerektirmektedir. Bu durumda işletmeler kendi faaliyet alanına daha yakın olan hususları incelemelidir (Eren, 2005:245-246). İşletmeler açısından stratejik faaliyet alanının sınırlarının belirlenmesi, belirlenen bu sahalar üzerinde derinlemesine araştırmaların yapılması, öngörülerden ve istatistiklerden etkili bir şekilde yararlanarak gelişme yönünü saptamak kolaylaşacaktır (https://www.frmtr.com/ Erişim, 05.10.2018).

1.2.2. Büyüme Vektörü

Ansoff büyüme vektörünü 1)Pazara nüfuz etme stratejisi, 2) Ürün geliştirme stratejisi, 3) Pazar geliştirme stratejisi, 4) Çeşitlendirme stratejisi olarak dört başlık altında toplamıştır.

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara nüfuz etme stratejisi	Ürün geliştirme stratejisi
Yeni Pazar	Pazar geliştirme stratejisi	Çeşitlendirme stratejisi

Şekil 1: Ansoff'un Büyüme Vektörü

Kaynak: Proctor, Tony (1997), Establishing a strategic direction: a review, Management Decision, 35(2), 143-154.

Pazara nüfuz etme stratejisi: İşletmenin ürettiği ürün veya sunduğu hizmetler ile mevcut pazarı daha iyi kapsayarak içerik anlamında derinleşme pazara nüfuz etme stratejisini oluşturmaktadır (Mucuk, 2010:44). Bu stratejide işletmeler hızlı bir biçimde çok sayıdaki alıcıyı ürüne çekerek, pazardan büyük pay elde etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu işletmeler pazara derinden ve hızlı girmek için düşük fiyat belirlerler. Satış hacminin yüksek olması maliyetlerin azalmasına neden olur. İşletme bu sayede fiyatlarını alt düzeyde tutar. İşletmeler yüksek satış hacmine düşük fiyat belirleyerek ulaşmayı hedeflemektedir. Çünkü yüksek satış hacmi düşük maliyeti oluşturmaktadır. İşletmelerin koşullar karşısında düşük fiyat belirlemeyi tercih ettikleri görülmektedir. Çünkü pazar, fiyata karşı duyarlı olmakta ve pazarın daha fazla büyümesini sağlamaktadır (Tenekecioğlu ve Ersoy, 2000:231).

Ürün geliştirme stratejisi: İşletmeler ürün geliştirme yoluna giderek, mevcut ürünün pazarda uzun süre kalmasını sağlamaktadır. Mevcut üründe gerçekleştirilen değişiklikler ürünün azalan satışlarını hareketlendirmekte ve değişen tüketici ihtiyaçlarına göre ürünü tekrar canlandırmaktadır. Ürün üzerinde yapılan değişiklikler fiziksel ve estetik yönde olabilir. İşletmelerin ürün geliştirme stratejisini uygulama nedenleri arasında tüketiciye maksimum tatmin sağlamak ve pazar payını arttırıp korumak yer almaktadır (Koçoğlu, 2012:270).

Pazar geliştirme stratejisi: İşletme mevcut pazarın imkanları dışına çıkarak ürettiği mevcut ürünler ile yeni pazarlara girmektedir. Mevcut ürün/hizmet ile yeni pazarlara girmek, yeni müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek, yeni müşteriler ile tanışıp onların alışkanlıklarını bilmek demektir. İşletme pazar geliştirme stratejisini geliştirmek için, reklam, dağıtım gibi unsurlarda değişiklik yapmak zorunda kalmaktadır (Eren, 2005:247). Pazar geliştirme stratejileri, işletmelerde sadece büyüme amaçlı kullanılmamaktadır. Pazar geliştirme üretim fazlalığını değerlendirmek için zorunlu olarak kullanılabilir. Satış artış hızı kesilen ürünlerinin pazardaki konumunu devam ettirebilmeleri için de bu stratejiyi uyguladıkları görülmektedir (Koçoğlu, 2012:270).

Çeşitlendirme stratejisi: İşletmenin yeni ürünler ile ya da mevcut ürünleri geliştirerek yeni pazarlara girmesidir. Riskli bir stratejidir. Ancak, doğru türdeki işlerin dikkatli bir şekilde seçilmesi ile karlılıkta önemli gelişmeler yaşanabilir (Proctor, 1997:147). Çeşitlendirme stratejisini diğer üç stratejiden ayıran bir takım özellikleri vardır. Diğer üç stratejide orijinal ürün hattı için teknolojik, finansal ve satış kaynaklarının kullanımı gibi özellikler söz konusu iken, çeşitlendirme stratejisinde yeni yetenek, yeni teknoloji ve yeni tesisler önem taşır (Koçoğlu, 2012:270).

1.2.3. Rekabet Avantajı

İşletmenin sektördeki rakiplerine göre başarılı olmasına yol açan özelliklerden biri de rekabet avantajı elde etmesidir. Rekabet avantajı işletmenin daha fazla değer yaratabilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. İşletme gerekli faaliyetleri rakiplerine karşı daha düşük maliyet veya daha verimli bir şekilde gerçekleştirmesi ile daha fazla değer elde etmektedir (Engin, 2005:8).

İşletme üretim metotlarında, ürünlerde, sunulan hizmetlerin kalitesinde, satış metotlarında gerçekleştirilecek olan yeniliklerle ve rakipleri geride bırakacak satış anlaşmalarıyla veya yeni teknolojilerden faydalanmak için lisanslar veya uzluk belgelerini satın alması ile rekabet avantajı sağlamaktadır (Eren, 2005:248).

1.2.4. Sinerji

Sinerji kelimesi, kökeni Fransızca olan "synergie" kelimesinden türetilmiştir. İşbirliği içerisinde çalışmak anlamına gelmektedir (Harris, 2004:359). Minzberg (1989:153) sinerjiyi 2+2=5 etkisidir şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım ile sinerji bütünün parçalarından daha büyük olması ile, kişilerin tek başına sergileyeceği performans ya da çıktının birimlerinin daha fazla olması şeklinde tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011:29). Sosyal bilimler açısından sinerji kavramı, işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsüdür şeklinde

tanımlanmıştır (Eren, 2005:248). Sinerji uyum ve kabiliyet unsurudur. İşletmenin mevcut kaynaklarının hangi alanda başarı göstereceğini hangi alanda başarı gösteremeyeceğinin bir göstergesidir (Corning, 1983:77).

1.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kavramını daha iyi anlayabilmek için ilişki içinde olduğu kavramlara açıklık getirmek gerekmektedir. Bu kavramlardan belli başlıları yönetim yazınında sık sık kullanılan, amaç ve hedefler, politika, plan ve planlama, taktik, misyon ve vizyon kavramlarıdır. Bu kavramlar ile strateji kavramı arasındaki ilişkiler aşağıda ele alınacaktır.

Strateji ve Amaç/Hedefler

Koçel (2003:84)'e göre amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade etmektedir. Amaç belirleme stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelir. Dolayısıyla, işletme kaynaklarının gelecekte ulaşılmak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, strateji ve misyonun gerçekleştirilmesinde amaçlar araç konumundadır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2010:7). Amaçlar ikiye ayrılmaktadır. Kısa dönemli amaçlar genellikle 1-2 yıllık olanlardır. Uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemler için hazırlanmaktadır. Hedefler, amaçlara ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan aşamaların kısa süreli evrelerle gerçekleştirmesini ifade eder (Eren, 2005:16).

Mintzberg vd., (2003:14) klasik bakış açısının tersine amaçların ve stratejilerin birlikte oluşturulması gerektiğine vurgu yaparak, stratejik yönetime çağdaş bir bakış açısı kazandırmışlardır. Hatta örgütün tamamını ilgilendiren genel amaçlar ile örgütün belirli bir bölümünü ilgilendiren özel amaçların yer aldığı amaçlar hiyerarşisinin (Koçel, 2003:132), yukarıdan aşağıya değil de aşağıdan

yukarıya oluşturulması gerektiğini savunan Pascale (1984:47)' da "honda etkisi"[1] ile Mintzberg ve arkadaşlarına destek vermektedir.

Strateji ve Politika

Strateji ve politika kavramları her ne kadar benzer gibi görünse de aslında birbirlerinden farklı kavramlardır. Politika, yön gösterme ve belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Politika, uygulamalar ile ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirmektedir (Güçlü, 2003:68). Politika yeterli derecede tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamına ilişkin tercihleri tanımlamaktadır (Erkut, 2009:50). Strateji ve politika arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır:

- Politika saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenirken, strateji ise bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin tamamını oluşturur (Eren, 2005:22).
- Stratejiler amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışır, politika ise amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmayabilir (Dinçer, 2007:30).
- Politika işletmenin arzu ettiği ilkeleri belirtir, strateji ise amaç ve arzu edilen bu ilkeleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunmaktadır (Dinçer, 2007:20).
- Politika gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamlarında alınan kararlardır. Stratejide belirsizlik ortamları ve değişkenlik esas alınmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:35).

[1] Honda, Amerikan Motosiklet pazarına ilk girdiğinde pazar hakkında yeterli bilgisi olmamasına rağmen kısa sürede pazarın %63'ünü ele geçirmişti. Onları başarıya götüren üst düzey kişiler değil aksine, satış elemanları, bayi ve üretim elemanlarından oluşan alt kademenin etkisiydi. Orta ve üst kademe yöneticilerin alt kademeden gelen bilgilere rehberlik ederek şirketin stratejisini olaylar geliştikçe adım adım (incremental) ayarlamalarla belirlemeyi tercih ettiler. Bu bilgi ve fikirlerin alttan üste hareket etmesi ve tekrardan diyaloglarla stratejilerin aşağıdan yukarıya doğru adım adım oluşması "honda etkisi" olarak ifade edilmektedir (Pascale, 1984:83-90).

Politika, bir organizasyonun faaliyetlerine devam etmesi ve gelişmesiyle ilgili yüksek amaçların gerçekleştirilmesi konusunda izlenecek yolların belirlenmesi anlamına gelmektedir (Tosun,1982:217).

Stratejik Plan ve Planlama

Yönetim kavramının en temel unsurlarından biri plan ve planlamadır. Gelecekte neler yaşanacağından emin olamayan yöneticiler işletme bünyesindeki faaliyetleri detaylı öğrenme ihtiyacı içine girmişler ve bu sebeple plan ve planlama kavramları üzerinde ağırlıklı olarak durmuşlardır (Şentürk, 2010:7).

Strateji uzun süreli seçim ve amaçlar ile ilgilenir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların saptanması kısaca neyin nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir (Eren, 2005:24). Planlama sayesinde gelecekte belirli bir zaman sonunda erişilmesi istenen amaçlar açıkça belirlenmektedir. Ayrıca zaman içinde işletmeler faaliyetlerini yerine getirirken bir takım değişikliklere ihtiyaç duymakta ve planlama kapsamında bu değişimleri karar süreçlerine dahil ederek kendilerini revize edebilmektedirler (Budak, 2000:5).

Strateji ve Taktik

Taktik amaca ulaşmak için kullanılan araç ve yolların daha ayrıntılı ifadesidir (Tosun, 1982:218). Stratejiler yönetimin en üst kademelerinde belirlenen düşüncelerken, taktikler bu düşüncenin uygulanması olarak tanımlanır (Güripek, 2013:11). Üst düzey yöneticiler stratejileri belirlemede yetkili iken, orta düzey yöneticiler taktikleri belirlemede yetkilendirilmiştir. Yöneticiler, strateji belirleme konusunda taktiklere nazaran daha fazla seçeneklere ve karar alma imkanlarına sahiptirler. Stratejiler, geniş kapsamlı ve geneli kapsayan ifadeleri temsil ederken, taktikler ise ayrıntılardan oluşmuştur (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2010:3). Örneğin savaş esnasında karşı orduyu yok etmek stratejisi içinde bir ordunun taktik olarak ani

geri çekilmesi ve kısmi bir alanda güçlerini artırıyormuş gibi davranması stratejik bir manevrayı ifade etmektedir (Eren, 2005:23). Bu bağlamda stratejiler sonuç odaklı olmasına rağmen, taktiklerin sonuç odaklı olmadığını ifade etmek gerekir.

Strateji ve Vizyon

Vizyon strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon stratejik yönetim için önem taşır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2010:3). Stratejik düşünen iyi bir yöneticinin gelecekle ilgili öngörülerini ortaya koyan bir vizyonu bulunmalıdır. Yöneticilerin yeniliğe, yaratıcılığa açık olmaları diğer kişilerin fikirlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir (Eren, 2005:19). Günümüzde yöneticilerin vizyonunun yanında, işletmesinin ulusal ve uluslararası platformda gelecekte ulaşacağı konuma dair geniş bir öngörüye ve işletme vizyonuna sahip olması gerekmektedir (Ödemiş, 2014:9). Bu bağlamda vizyon yöneticinin yeniliğe, yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ilham alma derecesinin bir göstergesini ifade etmektedir (Saylı vd., 2014:25).

Strateji ve Misyon

Misyon, her bir ekip üyesinin başvuracağı kararların verilmesine dayanak oluşturan ana kaynaktır (Gölbaşı, 2011:114). Misyon işletmelerin hangi mal ve ürün/hizmet sektörünü seçtiğini, tüketici/pazar ihtiyaçlarını ve teknolojiyi içerdiğini göstermektedir (Eren, 2005:20). Misyon, örgütün var oluş nedeni olarak açıklanmaktadır (Kılıç, 2010:90). Misyonu ifade eden iki farklı yaklaşım bulunur. Misyon stratejinin açıklanmasından önce belirlenmelidir. Böylece işletme hedef kitlesine nasıl katkıda bulunacağını, ne yapacağını, yaşama ve gelişme olanağını ne şekilde elde edeceğini belirtirken, kendisini rakiplerine karşı farklılaştıran hususlara dikkat çekmektedir. Strateji ise, somut bir kavram olup kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarda dağıtacağını göstermektedir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2010:3).

1.4. Strateji Türleri

1.4.1. Üst Düzey Stratejiler

M. Porter rekabet stratejilerini *pozisyona dayalı rekabet stratejileri* olarak sınıflandırıken, Miles ve Snow *davranış zamanlamasına göre* sınıflandırma yapmıştır. Miles ve Snow (1978) işletme stratejilerini dört gruba ayırmıştır: (1), Öncüler, (2) Savunmacılar, (3) Analizciler, (4) Tepkiciler (Tutar, 2013:355).

Öncüler, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren firmalar ve yeni ürünleri bulma ve kullanma kabiliyetleri ile pazar fırsatlarının öncül yetenekleri olarak görülmektedir. *Savunmacılar,* istikrarlı bir ortama ulaşmayı amaçlayan işletmelerdir. Mevcut operasyonlardaki verimliliğini geliştirmekte olup kendi ürün ve pazarlarını korumaya çalışırlar. *Analizciler*, savunmacıların ve araştırmacıların benzersiz bir karışımı olarak kabul edilir. Kâr fırsatlarını maksimuma çıkarırken minimum riskle çalışırlar. Böylece, zaman içinde firmalar tutarlılık ve istikrarın elde edildiği bir dengeye gelirler. *Tepkiciler*, tutarsızlığı ve istikrarsızlığı temsil eder. Bu nedenle çevredeki değişimlere uyum sağlamada kararsız bir şekilde davranırlar (Miles vd., 1978:550-557).

1.4.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejilerinin ilk tanımı Porter, McGee ve Thomas tarafından yapılmış ve Schendel, Miller, Galbraith tarafından deneysel araştırmalarla da test edilmiştir (Zehir, 2016:25). Rekabet stratejileri, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için atılacak adımları ve tüm bunları gerçekleştirecek uygun strateji ve araçların kullanımı gibi uzun dönemli eylemleri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:59). İşletmelerin yakın çerçevesinde yer alan müşteriler, tedarikçiler, ikame mal/hizmet üreticileri, rakipler ve potansiyel rakiplerin gücüne karşı koyabilmek için geliştirdiği stratejiler rekabet stratejilerini oluşturmaktadır.

Bir sektörde işletmeler uzun süreli rekabet avantajı sağlamak ve maksimum gelir elde etmek için kendi içinde tutarlı ve farklı stratejiler uygulayabilmektedirler. Porter (2003:43) bu stratejileri üç ana başlık altında inceleyerek ele almıştır:

- Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi

Rekabet stratejileri, kurumsal stratejileri destekleyici ve tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır ve işletmeye sektöründe rekabetçi üstünlük kazandırmaya yönelik katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, rekabet stratejileri, rekabet üstünlüğü sağlama ve bu üstünlüğü sürdürmeye yönelik karar ve davranışların bütününü kapsamaktadır (Göral, 2014:253). Bu stratejilerin herhangi birinin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için işletmenin tamamının bu stratejiye kendisini adaması gerektiği söylenebilir (Tunçel, 2012:67).

1.4.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin maliyetlerini azaltmakta rakiplerine göre daha az maliyetle mal ve hizmet sağlayabilmekte, fiyatları ile pazarda önderlik etmesini sağlayacak politikaların ve disiplinlerin izlenmesini ifade etmektedir (Eker, 2008:74). Maliyet liderliğine ulaşılabilmesi için verimli tesislerin kurulması, deneyimler sonucu elde edilen bilgi birikiminden yararlanılması, sıkı maliyet ve genel giderlerin kontrolü, faaliyet gösterilen bir alanda maliyetlerin en aza indirilmesi gerekmektedir (Tunçel, 2012:68).

Maliyet liderliğinde işletmeler kalitelerinden ödün vermeden sınırlı sayıda standart özellikleri sunarak maliyetleri azaltmaya çalışırlar (Bakoğlu, 2010:278).

Maliyet liderliği startejisini uygulayan işletmeler, düşük maliyetler nedeni ile ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha düşük fiyat koyarak pazar paylarını arttırma imkanına sahip olabilmektedir (Göral, 2014:258). Örneğin, Onur Air, Pegasus gibi hava yolu işletmeleri Türk hava yollarının verdiği hizmeti düşük maliyetle sunmak için, maliyet azaltıcı düzenlemeler yaparak havayolu taşımacılığında yerel bazda düşük maliyet liderliği stratejisini tercih etme yoluna gitmişlerdir. Ayrıca uluslararası uçuşlarda da benzeri şekilde bir büyüme sağlamaktadırlar (Bakoğlu, 2010:279).

Maliyet liderliğinde asıl amaç, işletmelerin rakiplerine göre daha başarılı bir strateji benimsemesi ve işletmenin her alanını kontrol ederek olumsuzlukları gidermesidir (Türk, 2004:6). Özellikle iç verimlilik çalışmaları ile gerçekleştirilen bu maliyet düşüklüğü, işletmeler tarafından iki farklı şekilde uygulanabilmektedir. Rakipleri ile aynı fiyattan sunulan ürün/hizmetler düşük maliyet ile elde edilerek sağlanan yüksek kar fazlası yeni yatırımlarda kullanılabilmektedir. Diğer taraftan ihtiyaç görüldüğünde işletmeler bu maliyet düşüklüğünü fiyatlara yansıtarak, düşük fiyat politikası ile satışlarını arttırabilmekte ve geniş pazar paylarına sahip olabilmektedirler.

1.4.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejilerini uygulayan işletmeler sundukları mal ve hizmetleri farklılaştırarak tüm sektörün genelinde benzersiz bir ürün ortaya koyma çabası içerisindedirler. Farklılaştırma stratejisi ile işletme, içerisinde bulunduğu sektörde ortalamanın üzerinde gelir elde etmeyi hedeflemektedir (Porter, 2003:47). Farklılaştırma stratejisi, bir şekilde farklılaştırılmış ürüne müşterilerin yüksek fiyat ödemeyi kabul edeceklerini varsaymaktadır. Farklılaştırma stratejisinin özü, müşterileri belirli bir ürüne karşı daha bağlı ve müşterileri fiyata karşı daha az duyarlı yaparak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktır (Göral, 2014:260). Dolayısıyla bu stratejide temel hedef müşteri beklentilerine müşteri davranış

biçimlerine, değer yargılarına ve diğer benzer önemli unsurlara odaklanmaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:264).

Farklılaştırma stratejisinin avantajlarından biri ürününü rakiplerinin ürünlerinden farklı kılmak için bir araç elde etmesini ve sürdürmesini sağlamaktır. Aynı zamanda farklılaştırma stratejisi ürünlere ek değer sağlaması ile de tanımlanır. Ek değer, kalite, marka imajı, hizmet veya dağıtım gibi çeşitli alanlarda gerçekleşebilir. Bu ek değerler ürüne karşı bir sadakat yaratılabilmesi için gerekli olarak görülmekte, bunların gerçekleştirilmesi halinde işletmenin rekabet avantajı sağlayabileceği varsayılmaktadır (Flynn ve Flynn, 1996:366). Bu bağlamda yiyecek sektöründe daha sık rastlanılan bu stratejiye Burger King firması örnek gösterebilir. Burger King üretim sürecinde müşteri isteği doğrultusunda sos veya malzemelerde azaltma ya da ekleme yaparak hamburgerlerin müşterinin istediği şekilde hazır olmasını sağlayabilmektedir. Burger King'teki üretim aşamasında seri akan bir bant sisteminde hamburgerlerin yüksek miktardaki üretimi McDonalds a göre farklı gerçekleşmektedir. Üretimin bu şekilde farklı dizayn edilmesi temelde farklı rekabet stratejileri izlemelerinden kaynaklanmaktadır. (Bakoğlu, 2010:281).

Farklılaştırma, ürünü farklı kılan teknik özelliklerinden, kalite ve dayanıklılığından, tasarım farklılığından, güvenliğinden veya işletmenin yıllardan beri meydana gelen, üstün ve farklı imajından doğmaktadır (Eren, 2005:254). Sahip olunan farklılık ne oranda taklit edilebilirse rekabet avantajının sürdürülebilirliği o kadar azalmaktadır. Bu nedenle işletmeler stratejilerini farklılıkların mümkün olduğunca taklit edilemez ya da taklit edilmesi çok güç, özgün yetenekler geliştirmeye çalışmaktadır. Belirli bir süre içerisinde kabul edilen ve önemli olan farklılık, bir süre sonra müşterinin gözünde önemini yitirebileceğinden sahip olunan yetkinliğin sürekli güncellenmesi ve bu farklılıkların müşteri tarafından algılanmasının sağlanması gerekebilmektedir (Bakoğlu, 2010:281).

1.4.2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisinde, işletmeler belli bir coğrafi bölgede veya pazarda uzman olmakta ve tüm stratejik hareketlerini bu odak pazara yoğunlaştırmaktadır. Bu sebeple bu stratejinin uygulanabilmesi için hedef ürün/hizmetleri talep eden birbirinden farklı müşteri grupları veya tüketim bölgelerinin olması gerekir (Eren, 2005:262). Farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisi tüm sektöre hitap ederken, odaklanma stratejisi sektördeki daha küçük ve özellikli müşteri gruplarına hitap etmeyi esas almaktadır (Göral, 2014:262).

Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler bir takım tehlikelerle karşılaşabilmektedirler. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler belli hedef kitleye ürün/hizmet sundukları için rakipleri, işletmenin maliyet avantajını ortadan kaldıracak, mal ve hizmetlerde farklılaştırmayı dengeleyecek kadar ürün yelpazesini genişletebilirler. Ancak bu durum rakipler için bir fırsat olarak görülerek bu geniş yelpaze içinde belli bir pazara odaklanmasını sağlayarak mevcut işletmenin pazar karını azaltabilir (Porter, 2003:58).

Odaklanma stratejileri düşük maliyet ve dar müşteri grubu için yapılan maliyet liderliği stratejisi ile, farklılaştırma ve dar müşteri hedefinden meydana gelen farklılaştırma odağı stratejilerinden oluşmaktadır (Eren, 2005:261).

Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletmeler belirli bir müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulamakta ve kendisine seçtiği hedef pazarda maliyetlerini azaltarak pazara rakiplerine göre daha fazla derinlemesine girmektedir (Eren, 2005:262). Eğer işletme belli bir pazara veya müşteri grubuna sunacağı ürün/hizmette maliyet düşürücü iyileştirmeler gerçekleştiriyorsa odaklanmış maliyet liderliği stratejisini uyguluyor demektir (Bakoğlu, 2010:284). Motel 6 temiz bir odada ucuza konaklamak isteyen müşterilere hizmet vermektedir. Düşük maliyet lideri olabilmek için, pahalı olmayan yapı

malzemeleri kullanmakta, motelde konaklayanların sadece temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik basit mobilya ve dekorasyona yönelik moteller kurmaktadır. Motel 6 ucuz oda temini (genelde 30 doların altında) olanaklı kılan bir konaklama zinciridir. Dolayısıyla rekabet avantajını fiyata duyarlı seyahat edenlere ekonomik konaklama imkanı sağlayarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Bakoğlu, 2010:285).

Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi: İşletmeler için ana rekabet stratejisi olan farklılaştırma stratejisi, belirli müşteri grubuna odaklanmakta ve dar bir pazarda uygulanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:268). Örneğin, Ritz-Carlton merkezi bir yerde, şık bar ve lobileri olan, özel menülere sahip restoranları olan, olağan üstü müşteri hizmeti sunan, müşterilerin otelde kalışını güzel bir deneyime dönüştürmeyi hedefleyen ve iyi eğitimli personel kadrosuna sahip bir konaklama işletmesidir. Dolayısıyla Ritz-Carlton kişiye özel benzersiz hizmet sunumları suretiyle kendine rekabet avantajı yaratacak stratejileri kullanmaktadır (Bakoğlu, 2010:285).

1.4.3. Fonksiyonel Strateji

Fonksiyonel stratejiler üst yönetim kurumsal ve iş yönetim (rekabet) stratejilerine uygun olarak, orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanmaktadır. Bu stratejiler daha çok teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007:282). Fonksiyonel stratejiler işletmenin ana stratejisini destekleyen taktik stratejiler olarak da ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2010:35). Fonksiyonel stratejiler işletme içerisindeki fonksiyonel düzeyde finans, muhasebe, insan kaynakları, üretim, araştırma- geliştirme, satın alma gibi kararlardan oluşur (Eren, 2005:345).

1.5. Strateji Odaklılık Kavramı

Strateji odaklılık kavramı, stratejik yönetim, girişimcilik ve pazarlama alanında sıklıkla kullanılan bir kavramdır (Lıu ve Fu, 2011:109). Yönetim yazınında, strateji odaklılık, her ikisi de bir işletmeyi tanıtabilen pazar odaklılık ve teknoloji

odaklılık ile ifade edilir (Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1995; Atuahene-Gima ve Ko, 2001). Strateji odaklılık işletmenin stratejik seçimler ve çevre ile arasındaki uyumun dışa dönük bir görünümünü yansıtmaktadır. Stratejik bir seçim olan strateji odaklılık işletmelerin dinamik yetenekler yaratmak için kaynak edinme, tahsis etme ve kullanma yöntemlerini değerlendirir. Aynı zamanda strateji odaklılık işletmelerin dış çevre (müşteri, rakip ve teknoloji) ile nasıl etkileşimde olduğuna odaklanmaktadır (Zhou ve Li, 2010:224).

Strateji odaklılık, işletmelerin yönetimine öncülük eden davranış ya da felsefeleri içermektedir (Zehir, 2016:36). Strateji odaklılık, bir işletmenin büyümesine yol açan süreçleri, uygulamaları ve karar verme faaliyetlerini ifade eder. İşletmelerin stratejik karar süreçlerinin içine yerleşmiş olan organizasyonel kalıpları, uygulama ve değerleri tanımlamak ve açıklamak amacıyla birçok yazar tarafından strateji odaklılık kavramı kullanılmaktadır (Escriba-Estiv vd., 2009:583).

Strateji odaklılık, bir işletmenin sürekli üstün performans sağlaması için uygun davranışları oluşturmada uyguladığı bir yöntemdir (Kim vd., 2013:140). Strateji odaklılık, bir işletmenin davranışlarını ve pazar önceliklerini belirleyerek yönlendirir ve bu da yeni ürün düşüncesini şekillendirir (Spanjol vd., 2011:237). Bu bağlamda, stratejik odaklı bakış açısı ile işletmeler dış ve iç çevrelerini iyi tanımakta, değerlendirmekte ve sahip olduğu kaynakları doğru ürün/hizmet yaratma konusundaki davranışlara dönüştürebilmektedir. Bu dönüşüm içerisinde işletmeler sahip oldukları köklü değerleri, inançları ve iş yapma felsefelerini oluşturan stratejik yönler ile hareket ederek ürün/hizmet performanslarını iyileştirmeleri gerekebilmektedir (Altuntaş vd., 2013:414). Dolayısıyla strateji odaklılık ile işletmelerin iç unsurlarının dış (endüstri/rekabet) ortama uyum sağlaması başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Avcı vd., 2011:148).

Zhou vd., (2005a:1049) strateji odaklılık tanımında, işletmenin üstün performans elde etmeye yönelik davranışlarına odaklanırken pazar ve yenilik ayrımından yararlanmıştır. Grinstein (2008) yine performans üzerinde olumlu etkilere sahip strateji odaklılık tanımında pazar, öğrenme, girişimcilik ve çalışan odaklı bakış açısı ile değerlendirmelerde bulunmuştur. Liu ve Revell (2009) ise, çalışmalarındaki strateji odaklılık tanımlarında kavramı; strateji, girişimcilik ve pazarlama yönetimi ağırlıklı bir kavram olarak görmüştür. Grawe (2009) tarafından yapılan strateji odaklılık tanımı ise, pazar, girişimcilik, müşteri, maliyet, yenilikçilik, rakip, öğrenme, çalışan ve etkileşim odaklılığı kapsamaktadır. Sonuç olarak farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen farklı strateji odaklılık tanımlarının ortak noktası, nihai amaca ve üstün performans elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiş doğru uygulamaları kapsamış olmasıdır (Harsono ve Haryono, 2014:221).

1.6. Strateji Odaklılık Bileşenleri

İlgili yazında yazarlar strateji odaklılığı, genelde pazar ve teknoloji odaklılık şeklinde iki bileşene ayırmıştır (Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1995; Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Calantone, Chan ve Cui, 2006; Jeong vd., 2006).

Araştırmacılarca tarihi gelişim süreci içinde strateji odaklılık alt bileşenlerinin de değişim gösterdiği görülmektedir. Voss ve Voss (2000:67), müşteri, rakip ve teknoloji alt boyutlarını kullanırken; Antonio, Emilio ve Jose (2005:49), teknoloji, yenilik alanı, uygulama esnekliği, insan kaynakları sistemi ve eğitim alt bileşenlerini geliştirmiştir. Racelis (2005:73) strateji odaklılığı, pazarlama odaklılık, temel yetkinlik, yatırım stratejisi, insan kaynakları, vizyon ve yenilik, Altındağ vd., (2011:18) ise müşteri, girişimcilik, öğrenen ve yenilik, Lau (2011:1344) takım odaklılık, yönetsel yetkinlik, sosyal ağ, yerel kurumsal destek, düşük maliyetli yönelim ve ürün yeniliğinden oluşturduğu görülmektedir. Lıu ve Fu (2011:109) ise

strateji odaklılığı, pazar odaklılık, öğrenim ve girişimcilik odaklılık boyutlarıyla tanımlamıştır.

Yöneticilerin çevreyi algılama ve çevresel koşullara karşı reaksiyonlarını gösteren (Usta, 2011:66) strateji odaklılık kavramının, Gatignon ve Xuereb (1997) tarafından üç temel bileşenden oluştuğu ifade edilmiştir. Bu bileşenler: pazar odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılıktır. Bu tez çalışmasında detaylı olarak pazar odaklılık ve teknoloji odaklılık kavramını inceleyeceğiz.

1.6.1. Pazar Odaklılık

Drucker (1954), ilk olarak pazarlama kavramını tanımladığında, pazarlamanın ayrı bir yönetim fonksiyonu olmadığını, pazarlamanın müşteri açısından işletmenin bir bütünü olduğunu dile getirmiştir. Müşteriler pazarlama faaliyetlerinin, planların, işletme politikasının, ürün/hizmet geliştirmenin ve pazarlama stratejilerini geliştirmenin odak noktasını oluşturmaktadır (Kimery ve Rinehart, 1998:118). Başka bir deyişle, pazarlama kavramı farklı bir organizasyon kültürünü, paylaşılan inanç ve temel değerler bütününü ifade etmektedir. Dolayısıyla, bir işletmenin uzun vadede rekabet avantajı elde edebilmesinin pazar odaklı olmasına yani faaliyetlerini sahip olduğu kültür, inanç ve değerleri ile müşterilerin beklentilerini birleştirebilmesine bağlı olduğu söylenebilir (Deshpande ve Webster, 1989: 3).

Pazar odaklılığın ilk temelleri Drucker (1954) ve Keith (1960) tarafından atılmıştır (Celuch vd., 2002:545). Pazar odaklılık kavramının özellikle son yıllarda işletme ve pazarlama yazınında sık karşılaşılan kavramlardan olduğu görülmektedir. Kavramın özünü eldeki ürünü müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun hale getirmek oluşturmaktadır (Biçimveren, 2017:7). Pazarlama anlayışının ortaya çıkması ile birlikte gündeme gelen pazar odaklılığın içeriği, Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'ın 1990'da yapmış olduğu çalışmalar ile ortaya konmuştur. Kohli ve Jaworski (1990) ile Slater ve Narver (1998) pazarlama odaklılığı pazar odaklılıktan ayırarak

farklı anlayışlar olduğunu ifade etmiştir. Yazarlara göre, işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlamanın aksine, pazar odaklılık bilginin toplanması, yayılması ve ona cevap vermede tüm departmanların görevli olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla pazar odaklılık tüm örgütü ilgilendirmektedir (Ekber ve Ahmadov, 2017:34).

Günümüz koşullarında işletmeler, mevcut müşterilerini elde tutabilmek, yeni müşteriler kazanabilmek için pazara ve müşterilere yönelik stratejiler benimserler. Pazar odaklılığın temelinde işletmenin dış çevre değişkenlerine ait (pazar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler) sürekli bilgi toplaması ve toplanan bu bilginin firma içinde hızlıca yayılması, topyekûn bir işletme kültürü ve davranışı olarak pazar odaklı olması amacı bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008:127). Bir işletmenin üstün değer yaratma yönündeki yönelimini yansıtan pazar odaklılık, organizasyonel yönetim ve stratejide temel rol oynamaktadır (Liu vd., 2013:8).

Fritz (1996) ise pazar odaklılığı işletme başarısı için önemli ve kritik bir faktör olarak görmekte olup, pazar odaklılık seviyesindeki azalmanın ciddi bir soruna veya başarısızlığa neden olabileceğini söylemektedir (Akman, 2003:43). Day'e göre (1994:41), pazar odaklılık, araştırmayı başlatma, bilginin toplanması ve dağıtılması, bilginin kullanılması, yorumu ve sonucun değerlendirilmesini kapsayan çok aşamalı bir öğrenme sürecidir. Pazar odaklılık, mevcut ve potansiyel müşteriler, rakipler hakkında bilgi toplanması, bilginin sistematik olarak analizini kapsamaktadır (Hunt ve Morgan, 1995:11). Pazar odaklı yaklaşımı benimseyen işletmelerin, rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda başarılı olma şansı diğer işletmelere göre daha yüksek olabilmektedir. Çünkü pazar odaklılık yaklaşımı bilgiyi elde etme temeline dayanmaktadır. İşletmenin kendisinin, müşteri ve rakipleri ile ilgili bilgiye ulaşması ve onu doğru bir biçimde yorumlaması pazar odaklılıkta önemli bir yer tutmaktadır (Eskiler, 2009:19). Pazar odaklılık müşterinin istek ve zevklerine göre organizasyonun uyum sağlaması olarak düşünülebilir. Organizasyonun uyum sağlaması, herhangi bir değişim gerçekleştiğinde veya değişim olmadan önce, değişime hızlı bir şekilde tanımlama ve tepki verme yeteneğini içermektedir

(Mavondo, 2000:259).

1.6.1.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımları

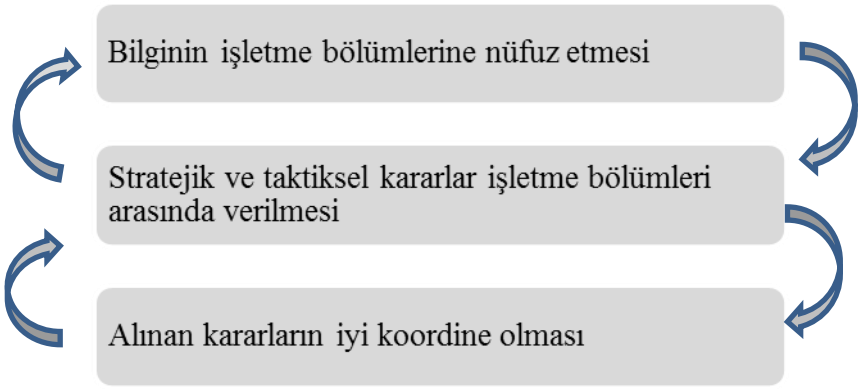
Yazında pazar odaklılık ile ilgili farklı bakış açılarına sahip yaklaşımlar bulunmaktadır. Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'ın öne sürdükleri yaklaşımlar yazında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Danışman ve Erkocaoğlan, 2008:200). Bu yaklaşımlar ile birlikte diğer yaygın yaklaşımlar da (Shapiro, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpandé, Farley ve Webster,1993, Becker ve Hamburg, 1999) ayrıntılı olarak aşağıda incelenecektir.

1.6.1.1.1. Shapiro'nun Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Shapiro, bir işletmede pazar odaklılığın en önemli unsurunun işletmenin temel değerlerini nasıl kullandığı ile ilgili olduğunu iddia etmektedir (Çetin, 2014:76). Shapiro, pazar odaklılığa karar verme perspektifi açısından yaklaşmış, pazar odaklılığın organizasyona nüfuz eden kültür ve felsefe olduğunu ifade etmiştir (Ekber ve Ahmadov, 2017:36). Shapiro (1988), pazar odaklılığa sadece müşteriler ile yakın ilişki kurularak ulaşılamayacağını belirtmektedir. Pazar odaklılığı örgütsel bir karar verme süreci olarak kavramlaştırırken, üç temel dayanağının bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar:

i) Tüketicileri satın almaya iten tüm önemli unsurlara ait bilgilerin işletmenin her bir bölümüne nüfuz etmesi gerektiği,
ii) Stratejik ve taktiksel kararların işletmenin bölümleri arasında koordinasyonla verilmesi gerektiği,
iii) İşletme bölümlerinin fonksiyonlar arası koordinasyon ile verilmiş kararlara bağlı kalması gerektiğidir.

Karar verme yaklaşımının işleyişi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 2: Shapiro'nun pazar odaklılık yaklaşımı

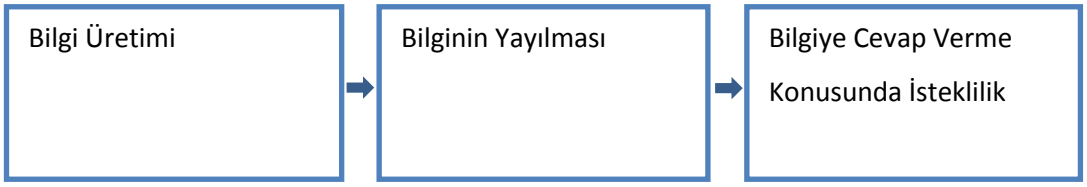
Kaynak: Çetin, Erol (2014), Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Katılımının Tüketicinin Risk Algısı ve Pazar Odaklılık Algısı Üzerindeki Etkisi, Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 76.

Shapiro'nun pazar odaklı yaklaşımında hedef pazar üzerinde etkili olan aracıları çok iyi tanımak, işletmenin pazardan topladığı bilginin her bir işletme bölümü ile paylaşılması ve bu bilginin işletme bölümlerinde içselleştirilmesi gerektiği ve stratejik ve taktiksel kararların işletme bölümlerinin katılımıyla alınması vurgulanmaktadır (Karamustafa vd., 2010:67).

1.6.1.1.2. Kohli ve Jaworski'nin Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Kohli ve Jaworski pazar odaklılığın bilgi temelli yaklaşımını geliştirmişlerdir. Yazarlar, pazar odaklılığı pazarlama kavramının uygulanması olarak görmüşlerdir (Erkocaoğlan, 2005:35). Jaworski ve Kohli (1993:53), pazar odaklılığın davranışsal faaliyetler seti olduğunu ve davranışsal bakış açısını yansıttığını savunmuştur.

Kohli ve Jaworski (1990:6), pazar odaklılığı mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin organizasyon genelinde üretimi, bilginin bölümler arasında yaygınlaştırılmasına ve kuruluşun buna en uygun şekilde cevap vermesine ilişkin istekliliği olarak tanımlanmıştır.



Şekil 3: Kohli ve Jaworski (1990)'nin pazar odaklılık yaklaşımı

Kaynak: Erkocaoğlan, Ertan (2005), Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 38.

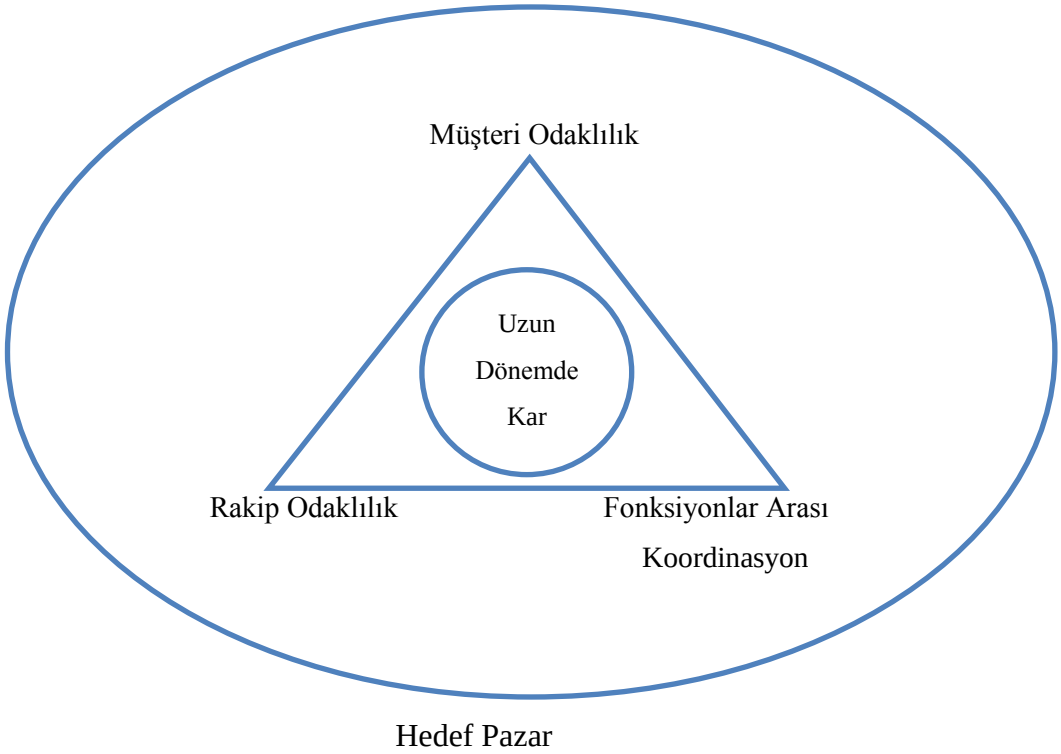
Kohli ve Jaworski'nin yaklaşımına göre pazar bilgisini toplama sisteminin, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını da dikkate alacak şekilde dinamik bir yapı içerisinde oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda pazar bilgisi toplama, sadece müşteri ihtiyaçlarına yönelik olmamalıdır. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik toplanan bilginin yanı sıra pazardan da (rakipler, ekonomik, sosyo-kültürel faktörlere yönelik) sürekli bilgi toplanması yeni ürün/hizmet fikir ve tasarımı için önemlidir. Pazardan toplanan bilginin işletme içerisinde paylaşılması için işletme içinde etkili iletişim ve bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Sonuç olarak, pazar odaklı bir işletmenin pazarlama faaliyetlerine ilişkin sorumlulukları işletmenin tüm bölümlerini ilgilendirdiğinden, fonksiyonlar arası koordinasyon işletme dışı bilginin işletme içi unsurlara aktarılması açısından önem arz etmektedir (Karamustafa vd., 2010: 69-70).

1.6.1.1.3. Narver ve Slater'in Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Narver ve Slater (1990)'a göre pazar odaklılık, organizasyonel kültürün bir

yönü olarak ele alınmaktadır. Pazar odaklılık, müşteriler için üstün değer yaratmada gereken davranışları etkili ve etkin biçimde yaratan organizasyonel kültürdür (Kılıç, 2016:148).

Narver ve Slater (1990:21), pazar odaklılığın müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç davranışsal boyuttan, uzun dönemli karlılık ve odaklanma olmak üzere 2 karar kriterinden oluştuğunu ifade etmektedir. Fakat uzun dönemli karlılık ve odaklanma, uygulamada geçerlilik bulmadığından pazar odaklılığın ölçülmesinde çok az görülmektedir. İşletme, uzun dönemli karı maksimize etmek için sürekli üstün müşteri değeri yaratmalıdır. İşletme üstün müşteri değerini yaratmak için, müşteri odaklı, rakip odaklı ve fonksiyonlar arası koordinasyonlu olması gerekmektedir (Ekber ve Ahmadov, 2017:35).



Şekil 4: Narver ve Slater'ın pazar odaklılık yaklaşım modeli

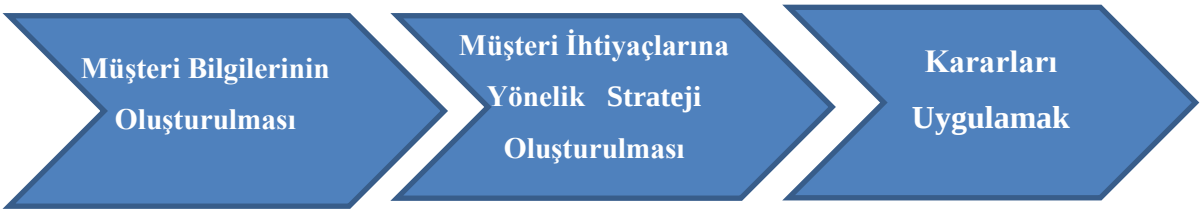
Kaynak: Narver C.John, Slater F.Stanley (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability"*Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Narver ve Slater (1990:23), pazar odaklılığı "müşteri ve rakip bilgilerinin sürekli izlenerek, şirket içinde yayılması ve bu sayede şirketin bir bütün halinde çalışarak müşteriye değer yaratmasıdır" şeklinde tanımlamışlardır.

Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990)'in pazar odaklılık yaklaşımları temelde birbirlerine benzer ve birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olup, pazar odaklılığın anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Her iki çalışma da pazar odaklılığı işletmelere rekabet avantajı sağlayacak unsur olarak görmektedir. Ancak, bu iki yaklaşımın ayrıldığı nokta; Kohli ve Jaworski (1990) pazardan her türlü bilginin toplanması üzerinde dururken, Narver ve Slater (1990) tüketiciler ve rakiplere yönelik bilginin toplanması üzerinde durmuştur (Karamustafa vd., 2010:75).

1.6.1.1.4. Ruekert'in Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Pazar odaklılık Ruekert'e (1992:228) göre stratejik bir perspektiftir. İşletmelerin pazar odaklı olma düzeyleri, a) iş biriminin müşterilerden bilgi toplaması ve kullanması, b) müşteri ihtiyaçlarına yönelik strateji geliştirmesi, c) geliştirilen bu stratejinin müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için uygulamasına bağlıdır. Pazar odaklılığın geliştirilmesinde ilk boyutu müşteri oluşturmaktadır. İkinci boyut, müşteri odaklı stratejinin belirlenmesidir. Üçüncü boyut ise, müşteri odaklı pazarın isteklerini örgütsel düzeyde duyarlılık gösterilerek geliştirilen müşteri odaklı stratejilerin uygulanmasıdır (Ünnü, 2009:1250-1251). Ruekert, bu tanımıyla pazar odaklılığı sadece müşteri açısından değerlendirmiş olup, rakipleri tanım dışında bırakmıştır (Ekber ve Ahmadov, 2017:37).



Şekil 5: Ruekert'in pazar odaklılık yaklaşım modeli

Kaynak: Karamustafa vd., (2010), Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

İşletme tarafından uygulamaya alınan programların başarılı olabilmesi işletmenin dış çevreden bilgi toplaması ve toplanan bilginin yorumlanmasına bağlıdır. Pazar odaklılığı geliştirmenin en önemli çevresel boyutu müşteri istek ve ihtiyaçlarını düzenli olarak belirleme gerekliliğidir. Yaklaşım elde edilen bilgiler ışığında müşteri memnuniyetini hedefleyen stratejilerin oluşumunu ve uygulanmasını hedeflemektedir (Karamustafa vd., 2010: 77).

1.6.1.1.5. Diğer Yaklaşımlar

Deshpande, Farley ve Webster'ın Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Deshpande, Farley ve Webster (1993:25), diğer yaklaşımlardan farklı olarak müşteri odaklılık ile eş anlamlı bir pazar odaklılık tanımı gerçekleştirmişlerdir. Pazar odaklılığı işletme kültürünün en temel öğesi olarak görmekte ve işletmenin müşterilerini her zaman ön planda tutmaları gerektiğini söylemektedir. Bu yaklaşıma göre uzun dönemde karlılığı hedefleyen işletmelerin, işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların ilgisini ihmal etmeden müşteri ilgisini ön planda tutan işletmeler olduğu görülmektedir.

Deshpande ve Webster (1989) pazar odaklılığın kültürel boyutu ile ilgilenmiştir. Fakat daha sonra Deshpande ve Farley (1998) pazar odaklılığın bir kültür olmadığını faaliyetler dizisinden oluştuğunu ifade etmiştir (Ekber ve Ahmadov, 2017:36). Deshpande ve Farley (1998) pazar odaklılığı, çapraz işlevsel süreçlerin ve etkinliklerin devamlı olarak ihtiyaç analizi aracılığı ile müşteri sağlamak ve onların beklentilerini tatmin etmeye yöneltmektir şeklinde tanımlamıştır (Çetin, 2014:76).

Becker ve Hamburg'un Pazar Odaklı Yaklaşımı

Becker ve Hamburg (1999) pazar odaklılığın, "pazar odaklı" yönetim sistemleri ile sağlanabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla yönetim sistemlerini oluşturan alt sistemlerin (örgütsel sistem, bilgi sistemi, planlama sistemi, denetim sistemi ve insan kaynakları sistemi) pazar odaklılık düzeylerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Karamustafa vd., 2010:79).

1.6.1.2. Pazar Odaklılık Bileşenleri

Narver ve Slater (1990:21), ilk olarak pazar odaklılık bileşeni olan müşteri odaklılığın önemli olduğunu savunmuştur. Müşteri odaklılık, hedef müşterilerin daha iyi anlaşılmasını ifade eder ve bu da müşterilere üstün bir değer kazandırmaktadır. Müşteri odaklı iş organizasyonları, müşteriler hakkında bilgi toplamaya ve yorumlamaya yönelik planları tasarlar. Rakip odaklılık, mevcut ve hatta potansiyel rakiplerin güçlü yönlerini öğrenmek ve izlemek için pazar odaklılığın ikinci bileşenini oluşturmaktadır. Zayıf yönler, yetenekler ve stratejiler, hedef müşterilerin mevcut ve beklenen ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için pazar odaklı kuruluşların mevcut ve potansiyel rakipleri tanıması ve analiz etmesi gerekmektedir (Choi, 2002:14).

Pazar odaklılığın üçüncü bileşenini fonksiyonlar arası koordinasyon oluşturmaktadır. Hedef müşteriler için üstün değer yaratmada şirket kaynaklarının

koordineli bir şekilde kullanımı fonksiyonlar arası koordinasyonu meydana getirir. Bir işletmenin herhangi bir işlevi içindeki herhangi bir kişi, müşteriler için değer yaratmada potansiyel bir katkı sağlayabilir. Müşteriler için üstün değer yaratmak için, bir işletmenin etkin ve sürekli olarak kullanımı ve bütünleşmesi, gerektiğinde tüm insani ve diğer sermaye kaynaklarının uyarlanması gerekir (Narver ve Slater, 1990:22).

Özetle, Narver ve Slater (1990), pazar yönelimini pazar yönelim yapısının eşit derecede önemli kavramları olan üç davranışsal bileşenden oluşan yapı olarak görmektedir. Bu üç davranışsal bileşeni, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasında Narver ve Slater'ın geliştirmiş olduğu pazar odaklılık bileşenleri incelenmiş ve kullanılmıştır.

1.6.1.2.1. Müşteri Odaklılık

Pazarlama yazınında, "müşteri odaklılık/yönlülük", "tüketici odaklılık/yönlülük", "pazar odaklılık/yönlülük" kavramları eş anlamlı hatta birbirlerinin yerine kullanıldığına çok sık rastlanmaktadır (Karamustafa vd., 2010:65).

Yazında yazarlar müşteri odaklılık kavramının işletmelere sürekli üstün performans sağlayan, organizasyon kültürünü yansıtan davranışların büyük önem taşıdığını ifade etmektedirler (Deshpande vd., 1993; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1995, 2000). Müşteri odaklılığın işletme performansı üzerindeki olumlu etkileri de yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir (Shoham vd., 2005; Kırca vd., 2005).

Bazı araştırmacılara göre müşteri odaklılığın, pazar odaklılığın kalbi olduğu ve müşteri odaklılığa dayalı işletme felsefesinin işletmenin genelinde uygulanması

gerektiği ifade edilmektedir (Slater ve Narver, 1994; Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Deng ve Dart,1994). Fakat pazar odaklılık sadece müşteri odaklılık değil aynı zamanda rekabetçi yönlendirme kavramını da içermektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997:77). Rekabetçi yönlendirmede rekabet avantajının en temel kaynağı müşterilere yönelik olunmasıdır. Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak ve üstün müşteri değeri sunmak amacıyla pazar odaklılığa katkı sağlanabilinmektedir (Aydeniz ve Yüksel, 2007:96). Müşteri odaklı işletme anlayışı, işletmenin tüm çıktılarının ve tüm faaliyetlerinin müşterideki değişimlere duyarlı hale getirilerek ürün/hizmetin yeniden üretilmesinin sağlamayı hedeflemektedir (Eren vd., 2013:5).

Naktiyok (2003:97) müşteri odaklılığı "hedefteki müşterilerin açık ve gizli gereksinimlerini anlamaya odaklanmaktır" şeklinde tanımlamıştır. Gray vd., (1998)'ne göre müşteri odaklılık, müşterilerden gelen istek ve şikayetlerin dinlenmesini ve satış sonrası hizmete önem verilmesini, ürün/hizmet yaratma yöntemlerinin araştırılmasını ve müşteri tatmini düzeyinin sürekli olarak ölçülmesini kapsamaktadır (Akman vd., 2008:95).

Müşteri odaklılık, işletmede çalışanların tamamının dışarıdaki müşteriler için çalışması, müşterilerin beklentilerinin karşılanmasından ve müşteri tatmininden sorumlu olmaları demektir. Dolayısıyla böyle bir organizasyonel ortamda dış müşteri tatminin gerçekleşmesini amaçlayan, müşterilerini tanıyan ve müşterilerinin farkında olan işletmeler müşteri odaklı hareket etmektedir. Müşteri odaklı hareket eden işletmeler çeşitli kaynaklardan müşteri hakkında bilgi sahibi olmalı ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi sağlanmalıdır (Özdaşlı, 2006:5). Müşteri odaklılığın iç müşteriler açısından uygulanması ise, çalışanlardan işletme ile ilgili istek ve beklentilerinin alınması, çalışanların iş sırasında ekip arkadaşlarını müşteri olarak görmelerini sağlayacak organizasyonel kültürün en alt kademeden en üst kademeye kadar benimsetilmesidir (Eren, 2001:110).

1.6.1.2.2. Rakip Odaklılık

Yoğun rekabet ortamında tüm firmalar mevcut ve pazara yeni girecek olan rakiplerinin faaliyetlerini izlemeye ihtiyaç duymaktadır. Rakip odaklılık, bir işletmenin pazardaki mevcut ve potansiyel rakiplerinin faaliyetlerini izleme, ürünleri ve hizmetleri hakkında bilgi edinme, gelecekteki faaliyetlerini anlama ve uygun cevapları verebilmesine yönelik süreçlerin tamamını kapsamaktadır (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990). Rakip odaklılık aynı zamanda, kısa dönemde mevcut rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi toplanmasını ifade ederken orta vadede potansiyel rakiplerin kimler olacağının tespiti (Bulut vd., 2009:520) uzun vadede ise mevcut ve potansiyel rakiplerin yeteneklerinin ve stratejilerinin anlaşılmasını kapsamaktadır (Narver ve Slater, 1990:21).

Gatignon ve Xuereb (1997:78) rakip odaklılığı, pazardaki rakiplerin faaliyetlerini tanımlama, analiz etme ve bunlara tepki verme yeteneği olarak tanımlamıştır. Rakip bilgisinin işletmenin tüm çalışanları tarafından benimsenmesi, onların değer ve davranışlarına yansıması işletmeye hız ve rekabet aynı zamanda üstün performans sağlayabilmektedir (Kotler, 2003; Deshpande vd., 1993).

Rakip odaklılık, üç sorunun merkezinde toplanmaktadır. Bu sorulardan ilki; rakiplerimizin kimler olacağı, ikincisi; rakiplerimizin kullandığı teknoloji ve son olarak da; rakiplerimizin hedef müşterilerin istekleri karşısında çekici alternatifler sunabilme becerileridir (Yılmaz, 2003:54). Tüm bu soruların cevapları işletmelerin rakipler karşısındaki güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılması ile mümkün olabilmektedir. Bu rakip odaklı bakış açısı aynı zamanda pazardaki rakip ürün/hizmetlerin kalitesi, fiyatı yanında aynı zamanda yeni ürün/hizmet sunumlarının tasarlanması ve tanıtılmasında da etkin rol oynayabilmektedir (Balakrishnan, 1996:259).

1.6.1.2.2. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Foksiyonlar arası koordinasyon, pazar odaklılığın üçüncü ana bileşenidir. Müşteri ve rakip bilgisi üzerine temellenen bilgilerin, pazarlama bölümleri ve diğer bölümler arasında müşterilere üstün değer yaratılması için koordineli bir biçimde kullanma entegrasyonudur. Müşterilere üstün değer yaratmak, tek bir birimin işi değil bütün işletmelerin odağıdır (Akman, 2003:55). Fonksiyonlar arası koordinasyon müşteri ve rakip odaklılığı çok yakından birbirine bağlamaktadır (Narver ve Slater, 1990:22).

Fonksiyonlar arası koordinasyon, işletme strateji ve planlarının hazırlanmasında tüm bölümlerin katılmasını, işletme bölümleri arasında faaliyetlerin entegrasyonunu, pazarlama bilgisinin bölümler arasında en iyi biçimde nasıl paylaşılacağını, pazarlama çalışanlarının diğer departmanlar ile etkileşimi, pazarlama eğilimleri, gelişmeler ve müşteri gereksinimlerinin tartışıldığı bölümler arası düzenli toplantıları kapsar (Gray vd., 1998:901).

Pazarlama kavramının düzgün bir şekilde uygulanması, pazar odaklılığın bileşenlerinin tümünün, pazarlama ile birleştirilmesini gerektirir. Birçok örgütün üst düzey yöneticisi pazar bilgisinden haberdar olmanın, örgütün sorumlu olduğu müşteri ihtiyaçlarını anlamanın yeterli olmadığını savunur. Örgüt içerisindeki hedef bütünlüğünü sağlamada ve problemlerin çözümü için gerekli olan farklı departmanların bir araya getirilmesi için açık iletişimi ve koordinasyonu sağlamak çok önemlidir. Bu sağlanamadığı sürece örgüt departmanları çalışanları bir diğer departmana bilgi paylaşamayacak ve problem çözmede ve yaratıcılıkta etkinlik azalmış olacaktır (Tekcangil, 2009:67).

1.6.1.3. Pazar Odaklılığın Sonuçları

Pazar odaklılık işletme başarısı için önemli ve kritik bir faktördür. Pazar

odaklılık ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu (Jaworski ve Kohli, 1993, Kohli vd., 1993, Deng ve Dart, 1994, Altunel ve Saldamlı 2012) görülmektedir. Aynı zamanda pazar odaklılık sayesinde işletmenin karlılık odaklı hareket etmesiyle yüksek rekabet gücü oluşturulabileceği belirtilmektedir (Narver ve Slater, 1990; Deshpande vd., 1993; Karahan ve Varinli, 2002;). Pazar odaklılık aynı zamanda satışlardaki büyümeye (Slater ve Narver, 1994), çalışanların işletmeye bağlılığına (Ruekert, 1992) müşteri sadakatine olumlu etkide bulunmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazar odaklı faaliyetlerin yüksek performansa yol açtığına, sürdürülebilir rekabet avantajı ve müşteri değeri sağladığına da değinilmiştir (Kumar, 1998:203-206).

Kohli ve Jaworski (1990), Jaworski ve Kohli (1993)'ye göre örgütün pazar odaklılık derecesinin yüksek olması işletme performansının da iyi olduğunun göstergesidir. Pazar odaklılığın işletmeler için farklı performans ölçütleri olarak görülen satışlardaki büyüme, satış gücünün performansı, yeni ürünlerin başarısı, müşteri sadakati, çalışanların iş tatmini ve işletmeye olan bağlılıklarına olumlu etkiler sağladığı belirtilmiştir (Eskiler vd., 2011:36).

Pazar odaklılığın sonuçlarına çalışanlar açısından bakıldığında ise, Kohli ve Jaworski (1990) müşteriler için oluşturulan ortak amacın başarıyla gerçekleştirilmesinin çalışanların iş tatmini ve işletmeye olan bağlılığı ile sonuçlandığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda pazar odaklılığın çalışanlara sağladığı sosyal ve psikolojik faydaların da olacağını ifade etmektedirler (Erdoğan, 2017:33).

1.6.2. Teknoloji Odaklılık

Teknoloji odaklılık, teknolojilerin ürün ve operasyonel prosedürlerde uygulanmasını vurgulayan yol gösterici bir ilke olup, işletmelerin karmaşık teknolojiler elde etme ve uygulama derecesini yansıtmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997:78). Strateji odaklılığın bir alt boyutu olan teknoloji odaklılık sadece araştırma

ve geliştirme faaliyetlerini kapsamamakta aynı zamanda teknolojilerin ürün tasarımında, imalatında ve şirketin gelişimine ilişkin tüm operasyonel süreçlerdeki uygulamaları içine almaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Zhou vd., 2005). Dolayısıyla teknoloji odaklılığın mevcut ürün ve sunulan hizmetlerle bağlantılı bir bilgi süreci olduğu söylenebilir.

Teknoloji odaklılık, pazar odaklılığın "müşteri-çekme" felsefesinden farklı olarak, tüketicilerin teknolojik olarak üstün ürün ve hizmetleri tercih ettiklerini öne süren "teknolojik itme" felsefesini yansıtmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Wind ve Mahajan, 1997).

Hem pazar hem de teknoloji odaklılık yeni fikirlere açıklığı teşvik etse de, pazar odaklılık müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan fikirler geliştirirken, teknoloji odaklılık en son teknolojiyi kullananları tercih etmektedir. Teknolojiye yönelik bir işletme, yeni ürünlerinde en yeni teknolojilerin kullanımını teşvik etmekte ve kaynaklarını AR-GE yoğun bir şekilde ayırdığı için, teknik yeterlilik ve esneklikte üstünlük sağlamakta ve bu da yenilikler için önemli bir itici güç olmaktadır (Zhou vd., 2005:45).

Teknoloji odaklılık kavramı, işletmelerin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi, teknolojik fırsatları rakiplerinden önce algılayabilmesi, işletmelerin yenilikçi kabiliyetlerini geliştirmesi olarak tanımlamaktadır (Akman ve Yılmaz, 2008:84). Teknoloji odaklı bir işletme güçlü bir alt yapısı olan ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanabilme yeteneğine ve isteğine sahip olan bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, teknoloji odaklılık bakış açısı, işletmelerin yeni ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilmek için yeni teknolojik bilgiler edinmesini ve bu yeni bilgileri geliştirerek işletmelere yeni ürün geliştirme kabiliyetleri kazandırılmasını kapsamaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997:78).

Gatignon ve Xuereb (1997:86) teknoloji odaklılığın değerinin talep belirsizliğine bağlı olduğunu ifade etmektedir. İşletmeler teknoloji odaklı bakış açısı ile bu belirsiz talebin var olduğu pazarlarda yenilik performanslarını arttırabilmektedirler. Oysaki talebin göreceli olarak daha kolay tahmin edilebildiği piyasalarda ise, teknoloji odaklılık aynı etkiyi gösterememektedir.

1.6.2.1. Teknoloji Odaklılık Yaklaşımları

Geçmiş yazında teknoloji odaklılık yaklaşımları ağırlıklı olarak tek boyutlu yaklaşım çerçevesinde ele alınmasına rağmen zaman içinde iki boyutlu yapıyla birlikte çok boyutlu yaklaşıma geçiş yapmıştır. Özellikle günümüz çalışmaları ağırlıklı olarak teknoloji odaklılığın çok boyutlu yapısını incelemeye odaklanmışlardır.

1.6.2.1.1. Tek Boyutlu Yaklaşım

Bulut vd., (2009:27) kavramsal çalışmalarda çok yönlülüğe sahip olmasına rağmen teknoloji odaklılığının ampirik çalışmalarda tek boyutlu bir yapı olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Bu tek boyutlu teknoloji odaklılık yaklaşımı bir işletmenin AR-GE ve üretim birimleri ile ilgilendiği için teknoloji odaklılığı fonksiyonel düzeyde analiz etmeye çalışmıştır. Tek boyutlu yaklaşım teknolojik odaklılığı kültürel temelli bir kurumsal/iş birimi seviyesinde güçlü bir AR-Ge ve ileri teknoloji alt yapısı ile sınırlandırmaktadır (Halaç, 2014:49).

1.6.2.1.1. Çok Boyutlu Yaklaşım

Rajala ve Westerlund (2012:1533) teknoloji odaklılığı iki boyutta ele almışlardır. Bu bakış açısında hem teknoloji odaklılığın hem işletmenin teknolojik değişimine cevap vermesi gerektiği hem de firmanın teknolojik yetenekleri olarak araştırılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Dolayısıyla dışsal çevre ve içsel bağlam

olarak isimlendirilen bu boyutlardan ilki, işletmenin teknolojik değişime karşı tepkisini ikincisi ise işletmenin sahip olduğu teknolojik kabiliyetini kapsamaktadır.

Teknoloji odaklılık, işletmenin teknolojiyi başlatma, takip etme, uyarlama, geliştirme ve kullanma konusundaki istekliliğini göstermektedir (Karabulut, 2015: 5). Bu bakış açısı ile işletmenin teknoloji bilgi birikimini, kullanıcıların yeni ihtiyaçlarını karşılamak, yeni ürün/hizmet geliştirmek ve yeni bir teknik çözüm oluşturmak için kullanmasıdır. Çok bileşenli bir yapı olarak düşünülen teknoloji odaklılık için, Halaç (2014:46) teknoloji bileşenleri tepe yönetim kabiliyeti, teknoloji kabiliyeti, öğrenmeye bağlılık ve değişime bağlılık olarak dört bileşene ayırmıştır.

1.6. 2.2. Teknoloji Odaklılık Bileşenleri

1.6.2.1.1. Tepe Yönetim Kabiliyeti

Yüksek seviyede yeni ürün/hizmet geliştirme performansına sahip olan işletmelerin risk alan işletmeler oldukları ve bu işletmelerin yeni pazarlara yeni ürün veya hizmet geliştirmeleri ile mümkün olabileceği bilinmektedir (Barczak, 1994:27). İşletmelerin mevcut operasyonlarını güncel teknolojilerle yürütmesi veya Ar-Ge yatırımlarına öncelik vererek ileri ve yüksek teknolojiye odaklı bakış açısı yöneticilerin sorumluluğundadır. Dolayısıyla işletme stratejilerinin işletme kültüründeki etkileri, tepe yönetimin kabiliyeti ile şekillenecek ve bu da yöneticilerinin teknoloji odaklılığını oluşturacaktır. Tepe yönetim bu bağlamda dışarıdan teknoloji geliştirip geliştirmeyeceğine, Ar-Ge'ye ne ölçüde yatırım yapılacağına ve rakipleri ile ne ölçüde rekabet veya işbirliği yapacağına dair gerekli kabiliyete sahip olmalıdır (Halaç, 2015:1058).

1.6.2.1.2. Teknoloji Kabiliyeti

Panda ve Ramanathan (1996:562) teknoloji kabiliyetini, çeşitli teknolojik faaliyetler yoluyla işletmenin performansına yansıyan ve kopyalanması zor

organizasyon becerilerini geliştiren ve nihai amacı firma seviyesinde değer yönetimi olan fonksiyonel yetenek olarak tanımlamışlardır. İşletmelerin teknoloji kaynakları sahip oldukları rekabet avantajlarının merkezinde yer almaktadır. Çünkü işletmeler rakiplerinin teknolojik kaynak tahsislerinden ve bunların performansa nasıl katkıda bulunduğundan habersiz olup bu teknolojik kabiliyetleri zor taklit etmektedirler. Ayrıca teknolojik yetenek geliştirme ve öğrenme fırsatları işletmenin belirli varlık pozisyonlarına bağlı olup teknoloji yatırım tahsislerindeki ve teknolojik kabiliyetlerdeki farklılıklar, işletmelerin sahip olduğu heterojen teknoloji kaynaklarının şekillenmesine ve işletmelerin performansındaki farklılıkları açıklamaya yardımcı olmaktadır (Voudouris vd., 2012:402).

Teknoloji kabiliyetleri üç ana kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, stratejik teknolojik yeteneklerdir. Bu yetenekler; yaratılış, tasarım, mühendislik ve inşaat yeteneklerini içermektedir. İkincisi taktiksel teknolojik yetenekler olarak; üretim, pazarlama, satış, hizmet kabiliyetini içerir. Son olarak tamamlayıcı teknolojik yetenekler ise; edinme ve destekleyici kabiliyetlerden oluşmaktadır. Stratejik teknolojik yetenekler ve taktiksel teknolojik yetenekler işletmelerdeki mal/hizmet üretimindeki değer katma faaliyetlerini doğrudan desteklerken, tamamlayıcı teknolojik yetenekler değer katma evrelerini desteklemektedir (Panda ve Ramanathan, 1996:562).

Kısaca özetlemek gerekirse, işletmelerin teknolojik kaynak kombinasyonları rakiplerin taklidini ve kendileri ile aynı pozisyonları almalarını zorlaştırırken, teknolojik kabiliyetin gücü, kabiliyetin etkili kaynak kombinasyonlarının nasıl bir araya getirildiğine bağlı olarak değişmektedir.

1.6.2.1.3. Öğrenmeye Bağlılık

İşletmelerde öğrenmeye bağlılık, örgütsel öğrenmeyi daha iyi örgütsel performansa katkıda bulunacak olan kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesine

yönelik bilginin yaratılması, edinilmesi ve bütünleştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Lopez, Peon ve Ordas, 2005:228). Bu süreçte her bir bilginin sürekli kurumsal bilgi birikimine dönüşmesi ve tecrübe edilmesi vurgulanmaktadır (Acar ve Zehir, 2009:221). Dört adımdan oluşan bu süreç; iç ve dış kaynaklar aracılığı ile bilgi edinimi, üyeler arası bilgi dağıtımı, ortak bir anlayış için bilgi yorumlaması ve gerektiğinde kullanılmak üzere birikmiş bilginin depolanması şeklinde ortak anlayıştır (Huber, 1991:88).

1.6.2.1.4. Değişime Bağlılık (Unlearning)

Değişime bağlılık ise, yeni öğrenmeyi kolaylaştıran temel bir süreçtir. Çünkü kurumun hafızasında, kültüründe ve rutinlerinde var olan dogmaları ve prosüdürleri ortadan kaldırarak yeni öğrenimler için yer açmaktadır (Halaç, 2015: 1059). Değişime bağlılık; bilginin kaldırılması/atılması ile ilgili olabilir, aynı zamanda ilgisiz, eskimiş gibi öznel bir değere sahip olabilir yada kendi başına bir son veya sona ulaşmak için bir araç olarak kullanılabilir (Srithika ve Bhattacharyya, 2009:69).

1.6.2.2. Teknoloji Odaklılık Sonuçları

Teknoloji odaklılığın temel fikri, uzun vadeli başarıya ulaşmanın en iyi yolu teknolojik çözümler, ürünler ve hizmetlerin yaratılmasıdır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Grinstein, 2008; Hamel ve Prahalad, 1991). Teknoloji odaklılık öncelikle bilgi ve teknolojiye dayalı bir örgüt kültürü yaratmayı ve bu bilgi ve teknolojiyi mevcut veya gizli müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üretim sürecine dahil etmeyi amaçlamaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Bulut, 2007). Teknoloji odaklılığın dinamik yeterlilik perspektifi açısından yeni ürün performansına da faydalı olduğuna inanılmaktadır (Lıu ve Chen, 2015:4). Gatignon ve Xuereb (1997:3) teknoloji odaklı işletmelerin yeniliğinin ticari performansı, güçlü bir Ar-Ge oryantasyonu ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde ileri teknolojilerin kullanımıyla bağlantılı olduğunu söylemektedir.

Day (1999) ve Gatignon ve Xuereb (1997)'in çalışmaları teknoloji odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Hakala ve Kohtamaki, 2010:270). Barzak (1994:24) yüksek donanımlı işletmelerin, yüksek ürün sinerjisine sahip ürünler geliştirmek ve yeni pazarlarda yeni ürün etkisi ile pazara yön vermek için güçlü bir teknolojik odaklılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Teknoloji odaklılık yazında yeni ürün süreçlerinin nihai çıktıları ile ilişkilendirilmiştir. Bu süreçlerde kullanılacak teknolojilerin ilerletilmesi veya aktarılması ile ilgilenir. Teknoloji tabanlı uygulamaların bir işletmenin üretimdeki hızını arttırmasına ve maliyet avantajı sağlamasına yardımcı olma ihtimali daha yüksektir. Diğer taraftan teknoloji odaklılık, gelecek vaat eden ya da kabul görmüş bir teknolojiyi fark etmeyi ve yeni teknolojilerin yaratılmasının ötesinde rekabet edebilmek için bunu işletme süreçlerinde veya üretim işlevlerinde taklit etmesini ve kabul etmesini kapsamaktadır (Halaç, 2015:1058).

Bir işletmenin yüksek performans elde etmesi teknolojik yeterliliğe bağlıdır. Bir işletme teknolojik gelişmeleri önceden tahmin edip takip etmedikçe ve bu gelişmeleri kendi ürün ve süreçlerini iyileştirmek için kullanmadıkça yüksek bir işletme performansı elde edemez (Ali vd., 2016:2).

1.6.2.3. Teknoloji Odaklılık ve Yenilik

Teknolojilerin hızlı ve sık değiştiği ortamda işletmelerin performanslarını sürdürebilmeleri için yenilik yapmaları gerekmektedir. Bir işletmenin teknolojik gelişmeleri takip etmesi ile yenilikçi yeteneğini geliştirmesi ve bu yeteneği ürün/hizmete dönüştürmesi mümkün olabilmektedir (Kelly ve Rice, 2001:42-43).

İşletmenin teknik yeterliliği yeni süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde önemli bir faktördür (Zhou vd., 2005:43). İşletmenin iç teknoloji politikası yenilikçi yaklaşımını ve yeniliğe olan bağlılığını yansıtmaktadır (Ettlie ve Bridges, 1982:3). Teknoloji ve yeniliğe yönelik tutumlar işletmenin rekabet avantajı elde ederek başarılı olmasını sağlamaktadır. Proaktif olarak yeni ve ileri teknolojiler edinen işletmeler bu teknolojileri, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni süreçler, ürünler ve hizmetler geliştirmeye uyguladıkları vurgusuyla daha yenilikçi olabilir. Bir işletmenin teknoloji odaklılığının seviyesi yenilik yapma yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve daha iyi bir iş performansına yol açabilecek bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülür (Al-Ansari vd., 2013:3).

1.7. Strateji Odaklılık Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar

Yenilmez (2000), Türkiye'de bankacılık ve sigortacılık sektöründe pazar odaklılık ve işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını araştırmış ve sonuç olarak pazar odaklılık ve işletme performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Brady ve Cronin (2001) müşteri odaklı olmanın hizmet performansı davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Özellikle, müşteri odaklı bir işletme tarafından algılanan, tüketici kalite algıları, müşteri memnuniyeti ve hizmet değeri üzerindeki etkisinin belirlenmesi üzerinde durmuşlardır. Aynı zamanda müşteri odaklı olmanın tüketici davranışları üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. 649 tüketici ile yapılan araştırma sonucunda, verdiği cevaplar ile müşteri odaklılığın hizmet performansı, fiziksel mallar ve hizmet alanlarının müşterilerin değerlendirmeleri ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel kalite, müşteri memnuniyeti, müşteri değeri ile dolaylı bir etkininin olduğunu tespit etmiştir. Müşteri odaklı bir işletmeye sahip olmanın, işletmeye doğrudan ve dolaylı olarak yarar sağladığını tespit etmiştir. Kim ve Cha (2002) Seul'deki konaklama işletmelerinde ilişki kalitesini araştırmışlardır. Anket çalışmasını Seul'deki 12 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde 20 gece ve daha fazla konaklayan Koreli misafirlere uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre pazar odaklılık alt bileşeni olan müşteri odaklılığın ilişki kalitesi üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sin vd., (2005), Hong Kong'taki 63 konaklama işletmesi üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada, pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, pazar odaklılığın işletmenin pazarlama ve finansal performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Çakıcı ve Eren (2005) konaklama işletmelerinde pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, sonuç olarak konaklama işletmelerinin pazar odaklı faaliyet göstermelerinin, performanslarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Qu vd., (2005) pazar odaklılığı, turizm sektöründe araştırmışlardır. Araştırmada konaklama işletmeleri ve seyahat acentalarının pazar odaklılık seviyeleri karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre konaklama işletmelerinin seyahat acentalarına göre daha fazla pazar odaklı olduğu tespit edilmiştir. Ödül sisteminin, yasal düzenlemelerin ve üst yönetimin risk algısının konaklama işletmelerinin pazar odaklılık üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda, pazar odaklılık belirleyicilerinden olan resmileşme ve merkezileşme ile de pazar odaklılık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Li (2005) strateji odaklılık bileşenlerinden olan pazar, teknoloji ve girişimcilik odaklılığın, üst düzey yöneticilerin iş çevresiyle ve hükümet yetkilileri ile olan (yönetimsel) ilişkilerinin yönetimin etkilerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Araştırmasını Çin'de faaliyet gösteren 181 yabancı yatırım kuruluşundan gelen anketler ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda teknoloji odaklı işletmelerin diğer işletmelerde üst düzey yöneticilerle yönetimsel iletişimi geliştirmesinin daha olası olduğu, ancak hükümet yetkilileriyle iletişim kurma olasılığının daha düşük olduğunu bulmuştur.

Gao vd., (2007) Çin'de faaliyet gösteren 380 işletmeden 408 markada müşteri, rakip ve teknoloji odaklılığın performans üzerindeki rollerini incelemiştir. Araştırmada pazarlama ve ürün yöneticileri ile yüz yüze görüşülmüştür. Araştırma sonucunda müşteri ve teknoloji odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerinin

rekabet ortamına bağlı olduğunu tespit etmiştir. Özellikle, pazar talebi gittikçe belirsiz hale geldikçe müşteri odaklılığın performans üzerindeki etkisi olumludan negatife dönüşmektedir. Teknoloji odaklılık, düşük teknolojili türbülans düzeylerinde iş performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve yüksek teknoloji türbülansında olumlu bir etkiye sahiptir. Teknoloji odaklılık, ürün performansı ve karlılığı, teknoloji türbülansının ortalama seviyesinde olumlu yönde etkilemektedir. Teknoloji türbülansı ve teknoloji odaklılık arasındaki etkileşim, ürün performansını ve karlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Danışman ve Erkocaoğlan (2008) İMKB'de kote olan işletmeler üzerinde pazar odaklılığın bir alt boyutu olan müşteri odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda müşteri odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, müşteri odaklılığın işletme performansında satışları önemli derecede etkilediğini, ancak karlılık üzerinde önemli bir değişim olmadığını belirlemiştir.

Bulut vd., (2009) araştırmasında Türk işletmeler üzerinde pazar odaklılık boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda pazar odaklılık alt boyutlarından olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonun işletme performansı başarısını doğrudan etkilemekte olup, aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Zhou vd., (2009) konaklama işletmelerinde rekabet avantajı ve performans ile pazar odaklılık ilişkisini incelemiştir. 184 konaklama işletmesinin üst düzey yöneticileri ve genel müdürleri ile görüşülmüştür. Araştırma sonucuna göre, pazar odaklılığın alt bileşeni olan müşteri odaklılık ile pazar performansı ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Konaklama işletmelerinin rekabet avantajı sağlaması ile pazar odaklılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Hakala ve Kohtamaki (2010) Finlandiya'daki 114 yazılım şirketinde girişimcilik, müşteri ve teknoloji odaklılığın işletme performansına etkisini

araştırmıştır. Araştırma sonucunda girişimcilik ve müşteri odaklılığın işletme performansını doğrudan etkilediği, teknoloji odaklılığın ise işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını tespit etmiştir.

Tsiotsou ve Vlachopoulou (2011), pazar odaklılığın turizm sektöründe hizmet performansını doğrudan ve dolaylı olarak iki yönlü etkilediğini ortaya koymaktadır. Marangoz ve Aydın (2012), KOBİ'lerde pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre pazar odaklılık ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Wang vd., (2012) Çin'de faaliyet gösteren 588 konaklama işletmesi üzerinde toplam kalite yönetimi ve pazar odaklılığın performans üzerindeki etkisini araştırdılar. Araştırma sonucunda toplam kalite yönetiminin konaklama işletmeleri performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu, toplam kalite yönetiminin pazar odaklılık seviyeleri üzerinde etkisinin olduğunu belirlemiştirler.

Erdem vd., (2013), çalışmalarında Ankara'da faaliyet gösteren 40 konaklama işletmesinin üst düzey yöneticileri ile yürüttükleri araştırma sonucunda pazar odaklılık ve yenilik odaklılığın işletme performansı ile anlamlı pozitif ilişki içinde olduğunu saptamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE HİZMET YENİLİĞİ

2.1. Yenilik Kavramı ve Önemi

Yenilik insanlığın tarihi kadar eski bir kavram olmakla birlikte son zamanlarda özellikle küresel rekabet yarışında sağladığı ekonomik avantaj ile hem ülke hem de işletme düzeyinde güncel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Savcı, 2011:19).

Yenilik, işletmelerin küresel pazarda hayatta kalmaları ve rekabet avantajı kazanmaları için stratejik bir araçtır. Yenilikçi işletmeler performanslarını artırabilir, rakiplerinin önüne geçebilir ve paydaşlarına değer verebilirler (Karabulut, 2015:1355).

Yeniliğin dilimizde yaygın kullanılan eş anlamlı kelimesi inovasyondur. Latince "innovatus" kelimesinden türemiş olup; yeni bir şey yapma, anlamına gelmektedir. Türkçe kullanımı konusunda fikir birliğine tam olarak varılmamış olsa da bazıları bu kavramın İngilizce karşılığı "innovation" yani inovasyon olarak kullanılması gerektiği görüşündedir. Yenilik kelimesi inovasyon ile anlatılmak istenenin dışında başka çağrışımlara sebep olmaktadır. Türk Dil Kurumunun bu konuyla ilgili yaptığı çalışma sonucunda inovasyon kelimesinin karşılığı olarak "yenileşme" kelimesinin kullanılmasını önermiştir. Fakat bu konuda bir fikir birliğine henüz varılmamıştır. Tam olarak kavramın içeriğini yansıtmamakla birlikte en yakın anlamı "yenilik" taşımaktadır (Gökçek, 2007:4). Bu nedenle bu çalışmada "yenilik" terimi kullanılacaktır.

Değişim ve risk kavramları ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesi ve yönetim anlayışı olan yenilik, henüz mevcut olmayan bir tekniği, ürünü ve yöntemi ortaya çıkarmaktadır (Tutar, 2013:78). Yenilik kavramının tanımına ilk değinen Joseph Schumpeter olmuştur. Schumpeter yeniliği "müşterilerin bilmediği

bir ürünün veya bu ürünün bilinmeyen özelliğinin pazara çıkarılması, yeni pazarlara açılması, yeni bir kaynak veya hammadde bulunması, yeni üretim yöntemlerinin tespit edilmesi ve bir sanayi kolunda yeni ve diğerlerinden farklı bir organizasyon kurulması" olarak tanımlamıştır (Mendeş Pekdemir, 2017:140) Uluslararası düzeyde kabul edilen OECD Oslo kılavuzunda yenilik (2006:50); örgüt içinde gerçekleştirilen uygulamalarda, dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün, mal veya süreçlerin yeni bir pazarlama yöntemi veya organizasyonel yönetim ile gerçekleştirilmesidir.

Porter işletmelerin yenilik eylemiyle rekabet avantajı elde ettiğini, yeni teknolojiler ve yeni iş yapma yöntemlerini ele alarak en geniş anlamı ile kavramı incelemiştir (Durna, 2002:6). Drucker yeniliği, işletme içerisinde beraber çalışan farklı bilgi ve yeteneğe sahip olan kişileri daha verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi şeklinde tanımlamıştır (Sönmez, 2016:4). Fischer (2001:200), yeniliği üretim sürecinde yeni ve ekonomik açıdan faydalı bilginin üretilmesi, yaygınlaştırılması ve kullanımı ile etkileşimini sağlayan işletmeler, diğer organizasyonlar ve kurumlar kümesi olarak ifade etmektedir. Yenilik kavramıyla ifade edilmeye çalışılan şey, bir fikirle başlayan, bir icadın gelişimi ile devam eden yeni bir ürün veya hizmetin pazara girmesi ile sonuçlanan bir süreçtir (Öztürk, 2012:26). Kayran (2013:5) ise, yeniliğin sadece bir süreç değil aslında aynı zamanda sürecin sonucunda bir sonuca varılmasını da kapsadığını ifade edilmektedir.

Tekin ve Durna (2012:94) ise yenilik kavramını, "bilginin veya fikrin pazara sunularak, satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı arttırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, hizmet kaynaklarının değiştirilmesini sağlamaktır" şeklinde tanımlamıştır. Peters ve Waterman'a göre yenilik ise; işletmelerin özellikle çevrelerindeki herhangi bir değişime sürekli olarak cevap verebilme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyetidir. Mogee ve Schact teknoloji üzerine odaklanarak yeniliği, endüstrinin yeni ve gelişmiş ürünler yaratması, ürün veya üretimi iyileştirme süreci şeklinde tanımlamıştır (McAdam vd., 2000:140).

İşletmelerin mevcut zamanın ötesinde geleceği görebilme ve kendilerine ait bir vizyon oluşturmayı sağlayan tutum şeklinde ifade edilen yenilik rekabet avantajı elde etmede anahtar bir faktör olarak görülmektedir. Bu sebeple Apple, Kellogg gibi işletmeler ürünlerini yenilik sayesinde elde etmişler ve bu durum onlara rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamıştır (Durna, 2002:5). Udwadıa, (1990:66) yenilik tanımında, yeni ürünlerin, süreçlerin veya hizmetlerin başarılı bir şekilde oluşturulmasının ve geliştirilmesinin yeterli olmadığını aynı zamanda bu yeniliklerin tanıtılmasına da ihtiyaç olduğuna vurgu yapmaktadır. Müşterilere yeni bir değer sunarak, şirkete veya girişimcilere tatmin edici bir geri dönüş sağlamayı amaçlayan yenilik, aslında bu amaca hizmet eden faaliyetlerin oluşturduğu bir yelpazedir (Buckler 1997:43). Ulijin ve Terrence (2004:2) yeniliği "yeni bir kaynağın yaratılması ve bu kaynağın pazarda başarılı bir şekilde uygulayabilmesi" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak yeniliğin gerçekleşmesi için yaratıcı yeteneklere ihtiyaç olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla yenilik insan odaklı bir alanı kapsamaktadır. Bu sebeple bireylerin yeteneklerini ortaya çıkaracakları ortamın oluşturulması yeniliği hızlandıracaktır. Özellikle iş yerindeki yöneticilerin çalışanların farklı olan güçlü yanlarının ortaya çıkarılmasının önemini kavramasıyla birlikte yenilik uygulamaları da hızlanmaktadır.

İşletmelerin yenilik gereksinimleri yenilik arayışından daha çok işletmenin içinden ve dışından gelen etkiler sonucu meydana gelmektedir. Meydana gelen yenilik sayesinde işletmenin uyum ve değişim kapasitesi ortaya konmaktadır. İşletmenin çevresel koşullara uyabilmesi, yeniliklere açık olması en önemli belirleyici unsurdur. Aksi halde işletme, koşullara uyum sağlamada güçlük çekecek ve bunun sonucunda hayatta kalma gücünü önemli ölçüde kaybedecektir (Gökçek, 2007:5).

İşletmeler yeniliğe ihtiyaç duymaktadır. Yenilik işletmelerin pazarda yer edinmesinde, karlılığının arttırılmasında ve rakipleri arasında rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010:136). Ancak her yenilik faaliyetinin işletmeye kar sağlayacağı söylenemez işletmeler yanlış karar ve

uygulamalar yüzünden zarar edebilir. Bu sebeple işletmeler yenilik faaliyetlerini uygularken içinde bulundukları şartları iyi değerlendirmeli, avantajları kadar neler kaybedeceklerini iyi tahmin yapabilmelidir (Zengin ve Dursun, 2017:43).

Yeniliğin önemini üç başlık altında toplamak mümkündür. Yenilik i) ekonomik açıdan, ulusal ve bölgesel ekonomilerde sürdürülebilir ekonomik büyümenin, ii) toplum açısından, sosyal kalkınma ve refah düzeyinin, iii) işletmeler açısından, ulusal ekonomiler ve işletmeler için rekabet gücünün dinamiğini oluşturmaktadır. (Uzkurt, 2010:38).

2.2. Yeniliğin Benzer Kavramlar İle İlişkisi

2.2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık konusunda çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Bu tanımların ortak özelliği, yenilik ve orijinallikten söz ediyor olmasıdır. Daha önce hiç akla gelmemiş ya da yapılmamış yeni bir fiziksel varlığı veya yeni bir düşünceyi ortaya koymayı yaratıcılık olarak ifade etmek mümkündür. Ya da bireylerin manevi, sosyal, teknolojik, estetik veya bilimsel olarak bir değer ifade ettiği düşünülen yeni fikirleri, artistik objeleri veya buluşları üretme kapasitesidir (Esen, 1996:19-20)

Luecke (2008:99) yaratıcılığı problemleri çözmek, gereksinimleri karşılamak için yeni fikirlerin ortaya konması, geliştirilmesi ve bunların dile getirilme sürecidir şeklinde tanımlamıştır. Amabile'e (1988:126) göre yaratıcılık, birlikte çalışan kişilerin ve küçük grupların yarattığı yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesidir. Yaratıcılık bilimden sanata, eğitime, iş dünyasına ve gündelik hayata kadar insan faaliyetinin herhangi bir alanında, daha önceden yapılmışlardan farklı olan, ama tuhaf olmayan, sunulan problem veya fırsata uygun olan yeni ve uygun fikirlerin meydana getirilmesidir (Amabile, 1997:40).

Organizasyonlarda yenilik faaliyetleri için yaratıcı bir organizasyonel ortamın bulunması önemli bir husustur. Organizasyonlarda yaratıcılığın arttırılması için dört strateji izlenmektedir. Bunlardan ilki yeni fikirlerin üretilmesini cesaretlendirecek beyin fırtınasının geliştirilmesidir. İkinci olarak, yaratıcılık için gerekli olan yetenekler konusunda çalışanların eğitilmesi gerekmektedir. Üçüncü strateji ise, yaratıcı çalışanlar işe alınarak yaratıcılık alanlarına göre departmanlara yerleştirilmelidir. Dördüncü ve son olarak, organizasyonun iklim ve kültürü, organizasyon yapısı gibi yaratıcılığı yakından etkileyen özelliklerde bazı değişikliklere gidilmelidir (Kılıç, 2016:42).

Sonuç olarak yaratıcılığın sağlanmasına yönelik adımlar, yeniliğin ortaya çıkmasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu adımları gerçekleştirerek değişimi başlatacakların, işletmedeki çalışan ve yöneticilerin parlak düşünceleri olacağı aşikardır. Dolayısıyla yenilik için yaratıcılığa ve yaratıcılık için de bireylerin düşüncelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.2. İcat

İcat daha önce keşfedilmemiş ya da bilinmeyen bir şeyi bulup ortaya çıkarmayı, teknik açıdan ön planda olan ve ticari bir özelliğe sahip olmayan yeni bir şeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda, icat özellikle radikal yeniliklerin önemli evrelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Her icat ekonomik ve sosyal faydayı, başarıyı beraberinde getirmez. Hatta bazı icatlar sadece icat edildiği evrede kalır. İcadın yeniliğe dönüşebilmesi için toplumun üyelerine fayda sağlayacak bir değere dönüştürülmesi gerekir. Bu bakımdan yenilik, daha önce var olmayan bir şeyi ortaya çıkarmayı ifade eden icadın ötesinde, keşfedilen bu buluşların veya mevcutlarda yapılan farklılık ve değişimin faydaya dönüştürülmesini ve bireylere sunulmasını ifade eden bir değer sürecini ifade etmektedir (Uzkurt, 2008:27).

İcat, bir ürünün bilimsel ve teknik olarak ilk oluşumudur. İcatların patenti gerçekleştirilebilir fakat yenilik aşamasına geçemeyebilmektedirler.Yenilik ise ürünün ticari olarak satışa sunulmasını ifade eder. Bu sayede işletmeler başkaları

tarafından oluşturulmuş icatları ticarileştirerek yenilik sağlayabilirler. Dolayısıyla icat ve yenilik birbirlerinden farklı kavramlardır. İcat, ticari olarak satışa sunulmadığı sürece yenilik olarak ifade edilemez. Örneğin, elektrikli süpürge J. Murray Spengler tarafından icat edilmiş olsa da, bir deri imalatçısı olan W. H. Hoover adlı kişi tarafından ticarileştirilmiş ve satışa sunulmuştur. Dolayısıyla Spengler adından daha çok Hoover adı dünya çapında yayılmış ve bilinmiştir. İcat basit bir şekilde yeni ürün ve süreçlerin yaratılması olarak tanımlanabilir. İcat evresi bilimsel ya da teknolojik ilerlemenin keşfedilmesini ve bunun ilk örneğe çevrilmesini içerir ve yeni teknolojide bilimsel icatlar egemendir (Enginoğlu, 2015:11-12) Oysaki yenilik, ortaya çıkarılan yeni bir buluşun ticarileşerek tüketici ile buluşturulmasını içermektedir.

2.2.3. Teknoloji

Teknoloji, bireylerin geçmiş tecrübe, düşünce ve fikirlerinden oluşan bilgi dağarcığının, bir değer oluşturmak amacıyla tasarım ve üretim gibi süreçlerde kullanılmasını kapsamaktadır. Bireylerin üretmek için başvurduğu kaynakları teknoloji oluşturmaktadır. Kaynakların üretim sürecinde etkin bir biçimde kullanılabilmesi ile çıktıların daha hızlı, üstün nitelikli ve ekonomik olması sağlanabilinmektedir. Teknolojinin yoğunluğuna aşamasına göre ürünlerin tasarımı yapılabilmekte, üretim miktarı ve kalitesi arttırılabilmekte ve bireylere daha iyi hizmet edecek ürünler ortaya çıkabilmektedir (Gökçek, 2007:16).

Teknoloji ile yenilik arasındaki ilişki teknolojinin yeniliği zorunlu kılan bir rolünün olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler gelişen yeni teknolojileri uygulayabilmek için organizasyonel boyutta, fiziksel ve yapısal donanımların teknolojik değişimlerinde yenilik yapmak zorunda kalmaktadırlar (Celep, 2014:158). Tüketicilerin teknolojiye olan ilgileri işletmelerin daha fazla yenilik yapmalarına neden olmaktadır. Tüketici ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, özellikle teknolojiye olan düşkünlüğün ihtiyaç haline gelmesi, tüketicilerde bir satın alma güdüsü yaratmaktadır. Ancak bu satın alma istekleri zevk ve tercihlere göre değişirken

kültürel etmenleri (Örneğin, Almanların bilgisayar alırken teknoloji odaklı, Fransız ve İngilizlerin hem tasarım hem teknoloji odaklı olması, Türk tüketicilerin ise ses sistemi, uzun ömürlü şarj, ekranın büyüklüğü vb. ürün/tasarım odaklı bakması) de göz önüne alan yenilikler yapmaları gerekebilmektedir (Kılıç, 2016:45). Sonuç olarak teknoloji yeniliği, yenilikte teknolojiyi tetikleyen iki unsurdur.

2.3. Yenilik Stratejileri

Yenilik stratejileri işletmelerin hangi düzeyde yenilik ile ilgilendiğini göstermektedir. İşletmelerin yenilik yapmasının asıl amacı rakiplerine karşı rekabet avantajı elde ederek işletmeyi bir adım öne taşımak ve yaşamını uzun süre sürdürebilmesini sağlamaktır (Gökçek, 2007:69). Yenilik stratejileri yenilik hedeflerini destekleyen genel bir stratejinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Yenilik stratejilerinin meydana gelme amacı yenilik potansiyeli, işletme ve dış çevre ile ilgili tüm faktörler arasında bir denge bulmaktır. Yenilik stratejisi işletmede yenilikçi faaliyetlerin yönetildiği ve gerçekleştirildiği stratejik kararların bir özetidir. Yenilik stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması, bir işletmenin kaynaklarının kullanılabilirliğine, işletme stratejisine ve işletmenin diğer departmanlarına olan bağlantısı ile ilişkilidir (Wanjiru, 2012:29).

İşletmedeki yenilik faaliyetlerini yönetmek gerekmektedir. Yenilikçi strateji işletmedeki bu görevi üstlenerek yeniliğe yön veren temel bir araç olarak görülmektedir. Yenilik stratejisi oluşturulup uygulanırken iş stratejisine ve stratejik hedeflere dayandırılmaktadır (Lendel ve Marmus, 2012:1137). Ancak bu şekilde yenilik stratejisi, işletmenin yenilikçi yaklaşımını ve potansiyelini tam olarak kullanması ve geliştirmesi için amaçların ve yöntemlerin seçiminde işletme yaklaşımının yenilikçi yönünü ortaya koyabilecektir (Lendel ve Marmus, 2011:819). Bir yenilik stratejisi, yenilik için işletmeye yapısal bir destek sağlarken bu stratejinin geliştirilmesi ise işletmenin yenilik yeteneklerini arttırmasını sağlayacaktır (Nybakk ve Jenssen, 2012:5).

Yenilik stratejilerini oluşturmak ve gerçekleştirmek, yenilik ve yeni ürün

geliştirmede amaçlara ulaşmak için odaklanmış bir güç gerektirir. Yenilik stratejileri sayesinde üst yönetimin rakiplerin eylemlerini izlemek, müşteri pazarından bilgi elde etmek, firmanın kaynaklarını kullanmak ve Ar-Ge'ye yatırım yapmak için geleceğe yönelik uygulamalar yapması gerekmektedir. Bu uygulamalar sonucu işletmenin yenilik performansı olumlu yönde etkilenerek, gelişim gösterebilmektedir. Ancak bir yenilik stratejisini planlamak ve yürütmek için üst yönetimin finansal performanstaki arttışı görmesi ve onaylaması gerekecektir (Oke vd., 2012:276).

Yenilik stratejileri, işletmenin faaliyetleri çerçevesinde rakiplerini göz önünde tutarak hedeflerin belirlenmesi ve uzun vadeli planların yapılmasını sağlayan bir süreci içermektedir. Yenilik stratejilerinin amacı, işletmenin çevresine uyum sağlamasına ve sektörde varlığını devam ettirmesine yardımcı olmaktır (Tekin vd., 2016: 851). Yenilik stratejileri işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yapacağı yenilikler ile ilgili kararları kapsamaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013:92). Yenilik stratejileri sayesinde bu kararlar, işletmelerin kurumsal hedeflerine en uygun yenilik türünün seçiminde ve sürdürebilirliğinde de etkili olmaktadır (Katz vd., 2010:69). Kendilerini araştırma ve geliştirme yapmaya, yenilikçi ürünler üretmeye, rekabetçi olmaya adayan işletmelerin, oluşturdukları yenilik stratejileri misyonlarına, vizyonlarına ve hedeflerine uygun olarak hazırlanmalıdır (Karabulut, 2015:1338).

2.3.1. Saldırgan Strateji

İşletmelerin küçük bir kısmı saldırgan stratejiyi izlemekte olup, pazarda teknoloji ve pazar liderliğini ele geçirmek için uyguladığı strateji türüdür. Saldırgan strateji sayesinde işletmeler yeni ürünler ortaya çıkararak rakiplerinin önüne geçmeye çalışırlar. Böyle bir girişim ile işletme ilk olmayı hedeflemekte, stratejisi araştırma ağırlıklı olmakta ve önemli ölçüde AR-GE çalışmalarına dayanmaktadır. Yoğun bir araştırma faaliyeti gerektirdiği için işletmelerin AR-GE bölümlerinin bu süreçte yeri önemlidir (Durna, 2002:129-134). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler pazar liderliğini amaçlamakta ve sürekli yenilik kapasitelerini arttırmaya çalışmaktadırlar (Göral, 2012:34).

İşletmeler pazardaki konumlarını korumak ve devamlılığını sağlamlaştırmak için AR-GE çalışmalarına yoğunlaşırlar. AR-GE çalışmaları ile işletmeler iş süreçlerini geliştirmekte, yeni mal/hizmet geliştirebilmektedirler. AR-GE aşamasının yüksek bütçeli olması, çok zaman almasından dolayı işletmelerin bir çoğunluğu böyle bir bölüm kurmaktan kaçınmaktadır (Akman, 2003:60).

Saldırgan strateji, ciddi bir ürün farklılığı sergileyerek müşterilerin gözünde ve pazarda yenilik taşımalıdır. Saldırgan stratejiyi başarıyla uygulayan ve kısa sürede pazarda liderliği yakalayan işletmeler arasında ilk kelime işlemciyi bulan Wang Laboratuvarları ve ilk kişisel bilgisayar yaratıcısı Apple yer almaktadır (Enginoğlu, 2015:38).

İşletmelerin saldırgan stratejiyi seçme nedeni, yeni ürünleri rekabet ortamı gerçekleşmeden pazara sürerek piyasaya derinlemesine nüfuz etmek ve yüksek pazar payının orta ve uzun vadede önemli rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktır (Uzkurt, 2008:173). Ancak pazara ilk defa giren ürünlerden olumlu ya da olumsuz geri bildirim alınma ihtimali de söz konusudur. Yüksek maliyete sahip bu stratejinin sonucunda olumsuz geri bildirim gelme ihtimali işletmeler açısından risk taşımaktadır. İşletmelerin bu riskleri en aza indirmek için gerçekleştirecekleri faaliyetler yeni maliyetlere katlanılmasına neden olabilecektir. Pazarın kaymağını almayı hedefleyen bu strateji türünün bir takım riskler taşıdığı ve bu risklerin göz önüne alınması gerektiği unutulmamalıdır (Yıldız, 2017: 8).

Rekabetçi saldırganlığı hedefleyen işletmelerin rakiplerine doğrudan ve yoğun bir şekilde meydan okuması, piyasaya girmesi veya piyasadaki rakiplerinden daha iyi performans göstermesi için rekabetçi konumunu iyileştirmesi gerekmektedir. Lidere meydan okuyan, rakiplerinin zayıflıklarına yönelen ve yüksek katma değerli ürünleri hedefleyen bu strateji rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin izlediği yolu yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:148-149).

2.3.2. Savunmacı Strateji

Savunmacı stratejide işletmeler, pazara daha önce giren işletmelerin deneyimlerinden faydalanıp onların yaptığı hataları görüp kendileri de bu hataları yapmamak için bu stratejiyi uygulamaktadır. Savunmacı stratejide işletmeler önceki yeniliğin aynısını üretmemekte öncü yenilikten teknik ve dizayn farklılığı ile ürünlerini veya hizmetlerini ortaya koymaktadır (Gökçek, 2007: 73).

Savunmacı stratejide işletmeler yenilik faaliyetlerini yüksek risk taşıyan bir unsur olarak görmekte, risk almaktan kaçınmakta ve yenilik yapmaya hevesli olmamaktadırlar. Bu işletmeler maliyetleri azaltmaya önem vermektedir. İşletmeler ürün kalitesini arttırarak aynı zamanda maliyetlerini azaltmak için süreç yeniliklerine yönelmeyi tercih etmektedirler. Pazardaki mevcut konumlarını korumak ve mevcut müşterilerini kaybetmemek için mevcut ürünlerinde aşamalı yenilikler yapmaya çalışmaktadır (Akman, 2003: 86).

Savunmacı strateji tercih eden işletmeler araştırma geliştirme çalışmaları üst düzey olmayan yeni ürün üretmeden, var olan ürün ve pazar üzerinden çalışmalarını sürdürmektedirler. Diğer taraftan, saldırgan stratejiyi izlemeyip olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarında bu (savunmacı) stratejiye dönüş yapan işletmelerin de var olabileceği söylenebilir (Yıldız, 2017:9).

2.3.3. Taklitçi Strateji

Taklitçi stratejide işletmeler AR-GE faaliyetlerine fazla kaynak ayırmazlar. Daha çok yenilikçi işletmeyi gözlemleyen, düşük iş gücü, enerji, malzeme ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı tercih eden işletmelerdir. Bu işletmeler gümrük ve vergi indirimlerinden yararlanarak etkin bir yönetime sahip olabilmektedir. Taklitçi stratejide işletmelerin araştırma geliştirme maliyetlerinden kaçınmanın yanında üretim mühendisliği ve tasarım alanında güçlü olmaları gerekmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010:149). Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin pazarda lider işletmeler ile rekabet içinde olabilmesi için pazar, maliyet gibi bir takım avantajlara sahip olması

gerekmektedir (Durna, 2002: 138-139). Saldırgan ve savunmacı stratejiyi uygulayan işletmeler maliyet ve ürünün fiyatı konusunda zorluk çekmektedir. Taklitçi stratejiyi uygulayan işletmeler ise, düşük maliyetle ürünlerini uygun fiyatlar ile pazara sürmektedir (Atakan, 2017:18).

2.3.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler, güçlü işletmelerin uydusudur ve bu işletmelerin alt kuruluşu gibi çalışmaktadır. Müşterilerinden ve bağımlı olduğu işletmeden özel istek gelmedikçe ürünlerinde yenilik yapmaz, taklit etmez ve yeni ürünler için teknolojik özellikleri ortaya koymada kendi müşterilerine güvenirler. Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmelerde AR-GE birimi bulunmamakta dolayısıyla çok az yenilik gerçekleşmektedir (Durna, 2002:140).

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahiptirler. Fakat buna rağmen bu işletmelerin düşük maliyetler, uzmanlaşmış bilgi, girişim yetenekleri ve özel yöresel üstünlükleri önem arz etmektedir (Barutçugil, 1981: 39). Dolayısıyla düşük maliyet ve kısıtlı kar marjları ile çalışan bir strateji sonucunda, işletmeler kısa dönemde kar sağlayabilecek bir duruma ulaşmaktadır (Hobikoğlu, 2009:153).

2.3.5. Geleneksel Strateji

Rekabetin az ve durağan olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler tarafından geleneksel strateji uygulanır (Gökçek, 2007:75). Bu işletmeler faaliyetlerini mesleki beceri ve yeteneğe dayandırmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010:150). Geleneksel stratejiyi uygulayan işletmeler değişiklik yapma gereği duymazlar. Dolayısıyla ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknolojik kabiliyetlere de sahip değildirler (Hobikoğlu, 2009:153). Geleneksel stratejiyi izleyen işletmeler teknolojik değişiklikleri değil, moda olan tasarım değişikliklerini uygulamaktadır (Durna, 2002:142).

2.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatları izleme stratejisini uygulayan işletmeler, pazarın her alanını pek çok açıdan gözlemlemekte olup, pazarda buldukları önemli boşlukları, hiç kimsenin düşünmediği ihtiyaçları tespit ederek yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler (Tekin, 2012:25). Böylece kendilerine rekabet avantajı sağlamış olmayı hedeflemektedirler (Atakan, 2017:19). Fırsatları izleme stratejisi bir bakıma askeri stratejiye benzer. Çünkü fırsatları izleme stratejisi saldırmak için karşısındakinin zayıf noktalarını ve boşluklarını aramaktadır. Çoğunlukla bir işletmenin bir başka işletmeye aynı yenilikteki ürün veya hizmetler ile doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Dolayısıyla bu durumdaki işletme, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiden yararlanmak suretiyle başarı olasılığının arttığı bu stratejiyi kullanmayı tercih etmektedir (Durna, 2002:144).

2.4. Yenilik Türleri

Yeniliklerin benimsenmesi, yeni fikirlerin veya davranışların üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsamaktadır (Damanpour, 1991:556). Yazında yeniliğin farklı yazarlar tarafından birçok farklı sınıflandırmaları yapılmıştır. Damanpour (1991) yeniliği 3 sınıfta toplamıştır. Bunlar, i) yönetimsel ve teknik yenilik, ii) radikal ve artımsal yenilik, iii) ürün ve süreç yeniliğidir. Christensen (1995) ise, organizasyonel, teknolojik ve sunumsal yenilikler olmak üzere üç şekilde sınıflamasını yapmıştır (Alan ve Yeloğlu, 2013:19).

Uzkurt (2008:32), yeniliği alanlarına göre (ürün/hizmet, pazarlama, süreç ve organizasyonel), yenilik düzeyine göre (artımsal ve radikal), özelliklerine göre (teknolojik ve teknolojik olmayan), etkilerine göre (yıkıcı ve destekleyici) sınıflandırmıştır. Son olarak Oslo kılavuzunda yer alan yenilik türleri ise, ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel yeniliktir (OECD, 2005:50).

2.4.1. Yenilik Düzeyine Göre Yenilik Türleri

Yenilik kavramı, küçük gelişmelerden, endüstrinin değişimine neden olacak önemli buluşlara kadar geniş bir içeriğe sahiptir. Yeniliğin sınıflandırma yöntemlerinden biri de düzeylerine göre sınıflandırma yapmaktır (Tidd vd., 1997; Aktaran Kaplan, 2010:18). Aşağıda düzeylerine göre (radikal ve artımsal) yenilik türleri detaylı olarak incelenecektir.

2.4.1.1. Radikal Yenilik

Radikal fikirlerin ortaya çıkması sonucunda, daha önceden denenmemiş ürün/hizmet veya yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik fayda sağlaması ile radikal yenilik ortaya çıkmaktadır (Elçi, 2007:16). Radikal yeniliği başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler pazarda ilk olmanın verdiği avantajdan yararlanacak ve kar düzeyi yüksek olacaktır (Durna, 2002:71). Örneğin, Henry Ford, otomobil montajı ve tasarımda yaptığı yenilikler ile otomobil sanayisinde başarılı olmuştur. Ford'un bu başarısını yakalamak isteyen otomobil sektöründeki diğer işletmeler 15 yıl boyunca Ford ile rekabete girmiş fakat Ford'un elde ettiği başarıyı yakalayamamışlardır. Oysaki radikal yenilik sonucu başarılı sonuçlara ulaşmak uzun zaman çalışmayı, riskleri göze almayı ve sabırlı olmayı gerektirmektedir (Tekin, 2012:63).

Radikal yeniliklerde üründe yeni bir teknolojinin bütünleşmesi ve tüketicilerin temel gereksinimlerinin mevcut ürünlerden daha iyi karşılanması söz konusudur. Bu bakımdan radikal yenilikler, pazar ve teknoloji olmak üzere iki boyutu içerir. Pazara dayalı yenilikler tüketiciye mevcut ürünlerden daha iyi yararlar sunar fakat temel teknoloji yeni değildir. Teknoloji boyutunda ise, ağırlıklı olarak teknolojiye dayalı yeni bir ürün veya yeni bir hizmetin ortaya çıkarılması ve sunumu esastır. Dolayısıyla teknolojiye dayalı yeniliklere göre pazara dayalı yenilikler, daha basit olan yeni teknolojileri kullanmaktadır (Kılıç, 2016:76).

Radikal yenilikler pazar yaratarak, tüketicilerin tercihlerini şekillendirme ve tüketicilerin davranışlarını değiştirme imkanına sahiptir. Bu değişiklikler gerçekleştirildikten sonra kişilerin onlarsız yaşamalarını hayal edemeyecekleri kadar temeldir. Dolayısıyla, radikal yenilikler, karlılığa önemli düzeyde katkı sağlamakta olup, gelişmekte olan çevrede hayatta kalmada temel oluşturur (Kılıç, 2016:81). Yeni olması sebebiyle büyük oranda risk taşıyan radikal yenilikler, ilk uygulama olması nedeni ile başarıya ulaştığında işletmeye yüksek kar sağlar (Tekin, 2012: 64).

2.4.1.2. Artımsal Yenilik

Artımsal yenilik ise adım adım yapılan bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini kapsayan çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Elçi, 2007:17). Artımsal yenilikler genellikle radikal yenilikleri takip eder. Dolayısıyla radikal yenilikler artımsal yeniliklerin sürekliliği ile başarı sergilemektedir.

Artımsal yenilik, radikal yeniliğe göre daha az maliyet gerektirir. Dolayısıyla risk oranı ve kar potansiyeli de düşüktür. Artımsal yenilikler pazar tarafından tanınan ürünlerin geliştirilmiş şekli olduğundan radikal yeniliklere göre pazara daha hızlı girmektedir (West, 1992, Aktaran Göral, 2012:19).

Diederiks ve Hoonhout (2007:32) artımsal yenilikçi ürün fikirlerinde tüketicilerin sürece dahil edilmesi gerektiğini, dolayısıyla yeni ürün oluşturma sürecinde tüketicilerin bakış açısının dikkate alınarak, tüketicilerin deneyimleri hakkında bilgi toplanarak hareket edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Artımsal yenilik aşamasında, mevcut ürünleri kullanan tüketiciyi gözlemlemek ve tüketiciden neler geliştirilebileceğine ilişkin fikirlerin alınması artımsal yeniliğin meydana gelmesine en büyük katkıyı sağlamaktadır.

2.4.1.3. Radikal ve Artımsal Yenilik Karşılaştırması

Radikal yenilik ile artımsal yenilik arasındaki en önemli ayırım, örgütün

bütününün yapılan yeniliklerden ve dönüşümlerden etkilenmesinin farklı olmasıdır (Aygen, 2006:38). Radikal yenilikler ile örgütün içerisinde çeşitli dönüşümler yaşanması, pazarda da radikal değişimleri meydana getirir. Oysaki artımsal yenilikler örgütün yeniliğe süreklilik kazandırmasını ve örgütün sadece belirli bölümlerinin etkilenmesini sağlamaktadır.

Radikal yenilik planları temel olarak yeni teknolojilerin dahil edilmesinden ötürü artımsal yenilikten daha ileri seviyede belirsizlik içermektedir. Yeni teknolojileri benimseyen radikal yenilikler, hem fiziksel hem de insan sermayesine, daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Çünkü, radikal bir yenilik üretmek için yeni tesislere ve ekipmana ihtiyaç olup pazar beklentilerine cevap verecek yenilik içeren yatırımlar için fiziksel ve beşeri sermaye eşit derecede önemlidir. İşletmeler (veya onların tedarikçileri), genellikle bilinmeyen pazar bölümlerindeki potansiyel müşteriler için bilgi toplamak ve yenilik yapmak yüksek risk taşımaktadır. Oysaki artımsal yenilikte müşterilere ait bilgi toplama aktivitelerinde fiziksel ve insan sermayesine fazla ihtiyaç olmayabilir. Özellikle artımsal yenilikte mevcut kullanıcı ve ürünlerin potansiyel uygulama alanlarının tespiti için standart, mevcut kaynaklar yeterli olmakta bu da işletmelerin riskini azaltmaktadır (Song ve Thieme, 2009: 47).

Tablo 1: Artımsal ve Radikal Yeniliğin Karşılaştırılması

Artımsal Yenilik	Radikal Yenilik
Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir.	Ürün ve süreç buluşlarıdır.
İşletmenin endüstri içerisinde rekabet konumunu korumasını sağlar.	Endüstriyi değiştirir ya da meydana getirirler.
Endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilir.	Endüstrideki işletmenin dışında gelişir.
Nispeten olağan gelişmelerdir.	Nadir olarak gelişirler.
Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneğini sağlar.	Küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir. Endüstriye girmeleri için fırsat yaratır.

Kaynak: Güleş, Kürşat Hasan, Bülbül, Hasan (2004), Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Avantajı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Radikal yenilik, örgütün iş uygulamalarında büyük değişikliklere yol açmaktadır. Artımsal yenilikler ise, sadece mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkar. Bilgisayar üzerinden haberleşen işletmeler için internet bir artımsal yenilik iken, internet üzerinden haberleşme ile yeni tanışan bir işletme için internet radikal yeniliktir (Presscott ve Van, 1997:121).

2.4.2. Yenilik Alanlarına Göre Yenilik Türleri

Yenilik bir işletmenin iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde, üretim dağıtım yöntemlerinde, ürünlerinde ve hizmetlerinde yapılabilir. Bunlarda sırasıyla, "örgütsel yenilik", "pazarlama yeniliği", "süreç yeniliği", "ürün yeniliği", "hizmet yeniliği" olarak adlandırılır (Elçi, 2007:3).

2.4.2.1. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik bir işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri örgütünde veya dış ilişkilerinde yeni, farklı ve değişik bir örgütsel yöntemin uygulanması olarak ifade edilmektedir (Adıgüzel, 2012:38). Yeni iş yapma ve çalışma yöntemlerinin geliştirilerek veya var olan yöntemlerin işletme şartlarına uyarlanarak kullanılmasına örgütsel yenilik denir (Elçi, 2007:10). Örgütsel yenilik aslında farklı örgütsel uygulamaların işletme içine yayılması ve yeni örgütsel kavramların uygulanmasıdır (Aksel, 2010:42). Kılıç (2016:91), örgütsel yeniliğin, değişen şartlara uyum sağlamak üzere yeni iletişim ve bilgi teknolojilerinin sunumu ve iş yerinin yeniden yapılandırılması gibi örgütsel yapısındaki temel değişiklikleri içerdiğini ifade etmektedir. İşletmelerde gerçekleştirilen bu değişikliklerdeki amaç işyeri ve idari maliyetleri düşürmek, işyeri memnuniyetini sağlamak, düzenlenmemiş dış bilgilere ulaşabilmek ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek koşuluyla işletme performansının arttırılmasını öngörmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005:55).

Örgütsel yeniliğe en iyi örnek Toyota ve Kumatsu ile uygulamaya başlanan kaizen "sürekli iyileştirme" yaklaşımıdır. Kaizen sayesinde işletmede çalışanlar işle

ilgili süreçlerde söz sahibi olmuşlar ve yeni fikir üretimleri artmıştır. Toyota sürekli iyileştirme sayesinde maliyetlerini azaltmış dünyanın en yüksek kalitede otomobil üreticisi konumuna yükselmiştir (Elçi, 2007:11).

2.4.2.2. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama karması unsurlarını kapsayan pazarlama yöntemleri ve programlarında daha önce bilinmeyen uygulamalar, mevcut uygulamalarda köklü değişiklikler veya iyileştirmeler gerçekleştirmek pazarlama yeniliğini ifade etmektedir (Kılıç, 2016:92). Dolayısıyla ürün dizaynı, fiyatlandırılması, paketlenmesi ve dağıtımını kapsayan pazarlamanın 4P'sinin öne çıktığı ve bu unsurların göz önünde bulundurulması ile pazarlama yeniliğinin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Vatan, 2010:48). İşletme pazarlama yeniliğinde, pazar payını arttırarak rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilecek ya da mevcut durumunu koruyarak karlılığını arttırabilecektir (Çınar, 2017:40).

Polder vd., (2010:2) pazarlama yeniliğinin teknolojik olmayan bir yenilik olduğuna inanmakta ve işletmelerin verimliliğini arttırmak için pazarlama yöntemlerinde yenilik yaptıklarını ileri sürmektedir. Chen (2006:101), de pazarlama için yeni, yöntemler, teknikler ve araçlar geliştirmenin örgütsel başarıda önemli rol oynadığını ve bu sebeple pazarlama yeniliğine ihtiyaç duyulduğunu iddia etmektedir. Müşterilerinin bilgilerini toplamak için değiştirilmiş yollar (Ul Hassan vd., 2013:246) olan pazarlama yeniliğinin; pazarlama ürün performansı, üretim sistemi ve hizmetlerden oluştuğu bilinmektedir (Günay, 2007:15). Örneğin Selpak firmasının çocukları hedef aldığı, sade Disney mendil tasarımı, tercihlere yönelik mentollü/parfümlü tasarımı ve ambalaj yeniliğine giderek paket boylarını küçültmesi pazarlama yeniliği ile işletmeyi öncü konumuna getirmiştir (Tekin, 2012: 72). Yine Vitra'nın çocuklara özel tasarladığı junior banyo serisi (Elçi, 2007:13) ile Pepsi

Cola'nın 2011 yılında gerçekleştirdiği "Pepsi Social Vending Machine"[2] sosyal otomat makinesi (http://www.pepsico.com/ Erişim: 01.05.2018) kendi sektörü için başarılı bir pazar yeniliği olarak görülmektedir.

2.4.2.3. Süreç Yeniliği

Durna (2002:67), süreç yeniliği bir ürünün yapımı veya hizmetin sunumu yönteminde yapılan değişiklikleri kastetmektedir. Ürünün kalitesi veya maliyetindeki değişimler ile yapılanlar hariç, kullanıcılar tarafından görülmeye bilir. Dolayısıyla süreç yeniliği ile hizmetin yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemler kullanılabilmekte (Oslo Kılavuzu, 2005:53) ancak bu yenilikler kullanıcıların dikkatini çekmemektedir. Oysaki süreç yeniliğine yönelik gerçekleştirilen bu uygulamalar üretimde verimlilik artışı ve maliyet tasarrufu gibi katkılar sağlayabilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010:141).

Kıbor (2014:11-12), kalite fonksiyon dağılım ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ile gerçekleştirilen süreç yeniliği sayesinde yüksek verimlilik ve etkinliğin arttırılması amaçlanmaktadır. Ancak süreç yeniliğinin sadece ürün/hizmetlerin sunum ve üretim aşamasında değişiklik yapılmasını içerdiğini söylemek hatalı olmaktadır, çünkü aynı zamanda yönetim aşamalarındaki süreçlerde de uygulanabilmektedir (Tekin, 2012:72).

1950'li yıllarda "tam zamanında üretim" sistemi, Toyota'nın teknolojik süreç yeniliğinin en klasik örneğidir. Tam zamanında üretim sisteminde ihtiyaç duyulan ürün ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilmektedir. Tam

[2] Müşterilerin istediği içeceği ekrandan seçip almasını sağladığı gibi ekran üzerinden telefon numarasını girerek ve istediğiniz mesajı ekleyerek dilediğiniz arkadaşınıza seçtiğiniz içeceği hediye etmenizi de sağlamaktadır. Dilerseniz otomat makinesi ile çekeceğiniz bir videoyu da mesajınıza ekleyerek arkadaşınıza ya da ailenize yollayabilirsiniz.

zamanında üretim sistemi stok miktarını minimumda tutarken, verimliliği arttırmakta ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliğini sağlamaktadır (Elçi, 2007:9). 2006 yılında Türkiye'de uçak seferlerine başlayan EasyJet hava yolu şirketinin en düşük rakamlı uçak biletlerini müşterilerine sunması da süreç yeniliğinin bir sonucudur. Dolayısıyla EasyJet bu süreçte birçok başarılara imza atmış, tek tip uçak kullanarak bakım giderlerini azaltma yoluna gitmiş, uçakta yiyecek içecek servisini kaldırarak maliyeti azaltmış ve yeni iş süreçlerini başarılı bir şekilde uygulamıştır (Vatan, 2010: 44). Yiyecek içecek sektöründe de son yıllarda restoranların kullandığı elektronik tablet (e-tablet) menüler başarılı birer süreç yeniliğidir. E-tablet menü sayesinde restoranlardaki müşterilerin sipariş ve hesap için bekleme süreleri azalmakta, siparişin doğrudan mutfak şeflerine iletilmesiyle olası hatalar ortadan kalkmaktadır (Albayrak, 2015: 935).

2.4.2.4. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği ile yeni bir ürünün geliştirilmesi, mevcut ürünlerin tasarımındaki değişiklikleri veya mevcut ürünlerin üretiminde yeni malzeme veya bileşenlerin kullanımı ifade edilmektedir. Böylece ürün yeniliği yeni ürünlerin ortaya konulması ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi olmak üzere iki yenilik kategorisinden meydana gelmektedir (Kıbor, 2014:13). Bir ürün yeniliği, bir işletmenin paydaşları tarafından kolayca tanınabilmektedir. İşletmelerin genellikle pazarda rekabetçi olmaları için sürekli araştırma ve geliştirme yapmalarını gerektirir (Karabulut, 2015:1355).

Ürün yeniliği genelde teknoloji yönlü işletmeler tarafından gerçekleştirilir. İşletmelerin rekabetçi konumlarını geliştirmeye yardımcı olarak pazarda varlıklarını devam ettirmelerini sağlamaktadır (Kılıç, 2016:62). Günay (2007:12) ürün yeniliği için mevcut teknolojileri birleştirmek ve bunları farklı şekilde kullanarak veya radikal teknolojiler kullanarak yeni bir ürünün geliştirilebileceğini veya mevcut bir ürünün iyileştirilebileceğini belirtmektedir.

Ürün yeniliği, dış pazar veya kullanıcı ihtiyacını karşılamak için yeni ürün veya hizmetlerin tanıtımına işaret etmektedir (Damanpour, 1996:698). Aynı zamanda, ürün yeniliği mevcut pazarlar/müşteriler yaratmak veya mevcut pazarların/müşterilerin beklentilerine cevap vermek için yeni ürün ve hizmetlerin üretimi ile de ilgilenmektedir (Wan vd., 2005:262).

Ürün yeniliği tüketicilerin, üreticilerin, tedarikçilerin ya da rakiplerin açıkça görmesi gereken, tamamen yeni veya iyileştirilmiş hizmetler ve ürünlerden oluşmaktadır. İşletmelerin pazardaki konumlarını korumaları, geliştirmeleri ve kar elde etmeleri için yeni ürünlere gereksinimleri vardır. Zamanla yarışan işletmeler rakiplerinden daha önce pazara sundukları ürün ile pazarda öncü olmanın avantajını yakalayacaktır. Dolayısıyla rekabet ortamından en azından bir süre uzak duracak, fark edilene kadar pazarda tek başına yer alacaktır. Yeni üründe asıl amaç tüketiciye fayda ve yeni özellik sağlayan ürün sunmaktır. Örneğin, Walkswagen ilk olarak 1974 senesinde Golf arabasını pazara çıkarmıştır. Sektör için yeni olan bu araç kullanışlı, ekonomik ve tüketiciye uygun fiyatta sunulmuştur. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının değişmesiyle birlikte günümüze gelene kadar araçta bir çok iyileştirme gerçekleştirilerek satış grafiği korunmaya çalışılmıştır. (Gökçek, 2007:33).

Ürün yeniliği ile özdeşleşen işletmelerin başında 3M gelmektedir. İşletmenin sahip olduğu çıkartırken acı vermeyen yara bantlarından, post-it, digital tanıma teknolojisine kadar 50 binden fazla ürününün hepsi birer yenilik örneğidir. Ayrıca Sony'nin Walkman'i, 1989 yılında Robert Plath'in geliştirdiği tekerlekli bavul ürün yeniliğinin birer örnekleridir (Elçi, 2007: 6).

Ürün yeniliği ile ilgili başka bir örnekte Yaşar Holding tarafından piyasaya sürülen üç nano boya türüdür. Işık ile kendini temizleyen, mobilyaların çizilme sorununu ortadan kaldıran ve yangın tehlikesine karşı binaları koruyan bu üç ürün yeniliği, Yaşar Holding'in boya grubunu pazarda ilk olmaları nedeniyle yenilikçi işletme kategorisine sokmayı başarmıştır (Kılıç, 2016:65).

Ürün yeniliği işletmeler için riskli ve pahalıdır (Cormican ve Sullivan, 2004:819). Çünkü günümüzde birbirinin aynısı gibi görülen ve aynı gereksinimleri karşılayan çok sayıda ürün çeşidi yer almaktadır. Dolayısıyla ürün yeniliğinde başarılı olmak için rakip ürünlerden farklı olmak ve pazardaki bir boşluğu doldurmak gerekmektedir. Ürün yeniliği pazardaki bir boşluğu doldurduğu zaman başarıyı yakalamaktadır (Göral, 2012:21). Her ürün yeniliği istenilen başarıyı gösterememektedir. Bazı durumlarda işletmenin yeni üründen beklentileri karşılanmamakta ve yeni ürün geliştirme projeleri sonlandırılmak zorunda kalmaktadır. Hatta Cormican ve Sullivan (2004:819), yeni ürün fikirlerinin pazarda çok fazla yer almasına rağmen bu fikirlerin ancak %14'ünün başarılı olduğuna inandığını belirtmektedir. İşletmelerin yeni ürün fikirlerinin gelişim aşamasını başarılı bir şekilde sonuçlandırabilmesi için, üretim aşamasında bilgiyi doğru ve yerinde kullanabilmesi aynı zamanda dış etkenlere de dikkat etmesi gerekmektedir (Aygen, 2006:29).

İşletmelerin yeni ürün geliştirmede başarıya ulaşması için fikir aşamasından pazara sunumuna kadarki süreç detaylı bir şekilde açıklanmalıdır. Sürece dahil olan iki benzer yol vardır; birinci yol fikir üretmeyi, ürün tasarımını ve detaycılığı içerirken, ikinci yol pazar araştırması ve pazarlama analizini içerir. İşletmelerin ürün satışlarında düşme yaşandığı gibi mevcut ürünün ömrünü uzatmak için de ürün iyileştirmeye ihtiyaç duyulabilmektedir. Gelişmiş ve kökten değiştirilmiş ürünler, özellikle uzun vadeli ticari büyüme için önemli kabul edilmektedir. İşletmelerin rekabet avantajını sürdürmelerine ve büyümelerine yardımcı olma konusunda ürün yeniliğinin gücü tartışılamaz. Bu sebeple ürünlerin güçlü bir pazar varlığına sahip olmaları için ürünler zaman içinde güncellenmeli veya tamamen yenilenmelidirler (Kıbor, 2014: 13).

2.4.2.5. Hizmet Yeniliği

Hizmet yeniliği kavramı ilk olarak Betz (1987) tarafından önerilmiştir. Betz (1987) hizmet yeniliğinin; ürün yeniliğinden ve teknoloji yeniliğinden farklı

olduğuna dikkat çekmektedir. Voss ise (1992), hizmet yeniliğinin işletmeler için birden çok kazanç sağlayabileceğine kalite, finans ve rekabet gücü açısından ölçülebileceğine değinmiştir (Aktaran Weng vd., 2012:100).

Elçi (2007:7) hizmet yeniliği oluşumunun tamamlanabilmesinde hizmet anlayışının değiştirilmesi, hizmetin dağıtım metotlarının değiştirilmesi ya da yenilenmesi, hizmet sunumunda teknolojilerin kullanılması, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel ve teknolojik özellikleriyle insan kaynaklarını geliştirmeleri yeniden yapılanmayı sağlayabilir. Hizmet yeniliği; müşteriler, işletmeler, şirket ortakları ve genel olarak toplum için değerler oluşturmak üzere yenilikçi hizmetler, hizmet süreçleri ve hizmet modelleri yaratmak için yeni veya geliştirilmiş yöntemlerin kullanılmasıdır (Ostrom vd., 2010:5). Lyons vd., (2007) hizmet yeniliğini, eşsiz, yeni ürünler ve hizmetler sağlama yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Hizmet yeniliği işletmeler için tamamen yeni bir düşünce biçimi yaratmayı amaçlamaktadır (Hsieh ve Chou, 2018:85).

Avlonitis vd., (2001:487)'ne göre, hizmet yeniliği tamamen yeni bir hizmete işaret etmektedir. İşletmeler için bu durum, yeni hizmet süreçlerini, uygun hizmet iyileştirmelerini, hizmet durumunun genişletilmesini ve hizmetlerin yeniden konumlandırılmasını da içerir. Vang ve Zellner (2005:149), hizmet yeniliğinin, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, hizmetleri müşteri isteğine göre değiştirmek olarak tanımlamıştır. Lightfoot ve Gebauer (2011:665), işletmelerin, ürünleri hizmetlerle birleştirmek ve entegre bir hizmet yönetimi sağlamak için hizmet yeniliğini kullanabildiklerini ifade etmiştir. Hizmet yeniliği, işletmelerin sadece ürün imalatından daha fazlasını yapabilmelerini sağladığı, işletmelerin müşterilerine kapsamlı ve tatmin edici bir çözüm bulmasına yol açmaktadır. Dominquez-Pery vd., (2013), hizmet yeniliğinin, hizmet sistemlerinin geliştirilmesinde doğrudan bir iyileştirmeye yol açan hizmet sistemi değişikliği olduğunu ifade etmiştir (Aktaran; Hsieh ve Chou, 2018:85). Vang ve Zellner (2005:147) hizmet yeniliğini, işletmelerin müşterilerinin farklı ihtiyaçlarını karşılamak için ürün veya hizmet değerini yükseltmek amacı ile bir iyileştirme önlemi olarak görmektedir.

Son dönemlerde hizmet yeniliği, işletmeler açısından rekabet avantajı elde etmek için önemli hale gelmiştir. Birçok işletme, hizmet yeniliğini kabul etmekte ve işletmeler hizmet yeniliğini belirleyici bir rekabet faktörü olarak görmektedir (Dörner vd., 2011:37). İşletmeler, hizmet yeniliğinin müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırabileceğine ve rakipler için pazar engelleri yaratabileceğine inanmaktadır. Bu bağlamda, hizmet yeniliği işletmeler açısından etkili ve uzun vadede büyüme sağlamaktadır (Hsieh ve Chou, 2018:85). Berry vd., (2006:59), herhangi bir organizasyonu hizmet yeniliğine iten iki farklı hizmet yeniliği yaklaşımı gerektirdiğini tespit etmiştir. Bunlar: (1) hizmet sunumu sürecinde yenilik, (2) yeni hizmet sunumunda müşterilerin istediği yenilik. Tanımlanan iki yaklaşım, çalışanların bilgi paylaşım davranışlarına ve bir işletmenin performanslarını etkilemek için takım kültürüne eşit derecede bağlı olduğunun göstergesidir (Hussain vd., 2016:37). Cheng ve Knowwiede (2012) hizmet yeniliğinin, yüksek değerli hizmet yaratmanın müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve iş performansını iyileştireceği görüşündedir. McDermott ve Prajogo (2010:217) hizmet yeniliğinin işletme açısından olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansa da olumlu yansıyacağını söylemektedir.

Yeni hizmetlerin en popüler sınıflandırılması, Booz Allen Hamilton (1982) tarafından geliştirilmiştir. Hizmet yeniliği aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Ottenbacher ve Harrington, 2010:5).

1. Dünyaya Yenilik Hizmetleri; müşterinin gözünde oldukça yeni görülen hizmetlerdir. Türünün ilk örneği olduğu için, yeni pazarlar yaratırlar. Örneğin, FedEx bir gecede hızlı kargo dağıtım hizmeti veren ilk global şirkettir.

2. Yeni Hizmet Sıraları; piyasada yeni olmayan fakat işletme için yeni olan hizmetlerdir. Örneğin Marriott otel grubu tarafından Coutyard konseptinin geliştirilmesi.

3. Mevcut Hizmet Çizgisine İlaveler; hizmet sağlayıcılar için sıradan olan, ancak mevcut pazarda var olan müşteriler için yeni olan hizmetlerdir. Örneğin müşterisine yeni rotalar sunan havayolu şirketlerinin hizmet yeniliğidir.

4. Mevcut hizmete yönelik iyileştirme ve revizyonlar; geliştirilmiş performans ya da daha yüksek algılanan değer sağlayan ve bunun sonucunda mevcut hizmetleri değiştiren yeni hizmetlerdir. Örneğin teknolojide çok büyük değişiklikler olmadan bir bilgisayar yazılım programının geliştirilmiş yeni sürümü bu tür hizmet yeniliğidir.

5. Yeniden Yerleştirme; mevcut hizmetleri yeni pazarlara sunarak uygulanan yenilikler.

6. Maliyet İndirimleri; daha düşük tedarik maliyetiyle benzer performans sağlayan benzer hizmetler (Ottenbacher ve Harrington, 2010:5).

Hizmet yeniliği, hizmetin özelliklerine bağlı olarak çeşitli boyutlardaki değişimleri ifade etmektedir (Gallouj ve Weinstein, 1997:537). Hizmet yeniliği boyutları, hizmet yeniliğinin türlerine eşdeğerdir ve işletmeler tarafından stratejik olarak seçilmektedir. Bir işletme, sadece tek bir boyut ile değil birden çok boyutta yeniliğe yönelik faaliyetlerde bulunabilmektedir (Ryu-Lee, 2018:295).

Den Hertog (2000:491), dört hizmet yeniliği boyutunu, yeni hizmet kavramı, hizmet sunumu, müşteri arayüzü ve teknoloji olarak kavramsallaştırmıştır. Yeni hizmet kavramı; belirli bir pazarda yeni bir değer önerisi sunan ve hem müşteri ihtiyaçlarının hem de işletmelerin sunduğu hizmeti kapsayan etkileşimli bir hizmet prototipini ifade eder. Hizmet sunumu; yeni veya mevcut bir hizmeti sunmak için sıralı faaliyetler ve dahili bir organizasyon düzenlemesini içerir. Müşteri arayüzü; mevcut ve potansiyel müşteri özelliklerini yansıtmaktadır. Teknoloji ise; yeni

teknolojiler edinmek yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde ileri teknolojiler kullanmak için yenilik sürecini ifade etmektedir (Ryu ve Lee, 2018:295).

2.4.3. Yeni Hizmet Geliştirme

Gelişmiş ülkelerin ekonomileri son yıllarda üretim odaklı olmaktan ziyade hizmetlere yönelmişlerdir. Yazında yeni hizmetlerin başarılı bir şekilde nasıl geliştirileceğine dair bilgi ve araştırmalar az gelişmiş bir araştırma alanı olarak kabul edilebilir (Ottenbacher ve Harrington, 2010:3). Bu sebeple hizmet organizasyonları için yeni hizmet gelişimi önemlidir ve kendilerine konumsal avantaj sağlamaktadır (Matear vd., 2003:288). Yeni hizmet geliştirme, ilk fikirden yeni hizmetlerin son aşamasına kadar geçen sürede gerçekleşen faaliyetler dizisi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yeni hizmet sunumları kapsamlı bir sürece sahiptir. Aynı zamanda yeni ürün geliştirme; pazar fırsatları ve müşteri istekleri hakkında bilgi girdisinin dönüşüm süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan, yeni hizmet geliştirme son zamanlarda büyük pazar payı elde etmek için rekabetçi bir rol oynamaktadır (Lu ve Gama, 2007:1423, Akt., Dinçer, 2010:93).

Özellikle endüstrileşmiş işletmeler, pazar tekliflerini farklılaştırmak ve rekabet avantajlarına ulaşmak için yeni hizmet geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır (Witell vd., 2014:35).

Avlonitis vd., (2001:326) yeni hizmet geliştirme ile ilgili süreçleri 5 grupta değerlendirmektedir:

-*Fikirlerin Oluşturulması ve Elenmesi:* Alternatif fikirler incelendikten ve belirli pazar temelli ve teknik kriterlere göre değerlendirildikten sonra uygun olanlar seçilerek diğerleri elenir.

-*İş Analizi ve Sonrasında Pazarlama Stratejilerinin Belirlenmesi:* Pazar koşullarının, tüketici eğilimlerinin, müşteri ihtiyaçlarının ve yeni teklifin

geliştirilmesi ve teşvik edilmesi için gerekli yatırımların analizine dayanan yeni girişimlerin fayda maliyet analizinin yapıldığı aşamadır.

- *Teknik Gelişim Aşaması:* Yeni hizmet ile ilgili süreç prosedürlerinin ve sistem tasarımının geliştirildiği aşamadır.

- *Test Aşaması:* Yeni hizmetin uygulanabilir olup olmadığını, hizmetin geliştirildiği organizasyon içinde ya da hedef pazarda testlerin yapıldığı aşamadır.

- *Yeni Hizmetin Ticarileştirilmesi:* Hizmetin pazara girişini ve performansının değerlendirilmesini ifade eden hizmetin ticarileştirilmesi / lansmanı ve pazara sürülme aşamasıdır.

Yu ve Sangiorgi (2018:41) ise; yeni hizmet geliştirme faaliyetlerini dört basitleştirilmiş aşamada toplar: tasarım, analiz, geliştirme ve lansman.

- *Tasarım:* Hizmet kavramlarını oluşturmak ve fikir üretmekle ilgilidir.
- *Analiz*: İş analizi ve proje yetkilendirmesini içerir.
- *Geliştirme*: Hizmet süreçleri ve sistemleri tasarlama ile ilgilidir.
- *Lansman: T*am ölçekli lansman ve raporlama sonrası gözden geçirmeyi içermektedir.

Yeni hizmet geliştirmenin işletmelere sağladığı faydaların başında ürünlerin karlılığını arttırma, yeni müşterileri cezp etme, pazarda fırsatlar yaratma ve mevcut müşteri sadakatini arttırma yer almaktadır (Storey ve Easingwood, 1999; Akt., Dinçer, 2010:91).

2.5. Strateji Odaklılık ve Yenilik

Strateji odaklılık; pazar odaklılık ve teknoloji odaklılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Her iki (pazar ve teknoloji) kısımda da yenilik önemli bir unsur olup işletmelere rekabet avantajı yaratmaktadır. Gatignon ve Xuereb (1997) ve Workman (1993), işletmelerin yenilikler geliştirmeleri için güçlü teknolojik yeteneklere ihtiyaç

duyduğuna inanmaktadır. Slater, Hult ve Olson (2007) teknoloji odaklılığın önemi üzerinde vurgu yapmaktadır. Çünkü işletmelerin daha büyük teknolojik yeterliliğe ihtiyacı olduğunu söylemektedir (Hortinha, Lages ve Lages, 2011:40).

Yeniliğin patent ve telif haklarıyla korunması gerekmektedir. Hizmet yeniliğinin yapılması kadar bu telif haklarının korunması da hizmet işletmeleri için oldukça önemli ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için de gerekli bir durumdur (Agarwal vd., 2003:71). Deshpande vd., (1993), Slater ve Narver (1995), pazar odaklılığın en önemli belirtisinin üstün performansa odaklanan yeniliklerin başarısı olduğunu ileri sürmektedir. Pazar odaklı olduğu düşünülen işletmelerin, müşterilerini rakiplerinden daha iyi anlayabilme özelliğine sahip olduğu düşünülmektedir. Çünkü pazar odaklılık ile işletmeler, hem müşterilerini ve rakiplerini tanıyabilmekte hem de kendi fonksiyonları arasındaki koordinasyonu sağlıklı bir şekilde sağlayabilmektedir (Victorino, 2005:558). Han vd., (1998), yenilik ile pazar odaklılık arasındaki ilişkinin müşterilerin ihtiyaçlarını tanımlamanın yolu olduğunu söylemektedir.

2.6. Konaklama İşletmeleri ve Hizmet Yeniliği

Konaklama işletmeleri sahip olduğu her türlü konfor, teknik donanım, müşteriye sunulan kaliteli hizmet yapısı ile çağdaş bireylerin beklentilerine uygun, geçici olarak konaklama ihtiyacına cevap veren, barınma, eğlence ve beslenme gibi ihtiyaçların belirli bir ücret karşılığında karşılayan, hukuki ve sosyal açıdan belirli bir disipline sahip olan işletmelerdir (Oral, 2005:19). Konaklama işletmeleri, son yıllarda tüketicilere geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır. Bu hizmetlerin çoğu yenilik çerçevesinde ele alınmaktadır. Yaşanan yoğun rekabet, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, konaklama işletmelerinin hizmet sunum biçimlerindeki, düzeylerindeki ve felsefelerindeki köklü değişikliklerin göstergesi olabilmektedir. Konaklama işletmelerinin rakip işletmelerden farklı olmak ve en azından onları yakalamak için sürekli yenilikler gerçekleştirdiği görülmektedir. Konaklama

işletmelerinin özellikleri turizm talebinin elastik niteliği ve artan sebeplerden dolayı, konaklama işletmelerinin müşterileri için değer sunumu çerçevesinde diğer hizmet işletmelerinin önündedir. Müşteriler (misafirler) çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı talep ve beklentilere sahiptirler. Müşterilerin (misafirler), daha önceki deneyimleri, mevcut beklentileri, işyerlerinde sunulan hizmetlerin getirileri, hizmet sunum biçimi ve tabii ki yapılan masraflar ışığında, talep ettikleri turistik ürünü aynı destinasyonlarda bulabilecekleri alternatif işletmeleri karşılaştırır; nihayetinde en değerli olanın sahip olduğu işletmeyi tercih etmektedir. (Kanten ve Yaşlıoğlu, 2012: 441-442).

Hizmet yenilikleri genellikle gelir ve kar artışı gibi finansal nedenlerle geliştirilir. Konaklama işletmeleri finansal hedefler yanında aynı zamanda farklı performans hedeflerine ulaşmak için de yenilikler geliştirmektedir. Finansal performans ölçümlerine ek olarak, müşteri memnuniyeti ve çalışan geri bildirimi de konaklama hizmetlerinde yenilik başarısının önemli performans göstergesidir (Ottenbacher, 2007: 432).

Günümüzde konaklama işletmeleri küreselleşme, yoğun rekabet, yeni teknolojiler ve değişen tüketici talepleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu trendler hizmet işletmelerini değişen çevresel faktörlere uyum sağlamak zorunda bırakarak yenilik çalışmalarını rekabet stratejilerinin merkezine yerleştirmektedir (Ottenbacher ve Harrington, 2010:3-4). Dolayısıyla hizmet yeniliği uygulamalarında konaklama işletmeleri rakiplerinden farklı bir işletmeyi ayırt ettirmeye çalıştıkları için bir takım zorluklar ile karşılaşmaktadır. Özellikle hizmetin soyut olması ve kişisel zevk ve beklentilerin farklılığından kaynaklı bu zorluklara çözüm, işletmelerin müşterilere yeni ve yenilikçi özelliklere sahip hizmetleri rakiplerinden hızlı ve hatasız bir şekilde sunmaları olabilir. Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmelerde konaklama işletmelerini hızla değiştirmekte ve müşteri gözündeki hizmet yeniliği kavramına katkı sağlayabilmektedir. Yöneticilerin böyle dinamik bir ortamda rekabetçi kalabilmeleri için müşteri tercihlerini göz önünde bulundurarak, kalite ve teknoloji

yoğun değişikler yapmaları ve çalışanlarının yaratıcı fikirlerini geliştirecek ortamlar yaratmaları gerekmektedir (Victorino vd., 2005:556).

Hizmet yeniliği bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılmaktadır. Çünkü, hizmet yeniliği işletme gelirine katkı sağlamaktadır. Konaklama işletmelerinde misafirlerin hizmet deneyiminin bireyselleştirilmesi önemli bir hizmet yeniliği örneğidir. Misafirlere sunulan oda içi yüksek hızlı internet erişimi, oda dekorunun bireyselleştirilmesi, çocuk bakım seçeneklerinin sunulması, esnek check-in/ check-out süreleri her bir misafire bireyselleştirilerek sunulan hizmet yeniliklerinin bir kısmıdır (Victorino vd., 2005:560). Örneğin Four Seasons, misafirlerine bireyselleştirilmiş hizmet sunma becerisine bağlı olarak kendini sürekli olarak rakiplerinden ayrı tutmuştur. Bu bireysel hizmet sayesinde, Four Seasons pazardaki yerini korumayı başarmaktadır (Sengupta ve Dev, 2011:13). Rixos otellerinin villada konaklayan misafirlerine kişiye özel hizmet sunmasından (Durna ve Babür, 2011:76), yarım pansiyon konaklamanın yerini herşey dahil sistemin almasına kadar, havuz başındaki misafirlere patenli garsonların hizmet etmesinden otellerde SPA ve alternatif sağlık hizmetlerinin verilmesine kadar (Kanten ve Yaşlıoğlu, 2012:441) hızla artan hizmet yeniliği müşterilere sunulmaktadır.

Son zamanlarda konaklama işletmelerinde hizmet yeniliği çalışmaları ağırlıklı olarak bilgi teknolojilerine dayanmaktadır. Uyandırma sistemleri, çok yönlü telefon hatları, bireysel bilgisayarlar, görüntülü check-out işlemleri, elektronik kapı kilidi, oda içerisindeki televizyonu izlediğin kadar öde sistemi, konaklama işletmelerinde teknoloji destekli hizmet yeniliklerinden bazılarıdır (Victorino, 2005:559). Özellikle cep telefonlarının yaygınlaşması ve kullanımının artması bazı yeni yazılımlar aracığı ile konaklama işletmelerinin işini kolaylaştırmıştır. Örneğin Samsung marka telefon ve Fingi programı konaklama işletmelerinde kullanılmasıyla otele gelen misafirin telefonu kullanarak bir çok faaliyeti gerçekleştirmesi sağlanabilmektedir. Hatta misafir telefon ile odasının kapısını açabilmekte, yemek

siparişi verebilmekte, kaldığı şehir ve ulaşım bilgilerine ulaşabilmektedir. Telefonun taşınabilir olması da misafirler için avantaj sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda otellerde kaybolan anahtarların oluşturduğu zararı da gidermektedir. Sistemlerin hepsinin mobil telefondan yönetilmesi de kumanda karmaşasını ortadan kaldırmaktadır (Anonymous, 2010; Akt., Bilim ve Adabalı, 2015:724).

Günümüzde "doğaya dönüş" bakış açısı bir çok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de hızla artmaktadır. Bu bakımdan Almanya' daki Beitjers Hof tarımsal çiftliği de macera tatili yapmak isteyenlere hizmet vermeyi amaçlayarak yeni bir hizmet sunumu gerçekleştirmektedir. Çiftlikteki hayvanların misafirler tarafından beslendiği, ineklerin sağılabildiği, traktör ile tarlada sürüş yapılabildiği, ekmek yapımının gerçekleştirildiği ve yatakta değil saman üzerinde yatılan bir tatil deneyimlenebilmektedir (https://www.landsichten.de/ Erişim: 30.04.2018). Dolayısıyla son dönemlerde turizm sektöründeki hizmet yeniliği çalışmalarının ağırlıklı olarak konaklama işletmelerinin sürdürülebilirlik ve geleneklere dayalı etkinliklerine yönelik gerçekleştirildiği gözlenmektedir (Hjalager, 2002: 465).

2.7. Strateji Odaklılık ve Yenilik ile İlgili Yapılan Görgül Çalışmalar

Deshpande vd., (1993: 31) bir Japon firmasında yaptıkları araştırmada kurum kültürü, müşteri odaklılık, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre pazar odaklılığın en önemli göstergesinin yenilik başarısı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Atuahane-Gima (1995), Avustralya'daki 275 işletme üzerinde uyguladığı çalışmada, pazar odaklılık ile yeni ürün geliştirme faaliyetleri ve performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda pazar odaklılığın yeni ürün başarısında önemli bir etken olduğunu, ve etkisinin yeni ürünün türüne göre (radikal/artımsal) farklı olduğunu tespit etmiştir. Radikal ürün yeniliğine göre

artımsal ürün yeniliğinde pazar odaklılık daha fazla etkilidir. Pazar odaklılığın etkisi pazarda rekabet yoğun olduğunda ve ürün hayat eğrisinin başlangıç evrelerinde daha fazladır.

Song and Parry (1996), Japonya'da 404 işletmenin başlattığı 788 yeni ürüne ilişkin verileri kullanarak yeni ürün performansı ve çeşitli faktörler arasındaki bağlantıyı incelemişlerdir. Çalışma sonuçları yeni ürünlerin başarısında pazar odaklı anlayışın önemini ön plana çıkarmaktadır (Aktaran; Lado ve Maydeu- Olivares 1998:6).

Han vd., (1998), bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmaların da pazar odaklılığı, yenilik ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmış, pazar odaklılığın yeniliği arttırdığını, işletme performansını iyileştirdiğini tespit etmiştir. Lado ve Maydeu- Olivares (1998), sigorta şirketlerinde pazar odaklılığın kullanımı ve pazar odaklılığın yenilikler üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yenilikçilik derecesi ve yenilikçilik konusunda pazar odaklılığın olumlu bir etkisi olduğu, pazar odaklı firmaların daha yenilikçi ve daha yüksek yenilik başarısı oranına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baker and Sinkula (1999), pazar odaklılık ve öğrenme odaklılığın firmaların performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Pazar odaklılık ile yeni ürün/hizmetin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan yenilikçi örgüt kültürü arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Verhees ve Meulenberg (2004) yılında yaptıkları çalışmada küçük ölçekli işletmeler için pazar odaklılığın ve yenilikçiliğin ürün yeniliği ve şirket performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmada 152 gül yetiştiricisi üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarında işletme sahibinin yenilikçiliğinin, pazar odaklılık, yenilik ve işletme performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İşletme sahibinin yenilikçiliğinin yeni ürün alanında güçlü veya zayıf olmasına göre müşteri pazar bilgisinin, ürün yeniliğini olumlu veya olumsuz etkilemektedir.

Zhou vd., (2005) Çin'de strateji odaklılığın, teknolojiye ve pazara dayalı merkezi yeniliklere etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında, teknoloji odaklılığın, teknoloji bazlı yenilikler için faydalı olduğu ancak pazara dayalı yenilikler üzerinde hiçbir etkisi olmadığı görülmüştür. Teknoloji tabanlı yenilikler sayesinde, teknoloji odaklılık işletme ve ürün performansı üzerinde etkili olmuştur.

Salavou (2005) Yunanistan'daki imalat sektöründe 150 KOBİ'nin müşteri ve teknoloji odaklılığının ürün yeniliğini etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda müşterilere ürün yeniliklerini açıklamada teknoloji odaklılığın müşteri odaklılıktan daha önemli olduğunu ve böylece firmanın deneyimlerinin ve tüketim kalıplarının ötesinde yeni bir ürün üretme şansını artırdığını göstermiştir. Teknoloji odaklılık, müşterilere ürün yeniliği üzerinde olumlu etkilemektedir. Teknoloji odaklılık, aynı zamanda öğrenme odaklılık ile pozitif ilişkilidir.

Akman ve Yılmaz (2008) gelişmekte olan ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmelerde pazar odaklılık, yenilik stratejileri, yenilikçi yetenek ve yenilik başarısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Türk yazılım sektöründe yapmış oldukları çalışmada, yenilik stratejilerinin analiz boyutları yazılım firmalarının yenilikçi yeteneklerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Zhang ve Duan (2010), Çin imalatçıları üzerindeki araştırmasında pazar odaklılık ve yenilik odaklılık arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Ayrıca pazar odaklılık ve yenilik odaklılığın, yeni ürün performansı üzerine olumlu yansımalarda bulunduğu anlaşılmıştır.

Oflazoğlu ve Koçak (2012), işletmelerin strateji odaklılığının yenilik ve performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Türkiye'de gelişmiş sanayisi olan 12 il'deki 845 işletme üzerinde çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda strateji odaklılığın işletme performans ve yenilik üzerinde olumlu etkisi olduğunu, proaktif pazar odaklılık ile yenilik ve performans arasında olumlu ilişki olduğunu bulmuş, tepkisel pazar odaklılık ile aralarında anlamlı pozitif ilişki

saptayamamışlardır.

Eren vd., (2013), Türkiye'de Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Pazar odaklılığın, nitel performans üzerindeki etkisinde, öğrenme odaklılığın ve yenilikçiliğin düzenleyici etkisi araştırılmış, elde edilen bulgular sonucunda pazar odaklılığın öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Lıu ve Chen (2015), strateji odaklılık bileşeni olan pazar ve teknoloji odaklılık ile ürün yenilikçiliği ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 118 yeni ürün geliştirme vakası örneğinde çalışma yapmışlardır. Bulgular, ürün yenilikçiliğinin pazar odaklılık ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediğini, teknoloji odaklılığın ise ürün yenilikçiliğinin aracılık etkisiyle yeni ürün performansını etkilediğini göstermektedir.

Agarwal vd., (2003) uluslararası 201 konaklama işletmesinden elde edilen veriler ile konaklama işletmelerinin pazar odaklılık, yenilik ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma pazar odaklılığın hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışan performansı işletmelerinin pazar payı ve karlılığı üzerinde pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda çalışmada pazar odaklılık ile yenilik performansı arasında subjektif ve objektif anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tekin ve Durna (2012) yılında, Alanya da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yenilik yönetimim uygulamalarını araştırmıştır. Konaklama işletmeleri genel müdür ve üst düzey yöneticilerle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda konaklama işletmelerinin yenilik yönetimi uygulandığı görülmektedir. Çoğunlukla satış-pazarlama, yiyecek-içecek, misafir ilişkilerinde yeniliklerin uygulandığı tespit edilmiştir.

Küçük ve Kocaman (2014), Ağrı il merkezinde turizm belgeli işletmelerde

yönetici ve çalışanlar ile gerçekleştirdikleri araştırmada, turizm işletmelerinde yenilik faaliyetleri ile müşteri odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan analizlerde her üç değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Paksoy ve Ersoy (2016), Antalya bölgesin deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine yapmış oldukları çalışmalarında yenilik faaliyetleri ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, işletme yöneticilerine uyguladıkları anket sonucunda bölgedeki işletmelerin yenilik düzeyleri ile öznel işletme performansı arasın da pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştırlar.

Keskin vd., (2016) araştırmalarında farklılaştırma stratejilerinin finansal, pazar ve yenilik performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre pazar odaklılık değişkeninin firmanın farklılaştırma stratejisi ile pozitif ilişkisi olduğunu, farklılaştırma stratejilerinin de firma performansı ile pozitif ilişkisi olduğunu, farklılaştırma stratejilerinin pazar odaklılık ile firma performansı arasında da aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çınar (2017), Ankara ve Konya illerinde faaliyet gösteren 29 konaklama işletmesinde üst düzey yöneticilere uygulamış olduğu anket ile, konaklama işletmelerinin yenilik algısı ve uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, yeniliğin işletmelerin satışları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler sonucunda konaklama işletmelerinde süreç ve örgütsel yeniliklerden daha çok pazarlama ve ürün yeniliğine odaklanıldığı görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TRAKYA BÖLGESİ'NDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YENİ HİZMET SUNUMU KARARINDA STRATEJİ ODAKLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, modeli ve yöntemine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Araştırmanın bulguları kapsamında Trakya Bölgesi'nde turizm belgeli konaklama tesislerindeki yöneticilerin dahil olduğu bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada elde edilen verilerin analiz sonuçları ile değerlendirmeler yapılmış ve alana katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmelerin elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanırken uzun vadeli düşünebilmeleri, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Özellikle gelişen dünya düzeni ve teknolojik gelişmelerle birlikte stratejik bakış açısını yeni ürün ve hizmetlerle bütünleştirebilmek kendilerine uzun bir yaşam süresini ve yüksek karı garanti edebilecektir. Bu bağlamda çalışmada; konaklama işletmelerinin strateji odaklı bakış açısı ile yeni hizmet geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmaktadır. Çalışmada ayrıca, Trakya Bölgesi'ndeki konaklama işletmeleri yöneticilerinin müşteri, rakip, fonksiyonlar arası koordinasyon ve teknoloji bakış açıları ile yeni hizmet geliştirme faaliyetlerinde demografik faktörlere göre farklılık olup olmadığı araştırılacaktır.

Yabancı alan yazınında strateji odaklılık ve hizmet işletmeleri kavramları birçok çalışmada incelenmiştir. Türkiye'de ise strateji odaklılık bakış açısını konaklama işletmeleri örnekleminde inceleyen sadece birkaç çalışma bulunmaktadır. Turizm sektörü açısından bakıldığında, yenilikçi yapıya sahip konaklama

işletmelerinde yeni hizmetlerin müşterilere sunulması ve strateji odaklılığın rolü tartışılamayacak kadar önemlidir. Varlığını uzun süre devam ettirmek ve rekabet üstünlüğü yaratmak isteyen konaklama işletmelerinin strateji odaklı (pazar odaklılık ve teknoloji odaklılık) hareket etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerindeki strateji odaklılık bakış açısının özellikle yeni hizmet geliştirilmesi ile olan ilişkisinin ortaya konmasının hem alanyazın hem de konaklama sektörü açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

3.1.2. Veri Toplama Araçları

Araştırılacak konunun temel kavramlarının belirtilmesi amacıyla yerli ve yabancı alanyazın taraması detaylı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmı için dört bölümden oluşan anket formu düzenlenmiştir. Anket formunun birinci bölümünde Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Atilla Sürer (2012) tarafında uyarlanan "Pazar Odaklılık Ölçeği" kullanılmıştır. Pazar odaklılık ölçeği üç boyuttan ve toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ait bu üç boyut; müşteri odaklılık (6 madde), rakip odaklılık (5 madde) ve fonksiyonlar arası koordinasyon (5 madde) dur.

Anket formunun ikinci bölümünde "Teknoloji Odaklılık Ölçeği" ne ait maddeler yer almaktadır. Teknoloji Odaklılık Ölçeği tek boyutlu ve beş maddeden oluşmakta olup, Gatignon ve Xuereb (1997) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye Atilla Sürer (2012) tarafından uyarlanmıştır.

"Yeni Hizmet Geliştirme Ölçeği", anket formunun üçüncü bölümünü oluşturmaktadır. Hu, Horng ve Sun (2009) tarafından geliştirilen, Metin Işık (2018) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ölçek sekiz madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

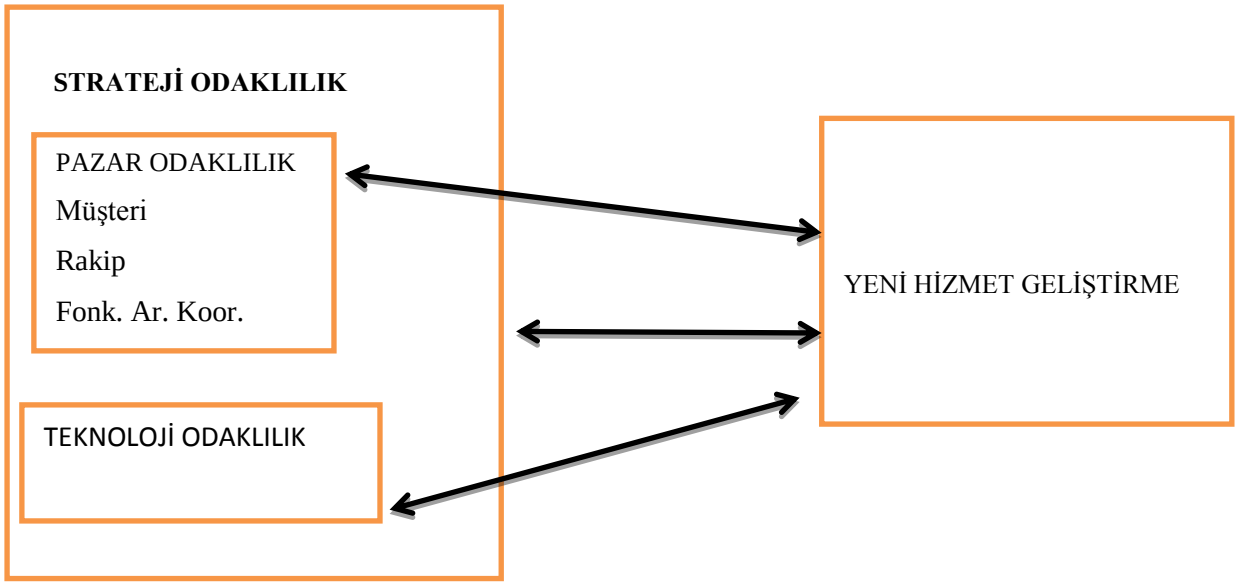
Anket formunun dördüncü ve son bölümü demografik faktörlere ait yedi adet soruyu içermektedir. Anket formunun birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde yer alan Pazar Odaklılık, Teknoloji odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme ölçeklerindeki önermeler beşli likert tipinde ve "1=Kesinlikle katılmıyorum" ile "5=Tamamen katılıyorum" arasında derecelendirilerek değerlendirilmiştir.

3.1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Trakya Bölgesi'nde hizmet veren turizm belgeli konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerdir. İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin resmi web sitelerindeki verilere göre Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli ilinde 62 turizm belgeli konaklama işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar Trakya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinde aktif olarak çalışmakta olan alt, orta ve üst kademe yöneticilerdir. Trakya Bölgesi'nde bulunan 62 konaklama işletmesinin her birinde strateji ile ilgili bilgi sahibi olduğu öngörülen 3 yönetici olduğu varsayımından hareketle 186 yönetici ana kütle olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığı %5 hata payı ile öngörülen örnek büyüklüğü minimum 126 olarak tespit edilmiştir. Çalışma 13.09.2018/30.09.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerindeki turizm belgeli konaklama işletmelerindeki 142 adet yönetici katılmıştır. Katılımcılardan alınan beş adet anketin eksik ve hatalı doldurulmuş olması sebebiyle bu anketler analizlerden çıkartılmış ve analizlerde 137 adet katılımcıya ait anket kullanılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anket formundaki sorular aracılığı ile ölçülmeye çalışılan ifadeler çerçevesinde hazırlanan hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

Tablo 2: Araştırmanın Hipotezleri

$1H_{1a}$	**Pazar odaklılık** katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1aA}$	**Müşteri odaklılık** katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1aB}$	**Rakip odaklılık** katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1aC}$	**Fonksiyonlar arası koordinasyon** katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1b}$	**Teknoloji odaklılık** katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1c}$	**Yeni hizmet geliştirme** katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1a}$	**Pazar odaklılık** katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1aA}$	**Müşteri odaklılık** katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1aB}$	**Rakip odaklılık** katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1aC}$	**Fonksiyonlar arası koordinasyon** katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1b}$	**Teknoloji odaklılık** katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1c}$	**Yeni hizmet geliştirme** katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1a}$	**Pazar odaklılık** katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1aA}$	**Müşteri odaklılık** katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1aB}$	**Rakip odaklılık** katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1aC}$	**Fonksiyonlar arası koordinasyon** katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1b}$	**Teknoloji odaklılık** katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1c}$	**Yeni hizmet geliştirme** katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

$4H_{1a}$	**Pazar odaklılık** katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$4H_{1aA}$	**Müşteri odaklılık** katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$4H_{1aB}$	**Rakip odaklılık** katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$4H_{1aC}$	**Fonksiyonlar arası koordinasyon** katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$4H_{1b}$	**Teknoloji odaklılık** katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$4H_{1c}$	**Yeni hizmet geliştirme** katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$5H_{1a}$	**Pazar odaklılık** katılımcıların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.
$5H_{1aA}$	**Müşteri odaklılık** katılımcıların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.
$5H_{1aB}$	**Rakip odaklılık** katılımcıların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.
$5H_{1aC}$	**Fonksiyonlar arası koordinasyon** katılımcıların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.
$5H_{1b}$	**Teknoloji odaklılık** katılımcıların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.
$5H_{1c}$	**Yeni hizmet geliştirme** katılımcıların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.
$6H_{1a}$	**Pazar odaklılık** katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$6H_{1aA}$	**Müşteri odaklılık** katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$6H_{1aB}$	**Rakip odaklılık** katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$6H_{1aC}$	**Fonksiyonlar arası koordinasyon** katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$6H_{1b}$	**Teknoloji odaklılık** katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$6H_{1c}$	**Yeni hizmet geliştirme** katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$7H_{1a}$	**Pazar odaklılık** katılımcıların mevcut konaklama işletmesinde çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$7H_{1aA}$	**Müşteri odaklılık** katılımcıların mevcut konaklama işletmesinde çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$7H_{1aB}$	**Rakip odaklılık** katılımcıların mevcut konaklama işletmesinde çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$7H_{1aC}$	**Fonksiyonlar arası koordinasyon** katılımcıların mevcut konaklama işletmesinde çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$7H_{1b}$	**Teknoloji odaklılık** katılımcıların mevcut konaklama işletmesinde çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$7H_{1c}$	**Yeni hizmet geliştirme** katılımcıların mevcut konaklama işletmesinde çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$8H_{1}$	**Strateji odaklılık** ile **yeni hizmet geliştirme** arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1a}$	**Pazar odaklılık** ile **yeni hizmet geliştirme** arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1b}$	**Teknoloji odaklılık** ile **yeni hizmet geliştirme** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Trakya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinin yeni hizmet sunumu kararında strateji odaklılığın rolünü araştırmak üzere oluşturulan anketten elde edilen

veriler SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

3.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik analizi ise, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ve özelliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Analiz sonucunda güvenilirliği düşük bulunan bir ölçmenin bilimsel değeri bulunmamakla birlikte güvenilirliğin yüksek olması ise ölçmenin amaca uygunluğunu kanıtlamamaktadır. Dolayısıyla güvenilirlik çalışmalarda zorunlu ancak yeterli bir koşul değildir (Kalaycı, 2010:403-405). Ayrıca, Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre "0.00<0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40<0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60<0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80<1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir. Ölçeklerin Cronbach's alfa katsayıları incelendiğinde tamamının yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir (Kalaycı, 2010:405).

Tablo 3: Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Güvenilirlik Düzeyleri

	N	**Min.**	**Max.**	**Ort.**	**SS.**	**Cronbach's Alpha**	**Soru Sayısı**
PAZAR ODAK.	137	2,93	5,00	4, 139	,466	,738	16
Müşteri Odak.	137	3,17	5,00	4,547	,444	,768	6
Rakip Odak.	137	1,00	5,00	3,476	1,120	,755	5
Fonk. Arası Koor.	137	1,80	5,00	4,179	,687	,833	5
TEKNOLOJİ ODAK.	137	1,20	5,00	3,856	,833	,886	5
YENİ HİZ. GEL.	137	1,63	5,00	3,917	,741	,865	8
Yeni Hiz. Gel. Ortam	137	1,33	5,00	4,036	,727	,739	3
Yeni Hiz. Gel. Destek	137	1,60	5,00	3,845	,882	,856	5
STRATEJİ ODAK.	137	2,47	4,97	3,998	,554	,809	21
ÖLÇEK GÜVENİLİRLİĞİ						**,884**	**29**

Pazar odaklılık ortalaması 4,139 ölçek güvenilirliği yüksek düzeydedir. Pazar odaklılığın alt boyutu olan müşteri odaklılığın ortalaması 4,547 ile ölçek yüksek düzeyde, rakip odaklılığın ortalaması 3,476 ile ölçek güvenilirliği orta düzeyde,

fonksiyonlar arası koordinasyonun ortalaması ise 4,179 ile ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir. Bu durumda müşteri odaklılığın ortalamasının rakip ve fonksiyonlar arası koordinasyona göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Teknoloji odaklılığın ortalaması 3,856 ile orta düzeydedir. Yeni hizmet geliştirmenin ortalaması 3,917 orta düzeydedir. Yeni hizmet geliştirmenin alt boyutu olan Yeni Hizmet Geliştirme Ortamın ortalaması 4,036 ile ölçek yüksek düzeyde ve Yeni Hizmet Geliştirme Destek boyutunun ise ortalaması 3,845 ile ölçek orta düzeyde güvenilirdir. Pazar odaklılığın ortalamasının teknoloji odaklılık ve yeni hizmet geliştirmeden yüksek olduğu görülmekte olup yeni hizmet geliştirme teknoloji odaklılıktan daha yüksek bir ortalamaya sahiptir.

Çalışmada güvenilirlik analizleri için Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Pazar odaklılık ölçeği 16 maddeden oluşmakta olup geçerlilik ve güvenilirliği 0,738'dir. Teknoloji odaklılık 5 maddeden oluşup 0,886'dır. Yeni Hizmet Geliştirme ölçeği 8 maddeden oluşmakta olup 0,865'dir. Sonuç olarak katılımcılara uygulanan ve toplamda 29 maddeden oluşan araştırmanın ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,884 olup yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

3.2.2. Kullanılan Ölçekler İçin Faktör Analizi

Faktör analizi, büyük miktardaki değişkenler arasındaki görünmeyen ilişkiyi ortaya çıkarmakta olup değişken sayısını en aza indirmekte, ilişkisi olmayan değişkenleri ayıran açıklayıcı bir çözümleme setidir (Tekin, 2007:256).

3.2.2.1. Pazar Odaklılık Ölçeği Faktör Analizi

Analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde 137 kişiden oluşan örneklemin büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile değerlendirilmiştir. KMO oranının 0,50 değerinin üzerinde olması istenmektedir. Bu oranın 0,70 değerinin üzerinde olması ise veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Çalışmaya ait 137 kişilik örneklem grubuna ilişkin KMO ölçütü 0,727 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre çalışmaya ait veri setinin faktör analizi için oldukça uygun olduğu görülmektedir (Kalaycı, 2010:323).

Veri setinin faktör analizi için uygunluğunu değerlendiren diğer bir ölçüt olan Bartlett testi, değişkenler arasında yüksek korelasyon olup olmadığını test etmektedir (Kalaycı, 2010:321). Çalışmaya ait analiz sonucunda Bartlett test sonuçları ($\chi 2$=810,481; df=105, p=0,000; p<0,05)'nın anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyonların mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre; veri seti faktör analizi için uygun olarak değerlendirilmiştir.

Ölçüm aracının faktör desenini ortaya koymak amacıyla tüm ölçekler için faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden sosyal bilimler alanında en sık kullanılan Varimax yöntemi kullanılmıştır (Çokluk vd., 2012:242). Faktörleştirme sonucunda 16 maddeden oluşan ölçüm aracında faktör yük değeri düşük ve binişik madde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Pazar Odaklılık ölçeğindeki 7 nolu maddenin düşük değere sahip olması ve iki farklı boyutta düşük faktör yükü ile yer alması nedeniyle analizden çıkartılmış ve geri kalan değişkenlerin alanyazına uygun bir şekilde ayrıldığı görülmüştür. Geri kalan 15 maddenin varyansa yaptıkları toplam katkı ise %58,117'dir.

Tablo 4: Pazar Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değerleri		
	MÜŞTERİ ODAKLILIK	RAKİP ODAKLILIK	FONKSİYONLAR ARASI KOORDİNASYON
Pazar1	,613		
Pazar2	,616		
Pazar3	,799		
Pazar4	,744		
Pazar5	,683		
Pazar6	,594		
Pazar8		,738	
Pazar9		,853	
Pazar10		,781	
Pazar11		,861	
Pazar12			,605

Pazar13			,840
Pazar14			,824
Pazar15			,832
Pazar16			,660

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,727
Bartlett Testi : (χ^2=810,481; df=105; p=0,000; p<0,05)
Toplam Varyans Açıklama Oranı : %58,117

3.2.2.2. Teknoloji Odaklılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde 137 kişiden oluşan örneklemin büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile değerlendirilmiştir. Çalışmaya ait 137 kişilik örneklem grubuna ilişkin KMO ölçütü 0,861 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0,70'ten yüksek olması çalışmaya ait veri setinin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmaya ait analiz sonucunda Bartlett test sonuçları (χ2=400,350; df=10, p=0,000; p<0,05)'nın anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyonların mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre; veri seti faktör analizi için uygun olarak değerlendirilmiştir.

Faktörleştirme sonucunda 5 maddeden oluşan ölçüm aracında faktör yük değeri düşük ve binişik madde bulunmamaktadır. Dolayısıyla alanyazına uygun olarak tek boyut altında toplanan maddelerin varyansa yaptıkları toplam katkı %70,132'dir.

Tablo 5: Teknoloji Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değerleri
	TEKNOLOJİ ODAKLILIK
Teknoloji1	,699
Teknoloji2	,842
Teknoloji3	,890
Teknoloji4	,878
Teknoloji5	,864

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,861
Bartlett Testi : (χ^2=400,350; df=10; p=0,000; p<0,05)
Toplam Varyans Açıklama Oranı : %70,132

3.2.2.3. Yeni Hizmet Geliştirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmaya ait 137 kişilik örneklem grubuna ilişkin KMO ölçütü 0,859 olarak hesaplanmıştır. Bartlett test sonuçları ise (χ2=476,225; df=28, p=0,000; p<0,05)'nın anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyonların mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre; veri seti faktör analizi için uygun olarak değerlendirilmiştir.

Faktörleştirme sonucunda 8 maddeden oluşan ölçüm aracında faktör yük değeri düşük ve binişik madde bulunmamakla birlikte, orijinal ölçekten farklı olarak iki ayrı boyutta dağılım gösterdiği görülmüştür. Söz konusu maddelerin içeriği incelendiğinde, bu iki boyuttan ilkinin yeni hizmet geliştirilmesindeki çalışma ortamına ilişkin maddeleri, diğer boyutunun ise işletme ve yönetici tarafından çalışana sunulan fırsat yani desteklere ilişkin maddeleri kapsadığı görülmüştür. Dolayısıyla ilk boyut, "Yeni Hizmet Geliştirme ORTAM" ve ikinci boyut ise "Yeni Hizmet Geliştirme DESTEK" boyutları olarak adlandırılmıştır.

Tablo 6: Yeni Hizmet Geliştirme Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değerleri	
	ORTAM	DESTEK
YHG1	,783	
YHG2	,797	
YHG3	,728	
YHG4		,666
YHG5		,632
YHG6		,710
YHG7		,822
YHG8		,858

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,859
Bartlett Testi : (χ^2=476,225; df=28; p=0,000; p<0,05)
Toplam Varyans Açıklama Oranı : %66,170

Faktör analizi sonucu yeni hizmet geliştirme değişkenimizin iki alt boyuta (destek ve ortam) ayrılası neticesinde çalışmaya ilave yeni hipotezler eklenmiştir. Çalışmaya dahil edilen yeni hipotezler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Eklenen Yeni Hipotezler

$1H_{1cA}$	**Yeni hizmet geliştirme ortamı** katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1cB}$	**Yeni hizmet geliştirme desteği** katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1cA}$	**Yeni hizmet geliştirme ortamı** katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1cB}$	**Yeni hizmet geliştirme desteği** katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1cA}$	**Yeni hizmet geliştirme ortamı** katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1cB}$	**Yeni hizmet geliştirme desteği** katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
$4H_{1cA}$	**Yeni hizmet geliştirme ortamı** katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$4H_{1cB}$	**Yeni hizmet geliştirme desteği** katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.
$5H_{1cA}$	**Yeni hizmet geliştirme ortamı** katılımcıların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.
$5H_{1cB}$	**Yeni hizmet geliştirme desteği** katılımcıların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.
$6H_{1cA}$	**Yeni hizmet geliştirme ortamı** katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$6H_{1cB}$	**Yeni hizmet geliştirme desteği** katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$7H_{1cA}$	**Yeni hizmet geliştirme ortamı** katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$7H_{1cB}$	**Yeni hizmet geliştirme desteği** katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır.
$8H_{1a1}$	**Pazar odaklılık** ile yeni hizmet geliştirmenin **ortam** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1a2}$	**Pazar odaklılık** ile yeni hizmet geliştirmenin **destek** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1aA1}$	Pazar Odaklılığın **müşteri** alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin **ortam** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1aA2}$	Pazar Odaklılığın **müşteri** alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin **destek** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1aB1}$	Pazar odaklılığın **rakip** alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin **ortam** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1aB2}$	Pazar odaklılığın **rakip** alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin **destek** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1aC1}$	Pazar odaklılığın **fonksiyonlar arası koordinasyon** alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin **ortam** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$8H_{1aC2}$	Pazar odaklılığın **fonksiyonlar arası koordinasyon** alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin **destek** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1b1}$	**Teknoloji odaklılık** ile yeni hizmet geliştirmenin **ortam** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$8H_{1b2}$	**Teknoloji odaklılık** ile yeni hizmet geliştirmenin **destek** alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.3. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, unvanları toplam çalışma yılları ve mevcut konaklama işletmesinde çalışma yıllarına ilişkin dağılımı belirlemeye yönelik ifadeler irdelenmiştir.

Tablo 8: **Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Kadın	42	30,7	30,7
Erkek	95	69,3	100,0
Toplam	137	100,0	

Tablo 8'de ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu % 69,3 oranında erkek çalışanların oluşturduğu ve % 30,7 gibi daha düşük bir oranda da kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
21-30	39	28,5	28,5
31-40	48	35	63,5

41-50	27	19,7	83,2
51-60	16	11,7	94,9
61 ve üstü	7	5,1	100,0
Toplam	137	100,0	

Tablo 9'da, ankete katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların % 28,5 oranında 21-30 yaş aralığında, % 35 oranında 31-40 yaş aralığında, % 19,7 oranında 41-50 yaş aralığında, % 11,7 oranında 51-60 yaş aralığında ve % 5,1 oranında 61 yaş ve üstü oldukları görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Evli	85	62	62
Bekar	52	38	100,0
Toplam	137	100,0	

Tablo 10'da, ankete katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların % 62'si evli, % 38'i bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
İlkokul	12	8,8	8,8
Lise	40	29,2	38
Önlisans	34	24,8	62,8
Lisans	47	34,3	97,1
Lisansüstü	4	2,9	100,0

Öğrenim Durumu	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
İlkokul	12	8,8	8,8
Lise	40	29,2	38
Önlisans	34	24,8	62,8
Lisans	47	34,3	97,1
Lisansüstü	4	2,9	100,0
Toplam	137	100,0	

Tablo 11'de, ankete katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların yaklaşık % 60'ının üniversite eğitimi aldığı görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Departman	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Genel Müdür/İşletme Sahibi	31	22,6	22,6
Müdür Yardımcısı	5	3,6	26,2
Departman Müdürü	47	34,3	60,5
Departman Şefi	54	39,4	100,0
Toplam	120	100,0	

Tablo 12'de, ankete katılan çalışanların unvanlarına göre dağılımları yer almaktadır. Katılımcılardan yaklaşık % 75'inin orta düzey yönetici olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
1-5 yıl	16	11,7	11,7

6-10 yıl	39	28,5	40,2
11-15 yıl	30	21,9	62,1
16-20 yıl	21	15,3	77,4
20 yıl ve üzeri	31	22,6	100,0
Toplam	137	100,0	

Katılımcıların bu meslekteki çalışma yılları değerlendirildiğinde Tablo 13'de görüldüğü gibi katılımcıların % 11,7'si 1-5 yıl arasında, % 28,5'si 6-10 yıl arasında, % 21,9'u 11-15 yıl arasında, % 15,3'ü 16-20 yıl arasında ve % 22,6'sı 20 yıl ve üzeri süredir bu meslekte görev yapmaktadır.

Tablo 14: Katılımcıların Kurum Bünyesinde Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Kurum Çalışma Yılı	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
1-5 yıl	53	38,7	38,7
6-10 yıl	34	24,8	63,5
11-15 yıl	25	18,2	81,7
16-20 yıl	10	7,3	89
20 yıl ve üzeri	15	10,9	100,0
Toplam	137	100	

Katılımcıların kurumları bünyesindeki çalışma yılları Tablo 14'de değerlendirilmiştir. Katılımcıların % 38,7'si 1-5 yıl arasında bu konaklama işletmesinde görev yapmakta iken, % 24,8'i 6-10 yıl arasında, % 18,2'si 11-15 yıl arasında, % 7,3'ü 16-20 yıl arasında ve % 10,9'u 20 yıl ve üzeri süredir kurum bünyesinde görev yapmaktadır.

3.2.4. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Durumlarının İncelenmesi

Demografik ve mesleki özelliklere göre katılımcıların pazar odaklılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği istatistik yöntemlerle değerlendirilmiştir.

Ölçüm aracında yer alan bağımsız değişkenler cinsiyet ve medeni durumlarına göre pazar odaklılıkta bir farklılık olup olmadığı, normal dağılım varsayımı sağlanmadığı için parametrik olmayan, bağımsız iki grup arasındaki farklılıkların testi Mann-Whitney U ile $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde araştırılmıştır.

Tablo 15: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirmeye İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

Değişkenler		Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Pazar Odaklılık	0,219	Kadın ve erkek katılımcılar arasında *Pazar Odaklılık* açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Müşteri Odaklılık	0,708	Kadın ve erkek katılımcılar arasında pazar odaklılığın alt boyutu *Müşteri Odaklılık* açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Rakip Odaklılık	**0,034**	**Kadın ve erkek katılımcılar arasında pazar odaklılığın alt boyutu *Rakip Odaklılık* açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.**
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Fonksiyonlar arası Koordinasyon	0,647	Kadın ve erkek katılımcılar arasında pazar odaklılığın alt boyutu *Fonksiyonlar Arası Koordinasyon* açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Teknoloji odaklılık	0,480	Kadın ve erkek katılımcılar arasında *Teknoloji Odaklılık* açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Yeni Hizmet Geliştirme	0,156	Kadın ve erkek katılımcılar arasında *Yeni Hizmet Geliştirme* açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Yeni Hizmet Geliştirme (Ortam)	0,915	Kadın ve erkek katılımcılar arasında yeni hizmet geliştirmenin <u>*Ortam*</u> alt boyutu açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Yeni Hizmet Geliştirme (Destek)	**0,045**	**Kadın ve erkek katılımcılar arasında yeni hizmet geliştirmenin <u>*Destek*</u> alt boyutu açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.**

Katılımcılar arasında, pazar odaklılık, pazar odaklılığın alt boyutları, teknoloji odaklılık, yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmet geliştirmenin alt boyutları açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda elde edilen istatistiksel bulgular Tablo 15'te görülmektedir. Tablo 15'teki anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; ($p<0,05$) koşulunu sağlayan iki değer olduğu görülmektedir. Buna göre ilk olarak, katılımcıların cinsiyetine göre pazar odaklılığın alt boyutu olan rakip odaklılıkta anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla $1H_{1aB}$ hipotezi kabul edilmektedir. İkinci farklılık ise, yeni hizmet geliştirmenin destek boyutunda görülmektedir. Y*eni hizmet geliştirmenin destek alt boyutunda* cinsiyetler açısından farklılık ortaya çıkmış olup, $1H_{1cB}$ hipotezi kabul edilmektedir. Cinsiyetlerin pazar odaklılık, pazar odaklılığın müşteri ve fonksiyonlar arası koordinasyon alt boyutları, teknoloji odaklılık, yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutunda bir fark ortaya koymadığı anlaşılmaktadır. Bu durumda $1H_{1a}$, $1H_{1aA}$, $1H_{1aC}$, $1H_{1b}$, $1H_{1c}$, $1H_{1cA}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 16: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirmeye İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

Değişkenler		**Anlamlılık Düzeyi**	**Açıklama**
Bağımsız Bağımlı	Medeni durum Pazar Odaklılık	0,263	Evli ve bekar katılımcılar arasında <u>*Pazar Odaklılık*</u> açısından medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Medeni durum Müşteri Odaklılık	0,152	Evli ve bekar katılımcılar arasında pazar odaklılığın alt boyutu <u>*Müşteri Odaklılık*</u> açısından medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Bağımsız Bağımlı	Medeni durum Rakip Odaklılık	0,592	Evli ve bekar katılımcılar arasında pazar odaklılığın alt boyutu *Rakip Odaklılık* açısından medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Medeni durum Fonksiyonlar arası Koordinasyon	0,171	Evli ve bekar katılımcılar arasında pazar odaklılığın alt boyutu *Fonksiyonlar Arası Koordinasyon* açısından medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Medeni durum Teknoloji odaklılık	0,715	Evli ve bekar katılımcılar arasında *Teknoloji Odaklılık* açısından medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Medeni durum Yeni Hizmet Geliştirme	0,598	Evli ve bekar katılımcılar arasında *Yeni Hizmet Geliştirme* açısından medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Medeni durum Yeni Hizmet Geliştirme (Ortam)	0,062	Evli ve bekar katılımcılar arasında yeni hizmet geliştirmenin *Ortam* alt boyutu açısından medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
Bağımsız Bağımlı	Medeni Durum Yeni Hizmet Geliştirme (Destek)	0,874	Evli ve bekar katılımcılar arasında yeni hizmet geliştirmenin *Destek* alt boyutu açısından medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcılar arasında, pazar odaklılık, pazar odaklılık alt boyutları, teknoloji odaklılık, yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmet geliştirme alt boyutları özellikleri açısından medeni durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda elde edilen istatistiksel bulgular Tablo 15'te görülmektedir. Tablo 15'teki anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; ($p<0,05$) koşulunu sağlayan herhangi bir değere rastlanmamaktadır. Dolayısıyla $2H_{1a}$, $2H_{1aA}$, $2H_{1aB}$, $2H_{1aC}$, $2H_{1b}$, $2H_{1c}$, $2H_{1cA}$, $2H_{1cB}$, hipotezleri reddedilmektedir.

Ölçekte yer alan yaş, eğitim, toplam çalışma yılı ve kurumdaki çalışma yılı bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenlerimiz (pazar odaklılık, teknoloji odaklılık ve yeni hizmet geliştirme) üzerinde etkisi olup olmadığı, normal dağılım

varsayımı sağlanmadığı için gruplar arası tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı Kruskal-Wallis testi ile ($p<0,05$) anlamlılık düzeyinde araştırılmıştır.

Tablo 17: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlere (YAŞ) İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	χ^2	Sig.	Açıklama
Pazar Odaklılık	Yaş	137	7,822	0,098	Yaş grupları arasında katılımcıların *Pazar Odaklılıkları* açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	21'den az	0			
	21-30	39			
	31-40	48			
	41-50	27			
	51-60	16			
	61 üstü	7			
Müşteri Odaklılık	Yaş	137	6,439	0,169	Yaş grupları arasında katılımcıların pazar odaklılığın *Müşteri Odaklılık* alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	21'den az	0			
	21-30	39			
	31-40	48			
	41-50	27			
	51-60	16			
	61 üstü	7			
Rakip Odaklılık	Yaş	137	6,439	0,169	Yaş grupları arasında katılımcıların Pazar odaklılığın *Rakip Odaklılık* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	21'den az	0			
	21-30	39			
	31-40	48			
	41-50	27			
	51-60	16			
	61 üstü	7			
Fonksiyonlar arası koordinasyon	Yaş	137	2,998	0,558	Yaş grupları arasında katılımcıların pazar odaklılığın *Fonksiyonlar Arası Koordinasyon* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	21'den az	0			
	21-30	39			
	31-40	48			
	41-50	27			
	51-60	16			
	61 üstü	7			
Teknoloji Odaklılık	Yaş	137	5,747	0,219	Yaş grupları açısından katılımcıların *Teknoloji Odaklılıklarında* istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	21'den az	0			
	21-30	39			
	31-40	48			
	41-50	27			
	51-60	16			
	61 üstü	7			
Yeni hizmet Geliştirme	Yaş	137	2,277	0,685	Yaş grupları açısından katılımcıların *Yeni Hizmet*
	21'den az	0			

	21-30	39			*Geliştirmelerinde* istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	31-40	48			
	41-50	27			
	51-60	16			
	61 üstü	7			
Yeni hizmet Geliştirme (Ortam)	Yaş	137	8,843	0,065	Yaş grupları açısından katılımcıların yeni hizmet geliştirmenin *Ortam* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	21'den az	0			
	21-30	39			
	31-40	48			
	41-50	27			
	51-60	16			
	61 üstü	7			
Yeni hizmet Geliştirme (Destek)	Yaş	137	0,648	0,958	Yaş grupları açısından katılımcıların yeni hizmet geliştirmenin *Destek* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	21'den az	0			
	21-30	39			
	31-40	48			
	41-50	27			
	51-60	16			
	61 üstü	7			

Yaş grupları açısından strateji odaklılık, strateji odaklılık alt boyutları, yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmet geliştirme alt boyutlarında farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile ($p<0,05$) anlamlılık düzeyinde araştırılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Dolayısıyla $3H_{1a}$, $3H_{1aA}$, $3H_{1aB}$, $3H_{1aC}$, $3H_{1b}$, $3H_{1c}$, $3H_{1cA}$, $3H_{1cB}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 18: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Etkileyen Faktörlere (EĞİTİM) İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	χ^2	Sig.	Açıklama
Pazar Odaklılık	**Eğitim**	**137**	7,256	0,123	Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından *Pazar Odaklılıklarında* istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
	İlköğretim	12			
	Lise	40			
	Önlisans	34			
	Lisans	47			
	Lisansüstü	4			
Müşteri Odaklılık	**Eğitim**	**137**	8,011	0,091	Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından pazar odaklılığın *Müşteri Odaklılık* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı
	İlköğretim	12			
	Lise	40			
	Önlisans	34			
	Lisans	47			

	Lisansüstü	4			bir farklılık yoktur.
Rakip Odaklılık	**Eğitim**	**137**	3,683	0,451	Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından ***Rakip Odaklılıklarında*** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
	İlköğretim	12			
	Lise	40			
	Önlisans	34			
	Lisans	47			
	Lisansüstü	4			
Fonksiyonlar arası koordinasyon	**Eğitim**	**137**	6,286	0,179	Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından pazar odaklığın ***Fonksiyonlar Arası Koordinasyon*** alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
	İlköğretim	12			
	Lise	40			
	Önlisans	34			
	Lisans	47			
	Lisansüstü	4			
Teknoloji Odaklılık	**Eğitim**	**137**	3,768	0,438	Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından *Teknoloji Odaklılıklarında* istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
	İlköğretim	12			
	Lise	40			
	Önlisans	34			
	Lisans	47			
	Lisansüstü	4			
Yeni Hizmet Geliştirme	**Eğitim**	**137**	10,877	**0,028**	**Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından *Yeni Hizmet Geliştirmelerinde* istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.**
	İlköğretim	12			
	Lise	40			
	Önlisans	34			
	Lisans	47			
	Lisansüstü	4			
Yeni Hizmet Geliştirme (Ortam)	**Eğitim**	**137**	11,710	**0,020**	**Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından yeni hizmet geliştirmenin *Ortam* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.**
	İlköğretim	12			
	Lise	40			
	Önlisans	34			
	Lisans	47			
	Lisansüstü	4			
Yeni Hizmet Geliştirme (Destek)	**Eğitim**	**137**	11,011	**0,026**	**Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından yeni hizmet geliştirmenin *Destek* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.**
	İlköğretim	12			
	Lise	40			
	Önlisans	34			
	Lisans	47			
	Lisansüstü	4			

Eğitim seviyeleri açısından pazar odaklılık, pazar odaklılık alt boyutları, teknoloji odaklılık, yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmet geliştirme alt boyutlarında farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile ($p<0,05$) anlamlılık düzeyinde araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların eğitim düzeyleri açısından *yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmet geliştirme alt boyutlarında* istatistiksel olarak

anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla $4H_{1c}$, hipotezi kabul edilmektedir. Aynı şekilde eğitim açısından sırasıyla *yeni hizmet geliştirme ortamında* ve *yeni hizmet geliştirme desteğinde* farklılık görüldüğünden $4H_{1cA}$, $4H_{1cB}$, hipotezleri de kabul edilmiştir. Bu farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla sıra ortalamaları dikkate alınarak ikili karşılaştırmalar Mann-Whitney U testi ile gerçekleştirilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre lise ve lisans mezunlarının sıra ortalamalarına bakılmış, lisans mezunlarının 51,55 (p=0,002) sıra ortalaması ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim açısından yeni hizmet geliştirmeye en çok sahip olanların lisans mezunları olduğunu söyleyebiliriz. Yeni hizmet geliştirme ortamında lise ve lisans mezunlarının karşılaştırmalarında, en yüksek sıra ortalaması değeri 52,14 (p=0,001) ile lisans mezunlarına ait olduğu görülmüştür. Önlisans ve lisans mezunlarının ikili karşılaştırmalarında görülen farklılıkta ise 46,27 (p=0,016) ile en yüksek sıra ortalamasına sahip olan lisans mezunlarıdır. Her iki sonuçta görüldüğü gibi yeni hizmet geliştirme ortamını daha çok uygulayan bireyler lisans mezunlarından oluşmaktadır. Yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutunda ise, lise ve önlisans ikili karşılaştırmalarında fark ortaya çıkmıştır. En yüksek sıra ortalamasının 43,53 (p=0,025) ile önlisans mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Gruplar arası farklılığın var olduğu diğer bir karşılaştırma ise lise ve lisans mezunlarının arasında olup sıra ortalaması 50,81 (p=0,006) ile en yüksek değere lisans mezunlarının sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 19: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Etkileyen Unvan Faktörüne İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	χ^2	Sig.	Açıklama
Pazar Odaklılık	**Ünvan**	**137**	1,067	0,785	Katılımcıların ünvanları açısından *Pazar odaklılıklarında* istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	Genel Müdür/İşletme Sahibi	31			
	Müdür Yardımcısı	5			
	Departman Müdürü	47			
	Departman Şefi	54			
Müşteri Odaklılık	**Ünvan**	**137**	1,184	0,757	Katılımcıların ünvanları açısından pazar odaklılığın *müşteri odaklılık* alt boyutunda istatistiksek
	Genel Müdür/İşletme Sahibi	31			

	Müdür Yardımcısı	5			olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	Departman Müdürü	47			
	Departman Şefi	54			
Rakip Odaklılık	**Ünvan**	**137**	0,513	0,916	Katılımcıların ünvanları açısından pazar odaklılığın *rakip odaklılık* alt boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır
	Genel Müdür/İşletme Sahibi	31			
	Müdür Yardımcısı	5			
	Departman Müdürü	47			
	Departman Şefi	54			
Fonksiyonlar arası koordinasyon	**Ünvan**	**137**	5,605	0,133	Katılımcıların ünvanları açısından pazar odaklılığın *fonksiyonlar arası koordinasyon* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	Genel Müdür/İşletme Sahibi	31			
	Müdür Yardımcısı	5			
	Departman Müdürü	47			
	Departman Şefi	54			
Teknoloji odaklılık	**Ünvan**	**137**	5,513	0,138	Katılımcıların ünvanları açısından *teknoloji odaklılıklarında* istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	Genel Müdür/İşletme Sahibi	31			
	Müdür Yardımcısı	5			
	Departman Müdürü	47			
	Departman Şefi	54			
Yeni Hizmet geliştirme	**Ünvan**	**137**	3,415	0,332	Katılımcıların ünvanları açısından *yeni hizmet geliştirme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	Genel Müdür/İşletme Sahibi	31			
	Müdür Yardımcısı	5			
	Departman Müdürü	47			
	Departman Şefi	54			
Yeni Hizmet Geliştirme (Ortam)	**Ünvan**	**137**	3,073	0,381	Katılımcıların ünvanları açısından yeni hizmet geliştirmenin *ortam* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	Genel Müdür/İşletme Sahibi	31			
	Müdür Yardımcısı	5			
	Departman Müdürü	47			
	Departman Şefi	54			
Yeni Hizmet Geliştirme (Destek)	**Ünvan**	**137**	2,296	0,513	Katılımcıların ünvanları açısından yeni hizmet geliştirmenin *destek* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	Genel Müdür/İşletme Sahibi	31			
	Müdür Yardımcısı	5			
	Departman Müdürü	47			
	Departman Şefi	54			

Kurumda ünvanları açısından yapılan inceleme sonucunda elde edilen sonuçlara göre pazar odaklılık, pazar odaklılık alt boyutları, teknoloji odaklılık, yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmet geliştirme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Dolayısıyla $5H_{1a}$, $5H_{1aA}$, $5H_{1aB}$, $5H_{1aC}$, $5H_{1b}$, $5H_{1c}$, $5H_{1cA}$, $5H_{1cB}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 20: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık Ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Toplam Çalışma Yılı Faktörüne İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	χ^2	Sig.	Açıklama
Pazar Odaklılık	**Toplam Çalışma Yılı**	**137**	1,586	0,811	Katılımcıların toplam çalışma yılları açısından *Pazar Odaklılıklarında* istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	16			
	6-10 yıl	39			
	11-15 yıl	30			
	16-20 yıl	21			
	20 ve üzeri	31			
Müşteri Odaklılık	**Toplam Çalışma Yılı**	**137**	1,183	0,881	Katılımcıların toplam çalışma yılları açısından pazar odaklılığın *Müşteri Odaklılık* alt boyutunda istatistiksek olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	16			
	6-10 yıl	39			
	11-15 yıl	30			
	16-20 yıl	21			
	20 ve üzeri	31			
Rakip odaklılık	**Toplam Çalışma Yılı**	**137**	1,687	0,793	Katılımcıların toplam çalışma yılları açısından pazar odaklılığın *Rakip Odaklılık* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	16			
	6-10 yıl	39			
	11-15 yıl	30			
	16-20 yıl	21			
	20 ve üzeri	31			
Fonksiyonlar arası koordinasyon	**Toplam Çalışma Yılı**	**137**	3,160	0,531	Katılımcıların toplam çalışma yılları açısından pazar odaklılığın *Fonksiyonlar Arası Koordinasyon* alt boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	16			
	6-10 yıl	39			
	11-15 yıl	30			
	16-20 yıl	21			
	20 ve üzeri	31			
Teknoloji Odaklılık	**Toplam Çalışma Yılı**	**137**	1,203	0,878	Katılımcıların toplam çalışma yılları açısından *Teknoloji Odaklılıklarında* istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	16			
	6-10 yıl	39			
	11-15 yıl	30			
	16-20 yıl	21			
	20 ve üzeri	31			
Yeni Hizmet Geliştirme	**Toplam Çalışma Yılı**	**137**	2,428	0,657	Katılımcıların toplam çalışma yılları açısından *Yeni Hizmet Geliştirmelerinde* istatistiksel olarak anlamlı
	1-5 yıl	16			
	6-10 yıl	39			
	11-15 yıl	30			

	16-20 yıl	21			bir fark bulunamamıştır
	20 ve üzeri	31			
Yeni Hizmet Geliştirme (Ortam)	**Toplam Çalışma Yılı**	**137**	4,747	0,314	Katılımcıların toplam çalışma yılları açısından yeni hizmet geliştirmenin *Ortamı* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	16			
	6-10 yıl	39			
	11-15 yıl	30			
	16-20 yıl	21			
	20 ve üzeri	31			
Yeni Hizmet Geliştirme (Destek)	**Toplam Çalışma Yılı**	**137**	4,498	0,343	Katılımcıların toplam çalışma yılları açısından yeni hizmet geliştirmenin *Destek* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	16			
	6-10 yıl	39			
	11-15 yıl	30			
	16-20 yıl	21			
	20 ve üzeri	31			

Katılımcıların toplam iş hayatlarındaki çalışma yıllarına ait gruplar açısından yapılan inceleme sonucunda elde edilen sonuçlara göre pazar odaklılık (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon), teknoloji odaklılık ve yeni hizmet geliştirme (ortam ve destek) düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Bu durumda çalışmamıza ait $6H_{1a}$, $6H_{1aA}$, $6H_{1aB}$, $6H_{1aC}$, $6H_{1b}$, $6H_{1c}$, $6H_{1cA}$, $6H_{1cB}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 21: Katılımcıların Pazar Odaklılık, Teknoloji Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Düzeylerini Etkileyen Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı Faktörüne İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	χ^2	Sig.	Açıklama
Pazar Odaklılık	**Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı**	**137**	1,067	0,785	Katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yılları açısından *Pazar Odaklılıklarında* istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	31			
	6-10 yıl	5			
	11-15 yıl	47			
	16-20 yıl	54			
	20 ve üzeri	0			
Müşteri Odaklılık	**Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı**	**137**	1,184	0,757	Katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yılları açısından pazar odaklılığın *Müşteri Odaklılık* alt boyutunda
	1-5 yıl	31			

	6-10 yıl	5			istatistiksek olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	11-15 yıl	47			
	16-20 yıl	54			
	20 ve üzeri	0			
Rakip odaklılık	**Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı**	**137**	0,513	0,916	Katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yılları açısından pazar odaklılığın *Rakip Odaklılık* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	31			
	6-10 yıl	5			
	11-15 yıl	47			
	16-20 yıl	54			
	20 ve üzeri	0			
Fonksiyonlar arası koordinasyon	**Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı**	**137**	5,605	0,133	Katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yılları açısından Pazar odaklılığın *Fonksiyonlar Arası Koordinasyon* alt boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	31			
	6-10 yıl	5			
	11-15 yıl	47			
	16-20 yıl	54			
	20 ve üzeri	0			
Teknoloji Odaklılık	**Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı**	**137**	5,513	0,138	Katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yılları açısından *Teknoloji Odaklılıklarında* istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	31			
	6-10 yıl	5			
	11-15 yıl	47			
	16-20 yıl	54			
	20 ve üzeri	0			
Yeni Hizmet Geliştirme	**Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı**	**137**	3,415	0,332	Katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yılları açısından *Yeni Hizmet Geliştirmelerinde* istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	31			
	6-10 yıl	5			
	11-15 yıl	47			
	16-20 yıl	54			
	20 ve üzeri	0			
Yeni Hizmet Geliştirme (Ortam)	**Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı**	**137**	3,073	0,381	Katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yılları açısından yeni hizmet geliştirmenin *Ortam* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	1-5 yıl	31			
	6-10 yıl	5			
	11-15 yıl	47			
	16-20 yıl	54			
	20 ve üzeri	0			
Yeni Hizmet Geliştirme (Destek)	**Mevcut Konaklama İşletmesin'deki Çalışma Yılı**	**137**	2,296	0,513	Katılımcıların mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yılları açısından yeni hizmet geliştirmenin *Destek* alt boyutunda
	1-5 yıl	31			

	6-10 yıl	5			istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır
	11-15 yıl	47			
	16-20 yıl	54			
	20 ve üzeri	0			

Mevcut konaklama işletmesindeki çalışma yılları açısından yapılan inceleme sonucunda pazar odaklılık (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon), teknoloji odaklılık ve yeni hizmet geliştirme (ortam ve destek) düzeyleri arasında gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Dolayısıyla $7H_{1a}$, $7H_{1aA}$, $7H_{1aB}$, $7H_{1aC}$, $7H_{1b}$, $7H_{1c}$, $7H_{1cA}$, $7H_{1cB}$ hipotezleri reddedilmiştir.

3.2.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Sönmez ve Alacapınar (2016:215) korelasyon analizini en az iki sürekli değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için kullanılan istatistik yöntem olarak tanımlamaktadır. Korelasyon katsayısı, +1'e yaklaştıkça olumlu yönlü bir ilişkiden, -1'e yaklaştıkça ise negatif yönlü bir ilişkiden söz edilmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısı, 0,30'dan düşük olduğunda anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilememektedir.

Kalaycı (2010:116) iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılmaktadır.

0,10-0,25 arası------Çok Zayıf

0,26-0,49 arası------Zayıf ilişki düzeyi

0,50-0,69 arası------Orta ilişki düzeyi

0,70-0,89 arası------Yüksek İlişki Düzeyi

0,90-1,00 arası------Çok Yüksek İlişki Düzeyi

Hipotezleri test etmek amacıyla verilerimiz normal dağılım göstermediği için Spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 22'de yer alan Spearman korelasyon matrisine göre, strateji odaklılık, pazar odaklılık ve alt boyutları (müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası koordinasyon), teknoloji odaklılık, yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmet geliştirme alt boyutları (ortam ve destek) arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 22: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Değişkenler	**Ort.**	**Ss.**	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Strateji Odaklılık	3,998	0,554	1								
2	Pazar Odaklılık	4,139	0,466	,764^{++}	1							
3	Müşteri Odaklılık	4,547	0,444	,529^{++}	,594^{++}	1						
4	Rakip Odaklılık	3,476	1,120	,426^{++}	,699^{++}	,106	1					
5	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	4,179	0,687	,624^{++}	,672^{++}	,474^{++}	,081	1				
6	Teknoloji Odaklılık	3,856	0,833	,917^{++}	,485^{++}	,406^{++}	,181^{+}	,454^{++}	1			
7	Yeni Hizmet Geliştirme	3,917	0,741	**,742**$^{++}$	**,541**$^{++}$	,491^{++}	,210^{+}	,543^{++}	**,697**$^{++}$	1		
8	Yeni Hizmet Geliştirme Ortam	4,036	0,727	,638^{++}	**,486**$^{++}$	**,410**$^{++}$	,162^{+}	**,507**$^{++}$	**,590**$^{++}$	,784^{++}	1	
9	Yeni Hizmet Geliştirme Destek	3,845	0,882	,678^{++}	**,488**$^{++}$	**,447**$^{++}$	**,203**$^{+}$	**,493**$^{++}$	**,642**$^{++}$	,957^{++}	,587^{++}	1

$^{++}$p< 0,01, $^{+}$ p<0,05

Tablo 22'de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışmada $8H_1$ ana hipotezimiz strateji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmektedir. Korelasyon sonuçlarına göre; strateji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme arasında ($r=0,742$; $p<0,05$), yüksek ilişki tespit edilmiş olup $8H_1$ ana hipotezimiz kabul edilmiştir.

$8H_{1a}$ ve $8H_{1b}$ hipotezleri ise strateji odaklılığın iki alt boyutu olan pazar odaklılık ve teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme arasındaki ilişkiyi test etmek için oluşturulmuştur. Pazar odaklılık ile yeni hizmet geliştirme Spearman korelasyon değerleri $r=0,541$ ($p<0,05$) olup orta düzeyde bir ilişkiden teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme arasında $r=0,697$ ($p<0,05$) ile yüksek oranlı bir ilişki söz konusudur. Bu sebeple $8H_{1a}$ ve $8H_{1b}$ hipotezleri de kabul edilmiştir.

$8H_{1a1}$ ve $8H_{1a2}$ hipotezleri pazar odaklılık ile yeni hizmet geliştirme ortam ve destek alt boyutları arasındaki ilişkinin varlığını test etmek için oluşturulmuştur. Korelasyon analizi sonuçlarında pazar odaklılık ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu arasında ($r=0,486$; $p<0,05$) ve pazar odaklılık ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu arasında ($r=0,488$; $p<0,05$) zayıf güçte ilişkilerin olduğu görülmüş ve bu iki hipotez de kabul edilmiştir.

$8H_{1b1}$ ve $8H_{1b2}$ hipotezleri teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme ortam ve destek alt boyutları arasındaki ilişkinin varlığını test etmek için oluşturulmuştur. Spearman korelasyon değerleri teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu için $r=0,590$ ($p<0,05$), teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu için $r=0,642$ ($p<0,05$) olup her iki ilişkininde orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu çerçevede $8H_{1b1}$ ve $8H_{1b2}$ hipotezleri de kabul edilmiştir.

Pazar odaklılığın üç alt boyutunun yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu arasındaki ilişkilerinin test edilmesi için $8H_{1aA1}$, $8H_{1aB1,}$ $8H_{1aC1}$, hipotezleri oluşturulmuştur. Pazar odaklılığın müşteri alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu arasında zayıf ($r=0,410$; $p<0,05$), pazar odaklılığın fonksiyonlar

arası koordinasyon alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu arasında orta (r=0,507; p<0,05) düzeyde ilişkilerin varlığı görülmektedir. Dolayısıyla $8H_{1aA1}$, ve $8H_{1aC1}$, hipotezleri kabul edilmiş ancak pazar odaklılığın rakip alt boyutu ile yeni hizmet geliştirme ortam arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamış ve $8H_{1aB1}$, hipotezi red edilmiştir.

Pazar odaklılığın üç alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu arasındaki ilişkilerinin test edilmesi için $8H_{1aA2}$, $8H_{1aB2}$, $8H_{1aC2}$, hipotezleri oluşturulmuştur. Pazar odaklılığın müşteri alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu arasında (r=0,447; p<0,05) zayıf ilişki olmasına rağmen anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiden bahsedilmektedir. Bu nedenle $8H_{1aA2}$, hipotezi kabul edilmiştir. Pazar odaklılığın rakip alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu arasındaki ilişkiyi test eden $8H_{1aB2}$, hipotezinin test edilmesinde çok zayıf (r=0,203; p<0,05) ama pozitif ve anlamlı sonuç bulunmuş ve hipotez kabul edilmiştir. Pazar odaklılığın fonksiyonlar arası koordinasyon alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu arasında da orta düzeyde (r=0,493; p<0,05) pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüş ve $8H_{1aC2}$, hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 22'de korelasyon analizleri ile test edilen $8H_1$ ana hipotezimiz ile $8H_1$ alt hipotezlerimizin sonuçları özet olarak yer almaktadır. Bu durumda sadece pazar odaklılık değişkenimizin rakip odaklılık boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin ortam boyutu arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamış ve $8H_{1aB1}$ red edilen tek hipotezimiz olmuştur.

Tablo 23: $8H_1$ Ana Hipotez ile $8H_1$ alt Hipotezin Sonuçları

$8H_1$	Kabul	$,742^{++}$	YÜKSEK
$8H_{1a}$	Kabul	$,541^{++}$	ORTA
$8H_{1a1}$	Kabul	$,486^{++}$	ZAYIF
$8H_{1a2}$	Kabul	$,488^{++}$	ZAYIF
$8H_{1aA1}$	Kabul	$,410^{++}$	ZAYIF
$8H_{1aA2}$	Kabul	$,447^{++}$	ZAYIF
$8H_{1aB1}$	Red	Rakip odaklılık Yeni Hiz. Gel. Ortam İlişki Yok	
$8H_{1aB2}$	Kabul	$,203^{+}$	ÇOK ZAYIF
$8H_{1aC1}$	Kabul	$,507^{++}$	ORTA
$8H_{1aC2}$	Kabul	$,493^{++}$	ORTA
$8H_{1b}$	Kabul	$,697^{++}$	KUVVETLİ
$8H_{1b1}$	Kabul	$,590^{++}$	ORTA
$8H_{1b2}$	Kabul	$,642^{++}$	ORTA

3.3. Tartışma

Çalışmada demografik faktörler açısından değişkenlerimizin (pazar odaklılık, teknoloji odaklılık ve yeni hizmet geliştirme) farklılık gösterip göstermediği incelenmiş sadece cinsiyet ve eğitim açısından ortalamalar arası farklılıklara rastlanılmıştır. Cinsiyet açısından rakip odaklılık ile yeni hizmet geliştirme desteğinde farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklardan cinsiyet ile rakip odaklılık arasında kadınların sıra ortalamasının (79,77) erkeklerin sıra ortalamasına (64,24) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde pazarda mevcut konumda bulunan ya da pazara yeni girecek işletmelerin faaliyetlerini inceleyen ve bunları göz önünde bulunduran kesimin daha çok kadın çalışanlar olduğunu söyleyebiliriz. Kadınların yapısı gereği erkeklere göre daha meraklı olup kendileri dışındaki diğer işletmelerin faaliyetlerini takip etme ihtiyacı hissetmeleri onları daha rakip odaklı yapmış olabilir. Yeni hizmet geliştirme desteğinde ise cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerinin sıra ortalamasının (73,49) kadınların sıra ortalamasından (58,83) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda konaklama işletmesinde çalışan erkek bireylerin yenilikçi ve yaratıcı yönlerinin kadın bireylere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmada eğitimin düzeyinin yeni hizmet geliştirme alt boyutlarında farklılıklar yarattığı görülmüştür. Bu farklılıklarda eğitime göre yeni hizmet geliştirmede lisans mezunlarının lise mezunlarından daha yüksek oranda (51,55) yeni hizmet geliştirme eğiliminde oldukları görülmüştür. Benzer şekildeki bir farklılık yeni hizmet geliştirme ortam alt boyutunda da ortaya çıkmıştır. İkili grup karşılaştırmalarında lisans mezunları hem lise mezunlarından hem de önlisans mezunlarından daha yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu anlaşılmıştır. Yeni hizmet geliştirme destek alt boyutunda da ortaya çıkan farklılıkların hem önlisans mezunlarının (43,53) hem de lisans mezunlarının (50,81) lise mezunlarından daha yüksek ortalamaya sahip olduğu yönündedir. Bu sonuçlara göre yeniliği yakından takip eden, misafirler ile fikir alış verişine giren, yaratıcı düşünen bireylerin daha çok üniversite mezunları olduğu görülmektedir. Özellikle eğitim seviyesinin artması ile yenilikçi ve yaratıcı hizmet geliştirme eğiliminin yönetim kademelerinde arttığı

görülmektedir. Rekabetin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde pazarı ve rakipleri düşünerek stratejik olmak isteyen yöneticilerin eğitim düzeylerindeki artış ile birlikte yeni hizmet geliştirme düzeylerinin de arttığı görülmüştür.

Çalışmamızın ana hipotezi olan **$8H_1$ hipotezi**, *"strateji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme"* arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum konaklama işletmelerinin strateji odaklı hizmet üretme çabalarının yeni hizmet geliştirme ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum uzun vadeli ve ortalamanın üzerinde bir karı hedefleyen stratejik odaklılığın işletmede yeni hizmetin geliştirmesindeki çalışma ortamı ve fırsatları ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuçlarımız Oflazoğlu ve Koçak (2012:1) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ki strateji odaklılık ve yenilik arasındaki pozitif ilişkinin varlığını desteklemektedir. Oflazoğlu ve Koçak (2012:1) aynı çalışmada ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirleyen regresyon analizi ile strateji odaklılığın yenilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu da belirtmişlerdir.

$8H_{1a}$ hipotezi ile *"pazar odaklılık ile yeni hizmet geliştirme"* arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin varlığı test edilmiş ve hipotez analiz sonucunda kabul edilmiştir. Konaklama işletmelerindeki pazar odaklı (müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası koordinasyon) çalışmalar kapsamında yeni hizmet geliştirme üzerinde olumlu etkiler gösterebileceği anlaşılmaktadır. Çalışmada pazar odaklılık ve yeni hizmet geliştirme arasında doğru yönlü ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Alanyazında farklı yazarlarca gerçekleştirilen çalışmalarda (Atuahane-Gima 1995:275; Lado ve Maydeu- Olivares 1998:1), pazar odaklılık ve yeni hizmet geliştirme arasındaki pozitif ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Ayrıca, Lukas ve Ferrell (2000:239) ve Deshpande vd., (1993:31) 'nin çalışmalarında da pazar odaklılık ile yenilik arasındaki pozitif ilişkiden söz edilmekte hatta pazar odaklılığın yeniliği pozitif yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla araştırma ve yazın taraması sonuçlarına göre, müşteri beklentilerini tespit eden, rakiplerini gözlemleyen ve bu bilgileri işletme fonksiyonları arasında koordineli bir şekilde kullanan işletmelerin yeni hizmet/ürün geliştirme eğilimlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

8H$_{1b}$ hipotezi ile *"teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme"* arasında anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. Hizmet sunumu gerçekleştiren konaklama işletmeleri varlıklarını devam ettirmek ve rekabet güçlerini arttırma arzusu içinde olduklarında en önemli güç olan teknolojiden uzak durmamalıdırlar. Teknoloji odaklı bakış açısına sahip olan işletme yöneticilerinin yeni hizmet sunmada ve yeni hizmet geliştirmede etkin oldukları anlaşılmıştır. Özellikle günümüzde teknoloji ve yeniliğin ayrı düşünülemediği bir ortamda konaklama işletmeleri yöneticilerinin teknolojik imkanlarını yenilik üretmek amacıyla kullanması beklenen ve arzu edilen bir yaklaşımdır.

8H$_{1a1}$ hipotezi ile, "*pazar odaklılık ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu"* arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin pazara yönelik müşteri ve rakip odaklı bakış açıları işletme içerisindeki yenileşme ve dinamizme katkı sağlayan ortam ile ilişki içerisindedir. Yenilikçi örgüt ortamları ile risk alan, içsel girişimcilik imkanları sağlanan ve dinamizme katkı yapan uygulamalar ile yıkıcı rekabetin yaşandığı dış çevre ile mücadele edilebilecektir. Gerçekleştirilen bazı çalışmalarda (İşçan ve Karabey, 2007:174; Suliman 2001:49; Montes vd., 2004:174) örgüt iklimlerinin yeniliği ve yenilik gelişimini olumlu etkilediği belirtilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin yeniliğin gelişimine yönelik katkı yapacak birimler arası işbirliği ve etkileşimi arttırmasıyla yenilikçi bir ortam yaratmaları mümkündür. Bunun sonucunda da yeni hizmet gelişimi sağlayabilmeleri pazar odaklı bakış ile mümkün olacağı düşünülebilir. **8H$_{1a2}$ hipotezi** ile de *"pazar odaklılık ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu"* arasında da anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. Pazar odaklı bakış açısı aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarına yenilik yapma konusundaki yaratıcılığını geliştirici fırsatların verilmesini sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanlarını dikkate alması, iş üzerinde özerklik tanıması, güven oluşturması, ödül sistemleri kaynak tahsisi ve insan gücüne yatırımın arttırılması yeni hizmet gelişimini destekleyerek işletmeyi hedeflerine daha çabuk ulaştıracaktır. Konaklama işletmelerinde müşterilerin beklentilerini, memnuniyetlerine ilişkin bağlılıklarını düzenli olarak değerlendirilip, izleyen bir ekibin olması, geliştirilen yeni hizmetlerin zamanlama, işleyiş ve kaynaklar

bakımından etkili olmasını sağlayacaktır. Çalışmada pazar odaklı bakışın yeni hizmet geliştirmede hem çalışma ortamındaki mevcut durum ile hem de çalışanlara sunulan fırsatlar ile yakın ilişki içinde olduğu görülmektedir.

$8H_{1b1}$ hipotezi *"teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme ortam alt boyutu"* arasında anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde strateji odaklılık alt boyutu olan teknoloji odaklılık işletme çapında yayıldıkça işletmelerin yeni hizmet geliştirme düzeyleri de yükselmektedir. Çünkü teknoloji ve yenilik iç içe geçmiş kavramlar olup, işletmenin sahip olduğu ileri teknoloji ve teknolojik yeniliklerin plan/programlarda kolay kabul görmesi, hizmet geliştirme ortamındaki düzenlemeler (işbirliği, etkileşim ve sağlıklı iletişim vb.), sayesinde gerçekleşebilecektir. **$8H_{1b2}$ hipotezi** *"teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu"* arasında anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. İşletmelerin karmaşık teknolojiler kullanması, yeni teknolojilerin yöneticiler tarafından kabul görmesi doğal olarak yeni hizmet gelişimini destekleyecektir. Teknoloji geliştirme konusunda izlenecek proaktif stratejiler sayesinde, işletmelerin sahip olduğu kaynakların yenilik çalışmalarına yönlendirilmesi, eğitim ile insan gücüne yatırım yapılması ve ödüllendirme mekanizmalarının kullanılması yeni hizmet geliştirme de fırsat olarak kullanılabilecektir. Yazında da Salavou (2005:1) KOBİ'lerin sahip olduğu teknoloji odaklılığın yeni hizmet geliştirme (ortam ve desteği) uygulamaları ile birlikte ürün yeniliği başarısını etkilediğini, böylece yeni ürün/hizmetler geliştirme konusunda etkin olabildiklerini ifade etmektedir.

$8H_{1aA1}$ hipotezi *"pazar odaklılığın müşteri alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu"* arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaç ve değerlerinin, kurum içerisindeki departmanlar, yöneticiler ve tüm çalışanlar arasında resmi olarak iletilen bir kültürden oluşmaktadır. Hizmet sektöründeki işletmeler müşteri beklentilerinin ötesinde en üst düzeyde hizmet sunmakta ve piyasadaki hızı belirleyebilmektedir (Grawe vd., 2009:286). Pazar odaklılık alt boyutu olan müşteri odaklılık, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin eden fikirlerden yana olmaktır. Bu şekilde müşteri istek ve ihtiyaçlarını yerine getirebilen bunları çabuk kavrayan, tahmin eden işletmeler

rakiplerine göre avantajlı duruma düşebilecektir. Konaklama işletmesindeki yöneticilerin çalışanlarını desteklemesi ve bu konuda onları teşvik etmesi çalışanların müşteriler için yeni hizmetleri geliştirmesine yol açacaktır. **$8H_{1aB1}$ hipotezi** ise *"pazar odaklılığın rakip alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu"* arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Ancak rakip odaklılığın konaklama işletmesindeki yöneticiler tarafından benimsenmiş olması ile yeni hizmet geliştirme konusundaki çalışma ortamı arasında ilişki bulunamamış ve hipotez red edilmiştir. Dolayısıyla rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek hareket etme ile yenilikler yaratmaya yönelik çalışma koşulları yöneticiler tarafından ilişkilendirilmemektedir. Bu durum özellikle konaklama işletmelerinin kendilerini olduklarından daha üstün görmelerinin diğer bir deyişle rakiplerini küçümsemelerinin bir sonucu olabilir. Oysaki rakiplerini dikkate almayan bir stratejik bakış olamaz. Özellikle iletişimin bu kadar ilerlediği bir dönemde rakiplerden önce bazı yenilikler yapmak ve tüketicilere onlardan önce sunmak bir zorunluluk haline gelmiştir. **$8H_{1aC1}$ hipotezi** "*pazar odaklılığın fonksiyonlar arası koordinasyon ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu"* arasında anlamlı, pozitif ilişki tespit edilmiştir. Müşteri odaklılık ve rakip odaklılığı birbirine bağlayan fonksiyonlar arası koordinasyon, konaklama işletmesinin strateji ve planları hazırlarken tüm birimlerin de katılmasını sağlamaktadır. İşletme, yöneticilerinin diğer birimler ile olan etkin iletişimi sayesinde yeni hizmet geliştirmek isteyen çalışanları için uygun ortamı sağlamaktadır.

$8H_{1aA2}$ hipotezi ile *"pazar odaklılığın müşteri alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu"* arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri satış sonrası hizmete önem vermekte müşteriye sağlanan değeri arttırmak için sürekli çalışmaktadırlar. Müşterilerin ilgisine odaklanmak, müşteri memnuniyetini destekleyerek işletmeleri sürekli yenilik yapmaya yönlendirmektedir (Grawe vd., 2009:295). İşletme tarafından destek gören yöneticiler müşteriye daha iyi hizmet sunabilmek adına çeşitli eğitimler, ödüller ile daha iyi çalışmaya teşvik edilmektedir. İşletmeler yeni hizmetlerin geliştirilmesi için bazı kaynaklarını çalışanlarına tahsis ederek mevcut insan gücünü yenilik yaratma konusunda isteklendirebilmektedir. **$8H_{1aB2}$ hipotezi** *"pazar odaklılığın rakip alt*

boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu" arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Han vd., (1998:1) pazar odaklılığın üç temel bileşeninin (müşteri odaklılık, rakip oryantasyonu ve fonksiyonlar arası koordinasyon) işletme performansında yol gösterici olan yeni hizmet geliştirmedeki etkisini incelemişlerdir. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bu çalışma rakip odaklılığında içinde yer aldığı pazar odaklılığın performans üzerindeki etkisinde yöneticilerin yenilik çabalarının ve fırsatlarının aracı etkiye sahip olabileceğinden bahsetmektedir. Grawe vd., (2009:282) rakip odaklılık ve müşteri odaklılık ile birlikte hizmet yeniliği arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Müşteri ve rakip odaklılık dış çevreye odaklanmıştır. Dış çevre ve pazar taleplerini anlamaya ve bunlara cevap vermek için pazardaki boşlukları, yeni fırsatları bilmek gerekir. Yeni fırsatları görmek ve boşlukları doldurmak ancak rakiplerin bu işi yapmadıklarından emin olunması ile gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle rakip odaklı işletmeler hedef rakiplerini referans alarak, kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye ve rakiplerinden önce yenilikleri gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. **$8H_{1aC2}$ hipotezi** de *"pazar odaklılığın fonksiyonlar arası koordinasyon alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu"* arasında anlamlı pozitif ilişki tespit etmiştir. Konaklama işletmeleri pazar ihtiyaçlarını karşılamak için, tüm birimlerin birbiri ile uyum içerisinde çalıştığı ve işletme içerisinde pazarla ilgili bilginin paylaşımı söz konusudur. İşletme içerisinde oluşan güçlü koordinasyon konaklama işletmesine rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletmenin yeni hizmetler geliştirmesine uygun ortam sağlanacak olup tüm bölümler yeni işler geliştirmek için birbirleri ile iyi etkileşimde bulunacaktır. Ho vd., (2018:154) gelişmekte olan tarımsal ekonomilerde (Vietnam'da) pazar odaklılık, yenilik ve performans ilişkisini araştırmışlar. Çalışma da müşteri odaklılık yanında fonksiyonlar arası koordinasyonun da yenilik ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla Ho vd., (2018)'nin çalışmasını destekleyen bu çalışmanın sonuçları yöneticilerin müşteri ve rakiplere yönelik bilgilerin ancak işletme fonksiyonlarının uyumlu çalışması ile yararlı olabileceği, bu nedenle işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyonun mutlaka çalışanların yenilik üretmelerinde destekleyici olabildiğini göstermektedir. Sonuç olarak, işletmede yeni hizmet gelişiminde birimler arası sağlıklı iletişimin mutlaka çalışanlar için en önemli destekleyici unsur olabileceği düşünülebilir.

3.4. Sonuç ve Öneriler

Konaklama işletmesinin varlığını devam ettirebilmesi için strateji odaklı hareket ederek yeni hizmetler sunması gerekmektedir. Strateji odaklılık sayesinde işletmeler varlıklarını uzun süre devam ettirecek ve rekabet avantajı elde edecektir. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde rekabet gücünü arttırmak işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanması ile sağlanmaktadır. Konaklama işletmeleri sahip oldukları kaynakları müşteri tercihlerini öğrenme ve karşılamak, rakiplerini yakından takip etmek, işletme fonksiyonlarını uyum içerisinde yürütmek ve teknolojiyi yakından takip etmek için kullanmak zorundadır. Ancak bu şekilde misafirlerine sundukları hizmetleri onların istekleri doğrultusunda geliştirebilir, yenileyebilir ve sunabilirler. Bu bağlamda yeni hizmet geliştirme çabaları ve yeni hizmet sunumları yöneticiler için göz ardı edilmemesi gereken önemli bir rekabet silahı olarak algılanmalıdır.

Araştırma turizm sektöründe faaliyet gösteren, yerli ve yabancı misafirleri ağırlamakta olan Trakya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri genel müdür, müdür, departman amirleri ve departman şeflerinden oluşan yöneticilerden anket tekniği ile elde edilmiştir. Çalışmada ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri açısından strateji odaklılık, alt boyutları, yeni hizmet geliştirme ve alt boyutları açısından farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Cinsiyet açısından rakip odaklılıkta kadınlar lehine ve yeni hizmet geliştirme desteğinde ise erkek katılımcılar lehine farklılık gözlenmiştir. Eğitim açısından ise, yeni hizmet geliştirme boyutunda lise ve lisans mezunları arasında lisans mezunları lehine farklılığa rastlanmıştır. Yine eğitim açısından yeni hizmet geliştirme ortamında lise ve lisans mezunları arasında ve ön lisans ile lisans mezunları arasında görülen farklılıklar lisans mezunları lehinedir. Eğitim açısından aynı zamanda yeni hizmet geliştirme desteğinde de farklılıklar görülmüştür. Lise ile ön lisans grupları arasında ön lisans mezunları lehine ve lise ve lisans mezunları arasında da lisans mezunları lehine farklılık mevcuttur.

Çalışmada, konaklama işletmelerindeki strateji odaklılık ile yeni hizmet gelişimi arasındaki ilişki belirlenmeye yönelik bir de model oluşturulmuştur. Oluşturulan kavramsal modelde yeni hizmet geliştirmede strateji odaklılık olarak pazar ve teknoloji odaklılık boyutları ele alınmıştır. Ayrıca pazar odaklılık değişkeni için alanyazına dayalı olarak; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olarak üç alt hipotez mevcuttur. Araştırma modelinin test edilmesinde ana hipotezimiz, strateji odaklılık ile yeni hizmet geliştirme arasında pozitif ve anlamlı kuvvetli bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Strateji odaklılık alt boyutlarından oluşan pazar ve teknoloji odaklılığın her birinin ayrı ayrı yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisine bakıldığında, yeni hizmet geliştirme üzerinde teknoloji odaklılığın en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Pazar odaklılık ile yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmet geliştirmenin alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Aynı zamanda müşteri, fonksiyonlar arası koordinasyon ve teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu arasında ve müşteri, rakip, fonksiyonlar arası koordinasyonun ve teknoloji odaklılık ile yeni hizmet geliştirmenin destek alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler söz konusudur. Çalışma kapsamında red edilen ve ilişki olmadığı anlaşılan tek hipotez pazar odaklılığın rakip odaklılık alt boyutu ile yeni hizmet geliştirmenin ortam alt boyutu arasındadır.

Sonuç olarak, rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı turizm sektöründe yeni hizmet sunmak isteyen konaklama işletmelerinin pazar ve teknoloji odaklı alt boyutlarından oluşan strateji odaklı bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin pazar ve teknoloji odaklı yaklaşımlara ağırlık vererek faaliyetlerini sürdürmeleri işletmelerdeki yeni hizmet gelişimine yönelik ortam ve destekleri de etkileyebilecek ve ulusal/ uluslararası pazardaki performanslarına da olumlu yansıyacaktır.

Çalışmanın en önemli kısıtı, Trakya Bölgesindeki sınırlı sayıdaki konaklama işletmesini kapsamasıdır. Ancak bu çalışmanın Türkiye'deki tüm konaklama

işletmeleri için tesadüfi olarak seçilen daha geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilecek başka çalışmalara ışık tutacağı gibi alanyazına katkı yapacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Zafer ve Zehir, Cemal (2009), "Development and Validation of a Multidimensional Business Capabilities Measurement Instrument", *Journal of Transnational Management,* 14 (3), 215-240.

Adıgüzel, Büşra (2012), *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği,* (Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

Agarwal, Sanjeev, Erramilli, Krishna M. ve Dev, S. Chekitan (2003), "Market Orienttaion and Performance in Service Firms: Role of Innovation", *Journal of Services Marketing,* 17 (1), 68-82.

Akgemci, Tahir, Güleş ve Hasan, Kürşat (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim,* Özbaran Ofset Matbaacılık, Ankara.

Akgündüz, Yılmaz (2007), *Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,* (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale.

Akman, Gülşen (2003), *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri,* (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Gebze.

Akman, Gülşen, Özkan, Coşkun ve Eriş, Hatice (2008), "Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi,* 17 (13), 93-115.

Akman, Gülşen ve Yılmaz, Cengiz (2008), "Innovative Capability, İnnovation Strategy and Market Orienttaion:An Empirical Analysis in Turkish

Software İndustry", *İnternational Journal of İnnovation Management,* 12 (1), 69-111.

Aksel, İbrahim (2010), *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma,*(İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul.

Aktan, Coşkun Can (1998), "Geleceği Kazanmanın Yolu Stratejik Yönetim".

Al- Ansari, Yahya, Marwan Altalib ve Muna Sardoh (2013), "Technology Orientation, Innovation and Business Performance: A Study of Dubai SMEs", *The International Technology Management Rewiev,* 3 (1), 1-11.

Alan, Hale ve Yeloğlu, Okan (2013), "Markalaşma ve Yenilikçilik", *İktisadi İdari Bilimler Dergisi,* 1 (1), 13-26.

Alayoğlu, Nihat (2010), "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 9 (17), 27-49.

Albayrak, Aslı (2015), "Müşterilerin E-Tablet Menüleri Değerlendirmelerine İlişkin Bir Çalışma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 8 (36), 934-945.

Ali, Rizwan, Leifu, Gao, ve Rehman, Ramiz-ur (2016), "The Impact of Technoogy Orientation and Customer Orientation on Firm Performance: Evidence Form Chınese Firms", *International Journal of Management and Marketing Research,* 9 (1), 1-11.

Altındağ, Erkut, Zehir, Cemal ve Acar, A. Zafer (2011), "Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Owned Firms", *Journal Eurasian Business Review*, 1, 18-36.

Altunel, C. Mustafa ve Saldamlı, Asım (2012), " Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performansların Analizi: İstanbul Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 21(1), *75-86.*

Altuntaş, Gültekin, Semerciöz, Fatih ve Eregez, Hanife (2013), "Linking Strategic and Market Orientations to Organizational Performance: The Role of İnnovation in Private Healthcare Organizations", *Prodecia- Social and Behavior Sciences,* 99, 413- 419.

Amabile, Teresa M. (1988), "A Model Of Creativity and Innovation In Organizations", *Research In Organizational Behavior,* 10 (1), 123-167.

Amabile, Teresa M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review,* 40 (1), 39-58.

Antonio, N. F., Emilio, R., ve Jose D. (2005), "Implication of Perceived Competitive Advantage, Adaptation ofMarketing Tactics and Export Commitment on Export Performance", *Journal of World Business,* 45, 287-300.

Aşgın, Sait (2008), *Stratejik Yönetim, TC İçişleri Bakanlığı Strateji.*

Atakan, Cansu, Sabiha (2017), *Yenilik Startejilerinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama,* (İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Atuahene-Gıma, Kwaku ve Ko, Anthony (2001), "An Empirical İnvastigation of the Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product İnnovation", *Organization Science,* 12 (1), 54-74.

Atuahene- Gima, Kwaku (1995), "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach." *Journal of*

*Product Innovation Management: An Internatıonal Publıcatıon Of The Product Development & Management Associatıon,*12 (4), 275-293.

Avcı, Umut, Madanoğlu, Melih ve Okumuş Fevzi (2011), "Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from a Developing Country", *Tourism Management*, 32 (1), 147-157.

Avlonitis, J. George, Papastathopoulou, G. Paulina ve Gounaris, P. Spiros (2001), " An Empirically-Based Typology of Product Innovativeness for New Financial Services: Success and Failure Scenarios", *Journal of Product Innovation Management,* 18 (5), 324-342.

Aydeniz, Nihat ve Yüksel, Berrin (2007), "Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 6 (20), 95-111.

Aygen, Selin, (2006), *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Konya.

Baker, William E. ve Sınkula, James M. (1999), "Learning Orientation, Market Orientation and İnnovation: İntegrating and Extending Models of Organziational Performance", *Journal of Market Focused Management,* 4, 295-308.

Bakoğlu, Refika (2010), *Çağdaş Stratejik Yönetim,* Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Balakrishnan, Subra (1996), "Benefits of Customer and Compeittive Orientations in İndustial Markets", *Industrial Marketing Management* , 25 (4), 257-269.

Barzcak, Gloria (1994), "Gaining Superior Performance of New Products in the Telecommunications İndustry", *Journal of Business & Industrial Marketing,* 9 (4), 19-32.

Barutçugil, S. İsmet (1981), *Teknolojik Yenilik ve Araştırma- Geliştirme Yöneimi,* Bursa Üniversitesi Basımevi.

Berry, L. Leonard, Shankar, Venkatesh, Parish, Turner Janet, Cadwallader, Susan ve Dotzel, Thomas (2006), "Creating New Markets Through Service İnnovation", *MIT Sloan Management Rewiev,* 47 (2), 56.

Biçimveren, Lütfi (2017), Pazar Odaklılık, *Yenilik Odaklılık, Pazarlama İnovasyonu ve Uluslararası Pazar Performansı: Balıkesir ve Bursa İllerinde Dış Ticaret Yapan Firmalara Yönelik Bir Uygulama*, (Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.

Bilim, Yasin ve Adabalı, Murat Mesut (2015), "Otel İşletmelerinde Yenilikçi (İnovatif) Oda Ürünlerine İlişkin Tüketici Algıları: Yenilik İhtiyacı ve Yenilik Algısı Değerlendirilmesi", *Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı,* 719-736.

Buckler , Sheldon A. (1997), "The Spiritual Nature of Innovation", *Research Technology Management,* 40 (2), 43-47.

Budak, Gülay (2000), "Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 1-11.

Bulut, Çağrı (2007), *Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı,* (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Gebze.

Bulut, Çağrı, Alpkan, Lütfihak ve Yılmaz, Cengiz (2009), "Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir çalışma", *İşletme Fakültesi Dergisi,* 10 (1), 1-34.

Bulut, Çağrı, Yılmaz, Cengiz ve Alpkan Lütfihak (2009), "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış,*9 (2), 513-538.

Brady, K. Michael ve Cronin, J.Joseph (2001), "Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors", *Journal of Service Research,* 3 (3), 241-251.

Bozkurt, Öznur ve Göral, Murat, (2013), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*, Sidaş Yayıncılık, 1.Basım, Editörler: Yrd. Doç. Dr. Muammer Mesci – Yrd. Doç. Dr. Öznur Bozkurt, İzmir.

Calantone, J. Roger, Chan, Kwong ve Cui, S. Anna (2006), "Decomposing product innovativeness and its Effects on New Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 408–421.

Celep, Emel (2014), *İşletmelerin Yenilik Stratejilerinin Pazarlama Politikalarının Oluşumuna Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,* (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Konya.

Celuch, G. Kevin, Kasouf, J. Chickery ve Peruvemba, Venkatakrishnan (2002), "The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities", *Industral Marketing Management*, 31 (6), 545-554.

Choi, Jung-Yun (2002), *Market Orientation and İnnovation in U.S. Small Business Firms in Small Towns*, (A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty in Partical Fulfillment of the Requirements Fort he Degreee of Doctor of Phılosphy Iowa State University), Ames, Iowa.

Chen, Yongmin (2006), "Marketing İnnovation", *Journal of Economics Management Strategy*, 15 (1), 101-123.

Cheng, C. Colin ve Krumwide, Dennis (2012), "The Role of Services Innovation in the Market Orienttaion- New Service Performance Linkage", *Technovation,* 32, 487-497.

Cormican, Kathryn ve Sullivan O. David (2004) "Auditing Best Practice for Effective for Product İnnovation Management", *International Journal of Technical Innovation and Entrepreneurship (Technovation),* 24 (10), 819-829.

Corning A. Peter (1983), *The Synergism Hypothesis: A Theory of Progressive Evolution*, New York: McGraw-Hill.

Çakıcı A.Celil ve Eren Duygu (2005) "Otel İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Pazar Yönlülük-Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 23 (1), 157-178.

Çetin, Erol (2014), *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Katılımının Tüketicinin Risk Algısı ve Pazar Odaklılık Algısı Üzerindeki Etkisi*, (Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Sakarya.

Çınar, Kevser (2017), "Otel İşletmelerinde Yenilik Algısı ve Uygulamaları", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 9 (2), 37-50.

Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk (2012), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları,* Pegem Akademi, Ankra.

Çolakoğlu, Ülker ve Çolakoğlu, Eralp Osman (2010), *Stratejik Yönetim ve Turizmde Uygulamaları*, Detay yayıncılık, Ankara.

Damanpour, Fariborz (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy Of Management Journal,* 34 (3), 555-590.

Damanpour, Fariborz (1996), "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", *Management Science,*42 (5), 693-716.

Danışman, Ali ve Erkocaoğlu, Ertan (2008), "Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB ye kota Firmalar Üzerinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 19, 197-221.

Day, S., George (1994), "The Capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing,* 58 (4), 37-52.

Deng, Shengliang ve Dart, Jack (1994)," Measuring Market Orientation: A Multi Factor , Multi –Item Approach", *Journal of Marketing Management* ,10 (8), 725-742.

Den Hertog, Pim (2000), "Knowledge Intensive Business Services As Co-Producers of Innovation", *International Journal of Innovation Management,*40 (4), 491-528.

Deshpande, Rohit ve Webster E. Frederick, (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing,* 53, 3-15.

Deshpande, Rohit, Farley, U. John ve Webster, E. Frederick (1993), "Corporote Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis", *Journal of Marketing,* 57 (1), 23-37.

Diederiks, M.A., Elmo ve Henriette Jettie CM Hoonhout (2007), "Radical Innovation and End-User Involvement The Ambilight Case", *Knowledge, Technology ve Policy,* 20 (1), 31-38.

Dinçer, Hasan (2010), *Bankacılık Sektöründe Yeni Hizmet Geliştirmenin Rekabet Stratejilerindeki Değişime Etkisi*, (Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul.

Dinçer, Ömer (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,* Alfa Yayınları, İstnabul.

Dominquez- Pery, C., Ageron, Blandine ve Neubert, Gilles (2013), "A Service Science Framework to Enhance Value Creation in Service Innovation Projects. An RFID Case Study", *Int. J. Production Economics,* 141 (2) , 440-451.

Dörner, Nadin, Gassmann, Oliver ve Gebauer, Heiko (2011), "Service İnnovation: Why is it so Difficult to Accomplish?", *Journal of Business Strategy,* 32 (3), 37-46.

Drucker, Peter F, (1954), *The Practice of Management,* Harper ve Brothers, New York.

Durna, Ufuk (2002), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Durna, Ufuk ve Babür, Serap (2011), "Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,* 3 (1), 73-98.

Dursun, Taha İbrahim, (2007), *Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği,* (Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya.

Ekber, Şahin ve Ahmadov, Fariz (2017), "Pazar Odaklılık Yaklaşımları: Bir Literatür İncelemesi", *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi,* 1 (1), 33-44.

Eker, Yasin (2008), *Turizm İşletmelerinde Rekabet Stratejilerinin Başarısının Arttırılmasında, Öğrenen Örgütün Rolü: Bir Ulaştırma İşletmesinde*

Örnek Olay Çalışması, (Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).

Elçi, Şirin (2007), *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı,* TYD, İstanbul.

Engin, Ediz (2005), *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne.

Enginoğlu, Didem (2015), *İnovasyon Yönetimi ve AR-GE*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Erdem, Barış, Gül, Kudret ve Gül Melike (2013), "Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 5(2), 74-104.

Erdoğan, Ebru (2017), *Aile İşletmelerinde Pazar Odaklılık ve Bazı Örgütsel Yetenekler İle Firma Performansı İlişkisi*, (Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Gebze.

Eren, Erol (2001), *Yönetim ve Organiza*syon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, Erol, (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, Şule Müfide, Tokgöz Emrah, Gül Hasan ve Saylan Onur, (2013), "Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 1-39.

Erkut, Haluk (2009), *Yönetim'in Kanatları*, Yalın Yayıncılık, İstanbul.

Erkocaoğlan, Ertan (2005), *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana.

Escriba- Esteve, Alejandro, Sanchez-Peinado, Luz. ve Sanchez-Peinado, Esther. (2009), "The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises", *British Journal of Managem*ent, 20 (4), 581-597.

Esen, Şaban (1996), *Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme*, (Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa.

Eskiler, Ersin (2009), *Bilgi Yönetimi ve Pazar Odaklılık ile Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*, (Eskişehir Osamangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ensititüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.

Eskiler, Ersin, Özmen Müjdat ve Uzkurt Cevahir, (2011), "Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,*6 (1), 31-69.

Ettlie, E. John ve Bridges, P. William (1982), "Environmental Uncertainty and Organizational Technology Policy", *IEEE Transactions on Engineering Management,* 29 (1), 2-10.

Flynn James E. ve Flynn B. Barbara, (1996), "Achieving Simultaneous Cost And Differentiation Competitive Advantages Through Continuous Improvement: World Class Manufacturing As A Competitive Strategy", *Journal Of Managerial Issues,* 8 (3), 360-379.

Fischer, Manfred M. (2001), "Innovation, Knowledge Creation and System of Innovation", *The Annals of Regional Sciense,* 35 (2), 199-216.

Gao, Young Gerald, Zhou, Zheng Kevin ve Yim, Kin (Bennett) Chi (2007), "On What Should Firms Focus in Transtional Economies? A Study of The Contingent Value of Strategic Orienttaions in China", *İntern. J.of Research in Marketing,* 24, 3-15.

Gallouj, Faiz ve Weinstein, Olivier (1997), "Innovation in Services", *Research Policiy,* 26 (4-5), 537-556.

Gatignon, Hubert ve Xuereb, Jean Marc (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research,* 34 (1), 77-90.

Gökçek, Onur (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması,* (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Gölbaşı, Fatma (2011), *Vizyon ve Misyon*, Kumsaati Yayınları, İstanbul.

Göral, Ramazan (2014), *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Gray, Brendan, Matear, Sheelagh, Boshoff, Christo, Matheson, Phil (1998), "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing,* 32 (9/10), 884-903.

Grawe, Scott J., Chen, Haozhe, Daugherty ve Daughert, Patricia J. (2009), "The Relationship Between Strategic Orientation, Service İnnovation and Performance", *Internatiol Journal of Pyshical Distribution Logistic Management,* 39 (4), 282-300.

Grinstein, Amir (2008), "The Effect of Market Orientation and its components on İnnovation Consequences: A Meta- Analysis", *Journal of The Academyof Marketing Science,* 36 (2), 166-173.

Güçlü, Nezahat (2003), "Stratejik Yönetim", *Gazi Üniversitesi Gazi eğitim Fakültesi Dergisi,* 23 (2), 61-85.

Güleş, Kürşat Hasan, Bülbül, Hasan (2004), *Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Avantajı,* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Güripek, Ediz (2013), *Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Arttırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama,* (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), İzmir.

Günay, Özgür (2007), *KOBİ'lerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi),İstanbul.

Hakala, Henri ve Kohtamaki, Marko (2010), "The Interplay Between Orientations: Entrepreneurıal, Technology and Customer Orientations in Software Companies", *Journal Of Enterprising Culture,* 18 (3), 265-290.

Halaç, Duygu Seçkin (2014), The Effects of Technology Orientation on Firm Performance, Yaşar University, Graduate School of Social Sciences Department of Business Adminıstration, Doctor of Phılosophy, İzmir.

Halaç, Duygu Seçkin (2015), "Multidimensional Construct of Technology Orientation", *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 195, 1057-1065.

Hamel, Gary ve Prahalad Coimbatore K. (1991), "Corporate İmagination and Expeditionary Marketing", *Harward Business Rewiev,* 69 (4), 81-92.

Han, Jin K., Kim, Namvoon ve Srivastava, K. Rajendra (1998), "Market Orientation and Organizational and Organizational Performanca :Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.

Harris, R. Philip, (2004), "European Leadership in Cultural Synergy", *European Business Review*, 16 (4), 358–380.

Harsono, Mugi ve Haryono, Tulus (2014), "The Relationship Between Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability", *American İnternational Journal of Contemporary Research,* 4 (1), 221-229.

Hjalager Anne-Mette (2002), "Repairing Innovation Defectiveness In Tourism", *Tourism Management*, 23 (5), 465-474.

Hjalager Anne Mete (2010), "A Review of İnnovation Research in Tourism", *Progress in Tourism Management*, 31(1), 1-12.

Ho, Khanh Le Phio, Nguyen, Chau Ngoc, Adhikari, Rajendra , Miles, Morgan P. ve Bonney Laurie (2018), "Exploring market Orientation, İnnovation, and Financial Performance in Agriculture Value Chains in Emerging Economies", *Journal of Innovation & Knowledge*, 3 (3), 154-163.

Hobikoğlu, Haykır, Elif (2009), *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi,* (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul.

Hortinha, Paula, Lages, Carmen, Lages ve Filipe Luis (2011), "The Trade-Off Between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance", *Journal of İnternational Marketing,* 19 (3), 36-58.

Hu, Meng-Lei Monica, Jeou-Shyan Horng ve Yu- Hua Christine Sun (2009), "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance", *Tourism Management,* 30 (1), 41-50.

Huber, P. George (1991), "Organizational Learning: The Contrıbuting Processes and The Literatures", *Organization Science,* 2 (1), 88-115.

Hunt, Shelby D. ve Morgan, Robert M., (1995), "The Comparative Advantage Theory Of Competition", *Journal of Marketing,* 59 (4), 1-15.

Hussain, Kashif, Konar, Rupam ve Ali, Faizan (2016), "Masuring Service Innovation Performance Through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach", *Social and Behavioral Sciences,* 224, 35-43.

Hsieh, Yen-Hao ve Chou, Yun-Hsuan (2018), "Modeling The Impact of Service İnnovation For Small and Medium Enterprises: A Systen Dynamic Approach", *Simulation Modelling Practice and Theory,* 82, 84-102.

Işık, Metin (2018), "İnovasyon Kültürünün Hizmet İnovasyonu Performansına Etkisi: Bitlis İli Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 32 (2), 351-366.

İlkay, Savcı (2011), *Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları,* Ekinoks Yayın Dağıtım, Kızılay-Ankara.

İşçan, Faruk Ömer ve Karabey, Canan Nur (2007), "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 6 (2), 103-116.

Jaworski, J., Bernard, Kohli, K., Ajay (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing,* 57, 53-70.

Jeong, Insik, Pae, H. Jae ve Zhou, Dongsheng (2006), "Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The Case of Chinese Manufactures", *Industrial Marketing Management,* 35, 348-358.

Kalaycı, Şeref (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,* Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kanten Selahattin ve Murat Yaşlıoğlu (2012), "Role Of Innovatıon In Creatıng Customer Value In Hotel Establıshments: A Study On Managers", *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences,* 17 (2).

Kaplan, Hüseyin (2010), *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,* (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Karabulut, Tuğba Ahu (2015), "Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey", *Procedia Social and Behavioral Sciences,* 195, 1338-1347.

Karahan, Kasım ve Varinli, İnci (2002), "Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Pazarlama Dünyası,* 16 (1), 4-11.

Karamustafa, Kurtuluş, Güllü, Kenan, Acar, Neşe ve Ulama, Şevki, (2010), *Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Katz, Bernard, Preez, Niek ve Schutte, Corne (2010), "Definition and Role of an Innovation Strategy", *In SAIIE Conference Proceedings,* 60-74.

Kayran, Fatih Mehmet (2013), *Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları,* (Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.

Kelley, Donna J. ve Mark, P. Rice (2002), "Advantage Beyond Founding: The Strategic Use Of Technologies", *Journal of Business Venturing,* 17 (1), 41-57.

Keskin, Halit, Songül, Zehir ve Hayat Ayar (2016), "Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejilerinin Aracı Rolü", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 17 (1), 111-127.

Kıbor, Natalie, Jenıffer (2014*), A Comparatıve Study Of Innovatıon As A Competıtıve Strategy In The Mobıle Telephony Companıes And Bankıng Sector In Kenya,* (A Research Project Submıtted In Partıal Fulfilment Of The Requırements For The Award Of Master Of Busıness Admınıstratıon (Mba) Degree, School Of Busıness, Unıversıty Of Naırobı), November.

Kılıç, Mustafa (2010), "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler,Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Sosyo Ekonomi Dergisi,* 13, 81-98.

Kılıç, Serkan (2016), *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Kırca, H. Ahmet, Jayachandran, Satish ve Bearden, O.William (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing,* 69 (2), 24-41.

Kim, Woo Gon ve Youngmi, Cha (2002), "Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management,* 21 (4), 321-338.

Kim, Namwoon, Im, Subin ve Slater, F. Stanley (2013), "Impact of Knowledge Type and Staretgic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High- Technology Firms", *Porduct Development & Management Association,* 30 (1), 136-153.

Kimery, Kathryn M. ve Rinehart, Shelly M., (1998), "Markets and Constituencies: An Alternative View of The Marketing Concept", *Journal of Business Research*, 43 (3), 117-124.

Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği,* Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Koçoğlu, Duygu (2012), "Büyük Sanayi Kuruluşlarının Büyüme Stratejilerinin BAHS ile Değerlendirmesi: Denizli Örneği", *Ege Akademik Bakış,*12 (2), 267-283.

Kohli, K. Ajay ve Jaworski, J.Bernard (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kohli, K. Ajay, Jawroski, J. Bernard ve Kumar, Ajıth (1993), "Markor: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.

KOSGEB (2004), *Strateji ve Stratejik Yönetim,* KOSGEB (Stratejik Araştırmalar ve Merkez Müdürlüğü), Ankara.

Kotler, Phılıp (2003), *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know Wiley*, New Jersey.

Küçük, Orhan ve Kocaman, Gülşen (2014), "Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi :Bir Uygulama", *The Journal of Academic Social Science Studies, 29,* 37-52.

Lado, Nora ve Maydeu-Olivares, Albert (1998) "Exploring the Link Between Market Orientation and Innovation in The Europen and US İnsurance Markets", *Business Economic Series,* 1-18.

Lau, Ming Chung (2011), "Team and Organizational Resources, Strategic Orientations, and Firm Performance in a Transitional Economy", *Journal of Business Research,* 64 (12), 1344-1351.

Lender, Viliam ve Varmus, Michal (2011), "Creatıon And Implementatıon Of The Innovatıon Strategy In The Enterprıse", *Economics and Management,16,* 819-825.

Lendel, Viliam ve Varmus, Michal, (2012), "Innovation Strategy in Slovak Business", *Word Academy of Science, Engineering and Technology,* 64, 1137-1146.

Li, Juan Julie (2005), "The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations", *Asia Pacific Journal of Management,* 22 (4), 423-443.

Lightfoot, W. Howard ve Gebauer, Heiko (2011), "Exploring the Alignment Between Service Strategy and Service Innovation", *Journal of Service Management,* 22 (5), 664-683.

Liu, Bing ve Fu, Zhengping (2011), "Relationship Between Strategic Orienttaion and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review", *İnternational Journal Of Mangement,* 6 (3), 109-115.

Liu Hefu, Ke Weilling, Wei KK ve Hua Zhongsheng, (2013), "Effects of Supply Chain Integration and Market Orientation on Firm Performance: Evidence from China", *International Journal of Operations Production Management*, 33 (3), 322-346.

Liu, Chı-Tsung ve Chen, Yı-Jen (2015), "Strategy Orientation, Product İnnovativeness, and New Product Performance", *Journal of Management Organizational,* 21 (1), 2-16.

Lopez, Perez Susana, Peon, Jose Manuel Montes, Ordas ve Camilo Jose Vazgues (2005), "Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance", *The Organizational Learning,* 12 (3), 227-245.

Luecke, Richard (2008), *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, Turan Parlak (Çeviren), Ali Berktay ve Filiz Özkan (Ed.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Lukas, Bryan A., ve Orville, C. Ferrell (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of The Academy of Marketing Science,* 28 (2), 239-247.

Lumpkin, G.Tom ve Dess, G. Gregory (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review,* 21 (1), 135-172.

Marangoz, Mehmet, Aydın ve Emre, Ali (2012), *KOBİ'lerde Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi*, 8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Kongre Bildiri Kitabı. 27-28 Kasım 2012.

Matear, Sheelagh, Gray, J. Brendan ve Garrett, Tony (2004), "Market Orientation, Brand İnvestment, New Service Development, Market Position and Performance for Service Organisations", *International Journal of Service Industry Management,* 15 (3), 284-301.

Mavondo, T.Felix (2000), "Marketing as a Form of Adaptation: Empirical Evidence From a Developing Economy", *Marketing Intelligence&Planning,*18 (5), 256-272.

Mcadam, Roodney ve Stevenson, Peter, Armstrong, Gren (2000), "Innovative Change Management in SMEs: Beyond Continuous İmprovement", *Logistics Information Management,* 13 (3), 138-149.

McDermott, M. Christopher ve Prajogo, I. Daniel (2010), "Services Innovation and Performance in SMEs", *International Journal of Operations & Production Management,* 32 (2), 216-237.

Miles, E. Raymond, Snow, C. Charles, Meyer, D. Alan ve Coleman, J. Jr. Henry (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", *Academy of Management Rewiev*, 3 (3), 546-562.

Mintzberg, Henry (1996), *Generic Business Strategies,Mintzberg H., Quinn, j. (Eds), The Strategy Process.*

Mintzberg, Henry ve James Brian, Quinn. (1996), *The Strategy Process: Concepts, Contexts,Cases.* 3rd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, Quinn, Brian, James ve Ghoshal, Sumantra (2003), *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*, Harlow: Pearson Education.

Montes Llorens, Franciso Javier, Antonia, Ruiz Moreno ve Luis, Miguel Molina Fernandez (2004), "Assessing The Organizational Climate and Contractual Relationship For Perceptions of Support for Innovation", *International Journal of Manpower,* 25 (2), 167-180.

Mucuk, İsmet (2010), *Pazarlama İlkeleri,* Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Naktiyok, Atılhan (2003) "Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *20*, 95-116.

Narver C. John ve Slater F. Stanley (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability"*Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.

Nybakk, Erlend ve Jenssen, Inge, Jan, (2012), "Innovation Strategy, Working Clımate, and Fınancıal Performance ın Tradıtıonal Manufacturing Fırms: An Empırıcal Analysıs, *International Journal Of Innovation Management*, 16 (2), 1-26.

OECD (2006), *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (Cilt 3. Baskı). Tübitak.

Oflazoğulu, Sonyel ve Koçak, Akın (2012), "Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Arasındaki İlişki", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2 (1), 121-144.

Oke, Adegoke, Walumbwa, O.Fred ve Myers, Andrew (2012), "Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance", *Decision Sciences,* 43 (2), 273-302.

Oral, Saime (2005), *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri,* Detay Yayıncılık, Ankara.

Oslo Kılavuzu (2005), *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3.Baskı, OECD, Avrupa Komisyonu, Türkçe Baskısı: TÜBİTAK.

Ostrom, L. Amy, Bitner, Jo. Mary, Brown, W. Stephen, Burkhard, A. Kevin, Goul, Michael, Smith-Daniels, Vicki, Demirkan, Haluk ve Rabinovich, Elliot (2010), "Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service", *Journal of Service Research,* 13 (1), 4-36.

Ottenbacher, C. Michael (2007), "Innovation Management In The Hospitality Industry: Different Strategies For Achieving Success", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (4), 431- 454.

Ottenbacher, C. Michael ve Harrington J. Robert (2010), "Stratigies for Achieving Success for Innovative Versus Incremental New Services, *Journal of Services Marketing,* 24 (1), 3-15.

Ödemiş, Murat (2014), *Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim ve Araçlarını Uygulama Anlayışları Üzerine Bir Araştırma*, (Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

Özdaşlı, Kürşat (2006), "Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay." *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,* (10), 1-16.

Özdevecioğlu, Mahmut, Balcı, Fatma İnce (2011), "Kültürel Sinerji Yönetimi: Kavramsal Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 38, 22-45.

Öztürk, Emrah (2012), *Yat Limanlarında İnovasyon ve Performans İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Araştırma,* (Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce.

Pascale, T. Richard (1984), "Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Succest", *California Management Rewiev,* 26 (3), 47-72.

Paksoy Mustafa H. ve Ersoy, Nazlı (2016), "Antalya'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Gaziantep University Journal of Social Sciences,* 15 (2), 413-433.

Panda, Hrushikesh ve Ramanathan, Krishnamurthy (1996), "Technological Capability Assessment of a Firm in the Electricity Sector", *Technovation,* 16 (10), 561-588.

Polder, Michael, Leeuwen, George Van, Mohnen, Pierre ve Raymond, Wladimir (2010), "Product, Process and Organizational Innovation: Drivers, Complementarity and Productivitiy Effects".

Porter, E. Michael (2003*), Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri*, (Çeviren, Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Porter, E.Michael (2008), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing İndustries and Competitors*. Simon and Schuster.

Presscott Mary B. ve Slyke Craig Van (1997), "Understanding The Internet As An Innovation", *Industrial Management Data Systems,* 97 (3), 119-124.

Proctor, Tony (1997), "Establishing a Strategic Direction: A Rewiev", *Management Decision,* 35 (2), 143-154.

Racelis, Aliza (2005), "Relationship Between Strategic Orientation and Organizational Performance: An Exploratory Study of Philippine Companies", *Philippine Management Review*, 13 (2), 70-80.

Rajala, Risto ve Westerlund, Mika (2012), "The Effects of Service Orientation, Technology Orientation and Open İnnovation on The Performance of Software- İntensive Service Businesses", *In System Science 45th (HICSS), Hawaii İnternational Conference on,*1532-1541.

Ruekert, W.Rubert (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing,* 9 (3), 225-245.

Ryu, Hyun-Sun ve Lee, Jae-Nam (2018), "Understanding the Role of Technology in Service İnnovation: Comparison of Three Theoretical Perspectives", *Information & Management,* 55 (3), 294-307.

Sabuncuoğlu, Ayda ve Gök, Osman, (2008), "Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,*1, 123-141.

Salavou, Helen (2005), "Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence From Greece", *Journal of Marketing Management,* 21 (3-4), 307-338.

Savcı, İlkay (2011), *Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları*, Ekinoks Yayın Dağıtım,Kızılay- Ankara.

Sengupta, Aveek ve Dev, S. Chekitan (2011), "Service Innovation: Applying The 7-I Model to Improve Brand Positioning at The Taj Holiday Village Goa, India", *Cornell Hospitality Quarterly,* 52 (1), 11- 19.

Shapiro, P. Benson (1988), "What the Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review,* 66 (6), 119-125.

Shoham, Aviv, Rose, M. Gregory ve Kropp, Fredric (2005), "Market Orientation and Performance: A Meta Analysis", *Marketing Intelligence & Planning,* 23 (5), 435-454.

Slater, F. Stanley ve Narver, C. John (1994), "Does Competitive Environmate Moderate The Market Orientation- Performance Relationship?, *Journal Marketing,* 58, 46-55.

Slater, F. Stanley ve Narver, C. John (1995), "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing,* 59, 63-74.

Slater, F. Stanley ve Narver, C. John (2000), "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitibality: A Balanced Replication", *Journal of Business Research,* 48 (1), 69-73.

Sin, Y.M. Leo, Tse, C.B. Alan, Heung, C.S. Vincent ve Yim, H.K. Frederick (2005), "An Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance in the Hotel İndustry", *Hospitality Management,* 24 (4), 555-577.

Solmaz, Ahmet Seyit ve Türkay Oğuz, (2014), "Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,*10 (1), 147-162.

Song, Michael ve Thieme, Jeff (2009), "The Role of Suppliers in Market Intelligence Gathering for Radical and Incremental Innovation", *The Journal of Product Innovation Management,* 26, 43-57.

Sönmez, Nur, Ayşa (2016), *Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Yenilik Performansı Açısından İncelenmesi: Yenilik Desteği Alan İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma*, (Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.

Spanjol, Jelena, Qalls, J. William ve Rosa, Antonia Jose, (2011), "How Many And What Kind? The Role Of Strategic Orientation İn New Product Ideation", *Product Development& Mangement Association*, 28, 236-250.

Srithika, T.M. ve Bhattacharyya, Sanghamitra (2009), "Facilitating Organizational Unlearning Using Appreciative Inquiry as an Intervention", *Vikalpa,* 34 (4), 67-77.

Sucu, Mahir Emre, (2010), *Kobi'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*, (Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli.

Suliman, Abubark Mohyeldi Tahir (2001), "Are We Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan", *Creativity and Innovation Management,* 10 (1), 49-59.

Sürer, Atilla (2012), *E-Pazarlama Yöneliminin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma,* (Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep.

Şentürk, Kerem Faruk, (2010), *Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya.

Tatikonda, M. V. and Zeithaml V. A. (2002), Managing the New Service Development Process: Multidisciplinary Literature Synthesis and Directions for Future Research, *New Directions in Supply-Chain Management: Technology, Strategy and Implementation, Management Association, New York, USA*. 200-233.

Tekcangil, Rukiye (2009), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma*, (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.

Tekin, Vasfi Nadir (2007), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tekin, Yasemin (2012), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi İle Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya' Da Bir Araştırma*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Antalya.

Tekin, Yasemin ve Durna Ufuk (2012), "Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulmaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 93-110.

Tekin, Zeliha, Avados, Yazgül ve Gümüş, Sefer, (2016), "Uluslararası Pazarlarda İnovasyon Stratejileri: Türkiye ve Dünyadan Beyaz Eşya Sektörü İnovasyon Örnekleri", *The Journal Of International Social Research,* 9 (46), 850-856).

Tenekecioğlu, Birol ve Figen N, Ersoy (2000), *Pazarlama Yönetimi,*Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Thompson, Arthur A., ve Strickland A.J (1993), *Strategic Management Concepts and Cases,* New York.

Tosun, Kemal (1982), *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*, Savaş Yayınevi, Ankara.

Tsiotsou, Rodoula H. ve Vlachopoulou. Maria (2011), "Understanding the Effects of Market Orientation and e- Marketing on Service Performance", *Marketing Intelligence and Planing* ,29 (2), 141-155.

Tutar, Hasan (2013), *İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Tuncel, Özkan (2012), *Satış ve Pazarlama Teknikleri,* Kurgu Kültür Merkezi Yayınları, Ankara.

Türk, Zeynep (2004), "Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı:Değer Zinciri Maliyet Analizi", *Ankara Üniversitesi SBF Derg*isi, 59 (3).

Udwadıa, E.Fırdaus (1990), "Creativity and Innovation in Organizations Two Models and Managerial Implications", *Technological Forecasting and Social Chance,* 38 (1), 65-80.

Ul Hassan, Masood, Shaukat, Sadia, Nawaz, Saqib Muhammad ve Naz, Saman (2013), "Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences,* 7 (2), 243-262.

Ulijn, Jan ve Brown, Terrence E. (2004), Innovatıon, Entrepreneurship and Culture, A. Matter of Interaction Between Technology, Progress and Economic

Growth? An Introduction, Jan Ulijn and Terrence E. Brown (Ed), *Innovation, Entrepreneurship and Culture*, Edward Elgar Publishing, Usa.

Usta, Resul, (2011), "Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 11 (3), 65-84.

Usta, Resul (2011), "Strategic Orientations Enriching the Effect of Market Orientation on Company Performance: Literature-Based Holistic Model Proposal", *Journal Anadolu University Journal of Social Sciences*, 11, 34-45.

Uzkurt, Cevahir (2008), *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım A. Ş., İstanbul.

Uzkurt, Cevahir (2010), İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?, *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 39.

Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim,* Literatür Yayınları, İstanbul.

Ünal, Mesud, (2012), *Stratejik Yönetim ve Liderlik,* Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Ünnü Ayyıldız ve Nazlı Ayşe (2009), "Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi", *Ege Akademik Bakış,* 9 (4), 1243-1273.

Vang, Jan ve Zellner, Christian (2005), "Introduction: Innovation in Services", *Industry and Innovation,* 12 (2), 147-152.

Vatan, Ahmet (2010), *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.

Verhees, J.H.M., Frans ve Meulenberg, T.G. Matthew (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*,42 (2), 134-154.

Victorino, Liana, Verma, Rohit, Plaschka, Gerhard ve Dev, Chekitan (2005), "Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry", *Managing Service Quality: An International Journal,* 15 (6), 555-576.

Voudouris, Irini, Lioukas, Syprus, Latrelli, Maria ve Caloghirou, Yannis (2012), "Effectiveness of Tehcnology İnvestment: Impact of İnternal Technological Capability Networking and İnvestment's Strategic İmportance", *Technovation,* 32, 400-414.

Voss, B. Glenn ve Voss, Giraud Zannie (2000), "Strategic Orienttaion and Firm performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing,* 64 (1), 67-83.

Yapar, İhsan (2015), *Kobilerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi:Kayseri İli Örneği,*(Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde.

Yenilmez, Behiye (2000), "Pazar Yöneliminin (Market Orientation) İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerini İrdeleyen Bir Araştırma", *5.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı,* (16-18 Kasım, Antalya), 201-220.

Yıldız, Raşit, Muhammet (2017), *Turizm İşletme Yöneticilerinin Yenilikçilik Algısının Yenilikçilik Faaliyetlerinde ve Yenilik Stratejilerine Etkisi: Bartın, Zonguldak ve Karabük İllerinde Bir Araştırma*, (Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bartın.

Yu, Eun ve Sangiorgi, Daniela (2018), "Service Design as an Approach to Implement The Value Cocreation Perspective in New Service Development", *Journal of Service Research,* 21 (1), 40-58.

Zehir, Songül (2016), *Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi*, (Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Gebze.

Zengin, Burhanettin ve Dursun, Cihan (2017), "Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerinde Etkileri: Doğu Marmara Örneği", *Turizm ve Araştırma Dergisi,* 6 (2), 38-58.

Zhang, Jing ve Duan, Yanling (2010). Empirical Study on the Impact of Market Orientation and Innovation Orientation on New Product Performance of Chinese Manufacturers. *Nankai Business Review International*, 1 (2), 214-231.

Zhou, Zheng Kevin, Yim, (Bennett) Kin Chi ve Tse, K., David (2005), "The Effects of Strategic Managament Orientations on Technology- and Market- Based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing,* 69 (2), 40-60.

Zhou, Zheng Kevin, Gao, Yong Gerald, Yang Zhilin ve Zhou, Nan (2005a) "Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and İnnovation Orientations", *Journal of Business Research*, 58 (8), 1049-1058.

Zhou, Zheng Kevin, Brown, R. James ve Dev, S. Chekitan (2009), "Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand- Based Perspective", *Journal of Business Research,* 62 (11), 1063-1070.

Zhou, Zheng Kevin ve Li, Bingxin Caroline (2010), "How Strategic Orientations İnfluence The Building of Dynamic Capability in emerging Economies", *Journal of Business Research,* 63 (3), 224-231.

Wan, David, Ong, Huat Chin ve Francis, Lee, (2005), "Determinants of Firm İnnovation in Singapore", *Technovation,* 25 (3), 261-268.

Wang, Hua Cheng, Kuan- Yu, Chen ve Shiu-Chun Chen (2012), "Total Quality Management, Market Orientation and Hotel performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors", *İnternational Journal of Hospitality Management,* 31 (1), 119-129.

Wanjiru, Julıa, Mureıthı (2012), *Innovatıon Strategies Adopted By The Mobıle Telephony Companıes in Kenya*, (A Research Project Submıtted to The School Of Business in Partial Fulfılment Of The Requırements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Admınıstratıon, Of The Unıversity of Nairobi), October.

Wind, Jerry ve Mahajan, Vijay (1997), "Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research,* 34 (1), 1-12.

Witell, Lars, Edvardsson, B., Meiren, T. ve Schäfer, Adrienne (2014), "New Service Development in Manufacturing Firms - Similarities and Differences with New Service Development and New Product Development", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19 (3), 35-49.

Qu, Riliang, Ennew, Christine ve Sinclair, Thea M. (2005), "The İmpact of Regulation Ownership Structure on Market Orientation in The Tourism İndustry in China",*Tourism Management,* 26 (6), 939-950.

Qu, Ralling (2009), "The Impact of Market Orientation and corporate social responsibility on firm performance: Evidence from china", *Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics*, 21 (4), 570-582.

http://www.pepsico.com/live/content/query/?q=Pepsi%20Social%20Vending%20Machine, (Erişim 01.05.2018).

İşletme Stratejisinin Öğeleri, https://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/722883-isletme-stratejisinin-ogeleri.html (Erişim 05.10.2018).

Konaklama İşletmeleri ve Hizmet Yeniliği, https://www.landsichten.de/urlaub-auf-dem-bauernhof/ (Erişim, 30. 04. 2018).

EKLER

TRAKYA BÖLGESİ'NDEKİ KONAKLAMA İŞLETMEELRİNİN YENİ HİZMET SUNUMU KARARINDA STRATEJİ ODAKLILIĞIN ROLÜ ANKET FORMU

Elinizdeki bu anket formu, T.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen "Trakya Bölgesi'ndeki Konaklama İşletmelerinin Yeni Hizmet Sunumu Kararında Strateji Odaklılığın Rolü" konulu bilimsel bir yüksek lisans tezine veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar **bilimsel çalışma dışında kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Trakya Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü
Danışman: Doç. Dr. Güney Çetin Gürkan
Çağla Yumuk Mercan
caglayumuk061989@gmail.com

Yönerge: Sayın katılımcı anket formu içerisindeki tüm ifadelere katılım düzeyinizi aşağıdaki numaralamaya göre yapınız.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, **(2)** Katılmıyorum, **(3)** Kararsızım, **(4)** Katılıyorum,
(5) Kesinlikle Katılıyorum

	PAZAR ODAKLILIK ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1	Müşterilerimizin memnuniyetini düzenli olarak değerlendiririz.					
2	Hedeflerimizin başarısı müşterilerimizin memnuniyetine dayalıdır.					
3	Müşterilerimizin memnuniyetine yönelik bağlılığımızı düzenli olarak izler ve değerlendiririz.					
4	Satış sonrası hizmete büyük önem veririz.					
5	Müşterilerimize sağladığımız değeri arttırmak için büyük önem veririz.					
6	Rekabetçi avantajımız müşteri değeri anlamaya yöneliktir.					
7	Otelimizin satış elemanları rakipler hakkındaki bilgileri paylaşır.					
8	Rakiplerin hamlelerine karşı hızla cevap veririz.					
9	Rakiplerimizden önce fırsatları belirlemeye çalışırız.					
10	Üst yönetim rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini düzenli olarak tartışır.					
11	Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanlarda rekabete girişiriz.					
12	Otelimizde , pazar ihtiyaçlarını karşılamak için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.					
13	Otelimizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.					
14	Otelimizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.					
15	Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma					

	çapında paylaşılır.					
16	Birimler arasında otele rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.					
	TEKNOLOJİ ODAKLILIK ÖLÇEĞİ					
1	Otelimizde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde oldukça karmaşık teknolojilerden yararlanılır.					
2	Otelimizin yeni ürünleri daima son teknolojiye sahiptir.					
3	Teknolojik yenilikler otelimizde kolaylıkla kabul görür.					
4	Teknolojik yenilikler otelimizin program/proje yönetiminde kolaylıkla kabul görür.					
5	Otelimiz yeni teknolojiler geliştirmede oldukça proaktiftir.					
(1) Kesinlikle katılmıyorum, **(2)** Katılmıyorum, **(3)** Kararsızım, **(4)** Katılıyorum, **(5)** Kesinlikle Katılıyorum						
	YENİ HİZMET GELİŞTİRME	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Bu otel, yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sağlamaktadır.					
2	Bu oteldeki, tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi etkileşimde bulunurlar.					
3	Yeni hizmet projeleri geliştirilirken yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın iş birliği içinde çalışırlar.					
4	Bu otelde, yeni iş yapma tekniklerinin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.					
5	Bu otelde, yeni hizmetler geliştirmek için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.					
6	Bu otelin, mevcut insan gücü, geliştirilmesi gereken yeni hizmetler için yeterlidir.					
7	Çalıştığım ekip, yeni hizmetler geliştirmede profesyoneldir.					
8	Çalıştığım ekip tarafından geliştirilen yeni hizmetler zamanlama, kaynaklar ve işleyiş bakımından etkilidir.					

Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )
Medeni Durum: Evli ( ) Bekar ( )
Yaş: ……(Lütfen belirtiniz)
Eğitim durumunuz: İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Üniversite ( ) Y.Lisans-Doktora ( )
Şuan ki iş yerinizdeki çalışma süresi (yıl): 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 20+ ( )
Çalışma hayatınızdaki toplam süre (yıl): 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 20+ ( )
Kurumdaki göreviniz: ……(Lütfen belirtiniz)