

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mehmet CENGİZ

ALANYA BÖLGESİNDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞAN  
YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK ANLAYIŞI

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mehmet CENGİZ

ALANYA BÖLGESİNDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞAN  
YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK ANLAYIŞI

Danışman

Doç. Dr. Ufuk DURNA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012



## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ .....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
ÖZET .....	viii
ABSTRACT .....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

## OTEL İŞLETMELERİ VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı .....	3
1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri .....	3
1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	5
1.4. Otel İşletmelerinin Türkiye'deki Durumu .....	8
1.5. Otel İşletmelerinde Yönetim .....	9
1.5.1. Yönetim .....	9
1.5.2. Yönetim Sürecinin Özellikleri.....	10
1.5.3. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı .....	11
1.6. Otel İşletmelerinde Yöneticilik .....	12
1.6.1. Yönetici Ve Taşınması Gereken Özellikler.....	12
1.6.2. Otel İşletmelerinde Yönetici Ve Nitelikleri.....	14
1.7. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı.....	16

## İKİNCİ BÖLÜM

## YENİLİK YÖNETİMİ

2.1.Yenilik Ve Yakın Kavramların Tanımlanması.....	20
2.1.1.Yenilik (İnovasyon).....	20
2.1.2.Yaratıcılık.....	23
2.1.3.İcat Etme.....	24
2.1.4.Teknoloji.....	24
2.1.5.Araştırma - Geliştirme(Ar-Ge).....	25
2.1.6 Yeniliğin Önemi.....	25
2.2.Yenilik Kaynakları.....	26
2.2.1.İçsel Yenilik Kaynakları.....	27
2.2.2.Dışsal Yenilik Kaynakları.....	27
2.3.Yenilik Türleri.....	30
2.3.1. Ürün Yeniliği.....	33
2.3.2. Süreç Yeniliği.....	36
2.3.3. Hizmet Yeniliği.....	38
2.3.4. Pazarlama Yeniliği.....	39
2.3.5. Organizasyonel Yenilik.....	40
2.4.Yenilik Stratejileri.....	41
2.4.1. Saldırgan Strateji.....	42
2.4.2. Savunmaya Yönelik Strateji.....	43
2.4.3. Taklitçi Stratejiler.....	43
2.4.4 Geleneksel Yenilik Stratejileri.....	43

2.5.Yenilik Süreci .....	44
2.5.1.Fikirleri Oluşturma İşlemi .....	44
2.5.2.Kavramsallaştırma .....	45
2.5.3.Optimizasyon.....	46
2.5.4.Yeniliğin Uygulanması.....	47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALANYA BÖLGESİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK ANLAYIŞI: BİR UYGULAMA

3.1.Yöntem .....	49
3.1.1. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler .....	49
3.1.2. Evren Ve Örneklem .....	50
3.1.3. Veri Toplama Araçları.....	50
3.1.4. Verilerin Çözümlemesi Ve Yorumu.....	51
3.2. Bulgular Ve Yorum .....	51
3.2.1 Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri .....	51
3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler .....	57
3.2.3. İstatistiksel Testler .....	62
3.2.3.1. Kurumdaki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	63
3.2.3.2. Sektördeki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	63
3.2.3.3. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	64
3.2.3.4. Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	64
SONUÇLAR.....	67
KAYNAKÇA .....	69

EK-1 .....	73
ÖZGEÇMİŞ.....	77

### TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Otel Hakkındaki Görüşlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 3.2: Zincir Otel Olma Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	51
Tablo 3.3: Yıldız Sayılarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	52
Tablo 3.4: Kurumdaki Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımları .....	52
Tablo 3.5: Sektördeki Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımları .....	53
Tablo 3.6: Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	53
Tablo 3.7: Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımları .....	54
Tablo 3.8: Çalışılan Departmana İlişkin Frekans Dağılımları.....	54
Tablo 3.9: Yatak Kapasitesine İlişkin Frekans Dağılımları .....	55
Tablo 3.10: Departman Sayısına İlişkin Frekans Dağılımları .....	56
Tablo 3.11: Turizm Sektöründe Çalışmaktan Memnun Olma Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları.....	56
Tablo 3.12: İşletmelerin Yenilik Stratejisine İlişkin Frekans Dağılımları .....	57
Tablo 3.13: Yenilik Faaliyetlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	57
Tablo 3.14: Otel İle İlgili Kararlardaki Etkinlik Durumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ..	59
Tablo 3.15: Oteller Hakkındaki Görüşlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	60
Tablo 3.16: Ölçeğe İlişkin Kolmogorov-Smirnov Z Sonuçları.....	62
Tablo 3.17 Kurumdaki Kıdeme Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 3.18: Sektördeki Kıdeme Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	63

Tablo 3.19: Eğitim Durumuna Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Varyans Analizi	
Sonuçları.....	64
Tablo 3.20: Yaş Değişkenine Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Varyans Analizi	
Sonuçları.....	65
Tablo 3.21: Yaş Değişkenine Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Post Hoc LSD Testi	
Sonuçları.....	66



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Büyük Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması .....	18
Şekil 2.1: Yenilik Yayılımı .....	24
Şekil 2.2: Radikal Yenilik Süreci Örneği .....	32
Şekil 2.3 Risk Getiri Düzeyine Göre Ürün Yeniliği Sınıflandırması .....	34
Şekil 2.4 Sistemik Yenilik Modeli .....	36

**KISALTMALAR LİSTESİ**

A.Ş	: Anonim Şirket
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
AR-İN	: Araştırma İnovasyon
F&B	:Food and Beverage
G-R	: Guess Relation
H-R	: Human Resources
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development
P-R	: Public Relation
PTT	: Posta Telgraf Telefon
SPSS	: Statistical Package for The Social Science
T.C	: Türkiye Cumhuriyeti
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
Vd.	: Ve Diğerleri

## ÖZET

‘Alanya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin yenilikçilik anlayışları’ isimli çalışmamızda son yıllarda ön plana çıkan yenilik kavramına değinilmiştir ve bunu yine ülkemizin en aktif sektörlerinden biri olan turizm sektöründe ne derecede uygulandığını ve yöneticilerin yeniliklere ne derecede açık olduğunu gözlemlenmiştir.

Bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmeleri ve otel yönetimi ile ilgili kavramlara değinilmiştir. İkinci bölümde ise yenilik ile ilgili kavramlara değindik ve yenilik ile otel yönetimi arasında bir bağlantı kurmaya çalıştık. Son olarak üçüncü bölümde ise Alanya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler üzerinde bir uygulama yapılmıştır.

Alanya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yöneticilik görevinde bulunanların yenilik anlayışının değerlendirildiği bu çalışma sonucunda, otel yöneticilerinin yenilik faaliyetlerini etkileyen faktörlerden maliyet faktörünün %79,6 oranında en önemli faktör olduğu bunu, personel niteliği % 44,4, idari engeller %26,9, müşteri talebi %29,6, bürokrasi %13,9, örgütsel kültür faktörü %13, örgüt yapısı faktörü %11,1 ve iletişim faktörü %9,3 izlediği görülmektedir. Yenilik faaliyetlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlere genel olarak bakıldığında en önemli faktörün maliyet olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** yenilik, yenilik yönetimi, turizm, otel yönetimi

## ABSTRACT

### THE INNOVATION MENTALITY OF THE EXECUTIVES WORKING IN THE FOUR AND FIVE STARRED HOTELS IN ALANYA REGION

In this work named as ‘ the innovation mentality of the executives working in the four and five starred hotels in Alanya region’ has been mentioned the concept of innovation which has recently come into prominence. The fact that what degree innovation is being used in tourism field which is the one of the activest sector in our country has been researched and that what degree the executives are open-minded towards innovations has been wanted to observe.

This work consists of three sections. In first section, the concepts about hotel organizations and hotel management have been introduced. In second section, the concepts about innovation have been explained. Lastly, in third section, the aplication which we made over the executives working in the four and five starred hotels in Alanya region has been given place to.

As result of this work which has been examined the understanding of the executives who is working in four or five starred hotels in Alanya region; the cost factor among the other factors that effects innovation activities of the executives, replaced to first position with its % 79,6 rate. It seems to follow it, staff qualification, with % 44,4; formal barriers, with % 26,9; costomer demands, with % 29,6; bureaucracy, with % 13,9; organizational cultur factor, with % 13; organization structure factor, with % 11 and communication factor, with % 9,3. When It has generally been looked at the views related to factores effecting innovation activities, the cost factor has been seen as the most important factor.

**Key words:** Innovation, Innovation Management, Tourism, Hotel Management

## GİRİŞ

Yenilikçilik fikri dünya tarihi kadar eski ancak sürekli tazeliğini korumuş bir konudur. Günümüz şartlarında rekabet üstünlüğü yaratmak için sürekli yenilik çok önemlidir. Özellikle turizm sektöründe bu kavram daha önemli hale gelmektedir. Çünkü piyasanın tüm aktörleri benzer hizmetler sunmakta. Sektörde farklılaşmak isteniyorsa yenilik yapmak mecburi hale geliyor.

Yenilikçilik sadece şirket politikası olarak düşünülmemeli. Devletler de yenilikçilik de ne kadar öndeysen devletler muvazenesinde o kadar ileri konumda olur. Bu husus da devletler, işletmelere destek olmalı ve daha yenilikçi bir yapıya kavuşmalıdır.

Dünya çapında üretilen binlerce hizmet ve malda bir adım öne geçmek ve katma değer yaratmak için yenilikçi bir yapıya sahip olmak gerekir. Yenilikleri sürekli hale getirerek işletmeler kendilerini sektörde farklı bir yere konumlandırabilirler. Bu konuda karşımıza telif hakları, patent gibi konular karşımıza çıkıyor. Geliştirilen yenilik ne olursa olsun hukuksal güvence altına almak gerekir. Böylelikle işletme geliştirdiği ürün ya da hizmeti başkalarına kaptırmamış olur. Turizm sektöründe yeniliği patent ve benzeri yollarla güvence altına almak zordur. Çünkü üretilen hizmettir ve hizmet çok kolay taklit edilebilir. Burada ise taklitlerle başa çıkmak için sürekli yenilik kavramı esas alınmalı. Her sezon sürekli yenilik ve farklılık getirilmelidir.

Yenilikçilik çalışmalarında başarılı olmak için sürecin süreklilik arz etmesi gerekiyor. Eğer yenilikler sürekli hale getirilemezse işletme sonunda eskimeye mahkûm olacaktır. Bu noktada karşımıza AR-GE çıkıyor. İşletmeler sürekli yeniliği sağlamak için AR-GE yatırımlarını artırmalıdır. Unutmamak gerekir ki değişmeyen yalnızca değişimin kendisidir.

Sektörde takip eden mi? Yoksa takip edilen mi? Olduğunuzu belirleyen yegâne faktör yaptığımız yeniliklerdir. Takipçiler ya da taklitçiler bir gün muhakkak sektörden silinip giderler. Ancak sürekli yenilik peşinde koşan işletmeler kalıcı olurlar. Turizm sektörü hem ulusal düzeyde hem de uluslararası düzeyde döviz getirici ve istihdam sağlayıcı en büyük sektörlerden biridir. Turizm sektörüne tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de büyük önem verilmektedir. Bu amaçla çeşitli teşvikler verilmektedir. Küresel anlamda yoğun rekabet yaşanan turizm sektöründe ülkemiz turizm sektörünün

öne geçebilmesi için dünyada yaşanan gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Turizm sektörünün en önemli parçalarından biri olan otel işletmelerinin ekonomik yaşamlarını sürekli kılabilmeleri bu yenilikleri takip edebilmesine bağlıdır.

Otel işletmelerinin gittikçe artan rekabet ortamında iyi bir yer edinmesi, yenilik faaliyetlerine daha fazla önem vermesi ve bu faaliyetleri bir plan dâhilinde yürütmesi ile mümkündür.

Turizm sektörünün bir hizmet sektörü olması, üretilen mal veya hizmetlerin stoklama imkânının olmaması, tüketimin üretildiği yerde gerçekleşmesi ve turizm piyasasına yeni firmaların girmesi gibi faktörler, otel işletmelerinin hitap ettiği pazardaki paylarını koruyabilmeleri açısından yenilik faaliyetlerine hız vermelerine sebep olmuştur.

Bu çalışmada Alanya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinin yenilik faaliyetlerine ilişkin görüşleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle genel olarak otel işletmeleri kavramlarına, ardından yenilik kavramına detaylıca yer verilmiş, son bölümde de 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticileri ile yapılan bir uygulama yer almıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİ VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

#### 1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Genel olarak yapılan ifadelere göre turizm, kazanç sağlamak amacıyla yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek koşuluyla, yabancıların buldukları bir yerden başka bir yere seyahat etmeleri ve konaklamaları sonucunda ortaya çıkan birlikteliklerin tümüdür. Bir başka deyişle turizm, sürekli yaşanan yer dışında tüketici olarak yapılan seyahat ve geçici konaklama faaliyetleridir (Barutçugil, 1989, s.15).

Konaklama işletmeleri içerisinde en tarihi ve en yaygın olanı otel işletmeleridir (Şener, 1997). Birçok uzman ve yazar, aynı şekilde kurum ve kuruluş, insanların ilk seyahatleri kadar eski olan turizm teriminin en önemli rol oynayan otelin tanımını yapmaya çalışmıştır.

Otel, Uluslararası Turizm Akademisi tarafından; “insanların seyahatleri boyunca belli bir ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmelerdir” şeklinde tanımlanmıştır (Olalı vd. 1989).

Başka bir ifade ile otel; “seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir” (Barutçugil, 1989, s.15).

#### 1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Bu işletmelerin diğer endüstri işletmelerinden ayrı kendilerine özgü bazı özellikleri vardır. Bunlar; turizm sektörünün kendisine ait özelliğinden kaynaklanmaktadır. Çoğu kaynaklarda bu işletmelerin özelliklerinin birbirinden farklılık gösteren şekillerde ayrıcalıklara tabi tutulduğu görülmektedir (Batman, 1999, s.26).

Konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçları karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır.

Otel işletmelerinin özellikleri şu şekilde açıklayabiliriz;

- Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın önemi büyük olup, otomasyonun girebileceği alanlar da kısıtlıdır. Bu nedenle emek yoğun bir sektör özelliği göstermektedir. Buna göre diyebiliriz ki ‘Otel İşletmeciliği İnsan Gücüne Dayanır’.

- Otel, birbirine son derece bağımlı birimlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu sebeple, otel fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği olmalıdır. Buna göre diyebiliriz ki ‘Otel Hizmetleri Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir’.

- Otel odalarının 24 saat içerisinde satılması gerekmektedir, aksi durumda satılmayan oda otel için zarar olmaktadır. Otel odalarının stoklanma olanağı olmadığı için, üretildiği ve hazırlandığı anda satılması gerekir. Buna göre diyebiliriz ki ‘Otel İşletmeleri Zaman Satar’.

- Otel, hizmet üreten bir şirket olarak düşünülürse, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda bağımlılığı fazla olan bir sektördür. Buna göre diyebiliriz ki ‘Dinamik Bir Yapıya Sahiptir’.

- Oteller, rahat ve huzurlu bir ortam oluşturarak müşterilerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak, dinlenme ve eğlence ihtiyaçlarını karşılamak için 24 saat faaliyet gösteren işletmelerdir. Buna göre diyebiliriz ki ‘Otel İşletmeleri Yılın 365 Günü, Haftanın 7 Günü, Günün 24 Saati Hizmet Veren İşletmelerdir’.

- Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin bir şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlıdır, otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilenmektedir. Bu nedenle, otel işletmeciliği risk faktörü yüksek bir sektördür. Buna göre diyebiliriz ki ‘Risk Faktörü Yüksek Bir Sektördür’ (Aktaş, 1989).



### 1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otellerin işletmelerinin sınıflandırılmasında kullanılan kriterler ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği gibi farklı kişiler tarafından yapılan sınıflandırmalarda değişiklik görülmektedir. Ülkemiz koşulları ve çalışma şekilleri bakımından otel işletmeleri beş grupta sınıflandırılabiliriz.

#### A. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmeleri;

Karşıladıkları konaklama ihtiyacı türü bakımından otel işletmelerini değişik gruplara ayırmak mümkündür. Bu gruplardan birkaçını açıklamak gerekirse; (Oral, 2001, s.26 )

##### • Merkezi Oteller;

Büyük şehirlerde, iş ve ticaret merkezlerinde yada bu merkezlere yakın mesafede kurulan işletmelere merkezi oteller denir. Bu otellerin müşteri devir hızları oldukça yüksektir bunun sebebi ise, merkezi otel işletmelerin hizmetlerinden daha çok iş amaçlı seyahatlerde bulunanların faydalanmasıdır.

##### • Şehir Dışı Otelleri;

Günümüzde, kent dışında kurulan oteller ile diğer türdeki otellerin ayırt edilebilmesi biraz güç olmaktadır. Bu otellerin geçmişi çok önceye dayanmaktadır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Amerika ve Avrupa'da ekonominin gelişmeye başlaması, ticaret ve iş merkezlerinin de popülerliğini arttırmış ve bu bölgelerdeki arsa ve bina fiyatları aşırı yükselmiştir. Bu nedenle birçok işletmeci kent merkezlerinden daha uzak, halkın oturduğu bölgelerde, daha ucuz ve uygun fiyatlarla binalar kiralayarak ya da inşa ederek bu bölgelerde oteller kurmaya başlamışlardır. Tabi bu tarz otelleri diğer otellerden ayırt etmek artık oldukça zordur.

##### • Karayolları Kavşak Otelleri;

Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve otomobilli yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini verebilen otellerdir. Otellerde

müşterilerin kalma süresi çok kısadır. Bu nedenle, bu otellerde, hizmetler daha kısıtlı olduğu gibi, odabaşına düşen personel sayısı da düşüktür.

- **Resort Oteller;**

Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz, güneş ve kumdan yararlanmak isteyenlerin taleplerine uygun bir şekilde inşa edilmiş otellerdir. Dağ otelleri, termal oteller ve beldelerinde kurulan kıyı otelleri gibi oteller Resort otelleri kapsamına girmektedir.

- **Havaalanı Otelleri;**

Uluslararası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku ihtiyacı olan yolcuların yararlandığı küçük otellerdir. Havaalanı otelleri yüksek bir müşteri devir hızına sahiptir.

## **B. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması;**

Büyüklüklerine göre otellerin sınıflandırılmasında değişik kriterler kullanılmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi belirtebiliriz.

- Oda ve yatak sayısı,
- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere, PTT-banka, döviz büroları ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanın yerlerin varlığı,
- Otel sermayesinin tutarı,
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının varlığı ve kapasitesi,
- Otelde istihdam edilen eleman sayısı veya belirli bir dönemde otel personeline ödenen maaş ve ücretlerin toplamıdır (Fermani, 1985, s.23).

Otel işletmelerinde yatak sayısı ve bunun yanında oda ve personel sayısı işletmenin büyüklüğü açısından daha anlamlı bir seçenek olarak görülmektedir. Büyüklüklerine göre de bu işletmeleri şu şekilde sıralayabiliriz; (Fermani, 1985, s.23);

- 25 veya daha az odaya sahip olan küçük oteller
- 25-99 odaya sahip olan küçük oteller
- 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller
- 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller.

**C. Faaliyet Süreleri Bakımından Otel İşletmeleri;** Otellerin sınıflandırılması faaliyet süreleri bakımından, otelin hizmet verdiği süre esas alınarak yapılmaktadır. Bu sınıflandırmada “devamlı” ve “mevsimlik” faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır (Nazmi vd. 2000, s.52-53).

**D. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri;** Mülkiyet bakımından otel işletmelerini özel, karma ve kamu özel işletmeleri olmak üzere üç grupta toplayabiliriz (Olalı vd. 1989, s.44).

**a. Özel Otel İşletmeleri:** Özel otel işletmeleri tüm varlıkları ile özel kişilere ait olan işletmelerdir.

**b. Karma Otel İşletmeleri:** Bunlar, sermayelerinin bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan otellerdir.

- Bağımsız olarak işletilen ve sahibi olunan oteller,
- Sahibi tarafından bir işletmeciye kiralanmış olan oteller,
- Mülkiyeti ve işletme hakkı bir zincir otele ait olan oteller,
- Bağımsız bir yatırımcı veya grup tarafından sahipli, bir zincir tarafından işletilen oteller,
- Bireysel olarak veya bir grup tarafından sahiplenilmiş ve bir zincirin imtiyaz hakkını (franchising) alarak işletilen oteller olmak üzere, otel işletmeleri değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Oral, 2001, s.25 ).

**c. Kamu Özel İşletmeleri:** Tüm varlıklarının çoğunluğuyla kamu idarelerine ait olan işletmelerdir. Örneğin; Devlet, İl Özel İdaresi, Belediye, Emekli Sandığına ait özel işletmeleri gibi.

**E. Hukuki Bakımından Otel İşletmeleri;** 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Bakanlığı'na çıkarılan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği 68. maddesine göre oteller Türkiye'de beş yıldızlı (lüks), dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olmak üzere sınıfa ayrılmış ve dünya standardı düzeyine gelmiştir. Turistik işletme belgesi olmayan bütün tesisler ve oteller "turistik olmayan işletme ve oteller" grubunda yer almaktadırlar. Bu işletmeler yerel belediyeler tarafından sınıflandırılmakta, kontrolleri belediye tarafından yapılmakta ve fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler saptamaktadır (Oral, 2001, s.25 ).

#### **1.4. Otel İşletmelerinin Türkiye'deki Durumu**

Türkiye' de konaklama hizmetleri Avrupa'dan yüzyıllar önce ele alınmıştır. Avrupa' da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama hizmeti verirken, Anadolu' da Türkler yolcuların her türlü ihtiyaçlarını karşılayacak Kervansaraylar kurmaya başlamıştır. Kervansaraylar, kervanlarla gelen kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş büyük ve dönemine göre üstün konfora sahip konaklama tesisleridir (Evliyaoğlu, 1989). Osmanlılar döneminde de pek çok han ve kervansaray inşa edilmiş, önemli yollar üzerindeki hanların yanı sıra yerleşim merkezlerinde gelir getirme amacına dayalı hanlar da kurulmuştur.

Türkiye' de modern anlamda ilk otel, 1892 yılında İstanbul Beyoğlu'nda hizmete giren Pera Palas otelidir. Pera Palas Oteli ve 1914 yılında açılan Tokatlıyan Oteli, o dönemde Avrupa ve Ortadoğu'nun en lüks otellerinden sayılmaktadır (Maviş, 1992).

Öteki taraftan 1955 yılında faaliyete geçen T.C. Turizm Bankası A.Ş. Türkiye' de öncü ve örnek konaklama tesislerinin yapılmasında ve işletilmesinde önemli bir yere sahip olmuştur. Turizm sektöründeki finansman boşluğunu doldurmak ve düzenleyici rol oynamak amacıyla kurulan banka, ilk tesisini 1956 yılında Kilyos'da açmıştır. Bir süre Turban Turizm A.Ş. adıyla turizm hizmetlerine devam eden işletme, 1 otel, 1 motel, 3 tatil köyü, 1 kamping, 1 dağ evi, 2 yat limanı ve 1 seyahat acentasıyla 1950'li

yıllarda Türkiye'nin en büyük otel ve tatil köyü zincirini oluşturmuştur (Oral, 2001, s.25 ).

7 Şubat 2003 tarihine kadar Turban Turizm A.Ş.'ye bağlı olarak faaliyet gösteren otel, motel, tatil köyleri, kamping, dağ evi ve sosyal turizm merkezi bu tarihten sonra Sümer Holding A.Ş. bünyesine geçmiş ve Turban Turizm A.Ş. nin tüzel kişiliği sona ermiştir (www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985- 2003\_1.htm 08.09.2011).

Günümüzde ise Türkiye'nin sahip olduğu konaklama tesisleri gerek mimari, gerekse donanım yönünden 'Akdeniz Çanağı'nın en iyileri arasında gösterilmektedir.

## **1.5. Otel İşletmelerinde Yönetim**

### **1.5.1. Yönetim**

Geçmişten bugüne insanlar topluluk halinde yaşamaya başlamaları ile birlikte, bireysel ve kollektif amaçlarını uygulayabilmek için organize olmak ve aynı zamanda başka insanların yönetiminde bulunmak zorunda kalmışlardır. İnsanlar çeşitli amaçlarını kişisel olarak gerçekleştirebilme zorluğu karşısında, çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek istenen amaçlara daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu zorunluluk, bireylerde vazgeçilmez içgüdüler haline gelmiş ve uygarlık ilerledikçe daha gerçekçi ve bilimsel yollar takip edilerek, amaçlara ulaşmaya çalışılmıştır. İdarenin esasi özelliği, farklı bilim dalları tarafından geliştirilmiş bilgilerin, bilimsel teknik ve yaklaşımlar kullanılarak uygulanma özelliğine sahip olmasıdır. Bu bakımdan başlangıç olarak; işletmelerin istenilen amaçlara ulaşmasında yönetme yeteneğinin bireylere bağlı olduğu ve bazılarının doğuştan sahip oldukları bu yeteneklerini belli konularda eğitim görerek ve iş tecrübesi kazanarak geliştirebilecekleri fikri ağırlıklı olarak benimsenmiştir. Fakat idarenin gittikçe ciddiyet kazanması ve yeni sorunlarla karşılaşması sebebiyle değişik bilim dallarındaki araştırmacıların dikkatini yönetime ilişkin konulara yoğunlaştırmalarına neden olmuştur. Sonuç olarak da ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi bilimlerin yardımıyla yönetim daha geniş perspektif içinde ele alınmış ve evrensel bir görünüm kazanmıştır (Baransel, 1979).

Günümüzde evrensel bir süreç olduğu konusunda görüş birliğine varılmış olan "yönetim" kavramına ilişkin birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir;

Yönetim, bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşacak şekilde faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini kapsayan sosyal bir faaliyettir (Dalay, 2001, s.6).

Yönetimin sadece iş yönetimi olmadığını vurgulayan Drucker (2000, s.230) yönetimi; farklı bilgi ve becerileri olan kimseleri tek bir kuruluş içinde toplamak üzere yapılan her türlü insan çabası olarak tanımlamıştır.

Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir (Rue vd., 1980, s.13).

Yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşmak için işbirliği yapmak ve çalışmaların amaç doğrultusunda düzenlenmesidir (Özalp, 1992, s.7).

Yönetim tanımlarını farklı kılan bu üç unsura rağmen üzerinde görüş birliğine varılan unsurlar şunlardır.

- Gerçekleştirilecek amaç ya da amaçların olması,
- Bu amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
- İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi.

### **1.5.2. Yönetim Sürecinin Özellikleri**

Evrensel bir kavram olan yönetim, bu özelliği, yönetimin dar kalıplar içerisinde sıkışmasına engel olmaktadır. Yalnız, bir fabrika veya mağaza gibi işletmelerde değil, aynı zamanda evlerde, eğlence yerlerinde, dini kuruluşlarda, kullarda, spor kulüplerinde hep yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır. Hangi tür kurumun yönetimi olursa olsun, işlevin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar hep aynıdır. Bu nedenle, yönetim, "evrensel bir süreç"tir (Alpagun vd., 1997, s.116).

Bu ifadeye göre yönetim sürecinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

a. Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirmektedir.

b. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirmektedir.

c. Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatmaktadır. Diğer bir deyişle, yönetim rasyonel bir süreçtir.

d. Yönetim, bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.

e. Yönetimin olması için bir yönetici ve en azından bir yönetilen insanın olması gerekmektedir. Bu niteliği ile yönetim, sosyal ve grupsal bir süreçtir.

f. Yönetim aynı zamanda, bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın, ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Zaman, planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde de kullanılan temel araçtır.

g. Yönetim, belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılmaktadır. Bu kaynaklardan beşeri unsur gerekli koşulu oluşturmaktadır.

h. Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyişle, herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı işleri yapmasını gerekli kılmaktadır.

ı. Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılmaktadır.

### **1.5.3. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı**

Otel işletmelerinde idare anlayışlarının belirlenmesi ve idare tekniklerinin uygulanması, turizm sektörlerinde diğer sektörlerle nazaran çok daha yavaş olmuştur. Bunun esas nedeni ise, Türkiye'deki konaklama işletmelerinin küçük ölçekli işletmeler ve aile şirketi olmasından kaynaklanmaktadır. Fakat turizm endüstrisinin son yıllarda

gelişmesi ve konunun öneminin anlaşılması, bilimsel anlamda yönetim süreci ve bu sürecin tesirli ve oldukça verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan ilke, kural ve yöntemlerin turizm işletmelerinde de uygulanmasının zorunluluğunu ortaya koymuştur (Aktaş, 1989, s.75).

Bu işletmeler, değişen ekonomik ve sosyal şartlara paralel olarak özellikle 1950’li yıllardan itibaren kapasitelerinin, olanaklarının ve sayılarının artmasıyla birlikte yapılarında ve işleyişlerinde büyük değişiklikler göstermişlerdir. Bu gelişmenin sonucu olarak otel işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarında bilimsel idare teknikleri ve teorileri kullanılmaya başlanmıştır (Şener, 1997, s.37).

Otel işletmelerinin genel özellikleri dikkate alınarak yapılmış olan başka bir tanıma göre ise yönetim, “örgütsel amaçları başarmada birey veya grup aracılığı ile yapılan faaliyet” olarak tanımlanabilir. İdare, otel işletmelerinde en güç fakat aynı zamanda en önemli görev olarak kabul edilmektedir.

Otel işletmelerinde yönetim fonksiyonu ise, amaca yönelik olma, insana yönelik olma ve faal (dinamik süreç) olma yönleri ile diğer işletmelerdeki yönetim olgusu ile benzerlik göstermektedir. Fakat otel işletmelerinin emek yoğun olma, yeniliklere hızlı uyum sağlama, potansiyel müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri ile oluşturduğu kendine özgü bir çevrede faaliyette bulunma, karmaşık bir yapı içinde amaç birliğini sağlama (personel arası yoğun iletişimin ve yüksek koordinasyonun gereği), müşteri ve personel boyutuyla yaşanan beşeri ilişkilerin çokluğu otel yönetimini diğer işletme yönetimlerinden farklı kılmaktadır (Kozak, 2004, s.3).

## **1.6. Otel İşletmelerinde Yöneticilik**

### **1.6.1. Yönetici ve Taşınması Gereken Özellikler**

Yönetici, bir işletmenin veya bölümün, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevlerini üstlenen kişi olarak adlandırılabilir. Bir başka deyişle yönetici, “kar ve risk başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik olarak planlayan, koordine eden, yönlüten ve denetleyen kimsedir” (Dinçer vd., 1996, s.11). Yöneticiyi



diğer örgüt içi çalışanlardan ayıran en önemli farklılık, yöneticilerin karar veren kişiler olmalarıdır.

İşletmenin, sahip olduğu tüm kaynakları planlayan, organize eden, işletme ile ilgili kararları veren, denetimi yapan ve bunun yanında yönetsel olmayan işleri de yerine getiren kişiler olmaları nedeniyle yöneticiler, işletmenin başarılı ya da başarısız olmasından birinci derecede sorumlu tutulmaktadır (Schermerhorn, 1993, s.5).

Bu nedenle, yöneticilerden beklentiler oldukça artmaktadır. Günümüzde, değişik yönlerden gelen baskı ve taleplere karşın yöneticilerin yönetsel ve yönetsel olmayan birçok faaliyeti yapması, bunları yaparken çoklu roller oynaması ve pek çok farklı yeteneğe sahip olması, bir başka deyişle “tam yönetici” olması istenmektedir (Akdoğan, 2000, s.51-52).

Yönetimle alakalı iş ve etkinlikleri, tek olarak ya da grup halinde gören kişiler, idare organlarını oluştururlar ve bu organlara yönetici; idarenin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ve buna da yöneticilik denilmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin yapmış olduğu çok çeşitli işler ve üstlendiği on farklı rolün olduğunu ortaya koymuş ve bu rolleri üç ana başlık altında toplamıştır. Buna göre idareciler; kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır. Yöneticilerin şahıslar arası ilişkilerle ilgili rolü; astlık-üstlük (kıdem) ilişkileri, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları ve organizasyonu temsil etme açısından oluşmaktadır. Bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki rolü ise; işletme içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi ve verinin toplanması, bunların ilgililere aktarılması, işletme ile ilgili bilgilerin dış çevreye aktarılması gibi etkinlikleri içermektedir. Nihayet, karar verme ile ilgili rolü ise; girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, hali hazır işleyle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak ve çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetleri içermektedir (Rosalie vd., 2004, s.47).

Bir başka deyişle yöneticilik, eldeki ihtimallerin her birini değerlendirdikten sonra örgüte en büyük faydayı sağlayacak ihtimalin seçilebilmesi için sahip olunan muhakeme gücü ve sağduyuyu gerektiği şekilde kullanmayı öngören bir analiz ve karar

verme yetisini gerektirir. Yöneticiler, işletmenin amacını saptayarak, işletmeyi amacına doğru yöneltirler, yönetici amaca en kolay ve en iyi gidilecek yolları bulur, kararları verir, maddi unsurları da düzenler. İşlerin yapılması, sonucun alınması tek basına yeterli değildir. Etkin olma yani varlıklardan en iyi biçimde faydalanma yöneticinin en önemli özelliklerinden biridir (Hatiboğlu, 1993, s.1).

Günümüzde ağırlıkla geçerli olan yöneticiler ise, hızla artan rekabet koşullarının giderek zorlaşmasına paralel olarak devamlı kendini geliştirebilmeli ve belirtilen özelliklere ek olarak; insanları sevmek, iletişim konusunda yetenek sahibi olmak, duygusal olgunluk, kararlarında açık ve objektif olabilmek, astlarından daha zeki olmak, hoşgörü sahibi olmak, geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmak ve bilgiyi paylaşabilmek gibi özellikleri edinmiş olmalıdır. Ek olarak, teknolojinin etkisiyle değişen üretim sistemleri, pazardaki ani gelişmeler ve rakiplerin durumu, tüketici alışkanlıklarındaki değişim, nüfus hareketliliği, siyasi dedikodular ve buna benzer birçok gelişmeler karşısında avantajı yakalayabilmek için bir işletmedeki yöneticinin proaktif davranması beklenmektedir. Yani, olası gelişmeleri önceden kestirmeye çalışıp, atik davranmalıdır. Bu bakımdan, herhangi bir örgütte yöneticilik yapan bir kimse, yukarıda belirtilen özellikler ile birlikte proaktif bir tutum ve davranış içinde bulunmak durumundadır (Öztürk, 1998, s.73)

### **1.6.2. Otel İşletmelerinde Yönetici ve Nitelikleri**

Otel işletmelerinin günümüzde çok gelişmeler göstermesi ve her geçen gün rekabetin artması ile birlikte birçok sorunları da beraberinde getirmektedir. Konaklama alanındaki bu gelişmeler otel işletmelerini geleneksel bir atmosfer içinde mal sahipleri tarafından yönetilmesi imkânını ortadan kaldırmıştır. Bugün otel işletmelerinin yönetimini gerçekleştirecek olanların yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş, yetenekli ve tecrübeli yöneticiler olma zorunluluğunu göstermektedir (Şener, 2007, s. 88).

Otel işletmesi bir hayli beşeri ve ustalık isteyen karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. 1930'larda olduğu gibi, güler yüzlü ev sahibi ve kişisel olarak müşterileri karşılayan otel yöneticisi günümüzde artık yok denecek kadar azdır. Artık günümüz otel yöneticisinin yönetim, psikoloji, ekonomi, mühendislik, mimarlık, muhasebe, pazarlama gibi konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir (Batman, 2003, s.58).

Diğer bir yandan günümüzde, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet üreten işletmeler, sahip oldukları beşeri sermaye ile daha güçlü rekabet edebilmektedir. Bu şekilde bakıldığında, otel yöneticisinin emek faktörünü tedarik etmede ve ondan etkin bir şekilde faydalanmada, daha ayrıntılı ve profesyonelce yaklaşması gerektiği söylenebilir. Sebebi ise, otel yöneticisi, otelin belirlediği amaçlar ve izlediği kurallar sonucunda, başarılı ya da başarısız olmasından birinci derecede sorumludur.

Otel sektöründe faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Çok ideal ve çok tutucu amaçlardan uzaklaşmak,
- Güçlü bir azim ve iradeye sahip olmak,
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- Tarafsız ve adil olmak,
- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- Başarıyı ve zaferi kontrollü bir heyecanla karşılamak,
- Yerinde ve zamanında kararlar almak, peşin hüküm vermemek,
- Personel ile görev, yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlamak, şeklinde sıralayabiliriz (Barutçugil, 1989, s.87).

Otel yöneticisinin günümüzde; yönetim, psikoloji, yiyecek-içecek, pazarlama, hukuk, mimarlık, sosyoloji, muhasebe gibi birçok alanda bilgi sahibi olması zorunluluktur. İşletme sahibinin veya idari kurulunun belirlediği politikaları uygulamaya geçirmek amacıyla yetkilendirilen otel yöneticisinin sorumlulukları dört grupta toplayabiliriz (Fermani, 1994, s.70-72);

**a. Otel finansmanı ile ilgili sorumluluk;** Otel yöneticisi, fiyat yapısı, restoran fiyatlarındaki değişiklikler, satın alma işlemleri, bütçe denetimi, işgücü maliyeti, yiyecek-içecek maliyetlerinin kontrolü, toplam harcamalar ve tüm bölümlerden elde edilen gelirlerle ilgilenir. İşletme, bütün bu faaliyetler sonucu iyi bir kazanç elde etmiyorsa, başarılı yönetilmiyor demektir. Bu nedenle, otel işletmesi yöneticisi finans konusuna oldukça dikkat etmelidir.

**b. Personel ile ilgili sorumluluk;** Otel işletmesi birçok çalışanı kapsayan ve yönetilmesi ustalık isteyen karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. Bu nedenle, personel konusu, otel yöneticisinin başlıca sorumluluk alanlarından biridir. Otelin sunduğu hizmetin kaliteli olabilmesi için nitelikli personelin tedarik edilmesi, belli başlı dönemlerde hizmet içi veya dışı eğitim verilmesi, personelin iş tatmininin ve motivasyonunun sağlanması ve performans düzeyinin en üst seviyede tutulması gerekmektedir. Yönetici, bu sorumluluğu alan kişidir.

**c. Otel mülkünün bakımı ile ilgili sorumluluk;** Otelin demirbaşları, otel binası, havuzundan tenis sahasına kadar bütün tesisler ve diğer tüm araç-gereçlerden oluşmaktadır. Yöneticiler, bu varlıkları korumak ve gerektiği zamanda bakım ve onarımlarını yaptırmaktan sorumludur.

**d. Müşteri ile ilgili Sorumluluk;** Otelde kalan ve otelin restoranında yemek yiyen veya diğer otel hizmetlerinden yararlanan kişiler müşterileri oluşturmaktadır. Yönetici, müşterileri her zaman memnun kalacakları bir biçimde ağırlamak ve müşterinin otelde kaldığı süre boyunca her yönden tatmin olmasını sağlamak durumundadır.

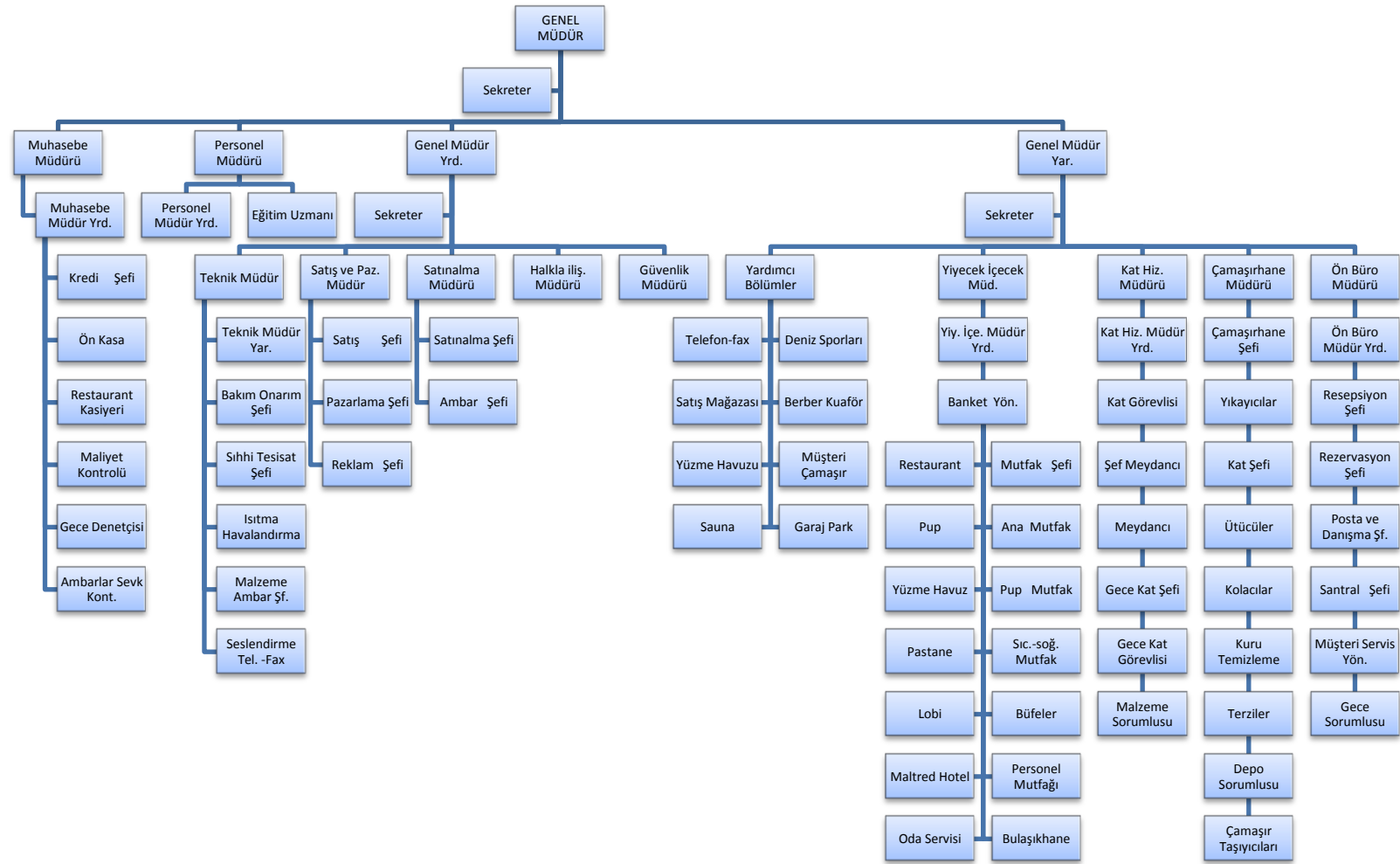
### **1.7. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı**

İşletmelerde planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kurulması gereken sistemli yapı, organizasyonu oluşturmaktadır. Organizasyon, insanların belli amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya geldiklerinde oluşmaktadır. Genellikle, organizasyonda, iş bölümü, organizasyonun kullandığı kaynakların dağılımı ve işletmeden elde edilen kazançların dağılımı gibi çeşitli konularda problemler çıkmaktadır. Başka bir deyişle, her işletmenin olduğu gibi otel işletmelerinin de varlık sebepleri kar elde edebilmektir. Aslında amaç, organizasyonun içinde olan herkesin ihtiyaçlarını tatmin etmek, güçlerini koordine etmek ve işletmenin amaç ve hedeflerini

gerçekleştirmektir. Bunun yapılabilmesi ve oluşabilecek problemlerin giderilebilmesi için organizasyonun oluşturulması gerekmektedir (Lorsch ve Lawrence, 1970, s.1).

Otel işletmelerinin organizasyon yapısının nasıl oluşturulacağı ve organizasyon yapısına nasıl işlerlik kazandırılacağı konusu üzerinde bir görüş birliği yoktur. Diğer taraftan, otel işletmelerinde önceden belirlenen amaçlara istenilen sürede, en verimli ve en ekonomik şekilde ulaşabilmek için amaca uygun iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken işletmenin büyüklüğü, çalışanlar, amaçları, kuruluş yeri ve sunulan hizmetlerin niteliği büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, otel işletmeleri için tek tip organizasyon yapısından bahsetmek mümkün değildir. Nitekim günümüzde, otel işletmelerinde; fonksiyonel, doğrusal ve karma organizasyon modelleri uygulanmakla birlikte genel olarak büyük otel işletmelerinde Şekil-1’de verilen karma organizasyon modeli kullanılmaktadır (Şener, 1997, s.196-204).

Şekil 1’de de görüldüğü üzere, otel işletmelerinin örgüt yapısı yukarıdan aşağıya doğru indikçe daha da genişleyen bir görünüm almaktadır. Bu görünüm içinde örgütün, üst düzey yönetim, orta düzeydeki yöneticiler ve alt kademedeki çalışanlar olmak üzere üç farklı basamaktan oluştuğu görülmektedir.



Şekil 1.1: Büyük Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması

Kaynak: Şener, 1997, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon

Orta düzeydeki yöneticiler sadece, otel içerisinde sorumlu buldukları bir bölümdeki faaliyetlerle ilgilenmektedir. Bu düzeydeki yöneticilerin sayısı ve fonksiyonları otelin büyüklüğüne ve kapasitesine göre değişmektedir. Orta düzeydeki yöneticilerin, otel işletmelerinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu düzeydeki yöneticiler, etkinlik alanında uzmanlaşmış kişilerdir. Alt kademedeki çalışanla, üst düzeydeki yöneticiler arasında iletişimi sağlamaktadırlar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK YÖNETİMİ

#### 2.1.Yenilik ve Yakın Kavramların Tanımlanması

Burada yenilikle ilgili kavramlara göz atmak faydalı olacaktır. Aşağıda yenilikle ilgili kavramlar ve literatür bilgisi verilmiştir.

##### 2.1.1.Yenilik (İnovasyon)

Yenilik örgüt içi uygulamalarda, örgüt organizasyonunda veya pazarlama faaliyetlerinde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OSLO Kılavuzu, 2005, s.50).

Yenilik, farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. Bu fikirler, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla geliştirilebilir. Ya da hâlihazırda olan ürün ve hizmeti daha çok insan için işe yarayacak hale getirmeyi hedefleyebilir (Elçi, “İnovasyon Nedir?” “[http://www.teknolojitasarim.info/tt\\_club/club\\_inovasyon\\_nedir.htm](http://www.teknolojitasarim.info/tt_club/club_inovasyon_nedir.htm)”, 19.03.2007).

Yenilik teknik bir deyimden ziyade daha çok sosyoekonomik bir terimdir. Yenilik (inovasyon) yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Tek başına yenilik yeni bir bilgiyi de içine almakla beraber pek çok işlemi ve olayı da içine almaktadır. İşletmeler için yenilik yeni pazarlar, yeni müşteriler, yeni ürün ve hizmetleri de beraberinde getirir bu da işletmeye daha aktif ve rekabetçi bir yapı kazandırır (Durna, 2002).

İnovasyon katma değer kazandıran fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin hayata geçirilerek uygulanması olarak da tanımlanabilir ve bir fikrin pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir üretim süreci veya dağıtım yöntemine dönüşümünü kapsar. Bu bakımdan inovasyon bir işletmenin ürün ve hizmetlerini rakiplerinden ayıran ve geliştiren çalışmalar bütünüdür (Işıklı vd., 2009, s.725).

Terim olarak yenilik pazara yeni ürün veya hizmetin sunulmasını ifade eder. Yenilik, ancak pazarlanabilir ve kârlı olduğunda bir değer ifade eder. Bunun sonucunda ise yenilik “yeni bir iş fırsatı” yaratır. Yenilikçilik sadece bir malın üretiminde yeniliği değil, malda, hizmette, pazarlamada ve süreç de yenilenmeyi ve değişimi ifade eder. Aslında yenilik AR-



GE çalışması olarak da görülmemelidir. Yenilikçilik fikri bir işletmenin sadece bir departmanın da değil bütün departmanlarında uygulanmalıdır. Esasında yenilikçilik tüm süreçleri iyileştirme ve geliştirme zinciridir.

Çağımızda tüm ekonomik ajanların rol aldığı karmaşık ve etkileşimli inovasyon sürecinde, hükümetlere önemli görevler ve roller düşmektedir. Bu bağlamda öncelikle hükümetlerin, firmaların pazardaki güçlerini korumaları için kurumsal ve hukuki alt yapıyı oluşturması gerekmektedir. Ardından ulusal düzeyde inovasyon sistemlerinin oluşturularak, tüm aktörler için uygun koşulların yaratılması ve gerekli denetlemelerin yapılması sağlanmalıdır. Ayrıca hükümetlerin ekonomik, toplumsal, siyasi hedeflere erişebilmek için, inovasyon stratejileri ve politikaları ortaya konulması da gerekmektedir. Bu sayede küresel rekabet gücünün anahtarı olan inovasyon ile kaynakların daha etkin kullanılmasında, toplumsal refahın artırılmasında ve ekonomik büyümenin sağlanmasında daha hızlı yol kat edilecektir (Yavuz vd., 2009, s.66).

Bir ürün veya hizmetin, tasarım, üretim, satış, satış sonrası hizmetler veya diğer aşamalarında yapılan bir yenilik (mevcudu değiştirme veya yeni bir şey ortaya koyma) sonucunda o ürün veya hizmetin rekabet gücünün artmasının sağlanıyorsa ve dolayısıyla ticari açıdan kârlılığı artırıyorsa bu yapılan yeniliğe inovasyon (yenilik) denir (Gümüş, 2009, s.162).

Dolayısıyla yeniliğin bir değer kazanması için işletmeye artı bir değer kazandırması gerekir. İşletme yaptığı yenilik sonucunda zarara uğramışsa bu faaliyet bir yenilik değeri taşımaz. Yenilik örgüt içi uygulamalarda, örgüt organizasyonunda veya pazarlama faaliyetlerinde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesidir.

İnovasyon(Yenilikçilik); günümüz rekabet toplumunda, yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin bilgiye dayalı olarak geliştirilmesi ve bunun da ticari gelir elde etme amaçlı olarak desteklenmesi anlamına gelmektedir. Geliştirilen ürün, hizmet ve yöntemlerin yarattığı değerler sonucunda firma, kazandığı rekabet gücü ile pazar payını artırma ve karlılığını sürekli kılma imkânı yakalayacaktır (Dulupcu vd., 2007 s.8). Dolayısı ile yapılan yenilik faaliyetleri sonucunda işletme pazarda daha rekabetçi bir yapıya bürünecektir.

Her şeyden önce inovasyon bir ekonomik süreçtir. Sonunda bir ürün de olabilir, bir hizmet de, daha gelişmiş bir yönetim modeli de. İnovasyonda tesadüfe de yer yoktur. Öncelikle gerekli bilgi birikiminin oluşması gereklidir. AR-GE (Araştırma-Geliştirme) ile inovasyonu

da karıştırmamak gerekir. Her araştırma, olumlu sonuç verse dahi, inovasyona yol açmaz. Ancak AR-GE düzeyi yükselmeden inovasyonun gelişmesini de bekleyemeyiz. İnovasyonun gelişmesi için araştırma önemli. Bilgi yaratma önemli. Teknik inovasyonda ise sanayinin katkısı gerekli. Bundan böyle yeni bir terimi de kullanır olacağız: AR-GE'nin (Araştırma-Geliştirme) yanında AR-İN (Araştırma-İnovasyon). İnovasyon sonunda bir yenilik getirmeyebilirsiniz. Belki sadece bir değişim. Onun için “yenilikçilik” sözcüğü “inovasyon” un tam karşılığı olmuyor (Üstel, Kabatepe, 2006).

Literatürdeki yenilik tanımlarından bazılarını belirtmek gerekirse;

**Porter (1990):** “Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar.”

**Roberts (1987):** “İnovasyon = icat + kullanım. İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır”.

**Rickards (1985):** “İnovasyon, yeni fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Sistemlerin problemlerinin (gereksinimlerinin) bu gereksinimlerle ilgili yeni çözümlerle çözülmesidir.”

**Rothwell/Gardiner (1985):** “...inovasyon sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez (radikal inovasyon), aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerir (iyileştirme veya artımsal inovasyon).

**Drucker (1985):** “İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir.”

**Rogers (1983):** “İnovasyon, yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya bir nesnedir.”

**Moore/Tushman (1982):** “İnovasyon, pazardaki bir gereksinimin sentezlenmesi ve bu gereksinime yanıt veren ürünün üretilmesidir.”

**Freeman (1982):** “Endüstriyel inovasyon, yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir ürünün pazarlanması ya da yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar.”

**Goldhar (1980):** “Fikirlerin ortaya atılmasından ticarileştirmeye kadarki süreci kapsayan inovasyon, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla bağlantılı olan organizasyon el ve bireysel davranış kalıpları dizisidir.”

**Knight (1967):** “İnovasyon bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir.”

**Becker/Whisler (1967):** “Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa uygulanmasıdır.”

**Schmookler (1966):** “Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur” (Elçi, 2007, s.13).

### 2.1.2.Yaratıcılık

Yenilikle ilişkili kavramlara değinecek olursak bunların başında yaratıcılık kavramı geliyor. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, inovasyon bu fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme süreciyle ilgilidir. İnovasyonun başlangıç noktası yaratıcılıktır. Yaratıcılık, yeni fikirler oluşturma ya da mevcut fikirlere yeni bakış açıları getirme yeteneğidir. Yeni fikirlerin oluşturulması için gerekli olan yetenekler ile bunları uygulamak için gerekli olan yetenekler birbirinden farklıdır. Yeni fikirlerin kullanılabilir hale getirilmesi için hem yaratıcı hem de yenilikçi personele ihtiyaç vardır. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça işletme için hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez. Bu bakımdan, işletmelerde inovasyon sürecinin, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsamı gerekmektedir (Durna, 2002, s.8).

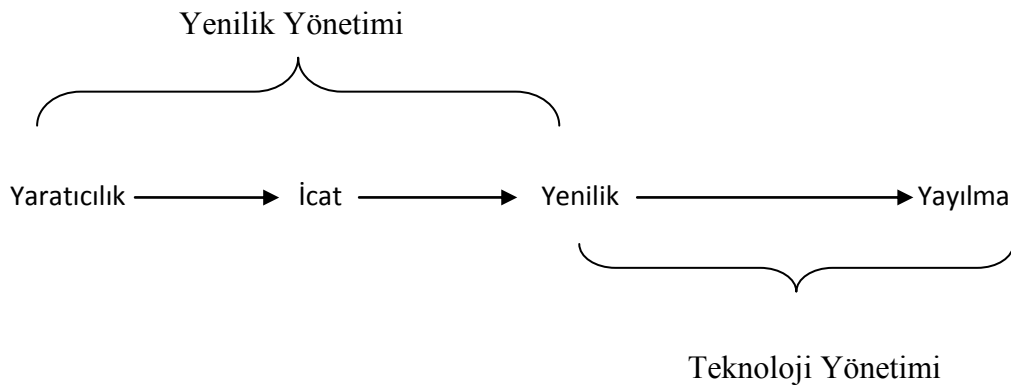
### 2.1.3.İcat Etme

Yenilik, keşfedilmemiş olanı keşfetmeyi değil, katma değer yaratacak yolları keşfetmeye çalışır. Bundan dolayıdır ki yenilikçilik de fikirler ve kavramlar değer kazanır. Yenilik ticari başarıyı hedefler. Öte yandan icat ve buluşlarda ekonomik bir kaygı yoktur. İcat edilen şeyden ticari bir değer çıkmadığı sürece de katma değer yaratılmış olmaz ve dolayısı ile yenilik yapılmış olmaz (Elçi, 2007).

Güleş ve Bülbül'e (2004, s.125) göre; İcat ve keşifler, genellikle yenilik sürecinin kaynağını oluşturan, planlanması ve öngörülmesi zor, yaratıcı süreçlerin bir sonucudur ve yeni bir şeyin bulunmasını ifade eder. Üniversite, hükümet ve endüstriyel laboratuvarlarda modern bilimin kurallarını izleyen araştırmacılar ya da kendi olanaklarıyla çalışma yapan kişiler bu süreçte önemli rol oynar. Bu noktada yeni bir fikrin, ürünün ya da sürecin kabulünü kapsayan yenilik tanımı, icattan çok daha geniş bir kavramı ifade eder.

### 2.1.4.Teknoloji

Yenilikçilikle alakalı son kavramımız teknoloji. OECD' ye göre teknoloji, mamul ve hizmetlerin üretimine, iyileştirilmesine ya da kullanımına doğrudan uygulanabilen deneysel bilgiyi içerir. Teknolojik yenilik bir mal veya sürecin ya büyük bir kısmının değişmesi yâda pazara tamamen yeni bir ürünün girmesini ifade eder. Teknoloji insanın bulunduğu her yerde bir şekilde bulunabilir. Bu özelliği ile teknoloji yenilikten bir parça ayrılıyor ve uzaklaşıyor. Şekil 2.1'i incelemek konunun daha iyi kavranması açısından faydalı olacaktır.



**Şekil 2.1. Yenilik Yayılımı**

**Kaynak:** (Noori, 1990 s.101)

### 2.1.5.Araştırma – Geliştirme (Ar-Ge)

İnovasyon sistemleri 1990’lı yıllara kadar Ar-Ge, üretim ve pazarlama arasındaki etkileşime dayanan bir özellik göstermekteydi. Başka bir ifadeyle inovasyon sistemleri Ar-Ge, üretim ve pazarlama departmanlarının etkileşiminden oluşan dışa kapalı bir sistem görünümündeydi. İnovasyonlar, işletme içerisindeki bu üç departmanın kendi aralarındaki faaliyetlere bağlı olarak gerçekleşiyordu. Ancak yenilik son yıllarda örgütün tüm düzeylerine yayılan bir faaliyet olarak görünmeye başladı.

### 2.1.6 Yeniliğin Önemi

Üretilen ürün veya hizmetin neredeyse tıpatıp aynısı olan bir dolu mal piyasada bulunduğu için, müşteri bu bolluk arasında öncelikle kendi ihtiyacını bunlardan hangisinin karşılayacağını irdeliyor. Ufak tefek farklılıkları hariç temelinde bu ihtiyacı bire bir karşılayan veya benzer mallar arasından en ucuz ve en kolay ödeme şartları olanları tercih etmektedir. Bu durumda işletmelerin kar elde etmesini ve büyümesini engellemektedir. Giderek bu durum daha da sertleşecek gibidir. Bu noktada yenilik konusu gündeme gelmektedir (Kırım, 2008, s.130). Yenilik, “sürdürülebilir büyüme aracı” olarak görülmekte ve işletmelere yaratıcı, enerjik bir çalışma ortamı hazırlarken yeni istihdam olanakları da yaratmaktadır (Gökçe, 2010, s.2).

Küresel rekabetle yoğun ve dinamik hale gelen pazarlarda değişim, örgütsel yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Bu değişimle yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve örgüt yapıları işletmelerin müşterilerini tatmin etmek ve birbirleri ile rekabet etmek için kullandıkları araçların başında gelmektedir. Özellikle yükselen rekabetle birlikte ülkelerin ve işletmelerin yeniliğe giderek artan düzeyde önem vermeye başladıkları gözlenmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004, s.124).

Drucker’a (1986, s.79) göre işletmeler yeniliği pazarın veya müşteri ihtiyaçlarına göre yapar. Yenilik yapmanın ana sebebi belki zorunluluktur. Yenilik yapmanın diğer sebebi ise işte uzmanlaşma ve üniversite ve laboratuvarların desteği ile oluşur.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini korumak veya arttırmak için yenilik yapmalıdır. Bu amaçla, maliyetlerin minimize edilmesi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması gereklidir. Bu gereklilikler, yenilik fikirlerini meydana getiren unsurlardır. Yenilik, ekonomik büyümenin, istihdam ve refah artışının anahtarıdır (Elçi, 2007 s.27).

Yenilikçiliğin işletmeye sağladığı katkılar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aygün, 2009, s.3-4);

- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Maliyetlerde düşüş sağlama,
- Verimlilik artışı,
- Pazar payının artması,
- Karlılık artışı,
- Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması,
- Kalite artışı,
- Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi,
- Yeni pazarlar oluşturma,
- Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi,
- Müşteri tatmininin maksimize edilmesi,
- Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama,
- Üretimde, tedarik ve pazarlama da esneklik sağlama,
- Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısalması ve firelerin minimizasyonunun sağlanması,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi,
- Müşteri, tedarikçi ve aracılarla iletişimin geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanmasıdır.

İnovasyonun kalkınma ve rekabet açısından önemi anlaşıldıkça ‘inovasyon ekonomisi’ kavramı da çokça tartışılır oldu. Ülkelerin geleneksel ekonomilerini inovasyon ekonomisine dönüştürmedeki başarıları, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve toplumsal gelişme performanslarını belirliyor. İnovasyon ekonomisi kendini, nitelikli işgücü; bu işgücü için yüksek getiriler vadeden iş olanakları ve bu iş olanaklarını yaratan hızla büyüyen firmalar ve çok sayıda yeni kurulan işletmelerle gösterir (Elçi, 2007, s.1).

## **2.2.Yenilik Kaynakları**

Yenilik kaynakları, Yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayan fırsatlar olarak da ifade edebileceğimiz gibi, Peter F. Drucker tarafından iki grup halinde toplanmaktadır. Bunlardan birinci gruptakiler işletme veya sektör içerisinde (içsel) yer alır (Beklenmedik gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, sektör ve pazar yapısındaki değişiklikler). İkinci gruptakiler

ise işletmenin dışındaki (dışsal) sosyal ve entelektüel ortamlarda yer alır (Demografik yapıdaki değişiklikler, algılama değişiklikleri, yeni bilgi). Yenilik yapma nedenleri, Peter F. Drucker tarafından yapılan ayırım da dikkate alınarak, işletme içi nedenler ve işletme dışı nedenler olarak ikiye ayrılabilir (Gümüş, 2009, s.152).

### **2.2.1.İçsel Yenilik Kaynakları**

İşletme içi yenilik yapma nedenleri arasında yenilik; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, kârı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir. Ayrıca yetenekli ve istekli iş görenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm iş görenlere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin sorunlarının çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi iş görenlerle ilgili sebepler de olabilir (Özgün, 2009, s.152).

Yedi tane yenilik kaynağından bahsetmek mümkündür. İşletmenin veya sektörün kendi içinde meydana gelen yenilik kaynaklarını içsel kaynaklar olarak adlandırabiliriz. Yedi kaynak türünden dördü bu şekildedir. Bu kaynaklar öncelikli olarak işletmenin veya sektörün içinde yer alan kişilerce fark edilebilmektedir. Bu nedenle belirlenmesi nispeten kolaydır ancak buna uygun strateji geliştirilmesinde böyle bir kolaylıktan bahsetmek mümkün değildir (Drucker, 1985, s.30).

İç yenilik kaynakları şu şekilde sıralanabilir:

1. Beklenmeyen oluşumlar.
2. Uyumsuzluklar
3. Süreç gereği
4. Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler (Drucker, 1985, s.30)

### **2.2.2.Dışsal Yenilik Kaynakları**

Bu kaynakların nedenleri, sosyal ve pazarla ilgili nedenler olmak üzere ikiye ayrılabiliriz. Pazarla ilgili nedenler öncü işletme olmak, öncülüğü korumak, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılara dayanmaktadır.

Sosyal nedenler ise, değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organları karşısında işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak ve büyük işletmelerle ilgili olarak şüpheleri olan kamuoyu hakkında olumlu bir izlenim bırakmaktır. İşletmelerin yenilik yapma nedenleriyle ilgili olarak çevresel faktörleri düşündüğümüzde ise karşımıza aşağıdaki terimler çıkmaktadır (Budak, 2006, s.27).

- Rekabet
- Teknolojik Değişim
- Sosyo-Kültürel Gelişmeler
- Çok Uluslu Şirketler

Bu faktörleri kısaca şu şekilde açıklayabiliriz (Budak, 2006, s.27);

**Rekabet;** Rekabet, mikro ekonomi açısından doğrudan ya da dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal ve hizmet sunmaya çalışan diğer işletmelerin faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlanabilir. Yalnızca rekabetin ne olduğunun bilinmesi işletmede yenileşme hareketlerini başlatıcı bir faktör olması açısından çok fazla bir önem taşımamaktadır, rekabetin yoğunluk ve kapsamı çok önemlidir. Özellikle küreselleşmenin artmasıyla ülke içi rekabet gücü yeterli olmamaya ve uluslar arası hatta uluslar üstü rekabet edebilme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde edebilmek işletmelerin kararlarında odak noktası haline gelmiştir. “Artan rekabet koşulları işletmeleri ‘yenilik yap ya da öl’ noktasına getirmiştir (Budak, 2006, s.27).

**Teknolojik Değişim;** “İşletmede yenilik olgusunu yaratan faktörler arasında en önemli rolü, teknoloji göstermektedir. Rekabet, sosyal karakterler, tarihsel gelişmeler ve çok uluslu şirketlerin işletmede yenileşme hareketlerine etkisi, bir etki-tepkiden kaynaklanan nedensellik birlikteliği gibidir. Her biri diğerini doğurur. Aslında teknoloji örgüte girdiğinde bizzat yenileşmeyi getirmekte ve bu şekilde yenileşme üzerinde işlevsel bir görevi üstlenmektedir. Bu nedenle, işletmeler bu konuda hassas davranmak zorundadırlar (Budak, 2006, s.52).

Sektörler, teknolojileri uygulayarak teknik yenileşmeyi uygulamaktadırlar. Teknik yenileşme beraberinde yönetsel yenileşmeyi getirmekte ve bir açıdan da bunu zorunlu kılmaktadır. Ayrıca belirtmek gerekir ki dinamik çevrede teknoloji, toplumsal sistemlerin etkileşmesiyle toplumun bütün kesimlerinde köklü değişimleri başlatmaktadır. Başka bir değişle ile teknolojik değişme dalgası, bir çevresel baskı unsuru olabilmektedir. Bu baskı



unsurundan ise en fazla işletmeler etkilenmektedir. Çünkü işletmeler rakipleri karşısında pazardaki yerlerini korumak zorundadırlar. Alınıp kullanılan her yeni teknoloji, onu ilk kullanan işletmeye önemli bir rekabet üstünlüğü sağlar ve bunun yaratacağı ekonomi ile işletme tasarruf gücü elde eder.

**Sosyo-Kültürel Gelişmeler;** Sosyo-kültürel değişimlerin başlıca nedenleri aşağıda sıralanmaktadır;

- Demografik gelişmeler (hızlı nüfus artışı, kentleşme),
- İletişim araç ve tekniklerinde gelişmeler,
- Öğretim ve eğitim sistem ve yöntemlerinde değişiklikler,
- Yenilikler,
- Felsefi (düşünsel) değişme ve gelişmelerdir.

İşletmelerin ürünlerini sunacağı kitlenin beklentileri, dünya görüşleri, gereksinimleri kısaca sosyal karakterleri, toplumsal değişme ile değişime uğramaktadır. Toplumsal değişme en basit ifadeyle, toplumun kültürünün, yapısının ve toplumsal davranışlarının zaman içinde farklılaşmasıdır. Hiçbir toplum değişimin önüne geçemez (Budak, 2006, s.53).

Toplumlar arasındaki ticari yakınlaşma, kültürlerin birbirinden etkilenmesine neden olmuştur. İnsanlar her şeyin daha iyisini, daha yenisini, daha gelişmişini istemeye başlamışlardır. Bu anlamda, işletmeler için, yenilik yapmak zorunlu hale gelmiştir. Örneğin, sosyo-kültürel gelişmeler (insanların inanışlarında, beklentilerinde, isteklerindeki değişimler) ile birlikte kadın toplumsal yaşamın içine daha fazla sokulmuş ve böylece hem erkeklerin hem kadınların ekonomik hayata girmesiyle hazır gıda sektörü doğmuştur. Hatırlanması gereken önemli bir nokta ki, sosyo-kültürel gelişmelerin yenilikleri etkilediği gibi, teknolojik yeniliklerinde pek çok sosyo-kültürel gelişmelere neden olmuştur.

**Çok Uluslu Şirketler;** “Küreselleşme süreci içinde oldukça büyük önem arz eden çok uluslu şirketler, yirminci yüzyılın ilk yarısında hızlı şekilde büyümüş ve yayılmışlardır. 1960’lı yıllarda bu şirketlerin üretimi dünya üretimindeki büyümeden iki kat daha fazla ve dünya ihracatında %40 daha fazla artmıştır. Bu şirketler yalnızca sayısal olarak artmamış, faaliyetlerinde de hızlı bir artış meydana gelmiştir. Bu şirketlerin sahip olduğu sermaye ve teknoloji avantajı rekabetin oluşmasına hız kazandırmıştır (Budak, 2006, s.53).

“Bu işletmeler, yatırım etkinliklerini birden daha fazla ülkelerde sürdüren ve üretimle alakadar kararları bir merkezden alan veya çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyen şirketlerdir” (Akat, 2007, s.20). Bu anlamda, az gelişmiş ülkelere yapılan çok uluslu yatırımlar ya da pazarlanmak için getirilen yeni ve gelişmiş mamuller, söz konusu ülkeye yeniliği de getirmektedir. Çünkü çok uluslu işletmeler üretim, pazarlama, yönetim sistemleri açısından üstündür ve yatırım yaptıkları ülkelerde yerli işletmelere göre düşük maliyetle yüksek kalitede mamul üretip düşük fiyatla satabilecektir. Bu durum ise, yerli işletmelerin çok uluslu işletmelere benzer teknolojileri kullanmasını gerektirmektedir. Kısaca, çok uluslu işletmelerin yenileştirici rolü, yerli işletmeleri benzer alanda daha yüksek teknolojik ve yönetsel bilgiyle donatılmış yabancı yatırımlarla rekabete zorlamalarından kaynaklanmaktadır.

Hagedoon ve arkadaşlarına (2002) göre dışsal yeniliğin en büyük kaynağı stratejik teknoloji işbirlikleri, birleşmeler ve satın almalarıdır. Böylelikle işletmeler bir birleriyle yenilikle ilgili edinimlerini paylaşırlar.

### 2.3.YENİLİK TÜRLERİ

Pazara yeni bir ürün sunan işletme uzun süre rekabetle karşılaşmaz. Çünkü rakipler ürünü fark edinceye ve taklit edilinceye kadar pazarda tek başınadır. Bu süreçte işletme, hem yeni ürüne yaptığı masrafları çıkarır, hem de önemli miktarda kâr elde eder. İşletmecileri yenilikçi olmaya özendirilen en önemli güdü bu büyük kârlardır. Bir süre sonra rakiplerin pazar girmesi kaçınılmazdır. Yenilikçi bir işletme pazara yeni bir ürün sunma faaliyetlerin bittiği anlamını taşımaz. Tam tersine bu durum, diğer yeni bir ürün için çalışmalara başlamanın ilk aşamasını oluşturur. Nitekim yenilikçilik örgüt içinde bitmeyen bir süreçtir (Durna, 2002, s.67). Burada icat, ikame ve taklit gibi kavramlar ön plana çıkıyor.

**a. İcat;** Daha önce kimse tarafından pazara sunulmamış pazar için tamamen yeni bir ürün.

**b. İkame;** Mevcut ürün ile küçük farklılıklar arz eden mevcut ürün yerine kullanılabilmesi muhtemel ürünler.

**c. Taklit;** Üreten firma için yeni ürün ancak Pazar ve müşteriler için yeni olmayan ürünler.

İnovasyon bir firmanın ürünlerinde hizmetlerinde, üretim dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlarda sırasıyla, ‘ürün’, ‘hizmet’, ‘süreç’, ‘organizasyonel’ ve ‘pazarlama inovasyonu’ olarak adlandırılır. Ayrıca,

yenilik yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak ‘teknolojik inovasyon’ ve ‘teknolojik olmayan inovasyon’ sınıflandırmasına da gidilir. İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam oluşturan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle toplumsal inovasyon kavramı da artık ön plandadır. İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişkenliğin büyüklüğüne göre de ‘radikal’ veya ‘artırımsal’ olmak üzere ikiye ayrılır (Elçi, 2007).

### **Radikal Yenilikler**

Radikal yenilikler genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yeniliklerdir. Uygulayıcı birim açısından radikal yenilikler, kabullenen organizasyonun iş uygulamalarında önemli değişikliklere neden olan gelişmelerdir (Bayındır, 2007, s.243).

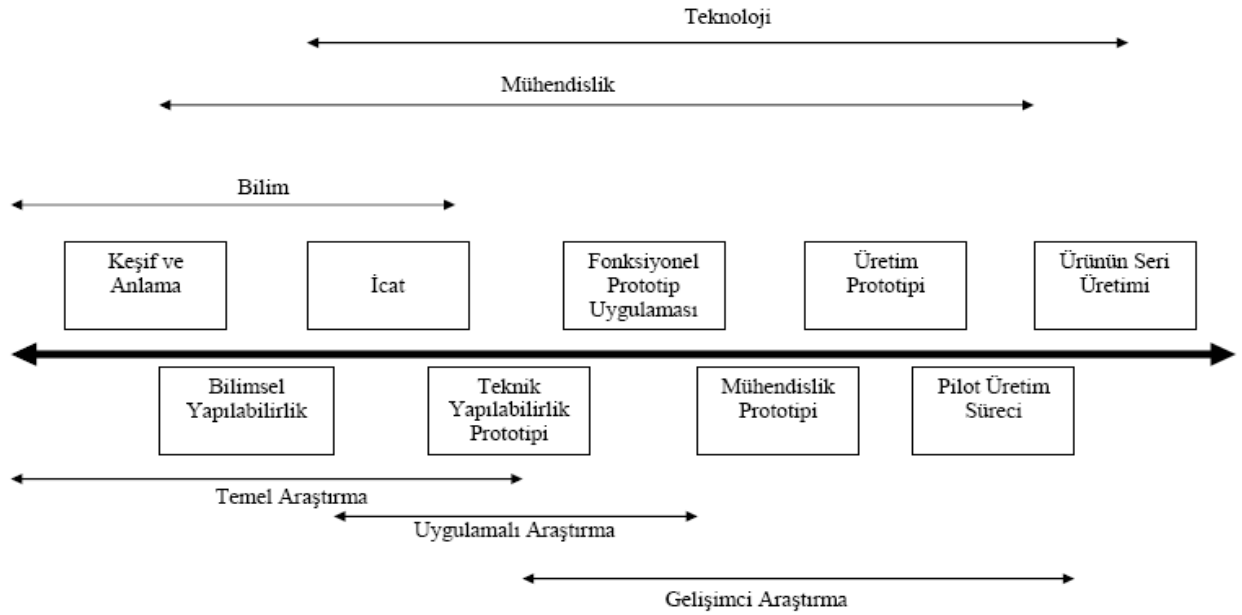
İnovasyon, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa ‘radikal inovasyon’ olarak adlandırılır (Elçi, 2009, s.63).

Radikal yenilikler bir şirketin mevcut yetkinliklerini yıkmaya ve kesinlikle yürürlükten kaldırmaya yönelirler ve toplumun tatmin edilmemiş ve gizli ihtiyacının tespit edilmesi, algılanması ve açık ve berrak ifadesinden, bir şirketin piyasada bulunmayan bir ürün veya hizmet geliştirme arzusundan, yeni geliştirilmiş ve/veya mevcut teknolojinin avantajını elde etme arzusu veya yeni ve keşfedilmemiş bir pazar segmentini fethetme arzusundan kök alan karmaşık yenilik süreçlerinin meyvesidir ([http://www.mobder.org.tr/upload/userfiles/First\\_YeniligeYonelikSirketPlanlamasi.pdf](http://www.mobder.org.tr/upload/userfiles/First_YeniligeYonelikSirketPlanlamasi.pdf), 01/11/2011).

Radikal yenilik, genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yenilikleri ifade eder. Uygulayıcı birim açısından radikal yenilikler, kabullenen organizasyonun iş uygulamalarında önemli değişikliklere neden olan gelişmelerdir (Tekin vd., 2003, s,2).

Radikal inovasyonlar riski ve maliyeti yüksek, başarı sansı başarısızlığına göre daha az ve sürecin oldukça belirsiz ve uzun olduğu inovasyonlardır. Radikal inovasyonlar tamamen yeni mamul ya da hizmet kategorilerini ya da üretim ve dağıtım sistemlerini içerir (Güleş vd., 2004, s.131).

Radikal yeniliklere dayalı yüksek teknoloji malları, genelde serbest piyasa sistemlerinin uzmanlaştığı sektörlerdir. Radikal yenilik, telekomünikasyon sektöründe uydu haberleşmenin ortaya çıkması, biokimya, ilaç sanayi, bilgisayar, yazılım gibi, aniden ve önemli teknolojik gelişmeler ve buluşlar sonucu ortaya çıkmakta olup söz konusu endüstrileri içermektedir (Kök vd., 2009 s.4).



**Şekil 2.2: Radikal Yenilik Süreci Örneği**

**Kaynak:** Betz, 1994, Strategic Technology Management

### **Kademeli Yenilikler**

Kademeli yenilik ise, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması sayesinde gerçekleştirilmesini ifade eder. Bir yeniliğin, bu tür bir sınıflandırma içine alınması koşullara bağlıdır. Bilgisayarla haberleşme sistemine sahip bir işletme için İnternet kademeli bir yenilik iken; elektronik posta uygulamasıyla yeni tanışan ve örgütün iletişim kanallarını bu yönde değiştiren bir işletme için İnternet radikal bir yeniliktir (Tekin vd., 2003, s.3).

Kademeli inovasyonlar mevcut mamuller ve hizmetler ya da üretim ve dağıtım sistemlerinin geliştirilmesini içerir (Güleş vd., 2004, s.131).

Kademeli yenilikler, var olan teknolojilerin adım adım iyileştirilmesini ifade etmekte olup yaparak öğrenme sürecine dayanmaktadır. Otomotiv, organik kimya, makine-teçhizat gibi orta-yüksek teknoloji endüstrilerini içermektedir (Kök vd., 2009, s.4).

Kademeli yenilik, var olan ürün ve hizmetlerin, üretim ve dağıtım sistemlerinin adaptasyonu, onların daha düzenli hale getirilmesi ve geliştirilmesini içermektedir (Örneğin, mikro işlemcilerin bir sonraki nesillerinin ortaya çıkarılması) (Yeşil vd., 2010, 85).

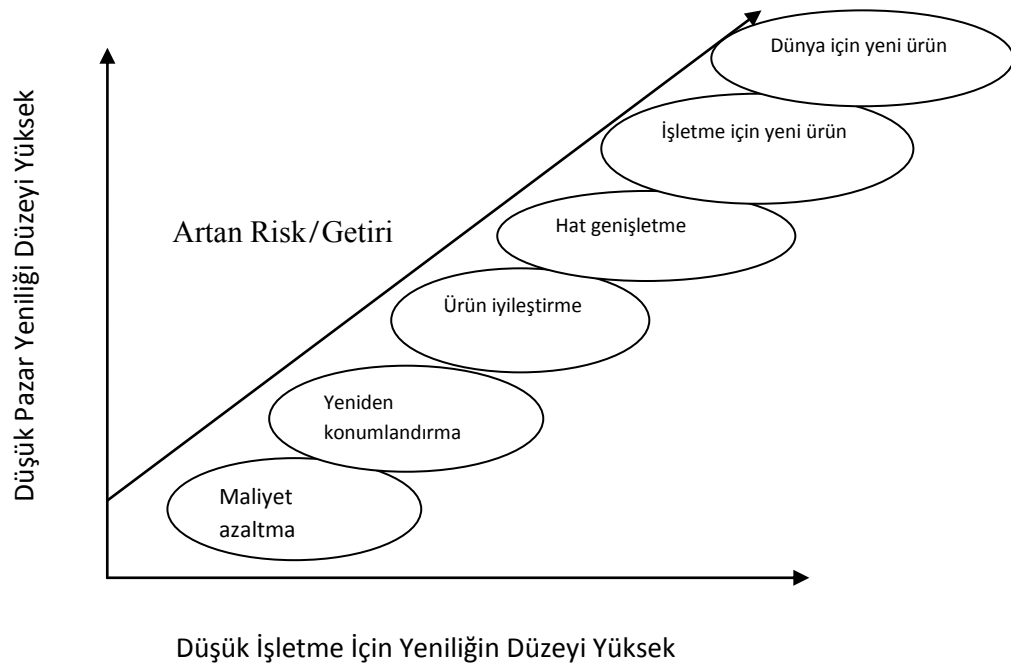
Kademeli yeniliklerde var olan geliştirilmiş ürünü daha iyi hale getirmek için yapılan çalışmalardır. Hali hazırdaki ürünün pazara daha iyi adapte olması için yapılan geliştirme ve iyileştirmelerdir.

### **2.3.1. Ürün Yeniliği**

Oslo kılavuzuna göre ürün yeniliği; mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenlerde ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005, s.52). Ürün yeniliği pazar odaklı ve müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda şekillenir (Güleş ve Bülbül, 2004, s.142).

Bir mal veya hizmeti piyasaya sürmek veya malın/hizmetin içeriğinde veya kullanım niyetinde önemli geliştirmeler yapmak olarak açıklanabilir. Bu geliştirmeler teknik özelliklerde, bileşenlerinde, yazılımında veya diğer fonksiyonel özelliklerinde olabilir. Ürün inovasyonu yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılmasını sağlar veya var olan bir bilgi veya teknolojinin yeni kombinasyonlarda kullanımı temeline dayanabilir (Kiwari, 2008). Değişik ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması 'ürün inovasyonu' olarak adlandırılır.

Tamamen farklılaştırılmış yâda yeni bir ürünün iyileştirilmesi veya hâlihazırdaki ürünün üzerinde yapılan geliştirmeler, iyileştirilmesi ve yenilenmesi, bu ürünün pazara sunulması ürün yeniliği olarak adlandırılır (Elçi, 2007 s.3).



**Şekil 2.3 Risk Getiri Düzeyine Göre Ürün Yeniliği Sınıflandırması**

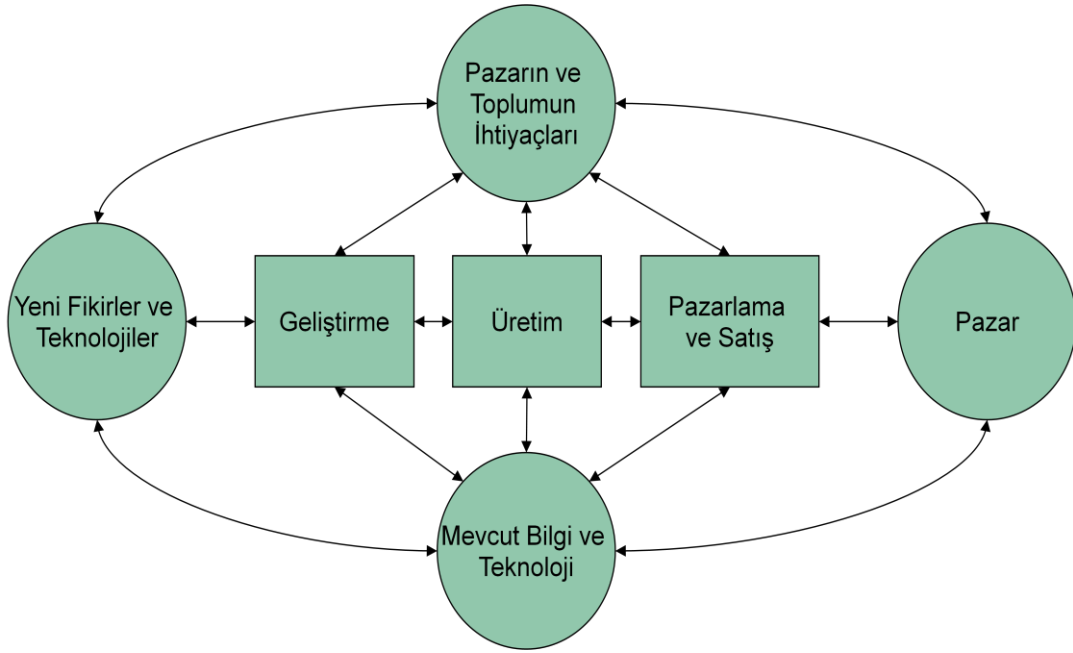
**Kaynak:** Bülbül vd., 2004.

Ürün yeniliği iyi yapılırsa ve müşterilerden de alaka görürse beklenenin ötesi sonuçlar verebilir. Fakat yeni ürün geliştirmeye niyetlenen firmalar bazı riskleri dikkate almak zorundadır. Günümüz de çok fazla sayıda ürün çeşidi pazarda mevcuttur. Basit olarak market raflarında birbirinin yerine ikame edebilecek ne kadar fazla ürün bulunduğunu düşünmek gerekir. Böyle olunca yeni bir ürünün tüketicilerin dikkatini çekmesi oldukça zor olabilir. Ürün gerçekten cezbedici özelliklere sahip olsa bile emsallerinin arasında sıyrılarak yeterli ilgiyi çekemeyebilir. Ayrıca eğer ürün benzer ürünlerin fazladan bir özellik eklenmiş haliyse tüketicilerin bu ekstra özelliği para vermeye değer görecekları de şüphelidir.

Ürün yeniliği bugün en başarılı şirketlerin arkasındaki itici güçtür. Bu firmalar piyasanın ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürün geliştirme sürecine büyük kaynaklar ayırmışlardır. Yeni ürünler, rekabet stratejisinin ana ögesidir. Ürün yeniliklerinin potansiyel faydaları inkâr edilemez. Yeni ürün üretimi genellikle başarıya giden bir anahtar olarak kabul edilir ve küresel rekabetin mihenk taşıdır. Firmayı büyütme, rekabeti sürdürebilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için sürekli olarak yeni ürünler pazara sunmalıdır. Günümüzün başarılı yenilikçi firmaları, yeni ürün çıkarma konusunu sayısal hedeflere dökmekte ve performansını böyle değerlendirmektedir. Frito-Lay'in tepe yöneticisi Steve Reinemund'a göre Frito-Lay'in büyümesinin % 50 si yeni ürünlerden kaynaklanmıştır. Reinemund'a göre, firma eski

ürünlerle büyüme sağlayamazdı ve bu nedenle şirket yeni ürünler geliştirmenin zorunluluğuna inandı. Bu nedenle cips pazarında ‘‘Texas Grill’’ isimli ürün geliştirildi. Bu ürünün yeniliği, bir mısır cipsi olması ve benzerlerinden çok daha az yağ içermesiydi. Bu ürünle büyük başarı kazanan Frito-Lay farklı aromalarda ve yağ miktarlarına sahip yeni üretmeye başladı ve ABD pazarının %50 sini ele geçirdi. 3M şirketi ise, satış gelirlerinin en az %15’ini beş yıldan önce pazara sürülmüş ürünlerden elde etmektedir. Amerikan şirketi 3M, ürün yeniliğini A, B ve C tipi yenilik olarak üçe ayırmaktadır. A tipi yenilik en radikal olanıdır. Bu yenilikte, yeni iş alanı ve sektör yaratılır (sektör yaratan yenilikler). Esas özelliği, dile getirilmemiş ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Yeni tüketiciler veya pazarlar bulmak için yapılır. B tipi yenilik, tüketicinin istediği bilinen bir ürünle ilgili yeniliktir. Bu yenilik, rekabet tabanını değiştirir ve yeni uygulama alanları bulur. C tipi yenilik ise, alanı genişletmektedir ve dile getirilen tüketici ihtiyaçlarıyla ilgilidir. B ve C tipi yeniliklerde tüketicinin isteği bellidir ve bu isteğe nasıl cevap verebiliriz sorusuna yanıt aranır (Ürper, 2007, s.52).

Ürün yeniliğinde asıl olan müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onların istekleri çerçevesinde ürün yâda hizmet geliştirmeli ve işletme bunda kâr sağlamalıdır. Ürün yeniliği alanın da pek çok örnek karşımıza çıkmakta bunlardan bir kaçını incelemek ürün yeniliğinin ne derece önemli olduğunu bize gösterecek. Yenilik çoğunlukla basit ancak fark yaratan fikirlerin uygulanması ile karşımıza çıkmaktadır. 1937 yılında Amerikalı Sylvan Goldman, hala kullanmakta olduğumuz ve bizim hayatımızı kolaylaştıran bir ürün geliştirdi bu market arabalarından başka bir şey değildi. Diğer ilginç ancak hayatımızda kolaylık sağlayan diğer bir icat ise tekerlekli bavul bu bavullar 1990 yılında 50 milyon dolarlık bir satış rakamına ulaştı.



**Şekil 2.4 Sistemik Yenilik Modeli**

**Kaynak:** Elçi, 2007, s.20.

Tüm bu açıklamalardan sonra özetle ifade edebiliriz ki ürün yeniliği, yeni bir ürün üretmek veya var olan bir ürünün yaşamını uzatmaktır. Günümüzde cep telefonlarının her geçen gün yeni bir modeli çıkmaktadır. İlk cep telefonlarının kamerasız olması, daha sonra kameralı cep telefonlarının ve İnternet özellikli cep telefonlarının üretilmesi ürün yeniliğine örnek olarak gösterilebilir.

### 2.3.2. Süreç Yeniliği

Tamamen farklılaştırılmış ya da yeni bir üretim veya dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya hâlihazırdaki yöntemlerin daha iyi hale getirilmesi olarak adlandırılabilir (Elçi, 2007 s.9). Diğer bir manada süreç yeniliği, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması ya da yeniden mühendislik gibi kavramlarla da beraber düşünülebilir (Güleş ve Bülbül, 2004, s.141).

Firmalarda eskiye kıyasla aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalite de ancak daha çok mal ve hizmet üretiliyorsa süreç yeniliğinden söz edilir. Süreç yenilikleri işletmeler için stratejik bir role sahiptir. Bir ürün veya hizmeti daha iyi ve daha etkin üretebilmek güçlü bir avantaj kaynağıdır. Örneğin, Japonlar üretim süreçlerinin eşsizliği sayesinde otomobil, motosiklet, gemi yapımı, elektronik gibi pek çok sektörde hakim pozisyona geçmişlerdir. Üretim metotlarındaki ve ekipmanlarındaki, üretim sürecini daha



etkin hale getiren değişimlerin tümü birer süreç yeniliği örneğidir. Süreç yeniliği üretim ve dağıtım süreçlerindeki değişimi kapsar.

Bu yeniliğindeki başarı, bazen gerçekleşen dev sıçramalarla değil, yeniliğin istikrarlı akışına bağlıdır. Örgütün bilgi sisteminin bilgisayar ortamına aktarılması gibi ara sıra büyük adımlar atılabilir, ancak uzun dönemli başarı sürekli değişimin uygulanmasına bağlıdır. Süreç yenilikleri sadece enerji ve hammadde kullanımında verimliliği artırma olarak düşünülmemelidir. İşletmenin imajını olumsuz yönde etkileyen iş kazalarını en aza indirecek yeni düzenlemelerin getirilmesi de süreçte bir yeniliktir. Ürün yeniliğinde olduğu gibi süreç yeniliğinde de yeni süreç ve geliştirilmiş süreç olabilir. Şimdiye kadar var olmayan bir süreç çıkarılabilir. Buna yeni süreç denir. Bilinen veya var olan süreçte değişikliklerde yapılabilir. Buna da geliştirilmiş süreç denir. Teknolojik açıdan yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş üretim veya hizmet sağlama yöntemlerinin uygulamaya geçirilmesi teknolojik süreç yeniliği yapmaktır. Bu yöntemler, yeni bilgilerden türetilir ve üretim araç gereçlerinde ya da üretimin organizasyonunda yapılan değişiklikleri kapsar. Bu yöntemler geleneksel üretim yöntemleri ile üretilmesi veya sunulması mümkün olmayan teknolojik açıdan yeni veya iyileştirilmiş ürünleri üretmeyi ya da sunmayı sağlayabilir ya da mevcut ürünlerin üretim veya hizmet sunma verimliliğini artırır (www.tubitak.gov.tr/destekler/taral/terimler.html, 22.08.2011).

Teknolojik süreç inovasyonunun en klasik örneği, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen "tam zamanında üretim" sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem, stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar. Toyota'nın diğer bir süreç inovasyonu olan 'jikoda' otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine olanak sağlar. Bu sistem sayesinde, üretim sırasında bir arıza veya normal olmayan bir durumla karşılaşırsa, arıza tespit sistemi otomatik veya manuel olarak üretimi veya ilgili ekipmanı durdurur. Durdurulan ekipmana ya da sistemi durduran işçiye ulaşılarak arıza giderilir. Jikoda sistemi tüm işçilere ihtiyaç olması durumunda çalıştıkları hatta üretimi durdurma olanağı verdiğinden aynı zamanda işçiye güvenin bir göstergesidir. Bu da işçilerin işe bağlılıklarını artırır ve sorumluluk duygularını güçlendirir.

Örgüt içerisinde süreç yenilikleri için bütün kademelerdeki personelin fikir ve önerileri büyük önem taşır. Maliyetleri azaltacak ya da kaliteyi artıracak şekilde üretim sürecinde yeni bir uygulama önerisi en alt birimdeki personelden gelebilir. Bundan başka örgütün

satıcılarından ve tüketicilerden gelebilecek önerilere de açık olması gerekir (Durna, 2002, s.68).

Süreç yeniliğinin kapsamı;

- Kademeli süreç yeniliği (sık sık yapılan küçük değiştirme ve iyileştirme)
  - Geliştirici süreç yenilikleri( süreç işleyişindeki değişiklikler)
  - Radikal süreç yenilikleri(temel süreç değişiklikleri)
  - Dönüştürücü süreç yenilikleri (endüstrinin yapısını ve pazardaki kuralları değiştiren)
- (Bessand vd., 1995).

Süreç yeniliklerini bu şekilde kapsamına göre biçimlere ayırmak mümkündür. Süreç yeniliği ve teknolojik ürün, günümüzde sürekli değişme ve gelişmelerin yaşandığı dünyada, başarılı olabilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu anlamda işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi göstermek zorundadırlar.

### **2.3.3. Hizmet Yeniliği**

Hizmet sektöründe yenilik üretim sektöründen farklıdır. Yeni ya da ciddi ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik veya farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması, hizmet inovasyonunu doğurur. Bu tür inovasyonlar hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerini göstermenin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir. Bir işletme tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler, hem ürün, hem de hizmet sunabildikleri gibi, sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler (Elçi, 2007).

Hizmet yeniliği sınırlı kaynaklara sahip işletmelere cazip seçenekler sunabilir. Eğer başarılı olursa ve müşteriler tarafından benimsenirse düşük oranlı sermaye yatırımlarında hızlı bir geri ödeme sağlayabilir. Teoride, hizmet kalitesinin geliştirilmesi rakiplerin hızla aynı tür uygulamalara gitmesinden dolayı sadece kısa dönemli faydalar sunabilir. Uygulamada ise hizmet performansını geliştiren işletmeler çoğu zaman uzun dönem rekabet avantajını koruyabilir (Durna, 2002, s.108).

Hizmet sektörü içerisinde yenilik, oldukça önemlidir. Dağıtım kanallarının uygun kullanımı ile yenilikçi bir avantaj elde edilebilir. En çarpıcı dağıtım yeniliklerinden birisi

Pepsi tarafından madeni para ile çalışan satış makineleri kullanımı kararıydı. Bu şekilde, bu dağıtım kanalı üzerinde fazla durmayan Coca Cola'ya karşı önemli bir avantaj elde etti. Fiziksel dağıtım ve sipariş izleme hizmet yeniliği geliştirmenin başka bir parçasını oluşturur. Tüketici taleplerini inceleyen araştırmalar, tüketicilerinin temel isteklerinin hız, güvenlik ve kesinlik olduğunu göstermektedir. İngiliz Connect Elektrik Firması 1986'da siparişin vaktinde teslim edilmemesi ve servisin zamanında tamiri gerçekleştirilememesi durumunda müşteriye tazminat ödeyeceğini duyurmuştur.

Örnek verecek olursak, hastaneler ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Fakat restoranlar hem hizmet hem de ürün de sunarlar (yemekler onların ürünleridir). Bir bilgisayar üreticisi ürün sunar bilgisayar onun ürünüdür. Ama sattığı bilgisayarı evimize kadar teslim ederse veya daha sonra bunun bakımını ve tamirini yaparsa hizmet sunmuş olur. Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonudur. Ürün inovasyonun da olduğu gibi, hizmet inovasyonunda da daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Zaten sunulmakta olan hizmetleri daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelir. Bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını İnternet'ten veriyor olması bir hizmet inovasyonudur. Böylece, hastalarının işini kolaylaştırmış, tahlil sonuçlarını almak için hastaneye gitme zahmetinden kurtarmış olur. Böyle bir hizmet sunduğu için de, uzak mesafelerde oturan ya da işleri çok yoğun olan hastalar, bu hizmeti sunmayan diğer hastanelere gitmek yerine, o hastaneye gitmeyi tercih ederler.

Günümüzde müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve işletmeye buna göre yön vermenin de ötesinde bunu rakiplerden daha hızlı yapmak önemli hale gelmiştir (Durna, 2002, s.109).

#### **2.3.4. Pazarlama Yeniliği**

Hizmet ve ürünler pazara takdim edilmek amacıyla geliştirilir ve üretilir. Ürün ve hizmetlerin daha çok satılması için daha fazla sayıda müşteri çekebiliyor olması gerekmektedir. Fazla müşteri çekebilmek için, ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması "pazarlama inovasyonu" olarak adlandırılır.(Teknoloji Tasarım Dergisi,"İnovasyon TürleriNelerdir?", [http://www.teknolojitasarim.info/tt\\_club/club\\_inovasyon\\_turleri.htm](http://www.teknolojitasarim.info/tt_club/club_inovasyon_turleri.htm), 07.07.2011)

Farklı ve yeni tasarımların yapılması, değişik pazarlarda yeni pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması veya hali hazırdaki sistemlerin daha gelişmiş hale getirilmesine pazarlama yeniliği denir ( Elçi, 2007, s.12).

Yeniliklerin ticarileştirilebilmesi ve başarısının arttırılmasında pazarlama önemli bir rol oynamaktadır. Pazarlamanın bu rolü yerine getirebilmesi için kendi dinamikleri içerisinde de yenilikçi olması kaçınılmazdır. Günümüz işletmeleri, ürün ve hizmetlerde, örgütlenmede ve diğer alanlarda yenilik yapmalarının yanında, pazarlama çabalarında da farklılık, rekabet üstünlüğü ve değer yaratacak bir takım yeniliklere yönelmelidirler (Uzkurt, 2008, s.71-72).

Pazarlama yeniliği, firmaların satışlarını fazlalaştırmak gayesiyle, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firmanın ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı amaçlamaktadır. İnternet üzerinden yemek siparişi alıp bu siparişlerin müşterilere ulaştırılması pazarlama inovasyonuna örnek olarak verilebilir. Bu hizmeti veren işletme, Türkiye'nin çeşitli illerinde yaşayan kişilerin o ildeki restoranlardan getirecekleri yemekleri internet üzerinden sipariş etmelerine olanak sağlayabilir. Bu şekilde, örneğin İstanbul'da oturan bir kişi, evine yemek siparişi verecekse bunu işletmenin web sitesi adresini girerek yapabilir. Böylece kendi şehrinde bulunan ve bu siteye kayıt yaptırmış olan restoranlardan istediği yemeği seçip evine getirilmesini sağlayabilir. Yemeklerini bu şekilde satmakta olan restoranlar pazarlama inovasyonu yapmış olurlar ve böylece internette yer almayan restoranlara göre rekabet avantajı kazanırlar. Bu restoranların yer aldığı internet sitesini işleten firma da hizmet inovasyonu yapmış olur. Daha önce kimsenin sunmadığı bir hizmeti sunarak (İnternet'ten yemek sipariş etme hizmeti) gelir elde eder ve işini büyütür.

### **2.3.5. Organizasyonel Yenilik**

İşletme ve kurumlar sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti "organizasyonel inovasyon" olarak adlandırılır.

Organizasyonel yenilik, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini ve işçilik üretkenliğini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak veya araç-gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firmaların performansını artırabilir.

Organizasyonel yeniliğin diğer yenilik türlerinden farkı; firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonucu olan bir organizasyonel yöntem olmasıdır.

Bu düşünceye göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde sektöründe lider pek çok firma en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar (Oslo Kılavuzu, 2005).

## **2.4.YENİLİK STRATEJİLERİ**

Küreselliğinde etkisiyle son yıllarda dünya pazarlarındaki rekabet koşulları gün geçtikçe daha da zorlaşıyor. Bu çok yoğun rekabetin yaşandığı piyasalardan başarılı çıkabilmek için çeşitli yenilik stratejileri bulunmaktadır. Yenilik yaparak rakipler karşısında rekabet avantajı kazanmak, büyümek ve yaşamını sürdürmek isteyen işletmeler yenilik stratejilerini uygulayarak bu amaçları gerçekleştirebilirler. Bu stratejiler tam ve kesin hatlarıyla belli olmasalar da konuyu kavramsallaştırma ve bir bütün halinde görebilme açısından yararlıdır. Bir işletme bunlardan sadece birini seçebilir ya da faaliyette bulunduğu çeşitli sahalarda farklı stratejiler uygulayabilir. Zamanla işletmenin iç ve dış çevre koşullarında oluşan değişimler nedeniyle işletme yenilik stratejisini değiştirebilir (Durna, 2002, s.127).

İşletmelerin rekabet güçlerini artırmak ve avantajlarını sürdürebilmek için sürekli yenilik faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik onların, ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini geliştirecek yenilik stratejileriyle sağlanmış olabilecektir (Atik, 2005, s.16).

Freeman'a göre yenilik stratejileri 4 çeşittir. Bunlar;

- Saldırgan strateji
- Savunmaya yönelik strateji
- Taklitçi stratejiler
- Geleneksel yenilik stratejiler

### 2.4.1 Saldırgan Strateji

Bu yenilik stratejisi, işletmenin pazardaki tekelci veya güçlü yapısından hareketle pazarın kaymağını almaya odaklanır. Bu stratejide temel amaç yeni ürünlerin rekabet oluşturmadan pazara sürülmesidir. Bu sayede pazara nüfuz edilerek yüksek bir Pazar payı elde edilecektir. Bu da işletmeye orta ve uzun vadede önemli rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu stratejiyi izleyecek işletmelerin AR-GE faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir (Uzkurt, 2008, s.173).

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerde iletişimin hızı ve etkinliği büyük önem taşır. Örgüt içi iletişimin esnek ve informal bir yapıda olması yenilik çalışmalarını daha etkin hale getirir. Ayrıca örgüt dışından da sürekli, hızlı ve doğru bilgi akışının olması, üzerinde çalışılacak olan yeni ürünün niteliği, zamanlaması ve finansmanı gibi konularda daha isabetli ve hızlı karar vermeyi mümkün hale getirecektir. Nitekim bir rakibin başlatacağı bir yenilik projesi hakkında edinilen istihbarat, rakiplerin potansiyel yenilik güçleri hakkında bilgi, müşterilerin gelecekteki olası istek ve ihtiyaçlarının ön görülmesi işletmenin yenilik çalışmalarına yön verir (Durna, 2002, s.129).

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmeler daha yüksek oranlarda risk alırlar. Bundan dolayı saldırgan stratejiyi uygulayan işletmeler risk almaya daha açık personel ve yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Riski yüksek olan her girişimin getirisi yüksek olacağı için saldırgan stratejiyi uygulayıp başarılı olan işletmelerde büyük kazanç sağlar. Saldırgan yenilik stratejisi doğrultusunda bir ürün veya hizmeti piyasaya sunmuş olan işletme başarılı olduğu takdirde piyasada tekelci bir konum haline gelir. Ancak yenilik süreci devamlı olduğu için ürünün yaşam eğrisi oldukça kısaldır. Saldırgan yenilik stratejisine sahip işletme yenilikçi bir ürünü piyasaya sunduktan hemen sonra yenilikçi diğer ürün çalışmalarına başlar. Bu durumda taklitçi stratejiye sahip işletmeler piyasadan silinirler (Durna, 2002, s.133)

#### **2.4.2 Savunmaya Yönelik Strateji**

Savunmaya yönelik yenilikçilik anlayışında piyasaya sürülen yeni ürün ya da içeriğinde yapılacak küçük geliştirmelerle, aynı ürünü daha düşük maliyetlerle üreterek, yeni ürünle ilgili rakiplerin yaptığı hataları değerlendirerek veya bu ürüne yöresel özellikler ekleyerek rakiplerine başarı ile karşılık verebilir (Durna, 2002, s.137).

Bu strateji pazara ilk defa yeni bir ürünle rakibe anında karşılık verebilmeyi gerektiren bir stratejidir. Dolayısıyla bu stratejiyi uygulayan işletmelerin pazardaki yeni ürünlere alternatif olabilecek bir ürünle karşılık verebilmesini sağlayacak güçlü bir teknolojik altyapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu teknolojik altyapı işletmelere, pazardaki yeni ürünlere nazaran daha orijinal, farklı özelliklere sahip ve düşük maliyetli yeni bir ürün üretme imkânı sağlamalıdır (Uzkurt, 2008, s.173).

#### **2.4.3 Taklitçi Stratejiler**

Bu stratejide önemli olan pazardaki yeni ürünleri daha düşük maliyetle üretebilmektir. Bu da işletmenin önemli ölçüde ürün ve süreç mühendisliğindeki başarısına bağlıdır. Ayrıca bu işletmelerin başarısı için gelişmiş bir piyasa ekonomisine sahip bir ülkede yer almaları gerekir. Bu strateji savunma stratejisine benzemekle beraber ondan en önemli farkı, çok gelişmiş bir teknik alt yapıya ihtiyaç duymamasıdır (Uzkurt, 2008, s.174).

Bu stratejiye sahip işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için muhakkak öncelikle savunmaya dayalı yenilik stratejisini benimsemeleri gerekir. Böylece işletme daha rekabetçi bir hal almaya başlayabilir. Aksi takdirde rekabetçi Pazar koşulları işletmeyi pazardan siler.

#### **2.4.4 Geleneksel Yenilik Stratejileri**

Geleneksel yenilik stratejisi belirli bir pazar bölümünün ihtiyaçlarını karşılama esasına dayanır. Bu stratejide işletmeler, mevcut ürünlerde bir takım değişiklikler yaparak özellikle küçük veya niş pazarlardaki tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir (Uzkurt, 2008, s.174). Niş pazarlardaki tüketici ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bu yenilik stratejisinde müşterilerin ihtiyaçları sürekli gelişip değiştiği için bu şekilde üretilen ürünlerin ömürleri de kısalmaktadır. Ancak bu stratejiyi izleyen işletmeler bu küçük pazar grubundan büyük kar edebilir. Çünkü istekleri tatmin edilmemiş bu küçük müşteri grubu isteklerini karşılayan bir ürün üretildiğinde çok büyük meblağlar ödemeyi kabul ediyor.

## 2.5.Yenilik Süreci

Yenilik ihtiyacı genellikle müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması sebebiyle ortaya çıkar. Müşteriler işletmenin sunduğu ürünleri beğenmeyebilir yada onları eksik bulabilirler. Bu durum müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığını gösterir. Bu nedenle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini işletmenin sunmuş olduğu ürünler tam karşılamıyorsa işletmenin yeniliğe gitmesi gerekir (Durna, 2002, s.115).

Süreç teorisi kaynaklı çalışmaların odak noktasını yenilik süreci kalitesinin araştırılması oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalarda yenilik sürecinin her bir aşamasında nelerin yapılması gerektiği ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Bu alandaki çalışmaları ile bilinen Amabile'in (1988) örgütsel yenilik modelinin en önemli özelliğini bireysel faktörlere vurgu yapılması oluşturur. Amabile'e (1988) göre; bireysel yaratıcılık unsurları yenilikler için temel oluşturmaktadır. Bireysel yenilik olmadan örgütsel yenilikler de olmayacaktır. Yapılan alan çalışmalarındaki görüşmelerde örgütsel yenilik sürecinin çok geniş bir alanı kapladığı görülmüştür. Bunlar, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgilidir. Aynı zamanda Wolfe kendi adıyla bilinen bir örgütsel yenilik süreci geliştirmiştir. Bu modelin aşamaları sırasıyla; fikir kavramı, farkına varma, birleştirme, değerlendirme, ikna etme, kararın benimsenmesi, uygulama, konfirmasyon, is programının yapılması ve öneridir (Li-Min, 2007, s.882).

Vrakking ve Cozijnsen (1993, s.67-68) yenilik sürecini; fikirlerin elde edilme aşaması, başlangıç aşaması, uygulama aşaması ve birleştirme aşaması olarak dört aşamada ele almışlardır.

Boeddrich (2004, s. 275) yenilik sürecini; fikirlerle ilgili asama, yenilik süreciyle ilgili kararların verilmesi, yenilik projesi ve sonuçlar olmak üzere dört aşamada ele almıştır.

### 2.5.1.Fikirleri Oluşturma İşlemi

Yeni ürünlerin geliştirilmesi yeni fikirlerin yaratılmasıyla baslar. Bir fikir yaratmak için gerektiğinde yüzlerce fikir üretilebilir. Genellikle uygulamada yeni ürünlerin geliştirilmesi için daha çok araçlardan, pazarlama elemanlarından ve çalışanlardan gelen fikirler kullanılır (Tek, 1999, s.407).

Bu aşamada çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri çok önemlidir. Yeniliklerin oluşturulmasında ya da değişiklik yapılacak bir yenilikte çalışanlardan gelen bu önerilerden yararlanılacaktır. Bu nedenle bu aşamada örgütte olabildiğince çok fikrin



yaratılabilmesi için çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilebildiği, bilgi akışının önündeki tüm engellerin kaldırıldığı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır (Durna, 2002, s.120).

Fikirlerin üretim düşüncesi, kişilerin içsel yargı ve önsezilerine göre bilgileri toplaması ve değişik açılardan durum analizini yapması, yeni fırsatların ve problemleri algılaması, sorgulaması ve hayal etmesiyle ilgilidir. Belirli bir plan doğrultusunda kişilerin fikirleri üretme yeteneğindeki tercihleri fikirlerin seçilmesi ya da ayrıştırılmasıyla sorunlara çare bulunmasından ziyade onlardan fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve belirli bir noktaya doğru birleştirilmesi istenir. Bu konudaki fikirler ve gerçeklerle ilgili her şeyin iyi tarafını ve kötü tarafını da görmeleri gerekir. Problemin çözümüyle uğraşan kişiler, fikirlerin üretiminde aşırı derecede hayal kurmaktan ve fikirleri düzenlemekten hoşlanmazlar. Fakat diğerlerinin (örgütte fikirlerin üretimi isiyile uğraşmayan kişilerin) de problemlerin detaylarıyla uğraşmalarına müsaade ederler. Bu kişiler belirsizlikten hoşlanmalarına karşın onları çok zor tespit ederler. Ayrıca fikirlerin üretimiyle uğraşan kişiler birçok yeni projede aynı anda el marifetiyle çabukluk yapmaktan hoşlanırlar: Onların kesifleriyle bulunan her bir çözüm bir kaç yeni problemin çözümü için de önerilebilir. Bu bölümde problemlerin ve gerçeklerin bulunması düşünülür (Basadur ve Gelade, 2006, s.52).

### **2.5.2.Kavramsallaştırma**

Yenilik sürecine kavramlaştırma aşamasıyla devam edilir. Bu asama, fikirlerin üretimi aşamasında üretilen yenilik fikirlerinin içsel (örgüt içinde) ve dışsal (örgüt dışında) olarak değerlendirilmeye tabii tutulduğu, uygun olmayan fikirlerin elendiği, uygun olanların önem sırasına göre derecelendirildiği asamadır. Kısaca, üretilen fikirlerin ön elemesi yapılarak yaratılan fikir sayısı azaltılır. Örgüt içinde yapılan değerlendirmede, yenilik fikirlerinin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı araştırılır (Güleş ve Bülbül, 2004, s.184).

Bu asama fikirlerin üretimi aşamasına benzer. Burada fikirlerin ayrıştırılması isiyile uğraşılır. Aynı zamanda soyut düşüncenin anlaşılmasına çalışılır. Bunun sonucunda yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili içsel (yargılar) öngörüler keşfedilir. Bu da problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur ve oluşturulan teorik modeldeki konuların açıklanmasını sağlar. Bu aşamada görevli kişiler, tek bir seçeneğin seçilmesinden hiçbir zaman memnun olmazlar. Yani diğer seçenekler diskalifiye edilirken, mümkün olduğunca tek bir kavram düzenine (tek düzeni içine) çoğu fikirlerin dahil edilmesi tercih edilir. Böylelikle

elimine edilen fikirlere daha fazla yaklaşma olanağı da sağlanır. Bu kişiler, fikirlerle oynamaktan hoşlanırlar ve harekete geçmeden önce bu fikirlerle yüzeysel olarak ilgilenmezler; problemin tanımı ve fikirlerin bulunması üzerine odaklanırlar (Basadur ve Galade, 2006, s.52).

Böylelikle probleme yeni bir bakış açısıyla bakılmaya çalışılır. Problemin açıklaması yapılmadan probleme cevap bulmak için grupça acele edilmemelidir. Ayrıca problem tanımlaması yapılırken grup üyelerinin optimistik bir yapıda olmaları çok önemlidir. Kavramsallaştırma aşamasındaki dışsal değerlendirme, yeniliğin kimler için yapılacağı ve ne tür yararlar sağlayacağı ile ilgilidir. Bir ürüne ait bir fikir birçok kavrama dönüştürülebilir. Kavramsallaştırma aşamasındaki ilk soru, “Bu ürünü kimler kullanacaktır?”, ikinci soru, “Bu ürünün belirlenen hedef kitleye sağlayacağı yarar nedir?”, üçüncü soru ise “Belirlenen hedef kitle bu ürünü ne zaman tüketecektir?” şeklinde olmalıdır (Kotler, 2000, s.337-338).

### **2.5.3.Optimizasyon**

Yenilik sürecinin ilerlemesi optimizasyonla sağlanır. Kavramlaştırmada olduğu gibi, bu aşamada da soyut düşüncenin anlaşılabilir olarak kazanılması tercih edilir. Fakat bu aşamada fikirlerin ayrıştırılmasından ziyade bireysel düşünce tarzı olarak fikirlerin belirli bir noktaya doğru birleştirilmesi (onların değerlendirilmesi ve seçilmesi) tarzı benimsenir. Bunun sonucunda da pratik çözümler ve planlar soyut fikirler ve alternatiflerden geliştirilir. Kişiler optimizasyon stili ile bir şeyleri denemekten ziyade o fikirleri kafalarında test ederler, bu da onları optimal çözümlere götürür. İyi belirlenmiş bir problem onlara verildiğinde, onlar büyük enformasyon yığınlarını tasnif ederek kritik faktörlere ait yeri kesin olarak belirleme imkanı verir. Optimizasyon aşamasında görevli bulunan kişiler bir problemden, ses getirecek işler yapmayı, mantıksal değerlendirmeyi ve iyi olan seçeneği ya da çözümü seçim yapma kabiliyetinde olduklarına güvenirlir. Bu süreçte odak alınması gereken fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve planlanarak bir sonraki sürece taşınmasıdır. Optimizasyonun anlamı yeni, kullanışlı, hayal ürünü çözümleri problemi tanımlarken belirlenen meydan okuyuculara karşı geliştirmektir (Basadur ve Galade, 2006, s.52).

Bu aşamada prototip ürün geliştirilerek yeni ürünle ilgili pazar testi yapılır. Yeni ürünü sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek amacıyla yeni ürün daha önce tanımlanmış konseptine uygun olarak geliştirilerek bire-bir benzeri olan bir prototipi ile pazarda sınanır. Burada fiziksel olarak ürünün prototipi oluşturularak gerçek kullanım alanlarında; ürünün farklı uygulamalarda nasıl performans sergilediğini görmek için titiz laboratuvar testlerine (alfa

testlerine) tabi tutulur. Alfa testinden elde edilen bilgiye göre üründe gerekli düzeltmeler yapılır. Bundan sonra yeni ürünün sunulacağı hedef kitleyle ilgili testler (beta testleri) yapılır. Beta testlerinden elde edilecek bilgiyle müşterinin bakış açısına göre ürüne en son şekli verilir. Test esnasında ürünün fiziksel özelliklerinde ihtiyaç duyulan yerlerde gerekli düzenlemeler ve ayarlamalar yapılır. Beta testleri hedef pazar ya da distribütörler üzerinde yapılır. Buradaki amaç mal ve hizmetler pazara tamamen sürülmeden bunlarda karşılaşılabilecek muhtemel olan tüm eksikleri gidermektir. Bu aşamanın üretim öncesi son aşamayı oluşturduğundan ürünle ilgili oluşturulan prototiplerde yinelemeler olabilir. Bazı durumlarda uzmanlar ile test de hedef alınan kitle bir araya getirilerek yüz-yüze iletişim ortamı da sağlanabilir (Güleş ve Bülbül, 2004, s.185-186).

#### **2.5.4.Yeniliğin Uygulanması**

Uygulama ile yenilik süreci tamamlanır. Optimizasyon sürecinde olduğu gibi bu süreçte de fikirlerin belirli bir tarafa doğru birleştirilmesi isı yapılır fakat bu süreçte optimizasyon sürecinden farklı olarak soyut düşünceden ziyade direkt tecrübelerden yararlanılır. Uygulayıcılar bir şeyleri kafalarında test etmekten ziyade onları gerçekte uygulanmasına bel bağlarlar; bu da onlara yaparak deneme imkanı verir. Kişilerin uygulamadaki üstünlükleri belirli durumda görebilmeleri için birazda olsa bu şeylerin nasıl işlediğini bilmeleri gerekir. Uygulama aşamasında görevli olan kişilerin bu aşamada tam olarak ne yapmaları gerektiğini anlamaları zordur, bunu takip eden aşamada ise durumlara göre değişen hızlı adaptasyonlar yapılır. Bu aşamada alfa ve beta testlerini geçen yeni ürün deneme niteliğinde üretilerek belirli pazarlarda müşterilere sunulur. Ürünün gerçek pazarda test edilmesi maliyetli ve zaman alıcı bir çalışmadır. Bununla birlikte, yeni ürününü pazarda test edilmesi yeni ürünlerin potansiyel satışlarını ölçmek, alternatif pazarlama planlarını gerçekleştirmek ve gözden kaçan hata ve eksikliklerini tespiti yapmak için önemli bir fırsattır. Bu aşamada işletmede gerçekleştirilecek olan tüm bu faaliyetler ile işletmenin ileride zor duruma düşmesi engellenecektir. Uygulama isıyla uğraşan kişiler fikirleri uygulamaya koymayı planlarken, gerekli gördükleri yerde değişiklikler.

Günümüzün amansız ve kaçınılmaz rekabet anlayışında şirketlerin yok olmamak, varlıklarını devam ettirebilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaları gereklidir. Şirketler rekabet edebildiğince var olurlar. Bir süre sonra rekabet etmekten rekabet yaratmaya geçilmelidir. Rekabet etmek daima geriden gelmek ve şartların başkaları tarafından belirlendiği bir pazarda var olmaya çalışmaktır. Rekabet yaratmaksa kendi belirlediğiniz

şartlara göre pazarda rakiplerin size yetişmeye çalışmalarıdır ve bu sürdürülebilir rekabet avantajını beraberinde getirir (Işıklı vd., 2009, s.725).

Uygulama aşaması yenilikle ilgili literatürde daima ikinci sırada yer alır. Eğer yeni ürün geliştirilip, yaygınlaştırılmış ve bu ürün müşteriler tarafından kabul görmüşse, yenilik sürecinde geri kalanların yapılması için fazla heyecanlanmaya da gerek yoktur. Burada sorgulanması gereken soru müşterileri ve kullanıcıların yeni ürünle ilgili ne düşündükleridir. Kullanıcılara yeniliklerin uygulanmasının ne kadar önemli olduğu reklamlar aracılığıyla vurgulanır. Bunun için yenilikleri geliştiren örgütün; eğitimler, seminerler, konferanslar ve bu gibi etkinlikleri tertiplemesi gerekir. Yenilik aşamasının en son kısmında ürünle veya ürünün üretimiyle ilgili süreçlerinde yapılması gereken değişiklikler varsa bunlar yapılır. Yeniliği uygulama aşamasında işletmeler, çevreleriyle devamlı olarak bilgi alış verişinde bulunurlar. Özellikle işletmeye mal satanlar ve müşterilerden gelen bilgiye daha çok önem verirler. Birçok durumda yenilik işletmeyi dış örgütler ile teknolojik bilgi ve is gücü takasına yönlendirebilir (Eren, 1982, s.32).

Bu aşamada ürünün formülünün satılması, patentinin alınması problemleri ile birlikte fabrika içindeki makinelerin tasarımının yapılması gerekir. Kısaca yeni ürün başarılı bir şekilde fabrikada üretildiğinde, uygun bir dağıtım kanalıyla dağıtımı ve satışı yapıldığında bu süreç sona ermektedir (Basadur ve Galade, 2003, s.28).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALANYA BÖLGESİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK ANLAYIŞI: BİR UYGULAMA

#### 3.1.YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli ve hipotezler, evren-örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümlene teknikleri sunulmuştur.

##### 3.1.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma betimsel tarama modeline göre modellenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerine hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2006, s.77).

Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

H<sub>1</sub>: Otel yöneticilerinin görüşleri kurumsal kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Otel yöneticilerinin görüşleri sektörel kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Otel yöneticilerinin görüşleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Otel yöneticilerinin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

### 3.1.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Antalya ilinin Alanya ilçesinde bulunan otel yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini evren üzerinden seçilen Alanya ilçesinde görev yapan toplam 108 otel yöneticisinden oluşmaktadır.

### 3.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma başlamadan önce ve devam ederken ilgili tüm tezler, kitaplar, meslek alanlarında yapılmış önceki araştırmalar ve konuyla ilgili diğer tezlere ulaşılabilecek kütüphaneler ve internet ağı ayrıntılı olarak taranmıştır.

Bu araştırmada, veri toplama amacı ile bir anket ve bir ölçek kullanılmıştır. Ankette kişisel bilgilerin yer aldığı ve ankete katılan bireylerin sınıflandırılmasına yardımcı olacak demografik özellikler yer almaktadır. Kullanılan ölçek ise 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış olup otel yöneticilerinin görev yaptıkları otel hakkındaki ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.1'de verilmiştir.

**Tablo 3.1: Otel Hakkındaki Görüşlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	N	Cronbach's Alfa Değeri
Otel Hakkındaki Görüşler	25	0,795

Tablo 3.1'den, hesaplanan 0,795 Cronbach Alpha değerine göre araştırmada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir (Kalaycı, 2008).

### 3.1.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın ana problemine cevap bulma sürecinde, SPSS 17.0 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır.

Araştırmanın problemlerinin çözümlenmesinde otel hakkındaki görüşlerin demografik özelliklerle ilişkisini araştırmak amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan bireylerin ankete verdikleri cevaplarda frekans analizi yardımıyla yorumlanmış ve grafiklerle gösterilmiştir. Araştırma boyunca 0,05 önem düzeyi dikkate alınmıştır.

## 3.2. BULGULAR ve YORUM

### 3.2.1 Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri

Frekans analizi sonucunda konuya ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

**Tablo 3.2: Zincir Otel Olma Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	42	38,9	38,9
Hayır	66	61,1	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin görev yaptıkları otellerin zincir otel olma durumuna ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.2’de verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %38,9’unun görev yaptığı otelin zincir otel, %61,1’inin görev yaptığı otelin zincir otel olmadığı gözlenmiştir.

**Tablo 3.3: Yıldız Sayılarına İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Dört	48	44,4	44,4
Beş	60	55,6	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin görev yaptıkları otellerin yıldız sayılarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 3.3’de verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %44,4’ünün görev yaptığı otelin dört yıldızlı, %55,6’sının görev yaptığı otelin beş yıldızlı olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 3.4: Kurumdaki Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
5 yıl ve daha az	60	55,6	55,6
6-10 yıl arası	33	30,6	86,1
11-15 yıl arası	11	10,2	96,3
16 yıl ve üzeri	4	3,7	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin kurumdaki mesleki kıdemlerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.4’de verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin %55,6’sının 5 yıl ve daha az, %30,6’sının 6-10 yıl arası, %10,2’sinin 11-15 yıl arası ve %3,7’sinin de 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu gözlenmiştir. Kurumda mesleki kıdem dağılımlarına genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan otel yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip oldukları görülmüştür.



**Tablo 3.5: Sektördeki Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
10 yıl ve daha az	47	43,5	43,5
11-20 yıl arası	53	49,1	92,6
21-30 yıl arası	6	5,6	98,1
31 yıl ve üzeri	2	1,9	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin sektörel mesleki kıdemlerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.5’de verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin %43,5’inin 10 yıl ve daha az, %49,1’inin 11-12 yıl arası, %5,6’sının 21-30 yıl arası ve %1,9’unun da 31 yıl ve üzeri sektörel mesleki kıdeme sahip olduğu gözlenmiştir. Sektörel mesleki kıdem dağılımlarına genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan otel yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo 3.6: Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
İlköğretim	4	3,7	3,7
Lise	46	42,6	46,3
Üniversite	51	47,2	93,5
Yüksek Lisans	7	6,5	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin eğitim durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.6’da verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin %3,7’sinin ilköğretim, %42,6’sının lise, %47,2’sinin üniversite ve %6,5’inin de yüksek lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumuna ilişkin dağılımlara genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan otel yöneticilerinin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.7: Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
30 yaş ve altı	37	34,3	34,3
31-40 yaş arası	43	39,8	74,1
41-50 yaş arası	19	17,6	91,7
51 yaş ve üzeri	9	8,3	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin yaş durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.7’de verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin %34,3’ünün 30 yaş ve altında, %39,8’inin 31-40 yaş arasında, %17,6’sının 41-50 yaş arasında ve %8,3’ünün de 51 yaş ve üzerinde olduğu gözlenmiştir. Yaş dağılımlarına genel olarak bakıldığında otel yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 31-40 yaş arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.8: Çalışılan Departmana İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Güvenlik	10	9,3	9,3
Housekeeping	8	7,4	16,7
Ön Büro	16	14,8	31,5
Muhasebe	28	25,9	57,4
P-R	6	5,6	63,0
H-R	6	5,6	68,5
Satın Alma	8	7,4	75,9
G-R	2	1,9	77,8
F&B	12	11,1	88,9
İdareci	2	1,9	90,7
Teknik	2	1,9	92,6
Genel Müdür	2	1,9	94,4
İşletmeci	4	3,7	98,1

Satis Paz.	2	1,9	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin görev yaptıkları departmana ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.8’de verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin %9,3’ünün güvenlik, %14,8’inin ön büro, %25,9’unun muhasebe ve %11,1’inin de F&B departmanlarında görev yaptıkları gözlenmiştir. Görev yapılan departman dağılımlarına genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan otel yöneticilerinin büyük çoğunluğunun muhasebe departmanında görev yaptığı görülmüştür.

**Tablo 3.9: Yatak Kapasitesine İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
500 yatak ve altı	44	40,7	40,7
501–1000 yatak arası	48	44,4	85,2
1001 yatak ve üzeri	16	14,8	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin görev yaptıkları otellerin yatak kapasitelerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.9’da verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin %40,7’sinin görev yaptığı otelin yatak kapasitesinin 500 ve altı, %44,4’ünün 501–1000 yatak arası ve %14,8’inin de 1001 yatak ve üzerinde yatak kapasitesine sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.10: Departman Sayısına İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
6	18	16,7	16,7
7	30	27,8	44,4
8	20	18,5	63,0
9	6	5,6	68,5
10	6	5,6	74,1
11	16	14,8	88,9
15	12	11,1	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin görev yaptıkları otellerin departman sayılarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.10'da verilmiştir. Buna göre otel yöneticilerinin %16,7'sinin görev yaptığı otelde 6, %27,8'inin görev yaptığı otelde 7, %18,5'inin görev yaptığı otelde 8, %14,8'inin görev yaptığı otelde 11 ve %11,1'inin görev yaptığı otelde de 15 departman olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 3.11: Turizm Sektöründe Çalışmaktan Memnun Olma Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç memnun değilim	4	3,7	3,7
Kararsızım	20	18,5	22,2
Memnunum	34	31,5	53,7
Çok memnunum	50	46,3	100,0
Toplam	108	100,0	

Otel yöneticilerinin turizm sektöründe çalışmaktan memnun olma durumlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 3.11'de verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin %3,7'sinin hiç memnun olmadığı, %18,5'inin kararsız olduğu, %31,5'inin memnun olduğu ve %46,3'ünün de çok memnun olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 3.12: İşletmelerin Yenilik Stratejisine İlişkin Frekans Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Saldırgan	42	38,9	38,9
Savunma	54	50,0	88,9
Taklitçi	12	11,1	100,0
Toplam	108	100,0	

İşletmelerin yenilik stratejisine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin %38,9’unun saldırgan yenilik stratejisi, %50’sinin savunmacı yenilik stratejisi ve %11,1’inin de taklitçi yenilik stratejisi uyguladığı gözlenmiştir.

### 3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

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

**Tablo 3.13: Yenilik Faaliyetlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	En Önemli	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	En Önemli	Ortalama	Standart Sapma (SS)
<b>Maliyet</b>	4 (3,7)	2 (1,9)	4 (3,7)	12 (11,1)	86 (79,6)	4,61	,936
<b>İdari Engeller</b>	10 (9,3)	12 (11,1)	43 (39,8)	29 (26,9)	14 (13,0)	3,23	1,107
<b>Bürokrasi</b>	12 (11,1)	17 (15,7)	50 (46,3)	15 (13,9)	14 (13,0)	3,02	1,127
<b>Personel Niteliği</b>	8 (7,4)	10 (9,3)	18 (16,7)	48 (44,4)	24 (22,2)	3,65	1,146
<b>Müşteri Talebi</b>	20 (18,5)	8 (7,4)	32 (29,6)	16 (14,7)	32 (29,6)	3,30	1,442
<b>Örgütsel Kültür</b>	10 (9,3)	16 (14,8)	62 (57,4)	15 (13,0)	8 (5,6)	2,91	,933
<b>Örgüt Yapısı</b>	14 (13,0)	16 (14,8)	62 (57,4)	12 (11,1)	4 (3,7)	2,78	,941
<b>İletişim Yapısı</b>	26 (24,1)	46 (42,6)	20 (18,5)	6 (5,6)	10 (9,3)	2,33	1,176

Otel yöneticilerinin yenilik faaliyetlerini etkileyen faktörlerine ait önem sıralarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.13’de verilmiştir. Buna göre;

Maliyet faktörünün, otel yöneticilerinin %3,7’si için en önemsiz, %1,9’u için önemsiz, %3,7’si için ne önemli ne önemsiz, %11,1’i için önemli ve %79,6’sı için de en önemli faktör olduğu gözlenmiştir. İdari engeller faktörünün, otel yöneticilerinin %9,3’ü için en önemsiz, %11,’i için önemsiz, %39,8’i için ne önemli ne önemsiz, %26,9’u için önemli ve %13’ü için de en önemli faktör olduğu gözlenmiştir. Bürokrasi faktörünün, otel yöneticilerinin %11,1’i için en önemsiz, %15,7’si için önemsiz, %46,3’ü için ne önemli ne önemsiz, %13,9’u için önemli ve %13’ü için de en önemli faktör olduğu gözlenmiştir. Personel niteliği faktörünün, otel yöneticilerinin %7,4’ü için en önemsiz, %9,3’ü için önemsiz, %16,7’si için ne önemli ne önemsiz, %44,4’ü için önemli ve %22,2’si için de en önemli faktör olduğu gözlenmiştir. Müşteri talebi faktörünün, otel yöneticilerinin %18,5’i için en önemsiz, %7,4’ü için önemsiz, %29,6’sı için ne önemli ne önemsiz, %14,7’si için önemli ve %29,6’sı için de en önemli faktör olduğu gözlenmiştir. Örgütsel kültür faktörünün, otel yöneticilerinin %9,3’ü için en önemsiz, %14,8’i için önemsiz, %57,4’ü için ne önemli ne önemsiz, %13’ü için önemli ve %5,6’sı için de en önemli faktör olduğu gözlenmiştir. Örgüt yapısı faktörünün, otel yöneticilerinin %13’ü için en önemsiz, %14,8’i için önemsiz, %57,4’ü için ne önemli ne önemsiz, %11,1’i için önemli ve %3,7’si için de en önemli faktör olduğu gözlenmiştir. İletişim faktörünün, otel yöneticilerinin %24,1’i için en önemsiz, %42,6’sı için önemsiz, %18,5’i için ne önemli ne önemsiz, %5,6’sı için önemli ve %9,3’ü için de en önemli faktör olduğu gözlenmiştir. Yenilik faaliyetlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlere genel olarak bakıldığında en önemli faktörün maliyet olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.14: Otel İle İlgili Kararlardaki Etkinlik Durumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Çok Etkili	Etkili	Kararsız	Etkisiz	Çok Etkisiz	Ortalama	Standart Sapma (SS)
Genel Müdür	62 %57,4	36 (33,3)	8 (7,4)	2 (1,9)		1,54	,716
Yönetici	16 (14,8)	54 (50,0)	30 (27,8)	6 (5,6)	2 (1,9)	2,30	,857
Personel	14 (13,0)	12 (11,1)	30 (27,8)	16 (14,8)	36 (33,3)	3,44	1,390
Otel Sahipleri	86 (79,6)	20 (18,5)		2 (1,9)		1,24	,545
Yönetim Kurulu	58 (53,7)	40 (37,0)	4 (3,7)	2 (1,9)	4 (3,7)	1,65	,930
Müşteri	20 (18,5)	26 (24,1)	20 (18,5)	20 (18,5)	22 (20,4)	2,98	1,414

Otel yöneticilerinin otel ile ilgili kararlardaki etkinlik durumuna ait sıralamasına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.14’de verilmiştir. Buna göre;

Genel müdürün otel ile ilgili kararlardaki etkinliğinin, otel yöneticilerinin %57,4’üne göre çok etkili, %33,3’üne göre etkili, %7,4’üne göre ne etkili ne etkisiz ve %1,9’una göre de etkisiz olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin otel ile ilgili kararlardaki etkinliğinin, otel yöneticilerinin %14,8’ine göre çok etkili, %50’sine göre etkili, %27,8’ine göre ne etkili ne etkisiz, %5,6’sına göre etkisiz ve %1,9’una göre de çok etkisiz olduğu gözlenmiştir. Personelin otel ile ilgili kararlardaki etkinliğinin, otel yöneticilerinin %13’üne göre çok etkili, %11,1’ine göre etkili, %27,8’ine göre ne etkili ne etkisiz, %14,8’ine göre etkisiz ve %33,3’üne göre de çok etkisiz olduğu gözlenmiştir. Otel sahiplerinin otel ile ilgili kararlardaki etkinliğinin, otel yöneticilerinin %79,6’sına göre çok etkili, %18,5’ine göre etkili ve %1,9’una göre de etkisiz olduğu gözlenmiştir. Yönetim kurulunun otel ile ilgili kararlardaki etkinliğinin, otel yöneticilerinin %53,7’sine göre çok etkili, %37’sine göre etkili, %3,7’sine göre ne etkili ne etkisiz, %1,9’una göre etkisiz ve %3,7’sine göre de çok etkisiz olduğu gözlenmiştir. Müşterilerin otel ile ilgili kararlardaki etkinliğinin, otel yöneticilerinin %18,5’ine göre çok etkili, %24,1’ine göre etkili, %18,5’ine göre ne etkili ne etkisiz, %18,5’ine göre etkisiz ve %20,4’üne göre de çok etkisiz olduğu gözlenmiştir. Otel

yöneticilerinin otel ile ilgili kararlardaki etkinlik durumuna ait sıralamasına genel olarak bakıldığında en çok otel sahiplerinin etkinliğinin etkili olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.15: Oteller Hakkındaki Görüşlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

İfadeler	Ortalama	Standart sapma
Otelimizdeki her bölümüne ilişkin kural, prosedür ve yöntemler kesin ve net bir şekilde tepe yönetimince belirlenir.	3,94	1,049
Otelimizde karar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve görüşlerinden yararlanma yoluna gidilir.	2,65	1,079
Otelimizde proje grupları, kalite çemberi, geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır.	3,04	1,175
Otelimizdeki iletişim sadece emir ve kararlardan oluşmaktadır.	2,74	1,328
Otelimizdeki personel resmi olarak sadece üst ve astlarıyla ilişki kurabilmektedir.	3,30	1,334
Otelimizdeki personelin her birine işletmenin geleceğine katkıda bulunma olanağı verilmektedir	2,96	1,237
Otelimizdeki yeniliklerden sadece AR-GE bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.	3,26	1,210
Otelimizde karar ve kurallar daha çok denetim, kısıtlama ve yasaklarla ilgilidir.	3,11	1,263
Otelimizde herkes istediği kişilerle serbestçe görüşebilir	3,35	1,356
Otelimizdeki yöneticiler kendi aralarında ya da bölümlerinde istedikleri zaman gayri resmi toplantılar düzenleyebilmektedir	3,93	1,125
Otelimizdeki personelin yapacağı görevler en ince ayrıntısına kadar tanımlanmıştır ve bunun dışına çıkamamaktadır.	3,52	1,106
Otelimizdeki bütün kararları yöneticiler almaktadır.	3,94	1,101
Otelimizde yenilik yapmak isteyen grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi araçlar sağlanmaktadır.	3,13	1,145
Otelimizde bütün bilgiler gizlenmekte ve sadece üst düzey yöneticiler tarafından bilinmektedir.	3,63	1,257
Otelimizde bütün yetki, sorumluluk ve kararların alt birim, grup ya da bireylere aktarıldığı merkezi olmayan bir yapıya sahiptir.	3,22	2,981
Otelimizdeki bütün bireyler hiçbir güçten korkmadan özgürce tartışmalara girip, eleştiride bulunabilir.	2,81	1,269
Otelimizdeki bölümler hiçbir şekilde işbirliğine gitmemekte, sadece kendi içlerinde faaliyette bulunmaktadır.	2,43	1,217



Otelimizdeki bütün bölüm ve birimlerin ortak amaçları, işletmenin amaçları ile aynı doğrultudadır.	3,93	1,141
Otelimizde bütün işlemler kesinlikle yazılı belgelere dayanmak zorundadır.	3,80	1,166
Otelimizde kayıtsız şartsız amirlere itaat esastır.	3,67	1,041
Otelimiz dış çevreyle sürekli, hızlı ve sıkı iletişim halindedir.	3,83	1,072
Otelimizdeki örgütsel yapısı dış çevredeki yeni yaklaşımlardan hiç etkilenmemektedir.	2,72	1,183
Otelimizde astlara güvenmek sakıncalı görülmektedir.	2,24	1,075
Otelimizdeki personel yıllardır aynı işi aynı yöntemle yapmaktadır.	3,19	1,239
Otelimizdeki sorunlar tartışma ve karşılıklı görüşme yoluyla, birlikte karar alınarak çözümlenmektedir.	3,54	1,054

Otel yöneticilerinin otelleri hakkındaki görüşlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.15’de verilmiştir. Buna göre elde edilen ortalama değerleri incelendiğinde;

Otel yöneticilerinin hakkında en olumlu görüş belirttiği ifadelerin,

- Otelimizdeki her bölümüne ilişkin kural, prosedür ve yöntemler kesin ve net bir şekilde tepe yönetimince belirlenir.
- Otelimizdeki yöneticiler kendi aralarında ya da bölümlerinde istedikleri zaman gayri resmi toplantılar düzenleyebilmektedir.
- Otelimizdeki kararları yöneticiler almaktadır.
- Otelimizdeki bütün bölüm ve birimlerin ortak amaçları, işletmenin amaçları ile aynı doğrultuda olduğu gözlenmiştir.

Ayrıca hakkında en olumsuz görüş belirtilen ifadelerin de,

- Otelimizde astlara güvenmek sakıncalı görülmektedir.
- Otelimizdeki bölümler hiçbir şekilde işbirliğine gitmemekte, sadece kendi içlerinde faaliyette bulunmakta olduğu gözlenmiştir.

### 3.2.3. İstatistiksel Testler

İstatistiksel analizlere geçmeden önce, ölçeklerden elde edilen toplam puanların normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediği test edilmiştir. Normallik sınaması için literatürde sıklıkla kullanılan Kolmogorov-Smirnov Z testi ölçeklerden elde edilen toplam puanlar üzerinden uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.16’de verilmiştir.

**Tablo 3.16: Ölçeğe İlişkin Kolmogorov-Smirnov Z Sonuçları**

	<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	<b>p</b>
Otel Hakkındaki Görüşler	0,5665	0,907

Tablo 3.16’den, ölçekten elde edilen toplam puanların normal dağılıma uygunluk gösterdiği gözlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bu durum, uygulanacak istatistiksel analizlerde parametrik testlerin kullanılması gerektiğini göstermiştir.

#### 3.2.3.1. Kurumdaki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin kurumdaki kıdemlerine göre görev yaptıkları otel hakkındaki görüşlerine ilişkin istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.17’de verilmiştir.

**Tablo 3.17 Kurumdaki Kıdeme Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Kurumsal Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
5 yıl ve daha az	60	2,1219	,22434	2,242	0,088
6–10 yıl arası	33	2,1531	,26881		
11-15 yıl arası	11	2,3158	,17809		
16 yıl ve üzeri	4	2,2105	,04297		
Toplam	108	2,1545	,23615		

Otel yöneticilerinin kurumdaki kıdemlerine göre görev yaptıkları oteller hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınanmıştır.

Kurumdaki kıdemlerine göre farklılaşmasında hesaplanan 2,242 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,088>0,05$ ). Buna göre farklı kurumsal kıdeme sahip otel yöneticilerinin görev yaptıkları otel hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Başka bir ifade ile, araştırmaya katılan farklı kurumsal kıdeme sahip otel yöneticilerinin görüşleri benzer düzeydedir. Bu durumda **H<sub>1</sub>** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

### 3.2.3.2. Sektördeki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin sektördeki kıdemlerine göre görev yaptıkları otel hakkındaki görüşlerine ilişkin istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.18’de verilmiştir.

**Tablo 3.18: Sektördeki Kıdeme Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Sektörel Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
10 yıl ve daha az	47	2,1260	,19830	0,859	0,465
11-20 yıl arası	53	2,1634	,27491		
21-30 yıl arası	6	2,2807	,12963		
31 yıl ve üzeri	2	2,2105	,00000		
Toplam	108	2,1545	,23615		

Otel yöneticilerinin sektörel kıdemlerine göre görev yaptıkları oteller hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınanmıştır. Sektörel kıdemlerine göre farklılaşmasında hesaplanan 0,859 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,465>0,05$ ). Buna göre farklı sektörel kıdeme sahip otel yöneticilerinin görev yaptıkları otel hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Başka bir ifade ile, araştırmaya katılan farklı sektörel kıdeme sahip otel yöneticilerinin görüşleri benzer düzeydedir. Bu durumda **H<sub>2</sub>** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

### 3.2.3.3. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin eğitim durumlarına göre görev yaptıkları otel hakkındaki görüşlerine ilişkin istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.19’da verilmiştir.

**Tablo 3.19: Eğitim Durumuna Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
İlköğretim	4	2,0789	,09116	0,875	0,456
Lise	46	2,1773	,22401		
Üniversite	51	2,1269	,25327		
Yüksek lisans	7	2,2481	,23432		
Toplam	108	2,1545	,23615		

Otel yöneticilerinin eğitim durumlarına göre görev yaptıkları oteller hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınanmıştır. Eğitim durumlarına göre farklılaşmasında hesaplanan 0,875 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,465>0,05$ ). Buna göre farklı eğitim durumuna sahip otel yöneticilerinin görev yaptıkları otel hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip otel yöneticilerinin görüşleri benzer düzeydedir. Bu durumda  $H_3$  alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

### 3.2.3.4. Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin yaşlarına göre görev yaptıkları otel hakkındaki görüşlerine ilişkin istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınıanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.20’de verilmiştir.

**Tablo 3.20: Yaş Değişkenine Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
30 yaş ve altı	37	2,1209	,17875	5,672	0,001
31-40 yaş arası	43	2,1132	,26048		
41-50 yaş arası	19	2,1801	,21705		
51 yaş ve üzeri	9	2,4357	,18706		
Toplam	108	2,1545	,23615		

Otel yöneticilerinin yaşlarına göre görev yaptıkları oteller hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınıanmıştır. Sektörel kıdemlerine göre farklılaşmasında hesaplanan 5,672 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,001<0,05$ ). Buna göre farklı yaştaki otel yöneticilerinin görev yaptıkları otel hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yaş gruplarına ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 51 yaş ve üzerindeki otel yöneticilerinin diğer yaş grubundaki yöneticilere oranla daha olumlu yönde görüş belirttikleri gözlenmiştir. Bu drumda  $H_4$  alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 3.21: Yaş Değişkenine Göre Otel Hakkındaki Görüşlere İlişkin Post Hoc LSD Testi Sonuçları**

	<b>Kıdem</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Sig.</b>
<b>30 yaş ve altı</b>	<b>31-40 yaş arası</b>	,00769	,04979	,878
	<b>41-50 yaş arası</b>	-,05915	,06267	,347
	<b>51 yaş ve üzeri</b>	-,31476*	,08253	<b>,000</b>
<b>31-40 yaş arası</b>	<b>30 yaş ve altı</b>	-,00769	,04979	,878
	<b>41-50 yaş arası</b>	-,06684	,06117	,277
	<b>51 yaş ve üzeri</b>	-,32245*	,08140	<b>,000</b>
<b>41-50 yaş arası</b>	<b>30 yaş ve altı</b>	,05915	,06267	,347
	<b>31-40 yaş arası</b>	,06684	,06117	,277
	<b>51 yaş ve üzeri</b>	-,25562*	,08985	<b>,005</b>
<b>51 yaş ve üzeri</b>	<b>30 yaş ve altı</b>	,31476*	,08253	<b>,000</b>
	<b>31-40 yaş arası</b>	,32245*	,08140	<b>,000</b>
	<b>41-50 yaş arası</b>	,25562*	,08985	<b>,005</b>

## SONUÇ

Araştırma kapsamında otel yöneticilerinin yenilikçiğe bakış açıları araştırılmıştır. Örneklem olarak belirlenen Alanya ilçesinde anket yöntemi ile yapılan çalışmada, otel yöneticilerinin görev yaptıkları işletme hakkındaki kişisel görüşlerine başvurulmuştur. 5'li likert tipli ölçekler kullanılan çalışmada, otel yöneticilerinin demografik özelliklerine göre görev yaptıkları oteller hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları test edilmiştir. Farklılaşmaların incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılırken, 0.05 önem düzeyinde karar alınmıştır.

Anketimizde yer alan yöneticilerin 48 tanesi 4 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. 60 tane yönetici ise 5 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. 16 yıl ve üzerinde çalışan 4 adet yönetici vardır. 11 - 15 yıl arası çalışan 11 yönetici, 6 – 10 yıl arası çalışan 33 ve 5 yıldan az çalışan yönetici ise 60 tane yönetici çalışmada yer almıştır. Eğitim durumlarına ilişkin bilgilere göre ise 7 tane yüksek lisans mezunu, 51 lisans mezunu 46 lise mezunu ve 4 ilköğretim mezunu yönetici anket çalışmasında yer aldığı gözlemlenmiştir.

Otel yöneticilerinin hakkında en olumlu görüş belirttiği ifadelerin,

- Otelimizdeki her bölümüne ilişkin kural, prosedür ve yöntemler kesin ve net bir şekilde tepe yönetimince belirlenir.
- Otelimizdeki yöneticiler kendi aralarında ya da bölümlerinde istedikleri zaman gayri resmi toplantılar düzenleyebilmektedir.
- Otelimizdeki kararları yöneticiler almaktadır.
- Otelimizdeki bütün bölüm ve birimlerin ortak amaçları, işletmenin amaçları ile aynı doğrultuda olduğu gözlenmiştir.

Ayrıca hakkında en olumsuz görüş belirtilen ifadelerin de,

- Otelimizde astlara güvenmek sakıncalı görülmektedir.
- Otelimizdeki bölümler hiçbir şekilde işbirliğine gitmemekte, sadece kendi içlerinde faaliyette bulunmakta olduğu gözlenmiştir.

Uygulanan istatistiksel testler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir;

- Farklı kurumsal kıdeme sahip otel yöneticilerinin görüşleri benzer düzeydedir.
- Farklı sektörel kıdeme sahip otel yöneticilerinin görüşleri benzer düzeydedir.
- Farklı eğitim durumuna sahip otel yöneticilerinin görüşleri benzer düzeydedir.
- Yaş gruplarına ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 51 yaş ve üzerindeki otel yöneticilerinin diğeri yaş grubundaki yöneticilere oranla daha olumlu yönde görüş belirttikleri gözlenmiştir.

Sonuç olarak Alanya bölgesindeki otellerde çalışan yöneticilerin yenilik ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Alanya bölgesinde çalışan yaşlı yöneticiler genç yöneticilere göre yenilik hakkında daha olumlu fikirler beyan etmişleridir. Bu da göstermektedir ki yöneticiler yaşlandıkça daha yenilikçi bir fikir yapısına kavuşmaktadır. Yöneticilerin yaşlandıkça daha yenilikçi olmasının sebebi meslek hayatı boyunca elde ettiği tecrübe, bilgi ve beceriler yaşlı yöneticileri daha yenilikçi fikirlere sahip olmasını sağlıyor.



## KAYNAKÇA

- Aktaş, A., (1989), Turizm işletmeciliği, : Retromat Matbaası, Antalya.
- Akat, Ö., (2007), “Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi”, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Alpagun, O. D., Oktav, M. H. ve Mete, Ö. N., (1997), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi: Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Anonymous, (2006), “T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Özelleştirme Kapsamına Alınan Kuruluşlar”, [www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985-2003\\_1.htm](http://www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985-2003_1.htm).
- Asuman A., (2000), “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- Atik, H., (2005). Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aygün H. ,(2009), Yenilikçilik ve Rekabetçilik İçin Döküm Sanayisinde Ar-Ge İstanbul.
- Azim Ö, (1998), Küreselleşen Dünyada Yöneticilik: Nobel Kitabevi, Adana.
- Baransel A., (1979), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yayın No: 73, İstanbul.
- Barutçugil, İ., (1989), Turizm İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, İstanbul.
- Basadur, M. and Gelade, A. G., (2006), “The Role of Knowledge Management in the Innovation Process”, Creativity and Innovation Management.
- Batman, O., (2003), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Adapazarı.
- Bayındır, S., 2007, Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Karaman.
- Betz, F., 1994, Strategic Technology Management.
- Boeddrich, H. J., (2004), “Ideas in Workplace: A New Approach Toward Organizing the Fuzzy Front End of the Innovation Process”.
- Budak, G., (2006), Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Chuang, L. M., (2007), “The Social Psychology of Creativity and Innovation: Process Theory.
- Dalay, İ., (2001), Yönetim Ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler Ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43. Adapazarı.
- Dinçer, Ö., Fidan Y., (1996), İşletme Yönetimi, : Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Drucker, F. P., (2000), Yeni Gerçekler, Çev: Birtane Karanakçı, İş Bankası Kültür Yayınları, 7.Basım, İstanbul.
- Drucker, F. P., (1985), Innovation and Enterpreurship, Harper&Row Yayınevi, 1985, New York.
- Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Elçi, Ş. (2007). İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Technopolis Group, Ankara.
- Elçi, Ş., 2009, Müsiad Çerçeve Dergisi Eylül 2009 Sayısı.
- Evlıyaoğlu, S., (1989), Genel Turizm Bilgileri. Ankara.
- Güleş, K. H. ve Bülbül, H., (2004), Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gümüş R., (2009), İnovasyon Kültür Üzerine: Çerçeve Dergisi Eylül.
- Hagedoorn J., Duysters G., (2002), Journal of Managment Studies 39:2 0022-2380, Blackwell Publishers, Maastrich Üniversitesi.
- Hatiboğlu, Z., (1993), Temel Yönetim ve Organizasyon: Beta Basım Yayım, İstanbul.
- <http://www.tubitak.gov.tr/destekler/taral/terimler.html>, Erişim Tarihi: 22/08/2011.
- Kalaycı, Ş., (2008), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara.
- Karasar, N., (2006), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Keiser, J. R., (1979), Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry: CBI Publishing Company Inc, Boston.
- Kiwari, R., (2008), “Research Project Global Innovation” Hamburg University of Technology (TUHH), [http://www.globalinnovation.net/innovation/Innovation\\_Definitions.pdf](http://www.globalinnovation.net/innovation/Innovation_Definitions.pdf), Erişim Tarihi: 22/08/2011.
- Kotler, P., (2000), Pazarlama Yönetimi, Millennium Baskı, 10. Baskı, Çev. Nejat Muallımoğlu, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kozak, M. A., (2004), Otel işletmelerinde insan Kaynakları Yönetimi, Örnek Olaylar: Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- Kök, R., Şimşek, N., Kara, O., Aydın, Ü., Radikal VE Adımsal Teknolojiler İçerikli Endüstrisinde Bilgi Ekonomisi: Türkiye Endüstri İçi Ticaret Örneği.
- Lorsch, J. W., ve Lawrence, D., (1970), Organizational Structure and Design, Richard D. Irwin Inc. and Dorsey Press Homewood, Illinois.

Maviş, F., (1992), Otel İşletmeciliği, Birlik Matbaası, Eskişehir.

Maviş, F., (1994), Otel İşletmeciliği-İlke ve Kavramlar: Anadolu Üniversitesi Yayın No:843, Eskişehir.

Maviş, F., (1985), Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Nazmi K., ve Metin K., (2000), Genel Turizm, Turhan Kitabevi, Ankara.

Olalı, H. ve Korzay, M., (1989), Otel işletmeciliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:214, İstanbul.

Oral, S., (2001), Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Geliştirilmiş-Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Kan yılmaz Matbaası, İzmir.

Özalp, İ., (1992), Yönetim Ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özgün, M., (2009), Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik, MÜSİAD Çerçeve Dergisi, İstanbul.

Rosalie B., Lopopolo D., Sue Schafer, Larry J. Nosse, (2004), "Leadership, Administration, Management and Professionalism (LAMP) in Physical Therapy: A Delphi Study, Physical Therapy, c.84/sayı 2.

Rue, L. ve Byars L., (1980), Management Theory and Application, Richard Irwin, Lemewood.

Schermerhon, J. R., (1993), Management For Productivity: John Wiley & Sons Inc., New York.

Şener, B., (2007), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 4. Baskı, Ankara.

Tek, Ö. B., (1999), Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Tekin, M., Güleş, H., K., Öğüt, A.,2003, Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.

Teknoloji Tasarım Dergisi, "İnovasyon Türleri Nelerdir?", [http://www.teknolojitasarim.info/tt\\_club/club\\_inovasyon\\_turleri.htm](http://www.teknolojitasarim.info/tt_club/club_inovasyon_turleri.htm), Erişim Tarihi: 07/07/2011.

Tosun, K., (1978), İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No. 2456, İstanbul.

Turck, D. B., Yeniliğe Yönelik Şirket Planlamasında Klavuz İlkeler, [http://www.mobder.org.tr/upload/userfiles/First\\_YeniligeYonelikSirketPlanlamasi.pdf](http://www.mobder.org.tr/upload/userfiles/First_YeniligeYonelikSirketPlanlamasi.pdf) Erişim Tarihi: 01/11/2011.

TÜBİTAK, (2005), "Oslo Klavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler" <http://www.tubitak.gov.tr/home.do?sid=471&pid=468>, Erişim Tarihi: 05/06/2011.

Uzkurt, C., (2008), Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ürper, Y., (2007), Girişimcilik. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Üstel, İ., Kabatepe, E., (2006), “Kobiler ve İnovasyon”, <http://www.turkab.org/dokumanlar/yayinlar/kobilerveinovaasyon.pdf>, Erişim Tarihi: 18.08.2011.

Vracking, J. W. and Cozijnsen, J. A., (1993), “Monitoring the Quality of Innovation Processes Innovation Successes”, Journal of Strategic Change, Vol. 2.

Yeşil, S., Çınar, Ö., Uzun, E., 2010, Kahramanmaraş’ da faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerine bir alan araştırması, Bilgi ve Ekonomi Dergisi Cilt:5 sayı:2.

**EK****EK-1****YENİLİKÇİLİK ANKETİ**

Değerli yönetici bu anketimiz Alanya bölgesindeki otellerde çalışan yöneticilerin yenilikçiliğe bakışlarını incelemek için hazırlanmıştır. Otelinizle veya sizinle ilgili bilgiler hiçbir yerde paylaşılmayacak ve adı geçmeyecektir. Katıldığınız için teşekkür ederiz.

Mehmet Cengiz

Akdeniz Üniversitesi-Alanya İşletme Fakültesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

mehmetcengiz32@gmail.com

1) İşletmeniz zincir otel mi?  
( ) Evet ( ) Hayır

2) Oteliniz kaç yıldızlı?  
.....

3) Bu otelde kaç yıldır çalışıyorsunuz?  
.....

4) Sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz?  
.....

5) Eğitim durumunuz nedir?

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

6) Kaç yaşındasınız?  
.....

7) Hangi departmanda çalışıyorsunuz?  
.....

8) Otelinizin yatak sayısı kaçtır?  
.....

9) Otelinizde bölüm (departman) sayısı kaçtır?  
.....

10) Aşağıdakilerden hangileri yenilik faaliyetlerinizi engelleyen faktörlerdendir? En önemliden en önemsiz doğru sıralayınız.

	En önemsiz.....			En Önemli Faktör	
	1	2	3	4	5
a. Maliyet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. idari engeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. bürokrasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. personel niteliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. müşteri talebi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. örgütsel kültür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. örgüt yapısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. iletişim sistemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Otelinizle ilgili kararlarda aşağıdakilerden hangileri daha etkilidir?

1: Hiç Etkili Değil 2: Etkisiz 3: Ne Etkili Ne Etkisiz 4:Etkili 5: Çok Etkili

	1	2	3	4	5
a. Genel Müdür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Yöneticiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Personel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Otel Sahipleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Yönetim Kurulu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Müşteriler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Turizm sektöründe çalışmaktan memnun musunuz?

**5: Çok Memnunum 4: Memnunum 3: Kararsızım 2: memnun değilim**  
**1: hiç memnun değilim**

5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) İşletmenizin yenilik stratejisi hangisidir?

- Saldırgan strateji ( pazarda olmayan yeni ürün ve hizmet oluşturma)
- Savunmaya yönelik strateji ( mevcut ürünlerde geliştirmeler ve tasarım yapmak )
- Taklitçi ve bağımsız strateji ( mevcut ürünleri bire bir taklit etme )

14) Aşağıda oteliniz ile ilgili yargılar yer almaktadır. Bu yargılara ne oranda katıldığınızı lütfen belirtiniz

	<b>1:Kesinlikle katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum</b>	1	2	3	4	5
	<b>Yargılar</b>					
1	Otelimizdeki her bölümüne ilişkin kural, prosedür ve yöntemler kesin ve net bir şekilde tepe yönetimince belirlenir.					
2	Otelimizde karar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve görüşlerinden yararlanma yoluna gidilir.					
3	Otelimizde proje grupları, kalite çemberi, geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır.					
4	Otelimizdeki iletişim sadece emir ve kararlardan oluşmaktadır.					
5	Otelimizdeki personel resmi olarak sadece üst ve astlarıyla ilişki kurabilmektedir.					
6	Otelimizdeki personelin her birine işletmenin geleceğine katkıda bulunma olanağı verilmektedir					
7	Otelimizdeki yeniliklerden sadece AR-GE bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.					
8	Otelimizde karar ve kurallar daha çok denetim, kısıtlama ve yasaklarla ilgilidir.					
9	Otelimizde herkes istediği kişilerle serbestçe görüşebilir					
10	Otelimizdeki yöneticiler kendi aralarında ya da bölümlerinde istedikleri zaman gayri resmi toplantılar düzenleyebilmektedir					
11	Otelimizdeki personelin yapacağı görevler en ince ayrıntısına kadar tanımlanmıştır ve bunun dışına çıkamamaktadır.					
12	Otelimizdeki bütün kararları yöneticiler almaktadır.					
13	Otelimizde yenilik yapmak isteyen grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi araçlar sağlanmaktadır.					
14	Otelimizde bütün bilgiler gizlenmekte ve sadece üst düzey yöneticiler tarafından bilinmektedir.					
15	Otelimizde bütün yetki, sorumluluk ve kararların alt birim, grup ya da bireylere aktarıldığı merkezi olmayan bir yapıya sahiptir.					
16	Otelimizdeki bütün bireyler hiçbir güçten korkmadan özgürce tartışmalara girip, eleştiride bulunabilir.					
17	Otelimizdeki bölümler hiçbir şekilde işbirliğine gitmemekte, sadece kendi içlerinde faaliyette bulunmaktadır.					

18	Otelimizdeki bütün bölüm ve birimlerin ortak amaçları, işletmenin amaçları ile aynı doğrultudadır.					
19	Otelimizde bütün işlemler kesinlikle yazılı belgelere dayanmak zorundadır.					
20	Otelimizde kayıtsız şartsız amirlere itaat esastır.					
21	Otelimiz dış çevreyle sürekli, hızlı ve sıkı iletişim halindedir.					
22	Otelimizdeki örgütsel yapısı dış çevredeki yeni yaklaşımlardan hiç etkilenmemektedir.					
23	Otelimizde astlara güvenmek sakıncalı görülmektedir.					
24	Otelimizdeki personel yıllardır aynı işi aynı yöntemle yapmaktadır.					
25	Otelimizdeki sorunlar tartışma ve karşılıklı görüşme yoluyla, birlikte karar alınarak çözümlenmektedir.					



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI:** MEHMET CENGİZ

**Adres:** Süleyman Sinop Cad. Bahçeli Evler Mevkii Yakaören Köyü/Isparta

**Doğum Tarihi:** 09.10.1986

**Doğum Yeri:** ISPARTA/MERKEZ

**Uyruğu:** T.C.

**Medeni Hali:** Bekar

**Eğitim Durumu:**

2010- **AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ (ANTALYA)**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Lisans (Halen)

2004-2009 **OKAN ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL)**

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

2000-2004 **Özel Altınbaşak Bedri Ayhan Lisesi (ISPARTA)**

Lise

1992 – 2000 **Gülistan İlköğretim Okulu (ISPARTA)**

İlköğretim

**Askerlik ile İlişği:** Tecilli

**Yabancı Diller:** İngilizce (İyi)

**Deneyimler:**

2011-..... S.D.Ü Prof. Dr. Hasan Gürbüz MYO Ücretli Öğretim Görevlisi

2012-..... S.D.Ü Atabey MYO Ücretli Öğretim Görevlisi

**Bilgisayar Bilgisi:** Tüm Microsoft Windows Programlarına İyi Derecede Hakim

**İlgilenilen Alanlar:** Futbol, Yüzme, Fotoğrafçılık

**Sınavlar:** 2010 KPDS 52 - 2010 ALES 73

**Tel:** 0530 922 45 00

