

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yunus TOPSAKAL

TURİZM İŞLETMELERİNDE İLİŞKİ AĞI ve BİLGİ PAYLAŞIMININ TEKNOLOJİ ve
YENİLİĞE ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ TURİZM İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yunus TOPSAKAL

TURİZM İŞLETMELERİNDE İLİŞKİ AĞI ve BİLGİ PAYLAŞIMININ TEKNOLOJİ ve
YENİLİĞE ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ TURİZM İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Yunus TOPSAKAL'ın bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ebru Tarcan KİGECİ

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Yalın EKİN

Tez Başlığı: Turizm işletmelerinde Tüketiciler Arası ve Bilgi Paylaşımının
Teknoloji ve Yeniliğe Etkisi: Antalya'daki Turizm İşletmelerine
Yönelik Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 14/05/2013

Mezuniyet Tarihi : 30/05/2013

Doç. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI, STRATEJİ ve YENİLİK İLİŞKİSİ

1.1 Strateji Kavramı ve Gelişimi.....	5
1.2 Stratejinin Amacı.....	6
1.3 Stratejik Yönetim Kavramı.....	7
1.4 Stratejik Yönetim Fonksiyonları.....	8
1.5 Stratejik Yönetimde Başarı.....	10
1.6 Strateji ve Yenilik İlişkisi.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI, STRATEJİK YENİLİĞİN GELİŞİM, İLİŞKİ AĞI ve BİLGİ TRANSFERİ

2.1 Yenilik Kavramı.....	13
2.2 Yeniliğin Önemi.....	14
2.3 Yenilik Süreci ve Döngüsü.....	15
2.4 Yenilik Türleri.....	17
2.4.1 Ürün/Hizmet Yeniliği.....	17
2.4.2 Süreç Yeniliği.....	19
2.4.3 Pazarlama Yeniliği.....	20
2.4.4 Organizasyonel Yenilik.....	21
2.4.5 İş Modeli Yeniliği.....	22
2.5 Yeniliğin Amaçları ve Etkilerine İlişkin Faktörler.....	22
2.6 Yeniliği Engelleyici Faktörler.....	24
2.7 Turizm İşletmelerinde Yenilik Kavramı.....	25

2.8 Turizm İşletmelerinde Yeniliği Etkileyen Faktörler.....	25
2.9 Turizm İşletmelerinde Yenilik Modelleri.....	26
2.9.1 Abernathy ve Clark Modeli.....	27
2.9.2 Schumpeterian Model.....	29
2.10 Stratejik Yenilik Kavramı.....	31
2.11 Stratejik Yeniliğin Boyutları.....	32
2.11.1 Stratejik Yeniliğin İçeriği.....	33
2.11.2 Stratejik Yeniliğin Süreci.....	35
2.11.3 Stratejik Yeniliğin Kapsamı.....	37
2.12 Ağ Düzeyinde Yenilik.....	40
2.13 Turizmde İlişki Ağı ve Yenilik.....	40
2.14 İşletmelerde Bilgi Paylaşımı Modeli ve Yenilik.....	41
2.15 Turizm İşletmelerinde Yenilik İçin Bilgi Paylaşımı Süreci.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1 Demografik Bulgular.....	46
3.2 Katılımcıların Teknoloji ve Yenilikçilik İle İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımına Yönelik Algıları.....	48
3.3 Teknoloji ve Yenilikçilik İle İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımı ile İlgili Bulgular.....	49
3.3.1 Teknoloji ve Yenilikçilik Faktör Analizi.....	49
3.3.2 İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımı Faktör Analizi.....	50
3.3.3 İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımının Teknoloji ve Yenilikçiliğe Etkisi.....	51
SONUÇ.....	53
KAYNAKÇA.....	56
EK 1- Soru Formu Örneği.....	63
EK 2- TÜİK Yenilik Araştırması, 2006-2008.....	65
EK 3- TÜİK Yenilik Araştırması, 2008-2010.....	68
ÖZGEÇMİŞ.....	71

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1	Yeniliğin Amaçları ve Etkilerine İlişkin Faktörler.....	23
Tablo 2.2	Yenilik Faaliyetlerini Engelleyici Faktörler.....	24
Tablo 2.3	Stratejik Yeniliğin İçerik Boyutları.....	34
Tablo 2.4	Stratejik Yeniliğin Kapsam Boyutları.....	39
Tablo 3.1	Güvenirlilik Analizi.....	46
Tablo 3.2	Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	46
Tablo 3.3	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	47
Tablo 3.4	Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı.....	47
Tablo 3.5	Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	47
Tablo 3.6	Katılımcıların Teknoloji ve Yenilikçilik İle İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımına Yönelik Algıları.....	48
Tablo 3.7	Teknoloji ve Yenilikçilik Faktör Analizi.....	50
Tablo 3.8	İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımı Faktör Analizi.....	51
Tablo 3.9	İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımının Teknoloji ve Yenilikçiliğe Etkisi.....	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1	Yenilikle İlişkili Kavramlar.....	14
Şekil 2.2	Yenilik Yapma Oranları.....	15
Şekil 2.3	Yenilik Döngüsü.....	16
Şekil 2.4	Yenilik Hunisi.....	18
Şekil 2.5	Sanayi Sektöründe Ürün Yeniliği Oranları (2008-2010).....	18
Şekil 2.6	Hizmet Sektöründe Ürün Yeniliği Oranları (2008-2010).....	19
Şekil 2.7	Yenilik Türlerine Göre Yenilik Oranları.....	20
Şekil 2.8	Girişimcilerin Pazarlama Yeniliği Oranları.....	21
Şekil 2.9	Girişimcilerin Organizasyonel Yenilik Oranları.....	22
Şekil 2.10	Abernathy ve Clark Modeli.....	27
Şekil 2.11	Stratejik Yeniliğin Boyutları.....	33
Şekil 2.12	Stratejik Yenilik Süreci.....	37
Şekil 2.13	Stratejik Yeniliğin Örgütsel Kapsamı.....	38
Şekil 2.14	Bilgi Paylaşımı Kanalları ve Yenilik.....	42
Şekil 2.15	Turizm İşletmelerinde Bilgi Paylaşımı.....	44

ÖZET

“Turizm İşletmelerinde İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımının Teknoloji ve Yeniliğe Etkisi: Antalya’daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının amacı günümüzde sıkça sözü edilen sadece akademik çevrenin değil aynı zamanda iş çevreleri ile siyasetçilerin de gündeminde olan yenilikçilik, stratejik yenilik ve teknoloji konularının turizm işletmeleri arasındaki ilişki ağı ile bilgi paylaşımından nasıl etkilendiğini belirlemek ve önerilerde bulunmaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın paradigması ve yöntemine yer verilmiştir. Birinci bölümde strateji ve stratejinin yenilik ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Ardından ise ikinci bölümde yenilik ve stratejik yenilik kavramları ve gelişimleri ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde Antalya’da hizmet veren turizm işletmelerinin personeline yöneltilen soru formundan elde edilen verilerin analizleri yapılmıştır.

Çalışma sonucunda ise ilişki ağı ve bilgi paylaşımı ile teknoloji ve yenilik arasında olumlu bir bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca sonuçlardan Antalya’da turizm işletmelerinin aralarındaki ilişkilerin iyi olduğu ilişki ağı ve bilgi paylaşımı ile ilgili ifadelerin katılımının yüksek olmasından anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Stratejik Yenilik, İlişki Ağı, Bilgi Paylaşımı

ABSTRACT

Aim of the thesis which is named “Impact of Relationship Network and Knowledge Sharing on Technology and Innovation in Tourism Enterprises: A Research on Tourism Enterprises of Antalya”, is to determine how relationship network and knowledge sharing effect innovation, strategic innovation (a concept which is recently mentioned not only the academicians but also by labour environment and the politicians’ programme) and technology.

This study consists of three parts. In the introduction part there is answer of why this study is important and methodology of study. In the first part, there is information about strategy and strategic innovation. Then there are definitions of innovation and strategic innovation in the second part. In the third part, there are analysis of questionnaires which are conducted to personnel of tourism enterprises in Antalya.

At the end of the study, it emerges that there is a statistical relationship between relationship network and knowledge sharing with technology and innovation. Also, according to statistical analysis, relationship among tourism enterprises is good in Antalya.

Key Words: Innovation, Strategic Innovation, Relationship Network, Knowledge Sharing

ÖNSÖZ

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, bilgiye çok kolay ulaşılması ve piyasalarda çok sayıda birbirine benzeyen hizmetin var olması, strateji ve stratejik yenilik konusunu giderek daha da önemli hale getirmektedir. İşletmeler, varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini artırmak için yenilik yapmalıdır. Yenilik ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü işletme tüm iş alanlarında yeniliğe gereksinim duymaktadır.

Turizm sektörü açısından bakıldığında da yenilik diğer sektörlerde olduğu kadar önemlidir. Sektöre giriş çıkışlar gibi nedenlerden dolayı rekabetin üst noktalara ulaştığı turizm sektöründe işletmelerin yaşamları ve elde etmiş oldukları rekabet avantajlarını sürebilmeleri için yeniliğe ihtiyaçları olacaktır. Yenilik için işletmelerin çeşitli yaratıcı bilgi kaynaklarına sahip olmaları gerekmektedir.

Çalışmada yenilik ve stratejik yenilik konularında farklı araştırmacılar tarafından yapılmış araştırmalara, yenilik yapmak isteyen yöneticilere ve işletmecilere faydalı olacak bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca Antalya’da hizmet veren turizm işletmeleri üzerine bir araştırma yapılarak turizm işletmelerinde teknoloji ve yenilik ile ilişki ağı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, turizm sektörü ve işletme eğitimindeki bilgi ve birikimiyle, yardımını esirgemeyen, yenilik ile beni tanıştıran değerli hocam Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU’na teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmam sırasında bana destek olan aileme ve soru formu çalışmasında yardımcı olup desteğini esirgemeyen Öğr. Gör. Dr. Pelin Arsezen OTAMIŞ’a çok teşekkür ederim.

Yunus TOPSAKAL

Antalya, 2013

GİRİŞ

Teknolojinin artan bir hızla sürekli gelişmesi, sektörlerdeki düzen değişiklikleri, şirket birleşmeleri ve ayrılmaları, sektörlerle giriş çıkış gibi nedenlerden dolayı iş ortamları her zamankinden daha hızlı değişmektedir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, bilgiye çok kolay ulaşılması ve piyasalarda çok sayıda birbirine benzeyen hizmetin bulunması strateji ve stratejik yenilik konusunu giderek daha da önemli hale getirmektedir.

Stratejinin en basit amaçlarından biri rekabet avantajı elde etmektir. Rekabet avantajı elde etmenin yollarından biri ise pazardaki diğer işletmelere göre daha farklı olmaktır. İşletmeler bu farklılığı yenilikler ile elde edebilmektedir. Rekabetçi strateji uzmanı Michael Porter'in (1990) "Yenilik, ekonomik refah için merkezi bir konudur" ifadesi yenilikçiliğin işletmeler ve devletler için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Yeniliği başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler avantajlı bir konum elde edebilmektedir. Araştırmacılar yeniliği değişik açılardan ele alarak tanımlamışlardır. Yeniliği ilk tanımlayan ve yenilik araştırmalarına ışık tutan ilk araştırmacı Schumpeter (1939) yenilik ile buluşu birbirinden ayırarak tanımlama yoluna gitmiştir ve buluşların bilimsel ve teknolojik araştırmalarla ilişkili olduğunu söylerken, yeniliği ise buluşların daha geniş şekli veya buluşları kullanılabilir ürünlere dönüştüren fikirler olarak tanımlamaktadır.

Rekabetin sektörde üst noktalara ulaştığı hizmet üreten turizm işletmelerinde de diğer sektörlerde olduğu gibi rekabet avantajı elde etmek için stratejik yeniliğe ihtiyaç vardır. Turizmin ilk zamanlarındaki gibi sadece konaklama ve yeme-içme hizmeti vermek artık tüketicileri tatmin etmemektedir. Bu süreçte yeni oluşan taleplerin karşılanması ve hizmet alanlarının genişletilmesi için stratejik yenilik turizm sektörünün yardımcısı olacaktır.

İşletmeler yenilik yapmak için çeşitli kaynaklara ve bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklara ulaşmanın bir yolu da bilgi transferi ve bilgi paylaşımıdır. Bilgi transferi çeşitli yollarla yapılabilmektedir. Örneğin, turizm sektöründe personelin sürekli işletme

değiştirmesi bilgi transferine neden olmaktadır. Ayrıca, üniversiteler ve araştırma kurumları yapmış oldukları araştırmalar ve yayınlar ile işletmelere yenilik için çok çeşitli kaynaklar ve fikirler sağlamaktadır. Resmi veya gayriresmi olarak maddi/manevi kaynak ve bilgi transferini içeren işletme ilişkileri ilişki ağını oluşturmaktadır. İlişki ağı bilgi ve bilgiye erişim için önemli kaynaklar sunmaktadır. İşletmelerin veya bir bölgenin yenilik düzeyi sahip olduğu ilişki ağı ve bilgi transferi kanallarından etkilenmektedir.

Araştırmanın Önemi

Stratejik yenilik günümüzde üzerinde sıkça durulan bir konudur. Gelişmiş ülkeler bile ülkelerinin stratejik yenilik yeteneğini arttırmaya çalışmaktadır. Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye için de konunun önemli olduğu akademik ve politik çevrelerce düşünölmektedir.

Stratejik yenilik pazarda oyunu farklı yollarla oynamak ve strateji sınırının ötesine geçmek ise oyunu oynamak için bu farklı yollar kazanılmalıdır. İşletmeler strateji sınırının ötesine geçebilmelidir. Yöneticiler konuları sistematik bir yolla düşünmeli ve yeni iş modelleri yaratmak, yeni pazarlar yaratmak ya da müşteri ve işletme değerini arttırmak için bir sıçrama yapabilmelidir. Başarılı stratejik yenilikler gerçekleştirebilmek için ilişki ağı ve bilgi paylaşımının ne derecede önemli olduğu sorusuna cevap aranması ve ilgili kavramların işlenmesi turizm işletmelerinde stratejik yenilik için önemli görölmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada stratejik yeniliğin birçok boyutuyla incelenerek ve Antalya'daki turizm işletmelerinde stratejik yenilik düzeyinin ilişki ağı ve bilgi paylaşımı ile arasındaki ilişkinin belirlenerek turizm işletmelerinde stratejik yenilik düzeyinin ve ilişki ağı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin bulunması, turizm işletmelerinin yenilikçiliğe olan bakış açılarının ve bölgedeki yenikçilik düzeyinin bulunması amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışma bölgedeki yöneticilere stratejik yenilik için gerekli olan ilişki ağı ve bilgi paylaşımındaki eksikliklerini görmelerine ve işletmelere stratejik yenilik için gerekli olan ilişki ağını kurmalarına imkân sunacaktır. Alman fizikçi Max Planck'ın (1858-1947) "Yeni bir fikir eklenmesi bilimi zenginleştirmek olacaktır" dediği gibi yapılacak olan bu çalışma da stratejik yenilik literatürüne katkıda bulunacaktır.

Araştırmanın Paradigması ve Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle konu ile ilgili kuramsal/kavramsal yapı oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın soruları oluşturulmuş ve veri toplama araçları ile stratejileri geliştirilmiştir. Ardından oluşturulan yapılandırılmış soru formu ile veriler toplanmıştır ve bu veriler çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Analizler sonucu elde edilen bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır. En son aşamada ise sonuçların sınırlandırılması ve genellemesi yapılmıştır.

Yukarıdaki belirtilen amaçlara ulaşmak ve turizm işletmelerinde stratejik yenilik ile ilişki ağı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki düzeyini test etmek amacıyla yapılandırılmış soru formu hazırlanmıştır. Hazırlanan yapılandırılmış soru formu Antalya’da faaliyet gösteren turizm işletmelerine uygulanmıştır. Antalya’da 08.06.2012 tarihi itibarıyla konaklama işletmesi olarak hizmet veren 251 adet 5 yıldızlı, 212 adet 4 yıldızlı, 157 adet 3 yıldızlı, 71 adet 2 yıldızlı ve 20 adet 1 yıldızlı toplam 711 adet konaklama tesisi vardır (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2012). Bu konaklama işletmeleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılacak soru formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda soru formunu cevaplayan turizm sektörü çalışanının demografik özellikleri hakkında bilgi toplanması amaçlanmıştır. Bunun için bu kısımda katılımcıya yaşı, cinsiyeti, medeni hali ve eğitim durumu sorulmuştur. İkinci kısımda ise teknoloji ve yenilikçilik ile ilgili altı ifadeye yer verilmiştir. Bu altı ifade bölgedeki teknoloji kullanım düzeyinin, ürün ve hizmetlerdeki yenilikçiliğin, ürün ve hizmet üretme şekillerindeki yenilikçiliğin, pazarlama süreçlerindeki yenilikçiliğin ve yönetim anlayışındaki yenilikçiliğin dünya turizm sektörü ile karşılaştırılması istenilmiştir. Bu karşılaştırma 7’li likert (‘1: Hiç katılmıyorum’, ‘7: Kesinlikle katılıyorum’) ölçeğiyle yapılmıştır.

Üçüncü kısımda ise 7’li likert (‘1: Hiç katılmıyorum’, ‘7: Kesinlikle katılıyorum’) ölçeği ile ilişki ağı ve bilgi paylaşımı ile ilgili ifadeler sorularak soru formunu cevaplayan katılımcıları bu ifadelere olan katılım düzeyleri ölçülmüştür. İlişki ağı ve bilgi paylaşımı ile ilgili soru formunda toplam 17 ifadeye yer verilmiştir.

Soru formu Antalya’daki turizm işletmelerindeki personele uygulanmıştır. Bu yöntem sonucunda toplam 395 adet soru formu doldurulmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için tüm ifadelerin Cronbach Alpha değeri hesaplanmış ve % 91 olarak bulunmuştur. Elde edilen değer % 70’in üzerinde olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu öne sürülebilir.

Araştırmanın Yapısı

Yukarıda açıklanan amaçlara ulaşmak için araştırma 3 bölümlü olarak oluşturulmuştur.

Giriş bölümünde araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın paradigması ve yöntemi ve son olarak da araştırmanın yapısı ifade edilmiştir.

Birinci bölümde ise strateji ve stratejinin yenilik ile ilgisi hakkında yapılan literatür taramasına yer verilmiştir. Bu kısımda strateji kavramı ve gelişimi, stratejinin amacı, stratejik yönetim kavramı ve stratejik yönetimde başarı ve strateji ile yenilik arasındaki ilişki detaylı olarak incelenmiştir.

Hemen arkasından ise ikinci bölümde yenilik ve stratejik yenilik kavramları ve gelişimi ile ilgili yapılmış literatür taramasına yer verilmiştir. Ayrıca stratejik yeniliğin boyutları ve alt unsurları bu bölümde tanımlanmaktadır. Turizm işletmelerinde yenilik konusu ile ilgili yapılmış çalışmalar analiz edilmektedir. Turizm işletmelerine uygulanan modeller tanıtılmaktadır. Daha sonra ise ilişki ağlarının ve bilgi transferi kanallarının yeniliğe etkisi açıklanmış ve turizm işletmelerinde bilgi transferinin hangi kanallarla yapılabileceğine yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde Antalya'daki turizm işletmelerine uygulamak için hazırlanan yapılandırılmış soru formundan elde edilen verilerin analizleri yapılarak bulguları tartışılmaktadır. Öncelikle katılımcılara soru formunda sorulan demografik soruların frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra soru formundaki toplam 23 ifadenin ortalaması alınmıştır ve yorumlanmıştır. Teknoloji ve yenilikçilik ile ilişki ağı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için daha sonra regresyon analizine tabi tutulmak üzere bu ikisi için soru formunda yer verilen ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Teknoloji ve yenilikçilik için soru formunda yer verilen altı ifade tek boyut olmuştur. İlişki ağı ve bilgi paylaşımı için soru formunda yer verilen on yedi ifade ise dört boyutta toplanmıştır. Ardından regresyon analizi yapılmıştır ve 'Teknoloji ve Yenilikçilik' ile 'İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımı' arasındaki ilişki ortaya çıkarılmış ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI, STRATEJİ ve YENİLİK İLİŞKİSİ

1.1 Strateji Kavramı ve Gelişimi

Strateji savaş tarihi kadar eskidir ve hatta stratejiler askeri temellidir. Strateji kavramının kökeni eski Yunanca'da "ordunun generali" anlamına gelen "strategos" kelimesine dayanmaktadır. M.Ö. 490 senesindeki Marathon Savaşında strategoslardan oluşan bir oluşum ülkenin yöneticilerine savaşta başarılı olmak için taktik ve öneriler sunmaktaydı. Daha sonraki yıllarda, bu stratejistler sivil konularda da strateji üretmek ile görevlendirilmiştir (Blackerby, 1994, s. 23).

Günümüze geldiğimizde ise, savaş ve rekabet gibi başarılı olma ve hayatta kalma ile ilgili mücadelelerin askeri hayat kadar iş dünyasında da geçerli olduğunu görmekteyiz. Strateji artık iş hayatında apaçık bir öneme sahiptir. Bu konu ile ilgili birçok akademik araştırmada her işletmenin bir stratejisinin olması gerektiği hususunda ortak kanı vardır. Fakat Markides'e (1999(a), 1987(a)) göre strateji nedir ya da iyi bir strateji nasıl geliştirilir konusunda pek bir birliktelik yoktur.

Mintzberg (1999) strateji oluşumu ile ilgili on düşünce okulu tanımlamıştır: Dizayn Okulu, Planlama Okulu, Yerleştirme Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu, Yapılandırma Okulu. Aynı zamanda bunların strateji oluşumunda farklı yaklaşımlar sunduğunu iddia etmektedir. Mintzberg'e (1999) göre bu okullar bir bütün olarak stratejik yönetimi daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Önceki çalışmalarında Mintzberg (1987(a)) beş strateji tanımı sunmuştur, şöyle ki strateji: Bilinçli ve kasıtlı olarak geliştirilen plandır; rakiplere üstünlük sağlamak için kullanılan bir taktiktir; amaçlanan olsun veya olmasın, eylem akışı içerisinde bir modeldir; bir rakibe karşı birden çok rakip içinde ya da bir pazar içinde sahip olunan konumdur; bir bakış açısidir. Strateji oluşturma süreci Ülgen ve Mirza'ya (2004, s.57) göre "stratejik bilince" sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç, işletmelerdeki yöneticilerin; iş ortamlarının sürekli değişim içinde bulunduğunu, rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler oluşturup uyguladığını, bu stratejilere cevap verecek yeni stratejilerin

gerektiğini anlayabilmesi ve bu konularda fikir üretip çalışmalar yapmasını ifade etmektedir (Ülgen ve Mirza, 2004, s. 57).

Markides'e (2001) göre ilk olarak bir oyun seçilmeli, ikinci olarak bu oyunu nasıl oynanacağı seçilmelidir. Strateji bunun her ikisidir. Nasıl bir oyun olacağı seçilmeli ve bu oyunun nasıl oynanacağı belirlenmelidir. Markides (2001) strateji süreci hakkında birçok anlaşmazlıkların olduğunu da söylemektedir. Bir strateji planlanabilir mi yoksa kendiliğinden mi açığa çıkar? Analizlerimize nerden başlamalıyız? Sürece pazarı analiz ederek mi yoksa mevcut yeteneklerimize odaklanarak mı başlamalıyız?

De Wit ve Mayer (2004) gerçek hayatta bütün stratejik problemlerin üç boyutlu olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlar strateji süreci, strateji içeriği ve strateji kapsamıdır. Her boyut birçok konuda özelliğe sahiptir. Süreç konusunda üç konuyu ortaya çıkarmışlardır: Mantıklı ya da yaratıcı olabilecek stratejik düşünce, kasıtlı veya kendiliğinden oluşmuş stratejik yapı, devrimci veya evrimsel olabilen stratejik değişim. İçerik olarak ise üç belirgin farklı açıdan konuya yaklaşmışlardır: Pazar ve işletmelerin kaynaklarına odaklanan bir bakış açısıyla ortaya çıkan işletme düzeyinde strateji, hem sinerjiye hem de hevesliliğe odaklanabilen kurumsal düzeyde strateji, rekabetçi veya işbirlikçi olabilen ağ düzeyinde strateji. Kapsam olarak ise strateji; endüstri kapsamında uyum ve seçim aralığında olabilir, örgüt kapsamında kaostan kontrole kadar bir aralıkta olabilir ve uluslar arası kapsamda küreselleşmeden yerelleşmeye kadar bir aralıkta olabilir (De Wit ve Mayer, 2004).

Porter (McCarthy, 2000) stratejik gelişim için analitik yaklaşımın en iyisi olduğunu savunmaktayken, Mintzberg (1993) strateji oluşumun analiz değil sentez ile olduğunu savunmaktadır. Markides (2001) stratejinin olağanüstü rekabet etkisi yaratan stratejilere olanak sağlayan yaratıcılık ile oluşması gerektiğini söylerken, Liedtka (2000) ise stratejide tasarımdan yanadır.

1.2 Stratejinin Amacı

Yukarıda görüldüğü gibi strateji ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi stratejinin ana amacı rekabet avantajı ve stratejik konum elde etmektir. Birçok yazar (Barney, 1991; Grant, 1991; Henderson, 1989; Hinterhuber ve Popp 1992; Mang, 2000; Ohmae, 1988) stratejik yönetim alanındaki temel sorunun işletmelerin nasıl rekabet avantajı sağlayıp bunu sürdürebilecekleri olduğu konusunda birleşmektedir.

Grant (2002) rekabet avantajını şu şekilde tanımlamıştır: “İki veya daha fazla işletme aynı pazarda rekabet edince, bunlardan biri yüksek karlılık oranı kazanırsa o işletme rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmiştir” (Grant, 2002, s. 227). Demos v.d.’nin (2001) stratejinin en önemli amacı olarak ifade ettikleri gibi rekabet avantajı direkt olarak işletmelerin karlılığı ve finansal performansı ile ilgilidir.

Magretta (2002, s.91) ise yapmış olduğu çalışmada işletmenin peşinden gittiği görüş ne olursa olsun, rekabet avantajının anlamının rakiplerinden daha iyi olmak olduğunu ve “...daha iyinin anlamı farklı olmak” olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla yazara göre stratejik yönetimin amacı farklılaşma ile rekabet avantajı elde etmek ve pazarda benzersiz bir konum elde etmektir. Stratejik konum ise Porter’a (1996, s. 66) göre müşterilerin ihtiyaçlarına, müşterilerin erişebilirliğine ya da işletmenin ürün/hizmet çeşitliliğine bağlı olabilir. O stratejiyi farklı etkinliklerinde içinde yer aldığı benzersiz ve değerli konum oluşturma olarak tanımlamıştır. Ayrıca Porter’e (1996, s. 68) göre sadece bir ideal konum olsaydı stratejiye gerek kalmazdı.

Yazarlar stratejilerin amacını rekabet avantajı elde etmeye bağlamaktadırlar fakat stratejinin ana amaçlarından biri olan stratejik konum elde etmeyi ihmal etmektedirler. Stratejik bir konum elde etmeden elde edilen rekabet avantajları sürdürülebilir değildir. Fark yaratmaya dayalı bütün faaliyetler kopyalanabilmektedir. Dolayısıyla farklılığa dayalı rekabet avantajı geçicidir.

1.3 Stratejik Yönetim Kavramı

İşletmeler değişen koşullara uyum sağlamak, rekabet edebilirliklerini ve etkinliklerini korumak amacıyla stratejik yönetime büyük önem vermektedirler. Stratejik yönetim geleneksel olarak işletme üst yönetimince tasarlanan bir süreçtir (Asunakutlu ve Coşkun, 2000, s. 1) Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarının, misyonunun, yani var olma nedeninin ve uzun vadede bu amaçların ulaşılmasına rehberlik edecek karar yapılarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uyumlaştırılması sürecidir (İşcan, 2000, s. 232). Ülgen ve Mirza’ya (2004) göre stratejik yönetim, kuruluşların, uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek, onlara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla eldeki kaynakların (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye vb.) etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır.

Stratejik yönetimin amacı, işletmenin gelecekteki performansının artırılması, verimliliğin yükseltilmesidir. İşletmenin dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren

bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, işletmelere çevreyle uyum içinde faaliyette bulunma, işletme içi ve işletme dışından gelen beklentilere karşılık verebilme, işletmenin geleceği öngörmesini sağlama, faaliyetlerini değerlendirmeye yardım etme, işletmeyi ortak bir amaca yöneltme ve yönetim kalitesini artırma olanağı sağlamaktadır (Durna ve Eren, 2000).

1.4 Stratejik Yönetimin Fonksiyonları

Akademisyenler işletmelerdeki stratejik yönetim fonksiyonları ve geleneksel strateji yaklaşımları hakkında bir takım eleştiriler yapmışlardır. Yapılan bu eleştiriler üç farklı kategoriye ayrılabilir: Stratejik yönetimin içeriği (örneğin; strateji neye odaklanmalıdır?), stratejik yönetim süreci (örneğin; yeni stratejiler nasıl geliştirilir?) ve son olarak stratejik yönetimde kullanılan araçlar.

İşletmenin finansal başarıyı yakalamasına imkân sunan farklılaşma ile rekabet avantajı elde etmek stratejinin en önemli amacıdır. Gelirden maliyetin çıkarılmasıyla oluşan kar iki şekilde yükselir: ya gelirlerimizi arttırmalıyız ya da maliyetimizi azaltmalıyız. Bugünlerde yöneticiler bilimsel yönetim, operasyonel araştırmalar, tekrar oluşturma, girişimci kaynak planlaması ve Six Sigma gibi tekniklerle maliyet azaltımını ve operasyonel etkinliği arttırmayı amaçlamaktadır (Markides, 2000). Lynn v.d.'ne (1996) göre bu yöntemler önemli olmasına ve kayda değer bir refah yaratmasına rağmen, bunlar farklılaşma ve finansal başarıyı yakalamak için işletmeye yeteri kadar imkân sunmamaktadır. Bu teknikler geçici bir rahatlama sağlayabilir fakat stratejik konum elde etme ve sürdürme konusunda yeterli olamayabilir. Bu yüzden işletmelerin aynı faaliyeti daha iyi ve daha farklı yapabilmek için organizasyonel yeteneğe ihtiyaç duymaktadır. Organizasyonel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden farklı kılan; işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Diğer bir deyişle organizasyonel yetenek, işletmeye önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme için vazgeçilmez nitelikte ve dünya standartlarında olan gizli beceri ve yeteneklerdir (Özbay, 2004).

Porter'a (1996, s. 62) göre problem operasyonel etkinlik ve strateji arasındaki ayrımı yapamamaktan kaynaklanmaktadır. Porter (1996, s. 62) operasyonel etkinliği aynı hizmetleri rakiplerine göre daha iyi sunmak olarak tanımlarken, stratejik konumu aynı hizmetleri sadece daha iyi değil aynı zamanda farklı bir şekilde sunmak olarak tanımlamıştır.

Porter'e (1996, s. 62) göre operasyonel etkinlik hayatta kalmak ve finansal başarıyı yakalamak için gerekli olabilir, fakat sadece üretkenliğe odaklanmak rakiplerin stratejileriyle çalışma anlamına gelen rakiplerin yaptığının aynısını yapmaya yol açmaktadır ve farklılık yaratmamaktadır. Kim ve Mauborgne'ye (1997) göre rakiplerin ne yaptığının ve onların yaptıklarının daha iyisini yapmaya odaklanmak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak yerine sadece maliyette ya da kalitede marjinal gelişmelere yol açmaktadır. Sonuç olarak işletmeler birbirlerinden farklılaşamaz, sadece aynı çizgide ve temel rekabet unsurları olan maliyet, operasyonel etkinlik ve fiyat konusunda birbirleriyle rekabet ederler. Bu stratejik farklılaşmadaki eksiklik müşterileri sadece fiyat ile seçmeye itmektedir ve buda o sektörde marjların çökmesine sebep olabilir (Kim ve Mauborgne, 1999).

Günümüzde uygulanan stratejik yönetime birçok araştırmacı tarafından eleştiriler gelmektedir (Hamel, 1996; Hamel ve Prahalad, 1989; Mintzberg, 1994; Yates ve Skarzynski, 1999). Bu araştırmacılar strateji geliştirme sürecinin yeni fırsatlar ve farklılaşmalar üzerine yapılmaktan çok eski bütçe ve planlara adaptasyon olarak yapıldığını söylemektedir. Yani işletmeler geçmişte başarılı bir strateji veya konum elde ettiklerinde bunu değiştirmeye yanaşmak istememektedirler. Sonuçlarından emin oldukları faaliyetleri tercih etmektedirler.

Öte yandan Mintzberg (1987(b)) konuyu formal süreçlere dayandırmaktadır. Ona göre stratejik plan çok resmi ve analitik bir süreçtir. Bu standardize süreç yeni pazarlara, gelişmelere ve fırsatlara uyum için açık kapı bırakmamaktadır ve gerçek stratejik kararlar resmi bir süreç içerisinde yapılmamalıdır. Buna göre işlem etkinliği ve maliyet temelli faaliyetler sonucu elde edilen avantajlar geçici bir süre rekabet avantajı sağlayabilir fakat stratejik konum sağlamaya yetmemektedir.

Mintzberg'e (1993) göre planlama karanlıkta mendil sallamaktan başka bir şey değildir. Planlama öngörülebilir bir yanılsama ile geleceği kontrol etme girişimidir. Buda herkesin bildiği gibi basitçe yapılamamaktadır. Geleceğin kontrolü gerçekten yaratıcı fikirleri ve değişimleri kayda değer kılmaktadır, çünkü yaratıcı fikirlerin ve değişimlerin getirisi öngörülememektedir ve bundan dolayı da resmi planlamanın ötesindedir.

Büyüme isteği ve pazardaki konum değişiklikleri, çevre kontrolü odaklı ve analitik olan Ansoff'un bir işletmenin güçlü (strengths) ve zayıf (weaknesses) yönlerini belirlemek, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (opportunities) ve tehditleri (threats) belirlemek için kullanılan SWOT analizi gibi yeni tekniklerin ortaya çıkmasına neden

olmuştur. Yöneticilerin istedikleri farklılaşma ile rekabet avantajı yakalamaktır, fakat geleneksel stratejik yönetim araçları rekabet avantajı yakalamak yerine analiz ve planlama için geliştirilmiştir (Demos v.d., 2001). Courtney (2001) bu türden geleneksel araçların bir bakış açısı sağlayabileceği fakat gelecek için yaratıcı stratejiler yaratmakta öngörü sunamayacağını belirtmiştir.

Öte yandan planlama araçlarını kullanan bazı işletmeler bu araçları işletmedeki yöneticilerin bunun basit olduğuna inandığı için tercih etmektedirler. Ayrıca bazı işletmeler bu araçları stratejik yönetimden çok halkla ilişkiler amacıyla kullanmayı tercih etmektedirler (Mintzberg, 1993).

Geleneksel yaklaşımlara, araçlara ve tekniklere yapılan eleştiriler ışığında, işletmeler tarafından uygulanan geleneksel stratejik yönetimin işletmenin uzun süre hayatta kalması için finansal başarı sağlamadığını, sürdürülebilir rekabet avantajı sunmadığını ve pazarda benzersiz bir konum elde etmeye imkân vermediği söylenebilir. Bu yüzden stratejik yönetim için yeni yaklaşımların geliştirilmesi gündeme gelmiştir. Stratejik yenilik kavramı altında toplanan bu yaklaşımlar strateji için yeni düşünce yolları sunmaktadır ve işletmeleri rekabet avantajı elde etmek için farklılaşma imkânı sunan yeni stratejiler geliştirmelerini için teşvik etmektedir. Bu yaklaşımlar stratejik düşünce konusunda tamamen yeni fikirler, yeni süreçler ve yeni araçlar gelişmesine yol açmıştır (Sniukas, 2007, s. 21).

1.5 Stratejik Yönetimde Başarı

Stratejik yönetimin başarı anahtarı mümkün olduğunca fazla farklılık yaratmak ve rakiplerinin asla yetişemeyeceği ve işletmenin başarısı için gerekli olan benzersiz bir konumlanma ile rakiplerden uzaklaşmaktır (Eisenhardt, 1999; Eisenhardt ve Sull, 2001; Henderson, 1989; Hinterhuber ve Popp, 1992; Kim ve Mauborgne, 2002; Porter, 1996).

Bir işletme herkes için her şeyi yapamamaktadır. Kaynaklar sınırlıdır ve bundan dolayı işletmenin kaynakları nasıl kullanacağını seçmesi gerekmektedir. İşletmeler kısıtlar çerçevesinde hareket ederek faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar (Eisenhardt ve Sull, 2001; Markides, 1999(b); Porter, 1996). Mintzberg'e (1987(c), s. 30) göre stratejik yönetimin asıl görevi de budur. Bu yüzden stratejik yönetim işletmenin kaynaklarına odaklanmalı, ona fırsatlar yaratmalı ve potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmalıdır.

Sonucu önemli olan nokta ise şudur: İşletmeler tarafından yapılan strateji ve seçimler hem içsel hem de dışsal olarak işletmeye uyumlu olmalıdır. Öncelikle işletmeler

tarafından ortaya çıkarılan aktiviteler birbirlerini güçlendirmeli ve hep beraber bir sistem oluşturmalıdır (Porter, 1996).

1.6 Strateji ve Yenilik İlişkisi

Bir işletmenin strateji belirlemesi günümüzde hızla değişen şartlarda var olabilmesinin en temel gerekliliğidir. Ecevit ve Işık'ın (2011, s. 542) aktardığına göre strateji yoksunluğu tüm kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler için hayati derecede tehlikedir. İşletmelerin temel olarak başarmak istedikleri şey, rekabet avantajı elde ederek, uzun vadede bunu başarılı bir şekilde devam ettirebilmektir. Rekabet avantajının temel dayanaklarının ne olduğunu belirlemek stratejik yönetim araştırmacılarının temel sorun alanını oluşturmaktadır. Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilmesi işletmenin kendisini rakiplerinden farklılaştıracak bir strateji geliştirme ve uygulaması ile mümkün olabilmektedir (Hurst, 2000, s. 50).

Yenilik yönetimi işletmenin teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini (kültür, iletişim, organizasyon vb.) yeniliği destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle yenilik başarısı iki temel faktöre bağlıdır: Teknik kaynaklar (insan, ekipman, bilgi, para, vb.) ve işletmenin bunları yönetebilme becerisi. Bu iki faktörü başarıyla bir araya getirmek için hem stratejik hem de örgütsel becerilere sahip olunmalı veya bu beceriler kazanılmalıdır (Ecevit, 2010, s. 131). Örgütsel beceri, bir firmanın rakiplerine kıyasla iyi yaptığı işler ve örgütsel becerinin birçok çeşidi vardır; pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, etkili satış gücü bunlardan bazılarıdır. İşletme rakiplerine oranla iyi olduğu bu alanlardan bir ya da bir kaçında örgütsel becerisini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir (Thompson ve Strickland, 1992, s. 89).

Ecevit ve Işık'ın (2011, s. 543) yaptıkları çalışmada aktardıklarına göre rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Yenilik yönetiminde en önemli başarı faktörleri strateji ve liderliktir. Yine aynı şekilde etkin bir stratejisi olmayan bir işletmenin yenilik yönetiminin gerekli adımlarını gerçekleştirme mümkün olmayabilir (Cormican ve O'sullgvan, 2004, s. 819). Yenilik yönetiminde başarılı olmanın önemli olan bir diğer ve çoğu yazar tarafından göz ardı edilen faktör ise işletmelerin sahip olduğu veya olmadığı örgütsel yetenektir. Örgütsel yeteneğe sahip

olmanın şartı ise işletmelerin kendine özgü bir kültür üretmesi ve bu kültüre dayalı temel değerlere sahip olmasıdır. Çünkü örgütsel yetenek ancak bu türden bir örgüt kültüründe gelişebilir.

Konuyla ilgili yazarlar genellikle strateji ile stratejik yönetimi birbiriyle karıştırmaktadır. İşletmeler bir vizyon, misyon ve amaç gerçekleştirmek için bir strateji belirlerler. Yenilik stratejiyi destekleyen bir yardımcı araç olabildiği gibi kendisi de bir strateji olabilir. Yenilik uygulayan her işletmenin ya da kurumun bir vizyonu olmayabilir. Dolayısıyla stratejisi de olmayabilir.

Yenilik işletmelerdeki diğer stratejilerin uygulanmasına olanak tanıyarak işletmeye rekabet avantajı sağladığı için temel bir yetkinlik olarak kabul edilmektedir. Her işletmenin bir temel yetkinliğe ihtiyaç duyduğu, bunun da yenilik olduğu kabul edilmektedir (Ecevit ve Işık, 2011, s. 544). Yenilik süreci gerçek anlamda bir öğrenme sürecidir. Yenilik sürecinde, tekrarlar ve deneme yanılma gibi eylemlerin yoğun şekilde gerçekleşmesi, çalışanlara uygulayarak öğrenme fırsatı verir. Bu da işletmelere birlikte öğrenme imkânı sunmaktadır (Higgins, 1996, s. 26). Yenilik uygulama süreci aynı zamanda işlem etkinliğini artırma aracıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI, STRATEJİK YENİLİĞİN GELİŞİMİ ve İLİŞKİ AĞI ve BİLGİ TRANSFERİ

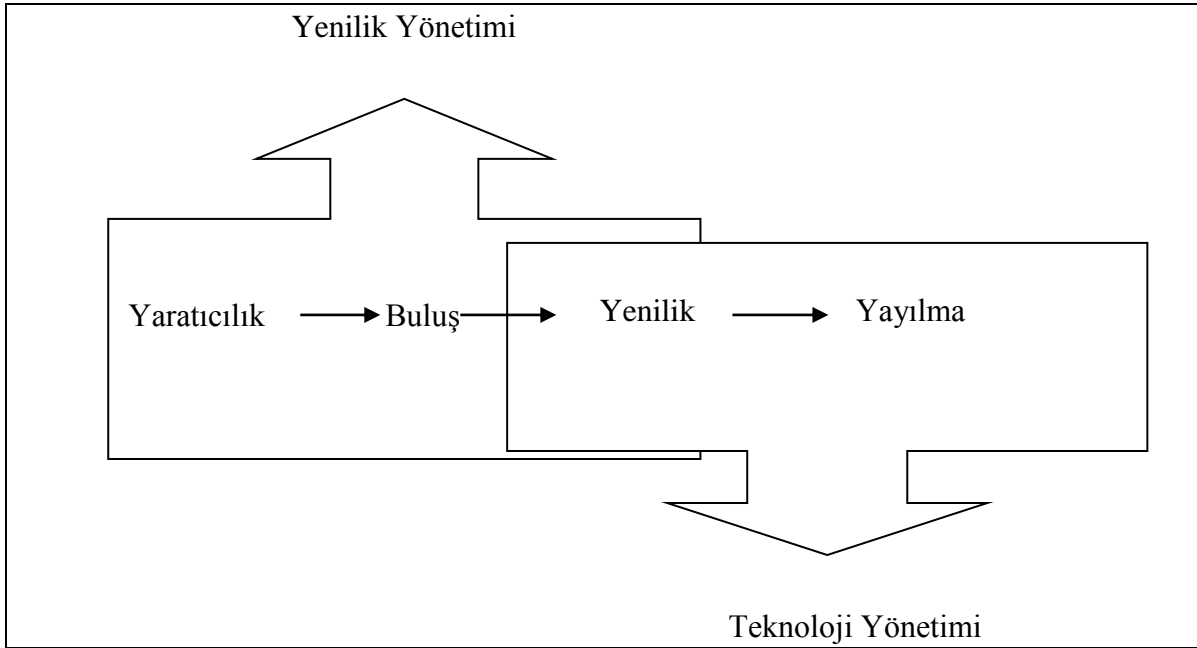
2.1 Yenilik Kavramı

Yenilik, girişimcinin yeni kaynaklar oluşturarak veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah üretmesidir (Drucker, 1998). Dolayısıyla yenilik, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. Becker ve Whisler (1967) ise yeniliği bir fikrin, benzer hedefleri olan işletmelerden biri tarafından ilk defa uygulanmasıdır diye tanımlamaktayken; öte yandan Kaimen ve Schwartz (1982) bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün/hizmet veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetler olarak tanımlamıştır.

Porter (1990) Schumpeter'in bilgileri ışığında işletmelerin, yenilik ile rekabet avantajı yakaladığından bahsetmiştir. Yeniliğe, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşmıştır. Schumpeterian bakış açısıyla yönetimde uygulanacak yeni teknikler yenilik sayılır. Fakat yazarların birçoğunun görüşünü tartışmaya açtığımızda, yeniliğin doğrudan yönetimin kendisi olduğuna ilişkin imalar yakalamak mümkündür. Hâlbuki yenilik ve benzeri yönetim teknikleri işlem etkinliğini arttırmaya yarabilecek sadece bir tekniktir.

Yenilik yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Tek başına yenilik yeni bir bilgiden daha fazlasını ifade etmektedir. İşletmeler için yenilik "yeni bir eylem potansiyeli veya yeni bir zenginlik kaynağı" anlamına gelmektedir (Durna, 2002).

Yenilik kavramı işletmeler tarafından ar-ge, yaratıcılık ve buluş kavramları ile karıştırılmaktadır. Ar-ge olumlu sonuç verse dahi bazen yeniliğe yol açmamaktadır. Yenilik, yeni bilginin ve teknolojinin uygulanış sürecidir (Hall ve Williams, 2008). Yaratıcılık ise yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, yenilik bu fikirleri hizmete dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yaratıcı fikirler uygulamaya konulmadığı sürece işletmeler için hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez (Durna, 2002). Güleş ve Bülbül'e (2004) göre icat, yeni ya da geliştirilmiş bir hizmet veya sürecin fikir ya da konsept düzeyini ifade etmektedir ve uygulamaya konulması ile yeniliğe dönüşür. Buluş yaratıcı bir olay iken, yenilik yaratıcı bir süreçtir. Şekil 2.1 yenilik ve diğer kavramlar arasındaki farkı göstermektedir.



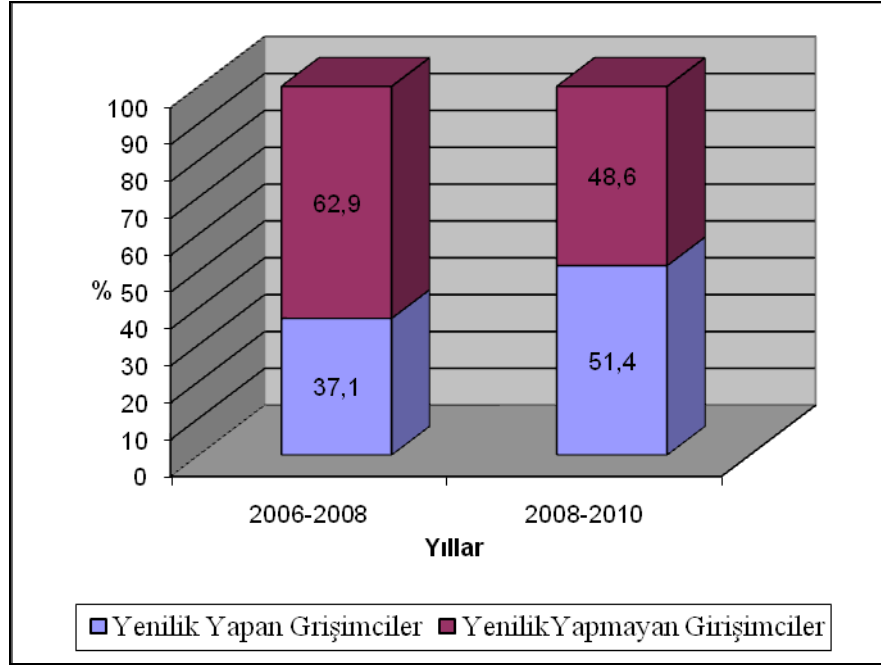
Şekil 2.1 Yenilikle İlişkili Kavramlar

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004, s. 28

2.2 Yeniliğin Önemi

Artık rekabet avantajının belirleyicisi sadece maliyetler değildir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün/hizmet ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktörde işin içinde ve maliyetten daha önemlidir. Tüm bu faktörler yenilik yapmayı gerektirmektedir. Yeni pazarlara girmenin mevcut pazar payını yükseltmenin ve sahip olunan rekabet avantajını arttırmanın yolu da yenilik yapmaktan geçmektedir (Elçi, 2006).

Pazar koşulları ve rekabet araçlarının değişimine etkisi yanında yenilik rekabet stratejilerinin başarılmasında da önemli rol oynamaktadır. Yenilik, bir işletmeye, rakiplerine oranla görece bir farklılık, görece bir düşük maliyet ya da her ikisinin de belirli bir düzeyde başarılması sayesinde rekabet avantajı elde etme imkânı sunmaktadır (Higgins, 1995, s. 370).



Şekil 2.2 Yenilik Yapma Oranları

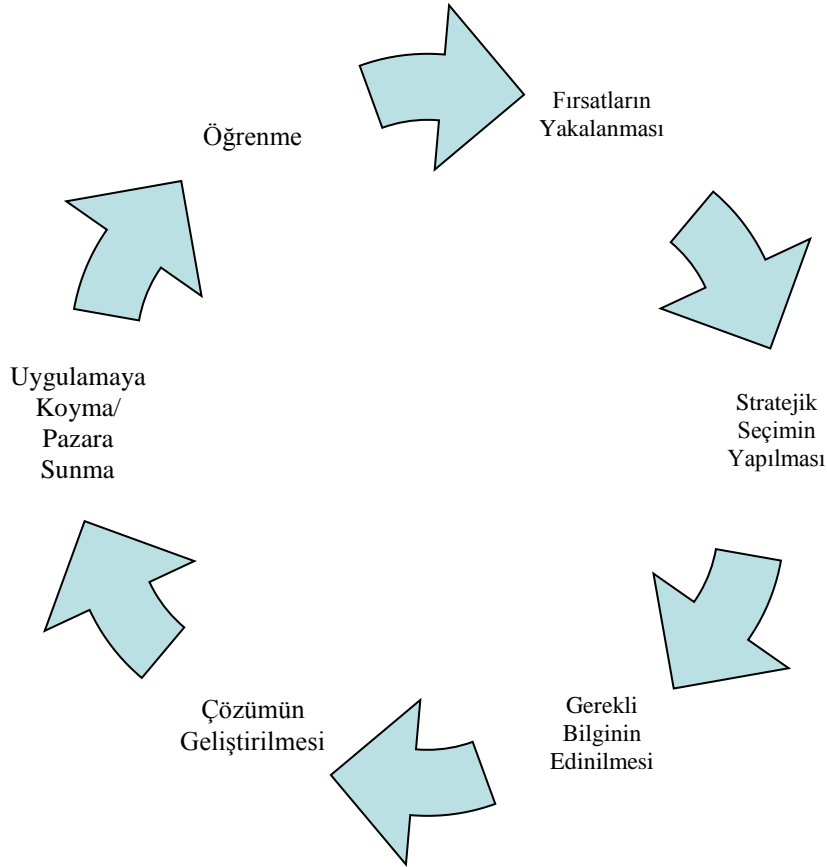
(Kaynak: TÜİK, 2012 verilere dayanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır).

Şekil 2.2 incelendiğinde ülkemizdeki girişimcilerin 2006-2008 yıllarında yeniliğin ne derecede önemli olduğunu farkında olmadıklarını ülkemizde yenilik yapan girişimci oranının yenilik yapmayan girişimcilerin oranından az olmasından anlaşılmaktadır. Fakat yeniliğin önemi sonraki yıllarda fark edilmiştir ve 2008-2010 yıllarında yenilik yapan girişimci oranı yenilik yapmayan girişimci oranını geçmiştir.

2.3 Yenilik Süreci ve Döngüsü

İşletmelerin potansiyel yenilik fikirleri için sürekli olarak fırsatları belirlemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Bu fırsatlar, işletmedeki çalışanların yenilik fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanabilmektedir. Bu yüzden yenilik, sürekliliği olan ve her aşamasında geri beslemelerin olduğu bir süreçtir. Şekil 2.3 yenilik döngüsünü göstermektedir. Yenilik faaliyetine başlamak amacıyla kaynak ayırmadan önce yakalanan fırsatlar arasından stratejik açıdan en önemli olanının seçilmesi gerekmektedir. Bu seçimde göz önünde bulundurulacak etkenlerin başında müşterilerin gereksinimleri ve istekleri gelmektedir. Yenilik için ayrılmış geniş kaynakları olan büyük işletmeler bile tüm fırsatları değerlendiremez (Elçi, 2006). Bu yüzden yeniliğe sadece bilgi ve teknolojinin uygulanış süreci olmanın ötesinde, bir temel değer olacak bir kurtarıcıdır da denebilir.

Elçi'ye (2006) göre işletmeye rekabet gücü kazandırmada en yüksek potansiyele sahip yenilik fikrini hayata geçirmeye başlamadan önce ihtiyaç duyulan kaynakların ayrılması gerekmektedir. Bu amaçla, öncelikle ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgiler bir araya getirilmelidir. Yenilik faaliyetinin yürütüleceği konuda yetkin, yerli veya yabancı bir uzmanı işe almak veya danışman olarak çalıştırmak, yurt içindeki veya dışındaki üniversite veya ar-ge kurumlarından hizmet almak bilgiye ulaşmanın yolları arasındadır. Yenilik için gerekli bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilip yenilik projesi tanımlandıktan sonra sıra uygulamaya gelmektedir. Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç son hâlini alana kadar çalışmalar sürdürülür. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile devam etmektedir.



Şekil 2.3 Yenilik Döngüsü

Kaynak: Elçi, 2006, s.35

Öğrenme aşaması ise, diğer tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların yenilik sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Öğrenmenin etkisi diğer tüm aşamalara

yansıdığından yeniliğin sürekliliği, dolayısıyla işletmenin rekabet gücünün sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır (Elçi, 2006).

2.4 Yenilik Türleri

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından yapılmış birçok yenilik sınıflandırması mevcuttur. Yenilik türlerinin sınıflaması, genelde yeniliğin sonuçlarına ve öncelikli odaklarına bağlı olarak yapılmaktadır. Literatürde, yeniliğin beş türüne sıkça yer verilmiştir. Bunlar; ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik ve iş modeli yeniliğidir. Bu türlerden herhangi birisi veya türlerin değişik kombinasyonları ile yenilik gerçekleştirilir (Hjalager, 2002).

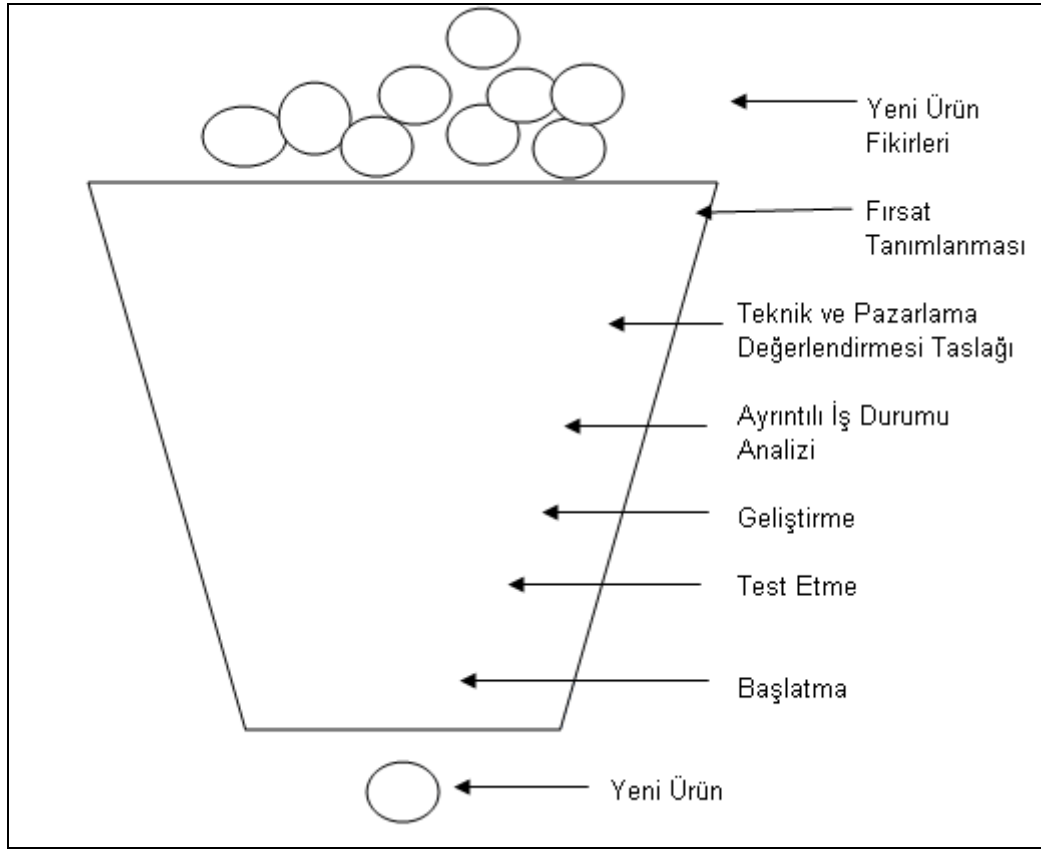
2.4.1 Ürün/Hizmet Yeniliği

Johne'ye (1999, s. 6-7) göre ürün yeniliği, modern işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri, büyümeleri, pazar değerlerini arttırmaları ve sahip oldukları rekabet avantajını koruma ve geliştirmeleri için bir zorunluluktur. Ürün/Hizmet yeniliği, tamamen yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir ürün ve hizmetin pazara sunulmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005). Son yıllarda turizm alanında gerçekleştirilen ürün/hizmet yeniliğine örnek olarak çevresel sürdürülebilir konaklama olanakları ve yöresel gelenekleri içeren programlar gösterilebilir (Hjalager, 2002).

Hizmet sektöründe yenilik sanayi sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik veya farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması, hizmet yeniliğini doğurmaktadır. Bu tür yenilikler hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin teknolojik ve organizasyonel yeteneklerini göstermenin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de arttırmalarını ve günümüz şartlarına uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir (Elçi, 2006).

Türkiye'nin ilk çevrimiçi yemek sipariş sitesi 'yemeksepeti.com' hizmet yeniliğine en güzel örneklerden biridir. Teknolojinin tüm imkânları kullanılarak hata payı sıfıra yaklaştırılan sitede verilen bir yemek siparişi en kısa sürede ve en doğru şekilde müşteriye ulaştırılması sağlanmaktadır (Elçi, 2006).

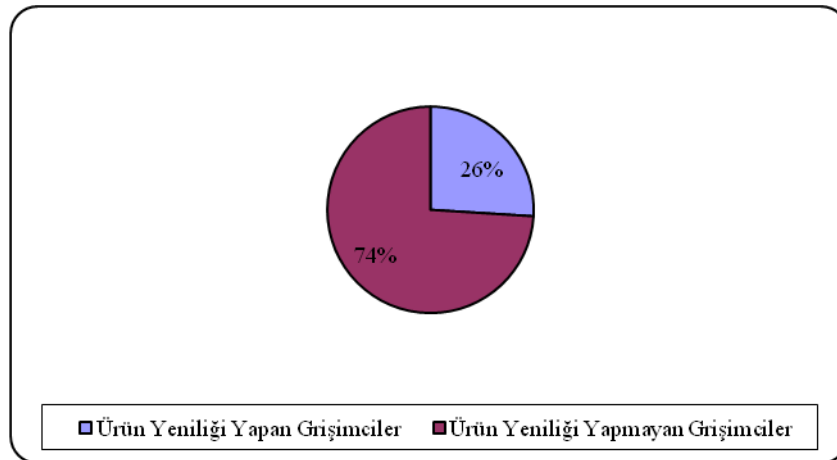
Yeni ürün fikrinin nasıl yeni bir ürüne dönüştürüleceği Şekil 2.4'de yenilik hunisi ile gösterilmiştir. Benzer adımlar izlenerek fikirler hayata geçirilebilir.



Şekil 2.4 Yenilik Hunisi

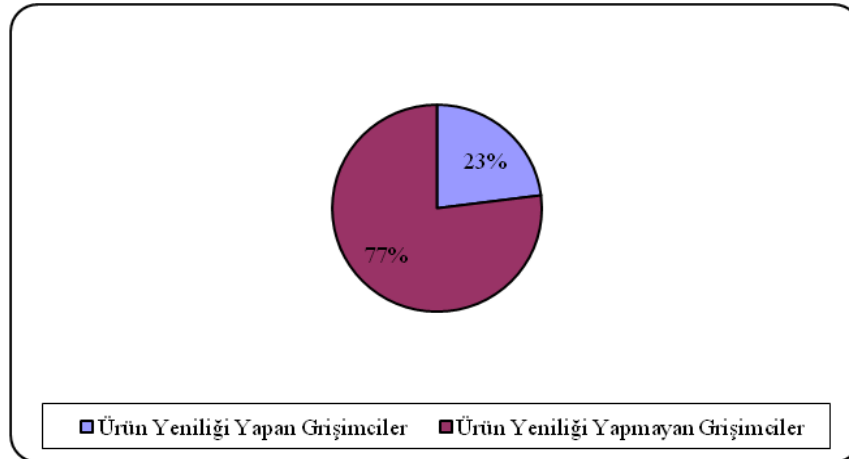
Kaynak: Kahn, 2005.

Sanayi ve hizmet sektörlerindeki 2008-2010 yılları arasında sanayi ve hizmet sektöründe ürün yeniliği yapan ve yapmayan işletmelerin Türkiye İstatistik Kurumundan alınan verilerle hazırlanan grafiği Şekil 2.5 ve Şekil 2.6’da gösterilmiştir.



Şekil 2.5 Sanayi Sektöründe Ürün Yeniliği Oranları (2008-2010)

(Kaynak: TÜİK, 2012 verilere dayanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır)



Şekil 2.6 Hizmet Sektöründe Ürün Yeniliği Oranları (2008-2010)
(Kaynak: TÜİK, 2012 verilere dayanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır)

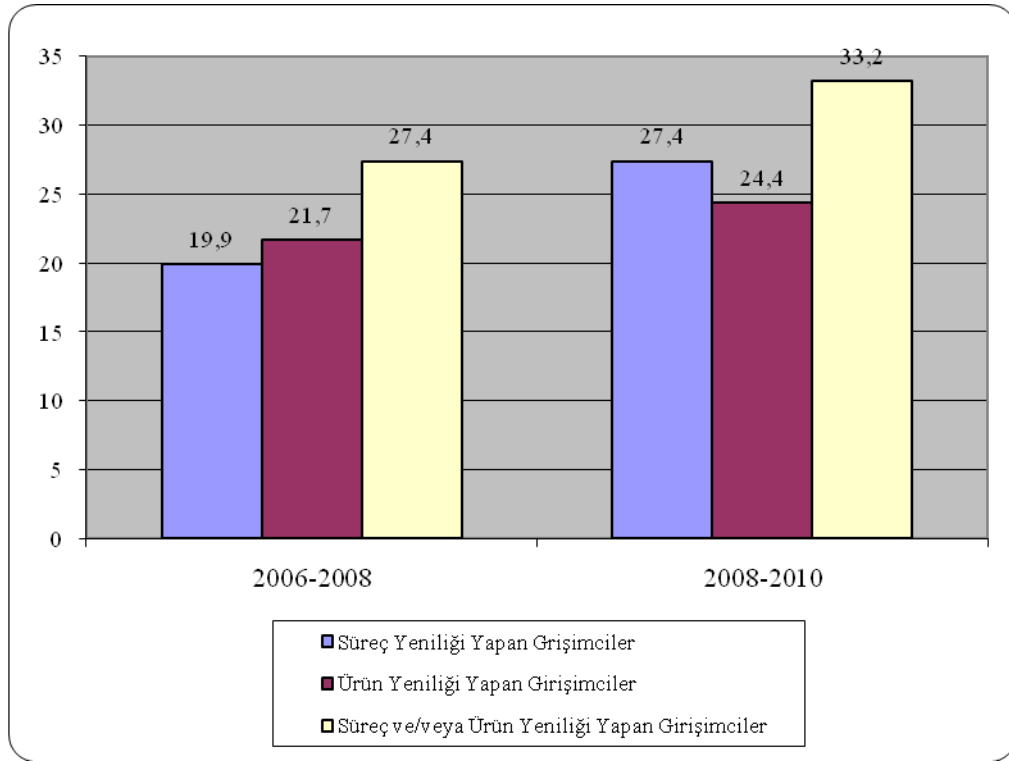
Ülkemizdeki sanayi ve hizmet sektöründe ürün yeniliği oranları incelendiğinde (Şekil 2.5 ve Şekil 2.6) ürün yeniliği yapmayan işletmelerin ürün yeniliği yapanlardan oldukça fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca sanayi sektöründe ürün yeniliği yapan işletmelerin oranının hizmet sektöründe ürün yeniliği yapan işletmelerden fazla olduğu görülmektedir.

2.4.2 Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, bir yandan kalitenin korunması ve geliştirilmesi anlamına gelirken diğer yandan maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur (Johne, 1999, s. 6-7). Süreç yeniliğinin yapılmasındaki amacın arkasında verimliliği ve üretkenliği arttırma vardır. Teknolojik gelişmeler ve yatırımlar, genellikle süreç yeniliğinin ana fikrinin temelidir (Hjalager, 2002).

Eğer yenilik hem hizmetin hem de metodun, ekipmanın ve yeteneklerin özelliklerinde önemli geliştirmeler sağlıyorsa, bu hem ürün hem de süreç yeniliğidir (Oslo Kılavuzu, 2005, s. 53). Süreç yenilikleri yeni ekipmanların, yazılımların ve belirli tekniklerin ve prosedürlerin uygulanmasıyla ilgilenmektedir. Eğer yenilik yeni ya da geliştirilmiş birim maliyetleri düşürmeye ya da kaliteyi arttırmaya yönelik üretim ya da tedarik metotlarını kapsıyorsa, bu süreç yeniliğidir (Oslo Kılavuzu, 2005, s. 26).

Örnek olarak Şekil 2.7’de 2006-2008 ve 2008-2010 yıllarında işletmelerin süreç, ürün ve süreç ve/veya ürün yeniliği yapma oranları Türkiye İstatistik Kurumundan elde edilen verilere göre hazırlanarak verilmiştir.



Şekil 2.7 Yenilik Türlerine Göre Yenilik Oranları

(Kaynak: TÜİK, 2012 verilere dayanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır)

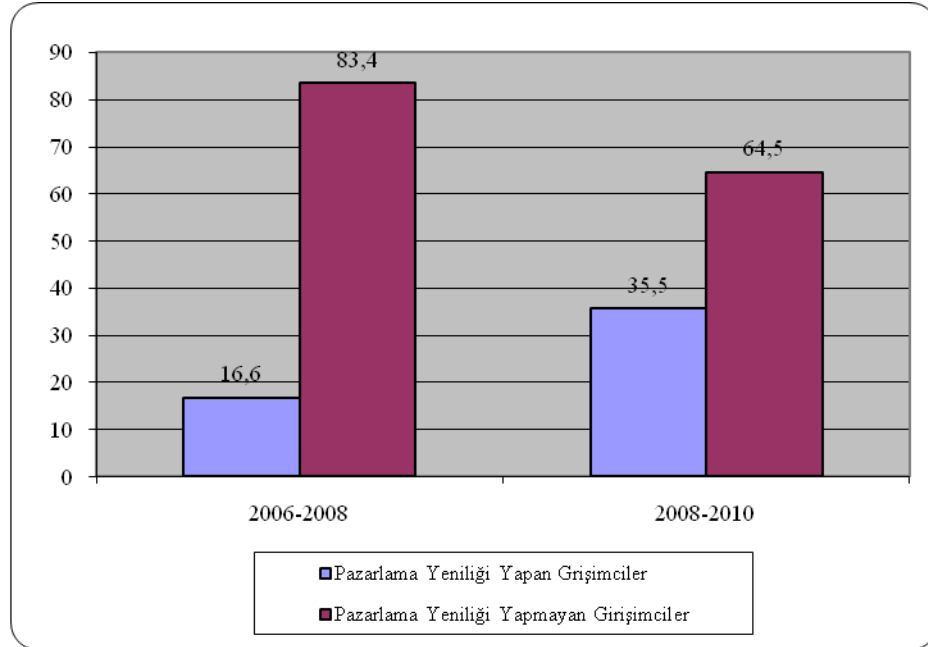
Şekil 2.7 incelendiğinde 2006-2008 yıllarında ürün yeniliği yapan işletmelerin oranının süreç yeniliği yapan işletmelere göre daha fazla olduğu görülmektedirken 2008-2010 yıllarında süreç yeniliği yapan işletmelerin oranının ürün yeniliği yapan işletmelerin oranından daha fazla olduğu görülmektedir. Fakat 2006-2008 ve 2008-2010 yıllarında ürün ve süreç yenilikleri artmıştır. Bundan dolayı işletmelerin yeniliğe önem vermeye başladıkları söylenebilir.

2.4.3 Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, hedef pazar karmasının geliştirilmesi ve seçilen pazarlara sunulacak hizmet kalitesinin artırılması konularıyla ilgilenmektedir. Bu nedenle pazarlama yeniliğinin amacı, daha iyi potansiyel pazarlar bulmak ve hedef pazarlara daha iyi hizmet sunmaktır (Johne, 1999, s. 6-7). Jankowski'ye (2006) göre pazarlama yeniliği, ürün ve hizmetlerin kabul edilebilirliğini arttırmak veya yeni pazarlara girebilmek amacıyla, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımında, fiyatlamada veya satış ve dağıtımda (internet satışı, doğrudan satış vb.) önemli değişikliklerle pazarlamaya yeni ve farklı bir yön verilmesidir.

San Diego'daki Rancho Bernardo Inn otelinin sunmuş olduğu 'Survivor' paketi pazarlama yeniliğine çok güzel bir örnektir. İşletme yöneticileri pakette verdikleri her

hizmeti ayrı ayrı fiyatlandırmıştır. İki kişilik oda fiyatı 219 dolardan başlamaktadır ve bu fiyata her şey dâhildir. Eğer misafir kahvaltı istemezse fiyat 199 dolara düşmektedir. Buna ek olarak mini bar ve klima istemezseniz fiyat 159 dolara düşecektir. Yastıksız 139, çarşafsız 109, ışıksız 89 dolara kadar fiyat düşmektedir (Referans, 2009).



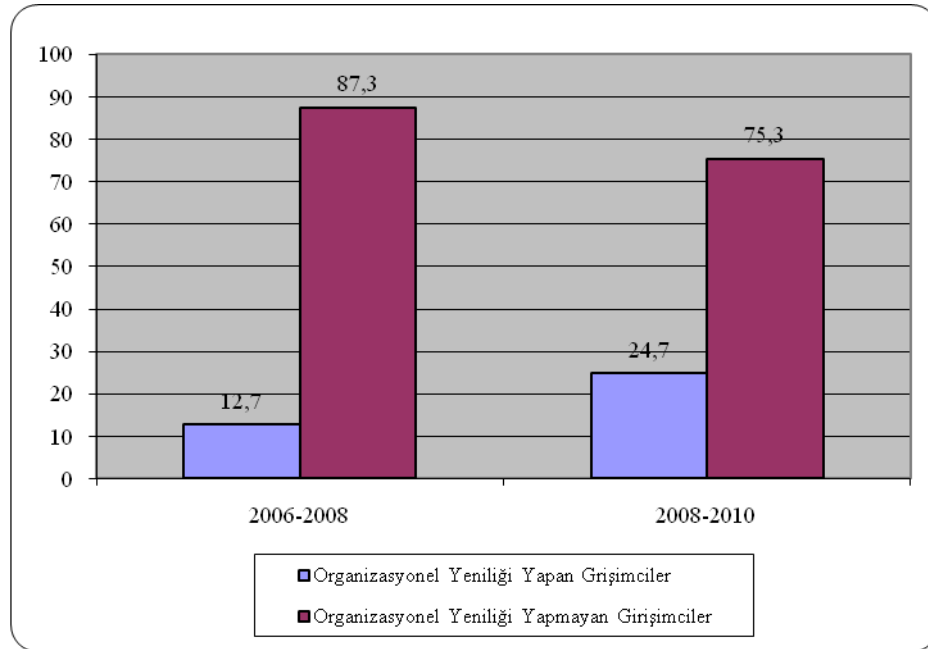
Şekil 2.8 Girişimcilerin Pazarlama Yeniliği Oranları

(Kaynak: TÜİK, 2012 verilere dayanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır)

İşletmelerin pazarlama yeniliği yapma oranları Şekil 2.8’de verilmiştir. Türkiye İstatistik Kurumundan alınan verilerle hazırlanan Şekil 2.8’de de görüldüğü gibi 2006-2008 yıllarında girişimcilerin % 16,6’sı pazarlama yeniliği yapmıştır. 2008-2010 yıllarında bu oran artarak % 35,5 olmuştur.

2.4.4 Organizasyonel Yenilik

Genelde yenilik, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün ve hizmetten daha fazlasını ifade etmektedir. İşletme modelleri, yönetsel teknikler, stratejiler ve örgütsel yapılar anlamındaki yeniliğe, organizasyonel yenilik denilir (Hamel, 2006). Organizasyonel yenilik çalışanların sorumlulukları, görevlendirilmesi, kontrol edilmesi ve koordine edilmesi için yeni metotları kapsamaktadır (Rademakers, 2005, s. 132).



Şekil 2.9 Girişimcilerin Organizasyonel Yenilik Oranları

(Kaynak: TÜİK, 2012 verilere dayanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır)

İşletmelerin organizasyonel yenilik yapma oranları Şekil 2.9’da verilmiştir. Türkiye İstatistik Kurumundan alınan verilerle hazırlanan Şekil 2.9 incelendiğinde 2006-2008 yıllarında girişimcilerin % 12,7’si organizasyonel yenilik yapmıştır. 2008-2010 yıllarında bu oran artarak % 24,7 olmuştur.

2.4.5 İş Modeli Yeniliği

İş modeli yeniliği, içinde bulunulan işin temel olarak farklı bir iş tasarımıyla yapılması olduğu için stratejik yenilik olarak da adlandırılmaktadır. Yenilik olarak nitelenebilmesi için yeni iş modelinin mevcut pazar payını, ya yeni müşteriler çekerek ya da mevcut müşterilerin daha fazla tüketmesini sağlayarak büyütmesi gerekmektedir (Markides, 2006, s. 20). Hamel (1998) iş modeli yeniliğinin amacının pazarda ve rekabet ortamında stratejik çeşitlilik yaratmak olduğunu belirtmiştir. Yates ve Skarzynski (1999) özellikle yeni iş modelleri yaratmak ve yeni pazar alanları oluşturmak için geleneksel sınırları aşmanın öneminden bahsetmiştir. Markides ve Charitou (2004, s. 22) yaptıkları çalışmada stratejik oyunda farklı iş modelleri kullananları stratejik yenilikçiler olarak tanımlamıştır.

2.5 Yeniliğin Amaçları ve Etkilerine İlişkin Faktörler

Yenilik yapılmasının çeşitli amaçları bulunmaktadır. Her yeniliğin işletmeye olan etkisi de farklılık göstermektedir. Yenilik faaliyetlerine başlamak için bazı nedenler bulunabilir ya da bu faaliyetleri hızlandıran veya beklenen sonuçları olumlu yönde etkileyen faktörler söz konusu olabilir. Bunlar, yeni pazarlara giriş veya pazar payının

korunması gibi rekabet amaçlı olabileceği gibi, malzeme ve enerji tüketiminin düşürülmesi gibi üretim ve teslimat amaçlı olabilir. Tablo 2.1’de yenilik faaliyetlerine amaçları ve etkilerine ilişkin faktörler yer almaktadır.

Tablo 2.1 Yeniliğin Amaçları ve Etkilerine İlişkin Faktörler

Faktörler	Ürün Yeniliği	Süreç Yeniliği	Organizasyonel Yenilik	Pazarlama Yeniliği
Rekabet, Talep ve Pazarlar				
Üretimden kaldırılan ürünlerin değiştirilmesi	*			
Mal ve hizmet yelpazesinin genişletilmesi	*			
Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi	*			
Pazar payının korunması ve artırılması	*	*		
Yeni pazarlara giriş	*	*		
Ürünlerin görseelliğinin veya teşhirinin artırılması	*			
Müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme süresinin azaltılması	*	*		
Üretim ve Teslimat				
Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi	*	*	*	
Üretim veya hizmet tedarikinin esnekliğinin iyileştirilmesi	*	*		
Üretim veya hizmet tedarikinin kapasitesinin artırılması	*	*		
Birim işgücü maliyetlerinin düşürülmesi	*	*		
Malzeme ve enerji maliyetlerinin düşürülmesi	*	*	*	
Ürün tasarım maliyetlerinin düşürülmesi	*	*		
Üretim bekleme sürelerinin düşürülmesi	*	*		
Endüstri teknik standartlarına ulaşılması	*	*	*	
Hizmet tedarikine ilişkin faaliyet maliyetlerinin düşürülmesi	*	*		
Mal ve hizmet tedariki hızının artırılması	*	*		
Mal ve hizmet teslimatı hızının artırılması	*	*		
İşyeri Organizasyonu				
Farklı ticari faaliyetler arasında iletişimin iyileştirilmesi	*			
Diğer organizasyonlar ile bilgi paylaşımının artırılması	*			
Farklı müşteri taleplerine uyum sağlama yeteneğinin artırılması	*	*		
Müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirme	*	*		
Çalışma koşullarının iyileştirilmesi	*	*		
Diğer				
Çevresel etkileri azaltmak	*	*	*	
Sağlık ve güvenliği iyileştirme	*	*	*	
Düzenleyici koşulları sağlamak	*	*	*	

Kaynak: Oslo Kılavuzu, 2005, s. 112.

Tablo 2.1 de görüldüğü gibi işletmeler ürün ve hizmet yelpazelerini genişletmek, pazar paylarını arttırmak, yeni pazarlara girmek, işgücü maliyetini azaltmak, ürün ve hizmet teslimat hızını arttırmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, çevresel etkileri azaltmak ve enerji maliyetini azaltmak gibi nedenlerden dolayı yenilik yapmaktadır.

2.6 Yeniliği Engelleyici Faktörler

Yenilik faaliyetlerini engelleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bazı faktörler bütün yenilik türlerindeki faaliyetlerine engel olurken bazı faktörler sadece belli bir yenilik türüne engel olmaktadır. Yenilik faaliyetlerine başlamamak için çeşitli nedenler bulunabilir ya da bu faaliyetleri yavaşlatan veya beklenen sonuçları olumsuz yönde etkileyen faktörler söz konusu olabilir. Bunlar, maliyet veya talep yetersizliği gibi ekonomik olabileceği gibi, altyapı eksikliği ve bilgi eksikliği gibi işletme faktörlerini düzenlemeler ve vergi kuralları gibi yasal faktörleri de içerebilir. Tablo 2.2’de yenilik faaliyetlerine engel oluşturabilecek faktörler yer almaktadır.

Tablo 2.2 Yenilik Faaliyetlerini Engelleyici Faktörler

Faktörler	Ürün Yeniliği	Süreç Yeniliği	Organizasyonel Yenilik	Pazarlama Yeniliği
Maliyet Faktörleri				
Aşırı risk algılaması	*	*	*	*
Çok yüksek maliyet	*	*	*	*
Teşebbüs içi fonların eksikliği	*	*	*	*
Bilgi Faktörleri				
Yenilik potansiyeli (ar-ge) yetersizliği	*	*	*	
<i>Vasıflı personel eksikliği:</i>				
Teşebbüs içinde	*	*	*	
Emek piyasasında	*	*	*	
Teknoloji bilgi eksikliği	*	*		
Pazar bilgisi eksikliği	*	*		
Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar	*	*	*	*
<i>Aşağıdakiler için işbirliği ortaklarının bulunmasındaki zorluklar:</i>				
Ürün ve süreç geliştirme	*	*		
Pazarlama ortaklıkları	*			
<i>Teşebbüs içi organizasyonel katılımlar:</i>				
Personelin değişime yönelik tavrı	*	*	*	*
Yöneticilerin değişime yönelik tavrı	*	*	*	*
Teşebbüsün değişime yönelik tavrı	*	*	*	*
Üretim koşullarından ötürü personelin yenilik faaliyetlerine yönlendirme imkânsızlığı	*	*		
Pazar Faktörleri				
Belirsiz talep		*	*	
Yerleşik teşebbüsler tarafından domine edilen potansiyel pazar	*	*		
Kurumsal Faktörler				
Altyapı eksikliği	*	*	*	
Mülkiyet haklarının zayıflığı	*	*		
Mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme	*	*	*	
Yenilik Yapmamaya İlişkin Diğer Sebepler				
Önceki yeniliklerden ötürü yenilik yapma ihtiyacının bulunmaması	*	*	*	*
Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden ötürü ihtiyaç duyulmaması	*	*		

Kaynak: Oslo Kılavuzu, 2005, s. 117

İşletmelerin yenilik faaliyetlerini aşırı risk algılaması, fon eksikliği, bilgi eksikliği, personelin değişime yönelik tavrı, belirsiz talep, altyapı eksikliği, mevzuatlar ve vergilendirme gibi faktörlerin engellediği Tablo 2.2 den anlaşılmaktadır.

2.7 Turizm İşletmelerinde Yenilik Kavramı

Üretim ve hizmet sektöründeki yeniliği konu alan birçok araştırma vardır (Drucker, 1998; Preissl, 2000). Fakat turizm sektöründe yeniliği inceleyen araştırma sayısı azdır (Hjalager, 2002, s. 465). Özellikle turizm sektöründe yenilik ölçümü yapılan çalışma sayısı oldukça azdır (Coombs ve Miles, 2000). Literatürde turizm sektörünün gelişimi ile yenilik düzeyi arasında bir ilgi bulunduğu dair çalışmalara rastlanmaktadır (Hjalager, 2002, s. 473).

Turizmin gelişmesi, turizm arz kaynaklarının fazlalığı ve kaynakların kalitesine bağlıdır. Bundan dolayı objektif bir turizm araştırması yapılabilmesi için bu kaynakların yenilikle ne ölçüde ilişkili hale getirebileceğine bakılmalıdır (You-jun ve Zheng-xin, 2009). Hjalager (2002, s. 465) yaptığı çalışmada, turizm sektöründe yeniliğin yatırım yapmak veya yeni bir şey üretmek olduğunu belirtmiştir.

2.8 Turizm İşletmelerinde Yeniliği Etkileyen Faktörler

Turizm işletmeleri onları diğer hizmet sektörlerinden ayıran kendilerine özgü yapısal özelliklere sahiptir. Bu özellikler yenilik için gerekli olan bilgi transferi sürecine zarar verir ve teknoloji ve yeniliğe bir engel teşkil eder (Jolly ve Dimanche, 2009). Turizmin kendine özgü profili, turistik ürünlerin niteliği ile ilgilidir (Camisona ve Monfort-Mir, 2012, s. 781).

İlk özellik standartlaştırılmış hizmetlere yol açan heterojenliktir. Turizm sektöründeki kalite standartlarının eksikliği piyasa şeffaflığını azaltabilir ve aynı zamanda yeniliği bozabilir. Bu sorun turizm sektörü için bir dezavantaj olarak algılanmalıdır, çünkü turizm sektörü işletmelerin kalitelerini göstermek için çeşitli sınıflandırma sistemlerine (örneğin, otellere verilen yıldız sayıları, yeşil yıldız) sahiptir, fakat bu standartların çoğu yeterince tanımlanamamış olarak eleştiriler almaktadır (Camison ve Monfort-Mir, 2012, s. 782).

İkinci özellik ise turizm sektörünün parçalanmış bir yapıya sahip olmasıdır (Hjalager, 2005). Zincir olarak faaliyet gösteren konaklama işletmeleri bazen imtiyaz sistemi ile de çalışırlar ve imtiyaz verdikleri işletmelerde bu zincir işletmelerin ölçek ekonomilerinden yararlanırlar. İmtiyaz (Franchising) işletmeleri, ölçek ekonomileri bakımından çeşitli avantajlar sağlamaktadırlar. Bu avantajlar nedeni ile zincir ve dev işletmeler konaklama

sektöründe önemli ölçüde egemen olmuşlardır. Ancak sektördeki küçük boyutlu işletmelerin pazardaki varlıklarını sürdürmelerini önleyememişlerdir. Bu nedenle konaklama sektörü büyük ve küçük işletmelerin birlikte yaşayabildikleri bir sektör olarak kabul edilir. (İçöz ve Kozak, 1998, s. 82). İşletmeler ne kadar küçükse o kadar çok yenilikçi olabilirler fakat küçük boyutluluk yeniliğin en iyiye ulaşmasına engel olabilir. Bundan dolayı işletmeler ölçek ekonomisine ulaşamamaktadır ve yeni ürün/hizmet geliştirmek, pazar araştırmaları yapmak ve ar-ge'ye yatırım yapmak ekonomik olmaktan çıkmaktadır (Pikkemaat ve Peters, 2005).

Turizm sektörünün sahip olduğu üçüncü ve önemli özellikte çok az sayıda işletmenin teknoloji yaratabilmesidir. Birçok turizm işletmesi içsel ar-ge departmanları ile teknoloji üretmektense dışarıdan satın almayı tercih etmektedir. Turizm işletmelerinin boyutlarını ve esnekliğini artıran ağısı işletme şekillerinin (örneğin, franchise, zincir) yaygın kullanımı işletmelerin yenilik potansiyelini yükseltmektedir (Sintes vd., 2005).

Dördüncü özellikte şudur: Turizm işletmeleri arasında yenilik yapmak için işbirliğindeki zayıflıktan dolayı bu turizm işletmeleri arasındaki birliktelikte destinasyon kuruluşları kilit rol oynamaktadır (Novelli v.d., 2006). Fakat bu aracı kuruluşların faaliyetlerinden dolayı birlikteliğin olumlu etkileri kaybolabilir (Hjalager, 2002, s. 473).

Diğer bir özellik ise iş gücüdür. Turizm işletmelerindeki iş gücü genellikle bolca miktarda olan yarı vasıflı insan kaynağına dayanmaktadır. Turizm işletmelerinde düşük maaş ve düşük verimlilik dengesi vardır ve bu da akılcı bir üretim yapısı için yatırım yapmaktan işletmeleri vazgeçirmektedir. Sürekli artış gösteren iş gücü maliyeti iş gücü tasarrufu için süreç yeniliklerinin yapılmasına yol açmıştır. Vasıflı iş gücü eksikliği turizm işletmelerinde potansiyel yeniliklerin yapılmasını sürekli engellemektedir (Hjalager, 2002, s. 470).

Son olarak ise turizm işletmelerinde hem örgütsel yenilik oranlarının hem de iş gücü devir hızının yüksek oluşu bilgi toplama sürecini ve toplanan bu bilgilerin analiz edilip yenilik sürecine dâhil edilmesine engel teşkil etmektedir (Laffery ve Fossen, 2001). Ayrıca turizm işletmelerindeki iş gücü devir hızının yüksek oluşu işletmeler arasında insanlar tarafından üstü kapalı bir şekilde bilgi transferine neden olmaktadır.

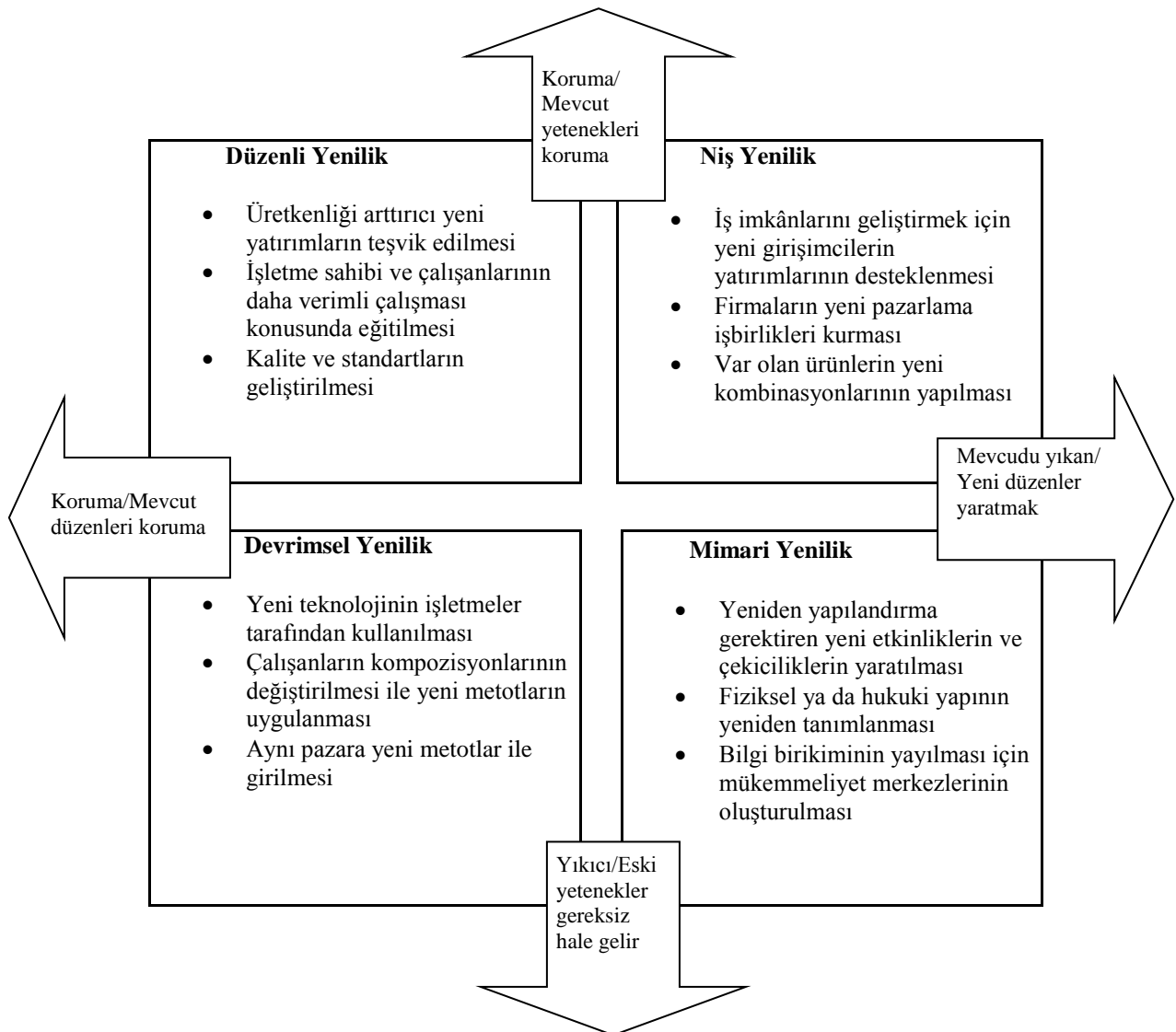
2.9 Turizm İşletmelerinde Yenilik Modelleri

Farklı araştırmacılar tarafından yapılmış birçok yenilik sınıflandırması mevcuttur. Bazı araştırmacılar yeniliği ürün yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik ve insan

yeniliği olarak dört boyutlu incelemişken bazı araştırmacılar ise kademeli yenilik, radikal yenilik, uygulama yeniliği ve teknik yenilik olarak incelemiştir. Literatür taraması sonucu, yenilik konusunu turizmde inceleyen bazı araştırmacılar (örn; Hjalager, 2002) Abernathy ve Clark'ın (1985) modelini kullandıkları bazılarının ise Schumpeterian modelini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

2.9.1 Abernathy ve Clark Modeli

Abernathy ve Clark'ın (1985) otomobil sektörü için geliştirdikleri model diğer sektörlerde de uygulanmaktadır. Şekil 2.10'da da görüldüğü gibi Abernathy ve Clark yaklaşımındaki modelde yenilik düzenli yenilik, niş yenilik, devrimsel yenilik ve yapısal yenilik olarak dört boyutlu incelenmektedir. Bunların her biri bilgi ve işbirliği açısından farklı sonuçlara sahiptir.



Şekil 2.10 Abernathy ve Clark Modeli – Turizm Perspektifiyle

Kaynak: Hjalager, 2002, s. 467

Düzenli yenilik daha büyük yapılar için yatırımları, kalite standartlarını yükseltmeyi, yapısal tıkanıklığı gidermeyi ve müşteriye sunulan avantajların artırılmasını kapsamaktadır. Turizm işletmelerinde düzenli yeniliğe örnek olarak şunlar gösterilebilir (Hjalager, 2002, s. 466).

- Büyük tesisler için yeni yatırımlar. Örneğin; daha çok kapsamlı özelliklere sahip büyük oteller.
- Kullanılan teknolojideki ve zaman çizelgeleme yöntemlerindeki değişikliklerle yapısal tıkanıklığı aşmak.
- Daha hızlı hizmet ve müşteriye daha çok seçenek sunmak için personele işletme içi eğitimler düzenlemek.
- İyi tanımlanmış yollarla kaliteyi arttırmak. Örneğin, otelin iki yıldızdan üç yıldızla yükseltilmesi.
- Mevcut ürün ve yöntemlerle yeni pazarlara açılmak.

Niş yenilikte ise araştırmacılar daha çok fırsatlar üzerine odaklanmaktadır (Eraslan vd.; 2008). Hjalager (2002, s. 466-467) yaptığı çalışmada turizm işletmelerinde niş yeniliğe örnek olarak şunları göstermiştir;

- İşletmenin bir destinasyonda veya turizm sektöründe mevcut işletmelerden destek alması ve yeni kategorilere geçmesi. Örneğin; bir destinasyonda olmayan franchise işletmesi olmak.
- Pazarlama birliktelikleri kurmak. Örneğin; yeni müşteri kitlelerine ulaşabilmek için uzman tur operatörleriyle işbirliği yapmak.
- Mevcut ürünlerle yeni kombinasyonlar oluşturmak.
- Küçük ölçekli turizm kaynaklarını kullanma. Örneğin; tarım ile bağlantılı kaynakların kullanılması.

Devrimsel yenilik sektörde radikal etkiler yaratmaktadır. Örnek olarak, yeni teknolojinin işletme içine yayılması ve mutfak ekipmanlarının geliştirilmesi işletmede

eski yöntemlerin kaldırılması anlamına gelmektedir. Elektronik pazarlama ve elektronik satış broşür dağıtımından farklıdır (Hjalager, 2002, s. 467).

Mimari yenilikler ise genel yapıları değiştirme ve yeni kurallar belirleme eğilimindedir (Eraslan vd., 2008). Hjalager'e (2002, s. 467) göre turizm konseptinde değişikliğe yol açan yeni kurallar şu üç yol ile oluşturulabilir;

- Yeni bir kaynaktan yararlanılabilmesi, örneğin; buz otellerin inşa edilmesini ve yeni tasarımcıları, mimarları, donanımları, pazarlayıcıları gerektiren arktik turizm.
- Çevresel düzenlemelere ayak uydurabilmek için altyapının tekrar oluşturulması. Kıyı boyunca yeni bir turizm tesisinin yasak olması başka yerlerdeki ekonomik potansiyellerin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.
- Mükemmeliyet merkezlerindeki bilgiye erişmek için yeni yolların oluşturulması.

Abernathy ve Clark modeli özel ve iyi tanımlanmış yeniliklerin içeriğinin daha net anlaşılması için bir çerçeve sağlamaktadır. Fakat bu modelin çok sabit ve tanımlayıcı olması bir eleştiri nedenidir (Hjalager, 2002, s. 467).

2.9.2 Schumpeterian Model

Turizm araştırmalarının bazı alanlarında Schumpeterian yaklaşımı kullanılmıştır. Hjalager (1997) Schumpeter'in sınıflandırmasına yakın temel bir sınıflandırma yapmışken, Weiermair (2006) Schumpeter'in sınıflandırması üzerinde biraz değişiklik yapmıştır. Ürün, süreç, organizasyonel/yönetimsel ve pazarlama yenilikleri yenilik sınıflandırmasının ana hatlarını oluşturmaktadır. Dağıtım yenilikleri ve kurumsal yenilikler ise turizm sektöründe yeniliğin özelliklerini dikkate alma girişimlerine birer örnektir (Hjalager, 2010, s. 2).

Ürün veya hizmet yeniliği destinasyon veya işletme için yeni olan ve daha önceden hiç görülmemiş bir hizmet anlamına gelmektedir (Hjalager, 2010, s. 2). Hizmet işletmelerinin değişen koşullara ayak uydurabilmesi için yeni veya daha iyi hizmet önerileri bulmaları, geliştirmeleri ve sağlamaları gerekmektedir. Aynı zamanda yeni veya daha iyi hizmet sunma teknolojileri geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Riel, 2005, s. 493).

Ürün/Hizmet yeniliğine konaklama sektöründe jenerik bir yenilik olan “Formule 1” konsepti gösterilebilir. Bu konsept ilk kez Accor otel zinciri tarafından pazara sunulmuştur. Bu oteller temizlik, rahat yataklar, erişebilirlik gibi temel otel standartlarından taviz vermeyerek düşük fiyatlı hizmet sunmaya başlamışlardır (Hall ve Williams, 2008).

Süreç yeniliğinde ürün/hizmet yeniliğinde olduğu gibi yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş olma koşulu vardır. Süreç yeniliğinin üç farklı amacı bulunmaktadır. Bunlar; üretim veya hizmet sunum maliyetlerini azaltmak, kaliteyi arttırmak ve son olarak yeni ürünler üretmek veya yeni hizmet sunum yolları geliştirmek (Kanter, 2004). Süreç yeniliğine hazırlık için şu dört basamak kullanılabilir (Edward vd., 2007);

- Yeni hizmet geliştirme stratejisi ile yenilik arasındaki ilişkiyi sınamak,
- İşe yarayacak yenilikler için turizm ile ilgili olanlar ve olmayanları ayırmak,
- Yeniliği kolaylaştırması bakımından işletmenin kilit noktalarını tanımak,
- Başarılı ve başarısız yenilik girişimlerini üstlenmek.

Restoran mutfakları yoğun bir süreç yeniliği örnekleri sunmaktadır. Yiyecek hizmeti teknolojileri uygulamaları hızlı ve daha iyi hazırlama metotlarını, enerji ve işgücü azaltımını, atık azaltımını, daha iyi sanitasyon sağlamayı ve hızlı servisi kapsamaktadır (Rogers, 2007). Ayrıca, süreç yenilikleri müşterilerin gözünde hizmetin ve ürünün değerini de arttırmaktadır. Örneğin, otomatik check-in sistemleri hem müşteriler hem de personel için zamandan tasarruf anlamına gelmektedir (Hjalager, 2010, s. 3).

Organizasyonel yenilik ise işletme içindeki birlikteliği düzenlemenin, personeli güçlendirmenin ve yönetmenin, kariyer planlamasının ve maaş ve faydalar ile tazmin çalışmalarının yeni yolları ile ilgilidir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005). Organizasyonel yenilik çalışanların sorumlulukları, görevlendirilmesi, kontrol edilmesi ve koordine edilmesi için yeni metotları kapsamaktadır (Rademakers, 2005, s. 132). Pek çok turizm işletmesi için temel sorun personelini kaybetmemek için yöntemler geliştirmek, esneklik ve kontrol maliyetlerini korumaktır. Organizasyonel yeniliklerin bir diğer nedeni ise iş yeri tatminini arttırmaktır (Hall ve Williams, 2008).

Pazarlama yeniliğinin temel amacı, daha iyi pazarlar bulmak ve hedef pazarlara daha iyi hizmet sunmaktır (Johns, 1999, s. 6-7). Turizm sektöründe pazarlama yeniliğinde ilk

ve önde gelen örneklerden biri şuan daha çok çeşidi olan ve hemen hemen her işletme tarafından kullanılan sadakat programlarıdır (Morais vd., 2004). Pazarlama yenilikleri turizm ve gastronomide markaların ortak üretimiyle de oluşur (Hankinton, 2004). Örneğin bir şarabın pazarlanması aynı zamanda belli bir destinasyonun pazarlanmasıyla beraber yürütülebilir (Carlsen, 2006). Turizm destinasyonlarının ve turist deneyimlerinin pazarlanması ustaca bir şekilde dünyadaki süpermarketlerdeki ürünlerin ambalajları sayesinde yapılabilir (Hjalager, 2010, s. 3).

2.10 Stratejik Yenilik Kavramı

Stratejik yeniliği anlamak için çeşitli görüşlere bakmak gerekmektedir. Literatürde farklı yazarlar tarafından birçok stratejik yenilik tanımı yapılmıştır. Bu tanımların bazıları şunlardır;

- Hamel ve Prahalad (1990) bir işletmenin stratejik amacının yeni endüstri alanları ve yeni pazarlar yaratmak olduğunu belirtmişlerdir.
- Markides (1999(b)) stratejik yeniliği rekabet etmek için yeni yolları düşünmek ve pazarda oynanan oyunun kurallarını yıkarak sektörde farklı yollarla rekabet etmektir diye tanımlamıştır.
- Krinsky ve Jenksins (1997) yaptıkları çalışmada rekabet avantajı elde etmek için kuralları yıkmada yaratıcılığın ve yeniliğin kullanımını anlatmıştır. Tushman'a (1997) göre yıkıcı yönetim ve yenilik yeteneği yeni pazarlara ve sektörün kurallarının tekrar yazılmasına yol açmaktadır.
- Kim ve Mauborgne (1997) yeniliğin yeni pazarlar yaratma veya mevcut pazarda yeni ve daha üstün hizmet sunarak rekabeti saf dışı bırakan stratejik mantık olduğunu söylemiştir.
- Hamel (1996) stratejik yeniliğin mevcut endüstri modelinde müşteriler için yeni değer yaratmak ve yeni hizmet oluşturmak, yeni pazar alanları yaratmak ya da endüstrinin sınırlarını tekrar çizerek işletme sahiplerine yeni varlıklar sunmak için sahip olunan tasarlama kabiliyeti olduğunu ifade etmiştir.
- Yates ve Skarzynski (1999) stratejik yeniliğin herhangi bir sektörde herhangi bir işletme için rekabetin ilkeleri üzerine tekrar düşünmek olduğunu ifade etmiştir.

- Christensen v.d. (2002, s. 22) yeniliğin tamamen yeni pazarlar ve iş modellerinin oluşturulmasıyla gerçekleştiğini ve büyümenin rekabetin yeni yollarıyla elde edildiğini söylemişlerdir.
- Markides ve Charitou (2003, s. 22) stratejik yeniliği bir işletmenin iş modelindeki yeniliğinin oyunu farklı oynamak için yeni yollara yönlendirmesidir diye tanımlamıştır.
- Govindarajan ve Trimble (2004, s. 69) ise stratejik yeniliğin yaratıcılık ve en az şu üç alandan birinde eskiden uygulananı artık bırakmak olduğunu belirtmiştir. Bu üç alan; değer zinciri yapısında tasarım, sunulan müşteri değerinin kavramsallaştırılması ya da potansiyel müşterileri tanımlamadır.
- Govindarajan ve Gupta (2001) oyunun kurallarını değiştirmek için üç alan tanımlamıştır: değer zincirini yeniden oluşturmak, müşteri değeri kavramı ya da hedef müşteri kitlesi.
- Geroski (1998) stratejik yeniliğin anahtarı olarak yeni müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda yeni ürünleri piyasaya sürerek pazarı tekrardan tanımlamayı göstermiştir.

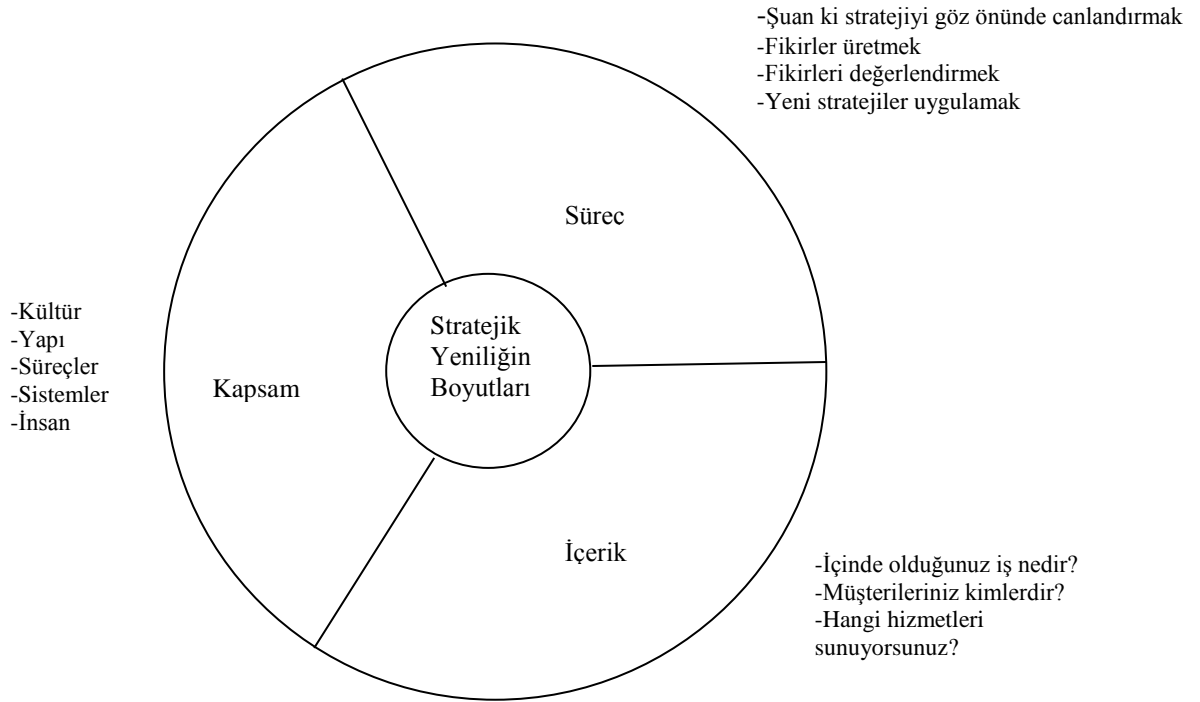
Bu tanımlar göz önünde bulundurularak stratejik yeniliğin üç çıktısı tanımlanabilir. Stratejik yenilik; yeni iş modellerine, yeni pazarlara, müşteri ve işletmeler için değer artışına yol açmaktadır. Stratejik yenilik içerik, süreç ve kapsam boyutlarının birbirine bağlı olduğu bir çerçeveye sahiptir. Stratejik yenilik stratejik yönetim için yenilik ve yaratıcılık uygulamalarını kolaylaştırmaktadır. Stratejik farklılığa ve rekabet avantajına olanak tanımaktadır. Stratejik yenilik işletmenin iş modelini tekrar tanımlaması, pazar sınırlarını tekrar çizmesi, yeni pazarlar yaratması ve hem işletme hem de müşteriler için değerlerde iyileştirme yapılmasıyla oluşmaktadır (Sniukas, 2007, s.24).

2.11 Stratejik Yeniliğin Boyutları

Şekil 2.11’de stratejik yeniliğin boyutları ve birbirleri olan ilişkileri verilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi stratejik yenilik üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; içerik, süreç ve kapsamdır.

2.11.1 Stratejik Yeniliğin İçeriği

İçerik boyutları geleneksel mantıktan stratejik yeniliğe geçiş için yollar ve yapılar sunduğu için düşünme sürecinin rehberi demektir. Birçok yazar (Kim ve Mauborgne, 1997; Markides, 1997; Yates ve Skarzynski, 1999) rekabetin temeline meydan okumak için soru sormanın önemini vurgulamıştır.



Şekil 2.11 Stratejik Yeniliğin Boyutları

Kaynak: Sniukas, 2007, s. 96

Abell (1980, s. 24) işin ne olduğunun tanımlanmasının stratejinin başlangıcı olduğunu söylemiştir ve şu üç boyutu önermiştir: müşteri grupları, müşteri fonksiyonları ve bunu yapmak için teknoloji. Abell (1980, s. 24) açıkça stratejik yenilik hakkında bir şey yazmasa da, O bir işletmenin işi bu üç boyut beraberince tekrar tanımlanmasının mevcut olan pazar sınırlarını tekrar şekillendireceğini söylemiştir.

Markides (1997) şu dört sorunun cevabının işletmenin stratejisi olduğunu söylemiştir; içinde bulunduğunuz iş nedir, müşterileriniz kimler olmalı, hangi ürünleri veya hizmetleri sunmalısınız, bunlar nasıl yapılmalı? Aynı yaklaşım Drucker (1994) tarafından da seçilmiştir. Drucker (1994) içinde bulunduğunuz iş nedir, müşterileriniz kimdir, kullandığımız teknolojiler nedir, müşteriler değerde nelere dikkat eder, işletmenin iş teorisi olarak işletmenin planı nedir sorularının cevaplarının işletmenin stratejisi olduğunu belirtmiştir.

Hamel (1998, s. 20) ise yaptığı çalışmada işletmelerin kendilerine biz kimiz, nasıl rekabet ederiz, biz ne yaparız, hangi müşterilere hizmet sunarız gibi soruları sorup cevap bulmalarına ihtiyaçlarının olduğunu belirtmiştir. Camillus (1996) ise stratejik seçim boyutlarından bahsederken stratejik seçim boyutlarının işletmelerin hizmet verdiği müşteri çeşitleri, gelirlerin kaynağı, farklılaşmanın temeli ve işletmenin kullandığı teknoloji ile ilgili olduğunu vurgulamıştır.

Görüldüğü gibi araştırmacıların teorileri ve düşünceleri “kim-ne-nasıl” soruları çerçevesindedir ve araştırmacılar yöneticilere daha derin bir bakış açısı ve yaratıcı ve yenilikçi cevaplar bulabilecek yetenek kazandıran sorular sunmaktadırlar. Araştırmacıların yaklaşımları göz önünde bulunarak stratejik yeniliğin içerik boyutunun alt unsurları Tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2.3 Stratejik Yeniliğin İçerik Boyutları

Boyutlar		Sorular
Yaptığımız iş nedir?	Varlıklar	Kendinizi mevcut kaynaklarla kısıtlıyor musunuz? Mevcut kaynakları sorgulayıp yeni kaynaklara yöneliyor musunuz?
Müşterileriniz kimdir?	Müşteriler	Sadece mevcut müşterilerinize mi odaklanıyorsunuz yoksa müşteriniz olmayan kitlelere de odaklanıyor musunuz?
	Karlılık	Karlı müşterilere mi odaklanıyorsunuz yoksa aynı zamanda az karlı müşterilere de odaklanıyor musunuz?
	Tatmin Düzeyi	Hedef müşteri olarak tatmin olmuş müşterilerimi yoksa tatmin olmamış müşterilerimi seçiyorsunuz?
	Alıcılar	Bireysel müşterilere yönelik mi yoksa kitle müşterilere yönelik mi hizmet sunuyorsunuz?
	Pazar Bölümleme	Pazar bölümlemesini farklılıklara göre mi yoksa benzerliklere göre mi yapıyorsunuz? Pazar bölümlemesini müşteri davranışlarına göre mi yoksa o anki şartlara göre mi yapıyorsunuz?
Sunmuş olduğunuz ürün ve hizmet nedir?	Ürün	Sadece bir ürüne mi yoksa toplam çözüme mi odaklanıyorsunuz?
	Çekicilik	İşlevsel çekiciliği mi yoksa duygusal çekiciliği mi kullanıyorsunuz?
	Ürün – Fonksiyon	Ürüne mi yoksa fonksiyona mı odaklanıyorsunuz?
	Özellikler	İyileştirme ve özellik eklemeye mi çalışıyorsunuz yoksa yükseltme, azaltma, yaratma ve elemek için seçici mi davranıyorsunuz?
Bunları nasıl yapıyorsunuz?	Müşteri kanalları	Geleneksel kanallara mı güveniyorsunuz? Satın alma döngüsünün her basamağı kanallarda var mı?
	Gelir akışı ve fiyatlandırma	Fiyatlarınız rakiplerinizle mi yoksa alternatif sektörlerle mi karşılaştırıyorsunuz? Fiyatlarınız kitle satışı için uygun mu?
	Maliyet	Maliyet yapınız kitle satışı gerçekleştirecek stratejik bir fiyat sunmaya elverişli mi?

Kaynak: Sniukas, 2007, s. 65

Sniukas (2007, s. 67) yapmış olduğu çalışmada bir işletmenin stratejik olarak yenilikçi olup olmadığının nasıl anlaşılacağına yer vermiştir. Yeni kaynaklara yönelen, müşterisi olmayan kişileri hedef seçip onları da müşterisi yapan, çok karlı müşteriler yanında az karlı müşterilere de odaklanan, pazar bölümlenmesini farklılıklardan çok benzerliklere göre yapan ve bireysel müşterilere yönelik değil de kitle müşterilere yönelik hizmet sunan işletmeler stratejik olarak yenilikçi işletmelerdir.

Toplam çözüm yerine değil de sadece bir ürüne odaklanan, fonksiyondan çok ürüne odaklanan, ürün/hizmet özelliklerinde iyileştirmede seçici olmayan işletmeler stratejik olarak yenilikçi olarak değerlendirilmezken stratejik fiyat politikası olan ve fiyatları kitle müşteriler içinde uygun olan işletmeler stratejik olarak yenilikçi olarak değerlendirilmektedir (Sniukas, 2007, s. 67).

2.11.2 Stratejik Yeniliğin Süreci

De Wit ve Meyer'e (2004) göre strateji süreci birbiriyle örtüşen üç bölüme ayrılmaktadır:

- a) Stratejik Düşünce: Stratejistlere ve başarılı bir stratejik akıl yürütme süreci yakalamak için yöneticiler düşüncelerini nasıl organize etmeli soruna odaklanmaktadır.
- b) Strateji Oluşturma: Stratejiye ve başarılı bir strateji oluşturma sürecine sahip olmak için yöneticiler strateji faaliyetlerini nasıl organize etmeli sorusuna odaklanmaktadır.
- c) Stratejik Farklılık: Örgüte ve başarılı bir strateji yenileme süreci yakalamak için farklılıklar nasıl organize edilmeli sorusuna odaklanmaktadır.

Bir stratejist iş ortamındaki tehditlerin, fırsatların ve işletmenin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin farkında olmalıdır. Stratejistler sıkça fikirlerini ve görüşmelerini değerlendirmelidir. Bunu yapmak da dikkatli bir mantıksal düşünce gerektirmektedir. Diğer taraftan stratejistler yaratıcı fikirlere sahip olmalıdır (De Wit ve Mayer, 2004, s. 57-58).

Stratejik farklılık konusunda ise iki zıt görüş vardır. Farklılık ya devrimci (yıkıcı, radikal) ya da evrimsel (kademeli, aşamalı) olabilir. De Wit ve Mayer'e (2004) göre araştırmacıların büyük çoğunluğu işletmelerin bu iki görüş arasında bir denge bulması gerektiğine inanmaktadır. Fakat bazı araştırmacılar işletmelerin devrimsel stratejik farklılık ve evrimsel operasyonel farklılık arasında bir denge bulması gerektiğini savunmaktadır.

Strateji tanımından da anlaşıldığı gibi en önemli unsur seçimdir. Seçim yapmak içinse seçeneklere ihtiyaç vardır. Bundan dolayı ilk basamak işletmenin içinden seçim yapabileceği azami seçenekleri oluşturmaktır. Bu tam anlamıyla stratejide yeniliğin devreye girdiği andır. Bu fikir oluşturma sürecinde işletme ne kadar yaratıcı ise o kadar fazla yüksek karlılığa sahip olur ve bu süreç yenilikçi strateji ile sonlanır. Seçenekler oluşturulduktan sonra fikirler değerlendirilir ve seçim yapılır. Son olarak da seçilen strateji uygulanmaktadır (Markides, 1999(b), s. 4).

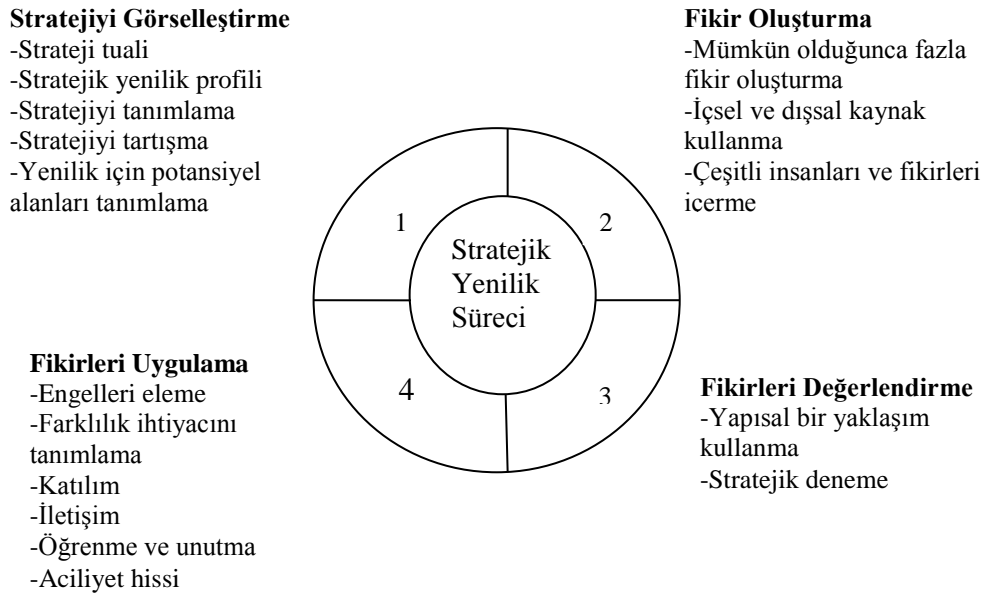
Hamel (1998) de strateji geliştirmek için benzer üç aşama önermiştir: keşif, sentez ve deneme. Hansen ve Birkinshaw (2007) ise yenilik değer zinciri olarak adlandırdıkları ve üç basamaktan oluşan uç uca bir süreç geliştirmişlerdir. Bu üç basamak; fikir oluşturma, geri dönüş ve yaygınlaşmadır.

Levitt (2002) yaratıcılık ve yenilik arasında bir fark olduğunu savunmaktadır. Levitt'e (2002) göre fikir üretmek ve yaratıcı olmak kolaydır, fakat yenilikçi olmak ve bu fikirleri ciddi bir şekilde harfiyen uygulamak çok zordur. Christensen (1997) ise strateji oluşturmaya rekabet ortamındaki itici güçlerin tanımlanması ve görsel haritasının çıkarılması ile başlanmasından yanadır.

Araştırmacıların fikirleri ve tanımları göz önünde bulundurularak stratejik yenilik için şu dört süreç adımları izlenmelidir: Mevcut stratejinin tanımlanması, yeni fikirlerin oluşturulması, bu yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve denenmesi, yeni stratejiyi seçip uygulamak. Şekil 2.12'de stratejik yenilik süreçleri ve her basamakta yapılması gerekenler verilmiştir.

Stratejik yeniliğin süreç boyutu bağlamında; kültürü çalışanların yeni fikirler üretmesini zorlaştıran, yeni ürün/hizmet geliştirme projeleri zamanında bitmeyen, yeni iş modelleri yaratmada yavaş olan, yeni ürün veya hizmetleri rakipleri tarafından hemen kopyalanabilen ve bütün olası kanalları, müşteri gruplarını kullanamayan işletmeler stratejik olarak yenilikçi olarak değerlendirilmemektedir. (Hansen ve Birkinshaw, 2007, s. 129).

Yeni fikirler yaratmada sadece üst yönetim değil bütün örgütün yetkili olduğu, stratejik planlama ve uygulama aşamalarının yılda bir kez değil de sürekli yapıldığı, örgüt içerisinde örgütün stratejisi çalışanlar tarafından çok iyi bir şekilde anlaşılmiş olan işletmeler stratejik olarak yenilikçi işletme olarak değerlendirilmektedir (Sniukas, 2007, s. 89).



Şekil 2.12 Stratejik Yenilik Süreci
Kaynak: Sniukas, 2007, s. 87

2.11.3 Stratejik Yeniliğin Kapsamı

De Wit ve Mayer'e (2004) göre örgütsel sistem bu sistemin şu unsurlarıyla tanımlanır:

- İnsanların ve görevlerin küçük gruplar halinde kümelenmesi anlamına gelen yapı;
- Örgüt içerisinde çeşitli birimleri ve insanları koordine ve kontrol etmek için kullanılan prosedürleri, yordamları ve düzenlemeleri ifade eden süreçler;
- Örgüt üyeleri arasında paylaşılan davranış şekilleri ve düşünceler, ortak anlayış anlamına gelen kültür;
- Örgütün üyeleri.

Govindarajan ve Trimble (2005) ise yaptıkları çalışmada bir örgütün DNA'sının şunların tanımlanmasıyla oluştuğunu ifade etmektedirler;

- Yapı: Resmi raporlama yapısı, karar mercii, bilgi akışı, görev/süreç akışı;
- Personel: Liderlik özellikleri, personel politikaları, personel yetkinlikleri, teşvik politikaları, kariyer yolları;
- Sistemler: Planlama, bütçeleme ve kontrol sistemleri, iş performansı, değerlendirme kriterleri, teşvik/tazminat sistemleri;

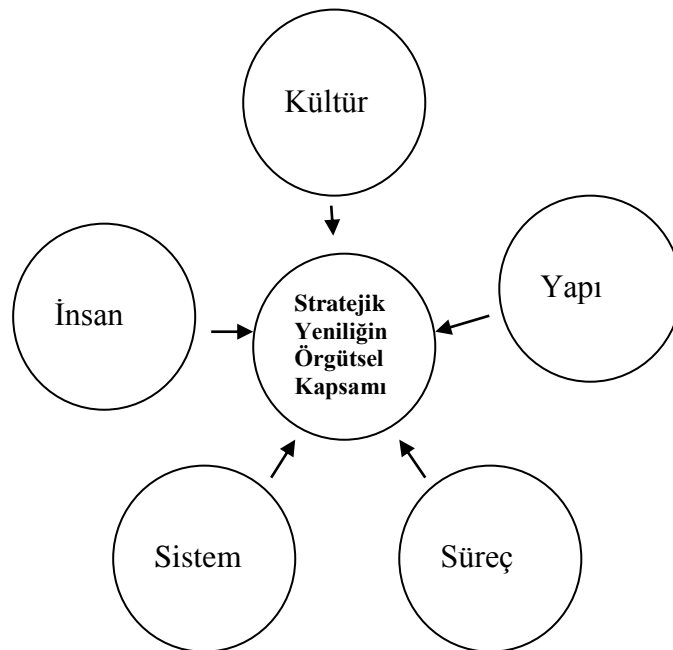
- Kültür: Davranışlar ile ilgili kavramlar, yerleşik iş varsayımları, karar önyargıları.

Markides (2000) de aynı tanımı kullanmıştır ve yaptığı çalışmada şu unsurların altını çizmiştir;

- Normları, değerleri ve sorgulanmayan varsayımları içeren kültür;
- Hem resmi hiyerarşiden hem de fiziksel teşkilat ve onun sistemlerinden oluşan yapı;
- Parasal olan ve olmayan teşvikler;
- Beceri ve yetenekleri kapsayan insan.

Bu tanımlar ve unsurlar göz önünde bulundurularak örgütsel sistem için Şekil 2.13'deki çerçeve sunulabilir.

Yeni fikirler yaratmada bütün örgütün yetkili olduğu, stratejik planlama ve uygulama aşamalarının sürekli yapıldığı, örgüt içerisinde örgütün stratejisi çalışanlar tarafından çok iyi bir şekilde anlaşılmiş olan işletmeler stratejik olarak yenilikçi işletmelerdir (Sniukas, 2007, s. 89).



Şekil 2.13 Stratejik Yeniliğin Örgütsel Kapsamı

Kaynak: Sniukas, 2007, s. 91

Tablo 2.4 stratejik yeniliğin kapsam boyutlarını özetlemektedir. Aynı zamanda tabloda bir işletmenin stratejik yenilik derecesini anlamak için kullanılacak bazı özelliklere yer verilmiştir.

Tablo 2.4 Stratejik Yeniliğin Kapsam Boyutları

Boyut	Stratejik Olarak Yenilikçi İşletmelerin Özellikleri
Kültür	<ul style="list-style-type: none"> • Davranışları sorgular • Başarı ve başarısızlıkları ödüllendirir • Hatalara tolerans gösterir • Değişimleri hoş görür • Risk alma ve değişime destek verir • Ekip çalışmasını ve işbirliğini destekler
Yapı	<ul style="list-style-type: none"> • Hızlı ve düzdür • Küçük birimlere bölünmüştür • İşbirliğini teşvik eder • Ön saflarda bulunan bağımsız ekiplere sahiptir
Süreçler	<ul style="list-style-type: none"> • Hızlıdır ve bürokratik değildir • Merkezi olmayan karar verme mekanizması vardır • Fikir üretimini, denemeyi ve uygulamayı destekler
Sistemler	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik yenilik sürecine destek verir • İşbirliğini etkinleştirir • Bilginin oluşturulmasını ve kullanımını etkinleştirir • Risk almayı ve faaliyeti ödüllendirir • Müşteriler ile ilişkiler kurar
İnsan	<ul style="list-style-type: none"> • Çeşitlidir (içsel ve dışsal) • İşbirliği yapar • Strateji ve ihtiyaç duyacakları yetenekler açısından eğitilidir

Kaynak: Sniukas, 2007, s. 95

Tablo 2.4’de de görüldüğü gibi davranışları sorgulayan, hatalara tolerans gösteren, ekip çalışmasını teşvik eden, insan kaynakları bağlamında çeşitliliğe sahip olan, risk almayı ödüllendiren ve değişime destek veren işletmeler stratejik olarak yenilikçi işletme olarak değerlendirilmektedir. Bu işletmeler sektörde rakiplerine göre daha avantajlı konuma sahiptir.

Süreçleri yavaş ve bürokratik olan, merkezi karar verme mekanizmasına sahip olan, insan kaynakları bağlamında çalışanları iş birlikçi olmayan ve eğitilmiş olmayan işletmeler stratejik olarak yenilikçi olmayan işletmeler olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca bu

işletmeler yenilik yapamadıkları için sürekli rakiplerinin gerisinde kalmaktadır. Bu işletmelerin yenilik yapmaları için çeşitli kaynaklar vardır. İşletmeler bu kaynakları kullanıp yenilik yaparak rekabet avantajı elde edebilirler. Ayrıca işletmeler rakiplerinin yapmış olduğu yenilikleri ve kullandıkları bilgileri bilgi transferi aracılığıyla elde edebilirler.

2.12 Ağ Düzeyinde Yenilik

Bir işletmenin yenilik faaliyetleri kısmen bilgi kaynaklarına, bilgiye, teknolojilere, insan kaynaklarına, mali kaynaklara ve uygulamalara olan bağlantılarının çeşitliği ve yapısına bağlıdır. Her bağlantı, yenilikçi işletmeyi, yenilik sistemindeki diğer aktörlere (devlet, üniversiteler, politika departmanları, rakipler, düzenleyiciler, tedarikçiler, müşteriler v.b.) bağlar. (Oslo Kılavuzu, 2005, s. 80).

Yenilik teorileri ağların yenilik için önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Ağlar maddi ve/veya manevi kaynakların transferinin yer aldığı işletmeler arası resmi ve gayri resmi ilişkilerden oluşmaktadır. Yenilik teorileri bilgi transferini, öğrenme transferini ve üretim ve ürün geliştirme faaliyetlerinin koordinasyonunu kolaylaştırarak yeniliğe destek olmaktadır (Holmen v.d., 2004).

2.13 Turizmde İlişki Ağı ve Yenilik

İlişki ağı belirli bir türün sosyal ilişkisi ile bağlantılı küme düzeni olarak tanımlanabilir (Gulati, 1998, s. 295). İlişki ağları kişiler veya işletmeler arasındaki ilişkileri içerir. Buradaki temel nokta resmi veya gayri resmi olarak maddi ve/veya manevi kaynak transferini içeren işletme ilişkileridir. İlişki ağı araştırmalarının asıl amacı ağların insanların davranışlarına olan etkisini anlamak iken, bu yaklaşım şimdi yenilikte işletmeler arasındaki ağın rolüne uygulanmaktadır (Ahuja, 2000, s. 426). Bu tür yenilik ağları bilgi ve bilgiye erişim için önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Gulati, 1998, s. 296).

Turizm işletmeleri birbirlerinin yapmış olduğu yenilikleri kolaylıkla elde edebilmektedir, çünkü turizm işletmelerinin sahip oldukları bilgiyi patentlerle korumaları çok zordur (Hjalager, 2002, s. 469). Turizm işletmeleri arasında farklı ağ türleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, tedarikçiler ve turizm işletmeleri arasındaki dikey tedarikçi ağları; turizm işletmeleri ve tedarikçiler arasındaki dikey girdi ilişkileri; benzer turizm işletmeleri arasındaki yatay rekabet ya da zincir ilişkileri; farklı turizm işletmeleri arasındaki yatay tamamlayıcı ilişkiler (Sorenson, 2007, s. 27). Buradaki ana konu ağların bilgi faydalarıdır. Bu bağlamda zincir otel ilişkileri otellere önemli bilgi sağlamaktadır,

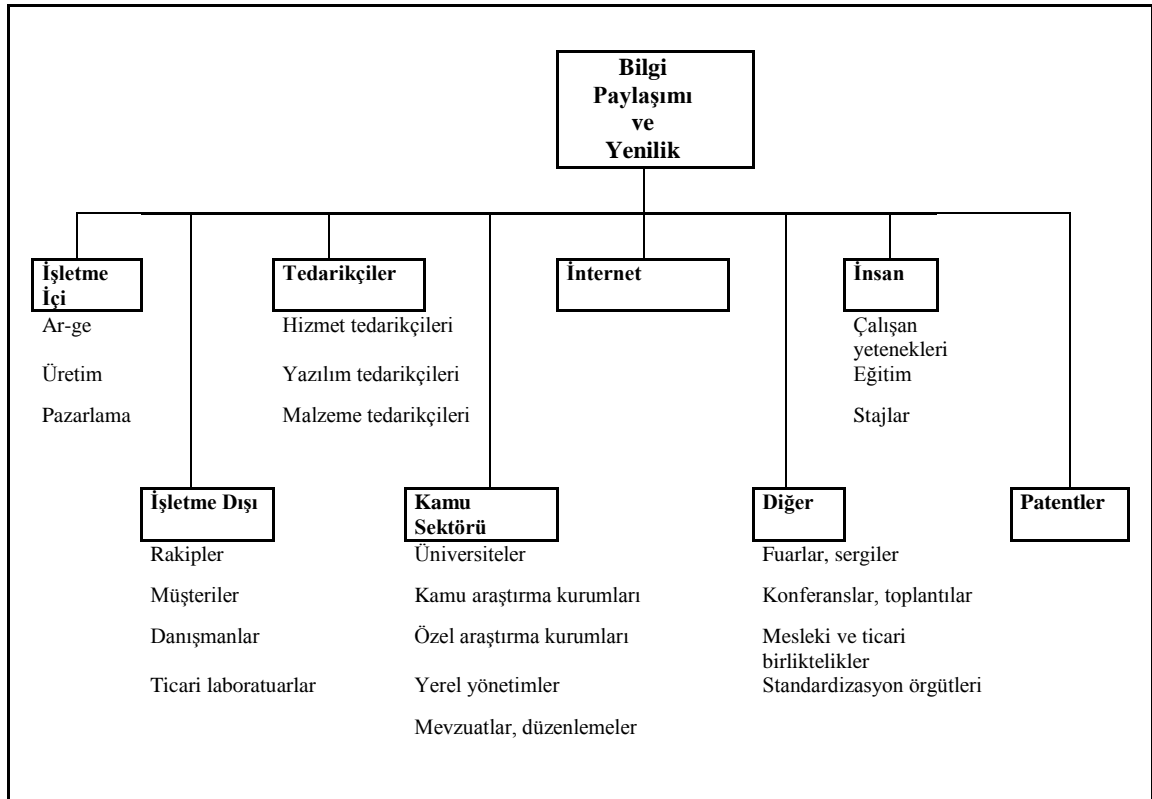
çünkü zincir oteller özel pazar yönetimi yeteneğine ve bilgilerine sahiptirler. Bundan dolayı zincirin üyesi olan oteller yeni fırsatlar sunulduğu için rekabet üstünlüğüne sahiptir (Morrison, 1994, s. 26). Tedarikçi ilişkilerinde tedarikçinin yerel üreticiler hakkındaki bilgileri faydalıdır. Tamamlayıcı ilişkiler sayesinde kaynaklara ulaşım sağlanmaktadır (Latimer, 1985). Fakat ilişki ağı teorisine göre bilginin türü ağın seyrek veya yoğun olmasına bağlıdır. Dikey dağıtım ilişkileri ve zincir ilişkilerin kuvveti seyrekten güçlüye kadar olabilir. Farklı turizm ağlarının özel yapılarına bağlı olarak ağlar çeşitli bilgi faydaları sağlayabilir (Tremblay, 1998).

2.14 İşletmelerde Bilgi Paylaşımı Modeli ve Yenilik

Bilgi paylaşımının yenilik ve rekabet için çok önemli olduğu hizmet sektöründe yapılmış olunan birçok çalışmadan anlaşılmaktadır (örn; Sintes v.d., 2005). Zack (1999) tarafından işletme düzeyinde üç farklı bilgi tanımı yapılmış: Sektörü anlamak için işletmenin sahip olduğu temel bilgi, sektörde işletmeyi diğerlerinden farklılaştıracak ileri düzeyde bilgi, işletmeye yenilikçi ürün ve hizmetler sunmaya yardımcı olacak güçlü yenilikçi bilgi. İşletmeler bilgiye sahip olmak çeşitli kanallar kullanarak bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Şekil 2.14 de bilgi paylaşımı kanalları yer almaktadır.

Şekil 2.14 de görüldüğü gibi işletmeler için sekiz çeşit bilgi paylaşımı kanalı bulunmaktadır. Öncelikle işletmenin içindeki hangi departmanlarının (örneğin, ar-ge, pazarlama, üretim, dağıtım) yenilik faaliyetleri için önemli bilgi kaynaklarına sahip olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. İşletmeler bu departmanlar sayesinde kendi içlerinde bilgi akışı sistemi oluşturup, yaratıcı fikirleri yeniliğe çevirebilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005, s. 84).

Bir diğer bilgi paylaşımı kanalı ise tedarikçilerdir. Tedarikçiler işletmelere içinde yeni bilgiler barındıran ekipmanlar sağladığı için bilgi paylaşımına yardımcı olmaktadır. Bunun dışında tedarikçiler ekipmanların nasıl kurulması gerektiği, nasıl çalıştırılması gerektiği, kendi ürünlerinin diğer ürünlerden olan farkı hakkında bilgi sağlamaktadır. Ayrıca, tedarikçiler işletmelere gelecekteki teknolojik yetenekler ve rakiplerin şuan kullandığı teknolojiler hakkında da bilgiler sunmaktadır (Cowan v.d., 2001, s. 11).



Şekil 2.14 Bilgi Paylaşımı Kanalları ve Yenilik

(Kaynak: Çeşitli kaynaklardan yazar tarafından hazırlanmıştır)

İşletmelerin yaratıcılığı o işletmenin içindeki insanların yaratıcılığı ve işletme içinde insanların birbirleriyle etkileşimine şekil veren sosyal süreç çeşitliliğidir. İşletmelerin yapısı, yordamları ve teşvikleri yaratıcılığı hem teşvik edebilir hem de buna engel olabilir. Başarılı yeniliklere imza atan işletmeler çeşitli yenilik kaynaklarını kullanabilen işletmelerdir. Bu kaynaklara, işletme içi ar-ge, pazarlama, dağıtım kanalları ile ulaşılabileceği gibi aynı zamanda işletme dışı kanallardan da (rakipler, müşteriler, danışmanlar, ticari laboratuvarlar v.b.) ulaşılabilir (Schilling, 2005). Müşterilerden geri besleme alınması işletmeler için yenilik yaratacak bilgiye erişilmesi için çok kolay olabilir (Oslo Kılavuzu, 2005, s. 83).

Yenilik işletmeler tarafından dış dünyadan izole olan bir süreç olarak görülmemelidir. Yenilik hem işletmelerin hem de müşterilerin birbirlerinden yaratıcı fikirler öğrendikleri etkileşimli bir süreçtir. İşletmeler müşterilerden yenilik için önemli olan fikir ve bilgileri, pazarda ürün ve hizmetlerin neden kabul edilmediğini, hangi hizmetlerin şuan ve gelecekte büyük bir talebe neden olacağını öğrenebilir. Müşteriler ise işletmelerden yeni hizmetlerden memnun olmayı, yeni teknolojileri hizmetlerde nasıl kullanılacağını öğrenebilir (Lundvall, 1988).

Bir bilgi paylaşımı kanalı olarak internete büyük bir rağbet bulunmaktadır. Küreselleşmenin bütün sektörlerin fonksiyonunu etkilemesi ve internetin kısa sürede ve daha düşük maliyetle dünya genelinde bilgi kaynağı sağlaması bunun en büyük nedenidir (Cowan v.d., 2001, s. 18).

Üniversitelerde bir yenilik kaynağıdır. Üniversiteler bünyelerindeki fakülteleri ve kurumları başarılı yenilik yapmaları için teşvik etmektedir. Üniversiteler aynı zamanda yapmış oldukları analizleri ve araştırma sonuçlarını yayınlar aracılığıyla kamu ile paylaşarak yeniliğe katkı sağlamaktadır. İşletmeler bu yayınları kullanarak yenilik yapabilmektedir (Cowan v.d., 2001, s. 13). Kısacası bu yayınlar işletmeler için bir yenilik kaynağıdır.

Ayrıca işletmelerin faaliyet gösterdikleri yerel yönetimler de işletmeler için bir yenilik kaynağıdır. Yerel yönetimler bölgelerinin pazarlardan daha fazla pay alabilmesi için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar bölgenin kültürü, gelenekleri ve potansiyel müşterileri gibi konuları kapsamaktadır. Bu da işletmeler için gerçekleştirecekleri yenilik faaliyetleri için ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamanın önemli bir yoludur. Sivil toplum kuruluşları ise işletmelere çeşitli destekler vererek yeniliğe katkıda bulunmaktadır. Bu kuruluşlar vermiş oldukları yenilik eğitimleri ile işletmelere yenilik kaynakları sunmaktadır.

İnsan kaynaklarının sahip olduğu yetenek de işletmeler için önemli bir bilgi kaynağıdır (Hitt v.d., 2001). İnsanlar yeni fikirleri yeniliğe çevirmek için bilgi, yetenek ve fikir depolarıdır. Lepak ve Snell'e (1999) göre insan kaynakları sistemi işletmelerin yeni bilgi yaratma kapasitesine etki etmektedir. Bundan dolayı işletmeler yeni bilgiler elde etmek için çalışanlarını sürekli olarak eğitime tabi tutmalıdır (Lepak ve Snell, 1999).

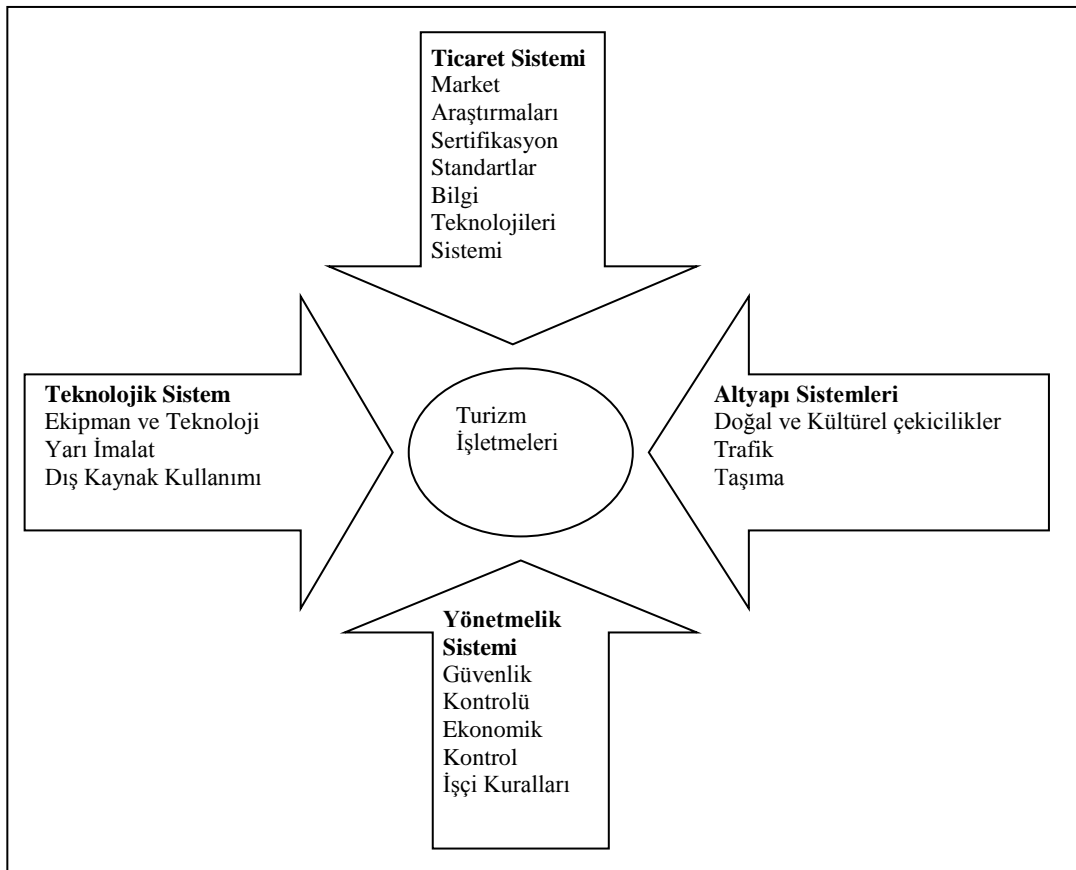
Patentler de teknolojik bilgi içerdikleri için bilgi paylaşımına neden olabilmektedir. Bir yenilikçi ürün veya hizmet için başvuruda bulunan işletme yeni ürün veya hizmet hakkında bilgi vermektedir buda diğer işletmeler için bilgi kaynağı olmaktadır (Cowan v.d., 2001, s. 18).

Bunların dışında mesleki konferanslar, toplantılar, gazeteler, fuar ve sergiler, mesleki birlikler, ticari birlikler, gayri resmi irtibat ve ağlar, standartlar ve standardizasyon örgütleri de yapmış oldukları çalışmalar ve yayınlar ile işletmeler için bilgi paylaşımı kanalıdır (Oslo Kılavuzu, 2005, s. 85).

2.15 Turizm İşletmelerinde Yenilik İçin Bilgi Paylaşımı Süreci

Şekil 2.15 bilgi paylaşımı için dört farklı kanalı göstermektedir: ticaret, teknolojik hizmet, altyapı ve yönetmelikler.

Turizmdeki iş bölümü gitgide derinleşmektedir ve bu süreç ticaret sistemlerinden de etkilenmektedir. Son yıllarda ticaret hizmetlerinin ölçek ve kapsamı hem gelişmiş hem de büyümüştür. Örneğin, birçok ülkede ülkenin çevre politikaları gereği ürünleri etiketleme ve sertifika verme için birçok dernek kurulmuştur. Bunun anlamı şudur, bu dernekler bilgiyi toplar ve işler ve onu standart ve metotlarda birleştirir. Aynı zamanda bu ticaret dernekleri sektörle ilgili yeni bilgileri elde etmek için çeşitli araştırma enstitüleri ile sürekli işbirliği halindedir (Hjalager, 2002, s. 472).



Şekil 2.15 Turizm İşletmelerinde Bilgi Paylaşımı

Kaynak: Hjalager, 2002, s. 471

Bütün bilgiler açık ve net değildir. Turizm işletmeleri teknoloji ile vücut bulan bilgiyi kullanır. Bu biçimde bir form elde edildiği zaman, yenilik kaynakları için çevre taranması yeteneğindeki eksiklikleri teknoloji tamamen veya kısmen telafi etmektedir. Ayrıca teknoloji yeteneğe ve insan gücüne olan ihtiyacı da azaltmaktadır (Hjalager, 2002, s. 472).

Büyük bir ölçüde, turizm serbest mallara (doğal kaynaklar, kültürel çekicilik, şehir manzaraları, trafik sistemleri vb.) dayalıdır. Bu serbest malları sunan ve temsil eden örgütler kendilerini turizmin bir parçası olarak görebilirler. Bu serbest malların yöneticileri yani yerel yönetimler çeşitli araştırmaların sonuçlarını elde etme ve kullanma açısından bireysel turizm işletmelerinden daha iyi bir konumdadır. Altyapı sistemleri birçok yeniliğe yol açmaktadır. Örneğin, Kopenhag Şehir Bisikletleri yerel halk ve turistler için sürdürülebilir bir taşıma sistemidir (Hjalager, 2002, s. 472).

Mecburi işlemler, yasak ve ceza şekillerinde olan yönetmelikler sektöre açık bir şekilde davranışsal uyarıları göstermektedir. Bu yönetmelikler önemli ölçüde bilgi yığınlarından oluşmaktadır ve bu yönetmelikleri kullanan işletmeler bunlara hızlıca ayak uydurmak zorundadır. Örneğin, vergi muafiyeti veya yasadışı işler için vergi otoriteleri karşısında bir işletme kendisini korumak istiyorsa finansal yönetim sistemlerini iyileştirebilir. Devlet tarafından oluşturulan yönetmelik ve kurallara uyum sağlamak için turizm işletmeleri sürekli kendilerini yenilemeli ve güncelleştirmelidir (Hjalager, 2002, s. 473).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmada turizm sektöründe çalışanlar tarafından doldurulmuş 395 adet soru formu kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için tüm önermelerin Cronbach's Alpha değeri hesaplanmış ve Tablo 3.1 de görüleceği gibi bu araştırma için ölçeklerin değeri % 91 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değer % 70'in üzerinde bir sayı olduğu için ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 3.1 Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,918	23

3.1 Demografik Bulgular

Hazırlanan soru formunu dolduran katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için yaş, cinsiyet, medeni durumu ve eğitim durumu frekans analizine tabi tutulmuştur ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.2 Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	f	%
20 ve altı	101	25,6
21-24	160	40,5
25-28	42	10,6
29 ve üzeri	92	23,3
Toplam	395	100

Tablo 3.2 de araştırmaya katılanların yaş dağılımı verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde 21-24 yaş arası katılımcıların ilk sırada olduğu görülmektedir. Bu katılımcıları 20 ve altı yaş grubu katılımcılar takip etmektedir. Üçüncü sırada ise 29 ve üzeri yaş grubu yer alırken, son sırada 25-28 yaş arası katılımcılar yer almaktadır. 21-24 yaş arası katılımcıların daha çok olmasının sebebi turizm işletmelerinde daha çok genç iş gücünün tercih ediliyor olmasından veya üniversite öğrencilerinin genellikle sektörü tercih etmesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.3 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	233	59
Kadın	162	41
Toplam	395	100

Tablo 3.3 de ise katılımcıların cinsiyet dağılımı sonuçları gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4 Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	f	%
Bekâr	317	80,3
Evli	78	19,7
Toplam	395	100

Tablo 3.4 de araştırmaya katılanların medeni durum frekans analizi sonuçları verilmiştir. Araştırmaya katılanların medeni durum dağılımları incelendiğinde bekâr katılımcıların ilk sırada olduğu görülmektedir. Evli katılımcılar ise ikinci sırada yer almaktadır. Bekâr katılımcı sayısının yüksek olmasının bir sebebi turizm işletmelerinde daha çok genç iş gücünün tercih edilmesi olabilir.

Tablo 3.5 Katılımcıların Eğitim Durum Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
İlköğretim	14	3,5
Lise	63	15,9
Lisans	290	73,4
Yüksek lisans	27	6,8
Doktora	1	0,3
Toplam	395	100

Araştırmaya katılanların eğitim durumu dağılımı Tablo 3.5 de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde lisans eğitim düzeyine sahip katılımcıların % 73,4'lük oranla ilk sırada olduğu görülmektedir. Bu katılımcıları % 15,9 ile lise eğitim düzeyine sahip katılımcılar takip etmektedir. Üçüncü sırada ise yüksek lisans eğitimine sahip katılımcılar yer alırken, bu katılımcıları ilköğretim mezunları takip etmektedir. Beşinci ve son sırada ise doktora mezunu katılımcı yer

almaktadır. Turizm işletmeleri günümüzde diğer sektörler gibi kalifiyeli personele ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı da turizm işletmeleri lisans mezunu kişileri bünyelerine katmak istemektedirler. Lisans mezunu katılımcıların diğer mezunlara oranla daha fazla olmasına neden olarak bu gösterilebilir.

3.2 Katılımcıların Teknoloji ve Yenilikçilik ile İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımına Yönelik Algıları

Tablo 3.6 Katılımcıların Teknoloji ve Yenilikçilik ile İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımına Yönelik Algıları

İfade	Ort.	s.s
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki teknoloji kullanım düzeyi yeterlidir.	4,87	1,49
Bölgede teknolojik yenilikler çok yakından takip edilir.	4,49	1,43
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki ürün ve hizmetler yenilikçidir.	4,84	1,49
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki ürün ve hizmet üretme şekilleri yenilikçidir.	4,58	1,51
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki pazarlama süreçleri yenilikçidir.	4,49	1,56
Dünya turizm sektörüne bakılınca yönetim anlayışı yenilikçidir.	4,30	1,57
İhtiyaç duyulan her şeye bölgedeki ilişkiler sayesinde kolaylıkla ulaşılır.	4,80	1,49
Bölgedeki aktörler bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle sıkça paylaşırlar.	4,27	1,47
Bölgedeki aktörler birbirlerine sıkça geri bildirimde bulunurlar.	4,24	1,42
Bölgedeki aktörler başka ulusal turizm bölgeleriyle bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle sıkça paylaşırlar.	4,24	1,54
Bölgedeki aktörler başka ülkelerdeki turizm bölgeleriyle bilgi ve tecrübelerini sıkça paylaşırlar.	4,23	1,59
Bölgedeki aktörler başka ulusal turizm bölgeleriyle sıkı işbirliği içindedir.	4,41	1,60
Bölgedeki aktörler başka ülkelerdeki turizm bölgeleriyle sıkı işbirliği içindedir.	4,30	1,62
Bu bölgede turizm sektörü ile farklı sektörler arasında sıkı bir işbirliği vardır.	4,35	1,56
Bu bölgede turizm sektörü ile farklı sektörler sıkı ilişkiler içindedir.	4,37	1,53
Sektörle ilgili her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşılabilir.	4,64	1,48
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını arasındaki koordinasyon yeterlidir.	4,25	1,44
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını ortak vizyon ve amaçları paylaşmaktadır.	4,36	1,51
Bölgedeki turizm sektörü için ortak strateji ve planlar vardır.	4,63	1,44
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını genelde birbirlerine güvenir.	4,02	1,64
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını ürün, hizmet ve teknoloji bilgilerini önemli derecede paylaşır.	4,23	1,62
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularının pazarlar hakkındaki bilgileri paylaşma oranı yüksektir.	4,26	1,51
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını arasında bilgi paylaşım ağı yeterlidir.	4,16	1,59

Katılımcıların soru formundaki ifadelerle yönelik algılarının ortaya çıkarılması için ifadelerin ortalamaları Tablo 3.6 da verilmiştir. Tablo incelendiğinde ‘dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki teknoloji kullanım düzeyi yeterlidir’ ifadesi 4,87 ortalama ile en yüksek algıya sahip olmuştur. Bu ifadeyi ise 4,84 ortalama ile ‘dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki ürün ve hizmetler yenilikçidir’ ifadesi takip etmektedir. Üçüncü en yüksek algıya ise ‘ihtiyaç duyulan her şeye bölgedeki ilişkiler sayesinde kolaylıkla ulaşılır’ ifadesi 4,80 ortalama ile sahip olmuştur. Buradan Antalya bölgesindeki işletmelerde teknolojinin takip edildiği ve ürün ile hizmetlerde sürekli yenilik yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca sonuçlara göre bölgedeki turizm işletmeleri arasındaki ilişkilerin iyi olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo incelendiğinde ‘bölge turizm sektörü oyuncuları genelde birbirlerine güvenirler’ ifadesini 4,02 ortalama ile en az algıya sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu ifadeyi 4,16 ortalama ile ‘bölgedeki turizm sektörü oyuncuları arasında bilgi paylaşım ağı yeterlidir’ ve 4,23 ortalama ile ‘bölgedeki aktörler başka ülkelerdeki turizm bölgeleriyle bilgi ve tecrübelerini sıkça paylaşırlar’ ifadeleri takip etmektedir. Artan rekabet ortamında işletmeler artık eskisi kadar birbirine kolayca güvenememektedir. Turizm işletmelerinde sık gerçekleşen personel değişimi gibi nedenlerden dolayı işletmeler arasında bilgi paylaşımı diğer sektörler göre daha fazla olmaktadır. Bu bilgi paylaşımı işletmeleri daha çok yeniliğe teşvik etmektedir. Fakat turizm işletmeleri arasında yeterli bir bilgi paylaşım ağı bulunmamaktadır ve işletmeler diğer ülkelerdeki turizm bölgeleriyle bilgi ve tecrübelerini yeterli düzeyde paylaşmamaktadır.

3.3 Teknoloji ve Yenilikçilik İle İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımı İle İlgili Bulgular

Soru formunda katılımcılara teknoloji ve yenilikçilik ile ilgili sorulan altı ifade ile ilişki ağı ve bilgi paylaşımı ile ilgili sorulan on yedi ifade sonradan kullanılacak boyutları elde etmek ve anket geçerliliğini sağlamak için Varimax döndürme yöntemiyle açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, ardından güvenirlilik analizi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıda verilmiş ve tartışılmıştır.

3.3.1 Teknoloji ve Yenilikçilik Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonucu teknoloji ve yenilikçilikle ilgili ifadeler tek boyutta toplanmıştır. Elde edilen bu faktörün varyans açıklama oranı 57,151 olup kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir. Faktörün içsel tutarlılığı için hesaplanan Cronbach Alpha değeri 0,849 olup, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Faktör, kapsadıkları ifadeler göz önüne alınarak ‘Teknoloji ve Yenilikçilik’ olarak isimlendirilmiştir (Tablo 3.7). Ayrıca Tablo 3.7 de

görüldüğü gibi faktörün Kaisen-Meyer-Olkit (KMO) testinin sonucunun 0,837 ve Barlett Küresellik Testi sonucunun 15 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7 Teknoloji ve Yenilikçilik Faktör Analizi

İfadeler	Teknoloji ve Yenilikçilik
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki teknoloji kullanım düzeyi yeterlidir	0,722
Bölgede teknolojik yenilikler çok yakından takip edilir	0,743
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki ürün ve hizmetler yenilikçidir	0,832
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki ürün ve hizmet üretme şekilleri yenilikçidir	0,761
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki pazarlama süreçleri yenilikçidir	0,763
Dünya turizm sektörüne bakılınca yönetim anlayışı yenilikçidir	0,707
Varyans Açıklama Oranı (%)	57,151
Güvenirlilik Katsayısı (Alpha)	0,849
Toplam Varyans Açıklama Oranı (%)	57,151
KMO	0,837
Barlett Küresellik Testi	15
p: 0,000	

3.3.2 İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımı Faktör Analizi

Oransal değişme oranı düşük olan ‘bölgedeki aktörler başka ülkelerdeki turizm bölgeleriyle bilgi ve tecrübelerini sıkça paylaşırlar’ ifadesi çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizi sonucu ilişki ağı ve bilgi paylaşımı ilgili ifadeler dört boyutlu elde edilmiştir. Elde edilen bu faktörlerin varyans açıklama oranı 62,785 olup kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir. Faktörlerin içsel tutarlılıkları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri 0,737 ile 0,807 arasında değişmekte olup, ölçeğin güvenilirli olduğunu göstermektedir. Faktörler, kapsadıkları ifadeler göz önüne alınarak ‘Bilgi Paylaşımı’, ‘Paylaşım’, ‘İlişki’ ve ‘Birliktelik’ olarak isimlendirilmiştir (Tablo 3.8). Ayrıca Tablo 3.8 de görüldüğü gibi faktörün Kaisen-Meyer-Olkit (KMO) testinin sonucunun 0,894 ve Barlett Küresellik Testi sonucunun 120 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8 İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımına Faktör Analizi

İfadeler	Bilgi Paylaşımı	Paylaşım İlişki	Birliktelik
İhtiyaç duyulan her şeye bölgedeki ilişkiler sayesinde kolaylıkla ulaşılır.	0,513		
Bölgedeki aktörler bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle sıkça paylaşırlar.	0,798		
Bölgedeki aktörler birbirlerine sıkça geri bildirimde bulunurlar.	0,808		
Bölgedeki aktörler başka ulusal turizm bölgeleriyle bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle sıkça paylaşırlar.	0,721		
Bölgedeki aktörler başka ulusal turizm bölgeleriyle sıkı işbirliği içindedir.		0,677	
Bölgedeki aktörler başka ülkelerdeki turizm bölgeleriyle sıkı işbirliği içindedir.		0,779	
Bu bölgede turizm sektörü ile farklı sektörler arasında sıkı bir işbirliği vardır.		0,767	
Bu bölgede turizm sektörü ile farklı sektörler sıkı ilişkiler içindedir.		0,695	
Sektörle ilgili her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşılabilir. Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını arasındaki koordinasyon yeterlidir.			0,743
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını ortak vizyon ve amaçları paylaşmaktadır.			0,529
Bölgedeki turizm sektörü için ortak strateji ve planlar vardır.			0,727
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını genelde birbirlerine güvenir.		0,594	
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını ürün, hizmet ve teknoloji bilgilerini önemli derecede paylaşır.		0,791	
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularının pazarlar hakkındaki bilgileri paylaşma oranı yüksektir.		0,830	
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularını arasında bilgi paylaşım ağı yeterlidir.		0,688	
Varyans Açıklama Oranı (%)	16,241	16,024	15,763 14,756
Güvenirlilik Katsayısı (Alpha)	0,807	0,800	0,737 0,807
Toplam Varyans Açıklama Oranı (%)	62,785		
KMO	0,894		
Barlett Küresellik Testi	120		
p: 0,000			

3.3.3 İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımının Teknoloji ve Yenilikçiliğe Etkisi

Faktör analizi sonucu elde edilen ‘Teknoloji ve Yenilikçilik’ bağımlı değişken, ilişki ağı ve bilgi paylaşımı faktör analizinde faktör yükleri kullanılarak elde edilen bilgi paylaşımı, paylaşım, ilişki ve birliktelik boyutları bağımsız değişken şeklinde kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır. Tablo 3.9 da yer alan standartlaştırılmamış β katsayıları incelendiğinde paylaşımın teknoloji ve yenilikçiğe etkisinin en önemli olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla bilgi paylaşımı, birliktelik ve ilişki takip

etmektedir. Model bağımlı değişkenin % 30'unu açıklamaktadır. Modelin F değeri ise 44,534'dür.

Tablo 3.9 İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımının Teknoloji ve Yenilikçiliğe Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	t	P
Bilgi Paylaşımı	0,309	7,382	0,000*
Paylaşım	0,314	7,480	0,000*
İlişki	0,208	4,951	0,000*
Birliktelik	0,275	6,571	0,000*
R ² : 0,30		F: 44,534	*p<0,01
Bağımlı Değişken: Teknoloji ve Yenilikçilik.			

Modelden de anlaşılacağı gibi teknoloji ve yenilikçilik ilişki ağı ve bilgi paylaşımından etkilenmektedir. Turizm işletmeleri arasında yeterli bir bilgi paylaşım ağı, karşılıklı ilişki ve birliktelik oldukça turizm işletmelerinde teknoloji ve yenilikçilik düzeyi de artacaktır. Bölgede teknoloji ve yenilikçilik düzeyi arttıkça, bölge diğer bölgelere göre sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmiş olacaktır.

SONUÇ

Literatürde strateji ile ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımların ortak noktası stratejinin rekabet avantajı elde etmek için yapıyor olmasıdır. Ayrıca araştırmacıların temel amacı işletmelerin nasıl rekabet avantajı elde edip bunu sürdürebilecekleri konusunda birleşmektedir. Stratejik yönetimde başarılı olmanın temel anahtarı farklılık yaratmak ve rakiplerin taklit edemeyeceği ve işletmenin başarısı için gerekli olan benzersiz bir konumlama ile rakiplerden uzaklaşmaktır. Bunun içinse işletmelerin yenilik yapması gerekmektedir. Yenilik yaparak bir işletme mevcut pazar payını genişletebilmekte ve sahip olduğu rekabet avantajını arttırabilmektedir.

Yenilik yapmak için işletmeler belli bir süreci takip etmelidir. İşletme içindeki veya dışındaki yaratıcı fikir ile fırsat yakalanmalıdır ve stratejik seçim yapılmalıdır. Daha sonra bu fırsatı uygulamaya koymak için işletme çeşitli kaynaklara ve bilgiye gereksinim duymaktadır. Bu bilgiler üniversite, personel, yerel yönetim gibi bilgi paylaşımı kanalları ile elde edilebilmektedir. Gerekli bilgi elde edildikten sonra çözümler geliştirilmeli ve yeni ürün/hizmet veya süreç uygulamaya konulmalı ya da pazara sunulmalıdır. Pazara sunulduktan sonra öğrenme süreci başlamaktadır. İşletmelerin yaptığı yenilikler daha sonra yapacakları yeniliklerin sürecini daha iyi yönetmelerine imkân sunmaktadır.

İşletmeler çeşitli sebeplerden dolayı yenilik yapmak isteyebilmektedir. Örneğin, pazarda payını arttırmak isteyen bir işletme mevcut mal ve hizmet yelpazesini genişletmek ve pazara yenilikçi ürünler sunmak için yenilik yapmalıdır. Ayrıca işletmeler hizmet kalitelerini arttırmak, enerji maliyetlerini azaltmak, hizmet teslimatı hızını arttırmak, bilgi paylaşımını arttırmak için yenilik faaliyetlerinde bulunabilmektedir.

Pazarda lider olmak ve rekabet avantajı sağlamak için her işletme yenilik yapmak istemektedir. Fakat işletmeleri yenilik faaliyetlerinde bulunmalarına engel olan bazı faktörler vardır. Örneğin, bir işletme yapacağı yeniliğin maliyetini yüksek bulabilir veya aşırı risk algılaması sonucu yenilikten vazgeçebilir. Pazarda belirsiz talep olması, altyapı eksikliği, mevzuatlar, standartlar veya vergiler işletmeleri yenilik yapmaktan vazgeçirebilmektedir.

Rekabet avantajı yakalamanın temel anahtarı yenilik, işletmeler için bir kurtarıcı olarak görülmektedir. Son dönemlerde sürdürülebilir turizm için birçok çalışma yapılırken sürdürülebilir turizm için yenilikte bu çalışmaların içerisinde büyük bir yere sahip olmuştur.

Turizm işletmelerinde yenilik konusunu inceleyen araştırmacılar iki model kullanmaktadır. Birincisi yeniliği düzenli, niş, devrimsel ve mimari olarak dört boyutlu inceleyen Abernathy ve Clark modeli; diğeri ise ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilik olarak dört boyutlu bir model olan Schumpeterian modeldir. Turizm işletmelerinde genellikle görülen yenilik mevcut hizmetleri geliştirmektir. Fakat müşteriler mevcut ürünlerin geliştirilmesinden daha fazlasını istemektedir. Bundan dolayı işletmeler mevcut hizmet yelpazelerini sürekli yenilerini eklemelidir.

Yeni iş modelleri yaratmak isteyen, yeni pazarlar, müşteri ve işletmeler için değer artışı sağlamak isteyen bir işletme stratejik yenilik yapmalıdır. Stratejik yeniliğin ilk aşaması içinde bulunduğumuz işi tanımlamak, müşterilerimizi belirlemek, sunduğumuz hizmetlerin ne olduğunu anlamak ve bunları nasıl yaptığımızı incelemektir. Stratejik olarak yenilik yapmak için mevcut olmayan müşteri kitlelerine odaklanmalı ve fiyatlarımızda stratejik fiyat politikası uygulamalıyız. İkinci aşamada ise şuan ki stratejimizi göz önünde canlandırmamız, yeni fikirler üretmemiz, bu fikirleri yapısal bir yaklaşım kullanarak değerlendirmemiz ve yeni stratejiler uygulamamız gerekmektedir. Stratejik yenilik yapan işletmelerin kültürü çalışanların yeni ve yaratıcı fikirler üretmesini zorlaştırmamalıdır. Yeni fikirler üretmede sadece üst yöneticiler değil bütün örgüt yetkili olmalıdır ve yapılan yenilikler rakipler tarafından kolayca kopyalanamamalıdır. Üçüncü aşama ise işletmenin kültürü, yapısı, süreçleri, sistemleri ve insanla ilgilidir. İşletmelerin stratejik yenilik yapması için kültürlerinde hataya tolerans olmalı ve başarı ve başarısızlıklar ödüllendirilmelidir. Örgüt yapısı hızlı olmalı, küçük birimlere bölünmüş olmalı ve işbirliğini teşvik etmelidir. İşletme içindeki süreçler bürokratik değil hızlı olmalıdır. İşletmenin sistemleri müşteriler ile ilişkiler kurmalı ve bilginin oluşturulmasını ve kullanımını etkinleştirmelidir.

Bir işletmenin yenilik faaliyetleri kısmen bilgi kaynaklarına, teknolojiye, insan kaynaklarına ve mali kaynaklara bağlıdır. İlişki ağları ve bilgi paylaşımı bilgi kaynaklarına ve teknolojiye erişim için çok önemlidir. İşletmeler öncelikle kendi örgütleri içinde hangi departmanın yenilik için önemli bilgi kaynaklarına sahip olduğunu belirlemelidir. İşletmeler bu departman sayesinde yaratıcı fikirleri yeniliğe çevirebilmektedir. Tedarikçiler ise işletmeler için bir diğer bilgi kaynağıdır. Tedarikçiler yeni ürünler hakkında bilgi vererek, bu ürünlerin nasıl kullanılacağı hakkında bilgi sağlayarak bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Ayrıca işletmeler için internet, kamu sektörü (üniversiteler, yerel yönetimler), insan kaynakları, patentler, rakipler, müşteriler ve danışmanlar birer bilgi kaynağıdır. İşletmeler birbirleri arasında ve farklı bölgeler arasında kurmuş oldukları ilişki ağları ile bilgi paylaşımında ve bilgi transferinde bulunarak yenilik yapma oranları arttırabilmektedir.

Antalya'daki turizm işletmeleri genellikle genç iş gücünü tercih etmektedir. Bulgulara göre turizm işletmelerinde çalışan iş gücünün % 40,5'ini 21-24 yaş arası genç kişiler oluşturmaktadır. Bunun bir diğer neden olarak üniversite mezunu ve üniversite öğrencilerinin daha çok sektörde çalışmayı tercih etmesi gösterilebilir. Sonuçlara göre Antalya bölgesindeki turizm işletmelerinde daha çok lisans mezunu kişiler istihdam edilmektedir.

Dünya turizm sektörüne bakılınca Antalya bölgesindeki teknoloji kullanım düzeyi turizm işletmeleri tarafından yeterli görülmektedir. Bulgulara göre Antalya bölgesindeki turizm işletmelerinin ürün ve hizmetleri dünya turizm sektörüyle kıyaslanınca yenilikçidir. Ayrıca Antalya bölgesindeki turizm işletmeleri arasındaki ilişkiler sayesinde ihtiyaç duyulan her şeye kolaylıkla ulaşılmaktadır. Fakat bu bölgedeki turizm sektörü oyuncularında güven düzeyi düşüktür. Ayrıca bölgedeki turizm sektörü oyuncularında yeterli bir bilgi paylaşım ağı bulunmadığı için bölgedeki aktörler başka ülkelerdeki turizm bölgeleriyle bilgi ve tecrübelerini yeteri kadar paylaşmamaktadır. Antalya bölgesindeki turizm işletmelerinin yenilik düzeyini arttırmak için ilişki ağlarının geliştirilmesi ve daha fazla bilgi paylaşımında bulunulması gerekmektedir. Bu ilişki ağlarını oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak için turizm işletmeleri arasında öncelikle güven ortamının oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca üniversiteler, yerel yönetimler ve destinasyon örgütleri ile turizm işletmeleri arasında işbirliği arttırılmalıdır.

Araştırma teknoloji ve yenilikçilik ile ilişki ağı ve bilgi paylaşımı arasında kurulmuş olan modelden teknoloji ve yenilikçiliğin ilişki ağı ve bilgi paylaşımından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Antalya'daki turizm işletmeleri arasında ilişki ağı kurulması ve diğer turizm bölgeleriyle karşılıklı bilgi paylaşımında bulunulması Antalya'daki turizm işletmelerinin teknoloji ve yenilikçilik düzeyini arttıracaktır.

Çalışmada ana kütle olarak sadece Antalya'da hizmet veren turizm işletmeleri alınırken farklı bir araştırma, turizm yerine Antalya'daki farklı bir sektöre uygulanabilir. Çalışma sonucunda turizm işletmelerindeki teknoloji ve yenilikçilik ile ilişki ağı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki ile diğer sektörün teknoloji ve yenilikçilik ile ilişki ağı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki kıyaslanabilir. Ayrıca buradan yola çıkılarak Antalya'daki turizm işletmelerinin stratejik yenilik düzeylerini belirleyen veya turizm işletmelerinde yenilik yapmayı engelleyen nedenleri ortaya çıkaracak bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abell, D.F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J., 1980.

Abernathy, W. ve Clark, K., "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Journal of Research of Policy*, Vol.13, No.1, (1985), 148.

Asunakutlu, T. ve Coşkun, B., "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 2, No. 4, (2000), 19-27.

Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, (1991), 99-120.

Becker, S.W. ve Whisler, T.L., "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research", *The Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, (1967), 462.

Blackerby Y.P., "History of Strategic Planning", *Armed Forces Comptroller Magazine*, Vol. 39, No. 1, (1994).

Camillus, J.C., "Reinventing Strategic Planning.", *Journal of Strategy and Leadership*, Vol. 24 No. 3 (1996), 6.

Camisóna, C. ve Monfort-Mir, V.M., "Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives", *Tourism Management*, Vol. 33, (2012), 776-789.

Carlsen, J., *Global Wine Tourism*, Cabi, Wallingford, 2006.

Christensen, C. M., "Making Strategy: Learning by Doing." *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 6, (1997), 141-156.

Christensen, C.M., Johnson, M.W. ve Rigby, D.K., "Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses." *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 3, (2002: Spring), 22-31.

Cormican, K. ve O'sullgvan, D., "Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management", *Technovation*, (2004).

Cowan, R., Soete, L. ve Tchervonnaya, O., "Knowledge Transfer and the Services Sector in the Context of the New Economy", *MERIT-Infonomics Research Memorandum Series*, Vol. 21, (2001), 1-34.

De Wit, B. ve Meyer, R., *Strategy: Process, Content, Context*. Thomson, London, 2004.

Demos, N., Chung, S. ve Beck M., "The New Strategy and Why It Is New." *Strategy Business*, Vol. 25, (2001), 1-5.

Durna, U., *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2002.

- Durna, U. ve Eren, V. , “Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim”, Amme İdaresi Dergisi, Vol. 35, No. 1, (2002).
- Drucker, P., "Theory of the Business." Harvard Business Review, Vol. 72, No. 5, (1994: September-October), 95-104.
- Drucker, P., “The Discipline of Innovation” Harvard Business Review, Vol. 76, No. 6, (1998: November- December), 54.
- Ecevit, S.Z., “Yenilik Yönetimi”, Teknoloji Yönetimi, Der. Çelikçapa, F.O., Kaygusuz, S., Dora Yayıncılık, Bursa, 2010.
- Ecevit, S.Z. ve Işık, Ö., “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 9, No. 2, (2011), 538-559.
- Edward D., Martinac, I. ve Miller, G. “Research Agenda For Innovation In Sustainable Tourism”, Tourism and Hospitality Research, Vol. 8, (2007), 59–61
- Eisenhardt, K. M., "Strategy as Strategic Decision Making." Sloan Management Review Vol. 40, No. 3, (1999), 65-72.
- Eisenhardt, K. M. ve Sull, D.N., "Strategy as Simple Rules", Harvard Business Review Vol. 79, No. 1, (2001: January), 107-116.
- Elçi, Ş., İnovasyon- Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Nova Yayınları, İstanbul, 2006.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ., Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar, Urak Yayınları, İstanbul, 2008.
- Geroski, P., "Thinking creatively about your market: Crisps, perfume and Business Strategy?" Business Strategy Review, Vol. 9, No. 2, (1998: Summer), 1-11.
- Govindarajan, V. ve Gupta, A.K., "Strategic Innovation: A Conceptual Road Map." Business Horizons, Vol. 44, No. 4, (2001: July-August), 3-12.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C., "Strategic Innovation and the Science of Learning." MIT Sloan Management Review, Vol. 45, No. 2, (2004: Winter), 67-75.
- Govindarajan, V. and C. Trimble "Organizational DNA for Strategic Innovation." California Management Review, Vol. 47, No. 3, (2005:Spring), 47-76.
- Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Vol. 33, No. 3, (1991: Spring), 114-135.
- Grant, R.M., Contemporary Strategy Analysis, Fourth Edition., Blackwell Publishing, Oxford, 2002.
- Gulati, R., “Alliances and Networks”, Strategic Management Journal, Vol. 19, (1998), 293-317.

- Güleş, H. K. ve Bülbül, H., Yenilikçilik - İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Ankara, Nobel Yayınları, (2004).
- Hall, C. M., ve Williams, A. M., *Tourism and Innovation*, Routledge, London, 2008.
- Hamel, G., "Strategy As Revolution", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, (1996: July-August), 69-82.
- Hamel, G., "The Challenge Today: Changing the Rules of the Game", *Business Strategy Review*, Vol. 9, No. 2, (1998: Summer), 19-26.
- Hamel, G., "The Why, What and How of Management Innovation", *Harvard Business Review*, (2006: February), 72-84.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1989). "Strategic Intent." *Harvard Business Review* 67(3) May-June: 63-76.
- Hankinton, G., "Relational Network Brands", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10, No. 2, (2004), 109- 121.
- Hansen, M. T. ve Birkinshaw, J., "The Innovation Value Chain." *Harvard Business Review*, Vol. 85, No.6, (2007:June), 121-130
- Henderson, B.D., "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 6, (1989: November-December), 139-143.
- Higgins, J.M., "Innovation Core Competence", *Planning Review*, (1995: November-December).
- Higgins, J.M., "Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategist", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 3, (1996).
- Hinterhuber, H.H. ve Popp, W., "Are You a Strategist or Just a Manager", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, (1992: January-February), 105-113.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Schimizu, K. Ve Kochhar, R., "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective", *Journal of Acad Management*, Vol. 44, No. 1, (2001), 13-28.
- Hjalager, A.M., "Innovation Patterns in Sustainable Tourism – An Analytical Typology", *Tourism Management*, Vol. 18, No. 1, (1997), 35–41.
- Hjalager, A.M., "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism", *Tourism Management*, Vol. 23, (2002), 465-474.
- Hjalager, A.M., "The Marriage Between Welfare Services and Tourism – A Driving Force for Innovation?", *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 6, No. 3/4, (2005), 7–29.
- Hjalager, A.M., "A Review of Innovation Research in Tourism", *Tourism Management*, Vol. 31, (2010), 1-12.

- Hurst, D.K., *Kriz ve Yenilenme, Çeviren: Gürdemir, E., Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.*
- Holmen, E., Pedersen, A.C., Tortvatn, T., "Building Relationships for Technological Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 9, (2004), 1240-1250.
- İçöz, O, Kozak, M., *Turizm Ekonomisi, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara, 1998.*
- İşcan, Ö.F., "Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 14, No. 1, (2000), 231-242.
- Jankowski, J.A., "National and International Context for Innovation- Related Statistics. Arlington", National Science Foundation Division of Science Resources Statistics, Virginia, 2006.
- Johne, A., "Successful Market Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2, No. 1, (1999), 6–11.
- Jolly, D. Ve Dimanche, F., "Investing in Technology for Tourism Activities: Perspectives and Challenges", *Technovation*, Vol. 29, (2009), 576-579.
- Kahn, K.B., *The PDMA Handbook Of New Product Development, John Wiley and Sons, Newyork, 2005.*
- Kaimen, M.L. ve Schwartz, N.L., "Market Structure and Innovation", *Cambridge Surveys of Economic Literature*, Cambridge University Pres, Cambridge, 1982.
- Kanter, J., "Knowledge Management, Practically Speaking", *Information Management System*, Vol. 16, No. 4, (2004).
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R., "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 1, (1997: January-February), 103-112.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R., "Creating New Market Space", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, (1999: January-February), 83-93.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R., "Charting Your Company's Future", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 6, (2002: June), 77-83.
- Krinsky, R. ve Jenksins, A.C., "When Worlds Collide: The Uneasy Fusion of Strategy and Innovation", *Strategy and Leadership*, Vol. 25, No. 4, (1997: July-August), 36-41.
- Laffery, G., ve Van Fossen, A., "Integrating the Tourism Industry: Problems and Strategies", *Tourism Management*, Vol. 22, No. 1, (2001), 11-19.
- Latimer, H., "Developing Island Economies – Tourism v. Agriculture", *Tourism Management Journal*, Vol. 6, No. 1, (1985), 32-42.
- Lepak, D.P. ve Snell S.A., "The Human Resource Arhitecture: Towards an Theory of Human Capital Allocation and Development" *Journal of Acad Management*, Vol.24, No.1, (1999), 31-48.
- Levitt, T., "Creativity Is Not Enough", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 8, (2002: August), 137-145.

- Lundvall, B., "Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interactions to the National System of Innovation", Pinter Publisher, London and New York, (1988), 349-369.
- Lynn, G.S., Morone, J.G. ve Paulson, A.S., "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, (1996: Spring), 8-38.
- Magretta, J., "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, (2002: May), 86-92.
- Mang, P., "Strategy and Management: Constantinos Markides Discusses Strategic Innovation", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 4, (2000), 357-363.
- Markides, C., "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3, (1997: Spring), 9.
- Markides, C., "In Search of Strategy", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, (1999a: Spring), 6-7.
- Markides, C., "Six Principles of Breakthrough Strategy", *Business Strategy Review*, Vol. 10, No. 2, (1999b: Summer), 1-10.
- Markides, C., *All the Right Moves - A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, London, 2000.
- Markides, C., "Strategy as Balance: From "Either-Or" to "And".", *Business Strategy Review*, Vol. 12, No. 3, (2001: Autumn), 1-10.
- Markides, C., "Disruptive Innovation: In Need of Better Theory", *The Journal of Product Innovation Management*, No. 23, (2006), 19.
- Markides, C. ve Charitou, C.D., "Responses to Disruptive Strategic Innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 2, (2003: Winter), 55-63.
- Markides, C. ve Charitou, C.D., "Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 3, (2004: August), 22-36.
- McCarthy, D.J., "View from the Top: Henry Mintzberg on Strategy and Management", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3, (2000: August), 31-42.
- Mintzberg, H., "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy", *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, (1987a: Fall), 11-24.
- Mintzberg, H. "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4, (1987b: July-August), 66-75.
- Mintzberg, H., "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies", *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, (1987c: Fall), 25-32.
- Mintzberg, H., "The Pitfalls of Strategic Planning", *California Management Review*, Vol. 36, No. 1, (1993: Fall), 32-43.

Mintzberg, H., "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, (1994: January-February), 107-114.

Mintzberg, H. ve Lampel, J., "Reflecting on the Strategy Process", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, (1999: Spring), 21-30.

Morais, D. B., Dorsch, M. J., ve Backman, S. J., "Can Tourism Providers Buy Their Customers' Loyalty?", *Journal of Travel Research*, Vol. 42, No. 3, (2004), 235-243.

Morrison, A.J., "Marketing Strategic Alliances: The Small Hotel Form", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6, No. 3, (1994), 25-30.

Novelli, M., Schmitz, B., ve Spencer, T., "Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience", *Tourism Management*, Vol. 27, No. 6, (2006), 1141-1152

Ohmae, K., "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 6, (1988: November-December), 149-156.

Oslo Klavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Tübitak, 3. baskı, Ankara, 2005.

Ottenbacher, M., ve Gnoth, J., "How to Develop Successful Hospitality Innovation", *Cornell Hotels and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, No. 2, (2005), 205-222.

Özbay, T., "İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi; Sorularla Dış Kaynak Kullanımı", İTO Yayınları No. 27, (2004), s. 10.

Pikkemaat, B. ve Peters, M., "Towards the Measurement of Innovation – A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry", *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 6, No. 3/4, (2005), 89-112..

Porter, M., *The Competitive Advantage of the Nations*, The Free Press, New York, 1990.

Porter, M.E., "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, (1996: November- December), 61-78.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G., "The Core Competence of Corporations", *Harvard Business Review*, (1990: May- June), 79-91.

Rademakers, M., "Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation", *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 17, No. 1/2, (2005).

Riel, A. Ve Van. C.R., "Introduction to The Special Issue on Service Innovation Management", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 6, (2005), 493-495.

Rogers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 899-912.

Schilling, M.A., *Strategic Management of Technological Innovation*,. McGraw-Hill Publishers, New York, 2005.

Sintes, O.F., Cladera, C.R., ve Martínez-Ros, E., “Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands”, *Tourism Management*, Vol. 26, No. 6, (2005), 851-865.

Sniukas, M., “Reshaping Strategy The Content, Process and Context of Strategic Innovation” (2007), (www.sniukas.com, E.T. 20.10.2012).

Sorensen, F., “The Geographies of Social Networks and Innovation in Tourism”, *Journal of Tourism Geographies*, Vol. 9, No. 1, (2007), 22-48.

Thompson, A. A., Strickland, A.J., *Strategic Management : Concepts and Cases*, New York, Inwin, (1992), s.89.

Tremblay, P., “The Economic Organization of Tourism in Annals of Tourism Research”, Elsevier Science, UK, Vol. 25, No. 4, (1998), 837-859.

Tushman, M. ve Nadler, D., “Organizing for Innovation”, *California Management Review*, Vol. 28, No. 3, (1986), 74–92.

Ülgen, H. ve Mirza, S.K. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, (2004).

Weiermair, K. “Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?” (2006). In Paris: OECD, *Innovation and Growth in Tourism*, 53–69.

Yates, L. ve Skarzynski, P., "How do Companies get to the Future?", *Management Review*, Vol. 88, No. 1, (1999: January), 16-22.

You-jun L. ve Zheng-xin L., “Innovation and Application on Evaluation Methods of Regional Tourism Resources”, *International Conference on Innovation*, (2009), 608.

Zack, M.H., “Developing a Knowledge Strategy”, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, (1999), 125-145.

“Her şey Hariç”, *Referans Gazetesi*, 20 Temmuz 2009, s. 7.

www.kultur.gov.tr, E.T. 07 Ekim 2012.

www.tuik.gov.tr, E.T. 12 Ekim 2012.

,

EKLER

EK 1 - Soru Formu

Sayın İlgili,

“Antalya Bölgesi Turizm İşletmelerinde İlişki Ağı ve Bilgi Paylaşımının Teknoloji ve Yeniliğe Etkisi” konulu araştırmamızın soruları aşağıda bilgilerinize sunulmuştur. Bilgiler kesinlikle saklı tutulacak, izin alınmadan hiçbir özel veri açıklanmayacaktır. Araştırmamızı desteklediğiniz için teşekkür ederiz.

1. Yaşınız: 20 ve altı 21-24 25-28 29 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
3. Medeni Haliniz: Bekâr Evli
4. Eğitim Durumuz: İlköğretim Lise Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

TEKNOLOJİ VE YENİLİKÇİLİK	Kesinlikle Katılıyorum 7	6	5	Kararsızım 4	3	2	Hiç Katılmıyorum 1
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki teknoloji kullanım düzeyi yeterlidir.							
Bölgede teknolojik yenilikler çok yakından takip edilir.							
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki ürün ve hizmetler yenilikçidir.							
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki ürün ve hizmet üretme şekilleri yenilikçidir.							
Dünya turizm sektörüne bakılınca bölgedeki pazarlama süreçleri yenilikçidir.							
Dünya turizm sektörüne bakılınca yönetim anlayışı yenilikçidir.							
İLİŞKİ AĞI VE BİLGİ PAYLAŞIMI	Kesinlikle Katılıyorum 7	6	5	Kararsızım 4	3	2	Hiç Katılmıyorum 1
İhtiyaç duyulan her şeye bölgedeki ilişkiler sayesinde kolaylıkla ulaşılır.							
Bölgedeki aktörler bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle sıkça paylaşırlar.							
Bölgedeki aktörler birbirlerine sıkça geri bildirimde bulunurlar.							
Bölgedeki aktörler başka ulusal turizm bölgeleriyle bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle sıkça paylaşırlar.							
Bölgedeki aktörler başka ülkelerdeki turizm bölgeleriyle bilgi ve tecrübelerini sıkça paylaşırlar.							
Bölgedeki aktörler başka ulusal turizm bölgeleriyle sıkı işbirliği içindedir.							
Bölgedeki aktörler başka ülkelerdeki turizm bölgeleriyle sıkı işbirliği içindedir.							
Bu bölgede turizm sektörü ile farklı sektörler arasında sıkı bir işbirliği vardır.							
Bu bölgede turizm sektörü ile farklı sektörler sıkı ilişkiler içindedir.							
Sektörle ilgili her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşılabilir.							

Bölgedeki turizm sektörü oyuncularları arasındaki koordinasyon yeterlidir.						
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularları ortak vizyon ve amaçları paylaşmaktadır.						
Bölgedeki turizm sektörü için ortak strateji ve planlar vardır.						
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularları genelde birbirlerine güvenir.						
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularları ürün, hizmet ve teknoloji bilgilerini önemli derecede paylaşır.						
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularının pazarlar hakkındaki bilgileri paylaşma oranı yüksektir.						
Bölgedeki turizm sektörü oyuncularları arasında bilgi paylaşım ağı yeterlidir.						

EK 2 - TÜİK Yenilik Araştırması, 2006-2008



T.C. BAŞBAKANLIK
TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU

Haber Bülteni

YENİLİK ARAŞTIRMASI, 2006–2008

Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (Eurostat) ve OECD metodolojisine uygun olarak Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2009 yılında gerçekleştirilen yenilik araştırması sonuçları bu bülten ile verilmektedir. Bülten 10 ve daha fazla çalışanı olan sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren girişimlerin 2006-2008 yılları arasındaki üç yıllık döneme ait yenilik faaliyetlerine ilişkin bilgileri içermektedir.

Yenilik faaliyeti; teknolojik yenilik ve teknolojik olmayan yenilik olarak sınıflandırılmaktadır. Teknolojik yenilik ürün ve süreç yeniliğini, teknolojik olmayan yenilik ise pazarlama ve organizasyon yeniliklerini kapsamaktadır.

Girişimlerin % 37,1'i yenilik faaliyeti yürüttü

2006–2008 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin % 37,1'i yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Yenilik faaliyetleri girişimlerin büyüklük grubu ile orantılı olarak artmaktadır. 10–49 çalışanı olan girişimlerin % 33,8'i, 50–249 çalışanı olan girişimlerin % 43,7'si ve 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin % 54,4'ü, yenilik faaliyetinde bulunmuştur.

Girişimlerin % 29,8'i teknolojik yenilik faaliyetinde bulundu

2006–2008 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde girişimlerin % 29,8'i teknolojik yenilik faaliyetinde bulundu. Teknolojik yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin % 27,4'ü ürün veya süreç yeniliği yaparken, aynı dönem içerisinde teknolojik yenilik faaliyeti devam eden girişimlerin oranı % 12,6 ve faaliyeti sonuçsuz kalan girişimlerin oranı ise % 4,9'dur.

Girişimlerin % 22,7'si teknolojik olmayan yenilik faaliyetinde bulundu

2006–2008 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde girişimlerin % 22,7'si teknolojik olmayan yenilik faaliyetinde bulundu. Teknolojik olmayan yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin % 12,7'si organizasyon yeniliği, % 16,6'sı ise pazarlama yeniliği gerçekleştirdi.

Girişimlerin % 16'sı teknolojik yenilik faaliyeti için işbirliğinde bulundu

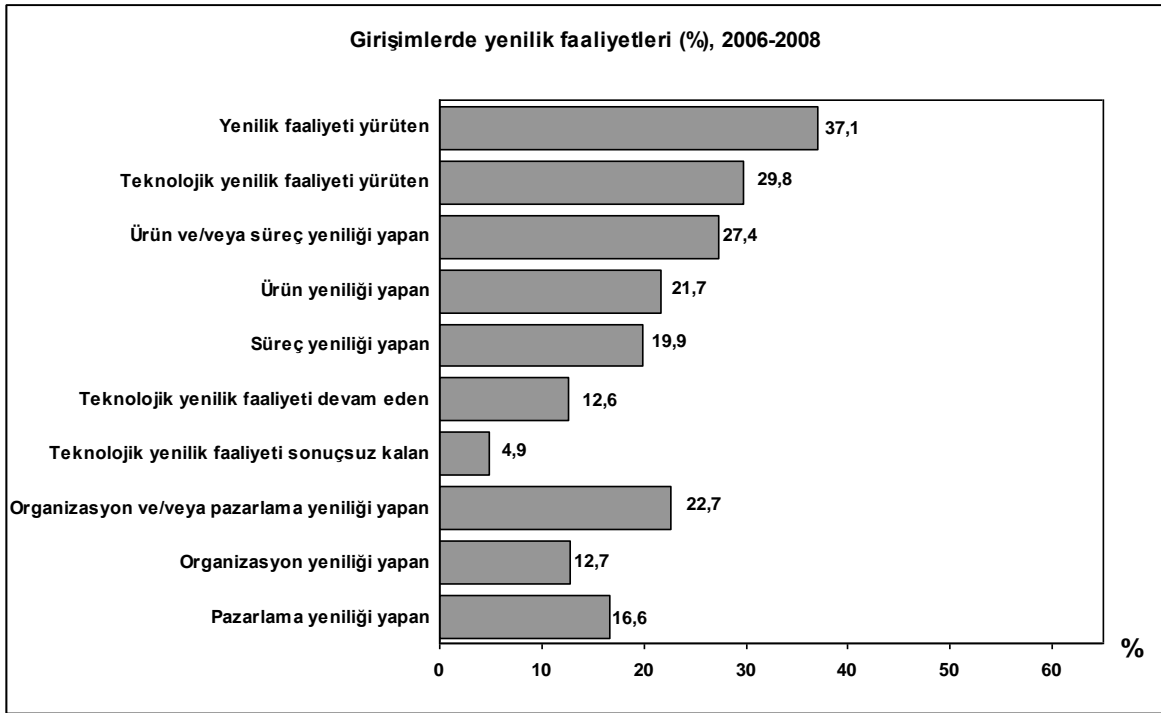
2006–2008 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde teknolojik yenilik faaliyeti için işbirliği yapan girişimlerin oranı % 16'dır. İşbirliğinde bulunan girişimlerin % 81,9'u makine, teçhizat ve yazılım sağlayıcıları ile yürüttükleri teknolojik yenilik faaliyeti için işbirliğinde bulundu. İşbirliği yapılan kişi ve kuruluşların ülkeleri dikkate alındığında % 97,1'i yurtdışından, % 26'sı ise AB üye, aday ve EFTA ülkelerindedir.

Teknolojik yenilik faaliyeti yürüten girişimlerin % 24,4'ü finansal destek aldı

2006–2008 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde teknolojik yenilik faaliyetleri için girişimlerin % 24,4'ü finansal destek aldı. Girişimlerin % 22,7'sine kamu kurum/kuruluşları tarafından finansal destek verilirken, Avrupa Birliği Kurumları da % 2,2'sini destekledi.

Girişimlerin % 52,3'üne göre teknolojik yenilik faaliyetinin en önemli etkisi mal ve hizmet kalitesini arttırmasıdır

Girişimlerin % 52,3'ü teknolojik yenilik faaliyetinin en önemli etkisi olarak, mal ve hizmet kalitesinin artması, % 43,1'i ürün veya hizmet çeşidinin artması, % 38,7'si ise mal ve hizmet üretim kapasitesinin artması şeklinde belirtmiştir. Bunları % 32,5 ile teknolojik yenilik faaliyetinin pazar payını artırıcı etkisi takip etmektedir.



EK 3- TÜİK Yenilik Araştırması, 2008-2010

T.C. BAŞBAKANLIK
TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU

Haber Bülteni

YENİLİK ARAŞTIRMASI, 2008 - 2010

ÖNEMLİ AÇIKLAMA: Yenilik Araştırması, TÜİK tarafından OECD metodolojisine uygun olarak Oslo Kılavuzu'na dayanan Topluluk Yenilik Anketi Model Soru Kâğıdının uyarlanması ile iki yılda bir üç yıllık dönemlere ilişkin yapılmaktadır. Referans yılı 2010 olan ve 2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık döneme ilişkin sonuçlarının verildiği bu bültende faaliyet sınıflaması olarak ilk defa NACE Rev.2 kullanılmıştır.

Girişimlerin %51,4'ü yenilik faaliyeti yürüttü

2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %51,4'ü yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Yenilik faaliyetleri girişimlerin büyüklük grubu ile orantılı olarak artmaktadır. 10–49 çalışanı olan girişimlerin %49,4'ü, 50–249 çalışanı olan girişimlerin %58,9'u ve 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %69,7'si yenilik faaliyetinde bulunmuştur.

Girişimlerin %35,2'si teknolojik yenilik faaliyetinde bulundu

2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde girişimlerin %35,2'si teknolojik yenilik faaliyetinde bulundu. Teknolojik yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin %33,2'si ürün veya süreç yeniliği yaparken, aynı dönem içerisinde teknolojik yenilik faaliyeti devam eden girişimlerin oranı %14,6 ve faaliyeti sonuçsuz kalan girişimlerin oranı ise %5,0'dır.

Girişimlerin %42,5'i teknolojik olmayan yenilik faaliyetinde bulundu

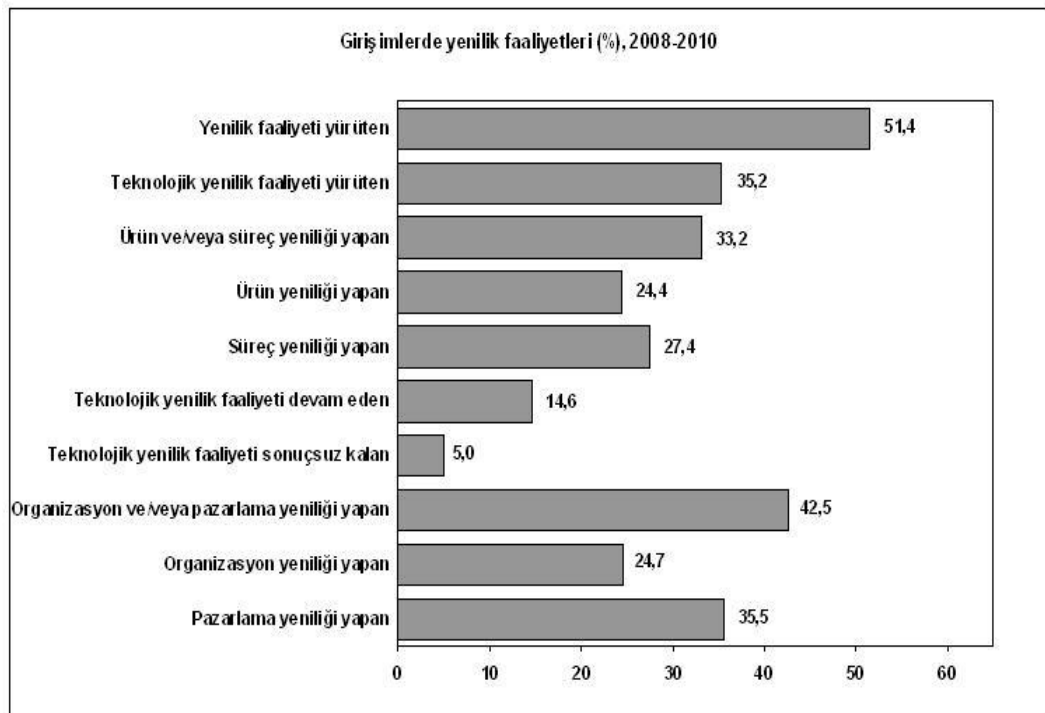
2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde girişimlerin %42,5'i teknolojik olmayan yenilik faaliyetinde bulundu. Teknolojik olmayan yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin %24,7'si organizasyon yeniliği, %35,5'i ise pazarlama yeniliği gerçekleştirdi.

Teknolojik yenilik faaliyetlerinde kullanılan bilgi kaynakları arasında en önemlisi %35,5 ile kurum içi kaynaklar

Teknolojik yenilik faaliyeti yürüten girişimler en önemli bilgi kaynakları arasında %35,5 ile kurum içi kaynakları, %34,9 ile müşterileri, %28,0 ile makine, teçhizat ve yazılım sağlayıcıları gösterirken, bunu %19,9 ile rakip girişimler ve aynı sektördeki diğer girişimler izlemektedir.

Girişimlerin %18,8'i teknolojik yenilik faaliyeti için işbirliğinde bulundu

2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde teknolojik yenilik faaliyeti için işbirliği yapan girişimlerin oranı %18,8'dir. İşbirliğinde bulunan girişimlerin %71,0'ı makine, teçhizat ve yazılım sağlayıcıları ile teknolojik yenilik faaliyeti için işbirliğinde bulunmuşlardır. İşbirliği yapılan kişi ve kuruluşların ülkeleri dikkate alındığında %93,6'sı yurtiçinden, %29,5'i ise Avrupa Birliği üye, aday ve EFTA ülkelerindedir.



Teknolojik yenilik faaliyeti yürüten girişimlerin %28,2'si finansal destek aldı

2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde girişimlerin %28,2'si teknolojik yenilik faaliyetleri için finansal destek aldı. Girişimlerin %26,3'üne merkezi kamu kurum/kuruluşları tarafından finansal destek verilirken, Avrupa Birliği Kurumları da %0,9'unu destekledi.

Girişimlerin %74,0'ına göre teknolojik yenilik faaliyetinin en önemli etkisi mal ve hizmet kalitesini arttırmasıdır

Teknolojik yenilik faaliyetinin etkilerini girişimlerin %74,0'ı mal ve hizmet kalitesini arttırmasını, %64,2'si yeni pazar yaratması veya pazar payını arttırmasını, %62,7'si ise ürün

veya hizmet çeşidini arttırması olarak belirtmişlerdir. Bunları %59,4 ile mal veya hizmet üretim kapasitesini arttırıcı etkisi olduğunu ifade edenler takip etmektedir

Teknolojik yenilik faaliyetleri için en önemli engel maliyetlerinin çok yüksek olmasıdır

Girişimlerin %37,4'ü teknolojik yenilik faaliyetlerini etkileyen en önemli faktör olarak maliyetlerin çok yüksek olmasını göstermiştir. Bunu %24,7 ile girişim veya girişim grubunun parasal kaynak yetersizliği takip etmektedir.

Organizasyon yeniliği uygulayan girişimlerde en önemli amaç ürün ve/veya hizmetlerin kalitesini geliştirmek

Organizasyon yeniliği yapan girişimlerin %51,3'ü organizasyon yeniliğini yapmada en önemli amacın ürünlerin ve/veya hizmetlerin kalitesini geliştirmek olduğunu belirtmiş olup, bunu %42,5 ile müşteri ve tedarikçi ihtiyaçlarını cevaplama süresinin azaltılması takip etmektedir.

Pazarlama yeniliği uygulayan girişimlerde en önemli amaç pazar payını korumak ya da arttırmak

Pazarlama yeniliği yapan girişimlerin %77,8'i pazarlama yeniliği yapmada en önemli amacın pazar payını korumak ya da arttırmak olduğunu belirtmiş olup, bunu %69,5 ile ürünleri yeni müşteri grubuna tanıtmak izlemektedir.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Yunus TOPSAKAL
Doğum Tarihi ve Yeri : 24/08/1987-MALATYA
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu:

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2013

Lisans Diploması : İ.D. Bilkent Üniversitesi, Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği, 2011

Lise Diploması : Malatya Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 2005

İş Deneyimi:

06.2012 – 10.2012 : D Otel Göcek D-Marin Resort, Gelirler Kontrolörü

04. 2012 – 06.2012 : Kervansaray Lara Hotels & Convention Center, Night Auditor

09.2010 – 12.2010 : Hilton Ankara, Finans Stajyer

06.2010 – 08.2010 : Hilton Ankara, Finans Stajyer

09.2008 – 11.2008 : Bilkent Hotel & Convention Center, Stajyer

07.2006 – 09.2006 : Latanya Beach Resort, Garson

06.2005 – 10.2005 : Pineta Club Hotel, Garson

05.2004 – 09.2004 : Divan Mares Hotel, Stajyer

05.2003 – 09.2003 : Divan Mares Hotel, Stajyer

Yabancı Dil : İngilizce

Sertifikalar :

- İş Güvenliği, Ankara Hilton, 2010
- Solar Link, Bilkent Üniversitesi, 2008
- Fidelio Opera PMS, Protel, 2007
- Bilgisayar İşletmenliği, MEB, 2006

Bilgisayar Programları:

Windows XP, Windows 7, Microsoft Office Applications, Mod, OnQ, Front Desk, Solar Link Accounting Module, Micros, Fidelio F&B Module, Opera Pms, Fidelio Suite V8, Sun Accounting System, Excel Vision, Remote Management Console, Micros Netvüpoint

E-Mail : topsakal.yunus@gmail.com