

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

**İNOVASYONUN KÜÇÜK ÖLÇEKLİ OTEL
İŞLETMELERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ:
SULTANAHMET ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çağla ÇETİNKAYA

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN

EKİM-2016

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

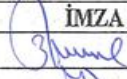
İNOVASYONUN KÜÇÜK ÖLÇEKLİ OTEL
İŞLETMELERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ:
SULTANAHMET ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çağla ÇETİNKAYA

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

“Bu tez 26/10/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRI ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. Burhanettin ZELKİ	BASARILI	
Doç. Dr. Lutfi Nuriye SÖN	BASARILI	
Doç. Dr. Emrah BÖRÜK	BASARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Çağla ÇETİNKAYA

Tarih

20.10.2016

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, bana yol gösteren, tecrübelerini paylaşan, değerli fikir ve tavsiyelerini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Lutfi Mustafa ŞEN'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Yaşamım boyunca hep yanımda olan, emeklerini esirgemeyen, destekleri ile beni cesaretlendiren ve özellikle eğitimim konusunda hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan anneme, babama teşekkürlerimi sunarım.

Çağla ÇETİNKAYA

Tarih

20.10.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
 GİRİŞ	 1
 BÖLÜM 1. KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	 4
1.1. Küçük Ölçekli İşletme Kavramı, Tanımı ve Önemi	4
1.1.1. Küçük Ölçekli İşletmelerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Ölçütler	7
1.1.1.1. Niteliksel (Kalitatif) Ölçütler:	7
1.1.1.2. Niceliksel (Kantitatif) Kriterler	8
1.2. Küçük Ölçekli İşletmelerin Avantajları ve Dezavantajları	8
1.2.1. Küçük Ölçekli İşletmelerin Avantajları	8
1.2.2. Küçük Ölçekli İşletmelerin Dezavantajları	10
1.3. Küçük Ölçekli İşletmelerin Ekonomilerde Yeri ve Önemi	12
1.3.1. Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	12
1.3.2. AB Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	13
1.3.3. Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	15
1.4. Küçük Ölçekli Konaklama (Otel) İşletmeleri	17
1.4.1. Küçük Ölçekli Otellerin Organizasyon Yapısı	19
1.4.2. Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi	20
1.4.3. Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde İnovasyon	21
 BÖLÜM 2. İNOVASYON KAVRAMI VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ	 22
2.1. İnovasyon Kavramı, Tanımı ve Önemi	23
2.2. İnovasyonun Özellikleri	24

2.2.1. İnovasyon Türleri.....	26
2.2.1.1. Ürün İnovasyonu	27
2.2.1.2. Süreç İnovasyonu	28
2.2.1.3. Pazarlama İnovasyonu.....	30
2.2.1.4. Organizasyonel İnovasyon	31
2.2.2. İnovasyon Kaynakları	32
2.2.2.1. İç Kaynaklar	33
2.2.2.2. Dış Kaynaklar.....	36
2.3. İşletme Performansı	37
2.3.1. İşletme performansı kavramı	37
2.3.2. Performans Ölçümü	39
2.4. İnovasyon ve Performans İlişkisi	43
2.4.1. Örgütsel öğrenme ve öğrenme yeteneği.....	45
2.4.2. İnsan Kaynakları Politikaları	47
2.4.3. Dış Çevre İle İşbirliği.....	48
2.4.4. İnovasyona ilişkin Yapılan Çalışmalar.....	49

BÖLÜM 3.KÜÇÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNOVASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: SULTANAHMET İLÇESİ ALAN ARAŞTIRMASI	51
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	51
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları.....	51
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	52
3.4. Verilerin Toplanması	53
3.5. Verilerin Analiz Yöntemi ve Değerlendirilmesi	54
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	55
3.6.1. İşletmelerin Genel Özellikleri	55
3.6.2. Deneklerin Demografik Özellikleri	56
3.6.3. İşletme Performansı	58
3.6.4. İnovasyon	65
3.6.4.1. Mimari inovasyonlar	65

3.6.4.2. Hizmet İnovasyonu	66
3.6.4.3. Teknolojik İnovasyonlar	67
3.6.4.4. İnovasyonun Kısa Vadede Sonuçları	68
3.6.4.5. Gelecekte Yapılması Planlanan İnovasyonlar.....	68
3.6.5. İnovasyon ve İşletme Performansı	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	87

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

Ar-Ge : Araştırma Geliştirme

KOBİ : Kùçùk ve Orta Bùyùklùkteki İşletme

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Çalışan Personel Sayısına Göre Türkiye’deki KOBİ Tanımı	6
Tablo 2 : AB’nin Çalışan Kişi Sayısına Göre Yürürlükteki KOBİ Tanımı	7
Tablo 3 : KOBİ’lerin AB’nin Ulusal Ekonomisindeki Payları ve Etkileri	14
Tablo 4: Yeniliğe İlişkin Yapılan Çalışmalar	51
Tablo 5: Mülakat Yapılan İşletmelerin Genel Özellikleri	56
Tablo 6: Mülakat Yapılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri	57

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: KOBİ'lerin Yıllara Göre İthalat ve İhracat Yüzdeleri.....	17
Şekil 2: Küçük Ölçekli Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması.....	20
Şekil 3: Mülakat Yapılan Otellerin Personel Eğitimi İçin Tercih Ettiği Eğitim Türü....	60
Şekil 4: Mülakat Yapılan İşletmelerin Ükelere Göre Hedef Pazar Yüzdeleri.....	61

Tezin Başlığı: İnovasyonun Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinin İşletme Performansına Etkisi	
Tezin Yazarı: Çağla ÇETİNKAYA	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN
Kabul Tarihi: 20.10.2016	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 85 (tez) + 2(ek)
Anabilimdalı: Turizm İşletmeciliği	
Yenilik, günümüzde işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve rekabet edebilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Önceki yıllarda otel işletmelerindeki ürünlerin herhangi bir ayırt ediciliğinden söz etmek mümkün değilken, günümüzde yenilik düzeyi ne kadar yüksek ise tercih edilme oranı o kadar artmaktadır. Bu sebeple de kendini yenileyemeyen otel işletmeleri hızla çöküşe geçmektedir. Otellerin hem işletme performanslarını arttırması hem de rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için inovasyon uygulamaları yapmaları şarttır. Bu çalışmanın amacı, küçük ölçekli otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin işletme performansını ne yönde etkilediğini tespit etmek ve ne tür inovasyon uygulamalarında bulunduklarını analiz etmektir. Bu amaç çerçevesinde Sultanahmet ilçesindeki faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın yöntemi nitel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Bu kapsamda araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Toplamda 28 otel işletmesinden veriler elde edilmiştir. Araştırma verileri, bahsi geçen otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden elde edilmiştir. Araştırmanın verileri içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan görüşmeler müşteri memnuniyetinin sağlanmasının, hedef pazarın arttırılması ve tekrar tercih edilşin sağlanabilmesi için, bu tip otellerde daha çok önemsendiğini göstermiştir. Bu sebeple küçük ölçekli otel işletmeleri de yenilik uygulamalarına katılmaktadır. Bu tip işletmelerin yaptığı inovasyon faaliyetlerinin genel olarak hizmet inovasyonları olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda küçük ölçekli otel işletmelerinde uygulanan inovasyon çalışmalarının işletme performansını olumlu yönde etkilediği kanaatine varılmıştır. Misafirlerin tekdüzelikten sıkılması ve değişiklik arayışları küçük ölçekli otel işletmelerinde inovasyonu tetiklemektedir. Bu sayede hedef pazar, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi işletme performansının subjektif olarak değerlendirilmesini sağlayan tüm etmenlerde artış olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmamız hem yapılan inovasyon türlerinin tespit edilmesi hem de inovasyon çalışması yapmak isteyen küçük ölçekli otel işletmeleri için öncül bir çalışma olmaktadır. Çalışmanın temel kısıtı, araştırmanın sadece küçük ölçekli otel işletmelerinde yapılmış olmasıdır. İleride bu çalışmaya benzer yapılacak çalışmalara öneri olarak üç, dört ve beş yıldızlı otelleri kapsayan araştırmalar yapılabilir.	
Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İşletme Performansı, Yenilik, Pazarlama Sorunları	

Title of the Thesis: The Impact of innovation on Business Performance of Small Scale Hospitality

Author: Çağla ÇETİNKAYA

Supervisor: Assist. Prof. Lütfi Mustafa ŞEN

Date: 20.10.2016

Nu. of Pages: : viii (pre text)+ 85 (main)+2(App)

Department: Tourism Management

Innovation has recently become an obligation both for sustaining their lives and for competition ability of the business. It was impossible to talk about any distinctiveness of the products in hotel managements in previous years. Today the more there is innovation, the more its preferability increases because people would like to see unlike services. For that reason the hotel management which is not able to modernize itself breaks down rapidly. It is essential for hotels to carry out the innovation of activities so as to increase both their business performance and to provide a competitive advantage.

The aim of this study to determine how innovation of activities affects the business performance in small-scale hotels and to analyze what kinds of innovation of activities they carry out. Semi-structured interview technique was used in this study as a research method. In the framework of this purpose, the small scale hotel enterprises functioning in Turkey which are included in this research. The method of the research is based on qualitative research method. Research data is gathered from upper level manager of hotel business enterprises mentioned earlier. The data is gathered from 28 hotel business enterprises in total. As a result of the negotiations it was seen that so as to increase the number of target markets and to be preferred again, a lot of importance is given to customer satisfaction in these kinds of hotels. As a result, also small-scale hotels join to the innovation of activities. It is seen the innovation of activities of these businesses are innovation of services.

As a result of the negotiations it was understood that the innovation of activities carried out in small-scale hotels affect the business performance positively. As the customers get bored with the sameness and search of change, all these stimulate the innovation in small-scale hotels. There has been an increase in all elements like target market, customer satisfaction, employee satisfaction which help us to evaluate subjectively the business performance. For that reason this study will be an antecedent study for small-scale hotels that want to carry out innovation of activities and for determining the innovation types. The main deficiency of the study is that the research is carried out only small scale hotel enterprises.

Keywords: Innovation, Business Performance, Marketing Problems

GİRİŞ

Küçük ölçekli işletmeler sayılarının fazlalığı ve ürettikleri toplam katma değer sayesinde ekonominin ayakta kalmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlamda bunlara ulusal ekonomilerin temel aktörleri demek mümkündür Türkiye’deki işletmelerin toplamı içerisindeki sayılarının çok olması, istihdama sağladıkları katkı, bölgelerarası kalkınma, eşitsizliklerinin giderilmesindeki rolleri ve yüksek üretim kapasiteleri ile tüm dünyada KOBİ’lerin performansı önemsenmekte ve geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu önemine bağlı olarak küçük ölçekli işletmelerin geliştirdikleri inovasyonlar hem hedef pazarı genişletebilmeleri için hem de daha çok kar sağlayabilmeleri için büyük önem taşımaktadır (Tunçsiper ve İlban, 2006: 226). Post-modern iş dünyasında rekabet gücünün kaynakları her ölçekten işletme için merak edilen bir konudur. Bu nedenle hem büyük ölçekli işletmelerle rekabet edebilmesi hem pazarda tutunabilmesi için inovasyonlara ihtiyaç duymaktadır.

Günümüzde küçük ölçekli otellerin tercih edilme sebebi olan kişiye özel hizmet ve kendini evinde hissettirme duygusunun yanı sıra bu tarz işletmeler hem daha büyük hedef kitleye hitap etmek hem de çağın gerisinde kalmamak için inovasyonlara ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte inovasyon; hizmetlerin, ürünlerin, süreçlerin ve yeni fikirlerin uygulanması, benimsenmesi ve üretilmesi olduğu için, benimseme ve uygulama bu kavramın ana değerlerini oluşturmakta ve değişim kapasitesini içermektedir. Son yıllarda inovasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda artış gözlemlendiği ve doğrudan inovasyonu ilgilendiren birçok yayının yazında yerini aldığı görülmektedir. Ayrıca bu konuda yapılan çalışmaların dünya genelinde arttığı ve son yıllarda farklı alanlarda inovasyona dair ortak çalışmaların yapıldığı gözlenmektedir. İnovasyonun sadece ar-ge birimleri ile gerçekleştirildiğini varsaymak günümüzde geçerli değildir. İnovasyon üretim, pazarlama, idari, satın alma ve diğer birçok fonksiyonu içine alan kurumsal boyutta bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bayhan, 2004: 34).

Çalışmanın Amacı

Son yıllarda turizm sektöründe giderek önemi artan küçük ölçekli işletmelerin daha dinamik ve istikrarlı birer gelişim ortaya koydukları görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerinin faydaları fark edilmeye başlanmıştır. Günümüzde bu işletmelerde artık inovatif faaliyetler yapmaya başlamış ve pazarda varlıklarını daha güçlü bir şekilde ortaya koymuştur.

Globalleşen dünyamızda içinde bulunduğumuz küresel rekabet ortamında amaçlarına ulaşmak isteyen işletmelerin üstünlük sağlayabilmeleri için yaratıcı ve yenilikçi düşünce yapısına sahip olması gerekmektedir. Bu bakımdan inovasyonun küçük ölçekli konaklama işletmelerinde uygulanması ve konaklama işletmeleri açısından önemi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bununla birlikte inovasyon uzun vadeli, belirli yetenek ve kapasite geliştirilmesi gereken süreci kapsamaktadır. Küçük ölçekli otel işletmeleri için destekleyici ve motive edici bir ortamın sağlanması yenilikçi bir örgüt kültürünün yerleşmesi ve benimsenmesi gerekmektedir (Uzkurt, 2008: 58). Otel işletmelerinin içinde bulunduğu rekabetçi pazarda ayakta kalabilmek için ürünlerin, üretim ve yönetim süreçlerinin değiştirilmesi gerekir. Değişme ihtiyacı olduğunu fark edemeyen işletmeler ise zamanla yok olma ile karşı karşıya kalabilir (Bayhan, 2004: 34).

Bu kapsamda çalışmanın temel amacı, Türkiye'deki küçük ölçekli konaklama işletmelerinde inovasyon uygulamalarının ne derece etkin ve verimli gerçekleştirildiğini tespit etmek ve bu uygulamaların konaklama işletmelerinin performansı açısından önemini irdelemektir.

Çalışmanın Önemi

İşletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri için ürünlerini, hizmetlerini, üretim ve yönetim süreçlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri önem taşımaktadır. Günümüzde tüketicilerin istek ve beklentileri sürekli değişmektedir. Bu

nedenle, işletmelerin değişen tüketici tercihlerine ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetleri üreterek tüketicilerin taleplerini yerine getirmesi gerekmektedir (Durna, 2002: 88).

Performans yönetimi ise, örgütte belirlenen amaçları ortaya koyma, işgörenlerin performanslarını değerlendirme, geri bildirim ve hedef belirleme gibi unsurların önemini ortaya koyan bir yönetim süreci olduğu için yöneticilerin performans yönetiminin ilke ve süreçleri konularında gerekli, yeterli bilgi, beceriye sahip olması çok önemlidir. Bu anlamda bu çalışmanın önemi, son yıllarda sürekli artan rekabet ortamının turizm sektöründe de kendini göstermesi ve bununla birlikte turizm işletmelerinin de varlığını sürdürmek ve işletme performanslarını arttırabilmek için yenilikçi ve yaratıcı düşünce davranışlarını benimsemelerinin gerekliliğini vurgulamaktır. Ayrıca inovasyon faaliyetlerinin bu tip işletmelerin performansı konusunda önemine değinmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği önceden hazırlanmış ve konunun ana eksenini belirten soruların mülakatın yapıldığı kişiye sorulması, verilen cevaba bağlı olarak ilave sorularla konunun detaylı bir şekilde anlaşılmasına dayalı bir tekniktir (Celep, 2013: 34).

Bu kapsamda öncelikle araştırmanın problemi tanımlanmış ve ilgili alan yazını taranarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra, araştırma soruları, oluşturulan kuramsal çerçeveye dayandırılarak yazılmıştır. Mülakat esnasında ses kaydı yapılmıştır. Herhangi bir karışıklık olmaması için sorular formdan takip edilmiştir.

BÖLÜM 1. KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Küçük Ölçekli İşletme Kavramı, Tanımı ve Önemi

İşletme; belli bir ortamda dış çevresinden aldığı girdileri belirli bilgi, teknoloji ve süreçleri kullanarak, müşterisi olan insanlar için değer ifade eden, pazarı olan mal ve hizmetlere dönüştüren ve bunları pazarda oluşan fiyat üzerinden satarak gelir elde eden, bu gelirin bir kısmı ile yeniden tedarikçilerden girdi alarak işletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayan ve bütün bunları yaparken içinde etkinlikte bulunduğu çevrenin etmenlerine zarar vermeyen, ayrı bir kişiliği ve kendine has kültürü olan, değişen ortam koşullara uyum göstererek yaşamını idame ettiren bir sistem ve sosyal bir canlıdır (Koçel, 2014: 76).

Çucu ise, işletmeyi ülke ekonomisinin temelini oluşturan ayakta tutan iktisadi birimler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca işletmeleri ekonomik yapıları bakımından, faaliyet yapıları bakımından, sermaye mülkiyetleri bakımından, hukuki şekilleri, büyüklükleri bakımından çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür.

Otel işletmeleri ise talep doğrultusunda misafirlerin ihtiyaç ve isteklerine cevap veren ve memnun bir şekilde ayrıldığı ana kadar devam eden bir süreç de ürün ve ağırlıklı olarak hizmet sunan işletmelerdir (Emeksiz ve Yolal, 2011: 3). İnsanların bu süreç içerisinde gerekli yeme-içme ve ruhen doyum sağlamaları konaklama işletmeleri tarafından sağlanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 7).

Otellerin sunabileceği hizmet türleri ve nitelikleri, otelin büyüklüğüne, bulunduğu yere ve daha çok hangi misafir portföyüne sahip olduğu ile ilgili olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Barutçugil, 1989: 53).

İşletmeler büyüklükleri açısından ele alındığında küçük ölçekli işletmeler, orta ölçekli işletmeler ve büyük ölçekli işletmeler olmak üzere 3'e ayrılmaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmeler birlikte değerlendirilerek KOBİ başlığı altında incelenmektedir. Literatürde birlikte ele alınan küçük ve orta ölçekli işletmelerin yani KOBİ'lerin tanımı

ise çeşitlilik göstermektedir. Küçük işletmeleri tanımlamak amacıyla kullanılan standart bir ölçüt ve tanım yoktur.

Küçük ölçekli işletme kavramı yeni dönemlerde üzerinde durulmaya başlanan bir kavram olmuştur. Bu tür işletmelerle ilgili araştırmalar sınırlı kalmıştır. Ancak günümüzde bu tür işletmelere yönelik ihtiyaçlar ortaya çıkarak önemleri giderek artmıştır (Ateljevic, 2006: 3).

KOBİ tanımı, ülkeden ülkeye, sanayileşme düzeyine, pazar çeşitliliğine, işletmelerin faaliyet gösterdiği alanlara ve kullanılan üretim tekniklerine bağlı olarak farklı anlamlar kazanabileceği gibi, aynı ülke içinde de bir bölgeden diğerine ya da bir sektörden diğerine de farklılık gösterebilir. Tanımların yapılmasında kullanılan ölçütleri niceliksel ve niteliksel olarak ikiye ayırabiliriz. İşletmelerin büyüklüklerini niceliksel olarak belirlemede kullanılan ölçütlere değinirsek bunları; çalışanların sayısı, çalışanlara ödenen ücret ve maaşların tutarı, belirli bir süre içinde kullanılan hammadde tutarı, işletme sermayesinin büyüklüğü, satış hacmi, üretim miktarı ve kullanılan makinelerin miktarı olarak özetleyip, bunların içinde çalışanların sayısını en çok kullanılan ölçüt olarak belirtebiliriz (Akdeniz, 2006: 4).

“2005 yılında yürürlüğe giren KOBİ tanımında 4 Kasım 2012 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 2012/3834 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki Yönetmelik ile 2005/9617 sayılı “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte bazı değişiklikler yapılmıştır. Buna göre işletme ve KOBİ tanımı kriterleri yeniden belirlenirken, sınıflandırmalara ilişkin hususlarda da değişiklikler yapılmıştır.”(www.verginet.net, E.T.: 12.01.2016) Bunlar;

- ✓ Yıllık 10 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon TL’yi geçmeyen işletmeler mikro işletme,
- ✓ Yıllık 50 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon TL’yi geçmeyen işletmeler küçük işletme,
- ✓ Yıllık 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon TL’yi geçmeyen işletmeler orta büyüklükteki işletme,

şeklinde sınıflandırılmıştır. Yeni düzenlemeyle yasal statüsü ne olursa olsun, bir ve birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, ekonomik bir faaliyette bulunan birimler ve girişimler işletme olarak adlandırılmıştır. Böylelikle işletme tanımına değişiklik yönetmeliği ile küçük girişimler de eklenmiştir (www.vergidegundem.com E.T.: 15.01.2016).

KOBİ tanımı 2005 yılında yürürlüğe girmiş, 2012 yılında değiştirilmiş ve günümüzde de bu haliyle kullanılmaktadır. Bu tarz işletmelerin sınıflandırılması yapılırken göz önünde bulundurulması gereken değişiklikleri içererek hazırlanmış olan aşağıdaki tabloda, KOBİ tanımını daha net görebilmemiz mümkün olacaktır.

Tablo 1 :
Çalışan Personel Sayısına Göre Türkiye’deki KOBİ Tanımı

	2005/9617 Sayılı Yönetmelik	2012/3834 Sayılı Değişiklik Yönetmeliği
Mikro İşletme	10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri ile 1 milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler	10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler
Küçük İşletme	50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler	10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler
Orta Büyüklükteki İşletme	250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler	250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler

Kaynak: www.vergidegundem.com, E. T.: 12.01.2016

Görüldüğü üzere mikro işletme kavramı pek değişkenlik göstermezken küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılmasında istihdam ve yıllık net satış hasılatlarının oranları artmıştır.

Tablo 2 :
AB'nin Çalışan Kişi Sayısına Göre Yürürlükteki KOBİ Tanımı

İşletme Büyüklükle ri	Çalışa n Sayısı	Yıllık Satış Tutarı(Milyo n AVRO)	VEY A	Yıllık Bilanço Toplamı(Milyo n Avro)	Bağımsız(KOB İ tanımına girmeyen diğer işletmelerin payı)
Orta Ölçekli	<250	50		43	< %25
Küçük Ölçekli	<50	10		7	< %25
Mikro	<10	2		2	< %25

Kaynak: Bahar Varlı, 'Avrupa Birliğinde Ve Türkiye' de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yeniliğin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Önemi', Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010, s.8.

Tabloya göre 50 den az çalışanı olan, yıllık olarak ise iş hacminin 10 milyon avroyu ya da yıllık bilançosunun 7 milyon avroyu geçmediği işletmeler küçük ölçekli işletmelerdir. 50 den çok 250 den az çalışanı olan işletmeler, yıllık iş hacmi 50 milyon avroyu ya da yıllık bilanço toplamı 43 milyon avroyu geçmiyorsa orta ölçekli işletme olarak tanımlanabilir. 10 kişiden az çalışanı olan yıllık satış tutarı veya bilançosu 7 milyon avroyu geçmeyen işletmeler ise mikro işletme sınıfına girmektedir.

1.1.1. Küçük Ölçekli İşletmelerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Ölçütler

Küçük ölçekli işletmeler sınıflandırılırken genellikle niceliksek kantitatif ve niteliksel kalitatif olarak ayırabiliriz. Küçük işletmeleri tanımlarken niteliksel ve niceliksel olarak şu esaslar göz önünde bulundurulmaktadır:

1.1.1.1. Niteliksel (Kalitatif) Ölçütler

Küçük ölçekli işletmeler sınıflandırılırken kullanılan Niteliksel (Kalitatif) Ölçütler şunlardır (Iraz, 2004: 368):

- ✓ Bağımsız yönetim (genellikle işletmenin yöneticisi aynı zamanda işletmenin sahibidir),
- ✓ İşletmenin çabalarını bölgesel olarak sürdürmesi,
- ✓ İşletmenin çalışmalarını sürdürdüğü iş kolu içerisinde ufak bir yere sahip olması.

1.1.1.2. Niceliksel (Kantitatif) Ölçütler

Niceliksel kriterler de, niteliksel kriterlerde olduğu gibi ülkenin ve sektörün sosyo-ekonomik durumlarına göre değişiklik arz etmekle birlikte işletmelerin ölçülebilir, istatistiki olarak ifade edilebilir büyüklüklerini gösterir ve karşılaştırmalara olanak sağlar. KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan belli başlı niceliksel ölçütler şunlardır (Öztürk, 2007: 8);

- ✓ İşletme sermayesinin miktarı,
- ✓ Kullanılan makinelerin miktar ve güçleri,
- ✓ Üretim miktarı,
- ✓ Satış hasılatı,
- ✓ Belirli bir süre içerisinde kullanılan hammadde tutarı,
- ✓ Personele ödenen ücret,
- ✓ Enerji kullanımı,
- ✓ Aktifler toplamı

1.2. Küçük Ölçekli İşletmelerin Avantajları ve Dezavantajları

Günümüzde sayıları oldukça fazla olan küçük ölçekli işletmelerin kurulmasının vergi, teşvik gibi avantajlarının yanı sıra, daha büyük bir pazara hitap edememe gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bunları küçük ölçekli işletmelerin avantajları ve dezavantajları olarak detaylı bir şekilde inceleyebiliriz.

1.2.1. Küçük Ölçekli İşletmelerin Avantajları

Küçük ölçekli işletmelerin avantajları; esnek ve dinamik yapı, küçük sermaye ile yatırım yapabilme, yenilik yaratma, istihdam yapısı ve yönetim, alanında uzmanlaşma ve işine hakim olma, etkin kaynak kullanımı, müşteri ve işletme personeliyle yakın ilişki içinde olma, hızlı karar alma süreci, yönetim biçimi olarak incelenmektedir.

- a) Esnek ve Dinamik Yapı:** KOBİ'ler büyük firmalara nazaran daha küçük yapılarıyla, değişen piyasa koşullarına kendilerini daha hızlı uyumlu hale getirebilmektedir. Üretilen mal veya hizmet ile ilgili müşteri taleplerinde meydana gelen değişiklikleri

anında fark edebilir ve gereken önlemleri alarak, muhtemel bir zarardan veya kar azalması riskinden korunabilirler Küçük işletmeler tüketicilerle her seviyede daha yakın çalıştıklarından, tüketicilerin taleplerini, sorunlarını zaman kaybetmeden değerlendirip, gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler. Bu esnek yapıları KOBİ'leri yeniliklere daha açık hale (Yalçın, 2006: 24).

- b) Küçük sermaye ile yatırım yapabilme:** Küçük bir işletmenin kurulması, büyük işletmelere nazaran daha düşük maliyet gerektirir (Bursuk,2013: 14). Böyle işletmelerin düşük öz sermaye oranı ile çalışmaları ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmelerini sağlamaktadır. Ayrıca kriz dönemlerinde giderlerini rahatlıkla düşürebilmeleri onları finansal krizlere daha dayanıklı hale getirmektedir (Arı, 2013: 18).
- c) Yenilik yaratma:** KOBİ'ler dinamik ve esnek yapılarının bir sonucu olarak çok önemli bir yenilik yaratma avantajına sahiptirler. Müşteri ve pazarlara yakın bulunmaları, talep boşlukları ile talep değişimlerini zamanında görüp bunları fırsata dönüştürmelerine olanak sağlamaktadır. Günümüzün bilgi kaynaklı ekonomilerinin, parasal sermayenin yanında beşeri sermayenin de önemini artırarak, KOBİ yenilikçiliğine önemli katkılar sağladığı yadsınamaz (Şahin, 2006: 23)
- d) İstihdam Yapısı ve Yönetim:** Büyük işletmeler daha çok personel bulundurmak zorunda olduğu için personelini işten çıkarma veya zorunlu izin gibi istihdam problemlerini en aza indirme araçlarına küçük işletmelere kıyasla iki kat daha fazla yönelmektedir. Küçük işletmeler büyük işletmelerden ziyade genç ve kalifiye düzeyi daha düşük personel istihdam ederlerken, büyük işletmeler çoğunlukla uzman personel istihdam etmektedir. Büyük işletmelerde ücret düzeyleri de artmaktadır (Bursuk, 2013: 15).
- e) Alanında uzmanlaşma ve işine hakim olma:** Kendi işini yapmaları nedeniyle öz verili bir şekilde çalışmaları ve kendi belirledikleri bir alanda uzmanlaşabilmeleri ve bu alanlarda ürün çeşitliliğini arttırmaları KOBİ'lerin bir diğer güçlü yönüdür. (Arı, 2013: 19).
- f) Etkin kaynak kullanımı:** Diğerlerine nazaran küçük yapıları gereği, işletmede doğrudan bir iletişim geçerli olmakta, verimsiz bürokratik süreç ve maliyetlerden uzak durulmaktadır. İşçi, işveren ve dağıtım kanalları arasındaki yakın ilişki ve işe (Can, 2009: 57).

- g) Müşteri ve işletme personeliyle yakın ilişki içinde olma:** KOBİ'ler tüketicilere her düzeyde daha yakın çalıştıklarından, tüketicilerin tercihlerini, sorunlarını çabucak değerlendirip, gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler (Bursuk, 2013: 16). Müşterileri ile yakın ilişkide olmaları sayesinde faaliyette bulundukları yerel pazarları daha iyi anlayabilmeleri ile müşteriye özel mal ve hizmet üretebilme imkanına sahip olmaları KOBİ'lerin bir diğer güçlü yanını göstermektedir. Böylelikle büyük miktarda yatırım yapmadan, küçük iş paketleriyle yeni pazarların tepkilerini ölçme şansına da sahip olmaktadır (Arı, 2013: 19).
- h) Hızlı Karar Alma Süreci** Küçük organizasyon yapıları ile yönetim ve işletme sahipliğinin genelde aynı kişi veya kişilere ait olması nedeniyle KOBİ'lerin karar alıp uygulama süreci daha çabuk gerçekleşir. Bu da gelişmeleri hızlandırmakta, zaman kaybı nedeniyle uğranılan maliyetleri düşürmektedir (Yalçın, 2006: 27).
- i) Üretim biçimi:** Emek yoğun çalışıp, sınırlı miktarda, sipariş usulü ve tüketicinin farklı beklentilerini karşılayacak türden mallar üretmeleri nedeniyle, küçük işletmeler büyük işletmelerin rekabetinden fazla etkilenmezler. Küçük işletmeler genellikle önceden belli müşteriler için, ürettikleri mal ve hizmetlerin satılmaması ve elde kalması gibi bir risk ile de karşılaşmazlar (Bursuk, 2013: 17).

1.2.2. Küçük Ölçekli İşletmelerin Dezavantajları

Küçük ölçekli işletmelerin dezavantajları; yönetim ve organizasyon, tek başına olma ve kalifiye eleman sağlayamama, üretim, gerekli sermaye sağlayamama, rekabet, teknoloji mevzuat ve vergi sistemi, ihracat, alıcı satıcı ilişkileri olarak sıralayabiliriz.

- a) Yönetim ve Organizasyon:** Genel olarak KOBİ'lerin profesyonel bir organizasyon ve yönetim yapılarından söz etmek pek mümkün değildir. Yönetim, pazarlama, üretim, finansman, tedarik vb. temel işletmecilik fonksiyonları için ayrı bir birim oluşturmayı tercih etmezler. Faaliyetlerinin küçük olması profesyonelleşmeyi de gerektirmemektedir. Tek elden ya da farklı kişilerin sorumluluğunda ilgili fonksiyonlar üstlenilmeye çalışılır. (Şahin, 2006: 23).
- b) Tek başına olma ve kalifiye eleman sağlayamama:** Küçük otellerde özellikle personel devri konusunda sıkıntı yaşanabilmektedir. Kariyerine otelcilikte yön vermek isteyen ancak tecrübesiz ya da yeni mezun gençler genellikle küçük otellerde iş fırsatı

bulabilmekte ve ortalama 1 senelik çalışma ile otelciliğin temellerini pratikte öğrenebilmektedir. Küçük otellerin yapısı gereği istihdam edilen personelin çok yönlü olmasını zorunlu kılmaktadır (Medlik, 1997:181).

- c) Üretim:** KOBİ'ler, genelde daha küçük ölçekli pazarlara yönelik üretim yaptıklarından, ölçek ekonomilerinin maliyeti düşürücü etkilerinden faydalanmaları zordur. İmkanlarının kısıtlılığı, son üretim teknolojilerinin alınıp kullanılmasını engellediğinden, genelde yüksek bir ortalama birim maliyete rağmen ürün kalitesinin düştüğü fark edilmektedir (Yalçın, 2006: 29).
- d) Gerekli sermaye sağlayamama:** Küçük işletme sahipleri genellikle ufak bir bütçeyle işletmelerini kurarlar. genellikle bu bütçeleri kuruluş için gerekli olan akımı sağlamaya yetmez. Bu yüzden bu işletmeler optimumlarını sağlayarak faaliyete başlayamaz. Bankaların veya diğer finans kuruluşlarının küçük işletmelere destek sağlamaya gönülsüz olmaları işin zorlaşmasına neden olmaktadır (Bursuk, 2006: 19).
- e) Teknoloji:** Özellikle ekonomik bütçe kapasitesinin kısıtlılığı ve yetişmiş personel işe alımında yaşanan sorunlar nedeniyle, KOBİ'ler teknolojik gelişmeleri takip ve teminde büyük sorunlar yaşamaktadır. Eski teknoloji kullanımı firmaların produktivite oranlarını düşürmekte ve maliyetlerini yükseltmektedir. Bunun sonucunda firmalar fahiş fiyat uygulamak zorunda kalmakta ve bu nedenle pazar paylarını kaybedebilmektedirler (Arı, 2013: 21).
- f) Mevzuat ve vergi sistemi:** Ülkemizde KOBİ kurmayı düşünen bir girişimci, açmayı planladığı işin niteliğine göre hemen hemen 60 ayrı kamu kuruluşuna başvurmak ve istenen belgeleri düzenlemek zorundadır. Ülkenin her yöresindeki küçük işletmelerin aynı oranda vergi ödemeleri yada ödenen vergiler arasındaki farkın çok az olması gibi olumsuzluklardan da etkilenmektedirler (Şahin, 2006: 23).
- g) İhracat:** KOBİ'lerin genelde dış satım konusunda bilgili personel, bilgi ve finansman kısıtlarının yanında, ürettikleri mal ve hizmetlerin de seküler standartlarda olmayışı dış satım faaliyetlerinin istenen düzeye ulaşmasını engellemektedir. Ülkemizde KOBİ'lerin ihracat payı uzun yıllardır, % 8 -10 gibi bir aralıkta gidip gelmektedir. Bu da KOBİ'ler için, banka kredilerinden sonra en düşük payı göstermektedir (Can, 2009: 37).
- h) Alıcı satıcı ilişkileri:** Büyük işletmeler, faktör piyasasından aldıkları üretim faktörlerini büyük işletmelere satarak veya büyük işletmelerce üretilen mal ve

hizmetleri pazarlayan küçük işletmelerin yerine kendilerine bağımlı işletmeler sağlayarak, küçük işletmelerin alanlarını daraltmaktadır (Bursuk, 2006: 21).

1.3. Küçük Ölçekli İşletmelerin Ekonomilerde Yeri ve Önemi

KOBİ'ler bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlamaları, gelir dağılımındaki çarpıklıkları en aza indirmeleri ve kişisel tasarrufları teşvik ederek, yatırımlara yönlendirmeleri bakımından ekonomide önemli görevler üstlenmektedir. Bunların yanı sıra büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısı konumundaki KOBİ'ler, politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru sayılmakta, demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biri olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2006: 23).

1.3.1. Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

KOBİ'ler ekonomik sistemde bulunan işletmelerin kayda değer bir bölümünü oluşturmaktadır. Böyle küçük işletmelerin sahipleri ve ücretle çalışan işçilerinin sayısı da çoktur. Bu nedenle KOBİ'ler ekonomik ve sosyal açıdan çok önemlidirler. Tüm dünyada KOBİ'lerin önemli olmasının nedenleri (Tunçsiper ve İlban, 2006: 227);

- ✓ Güçlü ekonomilerin büyük işletmeler kadar küçük işletmelere de ihtiyacının olması,
- ✓ KOBİ'lerin optimum büyüklüğe ulaşması için resmi ve özel kuruluşların çaba göstermesi gerekliliği,
- ✓ Sosyal barış,
- ✓ Siyasi istikrarın sağlanacak olması,

KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada üstlendikleri rol, ülkelerin ekonomik ve sosyal yapısını yansıtacak şekilde değişmektedir. KOBİ'ler esnek yapıları ile dünya ekonomisinde gözde kuruluşlar halini almıştır. KOBİ'ler ABD, Japonya, ve Avrupa Birliği (AB) için ekonomik büyüme gerçekleştirmek adına önemli bir unsur olarak görülmektedir. Tüm dünya ekonomisi göz önüne alındığında işletmelerin % 95'ini oluşturan KOBİ'lerin kabaca toplam istihdamın % 66'sını ve toplam üretimin % 55'ini sağladığı görülmektedir (Kılıcı, 2013: 13)

Dünyada 1945–1970 döneminde büyük ölçekli işletmelere ağırlık verilerek ekonomik büyüme ve kalkınma faaliyetleri sürdürülmüştür. Fakat bu süre içerisinde KOBİ’lerin büyük işletmeler karşısında üstün yanlarının olduğu fark edilmeye başlanmıştır. Birçok ülkede istihdam yaratmada ve rekabet ortamının sağlanmasında KOBİ’lerin önemi, giderek artmıştır. 1970 ekonomik krizi sonrası, KOBİ’ler büyük ölçekli işletmelerden daha fazla kazanmaya başlamıştır. Yani, ölçek ekonomisinin öneminin yitirilmesinden sonra KOBİ’ler, çoğu ülkede (1970 bunalımından sonra kaynakların ekonomik kullanılması, istihdam ve gelir dağılımına katkılarının olmasından dolayı makro ekonomik politikaların temelini atmaya başlamıştır (Ersöz, 2010: 4).

AB içinde 2005 yılında tekrar düzenlenen ve “Yenilenmiş Lizbon Stratejisi” ile AB de sürdürülebilir ve sağlıklı bir büyümenin KOBİ’ler sayesinde gerçekleştirilebileceği öngörülmüştür. 2009 Avrupa Yatırım Bankası ve Eurostat verilerine göre AB bünyesinde etkinlik gösteren yaklaşık 25 milyon KOBİ, 105 milyon kişiye istihdam yaratmakta ve Avrupa Gayri Safi Milli Hâsılasının 2/3’ünü sağlamaktadır. Bunun yanında yenilikçi ve esnek yapıları ile KOBİ’ler yeni teknolojilerin yaratılmasına da büyük katkı sağlarlar. Dolayısıyla KOBİ’ler AB için özel bir önem teşkil eder ve AB esnek ve yenilikçi yapılarını koruyabilmeleri ve bunu rekabet unsuru olarak kullanabilmeleri için KOBİ’leri desteklemektedir (Arı, 2013: 10).

Büyük firmalar dünya ekonomisindeki farklılıklara ayak uydurmak için küçük firmalara oranla daha avantajlı bir duruma sahip ise de, birçok iş alanında, küçük ölçekli işletmelerin daha iyi bir ekonomik çözüm olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni değişen pazar koşullarına hızlı uyum sağlayabilecek esneklikte olması, küçük işletme sahiplerinin daha yaratıcı ve dinamik kişiler olarak hem yönetici hem de girişimci rolünü tek başlarına yürütebilmeleridir (Iraz, 2004: 370).

1.3.2. AB Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

AB’de geçtiğimiz beş yıl içinde oluşturulan işlerin %80’inden fazlasını KOBİ’ler gerçekleştirmiştir. AB’de, işletme başına düşen ortalama çalışan sayısı; mikro işletmelerde 2, küçük işletmelerde 20, orta ölçekli işletmelerde ise 100 civarındadır.

İşletme başına ortalama çalışan sayısı ise 6'dır. Bu sayının en düşük olduğu ülke Yunanistan (3), en yüksek olduğu ülke ise Lüksemburg (13)'dur. AB'deki KOBİ'lerin %50'sinde tek kişi çalışmaktadır (Özyurt, 2000: 15). Avrupa ülkelerinde işgücü verimliliği artışı KOBİ'lerde %2,1 iken büyük işletmelerde % 2,7 olarak tespit edilmiştir (Kılıcı, 2013: 15).

**Tablo 3 :
KOBİ'lerin AB'nin Ulusal Ekonomisindeki Payları ve Etkileri**

Ülkeler	İşletme Sayısı (Bin)	İstihdam Edilen Kişi Sayısı (Bin)	Katma Değer(Milyar Avro)	Ulusal Ekonomi İçindeki Payı(%)	Ulusal Ekonomi İçindeki Payı(%)	Toplam Değerler
				İşletme Sayısı	İstihdam Sayısı	Katma Değer
AB-27	19.602	85.000	3.090	99,8	67,1	57,6
Belçika	395	1.602	83	99,8	66,6	57,8
Bulgaristan	240	1.318	5	99,7	72,6	53,2
Çek C.	878	2.461	30	99,8	68,9	56,7
Danimarka	202	1.129	67	99,7	66,0	64,8
Almanya	1.654	12.357	553	99,5	60,6	53,2
Estonya	38	305	4	99,6	78,1	75,1
İrlanda	85	654	53	99,5	67,5	58,2
Yunanistan	820	2.031	44	99,9	67,5	58,2
İspanya	2.542	10.538	339	99,9	78,7	68,5
Fransa	2.274	8.834	412	99,8	61,4	54,2
İtalya	3.819	12.182	420	99,9	81,2	70,9
G.Kıbrıs	43	174	5	99,9	84,3	80
Letonya	62	469	5	99,7	75,6	71,1
Litvanya	93	619	5	99,7	72,9	58,5
Lüksemburg	21	120	7	99,6	70,8	58,5
Macaristan	556	1.783	20	99,8	70,9	50,2
Malta	-	-	-	-	-	-
Hollanda	492	3.146	146	99,7	67,6	61,5
Avusturya	272	1.589	76	99,7	67,4	60
Polonya	1.405	5.289	59	99,8	69,8	48,4
Portekiz	848	2.676	47	99,9	82	67,8
Romanya	410	2.463	13	99,5	60,8	48,4
Slovenya	88	371	8	99,7	66,6	60,6
Slovakya	42	501	7	98,8	54	44,5
Finlandiya	187	717	40	99,7	58,5	53,9
İsveç	523	1.667	83	99,8	63,2	55,6
İngiltere	1.635	9.636	501	99,6	54	51,0

Kaynak: Bahar Varlı, 'Avrupa Birliğinde Ve Türkiye' de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler:Yeniliğin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Önemi', Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010, s.8.

1.3.3. Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ülkemizde KOBİ'lerin sayısı, hizmet sektörü de dahil olmak üzere; toplam istihdamın % 76,7'sini sağlamaktadır. KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı ise % 38'e varmakta ve bu da toplam katma değer % 26, 5'i ne denk gelmektedir. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları ise, yıllar içinde değişiklik göstermekle birlikte, ortalama % 10 oranında seyretmekte ve bu oranın toplam banka kredileri içindeki payı % 5'in altında kalmaktadır (Şahin, 2006: 40).

Bilindiği üzere Türkiye 24 Ocak 1980 kararlarıyla dış satım ikamesine yönelik kalkınma stratejisinden vazgeçerek serbest piyasa ekonomisi dâhilinde dış alıma yönelik kalkınma stratejisine geçmeye karar vermiştir. Bu strateji değişikliğiyle birlikte serbest piyasa ekonomisi sistemini ve bu sistemin başlıcası durumunda olan girişimciliği ve özellikle dış satıma yönelik girişimciliği destekleme politikaları üzerinde durulmuştur. Bu geçen 23 senede ülkemiz başarılı ve başarısız tecrübe ve gelişmelere sahne olduktan sonra bugün belirli bir konuma gelmiştir. KOBİ'ler bugün daha rekabetçi bir halde yollarına devam etmektedirler (Kılıcı, 2013: 19).

Türkiye'deki KOBİ sektörünün büyük bir coğrafi dengesizlikle de boğuştuğunu görmekteyiz. Çünkü KOBİ'lerin ülke bazında yayılımları düzensiz olmaktadır. Çoğunluğunun (%65) Marmara bölgesinde (İstanbul dahil) ve İzmir'de yer aldıklarını görürken, doğu bölgeleri tüm KOBİ'lerin %20'sinden azını barındırmaktadır. Ayrıca, küçük işletmelerin çoğunluğu daha az gelişmiş bölgelerde fazlalaşırken, Marmara bölgesi orta ölçekli işletmelerin çoğunu barındırmaktadır (Ersöz, 2010: 6).

Türkiye'de KOBİ'ler dünya genelindeki hemcinsleri gibi bazı sorunlarla karşılaşır. Bu sorunlardan birincisi KOBİ'lerin ölçekleriyle ilgilidir. KOBİ'ler isimlerine münhasır küçük boyutlu işletmeler olduğunda ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanamazlar. Ölçek ekonomileri (veya içsel ekonomiler) firmaların boyutlarının büyümesiyle (diğer bir deyişle üretim kapasitesinin fazlalaşmasıyla) maliyet avantajı elde etmektedir. Ancak küçük hacimli ve düzensiz siparişlerinden dolayı tedarikte kalite ve indirim sağlayamamaları, aynı şekilde pazarlama sırasında da küçük hacimli iş paketleri

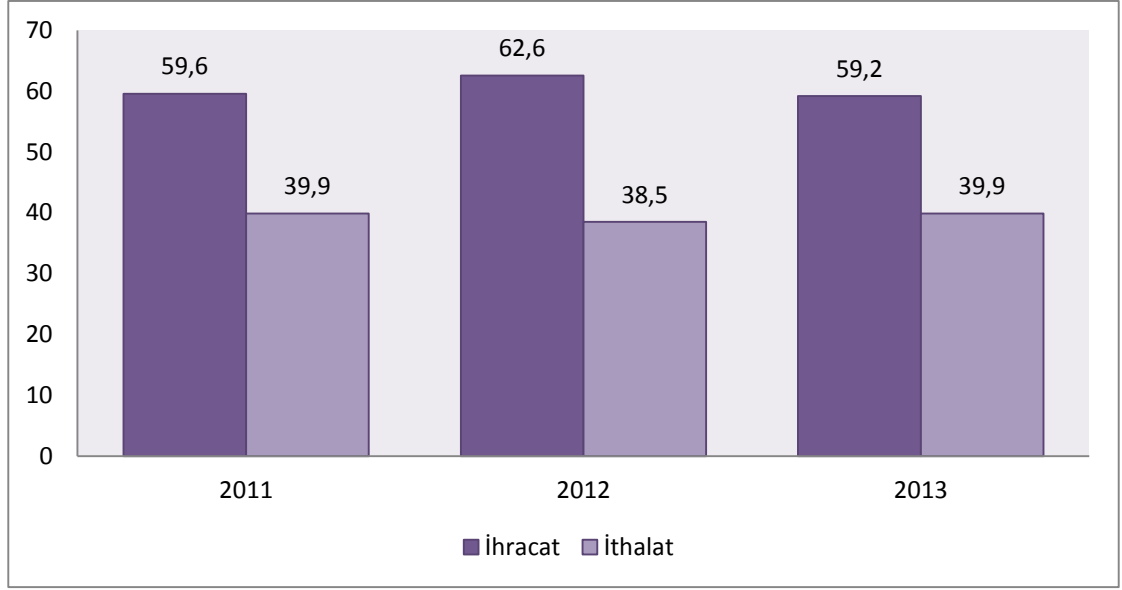
nedeniyle maliyet dezavantajını göğüslemektedirler. Tasarım, Ar-Ge ve bilgi teknolojileri alanlarındaki kalifiye personel maliyetini ise, bu ihtiyacın zorunluluk arz ettiği dönemlerin sürekli olmaması nedeniyle üstlenmekten kaçınmaktadırlar (Arı, 2013: 16).

KOBİ'lerin Türkiye'deki görünümüne oransal olarak bakılacak olursa; hem sanayi ve hem de hizmetler sektörü birlikte incelendiğinde, bu işletmelerin toplam işletmelerin % 99,8'ini oluşturdukları görülmektedir (Özdemir ve diğerleri, 2007: 178).

Türkiye'deki finans sektörü KOBİ'lerin kredisini zamanla arttırmış; uluslararası firmalar ise Türkiye'nin sanayi alanlarında girişimlere başlamışlardır. Türkiye'deki KOBİ'ler küçük finans hizmetlerinden oluşan yenilikçi stratejilerle ve çözümlerle daha büyük adımlar atmaya başlamıştır. Ekonomik kriz sırasında, büyük şirketler ölçek küçültüp personel işten çıkarımına giderken, KOBİ'ler istihdam yaratabilen az sayıda firma içerisine girmektedir (Ersöz, 2010: 6). KOBİ'ler bu tarz krizleri çok fazla etki almadan atlatabilmektedirler.

KOBİ'lerin yapılarının güçlendirilmesi için, KOBİ politikalarını geleceğe yönelik bakış açısıyla sağlıklı biçimde oluşturulması ve değerlendirilmesi gereklidir. Zira ekonomik kaynakların kıtlığı, AR-GE faaliyetleri, yeniliklerin yapılması, teknoloji kullanımının artması, mevzuat engellerinin aşılması ile ülkemizdeki KOBİ'ler yurtdışındakiler ile daha kolay rekabet edebilecektir (Arı, 2013: 18).

Piyasa ekonomisinin ise tam rekabet koşulları altında çalışabilmesi için küçük ve büyük işletmeler ekonomide birlikte hareket etmelidirler. Küçük işletmeler tüketiciye en yüksek oranda arzı sunmaya çalışırken, üretimleri talebe göre şekillendirdikleri için tüketiciyi daha çok memnun etmektedir (İraz, 2004: 371).



Şekil 1: KOBİ'lerin Yıllara Göre İthalat Ve İhracat Yüzdeleri

Kaynak: www.tuik.gov.tr. E.T.:17.03.2016

Ülke gruplarına göre 2013 yılında dış ticaret incelendiğinde, KOBİ'ler tarafından yapılan ihracatın %45,9'u Avrupa ülkelerine, %38,7'si Asya ülkelerine gerçekleştirildi. KOBİ'ler ithalatının %51,4'ünü Avrupa ülkelerinden, %38,9'unu Asya ülkelerinden yaptı.

1.4. Küçük Ölçekli Konaklama İşletmeleri

Küçük ölçekli turizm işletmesi, bir birey veya küçük bir grup tarafından finansı karşılanan ve biçimsel bir yönetim yapısı ile değil, doğrudan işletme sahipleri tarafından, kişiselleştirilmiş bir tarzda yönetilen turizm işletmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu işletmeler, fiziki tesisleri, üretim veya hizmet kapasiteleri, pazar payları ve çalıştırdıkları işgören sayıları ölçütleri açısından küçük ölçekli olarak algılanmaktadırlar (Akbaba, 2013: 22).

Bir turizm işletmesinin büyüklüğünün tespit edilmesi amacıyla kullanılabilecek çeşitli kriterler bulunmaktadır. Bunların başlıcaları arasında; personel sayısı, belirli bir zaman diliminde ödenen maaş ve ücretler toplamı, sermaye miktarı, belirli bir dönemde sağlanan satış gelirleri, oda veya yatak sayısı, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının düzeyleri, yüzme havuzu, otopark ve mağazalar gibi yan tesislerin mevcudiyeti ve benzeri kıstaslar

sayılabilir. Bu kıstaslar içerisinde işletmenin çalıştırdığı eleman sayısı, en yaygın kullanılan ölçüttür (Yıldırım, 2015: 83).

Günümüzde küçük ölçekli turizm işletmeleri incelendiğinde daha dinamik ve istikrarlı birer gelişim kaydettikleri görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerinin faydaları uzun zamandır tartışılmakta olan bir konudur ve ülke ekonomisindeki önemi artık fark edilir düzeydedir. Türkiye’de yasal sınıflandırma gereğince konaklama işletmelerinin büyük kısmının KOBİ sınıfına girdiği görülmektedir. Her ne kadar Küçükaltan ve Eskin (2008) küçük işletmelerin finansman kaynaklarının kıt olmasına vurgu yapsa da, konaklama işletmelerinin KOBİ sınıfında değerlendirilmesi çok önemli yararlar sağlamaktadır (Tunçsiper ve İlban, 2006: 227). Günümüzde küçük ölçekli konaklama işletmeleri de diğer KOBİ işletmeleri gibi misafirlerin talepleri doğrultusunda kendilerini geliştirmek durumunda kalmıştır (Haber ve Reichel, 2007: 6).

Türkiye de turizm sektöründe etkinlik gösteren işletmelere KOBİ statüsünün tanınması, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı ile gündeme gelen bir gelişmedir. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planında; küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel anlamda düşük prodüktivite ile çalıştığı, kalite, pazarlama, teknik bilgi ve finansman yetersizliklerinin bulunduğu ve bu sorunların giderilerek, verimliliklerinin ve uluslararası rekabet şanslarının artırılmasının amaçlandığı belirtilmiştir. Talep yapısındaki yeni eğilimlere yönelik olarak öncelikle turizm sektöründeki küçük ölçekli işletmelerin gelişmesine olanak tanınacağı ve bunların KOBİ statüsünde değerlendirileceği ifade edilmiştir (Çucu, 2010: 46).

Çok küçük konaklama işletmeleri, büyük şehirlerin konaklama potansiyelinin artırılmasına yardımcı oldukları, turistik hizmetlerin küçük ve diğer destinasyonlara nazaran önemsiz yerlere götürülmesini sağlamaları yönünden önemli birer ünitelerdir. Ancak, bu tür işletmelerin haksız rekabet içerisinde olabilme konusu onların rantlarının azalmasına sebep olmaları, standartlara uymamaları ve kitle turizminin ihtiyaçlarına cevap verme olanağına sahip olmamaları gözlemlenen bir diğer konudur (Eser, 2019: 17)

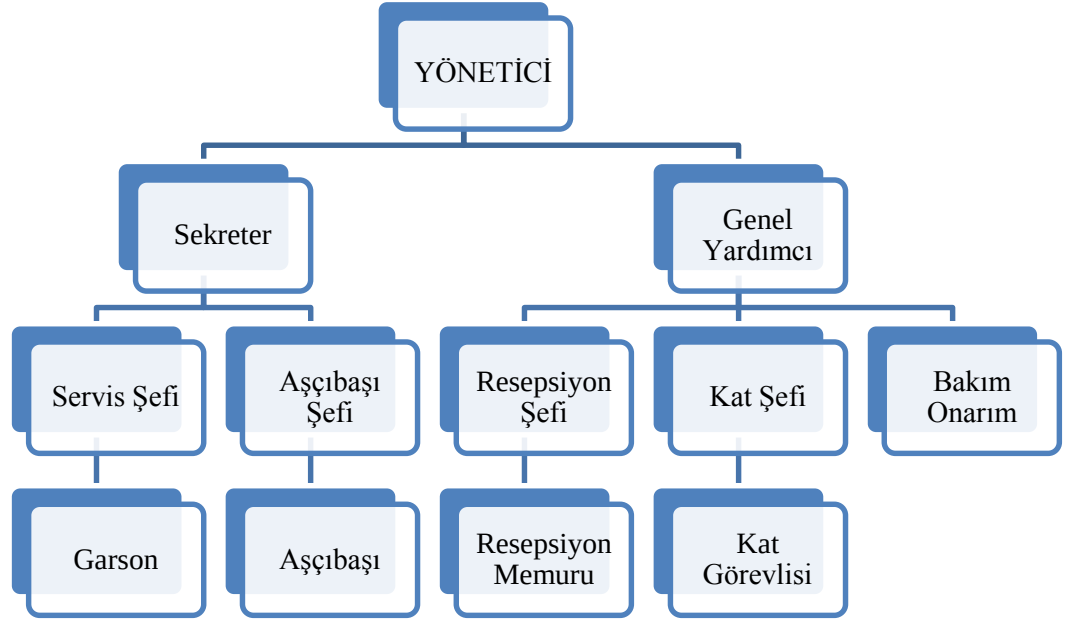
KOBİ kapsamına giren konaklama işletmeleri genellikle sahipleri tarafından yönetilmektedir. Yani işletmenin aynı zamanda sahibi olan bir yönetici için, baskıdan söz etmek mümkün değildir. İsteddiği gibi hareket edebilen girişimci yeni düşüncelerini uygulamaya geçirerek işletmenin mümkün olan en kısa sürede gelişmesini sağlayabilmektedir. Beklenmedik durumlar karşısında hızlı karar alınabildiği için sorunlar çok kısa sürede çözülebilir (Küçük, 2005: 108).

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde alt kademedeki iş gören ile yönetici arasında birebir iletişim söz konusudur. Böylece idareci, personelin iş verimini, çalışma performansını iyi ölçebildiği gibi, iş dışındaki yaşantısını da rahatlıkla gözlemleyebilmektedir (Çucu, 2010: 46). Bununla birlikte bu tür işletmelerde bilgi akışı, reklam, internet sitelerindeki pazarlama kanalları da çok önemlidir (Copp ve Ivy, 2001: 4).

Dünya genelindeki turizm işletmelerinin kayda değer bir bölümü, küçük işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmeler genellikle özel şahıslara ait, aileler tarafından işletilen, çalışanları bölge halkından oluşan, yerel ekonomiden mal ve hizmet satın alarak, yerel ekonomi ve bölgesel gelişime katkı sağlayan işletmelerdir. Aynı zamanda yarattıkları katma değerden, küçük yerleşim alanları ve bölgelerin pay almasını sağlamalarıyla birlikte, istihdam yaratma açısından da çok önemlidirler. (Şahin, 2006: 70). Bununla birlikte küçük ölçekli işletmeler turizmde önemli birçok temel çekim girişimleri, çevresel kaynaklar ve faktörler yaratmaktadır (Lerner ve Haber, 2000: 3).

1.4.1. Küçük Ölçekli Otellerin Organizasyon Yapısı

Küçük otel işletmelerinde bir yönetici ve bunun en yakın yardımcısı olarak bir genel yardımcı görev yapmaktadır. Diğer bölüm şeflerinin bölüm çapında geniş sorumlulukları bulunmaktadır. Yalnız otelin muhasebe, satın alma, satış artırma ve otelin işleyişi ile ilgili işlevler otel sahibi veya yönetici tarafından yönlendirilmektedir. Genel yardımcı ise otelin işleyişinde otel sahibinin veya yöneticinin en büyük yardımcısıdır. Ancak otelin yönetimi ve işleyişi konusunda doğrudan doğruya bir otoritesi bulunmamaktadır.



Şekil 2: Küçük Ölçekli Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması

Kaynak: ‘İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma’, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 180. 36, s.80.

1.4.2. Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi

Ekonomik değişmelerle birlikte, büyük işletmelerin yapısal organizasyonları da değişmekte ve bu gelişme küçük girişimcilerin endüstrideki etkinliğini giderek azaltmaktadır. Fakat bu durum küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri üzerinde diğer sektörlerde olduğu kadar fazla bir etki yaratmamaktadır. Yani konaklama sektöründe küçük işletmelerin değeri diğer sektörden farklı olarak olumsuz yönde etkilenmemektedir. Bu durum konaklama sektörünün bir hizmet sektörü olmasından kaynaklanmaktadır (Şahin, 2006: 59).

KOBİ’ler tek başlarına küçük birer ekonomik birimdir ve tek tek bakıldığında ekonomiye katkıları önemsiz sayılmaktadır. Ancak, topluca düşünüldüklerinde, sahip oldukları sayısal büyüklük, onların ekonomi ve toplum için ne denli önemli olduklarını gözler önüne sermektedir (Özdemir, 2007: 180).

Türkiye’de küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bir dönüşüm sürecindedirler. Bu dönüşüm süreci ile geleneksel tarzda üretim yapan, sadece yerel pazarlara yönelik faaliyet gösteren, büyümekten korkan, eski teknoloji kullanan ve serbest rekabetten kaçınan klasik küçük ve orta büyüklükteki işletmecilik anlayışı değişmektedir. Bu durum yeniliklere açık, bilgiye önem veren, rekabeti olmazsa olmaz sayan bir küçük ve orta büyüklükte işletmecilik felsefesine dönüşmektedir (Öztürk, 2013: 15).

1.4.3.Küçük Ölçekli Otel İşletmelerinde İnovasyon

Küçük ölçekli işletmeler ülkelerin hem istihdam yaratması açısından hem de üretimdeki payları açısından oldukça önemli yere sahip birimlerdir. Katma değeri yüksek ürünlerin üretilmemesi ülkeye ekonomik anlamda yüksek getirilerin gelmesini engelleyebilmektedir. Bu yüzden bu tip işletmelerin bu yönlerinin gelişmesine yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir Otel işletmelerine bakıldığında ise hizmet kuşkusuz en önemli unsurdur. Otel işletmeleri, rekabet avantajı elde etmek için hizmet yeniliklerine gereken önemi vermelidir. Hizmette tek düzelikten kurtulmaya ve farklılaşmaya gitmelidir (Can, 2009, 59)

Otel işletmelerinde yapılan hizmet yeniliklerinden bazıları aşağıdaki gibidir: Örneğin; Antalya Belek’teki Adam & Eve otel konuklarına "romantik konsept" adı altında çok yenilikçi hizmetler vermektedir. Bu konsept altında hayatını birleştirmek isteyen çiftlere çok yenilikçi 11 ayrı konsept sunulmaktadır. Bu hizmet sayesinde çiftler partnerlerine romantik sürprizler ve ekstrem evlenme teklifleri yapabilmektedir. İstanbul’daki Point Hotel Barbaros da, farklı tasarımı ve hizmet yaklaşımıyla hizmette yeniliğe ve pazarlama yeniliğine iyi bir örnektir. “Ev konforu ve ofis teknolojisini” bir arada sunarak; iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek; ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmıştır (Elçi, 2010: 32). Tamamen İstanbul teması ile dekore edilen otelde 26 sanatçının 265 eseri bulunmaktadır. Otelde, içerisinde en eskisi 1633 yılına ait bir kitabın da yer aldığı yaklaşık 3000 kitaplık İstanbul kütüphanesi bulunmaktadır. Aynı zamanda otellerin uyku satmasını temel alarak, 'sweet dreams' konseptini geliştiren yetkililer, ninniler, özel yataklar ve yastık menüleri hazırlamışlardır. Ayrıca otelde kaliteli uykunun 101 sırrı adlı

kitabı yatakların başu larına koyulmaktadır. Ve dünya milletlerinin ninnilerinden oluşan bir CD de kalan misafirlere hediye edilmektedir (www.hurriyet.com.tr, E.T.: 06.01.11)

Güzel bir hizmet yeniliği de Antalya'daki bir zincir otel işletmesinde uygulanıyor. Otel konuklarına bir seferli e mahsus olmak üzere ücretsiz sa  yıkama ve kesim hizmeti veriyor. Oteldeki bir başka hizmet yeniliği de iki otel kullanım imkanı bulunması. Konuklar yan yana olan ve aynı gruba ait olan otellere günün istedikleri zamanında girip  ıkabiliyorlar. Ayrıca yenilikçi oteller yeni teknolojiler ve farklılıklar yaratarak check-in sürecini konuklar için eğlenceli hale getirmektedir. James Northcutt imzalı Peninsula Beverly Hills check-in sürecinde kusursuz bir hizmet anlayışı benimseyerek konuklarını özel hissettirmektedir. Otelde, konu un ismini bilen, kayıt bilgilerine ve anahtarına sahip, konu a odasına, suiteine ya da bahçedeki villasına kadar eşlik eden özel bir misafir ilişkileri menejeri bulunmaktadır.Böylece konuklar resepsiyon prosedürünü atlatmaktadır (www.turizmdebusabah.com, E.T.: 27.02.2016).

Hizmette yeniliğe güzel bir örnek de havuzba ında daha hızlı servis yapabilen patenli barmaidlerdir. Hem havuz başında hem de bar içinde artistik hareketlerle misafirlerin beğenisini kazanan patenli barmaidler hem bir an önce serinlemek isteyen turistlerin içeceklerini çok daha hızlı ula tırmakta, hem de güneş altında yorulmadan çalışma fırsatı bulmaktadırlar (www.haberturizm.com, E.T : 02.04.2016).

BÖLÜM 2. İNOVASYON KAVRAMI VE İŞLETME PERFORMANSI İLİ Kİ İ

2.1. İnovasyon Kavramı, Tanımı ve Önemi

İnovasyon kavramı olarak, Latince'de yenilenme, yeni yapma ve değiştirme anlamına gelen *innovare* kelimesinden gelmektedir. Genel olarak yeni bir fikrin, ürünün ya da sürecin kabul edilmesi ve uygulamaya alınması anlamını taşımaktadır. İnovasyon işletmeler açısından çevredeki değişimlere cevap verebilme ve uyumlanma becerisi, bununla birlikte yeni ürün geliştirme faaliyeti olarak da ifade edilmektedir. Ayrıca bütün kavramlarda olduğu gibi inovasyon tanımı üzerinde de tam bir fikir birliği oluşturulamamıştır. Bu bakımdan inovasyon kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlandığı görülmektedir (Demirel, 2015: 11).

İnovasyonun diğer bir tanımı ise toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin ele alınmaya başlanmasıdır. Geniş anlamda bakarsak bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak da dile getirilebilir. Türkçede yenilik, yenileme gibi sözcüklerle ifade edilmeye çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle karşılanamayacak kadar derindir (Demirkaya, 2014: 110).

Oslo Kılavuzu'na göre inovasyon, yeni veya kayda değer ölçüde farklılaştırılmış ürün, hizmet veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması ve bu sayede ekonomik ve toplumsal faydanın sağlanmasıdır. İnovasyon kaynakları ise: gerçekleştirilen yeni icatlar, teoriler, kavramlar veya eskiden var olan ürün veya yöntemlerin geliştirilerek tekrar kullanılmasıdır. Bu uygulamada ticari fayda yaratması birinci amaçtır.

OECD tarafından yayınlanan Oslo kılavuzunda inovasyon konusunda bazı tanımlar görülmektedir. Bu kılavuzda inovasyon tanımı; “işletme içi uygulamalarda işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir mal ve hizmet ürünüdür ayrıca yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yönetimin gerçekleştirilmesidir” şeklinde tanımlanmıştır (Oslo kılavuzu, 2005: 25).

Literatürde J. Schumpeter ile birlikte anılan inovasyon kavramı kısaca, yeni bir üretim fonksiyonu keşfetmek anlamında kullanılmıştır. Schumpeter'e göre yenilik, yeni bir

ürünün icat edilmesi, yeni bir üretim metodunun geliştirilmesi, yeni bir pazarın kurulması, hammadde ya da yarı mamul madde temini için yeni kaynakların geliştirilmesi vb. şeklindeki etkinliklerin tümüdür (Özçifçi, 2014: 389).

İnovasyon ayrıca yeni problemleri çözmeye yönelik fikir üretmeyi ifade eder. Yeniden yapılandırma, maliyetleri azaltma, yeni bütçeleme sistemi kurma, iletişimi güçlendirme ya da ürünleri bir araya getirme de bu anlamda inovasyondur. İnovasyon genel olarak yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ya da servislerin kabul edilmesi ve aktif hale getirilmesidir. Değişim ve uyum kapasitesini içeren tanım aslını yansıtmaktadır. İnovasyon, yeni bir fikir ya da davranışın, bir sistem, politika, program, yöntem, süreç, ürün ya da hizmet olarak örgütün sistemine eklenmesidir (Avcı, 2014: 328).

Bununla birlikte inovasyon, yaratıcı bir fikri değer yaratabilecek ve pazarlanabilecek bir ürüne dönüştürme sürecidir. Yani inovasyon, bir buluş bulma ötesinde bir iş olanağı sağlamaktır. Bu nedenle tüm işletmeler için hayati önemi vardır (Gökçe, 2010: 2).

İnovasyon kavramı için Karata ‘düşünce oluşturma, teknoloji geliştirme, yeni bir ürünün, imalat sürecinin ya da ekipmanın üretimi ve pazarlama sürecini içeren tüm etkinliklerin yönetimi şeklinde’ tanım yapmıştır. Bu tanımla inovasyonun bir yönetim süreci özelliği olduğu da görülmektedir (Karata, 2012: 5).

Turizmde ise artan rekabet, tüketici davranışlarındaki değişiklikler, turizm işletmelerinde inovasyon çalışmaları yapmanın gerekliliğini arttırmıştır. Ancak turizmde yapılan inovasyonlar diğer inovasyonlarla karşılaştırıldığında daha kapsamlı çalışmalar olduğu görülmektedir (Marakova ve Medvedova, 2016: 40).

2.2.İnovasyonun Özellikleri

İnovasyon faaliyetleri, toplumu bütünüyle etkilemesi açısından bazı spesifik özelliklere sahiptir. İnovasyon, toplumda yaşam kalitesini arttırması, ekonomik ve sosyal bir fayda sağlaması açısından toplumsal anlamda olumlu etkiler yaratmaktadır. Örgütsel anlamda bakıldığında inovasyon, süreklilik sağladığında birçok problemi çözen, çevreye uyum

sağlayan, rekabet avantajı elde etmede artı kazandıran bir süreçtir. Teknolojik gelişmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, artan rekabet gibi sebeplerden dolayı sürekliliği sağlayan yenilikler çok önemli olmaktadır. Organizasyonlar açısından bakılırsa kaliteli bir hizmet verebilmenin yolunun da yenilikten geçtiğini görmekteyiz (Uzkurt, 2008: 20).

İnovasyona değişikliklere ve araştırmalara açık olan örgütler, hızlı gelişme temposu göstererek sektörlerinde de bir hayli ileri gitmektedir. Ürünleri sürekli geliştirerek, günün trendlerine ve zamanın gereklerine uygun yenilikler yapmak, en azından, yeni ambalaj usulleri, kalite yenilenmesi, yeni pazar ve pazarlama olanakları aramak, ürünü yaratmak için temel bir kuraldır (Güleç, 2000: 5).

İnovasyon yeni bir bilgidен yararlanmaya başlamak veya mevcut bilginin yeni kullanımlarını geliştirmek ya da bunların bir bileşimini içerir. Yeni bilgi, firma içi Ar-Ge yoluyla ya da farklı kanallar yoluyla dışarıdan edinilebilir. Yeni bilgi kullanımı veya mevcut bilginin entegrasyonu, standart rutinlerden farklı yenilikçi emekler gerektirir (OECD, 2006: 39).

Yenilik yapmak riskli bir döneme girmektir. Bu sebeple, yenilik yapmak zorunda kalan işletmeler, yeni ürün ve süreçlerin sağlayacağı olanakları ve taşıyacağı riskleri iyice tartmalı ve bu faaliyetleri etkin bir biçimde taşıyacak bir örgüt kurmalıdırlar. Çünkü yenilik yaratmak bir takım zorluklarla mücadele etmeyi gerektirir. En başta örgüt içinde tepkilere sebep olacaktır. Günümüzde pek çok işletme, özellikle sanayi işletmeleri yenilik yapma, yeni ürün ve usuller yaratmayı işletme içi örgütsel birim seviyesine taşıyamamışlardır (Güleç, 2000: 5).

İnovasyon özellikleri yeniliğin anlaşılmasıyla ve sindirilmesiyle doğru orantılıdır. Özellikle, inovasyonun göreceli üstünlüğü, benimsenmesinde çok önemli bir etken olduğu araştırmalarda görülmüştür. İnovasyon uygunluğunun, denenebilirliğinin ve görülebilirliğinin inovasyonun özümсенmesinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna karşılık, karmaşıklık özelliğinin inovasyonun özümсенmesinde olumsuz etki yarattığı da aşikârdır. Diğer bir özellik ise belirsizlik olarak söylenebilir. Belirsizlik yenilikte risk olarak görülmektedir. Örgütlerin yapısı; yeniliğin özümсенmesini kolaylaştırabilmekte ya da zorlaştırabilmektedir (Sabuncu, 2014: 105).

İnovasyon yenilikçi bir perspektife sahip olma, girişimci düşünme yapısı, dinamik planlama yapma, kuralları yıkma, hırslı olma ve lideri doğru seçme gibi niteliklere sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Bu bakış açısıyla inovasyon özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Akgöz, 2014: 3):

- **Görecelilik;** Bir yeniliğin edinim sağladığı fikirlerden çok, sağladığı sosyal algı ve ekonomik güvenilirlik derecesi çok önemlidir. Bazen yeniliğin elde edilmesi için katlanılan ekonomik ücretler hayli yüksek olabilir. Bu yüzden genel itibariyle düşük maliyetli yenilikler daha fazla tercih edilmektedir. Fakat yeniliğin maliyeti düşük olduğunda kesinlikle yüksek avantaj sağlayacak diye düşünülmemelidir.
- **Uygunluk;** Yeniliği özümsemek isteyen birey ya da gruplar, yeniliğin kendilerine fayda sağladığını düşündükleri sürece o yeniliğin uygunluğu üzerinde durmalıdırlar.
- **Karmaşıklık;** Bu özellik yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirler. Yenilikler özüksense bile uygulanmasında çıkabilecek karmaşık durumlar, yeniliğin kabullenilmesini geciktirebilir.
- **Denenebilirlik;** Bir yenilik faaliyetinin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini bildirir. Yeni fikirler ya da yeni mamuller denenebilir olduğu sürece, öğrenilip benimsenme imkanları arttırılabilir.
- **Gözlemlenebilirlik;** Yeniliğin sonuçlarının örgüt dışından da gözlemlenebilir olması gerekmektedir. Gözlemlenebilirlik diğer birimlerin yeniliği özümsemesinde önemli rol oynar. Çünkü gözlemlenebilme özelliği bireyden bireye değişebilir. Gerekli yeniliği iyi tartan ve gözlemleyenler, yeniliğin avantajlarını daha kısa sürede görebilirler.

Hizmet sektöründe yapılan yenilikler birçok alanı kapsamaktadır. Bu alanlar bazen ürün, bazen de süreç yeniliğidir ve bu yenilikler birbirlerinden ayrı düşünülemez.

(Carvalho ve Costa, 2011: 3).

2.1.1. İnovasyon Türleri

İnovasyon türlerini; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak incelemek mümkündür.

2.1.1.1. Ürün İnovasyonu

Yeni bir ürünün veya önemli derecede iyileştirilmiş bir tüketim ürününün ve hizmetin geliştirilmesi, piyasaya sunulması ürün veya hizmet inovasyonudur. Ürün yeniliği, farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi, mevcut bir üründe değişiklik, farklılık veya yenilik yapma sürecini kapsamaktadır. Ayrıca ürün yeniliğini, mevcut özellikleri, öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması şeklinde de tanımlamak mümkündür (Can, 2009: 60).

Ürün yeniliği, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak yeniden geliştirilmiş ürünlerle sunumunu kapsamaktadır. Ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya bilinen kullanımlarına göre yeni ya da hatırı sayılır derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması olarak da kabul edilmektedir. Ürün inovasyonu, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içerebilmektedir. Ürün inovasyonu, sahip olunan tüm ürün ve hizmetlerin malzemelerinde, bileşenlerinde, performanslarında, tanıtım ve pazarlanmasında da önemli değişiklikleri ve iyileştirmeleri kapsamaktadır (Akgöz, 2014: 3).

Firma açısından bakıldığında ise ülke şartlarına göre ileri teknoloji ile üretilen, genellikle değişik bir ihtiyacı karşılayan ve benzerleri yerine muadil olabilecek bununla birlikte tüketicilerin beğenisini kazanan mal ve hizmetler yeni üründür. Bu tanımda üzerinde durulan temel noktalardan en önemlisi yeni ürünün tüketicilerin satın alma alışkanlıkları direncinin kırabilmesidir. Böylece ürün yeniliği tüketicilerce kabul görecektir. Bu kabul olayı, tüketicinin ürünü kullanmasıyla gerçekleşmektedir. Yeni ürün, o ana dek hiç üretilmemiş, tamamen yeni bir ürün veya belirli bir firma veya endüstri kolu için yeni bir malı ifade edebileceği gibi, yenileştirilmiş mevcut bir ürün için de kullanılabilir (Sabuncu, 2014: 105).

Yeni ürünün özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Tubitak, 2011: 7) :

- ✓ Bir ürünün teknik özelliklerinde küçük bazlı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım yaratmak,

- ✓ Mevcut ürünlere yapılan hatırı sayılır derecede iyileştirmeler,
- ✓ Hizmetlerde ürün yenilikleri sağlanma biçimlerinde yapılan önemli değişiklikler
- ✓ Tasarım

Pazar açısından bakıldığında ise: "yeni ürün" kavramı literatürde üç şekilde ele alınmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2014: 12);

- **İşletmeler için yeni bir ürün;** Firma farklı amaçlarla mevcut olan bir ürünü imal etmeye veya satmaya karar verebilmektedir.
- **Pazar bakımından yeni ürünler;** Piyasa veya piyasalarda bulunan bir ürünün onu hiç tanınmayan bir piyasaya ilk kez sunulmasıdır. Bu durumda, ürünün bulunduğu piyasalardaki durumunun incelenmesi ve değerlendirilmesi, işletmeye bir hayli faydalı bilgiler sağlayacaktır.
- **Hiçbir piyasada mevcut olmayan yeni icat bir ürün;** Hiçbir yerde hiç kimse tarafından o zamana kadar yapılmamış bir üründür.

2.1.1.2. Süreç İnovasyonu

Süreç yenilikleri, ürün başına düşen üretim veya teslimat maliyetlerinin en aza indirmek, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere yapılan yeniliklerdir (TÜBİTAK, 2014: 9).

Süreç, dışarıdan alınan girdilerin işlendikten sonra, aynı çevreye çıktı olarak aktarıldığı sistem olarak kabul edilmektedir. Süreç inovasyonu ise, girdinin alınıp bir değer yaratılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan etkinlikler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliği, eldeki ürünleri daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle üretmeyi sağlayacak teknolojiye araç, cihaz ve bilgilerin kullanılması olarak da tanımlanmaktadır. Yani süreç inovasyonu, yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Bu yenilik satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki farklılıkları da içermektedir (Akgöz, 2014: 4).

Ayrıca süreç inovasyonu, bir ürünün yapılış veya hizmetin sunulmuş yönteminde yapılan değişimlere denir. Süreç yeniliği, ürünün kalite veya maliyetindeki değişimler aracılığıyla yapılanlar hariç, kullanıcılar tarafından görülemeyebilir. Bir mal veya hizmetin ortaya çıkması için belli bir zaman ve yöntem gerektirmektedir ve başka bir ifade ile süreçte yenilik yapılması gerekebilir. Süreç inovasyonu, kısaca yeni bir üretim yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncu, 2014: 107).

Süreç inovasyonu bakıldığında, temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bir ürün ya da hizmeti üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş bir yolunu ifade eder. Süreç yeniliğinde işletme faaliyetleri yerine getirilirken, tüm süreçlerde etkililik, ortaya çıkan problemlerin maliyetlerini düşürmek, hızlılığı arttırmak ve verimliliği en üst düzeye çıkarma söz konusudur. Tasarım, farklı performans ölçümleri ve kontrol metotlarının kullanımı konusunda ele alınan yenilik faaliyetleri özellikle araştırma sürecinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu süreçte bilgi sistemleri etkin bir biçimde kullanılmalıdır (Bayındır, 2007: 243).

Ayrıca mamul ya da hizmetlerin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğin iyileştirilmesi sayesinde müşteriye sunulan ve müşteri gözündeki marka değerinin arttırılmasına katkı sağlar. Bununla birlikte, işletmeye aynı ürünü daha düşük maliyetle üretmesi sayesinde daha fazla kar elde etme imkânı sağlar. Asıl olarak işletmenin bir şeyler üretme ve sunma yeteneğinin yenilenmesi ve iyileştirilmesi demek olan süreç yeniliği, pazara daha çok seçeneğin sunulması ya da daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı olunması gibi birçok şekilde geliştirilebilir. Yenilik, devamlı bir süreçtir. İşletmeler, ürünler ve süreçlerinde devamlı olarak değişiklikler yapmakta ve yeni bilgiler toplayarak, dinamik bir süreç içerisinde (Sabuncu, 2014: 108).

2.1.1.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, firmanın satışlarını arttırmak için, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni

bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama inovasyonunun, bir firmanın pazarlama araçlarındaki ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önceden kullanılmamış bir pazarlama yöntemini kullanmasıdır (TÜBİTAK, 2014: 7).

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri de ifade etmektedir. Ürün tasarımındaki değişiklikler, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, sadece ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri kapsamaktadır. Pazarlama inovasyonu, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeniden konumlandırmayı hedeflemektedir (Akgöz, 2014: 4).

Pazarlama inovasyonu, yenilik temelinde şekillenmektedir. Pazarlama inovasyonunu gerçekleştirebilmek vizyon geliştirmeye dayanmaktadır. Pazarlama inovasyonu faaliyetlerinin gerçekleşmesi, değer kümesini ortaya çıkarmaktadır. Bu değer kümesi inovasyon kaynakları olarak nitelendirilebilir. Değer kümesini oluşturan inovasyon kaynakları çok çeşitlidir. Bu çeşitlilik kapsamında; çalışanlar, müşteriler, diğer paydaşlar, üniversiteler, araştırma kurumlarının yanı sıra çevreden elde edilecek her türlü bilgi de yer almaktadır (Tüfekçi, 2014: 170).

Pazarlama inovasyonu ile; işletmenin satışlarını artırmak, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermek, yeni pazarlar açmak veya bir işletme ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmak hedeflenmektedir. Pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere nazaran ayırt edici özellik, işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, işletmenin mevcut pazarlama yöntemlerinden, önemli bir farklılığı temsil eden yeni bir pazarlama anlayışının veya stratejisinin bir parçası olmalıdır. Bu yeni pazarlama yöntemi, hem yeni hem de mevcut ürünler için uygulanabilmeli; yenilikçi işletme tarafından geliştirilebilir ya da diğer işletme veya organizasyonlardan uyarlanabilir olmalıdır (Sabuncu, 2014: 107).

Pazarlama performansı açısından pazarlama ölçütleri, finansal veya pazardan elde edilen içsel ve dışsal ölçümlerle ölçülebilmektedir. Bu kapsamda pazarlama ölçütleri, genellikle yönetimin sürekli gözden geçirdiği kantitatif performans göstergeleri ile sağlanmaktadır. Pazarlama performans ölçütleri ise finansal olan ölçütler ve finansal olmayan ölçütler olarak ikiye ayrılabilir. Pazarlama performansının ölçümünde; performans belirleyicileri olarak ise, çoğunlukla teşebbüsün toplam satışları, toplam pazar payı ve müşteri memnuniyeti kullanılmaktadır (Tüfekçi, 2014: 171).

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ve fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren var olan yeni pazarlama yöntemini iyileştirilmesi ya da yeni bir pazarlama yönteminin uygulanma sürecidir. Pazarlama yeniliği, hedef Pazar karmasının geliştirilmesi ve seçilen pazarlara sunulacak hizmet kalitesinin artırılması konularıyla ilgilenir. Bu nedenle pazarlama yeniliğinin amacı, daha iyi potansiyel pazarlar bulmak ve hedef pazarlara daha iyi hizmet sunmaktır (Zerenler ve diğ., 2007: 655)

Literatür çalışmalarında teknolojik olmayan yenilikler kategorisinde değerlendirilen pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon en az teknolojik yenilik kadar önem teşkil eder. Örneğin, AR-GE çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik yenilik yapan bir işletmenin pazarlama yeniliği gerçekleştirmemesi halinde geliştirdiği ürünün sağladığı ticari başarı, pazarlama yeniliği yapması durumunda sağlayacağı ticari başarıdan daha az olacaktır. Rekabet gücü açısından çok büyük öneme sahip imaj ve ün de pazarlama inovasyonunun gücüyle kendini gösterir (Atalay, 2012: 37).

2.1.1.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyonlar ürün, hizmet, süreç ve bunlarla birlikte pazarlama ve yönetsel alanlarda yapılan yenilik süreçlerini de kapsayan, bunlarla etkileşim içerisinde ortaya çıkan inovasyonlardır. Organizasyonel inovasyon, işletmenin ticari etkinliklerinde, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemlerin uygulanması sürecidir. Organizasyonel inovasyon, firmanın bilgi kullanım düzeyini, mal ve hizmet kalitesini veya iş yapma etkinliğini geliştirmek için yeni veya

önemli oranda değiştirilmiş firma yapıları ya da yönetsel teknikler geliştirmek ve uygulamak olarak da kabul edilmektedir (Aktürk, 2014: 4).

Ürün, süreç ve pazarlama yeniliklerinin dışında, yönetiminde yakından ilgili olduğu inovasyon türü olarak, örgütsel inovasyon söylenebilir. İşletmenin genel stratejisi, teknolojik yenilik ve AR-GE stratejisiyle çok bağlantılıdır. İşletmenin büyüme hedefleri ya da mevcut pazarlarını korumaya yönelik amaçları, işletmenin AR-GE ve inovasyonlara yönelik hedeflerini belirler. Gelişen yeni teknolojiler ya da yeni ürünler yüzünden kendi pazarlarına ve ürünlerine yönelecek tehlikeleri görebilmeleri, kendi geliştirdikleri inovasyon tekniklerinin ve yeni ürünlerin pazardaki yaşamlarını değerlendirebilmeleri ve bu değerlendirmeler karşısında hangi stratejinin uygulanması gerektiğini tespit etmeleri gerekir (Sabuncu, 2014: 108).

Bilginin kalitesi ise potansiyel benimseyenler açısından belirsizlik azaltabilmesi olarak görülmektedir. Bilginin değeri ise, potansiyel benimseyenlere göre avantaj sağlayabiliyor olmasıdır (Sabuncu:2014:108). Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanması demektir (Oslo kılavuzu, 2014: 8).

Teknolojik inovasyonları oluşturan ürün ve süreç inovasyonu, işletmenin temel iş faaliyetleriyle doğrudan bağlantılı oldukları için, genelde işletmenin operasyon sistemlerindeki değişiklikleri kapsarlar. Organizasyonel inovasyonlar ise, işletmenin temel iş faaliyetleriyle dolaylı bir ilişkide oldukları için, daha çok işletmenin yönetim sistemlerindeki değişiklikleri kapsar. Organizasyonel inovasyonlar, bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesini ve kaynaklarını etkin şekilde kullanmasını sağlayan, organizasyon yapısı, yönetim sistemleri, yönetim işi için kullanılan bilgi ve yönetsel becerilerde, iş tasarımlarında ve ödüllendirme sistemlerinde önemli oranda yapılan değişimleri kapsamaktadır (Atalay, 2012: 38).

2.1.2. İnovasyon Kaynakları

Yaratıcılıkla birlikte üretilen düşünce ve fikirlerin uygulanıp yaşama geçirilmesi icat ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Her yeniliğin ve icadın aslı yaratıcılıkla elde edilmiş fikirlerdir. Ancak, yaratıcılık sonucu elde edilmiş fikirler her zaman sorunların çözümünde uygulanabilir niteliği taşımaz veya ekonomik olarak uygulanma olanağı mümkün olmayabilir. Rekabet ortamında işletmelerin özelliklerinden biri de, yenilik yaratabilmektir. Yenilik yaratma rekabetin temellerini oluşturur (Sezgin, 1993: 163).

Rekabetçi işletmelerin birçoğu, diğer işletmelere oranla, daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için, pazarı ellerinde tutma olanağı yakalarlar. Bu işletmeler, sıradanlaşan mal ve hizmetlerden çok, yeni mal ve hizmetlerle pazarı yönlendirmektedir (Bayındır, 2007: 247).

Yenilik bireysel ve toplumsal ihtiyaçların daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlamaktadır. Yenilik, girişimcilik ruhu için de önemlidir; her yeni girişim belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Bununla birlikte, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye ihtiyaçları vardır. Bu söylenenler ülkeler için de geçerlilik taşır. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını devam ettirebilmek için onlar da yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (Köksal, 2008: 17).

İşletme kaynaklarını işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklar olarak ayırmak mümkündür.

2.1.2.1. İç Kaynaklar

Firmanın yenilik kapasitesini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler, firmanın sahip olduğu bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimcilik özellikleri olarak sayılabilir. Bu faktörleri genel olarak kategorize edersek;

a) Beklenmedik Başarı ve Başarısızlıklar:

Genel literatürde başarılı bir inovasyon için en iyi kaynak potansiyelinin beklenmedik başarı ve başarısızlıklar olduğu savunulur. Bu kaynaktan yararlanabilmek için analiz yapmak gerekmektedir, çünkü beklenmedik bir başarı sadece bir işarettir. Beklenmeyen gelişmeler en basit yenilik kaynağıdır ve beklenmeyen başarı ya da başarısızlık işletmelere çok önemli fırsatlar yaratabilir. Aynı zamanda bu başarısızlıklar daha sonraki dönemlerde elde edilebilecek başarıların en önemli emaresi haline gelebilirler. İşletmeler bu beklenmeyen durumları dikkatli bir şekilde izleyerek fırsat alanları yakalayabilirler. Beklenmedik gelişmeler bir tek işletme içinde değil, işletmenin dışında, fakat sektörün içerisinde de meydana gelebilmektedir (İraz, 2005: 93).

b) Bağdaşmazlıklar:

Bağdaşmazlık, karşılaşılan durum ile olması beklenen durum arasındaki farkı ifade etmektedir ve bu fark herkes tarafından anlaşılamayabilir. Uyumsuzluk durumlarında karşılaşılan fark bir hatayı temsil edebilir ve bu hata da yenilik yapmak için bir fırsat oluşturabilir. İster başarılı ister başarısız her beklenmedik olaydaki gibi, bağdaşmazlık da, ya daha önce meydana gelmiş ya da her an gerçekleştirilebilecek bir değişikliğin emaresidir. Oluşabilecek bağdaşmazlık türleri (Kanbur, 2014: 12);

- **Bir sektörün ekonomik gerçeklikleri arasındaki bağdaşmazlık:**

Bir ürün veya hizmete olan talep sürekli artıyorsa, ekonomik performansının da sürekli iyileşmesi gerekmektedir. Talebin sürekli arttığı bir iş dalında bu şansa tutunarak, kârlılığı kolayca yakalamak mümkündür. Böyle bir sektörde kârlılığa ulaşamamak, ekonomik gerçeklikler arasında bir bağdaşmazlık ifadesi olarak söylenebilir (Elçi ve diğ., 2008: 32).

Bu tür bağdaşmazlıklar imalat ya da hizmet sektörünü tamamen içine alabilir ve küçük bir işletme için, yeni süreçler ya da yeni bir hizmete yönelik büyük bir inovasyon fırsatı yaratır. Ayrıca bu bağdaşmazlıktan yararlanan yenilikçi kişi, rakipleri karşısına yeni ve tehlikeli bir rakip çıktığını fark edene kadar uzunca bir zaman rekabet etmek zorunda kalmayabilir (Durna, 2002: 52)

- **Bir sektörün gerçekliği ile ona ilişkin varsayımlar arasındaki bağdaşmazlık:**

Bu tür bağdaşmazlıklar, bir yönetimin mevcut durumu yanlış kavradığı, bu yüzden de yanlış varsayımlardan hareketle hatalı girişimlerde bulunduğu ortaya çıkar. Bu durumdaki yönetimler, sonuç alınamayacak alanlara yoğunlaşarak, gerçek durumu algılayıp yararlanmasını bilen yenilikçilere fırsat yaratabilirler

c) Süreç Gereklileri:

Süreç gereklileri, mevcut bir süreçteki zayıf ya da eksik bir halkayı belirler. Sürecin tamamlanması için ağ olduğu yerde inovasyon fırsatları var demektir. Bir şeyi kullanıcıların arzusuyla karşılayacağı “daha iyi bir şekilde” yapma olanağının varlığını fark etmek gerekir. Bu alanda inovasyonu, yapılacak işten yola çıkarak, var olan bir süreci mükemmelleştirmek olarak tarif etmek mümkündür. Süreç gereklerine dayalı inovasyon kıstasları şu şekilde sıralanır (Kanbur, 2014: 12);

- Kendi başına işleyen bir süreç
- Zayıf ya da eksik bir halka
- Net bir hedef tanımı
- Çözüm öğelerinin açık seçik tanımlanması
- ‘Bu işin daha iyi bir yolu olmalı’ algısının yaygınlık kazanmış olması.

Süreç gereklilikleri; başka bir ifadeyle süreç içerisinde ortaya çıkan ihtiyaçlar, yeniliği ateşlemekte, yeniliğe kaynaklık etmekte ve yenilik için büyük fırsatlar yaratmaktadır. Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gereklilikleri, iç veya dış çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle olaya başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır. Süreç gereklilikleri önceden var olan bir süreci daha iyi hale getirilebilir, süreçte zayıf olan bağlantıların yerine geçebilir ve yeni bilgiler çerçevesinde eski süreci yeniden tasarlayabilir (Durna, 2002: 50).

İşletmelerin süreç gerekliliklerini karşılayabilmek için Ar-Ge bölümü içerisinde yürütülen çalışmalar da bu kapsamda yenilik kaynağı olarak söylenebilir. Çünkü kullanılmakta olan bu süreç ihtiyaçlara cevap vermediğinde ve geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerektiğinde Ar-Ge çalışmaları ile birlikte yeniliği doğurabilir. Bir

işletmede yeni icatların üretimi; yürütülen Ar-Ge faaliyetleriyle orantılıdır. Ar-Ge faaliyetlerinin yeniliğe dönüştürülmesi, kullanıcılarla uyumun oluşmasını sağlayacak ve böylece ekonomiye dağılımı ile artan verimlilik, ekonomide olumlu etkiler yaratacaktır (Kanbur, 2014: 12).

d) Sektör ve Pazarın Yapısındaki Değişiklikler:

Sektör ve Pazar yapısı değişiklikleri genelde müşteri tercihleri, beğeni ve değerlerindeki değişimlerinden kaynaklanır. Aynı zamanda bir sektörün hızlı büyümesi de sektör yapısındaki değişmelere işaret eden sağlam bir emaredir. 1970’lerde Japonların ABD oto pazarına küçük ve yakıt tasarruflu arabalarla girmesi, benzin fiyatlarındaki ciddi yükselmenin etkisiyle tüketici tercihlerinde meydana gelen değişimden faydalanmaları sayesinde mümkün olabilmıştır (Can, 2009: 54).

Pazar yapısındaki ve endüstrideki farklılaşmalar işletmelere yenilik için mükemmel fırsatlar sunar. Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler sürekli ve ılımlı bir değişimden geçer ve bazen de ansızın değişebilir. Bu değişimler pazarın dışından veya içinden gerçekleşebilir. Pazarın kar potansiyelini arttırabilir ya da düşürebilir. Bu değişimler; müşteri ihtiyacındaki değişimlerden veya tedarikçilerin ve rakiplerin değişimlerinden meydana gelebilir. İşletmeler bu değişimleri yakından izleyip fırsatlara dönüştürmelidirler. Yapılan araştırmalarda, tedarikçilerin bilgi kaynağı olarak kullanılmasının, işletmelere yenilikçi olma fırsatını sağlayacağı görülmüştür. Bununla birlikte, endüstriyel bir sektörün üyeleri arasındaki rekabette, daha radikal yenilikler yaratacak değişim faktörü olabilir (Durna, 2002: 50)

2.1.2.2. Dış kaynaklar

İnovasyon fırsatlarının ikinci kaynak kümesi işletme veya sektör dışındaki değişikliklerdir. Bunlar:

a) Demografik (Nüfus Bileşimindeki) Değişiklikler:

Nüfus yapısındaki değişiklikler (yaş, eğitim, harcamaya ayrılabilir gelir miktarı, coğrafi bileşim değişimi) geleceğe ilişkin en güvenilir öngörü olarak görülmekte ve inovasyon fırsatları açtığı düşünülmektedir. Algısal değişimler, diğer bir ifadeyle,

özellikle sosyokültürel yapıyı etkileyen yaşam biçimleri, tutumları ve değer yargıları ile kültürel alışkanlıklardaki değişimler, işletmeler için yenilik fırsatları yaratmaktadır. İletişim ve bilgi transferinin hızı sonucu, toplumlar arasındaki artan iletişim, özellikle değer yargıları ve inanışlar, ekonomik ve toplumsal olaylarda, farklı toplumlarda benzer nitelikli davranışların oluşmasına sebep olmaktadır. Böylece değişen yaşam koşullarına paralel olarak işletmelerin de stratejilerinde yenilikler yapması gerekli olmaktadır (Kanbur, 2014: 13).

b) Anlam ve Algılamadaki Değişiklikler:

Beklenmedik başarı ve başarısızlıkları konu alırken, bunların çoğu zaman algı ve anlamlandırmadaki bir değişimin göstergesi olduğu görülmektedir. Bu anlamda inovasyon fırsatlarını yakalayabilmek için zaman ve yargı yeteneği gerekmektedir (Yıldız, 2011: 179).

c)Yeni (Bilimsel ve Bilim Dışı) Bilgi:

Yeni bilgi de inovasyon fırsatları kaynağı olabilir, ancak bu kaynak, bütün inovasyon kaynakları arasında yaşama geçirilme süresi en fazla olanıdır. Yeni bilginin çıkmasıyla teknolojiye entegre edilmesi arasında uzun bir zaman aralığı bulunur; ayrıca yeni teknolojinin pazara çıkacak ürüne dönüşmesi de ilave bir zaman alır. Bilgiye dayalı buluşların diğer özelliği de, çoğu zaman tek etmene değil, birçok farklı bilgi türünün iç içe geçmesine bağlı olmasıdır. Bilgiye dayalı buluşçuluğun, başkalarından önce liderlik konumuna gelme hedefinin net olması ve net şekilde pazara odaklanması önemlidir. Hedefin pazar yaratma olması gerekmektedir. (Can, 2009: 58)

2.2. İşletme Performansı

İşletme performansı işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların aynı potada değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilir. İşletme performansı, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Yıldız, 2011: 180).

2.2.1. İşletme Performansı Kavramı

Sözlük anlamı olarak performans, başarıyı ve istenilen sonucun elde edilmesini sağlayan güç ve yetenek olarak açıklanmaktadır. İşletmeyi amaçlarına taşıyan planlanmış bir faaliyetin sonuçlarının nitel ve nicel olarak tanımlanmasına performans denmektedir. Diğer bir deyişle, belirli bir zaman dilimi sonucunda işletmenin oluşturduğu çıktılar ya da bunun sonuçlarıdır.

İşletme performansı kavramı tanımlanması ve ölçülmesi güç olan ve bunun sonucunda araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmış olan bir kavramdır. Literatür incelendiğinde, kısa veya uzun vadeli, finansal veya örgütsel işletme performansı gibi çok çeşitli bakış açılarının olduğu görülmekle birlikte, yaygın olarak iki yaklaşımın kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bunlardan ilki öznel yaklaşımdır. Bu yaklaşımda işletmelerin performansı genellikle rakiplerine bağlı olarak, diğer bir deyişle rakipleriyle bir karşılaştırma yapılarak değerlendirilmektedir. İkinci yaklaşım olan nesnel yaklaşımda ise, mutlak performans ölçütlerine, kısaca, sayısal değerlere dayalı olarak işletme performansı değerlendirilmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008: 22).

İşletme performansının çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması ise, yakın zamanda ortaya çıkan bir yaklaşımdır. İşletme performansının, etkinlik, verimlilik ve değişime uyum gösterebilme yeteneği boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir. Ayrıca pazar payındaki artış, satış gelirleri ve kar miktarı gibi finansal göstergeleri bir performans ölçüt seti olarak kullanmıştır. İşletme performans kriterleri (Karaman, 2012: 415):

- Etkinlik
- Verim ve girdilerden yararlanma
- Verimlilik
- Kalite
- Yenilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

Küçük ölçekli otel işletmelerinin performans hedefleri diğer küçük ölçekli işletmelere göre farklılık göstermektedir. Çünkü otel işletmeleri hizmet yoğun bir sektör olduğu için

performansı artırmak için daha çok müşteri memnuniyeti sağlamak, daha çok personel başarısı yaratmak gerekmektedir (Reichal ve Haber, 2005: 5).

2.2.2. Performans Ölçümü

İşletme performansının ölçümü bir yandan işletmenin kendi çabalarını denetlemesi diğer yandan hedef pazarda müşteri memnuniyeti yaratması açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca performans ölçümü işletme yöneticilerinin kararlarına yön veren girdiler yaratmaktadır (Yıldız, 2011: 181). İşletmelerde başarılı bir ortama ve yüksek performansa ulaşmanın çok çeşitli yöntemleri bulunmaktadır. Çağdaş yönetim ve üretim tekniklerinin ve yeni teknolojilerin uygulanması, eğitim ve öğretim, daha iyi çalışma koşullarının sağlanması gibi performans ölçümleri de bu yollardan biri olarak işletmenin başarısına katkı sağlamaktadır (Akal, 2000: 65). Bu nedenle dünyada hem ürün hem de hizmet sektörlerinde performans ölçümlerine yaygın olarak gerek duyulmaktadır (Karaman, 2012: 416).

İşletme performansının çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması ise, günümüzde ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Literatürde de işletme performansının, etkinlik, verimlilik ve değişime uyum gösterebilme yeteneği boyutlarından oluştuğu belirtilmektedir (Akbaba, 2008: 24).

Performans ölçütleri örgütün hayati işaretleridir. İşletme için önemli olan kavramlar ile ilgili iletişimi kurarlar. Bunlar; doğru strateji, süreç sonuçları ve süreçlerle beraber, kontroller ve iyileştirmeler arasındaki bağlantıdır. Performans ölçütleri vasıtasıyla, insanlar işlerinin örgütsel başarıyı nasıl yakaladığını anlarlar. Performans ölçütlerinin stratejik önemi, işletmenin doğru şekilde doğru şeyleri ölçüp ölçmediğini ortaya koymasıdır. Örneğin, ortak ölçütler hisse başına kazanç, yatırımın geri dönüşü, iş gücü etkinliği, standartlardaki değişim, stok seviyeleri ve makine kullanımı gibi konularda eksik oldukları için uygun değildir. İnsanlara süreçteki performanslarını iyileştirmelerine olanak vermemektedir (Kabadayı, 2002: 68).

Performans, ilgilenilen konuda ölçüm gerektirmektedir. Bu ölçümler; objektif ve sübjektif konularda olabilir. Bir işletmenin performansını ölçmek için yararlanılan

geleneksel ölçütler genellikle objektif konulardır ve daha çok kârlılık, satışlar, piyasa değeri üzerinedir. Bugünün uluslararası rekabet şartları; objektif olmayan performans ölçütlerinin de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) işletmenin performansının ölçülmesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Yıldız, 2012: 185).

İşletme performans ölçümünün sübjektif olarak ölçülmesi, objektif ölçümden biraz daha zor olabilir. Çünkü yöneticiler araştırmacılara tam olarak doğru bilgiyi vermeyebilir veya gizleyebilirler (Zulkifli ve Perrera, 2008: 24).

Benzer bir yaklaşımla pazar payındaki artış, satış hâsılatı ve kâr miktarı gibi finansal göstergeler bir performans ölçüt seti olarak kullanılmaktadır (Akbaba, 2008: 24).

Modern işletmelerde karar verme amaçları için sadece objektif performans ölçümleri yeterli olmamaktadır. Performans ölçümleri objektif ve sübjektif olarak her ikisini de içermelidir. Çünkü performans ölçümü çok önemli bir faktörü, işletmedeki stratejik karar vermeyi etkilemektedir. İşletme performansı objektif ve sübjektif olarak ölçülebilmektedir. Objektif değerler, mutlak finansal performans değerlerini yani nicel veriler yoluyla, sübjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler öğrenilerek ölçülmektedir (Kalkan, 2005; 59).

Çok boyutlu yaklaşım, ölçüm yönteminin realitesinin sağlanmasında ve güvenilirliğinin desteklenmesinde şüpheleri en aza indirmeye yardımcı olmaktadır (Akbaba, 2008: 25) Literatürde işletmenin mali tablolarında var olan objektif ölçütlerin hatalı olabileceğinden veya uygun objektif ölçütlerin olamayacağından bahseden çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin performansını değerlendirmek için objektif verilere ulaşmanın güçlüğü, katılımcılardan alınan sübjektif algısal verilere dayanmayı gerekli kılmaktadır. Sübjektif ölçümün, yöneticilerin farklı kişilik özelliklerine veya farklı örgüt pozisyonuna göre değişiklik gösterebileceği ve böyle bir ölçümün rakiplerle karşılaştırma yapıldığında tutarsızlığa ve şüpheye neden olacağı görüşünü benimseyen araştırmacılar, işletme performansının ölçümünde objektif yöntemi baz almaktadırlar (Karaman, 2012: 416),

İyi performans ölçümü ve başarıyla uygulama yapılması için performans ölçme sistemlerinin bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zerenler, 2003: 205);

- a) **Bilgi vericilik:** Performans ölçümü, işletmelerin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili performansı ile ilgili bilgi vermelidir.
- b) **Gelişme sağlayıcılık:** Performans ölçümü, işletmelerin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir amaç yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışları ve karar almaları yönlendirici olmalı ve yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, faaliyetleri gerçekleştiren çalışanlara da iletmeli, böylece durumlarını öğrenme ve kendilerini değişen koşullara uyumlama olanağı sağlanmalıdır.
- c) **Anlaşılabilirlik:** Performans ölçme sistemi, edinilen bilgiyi kullananlar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de aynı şekildedir. Katılım düzeyi nicelik ve nitelik olarak arttıkça onaylama ve destek de o kadar büyümektedir.
- d) **Güncellik ve zamanlılık:** Performans ölçümü, işletme yöneticileri için gerekli bilgiyi zamanlı sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında zamanı etkin şekilde kullanabilmelidir. Bunun için de performans ölçme sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıda olmak zorundadır.
- e) **Anlamlılık:** Performans ölçme sistemi, değişimi reel olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler, kesinlikle ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır. bir sorunun ortaya çıkması durumunda sistemde bazen düzeltmelere gidilmesi yerine işletmelerin farklı koşullara uygun olarak yeniden yapılanma çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir.
- f) **Uygunluk:** Bir ölçme sistemi ne kadar etkin olursa olsun, işletmelerin performansının tüm yönleri ile ölçümü bir hayli zordur. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik amaç ve politikalarına uygun performans ölçme sistemleri kullanması gerekmektedir (Karaman, 2012: 417). Bunlar (Kabadayı, 2002: 69):
 - İlgili konuya dikkatli bir şekilde odaklanma,
 - Başarıyı sağlayan etkenleri tanımlama ve onlarla bağlantılı olma,
 - Örgütsel öğrenmeyi destekleme,

- Değerlendirme ve ödüllendirme yapısı kurmaya yardımcı olma
- Örgütteki tepe yönetimin önceliklerini destekleme,
- Karar alıcılara doğru ve zamanında bilgiyi sağlama,
- İşletmenin finansal ve finansal olmayan ölçütlerini dengelemeyi sağlama,
- İçsel müşteri zincirleri ile yatay ilişkiler kurmaya çalışma

Etkinlik: İşletmenin amaçlarına ve hedeflerine yönelik bir kavram olan etkinlik bir toplam performans göstergesidir ve örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır (Atakuş, 2006: 13). İşletme açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme ölçütüdür. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir. Başka bir deyişle fiili (gerçekleşen) performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir (Arslan, 2002: 4).

$$\text{Etkinlik} = \text{Standart performans (değer)} / \text{Gerçekleşen (fiil) Performans}$$

Verimlilik: Verimlilik bir işletmede kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösteren en önemli performans ölçütlerindendir. Örneğin işletmelerin verimlilik açısından toplam performansı değerlendirilmek istendiğinde üretimden çıkan çıktıların toplam girdilere oranına bakılır. Bu oran işletmenin toplam faktör verimliliğini gösterir. Bugünü dün, yarını bugünden daha iyi yapabilmenin güvencesidir. Verimlilik; ne kadar iyi görünürse görünsün ve de gerçekte ne kadar iyi olursa olsun mevcut durumu iyileştirme ve geliştirme arzusudur. Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen şartlara adaptasyonudur. Yeni teknikleri ve yöntemleri uygulanma çabasıdır (Atakuş, 2006: 17). Toplam faktör verimliliğinde bir üretim faaliyeti sonucunda elde edilen çıktıların, bu çıktıları üretmek için kullanılan girdilere oranlaması yapılmasına karşın, kısmi verimlilikte ise, üretilen çıktıların üretim öğelerinin tamamına değil, sadece herhangi bir üretim girdisine oranlaması yapılır. Bunlar; işgücü, sermaye ve hammadde şeklinde olabilir (Mutlu, 2004: 3).

Verimlilik boyutunun önemini verimlilik artışlarının yöneticiler, çalışanlar ve hatta ulusal çıkarlar açısından tasıdığı anlamda çok daha belirginleşmektedir; verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalitede, daha düşük maliyette daha çok üretim ve daha çok gelir ve kar demektir. Verimli bir yönetim ve çalışma ile sağlanacak bu yararların yönetim ve çalışanlar tarafından paylaşılması doğaldır. Yöneticiler ve çalışanlar verimlilik artışlarından kaynaklanan maliyet azalmalarının karşılığını, kar ve ücret artışı olarak dengeli bir biçimde paylaştıklarında bu paydan sabit ya da daha sabit olmayan oranlarda yararlanabilirler. Diğer taraftan düşük fiyatlarla müşterilerde yaralandıklarında verimliliğin olumlu sonuçları tüm ülke düzeyinde hissedilmektedir (Atakuş, 2006: 18).

2.3. İnovasyon ve Performans İlişkisi

İnovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişki, literatürde geniş bir biçimde yer almaktadır. İnovasyon ve işletme performansı ile ilgili literatürde, inovasyonun işletme performansını artırdığını söyleyen ve inovasyon yeteneğinin işletme performansı ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkaran çalışmalara rastlanmaktadır. Yenilikleri yakından takip edebilen örgütlerin, rekabetçi üstünlük sağlamanın yanı sıra işletme performanslarında da iyileşmeler sağlayabildikleri belirtilmektedir. Ayrıca işletmenin yenilik yapabilme yeteneğinin, işletme performansının önemli bir parçası olduğunu ve dolayısıyla işletme yenilikçiliği ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu öne sürülmektedir (Erdem, 2010: 86).

Performans kavramı belli bir amacın, görevin veya fonksiyonun gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel yönden irdeleyen bir kavramdır. İşletmelerde performans ölçümü ise, yönetimin kontrol işlevinin en önemli parçasıdır. İşletme performansının ölçümü işletmelere rekabet avantajı yaratmada çok önemlidir. İşletme performansı objektif ve sübjektif olarak ölçülebilmektedir. Objektif değerler, mutlak performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, sübjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülebilmektedir. (Yıldız, 2011: 182).

Yeni ürün geliştirme ve performans, yeni ürün geliştirme sürecinde ilk aşama olan fikir oluşturma ve son aşama olan ürünün fiziksel olarak ortaya konması arasındaki tüm faaliyetlerin hızlandırılmasıyla ilgilidir. Yeni ürün geliştirme hızı ve performans ilişkisi örgüt içinde birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler temel olarak altyapı ve prosedürel faktörlerdir (Erdil, 2004: 5).

Yenilik performansı, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve rekabet gücü için gerekli bir kavramdır. İşletme içinde gelişen yüksek performans ve farklı avantajlar elde etmenin yollarını gösteren, yeniliklerin seviyesidir. Yenilik faaliyetleri işletmelere sadece işletme performansını ve rekabet gücünü artırma fırsatı sunmamaktadır. Bunlarla birlikte yenilik performansına sahip işletmeler uzun vadede rekabet gücünü artıracak ve iş ortamını dinamik tutacak faydaları da edinmektedirler (Eren, 2013: 5).

İşletme düzeyinde yapılan inovasyonlar, işletmenin sürdürülebilir ekonomik büyümesine, pazar payının ve dolayısıyla karlılığının artmasına fayda sağlamaktadır. İşletme için yapılan inovasyonlar, karşılaşılan problemlere çözüm bulma, çevresel değişiklikler sonucunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve tehditlerden korunma aracıdır. Yani yenilikler, çevresel değişikliklere entegre olarak işletmenin sürdürülebilir olması ve ayakta kalmasına yardımcı olmaktadır (Küçük ve Kocaman, 2014: 40).

Otel işletmeleri üzerinde ise inovasyon performans ilişkisinde literatür incelendiğinde ise doğru bir orantı bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda işletme içerisinde yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji gibi tüm faaliyetler olarak tanımlanabilecek inovasyon ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi gösteren araştırma sonuçlarında yenilik ile çalışan performansı; proaktiflik ile çalışan ve müşteri performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Öztürk, 2013: 5).

Yenilik ve performans olgusu, günümüz otel işletmelerinin varlık sebebi olarak görülmektedir. Otel işletmelerinin emek yoğun yapısı bu durumun önemini vurgulamaktadır. Yenilikçi hizmetlerin ortaya çıkmasında, çalışanların payı büyüktür ve bu nedenle oteller yeni fikirleri özendirecek bir örgüt yapısı oluşturmalıdır (Erdem, 2011: 20).

İşletmelerin inovasyon performansını etkileyen ana unsurlar, “Örgütsel Öğrenme ve Öğrenme Yeteneği”, “İşletmenin Kavrama Kapasitesi”, “İnsan Kaynakları Politikaları” ve “Dış Çevre ile İşbirliği” başlıkları altında toplanmıştır.

2.3.1. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenme Yeteneği

Örgütsel öğrenmenin çıktısı, örgütsel kuralların ve standart faaliyet yordamlarının bir uyarlanması ya da değişimidir. Örgütsel öğrenme, üyelerin bilgi seviyelerindeki artışa bağımlı değildir. Daha çok, uyarma – tepki birleşimlerinin örgütsel olarak ezberlenmesidir (Koç, 2009: 158).

Öğrenmeyi, sistemlerine yerleştirmeyi başaran işletmeler, edindikleri bilgilerle beslenerek ve bunları mevcut bilgileriyle bütünleştirerek güçlü ve zayıf yönlerini kolaylıkla belirleyebilmektedirler. Güçlü yönlerinin bilincindeki bir işletme, eksiklerini tamamlaması gereken hususlara yönelebilmekte ve böylece öğrenmeyi odaklaştırarak daha hızlı ve yararlı sonuçlara ulaşmaktadır. Örgütsel öğrenme, işletmede edinilen ve iletilen bilgiye değer katmayı amaçlayan örgütsel süreçler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme süreçleri, bilginin kabullenilmesi ve özümsemesini içermektedir (Kubbe, 2015: 27) .

Rekabetin önemli bir koşulu olan değişime uyum sağlamada örgütleri güçlendirecek en önemli unsurlarından biri, etkili bir şekilde öğrenebilmektir. İşletmeler çok şey bildiklerini düşünme eğilimindedir. Oysaki işletmelerin etkili bir şekilde öğrenebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için; öğrenmeyi yeteneklerinin arasına katmış ve bu yeteneği destekleyen kültürel ve yapısal şartları sağlamış olmaları gerekmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği, organizasyonların var olan işleyiş biçimlerini etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ve anlayış geliştirebilme yeteneğidir (Pınar ve Arıkan, 2015: 68).

Örgütsel öğrenme süreci, daha iyi olduğunda, işletmelerin radikal yenilikleri geliştirebilme kapasitesinin daha fazla olacağını belirtilmektedir. Örgütsel öğrenme

stratejik bir süreçtir ve öğrenen örgüt yeni veya yeniden üretilen, elde edilen temel yetkinlik ve ürünlerin geliştirilmesini sağlayacak bu sürecin çıktısıdır (Kubbe, 2015: 2). İnovasyon yeteneğini geliştirmek isteyen işletmeler çevrelerini dikkatli izlemeli, meydana gelen değişimleri doğru bir biçimde analiz etmeli ve buradan kendine rekabet gücü kazandıracak bilgiyi üretebilmelidirler.

İşletmeler eğer yüksek inovasyon performansına sahip olmak istiyorlarsa, öğrenme yeteneklerini geliştirmelidirler, çünkü ancak öğrenme yeteneğine haiz işletmeler çevrelerinde olup biteni doğru bir biçimde analiz ederek çevresel beklentileri öngörebilirler. Bunun yanında, öğrenme yönelimi olan işletmeler, çalışanların sahip olduğu yaratıcılığı dışa vurmalarına imkân veren, açık fikirli ve hoşgörülü kültür ve mekanizmalarına haiz olduğu için, inovasyon performansları da yüksek olmaktadır (Demirel, 2015: 37).

Organizasyonların, bilgiyi sistematik şekilde kullanarak performanslarını artırmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamalarında örgütsel öğrenmenin rolü büyüktür. Çünkü örgütsel öğrenme hem bilgiye ulaşmayı sağlamada hem de bu bilgi yardımıyla performans geliştirmede hızlandırıcı bir etki yapmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenmenin, işletmelerin başarısında ve özellikle de performansı üzerinde önemli etkisi olduğu savunulmakta ve son zamanlarda insan kaynakları yönetimi ve örgütsel öğrenmeye yönelik uygulamalar ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaracak derinlemesine bilimsel araştırmalar yapılmaktadır (Uzuntarla, 2015: 2).

Örgütsel öğrenmenin inovasyon yaratma sürecindeki kritik rolü, “bilgi yönetimine destek sağlama” ve “yaratıcılık yeteneğini geliştirme” şeklinde iki başlık altında toplanabilir (Avcı, 2009: 127). İnovasyonların temelinde, bireysel, grupsal, örgütsel ve/veya endüstriyel düzeyde öğrenme ile oluşturulan yeni bilgiler yatmaktadır. Buradan hareketle inovasyon yeteneği, örgütlerdeki var olan bilgi ile oluşturulacak olan yeni bilgiler arasında gerçekleştirilecek kombinasyonların bir sonucu olarak tanımlanabilir Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 21).

Örgütlerin öğrenme kabiliyetlerini artırabilmeleri, büyük oranda örgütteki bireylerin öğrenme kabiliyetlerinin artırılmasına bağlıdır. Bireylerin yaşam boyu öğrenmeye motive olmaları, sürekli öğrenme alışkanlığı edinmiş, bilgi üreten, bilgiyi kavrayan ve uygulayan bireyler olmalarına bağlıdır. Gelecek, en alttan en yukarıya kadar örgütün tüm seviyelerinde öğrenmenin önemini kavrayan örgütlerin olacaktır (Öneren, 2015: 14).

Bir işletmenin çevresinin belirlenebilmesi, öncelikle, o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırlarının çizilmesine bağlıdır, işletmelerin pek çok çeşidi, farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır ve aynı şekilde çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevre bulunmaktadır. Mesela ticari, sınaî veya eğitim ve sağlık alanındaki işletmelerden söz edildiği zaman, aynı şekilde ticari, sınaî veya eğitim ve sağlık çevresinin bulunduğu söylenebilir. Çok uluslu bir işletme için daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunur. Diğer taraftan bir işletmenin her bir alt sistemi için de ayrı ayrı çevreler söz konusu olur. Mesela işletmenin pazarlama departmanı için işletme dışında bir pazarlama çevresi veya kullanılan teknoloji için teknolojik çevresi bulunmaktadır (Ofloğlu ve Aydemir, 2006:2).

2.3.2. İnsan Kaynakları Politikaları

İnovasyon süreci, tüm iş süreçlerinde olduğu gibi bünyesinde insanı barındırır. Bu nedenle, inovasyon performansı hususunda, işletmenin uyguladığı insan kaynakları politikalarının etkisi de göz önünde bulundurulmalıdır. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasında çalışanların motivasyonu önemli bir unsurdur; bu sebeple, işletmenin çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutacak ve onları yeni fikirler üretmeye teşvik edecek insan kaynakları politikaları, işletmenin inovasyon performansını olumlu yönde etkilemektedir (Demirel, 2015: 37).

İnsan kaynakları uygulamaları yapısal ve operasyonel etkinlik yaratılmasıyla örgütsel performans ve çalışanların işle ilgili tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bayramlık ve Çetin, 2014: 27).

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki işgörenlere kadar tüm çalışanları

kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir. İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır (Öğüt, 2009: 6).

Çalışanların birbirleriyle bilgi temelli etkileşimde bulunmaları, çalışanların inovatif davranışlarını da etkiler. Eğer çalışanlar birbirleriyle bilgilerini ve iyi iş örneklerini paylaşırlarsa, bu durum bilgiyi edinen çalışanın inovatif performansını yükseltir ve hem yeni fikirler üretmesini hem de bu fikirleri uygulama aşamasına geçirmesini kolaylaştırır. Bunun yanında, bir çalışanın diğer çalışanla hatalarını paylaşması, çalışanın mevcut fikirleri hayata geçirmesinde ona kolaylık sağlar. Dolayısıyla işletme, çalışanlar arası bu tür etkileşimleri teşvik ederek birey bazında inovatif davranış geliştirebilir (Demirel, 2015: 38).

2.3.3. Dış Çevre İle İşbirliği

İnovasyon gibi karmaşık bir süreçte sahip faaliyetlerde işletmelerin tek başlarına yüksek performans göstermeleri oldukça zordur. Bu sebeple, dış çevrede yer alan unsurlar ile işbirliği ilişkisinin kurulması konusu, önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek teknoloji sektörlerinde yer alan işletmelerin yaptığı radikal inovasyonlar ve düşük teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin gerçekleştirdiği artımsal inovasyonlar, dış çevre ile işbirliğinden olumlu etkilenmektedir (Demirel, 2015: 31).

İşletme ile çevresi arasında sürekli bir etkileşim olduğundan dış çevrenin sınırlarını belirlemek oldukça güçtür (Akbolat, 2012: 12). Yüksek inovasyon performansı için işletmeler bulundukları bölgede bölge içi ve diğer bölgelerle bölgeler arası işbirliğine gitmek durumundadır. Bölgesel aktörler arasındaki işbirliği, bilginin yayılımını sağlayan önemli bir araç olabilmektedir. İşletmenin inovasyon sürecinde kullanacağı bilgiler çevresindeki kurumlarda (örneğin üniversitelerde) bulunabileceğinden, işletmenin çevreyle işbirliği yapması, bilgi temini açısından faydalıdır. Bunun yanında, açık inovasyon yaklaşımıyla işletmelerin inovasyon sürecinde çevresiyle işbirliği yapması eksik bilgilerinin tamamlanmasına, geliştirme maliyetlerinin azaltılmasına, süreçle ilgili

risklerinin dağıtılmasına ve geliştirme sürecinin performansının artmasına olanak sağlar (Demirel, 2015: 31).

Yeniliğe İlişkin Yapılan Çalışmalar

Yeniliğe ilişkin çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, yeniliğin işletme performansına, yenilikçi davranışlara etkisini belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir. Ayrıca, yeniliğin içsel süreç, çalışanların motivasyonu, örgütsel öğrenme ve liderlik gibi temel faktörler üzerindeki etkisine yönelik çalışmaların da olduğu görülmektedir. Çalışmaların özellikle hizmet sektörü ve sanayi sektörü üzerine odaklandığı bunun yanında küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde de olduğu görülmektedir. Öte yandan çalışmalarda yeniliğin temel alt boyutlarının ilişkisi ve diğer kavramlara olan etkisi tartışılmaya çalışılmıştır. Çalışmalar genellikle nicel araştırma yöntemine dayalı olarak yapılmıştır. Fakat son yıllarda yapılan yeniliğe ilişkin çalışmalarda ise nitel araştırma yönteminin de arttığı görülmektedir (Mesci, 2011: 46).

Tablo 4:

Yeniliğe İlişkin Yapılan Çalışmalar

BÖLÜM 3: KÜÇÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNOVASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: SULTANAHMET İLÇESİ ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulguları ve Sonuçları
ZERENLER VE DİĞ.	2008	Yenilik Performansının yapısal sermaye ve ilişkisel performansı hangi ölçüde etkilediği araştırılmıştır.	Nitel araştırma yöntemi	İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye yenilik performansını pozitif olarak etkilemektedir.
DURAN VE SARAÇOĞLU	2009	Bu araştırmanın amacı yaratıcılık ve yenilik kavramları ve aralarındaki ilişkisi inceleyerek yenilikçi ve yaratıcı kişilerin kişilik ve düşünce yapılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmek ve yenilik sürecinin en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğini belirlemektir	Nitel araştırma yöntemi	Bu araştırma sonucunda yaratıcı ve yenilikçi bireylerin çoğu özelliklerinin birbirine benzediği sonucuna varılmıştır.
KARACA	2009	Bu çalışma çerçevesinde yenilik kavramı incelenmiş özellikle hizmetlerde yeniliğe karşı tüketici algısı ve tepkisi öğrenilmek için bir araştırma yapılmıştır	Nitel araştırma yöntemi	Çalışma sonucunda, tüketicilerin yeniliklere ve buna bağlı olarak firmaya karşı olumlu bir algı geliştirdikleri ve firmaya karşı memnuniyet ve sadakat duygularının arttığı tespit edilmiştir
CHU VE CHAN	2009	İşletmelerin yeni ürün geliştirme sürecindeki uygulamalar ve iletişim tabanlı yenilik fikrini ortaya koymaktır.	Nitel araştırma yöntemi	Ürün geliştirme sürecinde üç alanda işletmelerin isteklerinin yerine getirilmesi gerektiği ve etkili bir iletişim tabanlı yenilik için işletme içindeki tüm çalışanların katılımcı bir rol oynaması gerektiği belirlenmiştir.
ERASLAN VE DİĞ.	2009	Türkiye ekonomisinin en önemli ekonomi kalemlerinden birini oluşturan turizm sektörünün önde gelen kümelenmelerini ortaya koymakla birlikte kümelenmelerin yeniliğe etkisini araştırmaktır.	Nitel araştırma yöntemi	Kümelenmelerde yeniliği tetikleyen üç adet mekanizma olduğu saptanmıştır. Bu unsurlar, kopyalama, zorunluluk ve taleptir
KURT	2010	İşletmelerin örgüt kültürü ve yenilik seviyelerini tespit etmek; örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkilerini ortaya koymak, yenilik düzeyini artıracak örgüt kültürü konusunda önerilerde bulunmaktır.	Nitel araştırma yöntemi	Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel yenilik üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüş ve klan kültürü ile yenilik

				performansı arasında kuvvetli ilişki vardır
--	--	--	--	---

Bu çalışma ile, Türkiye’de son yıllarda hızlı bir biçimde artış gösteren, küçük ölçekli işletmelerin, profilinin incelenmesi ve bu anlayışla hizmet sunan küçük otellerin, yaptığı inovasyonların belirlenmesi, onları bu konuda cesaretlendirmek ve yapılan inovasyonların işletme performansını hangi ölçüde etkilediği görülmek istenmiştir. Çünkü inovasyonları sadece 5 yıldızlı otellerle özdeşleştiren bir literatür hakimdir. Hâlbuki kişiye özel hizmet sunan küçük oteller, hem misafirlerin önerileri hem de Pazar payını arttırmak için birçok inovatif faaliyet gerçekleştirmektedir.

Bu çalışmada küçük ölçekli otel işletmelerinin inovatif faaliyetlerinin, işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın temel hipotezleri aşağıda belirlenmiştir;

H1: İnovasyon küçük ölçekli otel işletmelerini, pozitif yönde etkilemektedir.

H2: İnovasyon, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H3:İnovasyon, küçük ölçekli otel işletmelerinin işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

3.2.Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Araştırmaya konu olan otel işletmelerinde yapılan inovasyon faaliyetlerinin belirlenmesi ve işletme performansına etkisinin gözlenmesi için, nitel araştırma yöntemlerinden, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği önceden hazırlanmış ve konunun ana eksenini belirten soruların mülakatın yapıldığı kişiye sorulması, verilen cevaba bağlı olarak ilave sorularla konunun detaylı bir şekilde anlaşılmasına dayalı bir tekniktir (Celep, 2013: 34).

Mülâkat esnasında, her hangi bir karışıklık olmaması için sorular formdan takip edilerek karşı tarafa yöneltilmiştir. Ses kaydı yapabilmek için öncelikle yöneticilerden izin istenmiş ve tüm mülakatlarda ses kaydı yapılmıştır.

Bu kapsamda öncelikle araştırmanın problemi tanımlanmış ve ilgili alan yazını taranarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra, araştırma soruları, oluşturulan kuramsal çerçeveye dayandırılarak yazılmıştır. Ardından, evren ve örneklemin belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Yapılan bu araştırma, Sultanahmet Bölgesi ve küçük ölçekli konaklama işletmeleri ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmada, işletme yöneticilerinin inovasyon hakkındaki görüşleri incelenmiş, müşterilerin görüşleri hakkında bilgi edinilmemiştir. Bununla birlikte İstanbul’da artan terör olayları ve siyasi karışıklıklardan dolayı azalan turizm gelirleri Sultanahmet bölgesinde de son derece etkili olmuş ve yapılan mülakatlarda otel yöneticileri umutsuz bir tablo çizmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma konusunun küçük ölçekli hizmet sunan konaklama işletmelerine yönelik olması, alan araştırmasında bu tür işletmelerin yoğun olarak bulunduğu bir alanın seçilmesini zorunlu kılmıştır. Bu amaçla yapılan incelemelerde araştırmanın İstanbul Sultanahmet destinasyonunda yapılmasına karar verilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı, TUROB, Fatih Belediyesi verileri incelendiğinde araştırmanın evrenini 184’ü belediye belgeli, 153’ü turizm işletme belgeli toplamda 337 adet; butik, 1 yıldızlı ve 2 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır

Evreni temsil düzeyine sahip örneklemin seçiminde Sultanahmet bölgesinin küçük ölçekli merkez otellerinin kendilerine ait internet sitelerindeki infolarından yararlanılarak 56 otel ile görüşme yapılmasına karar verilmiştir. Örneklem seçiminde olasılığa bağlı olmayan örnekleme yöntemlerinden kasti örnekleme kullanılmıştır. Kasti örnekleme tekniğinde örneği oluşturan elemanlar, araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Deneklerin belirlenmesindeki ölçüt araştırmacının yargısıdır (Altunışık ve diğerleri, 2012: 142). Görüşmeler devam ettikçe 17 işletmeden sonra aynı cevaplar alınmaya başlanmış ancak araştırmanın kesinlik bildirilmesi için 28 adet işletme ile mülakat çalışması yapılmıştır. Ayrıca yapılan her mülakata, yapılma sırasına göre bir numara verilmiştir. Bulgular kısmında, işletmenin ya da mülakata katılan kişinin ismi verilmemiş, bunun yerine mülakat numaraları belirtilmiştir. Söz konusu

yerlerin araştırma alanı ve örnek çalışma olarak seçilmesini gerekli kılan kriterler şu şekilde özetlenebilir;

Evrenin Seçilme Nedeni;

- Sultanahmet, Türkiye turizminin yurtiçinde ve yurtdışında en çok bilinen ve turizm kültürü en derin destinasyonlarından biridir.
- Yerli ve yabancı birçok turist için cazibe merkezi olmasının yanında; turizm işletmelerinin ve özellikle Sultanahmet'in kendine özgü mimari yapısından, tarihi dokusundan ve yerleşim imkânlarının elverdiği ölçüde inşa edilmiş küçük konaklama işletmeleri ve özel tesislerin benzer destinasyonlara göre hem sayıca çok olması, hem de yerleşke olarak birbirlerine daha yakın olmaları, alan araştırması için bölgeyi ideal kılmıştır.
- Bölgede yer alan konaklama işletmelerinin birçoğunun, küçük işletme yapısında olması, özellikle mülakat yoluyla verilerin elde edilmesinde avantaj sağlaması
- Sultanahmet bölgesinin dünya miras alanı ve tarihi yarımada'nın içerisinde yer alması ve Türkiye'nin tanınmış destinasyonlarından biri olması, elde edilen veriler ve ortaya çıkan sonuçlar itibarıyla çalışmanın daha çok dikkat çekerek literatüre önemli ölçüde katkıda bulunmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

3.4.Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması kısmında, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları ile araştırmanın veri toplama sürecine değinilmiştir. Araştırmanın geçerliliğini sağlamak amacıyla aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir:

- Araştırmacı görüşme esnasında objektif davranmış, katılımcıların fikirlerini etkileyecek müdahalelerden uzak durmuştur.
- Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ayrıntılı olarak raporlanmış ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı detaylı bir biçimde açıklanmıştır.
- Elde edilen bulguların kendi içerisinde anlamlı ve mantıklı bir bütünlük içermesi önemsenmiştir.

Araştırmanın güvenirliğini sağlamak için ise şu hususlara dikkat edilmiştir:

- Araştırmacı çalışma sürecinde objektif kalmıştır, görüşme esnasında sadece soru soran taraf olmuştur.
- Araştırmanın yöntemi ve aşamaları detaylı bir şekilde anlatılmıştır.
- Görüşme esnasında veri kaybını önlemek adına katılımcıların izni ile ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar, hiçbir değişikliğe uğratılmadan, olduğu gibi yazıya aktarılmış ve analiz edilmiştir.

3.5. Verilerin Analiz Yöntemi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada yarı yapılandırılmış, derinlemesine mülâkat yöntemi ile veri toplanmıştır. Yöneticiler ile yapılan mülâkatlar yaklaşık 20 dakika ile, 75 dakika arasında sürmüştür. Bu doğrultuda, Yavuz (2010) tarafından hazırlanan ‘İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma’, Işık (2015), ‘Turizm Sektöründe Nitelikli İşgücü Açığına Yenilikçi Yaklaşım: Kapadokya Örneği, Eraslan (2012), ‘Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar’ çalışmalarının mülakat formlarından yararlanılmıştır.

Mülakatta 24 adet soru işletmenin inovasyon düzeyini ve bunun işletmeye nasıl yansıdığını anlamaya yönelik olarak sorulmuştur. İşletme performansı subjektif olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte siyasi ve terör olaylarının etkileme düzeyi de ölçülen konular arasındadır.

Araştırma için 15 adet butik, 7 adet 1 yıldızlı, 6 adet 2 yıldızlı otel ile görüşülmüştür. Mülâkatlarla elde edilen verilere öncelikle içerik analizi uygulanmıştır. “İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır” (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227). İçerik analizi aşamasında NVivo 11 Programı kullanılarak, mülâkatlar içerisindeki veriler, önceden belirlenmiş olan temel kategorilere uygun şekilde alt kategorilere ayrılmıştır. Daha sonra, NVivo 11’in özelliklerini kullanarak, temel ve alt kategorileri gösteren modeller hazırlanmıştır. Hangi görüşün kaç kere tekrarlandığını gösteren ve kullanılan programın özelliği olan

rapor sayesinde ulaşılan sonuçlar, modeller üzerinde gösterilmiştir. Bu kapsamda yorumlar yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bulgularının sunumu esnasında, otel işletmelerinin yöneticilerinin kimlik bilgilerinin gizli kalması amacıyla her bir katılımcıya bir kod verilmiştir. Her bir yönetici, “1. Otel”, “2. Otel” şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca her bir katılımcı kodu aynı zamanda o katılımcının yöneticisi olduğu işletmeyi ifade etmektedir.

3.6.1.İşletmelerin Genel Özellikleri

Anketi cevaplayan işletmelerin demografik özellikleri ile ilgili araştırma bulguları Tablo 1 de verilmiştir.

Araştırmada sektördeki faaliyet süresine verilen cevaplarda, %21,42 ile 6 işletme 1 yıldan az, %35,71 ile 10 işletme 1-5 yıl arası, %25 ile 7 işletme 6-10 yıl arası, %17,85 ile 5 işletme 11-15 yıl arası faaliyet gösterdiklerini belirtmiştir. Bu sonuçlardan, araştırmaya katılan otellerden %40dan fazlasının 10 yıl ve daha fazlası, sektörde faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Yatak sayısı açısından da incelendiğinde işletmelerin %21,42’sinin 10 ve daha az yatak kapasiteli, %50’sinin 11-25 arası yatak kapasiteli, %28,57’sinin 26-35 arası yatak kapasiteli olduğu anlaşılmaktadır.

Ankete konu olan işletmelerin oda sayısı incelendiğinde %32,14’ünün 10 ve daha az oda, %39,28’inin 11-20 arası oda, %28,5’ inin 21-30 arası oda sayısına sahip olduğu görölmektedir.

İşletmelerin %75’ini turizm belgeli olarak faaliyet gösteren işletmeler, %25’ini belediye belgeli olarak faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında olan deneklerin işletme türü açısından bakanlık belgeli otel statüsünde olan işletmelerin çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya konu olan işletmelerden %32,4’ ünün

işletme sahibi, %28,57'sinin profesyonel yönetici ve %39,8'inin ise sahip ve profesyonel yönetici tarafından yönetildiği araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu sonuç, işletmelerin hala profesyonel ve işletmeyi daha başarılı kılması muhtemel kişilere teslim edilmediğini göstermektedir.

Tablo 5:
Mülakat Yapılan İşletmelerin Genel Özellikleri

Özellikler			Özellikler		
Faaliyet Süresi			Turizm Mezunu Çalışan Sayısı		
1 yıldan az	6	%21,42	5'ten az	16	%57
1-5 yıl	10	%35,71	6-10 arası	6	%21,42
6-10 yıl	7	%25	11-15	4	%14
11-15 yıl	5	%17,85	16-20	2	%7,14
Oda Sayısı			Kategori		
10'dan az	9	%32,14	Turizm Belgeli	21	%75
11-20	11	%39,28	Belediye Belgeli	7	%25
21-30	7	%28,5			
Yatak Sayısı			Yönetim		
10'dan az	6	21,42	Sahip	9	%32,4
11-25	14	50	Profesyonel Yönetici	8	%28,57
26-35	8	28,57	Sahip ve Profesyonel Yönetici	11	%39,28

3.6.2. Deneklerin Demografik Özellikleri

Anketi cevaplayan yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili araştırma bulguları Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin %7,14'ünün kadın ve %92,85'inin ise erkek olduğu anlaşılmaktadır. Demografik özelliklerin cinsiyetle ilgili yüzdesine bakıldığında ankete kadınlardan daha çok erkeklerin katıldığı görülmektedir. Bu da turizm sektöründe çalışan erkek sayısının çalışan kadın oranından fazla olduğunu göstermektedir. Söz konusu yöneticilerin %21,42'sinin 20 yaş ve aşağısı, %46,42'sinin 21-30 yaş arası, %14,28'inin 31-40 yaş arası, %10,71'inin 41-50 yaş arası ve %7,14'ünün 50 yaş ve üzerindeki gruplarda yer aldıkları görülmektedir. Hizmet sektöründe nitelikli

personele olan ihtiyaç, turizm söz konusu olduğunda fiziksel kapasiteye duyulan ihtiyaca eklenmektedir. Doğal olarak bu ihtiyacı gidermek için daha genç çalışanların bulunduğu 21-30 ve 31-40 yaş grupları ağırlıklı bir sonuç görülmektedir. 41-50 yaş grubuna dahil kişilerin ağırlıklı olarak işletme sahipleri ya da profesyonel yöneticilerdir. Görüldüğü üzere yöneticilerin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmakta olup ve yine büyük bir kısmı genç ve orta yaş grubunda yer almaktadır. Ayrıca, araştırmaya konu olan yöneticilerin %39,28'i evli iken, %60,71'i bekârdır. Konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin genelde evli olmadığı gözlemlenmektedir. Bu da sektörün özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Eğitim durumu açısından ankete katılanlar incelendiğinde ise %3,57'sinin ilköğretim mezunu, %14,28'inin lise mezunu, %21,42'sinin ön lisans mezunu, %50'sinin lisans mezunu, %10,71'inin lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında ise işletme yöneticilerinin çoğunluğunun üniversite eğitimi aldığı görülmektedir. Ayrıca ankete katılanların %28,57'sinin sahip yönetici, %32,14'ünün müdür, %14,28'inin müdür yardımcısı, %25'inin departman yöneticisi olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayan kişilerin iş deneyimleri incelendiğinde, %10,71'inin 1 yıldan daha az, %25'inin 1-4 yıl arası, %28,57'sinin 5-8 yıl arası, %35,71'inin 9-12 yıl arası olduğu görülmektedir. Ankete katılanların %42,85'i turizm eğitimi almışken, %57,14'ünün turizm eğitimi almadığı görülmektedir.

Tablo 6:
Mülakat Yapılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Özellikler			Özellikler		
Cinsiyet			Pozisyon		
Kadın	2	%7,14	Satış Yöneticisi	8	%28,57
Erkek	26	%92,85	Müdür	9	%32,14

Yaş Durumu			Müdür Yardımcısı	4	%%14,28
20 ve aşağı	6	%21,42	Departman Yöneticisi	7	%25
21-30 arası	13	46,42	Deneyim		
31-40	4	%14,28	1 yıldan az	3	%10,71
41-50	3	%10,71	1-4 yıl	7	%25
50 ve Üstü	2	%7,14	5-8	8	%28,57
Medeni Durum			9-12	10	%35,71
Evli	11	%39,28	Turizm Eğitimi		
Bekar	17	%60,71	Evet	12	%42,85
Eğitim Durumu			Hayır	16	%57,14
İlköğretim	1	%3,57	Düzey		
Lise	4	%14,28	Turizm Lise	3	%10,71
Ön Lisans	6	%21,42	Turizm Ön Lisans	4	%33
Lisans	14	%50	Turizm Lisans	5	%41,66
Yüksek Lisans	3	%10,71			

Bunların dışında araştırmaya katılan tüm işletmelerin siyasi ve terör olaylarından dolayı oda satışlarında ciddi boyutta düşüşler yaşanmaktadır. Öyle ki katılan tüm işletmeler fiyat düşürmelerine rağmen önceki sezonlarda gelen misafirlerin yarısı kadar bile misafir gelmediğinden şikâyetçidirler ve eğer böyle giderse işletme ömürlerinin çok olmayacağını da altını çizmişlerdir. Yapılan görüşmeler kategorize edildiğinde şu ana başlıklar ortaya çıkmıştır.

3.6.3.İşletme Performansı

İşletme performansını analiz edebilmek için Fawcett ve Clinton (1996) tarafından geliştirilmiş olan işletme performansı ölçeği inovasyona uyarlanarak mülakat esnasında işletmelere yöneltilmiştir.

3.6.3.1.Çalışan Tatmini ve Eğitim

İşletmelerle yapılan görüşmelerde, personel ile ilgili yöneltilen sorularda, küçük ölçekli işletmeler olduğu için konuklarla birebir iletişime geçen personelin öneminin büyük olduğu belirtilerek personel eğitimi alıp almadıkları sorulmuştur. Görüşülen işletmelerden 8'i personel eğitimi vermektedir. Bunlardan;

Otel 3: *‘Biz personel eğitimini çok önemsiyoruz, işletmemizde aylık olarak personel eğitimi verilmekte ayrıca otelimizin sahibinin 3 ayrı otel işletmesi bulunmakta ve bu işletmelerin tümüne aylık olarak dışarıdan eğitmen gelmektedir’.*

Otel 4: *‘İşe başlarken oryantasyon eğitimi veriyoruz ve çalışanlarımızı mutlaka turizm eğitimi almış kişilerden seçiyoruz’.*

Otel 7: *‘İşe yeni başlayanlara bir oryantasyon eğitimi veriyoruz ancak çalışanlarımız çok uzun zamandır çalıştıkları ve sektörde tecrübe sahibi oldukları için ekstra bir eğitime ihtiyaç duymuyoruz’.*

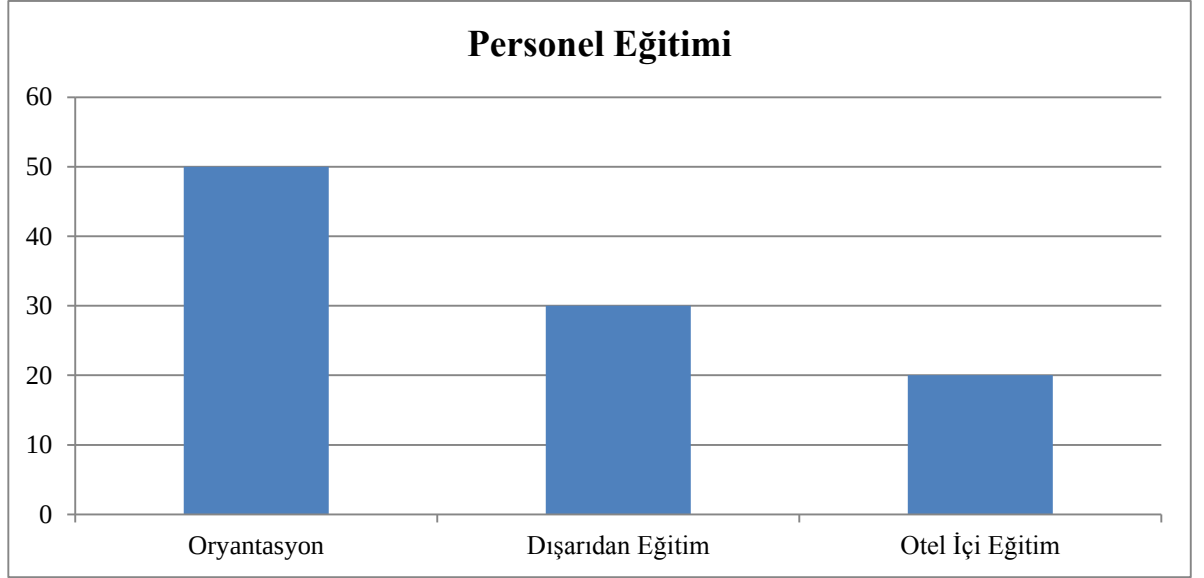
Otel 12: *‘İşletme dışından eğitmen alıyoruz’.*

Otel 14: *‘Bizde her departman yöneticisinin kendi departmanına eğitim veriyor ve departman yöneticileri de seminerlere katılarak kendilerini geliştiriyorlar’.*

Otel 21: *‘Biz oryantasyon eğitimini çok önemsiyoruz bu şekilde personelin işle ve birbirleriyle olan ilişkileri daha sağlam temellere oturuyor’.*

Otel 24: *‘Düzenli olarak dışarıdan eğitmen alıyoruz aynı zamanda otel müdürü de bu konuda bilinçli ve personelin eğitimiyle ilgileniyor’.*

Otel 25: *‘Biz kendimiz servis, sunum gibi konularda eğitim veriyoruz’.*



Şekil 3: Mülakat Yapılan Otellerin Personel Eğitimi İçin Tercih Ettiği Eğitim Türü

Görüşülen diğer oteller ya eğitilmiş ya da tecrübeli personel tercih etmektedir. Bu otellerden ikisi son zamanlarda artan terör olaylarının mevcut turizm potansiyelini düşürmesinden dolayı eğitime ayırabilecek bütçelerinin kalmadığını belirtmiştir. Personelin birbirleriyle iletişimini ve ekip ruhunu güçlendirmek için herhangi bir aktivite yapıp yapmadıklarını sorulmuştur ve alınan cevaplar şu şekildedir;

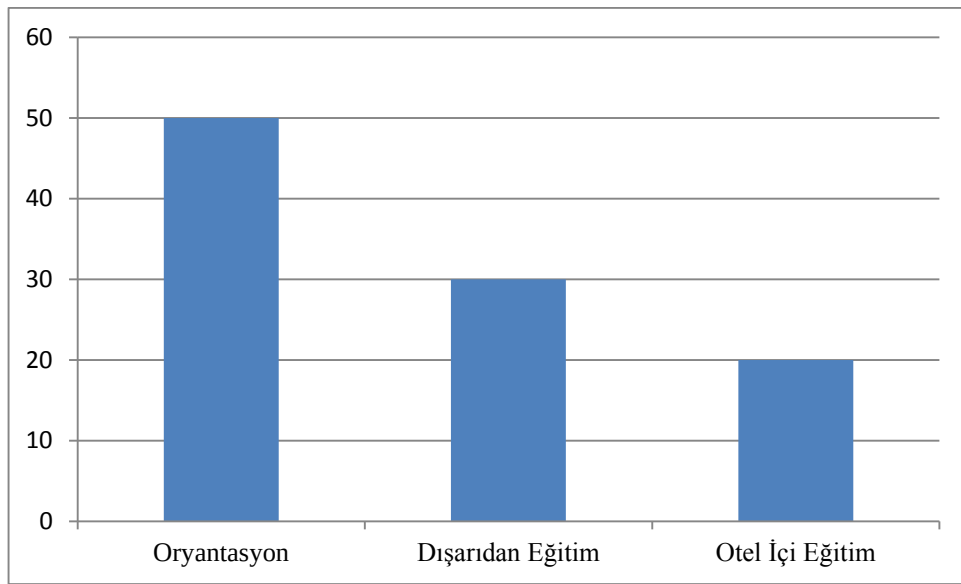
Otel 1: 'Personelimiz uzun süredir çalışanlar olduğu için birlikte birçok faaliyet yapıyoruz. Bu faaliyetleri sayarsak; halı saha maçları, ramazanda iftar yemekleri, özel günleri kutlama, dama, satranç turnuvaları ve kazanana ödül, sinema etkinlikleri gibi faaliyetler düzenliyoruz. Ayrıca motivasyon açısından ayın personeli seçilerek ödülde veriyoruz.'

Otel 3: 'Vardiyalı çalıştığımız için birlikte çok fazla faaliyette bulunamıyoruz ancak halı saha maçları yapıyoruz ve, özel günleri mutlaka kutluyoruz. Bununla birlikte ramazan aylarında iftar gibi faaliyetlerde bulunuyoruz.'

Otel 8: 'Biz ev toplanmaları, iftar, piknik, konser gibi faaliyetlerde bulunuyoruz.'

3.6.3.2.Hedef Pazar

Sultanahmet bölgesindeki küçük ölçekli otellerin tümü Avrupa pazarından; Almanya, Rusya, Avustralya, Amerika, İngiltere, Fransa hizmet verdiklerini belirtmiştir. Ancak artan terör olaylarıyla doğru orantılı olarak düşüş gösteren talepten dolayı Ortadoğu pazarına yönelmelerine neden olmuştur. Görüşmelerin sonucunda en çok talebin Almanya’ dan geldiği görülmektedir. Ancak oda satışlarında ortalama %70 düşüş olduğunu ve artık Avrupalı turistin pek fazla tercih etmediği yapılan görüşmeler sonucunda görülmektedir. Örneğin; Otel 6’ nın son 3 yıllık haziran ayı doluluk oranı, 2014 %88.5, 2015 % 76.5, 2016 % 13’ tür. Görüldüğü gibi terör olayları Türkiye turizmine önemli bir darbe vurmuştur. Tablo 8’de Sultanahmet bölgesindeki küçük ölçekli otellerin yaşanan terör olayları öncesindeki hedef pazarları gösterilmiştir.



Şekil 4: Mülakat Yapılan İşletmelerin Ülkelere Göre Hedef Pazar Yüzdeleri

Ayrıca işletmelere hedef kitlelerini arttırmak için ne gibi çalışmalar yapıldığı sorulmuştur. İşletmeler hedef kitlelerini arttırmak için reklam, broşür, önceki kalan konuklarını mail yoluyla bilgilendirme, promosyon, cep telefonlarına mesaj gönderme, internet reklamları, bloggerlarla anlaşarak sayfalarında tanıtım yaptırmak gibi çalışmalardan yararlanmaktadır. Görüşülen işletmelerden biri yurt dışındaki blogger Türkiye’ ye geldiğinde otellerinde ücretsiz konaklama sağladıklarını belirtmiştir. Ayrıca

bu oteller küçük ölçekli olduğu için misafirlerin en büyük tercih sebebinin aile sıcaklığı sunmak ve onlara kendilerini evinde hissettirmek olduğu söylenebilir.

Bu sebeple çoğu işletme hem tekrar tercih edildiğini, hem online oda satışı yaptıkları sitelerde puanlarının ve yorumlarının çok iyi olduğunu, misafirlerin otellerini başkalarına tavsiye etmesinin ve internet sitelerindeki yorumların tekrar tercih edilmek ve hedef pazarı arttırmak için çok önemli olduğunu söylemişlerdir.

Aslına bakılırsa bu işletmelerin çoğu profesyonel bir yönetim anlayışıyla yaklaşmamaktadır. Bu işletmeleri konuklar için cazip kılan da budur. Konuklar kendilerini özel hissetmektedir. Bununla birlikte oluşan sorunlar anında çözülerek müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Bununla ilgili;

Otel 3; ‘Küçük ölçekli bir otel olduğumuz için sağlayabileceğimiz hizmetin sınırları var, 5 yıldızlı otel beklentisiyle gelen ve memnun olmayan misafirlerimizi ücretsiz konaklatıyoruz. Ayrıca konuklardan feedback alıyoruz.

Görüşülen tüm işletmeler, misafirleri odalarından ayrılırken mutlaka memnun kalıp kalmadıkları sormaktadır. Öyle ki denekler artık misafirlerden hiç yorum almadan da misafirlerin sadece yüzlerine bakarak bile feedback alabildiklerini ve ona göre hareket ettiklerini belirtmektedirler.

3.6.3.4.Müşteri Tatmini

İşletmelere yöneltilen bir diğer soru ise ‘Piyasada müşteri tatminin ve bağlılığı sağlayabiliyor musunuz?’ olmuştur. Bu soruya işletmelerin hepsi olumlu cevap vermiştir. Çünkü küçük ölçekli işletmelerin asıl tercih edilme sebebi, misafirlerin kendilerini evlerinde gibi sıcak bir ortamda hissetmeleri ve oluşan sorunların birebir ve anında çözülebiliyor olması sayesinde müşteri tatmini sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. Bununla ilgili;

Otel 7; ‘Misafirlerle sıcak bir iletişim kuruyoruz bu iletişim sayesinde tekrar tercih ediyoruz ve bütün ekip olarak misafirlerin yüzlerinden bile herhangi bir memnuniyetsizlikleri olduğunda anlıyoruz ve bunu düzeltmek için çaba sarf ediyoruz, bunun için elimizden gelen her şeyi yapıyoruz’.

Otel 28; ‘Köklü bir otel olduğumuz için misafirler bize güven duyuyor artık misafirlerle aile gibiyiz. Ayrıca bu durum müşterilerin rezervasyon sitelerinde verdikleri puana da olumlu olarak yansıyor ve puanları bu yüzden çok yüksek olduğunu’.

Görüşülen işletmeler ayrıca müşteri sadakati yaratabilme konusunda çok başarılı olduklarını belirtmektedir. Bu durumu küçük ölçekli oldukları için konuklarına kendilerini evinde gibi hissettirmenin sağladığı avantajdan kaynaklandığını düşünmekte. Ayrıca konuklarla birebir ve sıcak iletişim, tekrar tercih edilmede önemli bir etken olmaktadır.

İşletmelere yöneltilen bir diğer soru ise; Ürün ve servis kalitelerinin sürekli artış gösterebildiğini düşünüp düşünmedikleri doğrultusundadır. Bu soruya görüşülen işletmelerin 21’i misafirlerin istek ve önerileri doğrultusunda belli bir seviyede ilerlediğini söylerken, 7’si ürün ve servis kalitelerini arttırmak için sürekli yenilikler yaptığını belirtmiştir. Bu oran gösteriyor ki görüşülen işletmelerin önemli bir kısmı ürün ve servis kalitelerini misafirlerden olumsuz bir eleştiri aldıklarında yenileme ya da iyileştirme çabasına girmekte, bunun dışında kendileri sadece işletmenin günlük hayati ihtiyaçları ile ilgilenmekte ve bu durum belli bir rutine girmiş durumdadır.

Bu durumu bu tip küçük ölçekli işletmelerin genel olarak profesyonel bir yönetiminin olmaması, yönetenlerin sahip yönetici konumunda olması ve işletmenin hayati ihtiyaçlarının dışında misafirlerin öneri ve istekleri doğrultusunda birtakım gelişmeler sağlamalarıyla ilişkilendirmek olasıdır. Bu durumla ilgili;

Otel 18, ‘Misafirlerin istekleri doğrultusunda hareket ediyoruz, bizim gibi küçük ölçekli işletmelerin tercih edilmelerinin ana sebebi misafirlerin isteklerini bekletmeden

doğrudan karşılamak ve onlara istekleri doğrultusunda esnek bir hizmet anlayışı sunmak'.

Otel 22, 'Hizmet ve ürün kalitemiz belli bir standartta ve o standardın altına düşmüyoruz ancak misafirlerin istekleri doğrultusunda ekstra hizmetler sağlama' ilyoruz'.

3.6.3.5.Satış Tatmini

Satış tatmininin ölçülmesi amacıyla sorulan karlılığın rakiplere göre sürekli üstünlük sağlayıp sağlayamadığı sorulduğunda ise 20 işletme sürekli üstünlük sağlayabildiklerini belirtirken, 8 işletme ise son dönemlerde istedikleri oranda karlılık sağlayamadıklarını, promosyon ve reklamları arttırdıklarını, bu dönemde maliyetleri artarken kar oranlarında önemli ölçüde düşüş gözlediklerini bildirmişlerdir. Bununla ilgili;

Otel 1, 'Birçok promosyon ve düşük dönemler için tabir ettiğimiz aksiyon fiyatları oluşturmamıza rağmen satışlarımızda önemli oranda düşüş yaşıyoruz buna bağlı olarak kar oranlarında düşüş oluyor.

Otel 9, 'Reklam ve broşüre daha fazla bütçe ayırıyoruz buna rağmen kar oranlarında düşüş yaşıyoruz'.

Yöneltilen diğer soru 'Pazar payı açısından rakiplerinize kıyasla sürekli üstünlük sağlayabiliyor musunuz' olmuştur. Bu soruya görüşülen işletmelerden 18'i sürekli üstünlük sağlayabildiklerini söylerken, 2'si diğerleriyle dengede gittiğini söylerken, 8 adedi ise son aylarda düşüş yaşadığını belirtmiştir. Bununla ilgili olarak;

Otel 1, 'Önceki yıllarda rakiplerimize göre sürekli artış gösterirken son dönemde artan siyasi gerginlikler ve terör olayları nedeniyle düşüş yaşıyoruz.

Otel 8, 'Konum olarak rakiplere göre daha iyi olmamıza karşın son dönemde önemli ölçüde düşüş yaşıyoruz'.

Otel 7, 'Ülkedeki karışıklıklardan etkileniyoruz ancak hala rakiplere göre pazarda üstün durumdayız. Daha önceden konaklayan misafirlerimiz tekrar tercih ediyorlar ve bizi herkese tavsiye ediyorlar bu şekilde mevcut pazarımızı çok fazla kaybetmiyoruz ve rakiplere göre iyi durumda olduğumuz söylenebilir'.

Otel 9, 'Pazar payında rakiplere göre dengedeyiz. Mevcut durumda her işletme aynı şekilde etkileniyor ve bizde doğal olarak bu durumdan etkilendik'.

Otel 12, 'Pazar payı tüm işletmeler için küçüldü ve ülkenin bütünüyle bu durumdan etkilendi, bizde dengeli bir şekilde gitmeye çalışıyoruz'.

Satış, karlılık ve pazar payları incelendiğinde görülen o ki görüşülen işletmeler son dönemlerde, tekrar tercih edilmeleri ile piyasada tutunmaya çalışmaktalar. Bunu başaramayan işletmeler ise iflasın eşiğine gelmiş ve olaylardan son derece muzdarip durumdalar.

3.6.4.İnovasyon

İnovatif faaliyetlerin daha çok 5 yıldızlı otel işletmeleri tarafından uygulandığına dair genel bir yargı olsa da günümüzde müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlama, hedef pazarı genişletme, pazarlama sorunlarını çözme gibi birçok açıdan küçük ölçekli otellerde inovasyon çalışmaları yapmaktadır. Görüşülen işletmelere ne tür inovasyonlar yaptıkları sorulmuştur. Bununla ilgili;

3.6.4.1.Mimari İnovasyonlar

Otel 2, 'Mimari açıdan inovasyon yapıyoruz. Mesela otelin giriş kapısından, lobby ve merdivenlerine kadar Osmanlı saray mimarisinin esintisini görebilirsiniz. Misafirlerin bu tarihi dokuyu kaldıkları yerde de hissetmeleri onları daha iyi hissettiriyor ve onlar için daha mistik bir atmosfer yaratıyor. Ancak misafirler için birkaç gelişten sonra sıradanlaşıyor ve sürekli gelen konuklar aşinalık kazanıyor, bunu göz ardı etmeye başlıyorlar. Bizi diğer otellerden ayıran en önemli özellikler iletişim, sıcaklık, köklü bir otel olmamız, güvenilir olmamız ve aile ortamı sunmamız'.

Otel 3, 'Her oda için farklı bir konsept yaptık. Bu otelde her oda birbirinden farklı renkte ve modelde mobilyalara sahip. Konuklara odalarını gösterdiğimizde hangi renk onların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayacaksa onu seçiyorlar ve böyle bir farklılık tekrar tercih edilmeyi de sağlıyor'.

Otel 5, 'Yakın zamanda tüm dekorasyonu değiştirdik, tablolarla lobi ve odaları süsledik. Bununla birlikte yatakları da değiştirerek konforu arttırdık. Görsel bir şölen yaratmak için çeşitli ve renkli balıkların olduğu büyük bir akvaryumu lobiye getirdik. Giriş bölümümüz çok geniş olduğu için misafirlerin istedikleri kitabı alıp okuyabilecekleri bir kitaplık ve ufak bir okuma bölümü hazırladık. Burada oturan insanlar birbirleriyle konuşarak sosyalleşiyor, birbirlerine önerilerde bulunuyor ve sanal dünyanın hayatımızın büyük bir bölümünü kapladığı günümüzde bu şekilde bir atmosfer konuklara çok iyi geliyor. Ayrıca Sultanahmet bölgesinin ve İstanbul'un tarihi ile ilgili bilgi veren farklı dillerde kitaplar bulunduruyoruz'.

3.6.4.2.Hizmet İnovasyonu

Otel 7, 'Birçok inovatif faaliyete imza attık Yaptığımız inovasyonlar misafirlerin yönlendirmesiyle ortaya çıkıyor. Örneğin; misafirler bize gediklerinde günlük hayatınızda neler yiyip içiyorsunuz diye soruyorlar. Çünkü Türk mutfağının öne çıkan lezzetlerini tattıktan sonra, daha farklı neler yediğimizi merak ediyorlar. Bunun sonucunda ise misafirlere onların gidip güzel yemekler yiyebilecekleri kaliteli ve lezzetli restoranların olduğu bir broşür hazırlattık ve böyle bir soruyla karşılaştığımızda onlara bu broşürü sunuyoruz. Bununla birlikte misafirler nereden alışveriş yapabileceklerini de soruyorlar ve bizde misafirleri Çarşamba pazarına götürüyoruz, birlikte alışveriş yapıyoruz ve aldığımız organik sebzelerle de akşam mutfağına inip birlikte yemek yapıyoruz. Aynı zamanda bu şekilde ücretsiz olarak yemek kursu da veriyoruz böyle ücretsiz olarak bu faaliyeti çoğu otelde sunmuyor'.

Bu otel aynı zamanda hizmet inovasyonu olarak misafirlerine bir yastık menüsü vermekte ve misafirler bu menüden kendilerine uygun yastığı ücretsiz olarak seçmektedir. Ayrıca misafirlerin odasına ücretsiz çay, kahve ve su vermekteler. Bununla birlikte misafirlerin

çıkışlarından bir gün önce nazar boncuğu ile bağlanarak süslenmiş peştamal, ve bir kutu fıstıklı lokum hediye ediyorlar. Bunların dışında otelde 1 adet engelli odası bulunmaktadır. Odanın iç dizaynı ve tuvalet buna uygun şekildedir.

3.6.4.3.Teknolojik İnovasyonlar

Teknolojik olarak yapılan inovasyonlara baktığımızda ise;

Otel 9, ‘Otel içi ve dışında kullanılan tüm doğal ve yapay yeşilliklerin aydınlatmalarını, tavanlar veya yüksek noktalardan değil, tabanlara veya yan duvarların alt kısımlarına gizlenmiş noktalardan yaptık ampul veya spotların görülmediği bir şekilde dizayn ettik.’

Otel 12 , ‘Odalarda masa başına ledli okuma ampulü yerleştirdik’.

Otel 19, ‘Otelin giriş kapıları, otel içerisindeki merkezlerin giriş kapıları, tuvalet ve banyolardaki kâğıt havlu ve kurutma makineleri, otel içerisindeki tüm musluklar, tuvalet, banyo ve odalardaki aydınlatmalar fotosellidir. Tüm bu ürünler misafirlere daha fazla konfor sağlamak, kendilerini özel hissettirmek içindir’

Otel 21, ‘Tüm alanlarda güvenlik kameraları mevcuttur. Misafirlerin kendilerini güvende hissetmeleri açısından bu önemli bir yenilik’

Otel 7, ‘kendimize ait ios ve android de otelin uygulaması var. Bu Türkiye’de bir ilk. Uygulamaya online olarakta ulaşılabilir, offline olarak ulaşılacak istenirse de programın indirilmesi gerekiyor. Ayrıca bu uygulamayı indirdiklerinde İstanbul’ da gittikleri herhangi bir yerin yakınlarında gidebilecekleri güvenli olan tavsiye ettiğimiz restoranlar, konser alanları, jazz salonları, müzeler gibi birçok şeye ulaşabilmektedirler!’

Otel 21, ‘TV kanallarına, hedef pazarı ülkelerin ulusal kanallarını ekledik. Bu misafirleri daha çok evlerinde hissettiriyor ve kendi gündemlerini istedikleri gibi takip etme fırsatı buluyorlar. Ayrıca, konuk odaları ve genel alanlarda duvarlara monte edilebilir plazma TV cihazları, odalarda yerden tasarruf sağlaması sebebiyle bu şekilde tercih ettik’.

3.6.4.4.İnovasyonun Kısa Vadede Sonuçları

Görüşülen işletmelere yaptıkları inovasyonların faydasını kısa dönemde görüp görmedikleri sorusuna ise;

Otel3; ‘Çok fazla geri dönüş alamıyoruz, siyasi ve terör olaylarından çok fazla etkilendik. Planladığımız yeni inovasyonlar var ancak içinde bulunduğumuz dönemden dolayı rezervasyonlar azaldı ve bunun için önümüzdeki bir dönem mesai harcayamayacağız’.

Otel 8, ‘Misafirler bizi yaptığımız inovasyonlardan dolayı değil sahip olduğumuz yüksek hizmet anlayışından dolayı ve misafirlere kendilerini evlerinde gibi hissettirmemizden dolayı tercih ediyorlar’.

Otel 9 ‘İnovasyonlardan olumlu geri dönüş alıyoruz bu olumlu dönüş satışları da etkiliyor bu tür yenilikler misafirlere oldukça cazip geliyor’.

3.6.4.5.Gelecekte Yapılması Planlanan İnovasyonlar

Görüşülen işletmelerin gelecekte yapmayı planladıkları inovasyonlar sorulduğunda ise;

Otel7, ‘Oteller grubumuzdan ayrı bir şirket kurarak kültür sanat faaliyetleri yapmak istiyoruz. Bununla birlikte bu faaliyetlerden kendi misafirlerimiz ücretsiz olarak yararlanabilecekler. Ayrıca bu tür faaliyetler bölgeye hareketlilik sağlar ve bölgedeki hareketlilik ise hem bize hem de çevre işletmelere olumlu olarak getiri sağlar Gelecekte tarih vakfıyla birlikte çalışarak hazırlayacağımız bir proje var bu projesözlü tarih projesi. Bu projeyi ilk olarak 2014 yılında hayata geçirmeye karar verdik. tarih vakfı bölgenin sözlü tarihinin neler olduğunu ve nasıl sunulması gerektiğini anlatan bir kurs hizmeti verdi. Bölgede bulunan topuma mal olmuş önemli kişileri, olayları (örneğin; günümüze kadar gelen büyük markaların ilk burada şube açarak işletme hayatına atıldıkları gibi) unutulmaması, kaybolmadan kayıt altına alınması, bir sonraki nesillere de aktarılabilmesi için bu proje hayata geçirildi. Bu projeyle ilgili gelecekte bir web sitesi,

misafirlere sunulacak bir kitapçık ve belgesel hazırlanarak bunlarda misafirlere ücretsiz olarak dağıtılacaktır.'

Geri dönüş alınarak yapılan inovasyonlar sorulduğunda ise

Otel 7, 'Misafirlerin tercih edebilecekleri güvenli, temiz restoran, konser alanı, alışveriş alanları gibi yerlerin listesini hazırlayarak misafirlere sunduk, bu fikirlere ise onların soruları doğrultusunda sahip olduk ve inovasyon faaliyetlerini bu şekilde hayata geçirdik'.

3.6.5. İnovasyon ve İşletme Performansı

Otel işletmeleri inovasyon yaptıkça işletme performansı artarak daha da yetkinleştiğinden dolayı inovasyon gerçekleştirme eğilim ve olasılığı yükselmektedir. Buradan hareketle genel anlamda inovasyon ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak adına aşağıdaki sorular geliştirilmiştir:

Konuyla ilgili işletmelere yöneltilen soru; yapılan inovasyonların işletme performansını etkileyen faktörlerden karlılık, rakiplere göre piyasa üstünlüğü, satışlarda artış gibi etmenleri ne oranda etkilediği doğrultusundadır. Bu soruya görüşülen 28 işletmede, küçük ya da büyük çapta yapılan her inovasyonun satışlar, piyasa üstünlüğü ve rekabet edebilirlik durumuna olumlu olarak yansıdığını belirtmişlerdir. Bununla ilgili;

Otel 18, 'Küçük bir işletme olduğumuz için başlarda inovasyona fazla ihtiyaç duymuyorduk ancak inovasyon yapmanın hayati bir gereklilik olduğunu ve inovasyon yapmanın işletmenin varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz olduğunu fark ettik. İnovasyon yapmayan işletmeler uzun dönemde iflasın eşiğine gelebilir her işletme küçük çapta da olsa inovasyon mutlaka yapması gerekir. Bu anlamda biz de bu olmazsa olmazı fark ettik ve işletmemizde gerek hizmet gerekse işletme dekorasyonunun daha ilgi çekici olması açısından inovasyonlara başladık'.

Otel 7, 'İşletmemiz profesyonel bir yönetici tarafından yönetiliyor, işletmenin kuruluş aşmasından itibaren inovasyon yapıyoruz ve bu durum misafirlerin yönlendirmesi ve

istekleri doğrultusunda gelişti, misafirlerin isteklerine kayıtsız kalmak imkânsız, misafir memnuniyeti sağlayabilmek için bu önerilerin dinlenerek işletmeye katılması gerekiyor. Bunun bütün küçük ölçekli otel işletmeleri içinde aynı şekilde olması gerekiyor. Çünkü misafirlerle birebir iletişimde olduğumuz için sorunları da birebir kendimiz karşılıyor

Otel 9, ‘Küçük ölçekli bir otel olduğumuz için işletme performansını ölçmek için herhangi bir yöntem kullanmıyoruz ancak yapılan ufak çapta bir inovasyon bile misafirler tarafından fark ediliyor, yaptığımız inovasyonları önceki gelen misafirlere mutlaka duyuruyoruz, onlara promosyon sağlıyoruz ve bu olumlu olarak yansıyor. Tekrar tercih ediyoruz ve satışlarımızda artış oluyor. Ayrıca rezervasyon sitelerinde puanlarımız bir hayli yüksek ve misafirler için bu yorumlar ve puanlar büyük önem teşkil ediyor’.

Otel 26, ‘İşletme performansımız son dönemde yaşanan siyasi ve terör olaylarından kaynaklı olarak düşük seyrediyor, ancak genel olarak yaptığımız inovasyonların etkisini kısa ve uzun dönemde görebiliyoruz, misafirlerin tercihlerini yenilik yapan işletmelerin olumlu etkiliyor, diğer küçük otellerde olan sıcak ilişkileri zaten sağlayıp birde onlara ekstra hizmetler sunduğumuz için (örneğin ücretsiz şehir içi shuttle servis, çıkarken ücretsiz peştamal gibi) bu onları mutlu ediyor ve kendilerini daha özel hissediyorlar’.

Otel 24, ‘Çok fazla inovasyon yapamıyoruz. Küçük çapta hizmet inovasyonları yapmaya başladık fakat kısa dönemde bile işletme satışlarına bu inovasyonlar olumlu etki gösterdi ve işletme performansını olumlu olarak etkiledi. İşgücü devir hızının yüksek olmasının misafirler için olumsuz etki yaratıyor çünkü tekrar tercih eden misafirler aile gibi olduğu personeli bir sonraki gelişlerinde de görmek istiyorlar. Satışların ve karlılığın yüksek olması personel çıkarımlarını azaltarak işgücü devir hızını da azaltıyor. Bu da işletme performansına olumlu olarak yansıyor’.

İşletmelere yöneltilen bir diğer soru ise yeni ürün geliştirmede hızlı olduklarını düşünüp düşünmedikleri bu anlamda rakiplerine göre kendi durumlarını değerlendirirlerse neler söyleyebilecekleri konusunda olmuştur. Bu soruyla ilgili görüşülen işletmelerin 12 ‘si yeni ürün geliştirmeye yeni sayılabilecek bir zamanda başladıklarını,10’u küçük çapta yenilikler yaptıklarını, bu anlamda gelişim gösterebileceklerini ve buna ihtiyaçları

olduğunu farkında olduklarını belirtmişlerdir.6 işletme ise onlar için önemli olanın misafirlerle samimi ilişkiler kurmanın, onlara beş yıldızlı otellerde asla göremeyecekleri kişiye özel hizmet sunduklarını, onların istekleri doğrultusunda yeni ürünler geliştirdiklerini ve geliştirebileceklerini ancak işletme politikası olarak önceliklerinin misafirlere aile sıcaklığı sunmak olduğunu bildirmişlerdir. Bununla ilgili olarak;

Otel 8; ‘Yeni ürün geliştirmeye ve promosyonlar yapmaya başladık. Son dönemde artan rekabet koşulları ve azalan turist sayısı nedeniyle promosyonlar yapıyoruz ancak bu şekilde işletme faaliyetlerini gerçekleştirebiliyoruz’.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yenilik, günümüzde işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve rekabet edebilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Yeniliğin sınırlarından söz etmek mümkün değildir.

Yaratıcılığımızla yenilik kapsamını geliştirmemiz mümkündür. Günümüzde, yenilik düzeyi ne kadar yüksekse tercih edilme oranı o kadar artmaktadır. Çünkü insanlar değişik hizmetlerde görmek istemektedir. Otel işletmelerinin sayısı günden güne artarken kaliteli hizmet rekabet avantajından çıkarak olması gereken bir özellik haline gelmiştir. Çünkü artık otel işletmelerinin çok büyük bir bölümü misafirlerine kaliteli ürün ve hizmet sunmaktadır. Kendini yenileyemeyen otel işletmeleri hızla çöküşe geçmektedir. Dolayısıyla otelcilikte başarının devamı sektörün yeniliklere önem vermesinden geçmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de değişen turist taleplerindeki farklılaşma ve rekabet koşulları turizm işletmelerini ömürlerini sürdürebilmek için fark yaratmak durumunda bırakmıştır. Çünkü insanlar, sadece konaklama beklentisi dışında arayışlara girmişlerdir. Küçük ölçekli konaklama işletmeleri bu noktada devreye girerek kişiye özel ve kaliteli hizmet sunumu ile turizmde farklılıklar yaratmaya başlamıştır.

Diğer yandan teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi turizm endüstrisini de etkilemiştir. Turistlerin istek ve beklentileri de, bu yönde etkilenecek turizm endüstrisinin yapısı da değişmeye başlamıştır. Konaklama işletmeleri teknolojiyi kullanarak da fark yaratmaya başlamıştır.

Otellerin hem işletme performanslarını arttırması hem de rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi inovasyon uygulamaları yapmaları şarttır. Son yıllarda otelcilikte artık neredeyse her gün bir başka ürün ya da hizmet yeniliği gerçekleşmektedir. Bu sebeple mevcut ürün ve hizmetlerin ömürleri de azalmaktadır. Otel işletmelerinin bu hıza yetişebilmeleri için işletme içinde inovasyon uygulamalarıyla ilgili bir birim ya da departman oluşturması, konuklarının ve çalışanlarının fikirlerine mutlaka başvurma, sektördeki inovasyon uygulamalarını yakından takip etmesi ve sürekli bu anlamda çalışması gerekmektedir.

İşletmeler özellikleri bakımından farklı ürün, imaj, teknoloji, servis, kalite veya üretim sistemi ile müşterilerin ilgisini çekmeye çalışmalıdır. İşletmenin belli bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerini bu hedef doğrultusunda biçimlendirmesi, o konuda

uzmanlaşmayı ve uzmanlaşılan konuda rakiplere göre daha avantajlı duruma gelmesini sağlamaktadır. Bu anlamda her alanda inovasyon büyük önem teşkil etmektedir.

Nvivo programı kullanılarak yapılmış olan içerik analizi sonucunda; Sultanahmet'teki küçük ölçekli otellerinin belli hedef kitlelere odaklandıkları anlaşılmakta, bunun yanında otelciliğin doğasına uygun olarak genel geçer, geniş kitleleri kapsayan birer hedef pazar tanımlaması yapmaktadırlar. Sundukları hizmet yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş hizmettir.

Bunu üretirken kendilerinin olmayan dış çevre unsurlarından, partner işletmelerin ve bölgenin olanaklarından istifade etmektedirler. Araştırma kapsamında işletmelerin hedef kitleye ulaşmada pazarlama iletişimi araçlarını kullanma oranlarının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. İnternet üzerinden uluslararası olarak kullanılan otel rezervasyon sistemleri en çok tercih ettikleri dağıtım kanalı olarak öne çıkmaktadır Bu kapsamda doğrudan pazarlama aracı olarak web sitesini her zaman kullanırken reklam, halkla ilişkiler, bütün olarak doğrudan pazarlama, satış geliştirme ve kişisel satış çoğunlukla kullanılmaktadır.

Bunun dışında böyle otellerde iletişimin çok önemli olduğu ve gelen konukların tekrar tercih etmelerini sağladıkları görülmüştür. Bu kişiselleştirilmiş hizmet üretimi ve bunun yanında bu kişiselleştirmeyi en az maliyetle ortaya koyma anlayışı ürüne ve organizasyonel süreçlere dönük yalın üretim mantığını hatırlatmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında küçük ölçekli otel işletmeleri ele alınmış ve farklı yazarların ortaya koyduğu sınıflandırmalarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında inovasyon kavramı ele alınmış ve inovasyonun işletme performansı ile bağlantısının literatürdeki yeri irdelenmiştir.

Ayrıca çalışma sonucu işletmelerin tamamına yakının, sahiplerince yönetildiği ve bu durumun, özellikle yönetim ve organizasyon konularında bilgi ve beceri eksikliklerinden kaynaklanan sıkıntıları ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir.

Yapılan görüşmeler doğrultusunda, işletmelerin yaptıkları inovatif faaliyetler sonucunda misafirlerden olumlu geri dönüş almaları ve daha öncede söylendiği gibi görüşülen tüm işletmelerin, inovatif faaliyetleri işletmelerinin yaşamını sürdürmesi için gerekli görmesi

ve yaptıkları inovasyonların satışlarını olumlu yönde etkilediklerini belirtmesi araştırmanın amacını desteklemektedir.

Ortaya konulan mevcut çerçeve ve algılanan sorunlardan yola çıkarak Sultanahmet bölgesinde yerleşik küçük oteller için şu öneriler geliştirilebilir:

- a)** Yoğun rekabet durumu göz önüne alınarak teknoloji yönetimi ve teknoloji transferine ağırlık verilmesi ve küçük işletmelerin bu konularda desteklenmesi gerekir.
- b)** İşletme sahiplerine ve yöneticileri, yönetim ve organizasyon konularında eğitimler almalı ve katılımlara teşvik edilmelidir. Böylece birçok problemin temelinde yatan, işletme bilgi ve becerisi eksikliği, ortadan kaldırılmış olunacaktır.
- c)** Reklam ve promosyona önem verilmesi, bunun için gerekirse bölgesel birlikler kanalıyla fonlar oluşturulması gerekir.
- d)** KOBİ'lerin iç ve dış pazarlarda rekabet edebilecek sermaye yapısına sahip olması için teşviklere dayalı bir sistem gereklidir.
- e)** Fiyata dayalı rekabetin önüne geçilerek kişiselleştirilmiş ürünler sunan bu işletmelerin rekabet pazarında rahatlatılması mümkündür.
- f)** Küçük işletmelere arazi tahsisleri, arsa satın alma gibi yatırım olanaklarının artırılması belediyelerin önemli faaliyet alanlarından biri olmalıdır.
- g)** İşletmelerde istihdamın artırılmasına ve kayıt dışı çalışmanın önlenmesine yönelik teşvikler ve tedbirler alınmalıdır. Sosyal güvenlik kesintileri, ücretler ve vergiler bu konuda bir araç olarak kullanılmalı, işverenin yükü hafifletilmelidir.
- h)** Küçük işletmelerin pazarlama organizasyonu konusunda desteklenmesi, gerekirse bir departman yoluyla bu konuda eğitilmiş, deneyimli kişilerin işletmeye kazandırılması lazımdır. İşletmecilerin de pazarın izlenmesi ve uygun yanıtın geliştirilmesi konusunda dışarıdan destek alması kendi gelecekleri açısından yararlı olacaktır.
- i)** Küçük otellerin kendi aralarında veya daha üst bir sistemin bir parçası olarak örgütlenebilecekleri stratejik işbirliği olanaklarının artırılması gereklidir.
- j)** Küçük otellerin yüksek kişiselleştirilmiş ürün üretme kabiliyetine yenilikçilik boyutunun da eklenmesi şarttır. Daha yenilikçi uygulamalarla bu işletmeler

kaymak tabaka olarak görülebilecek kitleleri çekebilir. Aksi halde belli süre sonunda daha alt gelir gruplarından turistlere yönelmeye mecbur kalacaklardır

- k)** Yerel yönetimler ve küçük ölçekli oteller arasında işbirliği ve uyumun artırılması için gerekli özenin ve çabanın gösterilmesi gerekmektedir.
- l)** İşletmelerin bilgi teknolojilerinden yararlanmaları ve etkin kullanımlarını artırmak amacıyla; gerekli altyapı çalışmaları, teknik bilgi, araç gereç ve uzman personel desteği gibi konularda yardımcı olunmalıdır.
- m)** Hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artırılması, müşterilerin beklentileri ve şikâyetlerinin dikkate alınarak hızla çözüme kavuşturulması gerekmektedir.
- n)** İlçenin bağlı bulunduğu Fatih Belediyesi bölgenin reklam ve tanıtımı için özen göstermelidir, hedef pazara yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca bu bölgenin temizliğine ekstra itina gösterilmelidir.
- o)** İleride bu çalışmaya benzer bir çalışma yapacaklara öneri olarak araştırma sadece küçük ölçekli otellere yapılmıştır, üç, dört ve beş yıldızlı otelleri kapsayan araştırmalar yapılabilir. Ayrıca bu otel işletmelerinde yapılacak olan çalışmalarla ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılabilir.

Ayrıca, araştırma yapılan bölgede küçük otellerin inovasyonun öneminin farkında oldukları, gözlemlenmiştir. Bu tip işletmelerde gelen konuklara müşteri gibi değil, ev sahibi, bir evin üyesi gibi davranılmaktadır. Büyük işletmelerde kendinin kaybolduğunu düşünen, otel tarafından kendisinin daha fazla fark edilmesini ve ilgilenilmesini bekleyen müşterilerin tercihi dolayısıyla küçük ölçekli otellerden yana olmaktadır. Bu tür otellerde konaklayanlar kendilerini evlerinde hissederek daha rahat bir tatil geçirmektedir. Ayrıca Türkiye’de belli standartlarının henüz oluşmadığı anlaşılmıştır. Tüketici eğilimlerinin sürekli değişim göstermesi, beklentilerin artması işletmelerin kendilerini hızlı şekilde yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Küçük konaklama işletmeleri de bu duruma uyum sağlamalıdır ki daha kaliteli ve yüksek gelirli rahat para harcayabilen turisti ülkeye çekebilsin, döviz girişi sağlayarak ülke ekonomisinin kalkınmasına katkıda bulunabilsin. Küçük ölçekte hizmet veren oteller belli standartlar oluşturulursa Türk turizm endüstrisine katkıları çok yüksek olacaktır. Bu tip yatırımlar çoğaltılmalıdır. Bununla birlikte Sultanahmet destinasyonunun Sit alanı içerisinde yer alması bölgedeki otel işletmelerinde imar sorununu da ortaya çıkarmaktadır.

Küçük otel işletmelerinin çoğunun konaklamanın yanı sıra yiyecek-içecek, kiralık kasa, döviz bozma, yüzme havuzu, internet erişimi gibi hizmetler sunmaya çalışarak, toplam gelirlerini arttırmayı hedefledikleri, ancak bu hizmetlerin nitelik ve nicelik olarak istenilen seviyede ve kalitede olmadıkları görülmüştür.

İşletmelerin uygun şartları sağlayıp inovasyona yönelmeleri ile işletme performansını artırmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Özellikle inovasyonların geliştirilip bunlara patent alınması ve nihayet uygun şekilde pazara sunulan inovatif ürünlerin başarıları, işletmenin yenilikçilik performansının yüksek olmasını sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 7. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- BATMAN, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Değişim Yayınları.
- BARUTÇUGİL, İ. S. (1989). *Turizm İşletmeciliği*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- EMEKSİZ, M. ve M. Yolal. (2011). Konaklama Hizmetleri ve Organizasyonu, D. Acar Gürel (Ed.). *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2-17.
- ERASLAN, H. ve M. Bulu. (2011). Şebeke Organizasyonlar, İ. Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 489-507.
- İRAZ, R. (2005). Modern Sonrası Örgütler, A. Bedük (Ed.). *Modern Yönetim Teknikleri* içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 219-236.
- KOÇEL, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- OLALI, H. ve M. Korzay. (1993). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Makale, Bildiri ve Tezler

- AKBAL, B.,(2010), Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara, Atılım Üniversitesi.

- AKDENİZ, M. (2006), KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları, *Boğaziçi Üniversitesi*, 1-22
- AKGÖZ, E., R. GÜRAL, Y. GÜRSOY, Yenilik Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirmesi ve Kurban Bayramı Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 31, 1-12
- AKSATAN, M., (2010), Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi
- AKSATAN, M., G. AKTAŞ, (2012) Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23.2, 233 – 247
- AKYILDIZ, H., (2001), İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi
- AKYÜZ, M. (2010), Butik Anlayışıyla Hizmet Sunan Küçük Otellerin Sorunları ve Performanslarına Etkileri: Sultanahmet Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya, Sakarya Üniversitesi
- AKBABA, A., E. ERENLER (2008), Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19. 1, 21-36,
- AKBABA, A. (2013), Küçük Ölçekli Turizm İşletmelerinde İşletme Performansı: Akçakoca'da Bir Araştırma, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13.25, 18-45
- ALTUNTAŞ, G., D. DÖNMEZ, (2010), Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39.1, 50-74
- ARI, A., (2013), KOBİ'ler ve Esnaf Sanatkarlar, *Özel İhtisas Komisyonu Raporu*
- ARLI, E. (2012) Konumlandırma Stratejilerinin İşletme Performansı İle İlişkisi: Liman İşletmeciliğinde Bir Uygulama, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19.2 , 99-121
- ARSLAN, A. (2002, Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim. *Maliye Dergisi*, 140

- ATAKUS, N. (2006). Adana İli Gıda Sanayindeki İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ATİK, H., (2003), Küresel Ekonomide Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler ve Rekabet Sorunları, *Türkiye Kalkınma Bankası Aş Araştırma Müdürlüğü*, Ankara
- AVCI, N., G. ULU, (2014) İstanbul’da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Personel Güçlendirme ve İnovasyon İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.31, 327-339
- BAYHAN, B. (2004), Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi, *TMMOB 50 Yıl*, Kozan Ofset, Ankara.
- BAYINDIR, S.,(2007), Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, 241-251
- BAYULKAN, Y.,C. KÜTÜKOĞLU,(2012), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Oda Raporu, 3-76
- BULUT, Ç., H. ARBAK (1990), İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, *EGİAD*, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- BURŞUK, A., (2013), KOBİ’lerin Ekonomik ve Sosyal Sisteme Katkıları, Güçlü ve Zayıf Yönleri, 1-22
- BUYRUK, L., D. EREN (2012), Butik Otel Çalışanlarının Butik Otel Kavram, Özellik ve Hizmetlerini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma: Nevşehir Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15.27, 339-345
- CAN, Ö (2009), Tekstil Kobilerinde İnovasyon, *Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi*, 3.1, 57-63
- CARVOLHA, L., T. COSTA,(2011), Tourism Innovation – a Literature Review Complemented by Case Study Research, *International conference on Tourism & Management Studies*,1.,23-33
- ÇUCU, G.,(2010), Butik Otellerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kullandığı Pazarlama Stratejileri: İzmir İli Örneği, *Uzmanlık Tezi* ,Ankara Kültür Turizm Bakanlığı
- ÇETİNTÜRK, i., O. ADIGÜZEL, C. DEMİR(2015), Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8.36, 819-827

- DOLMACI, N., G. BULGAN (2013), Turizm Etiği Kapsamında Çevresel Duyarlılık, *Journal of Yasar University* ,29.9, 4853-4871
- DEMİREL, Y., D. ÖZBEZEK (2015), işletmelerde İç Girişimcilik ve Yenilik ilişkisine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Tisk Akademi*, 1, 100-120
- DEMİREL, Y., Z. KUBBA,(2014), Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9.2, 137-145
- DALLARYAN, S.,(2007), Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Yönetim Sorunlarını Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bir Uygulama : Sultanahmet Bölgesi Butik Otelleri, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 31-42
- DEMİR, A., H. TAŞKIN (2008), İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri, *Journal of Yasar University*, 3.11, 1695 – 1709
- DEMİREL, Y. (2008), Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma ,*ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4. 8, 107
- DURNA, U. (2002), İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım, *Standart Dergisi*, 482, 85-90.
- DEMİREL, O.,(2015) İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterlerinin Nitel Bir Araştırma İle Belirlenmesi: Bilişim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,*Yüksek Lisans Tezi*, Düzce, Düzce Üniversitesi
- DEMİRKAYA, H., R. ZENGİN (2014), Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2.1,107-114
- DULKADİR, B., B. AKKOYUN (2013), Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Gaziantep İlinde Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 7, 73-80.
- DURAK, G., D. TAŞKIN (2014) Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Bist Üretim Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama, *Mali Çözüm Dergisi*, 29-40
- DURNA, U., S. BABÜR,(2011) Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3.1 ,73-98

- ELÇİ, G. (2007), İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, 13. Baskı, Technopolis, Ankara.
- ERDEM, B., A. GOKDENİZ, Ö. MET, (2011), Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26.2, 77-11.
- EREN,S., H. GÜL, E. TOKGÖZ (2013), Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, *Journal of Yasar University*, 29.8, 4872 – 4895
- ERSÖZ, V. (2010), Ab, Türkiye ve Konya’da KOBİ’lerin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Konya Ticaret Odası*,1-19
- ESER, K.(2009), Konaklama İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi ve Karlılık İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- GÖKÇE, S. (2010), İnovasyon Kavramı Ve İnovasyonun Önemi, *Fırat Kalkınma Ajansı*, 2-7
- GÜLER, S., T. UÇMA (2011) Mülkiyet Yapısı Değişkenlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: İmkb 30 Endeksi Üzerinde Bir Uygulama, 8. *Uluslararası Muhasebe Konferansı*, 221-235
- GÜMÜŞTEKİN, E. (2004), Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18. 3-4, 201-212.
- IRAZ, R.,(2004), Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 368-380
- İRMİŞ, A., L. ÖZDEMİR (2011), Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9.1, 137-145
- KABADAYI, E.,(2002), İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 61-75
- KARAMAN, R. , İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 410-430
- KANBUR, A.,E. KANBUR, (2014) Yenilik Kaynaklarının Kullanılma Düzeyinde Beyaz Yakalılar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,1.1.,11-17

- KÖKSAL, A.,(2008), Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi
- KOÇ, U.,(2009), Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 155-169
- KILCI,H. (2013), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Tokat İli İmalat KOBİ'leri Üzerinde Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi
- KUTANİS R., M. MESCI (2013), Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13.3, 367-387
- KÜÇÜK, O., G. KOCAMAN (2014), Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: Bir Uygulama, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29, 37-52.
- MARAKOVA, V., M. MEDLEDOVA,(2016), İnnovation in Torism Destination, *Forum Scientiae Oeconomia*, 4.1, 33-43
- MUTLU, L. (2004). İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- OFLUOĞLU, G, S. AYDEMİR,(2006) Küreselleşme Surecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi, *Kamu- İş Dergisi*, 8.4,1-19
- ÖĞÜT, A, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerdeki İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Üniversitesi*,1-14
- ÖNCÜ, A., M. MESCI, Ö. ŞAHİN (2012), Finansal Yeniliklerin İşletme Performansına Etkisi: İstanbul'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26.3-4, 125-135
- ÖZÇİFÇİ, V., H. SARIÇAY, (2014) İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18.1, 387-404
- ÖZDEVECİOĞLU, M., D. BİÇKES (2011), Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45

- ÖZDEMİR, S., H. ERSÖZ, H.SARIOĞLU (2007), Küçük Girişimciliğin Artan Önemi, *İstanbul Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 174-196
- ÖZTÜRK, Ö.,(2007), İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü, *Uzmanlık Tezi*, Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü
- ÖZTÜRK, E., M. MESÇİ, İ. KILINÇ (2013), Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8. 2 , 98-110
- ÖNEREN, M.,(2008), İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4. 7, 163-178.
- ÖZDEVECİOĞLU,M., D. BİÇKES(2012), Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45
- PINAR,İ., C. ARIKAN(2014) ,Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 44.2, 65-76
- ŞAHİN, S.,(2006), Avrupa Birliği Sürecinde Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Analizi, Sorunlarının Tespiti ve Çözüm Önerileri: Bodrum Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi.
- SABUNCU,B.,(2014), KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6.1 , 103-112
- TÜFEKÇİ, Ö.,N. TÜFEKÇİ,(2014), Pazarlama Yeniliği ile Pazarlama Performansı İlişkisini Açıklamaya Yönelik Bir Vaka Çalışması: Süleyman Demirel Üniversitesi Olimpik Yüzme Havuzu Örneği ve Bir Model Önerisi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9.1,163-185
- TUNÇSİPER, B., VE İLBAN, M. (2006), *Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1: 226-228
- UZKURT, C (2010),İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?, *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Temmuz / Ağustos, Ankara.

- VARLI, B.,(2010), Avrupa Birliğinde Ve Türkiye’ de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler:Yeniliğin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Önemi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, Ankara Üniversitesi SBE.
- YALÇIN, İ.,(2006), Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları Çerçevesinde Finansman Sorunu ve Çözümüne Katkı Olarak Kredi Garanti Fonları, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, Ankara Üniversitesi
- YILDIZ, S., (2011), İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 180. 36, 179-193
- YILDIRIM, H., T. BUCAK, M. AKSU (2015), Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerindeki Yöneticilerin Müşteri İlişkileri Yönetimine İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma: Bozcaada Örneği, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5.1, 81-93
- YILDIZ, Ş.(2011), Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- YÜKÇÜ, S., G. ATAĞAN, (2009) Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23. 4, 2-15
- ZERENLER, M., N. Türker, ve E. ğahin, (2007), Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.
- ZULKIFFLI, A., R. PERERA(2010), a Literature Analysis on Business Performance for Smes – Subjective or Objective Measures, *International Panel of Sibr*,1-9

Diğer Kaynaklar

- (www.haberturizm.com, E.T : 02.04.2016).
- (www.verginet.net) E.T.:12.01.2016
- (www.vergidegundem.com) E.T.15.01.2016.
- (www.tuik.gov.tr).E.T.:17.03.2016

EKLER

EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Demografik Faktörleri Belirlemeye Yönelik Sorular

- 1) İşletmenizde kaç kişi çalışıyor?
- 2) İşletmenizde kaç oda mevcut?
- 3) Turizm eğitimi aldınız mı?
- 4) Öğrenim dereceniz nedir?
- 5) Kaç yaşındasınız?
- 6) Medeni durumunuz nedir?
- 7) İşletmenizin belge türü nedir?

Mülakat soruları

- 1) Personel Eğitimi veriyor musunuz? Veriyorsanız ne tür eğitim tercih ediyorsunuz?
- 2) Personelin birbiriyle, yönetimle ilişkilerini ve ekip ruhunu güçlendirici çalışmalar yapıyor musunuz? Ayrıca personelinize ne kadar yetki ve sorumluluk veriyorsunuz?
- 3) Hedef pazarınız kimlerden oluşmaktadır ve hedef pazarı artırmak için neler yapıyorsunuz?
- 4) İşletme performansını arttırmak için çalışmalar yapıyor musunuz? (Varsa ne gibi)
- 5) İşletmenizde inovasyon yapıyor musunuz? Bu inovasyonlar hizmet bazlı mı yoksa otel dizaynıyla mı alakalı inovasyonlar?
- 6) Yapılan inovasyonları hedef kitlenize duyuruyor musunuz?
- 7) Yaptığınız inovasyonların işletme performansınızı olumlu yönde etkilediğini düşünüyor musunuz? Bu sonuçları uzun ya da kısa vadede değerlendirir misiniz?
- 8) Gelecekte yapmayı planladığınız inovasyonlar var mı?
- 9) Sizi rakiplerinizden ayıran en önemli farkları sayabilir misiniz?
- 10) Pazar payı, satış ve karlılık açısından rakiplere göre sürekli üstünlük sağladığınızı düşünüyor musunuz?
- 11) Piyasa açısından müşteri tatmini ve bağlılığı sağlayabiliyor musunuz?
- 12) Ürün ve servis kalitenizde sürekli artış, hammadde ve işçilik maliyetlerinde ise düşüş sağlayabiliyor musunuz?

Ek 2-Kod Listesi

KOD LİSTESİ

İLETİŞİM	MÜŞTERİ SADAKATİ
Belirli günlerde mesaj gönderme Cep telefonu E-posta İletişim araçları İletişimin sürekliliği Müşterilerden teşekkür e-postası Müşterilere teşekkür e-postası Müşterilerin kullandıkları (iletişim araçları) Özel günlerde müşterilere gönderilen e-posta Posta Promosyon bilgisi için gönderilen e-posta Telefon, e-posta ile hatırlama Telefon Yüz yüze iletişim	Samimiyet sağlamak Sohbet Müşteri odaklı Müşterilerin ihtiyaçları, sorunları Geribildirim alınır Hemen çözülür Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını öğrenip karşılamak Olabiliyor (şikayetler) Sözlü Ücretsiz ağırlama Ürün ve hizmetlere değer katma Var (kaybedilen müşteri) Yazılı prosedür yok Uygun bulunan önerileri gerçekleştirme
PERSONEL	MÜŞTERİ SADAKATİ YARATAN UNSURLAR
Çalışma esnasında Deneyim Diksiyon Dış görünüş Eğitim (istenen özellikler) Eğitim Fuarlar Güler yüz Güvenilirlik İçten hizmet anlayışı İnsan ilişkilerinde başarı İstenen özellikler İyi niyet Kurslar Misafirperverlik Müşteriyle teması olanlar Nezaket Performans değerlendirme Profesyonellik Resepsiyon çalışanları Servis personeli Temizlik	Açıklık Atmosfer Dekor Dürüstlük Güler yüz Güven Hizmet İkramlar Kahvaltı Kalite Mimarî Otel sahipleri Personel Samimî ilişkiler Standartların dışına çıkmak Tarihî doku Temizlik Yaşatılan deneyimler

İŞLETME KÜLTÜRÜ	MARKA
Çalışanın görevi Çalışanın iletişim becerileri Ekip ruhu oluşuyor Evet (müşteri odaklı) Güven Harcama miktarı Hayır (müşteri odaklı) İş talimatnamesi İşletme kültürünü anlama Konunun ciddiyeti Konuşarak Müşteri odaklı Personelle paylaşma Müşterilerin ihtiyaçları, sorunları Sınırı (yetki devri) Tam değil (müşteri odaklı) Toplantı yaparak Var (vizyon, misyon, değerler) Var (yetki devri) Vizyon, misyon, değerler Yetki devri Yok (yetki devri) Zorunluluk halleri	Ağızdan ağıza iletişim Sultanahmet'in en bilinen oteli olmak Dergiler İnternet siteleri Marka bilinirliğini arttırmak Marka değiliz Marka haline gelmek Marka hedefleri Marka olmak Marka oluyoruz Marka ve çalışanlar Markayız Müşteri markayı tercih eder Rehber kitaplar Seyahat acenteleri TripAdvisor Booking Yabancı fuarlar Yabancı (internet siteleri) Yerli (internet siteleri)
İNOVASYON	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMLERİNDE İNOVASYON
Departman yok Eğitim En önemli unsur İnsanların ihtiyaçları Misafire değişik deneyim yaşatmak Müşteri memnuniyeti Misafire özel hissettirme Müşteri odaklılık Yenilikleri takip etme Misafir istekleri İşletme ihtiyaçları Yenilik	Müşterilerin beklentileri Yeni başlanılmış Hizmete yönelik Promosyon Zorlaştıran faktör var Bütçe yetersizliği Siyasi nedenler İnternet tabanlı
İNOVASYON UYGULAMALARI	REKABET
Tam anlamıyla uygulayamıyoruz Uygulamıyoruz Uyguluyoruz Uygulamaya yeni başladık.	Çok sayıda rakip Farkı yaratan sıcak ilişkiler Kalite ve fiyattan taviz vermeden rekabet Memnun müşteri tekrar tercih ediyor Rekabet ediyoruz Rekabet etmiyoruz Rekabet ve inovasyon
İNOVASYON AMAÇLARI	TEKNOLOJİ

Sultanahmet'in en çok tercih edilen oteli olmak Eksiklikleri tespit etmek Kâr Müşteri memnuniyeti Müşteri sadakati yaratmak Müşterileri evlerinde hissettirmek Müşterilerle iyi iletişim kurmak Akılda kalmak	Ön büro programı İnternet var Ön büro programı Var (ön büro programı) Var (veri tabanı) Veri tabanı Yapmaya başladık (veri tabanı) Yok (veri tabanı)
İNOVASYON TÜRLERİ	İŞLETME PERFORMANSI
Hizmet inovasyonu Mimari inovasyon Teknolojik inovasyon	Müşteri tatmini Satış tatmini Hedef Pazar Çalışan tatmini
İŞLETME PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	İNOVASYON VE İŞLETME PERFORMANSI
Departman yok Performans ölçümü uygulayamıyoruz Uygulamıyoruz Uyguluyoruz	Kar Müşteri memnuniyeti Satış Karlılık

ÖZGEÇMİŞ

Çağla ÇETİNKAYA 17.09.1990 tarihinde İstanbul’da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İstanbul’da tamamladı. Lisans eğitimine 2010 yılında Trakya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu’na başladı. 2014 yılında lisans eğitimini dereceyle tamamladı. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda lisansüstü eğitime başladı ve halen devam etmektedir.