

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

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN PAZARLAMA YENİLİĞİNE ETKİSİ:
İSTANBUL ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman TAŞAR

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

HAZİRAN - 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN PAZARLAMA YENİLİĞİNE ETKİSİ:
İSTANBUL ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman TAŞAR

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Bu tez 13/07/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Remzi ALTUNİŞİK

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Orhan BAĞMAN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

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

Osman TAŞAR

13.06.2011

ÖNSÖZ

“Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisi: İstanbul Örneği” konusu, günümüz işletmelerinin rekabetçi konumlarını sürdürmelerinde giderek önem kazanan “pazarlama odaklı” yaklaşımlar bağlamında üzerinde durulmaya değer bulunmuştur. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını eksik etmeyen ve lisans ve yüksek lisans öğrenimim süresince sadece akademisyen olarak değil ayrıca manevi desteklerini de esirgemeyen danışman hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN’e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, bu tez süreci ile lisans ve yüksek lisans öğrenimim süresince benden desteklerini esirgemeyen hocalarım sayın Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK, Prof. Dr. Orhan BATMAN, Prof. Dr. Muhsin HALİS, Doç. Dr. Mehmet SARIİŞIK, Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY’a ayrı ayrı teşekkürü bir borç bilirim. Bu tez çalışmasında bir diğer emeği geçen Arş. Gör. Semra AKTAŞ’a ve yetişmemde emeği geçen diğer tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma, özellikle de bugünlere ulaşmamda emeklerinin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim annem ve babama şükranlarımı sunarım.

Osman TAŞAR

13.06.2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	x
SUMMARY.....	xi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	5
1.1. Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı, Unsurları ve Özellikleri.....	5
1.1.1. Kültür ve Kültür İklimi Kavramları.....	5
1.1.1.1. Kültür Tanımı ve Kültürü Oluşturan Unsurlar.....	6
1.1.1.2. İklim ve Örgüt İklimi Tanımı.....	8
1.1.1.3. Kültür ve İklim Karşılaştırması.....	9
1.1.2. Örgütsel Kültür Kavramı ve Kapsamı.....	10
1.1.3. Örgütsel Kültürün Tanımı.....	11
1.1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	13
1.1.4.1. Artifikatlar.....	15
1.1.4.2. Örgütsel Semboller.....	15
1.1.4.3. Kabul edilen Temel Değerler.....	17
1.1.4.4. Temel Varsayımlar.....	18
1.1.5. Örgütsel Kültürün Özellikleri.....	19
1.1.6. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması.....	22
1.1.7. Örgüt Kültürü Boyutları.....	25
1.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Gelişimi.....	32
1.2.1. Yenilikçi Örgüt ve Yenilikçi Örgüt Tanımlaması.....	33
1.2.2. Yenilikçi Örgütlerin Yapısı ve Özellikleri.....	34
1.3. Örgütsel Kültür ve Yenilik İlişkisi.....	37
1.4. Örgütsel Yeniliğin Tanımı.....	39
1.4.1. Örgütsel Yeniliğin Sınıflandırılması.....	40
1.4.2. Örgütsel Yenilik Çalışmaları.....	41
1.4.3. Örgütsel Yenilik Süreci.....	42

1.4.4. Örgütlerde Yenilik Karar Süreci.....	43
BÖLÜM 2: TURİZM PARLAMASI VE PAZARLAMA YENİLİĞİ.....	45
2.1. Genel Olarak Pazarlama Kavramı ve Tanımı.....	45
2.1.1. Pazarlama Kavramı ve Tarihi Gelişimi.....	46
2.1.2. Pazarlamaya İlişkin Tanımlamalar.....	48
2.1.3. Pazarlama Faaliyetlerinin Amacı ve Önemi.....	49
2.2. Turizm Pazarlaması Kavramı, Tanımı ve Kapsamı.....	49
2.2.1. Turizm Pazarlamasının Tanımı.....	50
2.2.2. Turizm Pazarlamasının Amaçları.....	51
2.2.3. Turizm Pazarlamasının Hedefleri.....	52
2.2.4. Turizm Pazarlamasının Özellikleri.....	53
2.3. Turizm İşletmelerinde Pazarlama Karmaları.....	57
2.3.1. Üretici Bakış Açısından Pazarlama Karması.....	59
2.3.1.1. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Ürün.....	59
2.3.1.2. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Fiyat.....	60
2.3.1.3. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Satış Yeri.....	60
2.3.1.4. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Tutundurma.....	60
2.3.1.5. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Hedef Kitle.....	61
2.3.1.6. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Süreç.....	62
2.3.1.7. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Fiziksel Kanıt.....	63
2.3.2. Tüketici Bakış Açısından Pazarlama Karması.....	64
2.3.2.1. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Tüketicilere Değer Katan Şeyler.....	64
2.3.2.2. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Maliyet.....	66
2.3.2.3. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Uygunluk.....	66
2.3.2.4. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında İletişim.....	68
2.3.2.5. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Değerlendirme.....	69
2.3.2.6. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Koordinasyon.....	70
2.3.2.7. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Doğrulama, Teyid.....	70
2.4. Pazarlama ve Yenilik İlişkisi.....	71
2.5. Pazarlama Yeniliği Kavramı ve Kapsamı.....	74

2.5.1. Pazarlama Yeniliğinin Tanımı.....	75
2.5.2. Pazarlama Yeniliği Kapsamı.....	76
2.6. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği.....	78
2.7. Pazarlamada Yenilik Yapılmasını Zorunlu Kılan Nedenler.....	79
2.7.1. Sınırların Ortadan Kalkması.....	81
2.7.2. Müşteri Beklentilerinin Ortadan Kalkması.....	81
2.7.3. Değişim Hızının Artması.....	84
BÖLÜM 3: KONAKLAMA İŞLETMELERİ	85
3.1. Konaklama İşletmesi Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	85
3.1.1. Konaklama İşletmesinin Tanımı.....	85
3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi.....	86
3.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	87
3.2.1. Otel İşletmeleri.....	88
3.2.1.1. Otel işletmelerinin Özellikleri.....	89
3.2.1.2. Otel işletmelerinin Sınıflandırılması.....	90
3.2.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapıları.....	91
3.2.2. Tatil Köyleri.....	93
3.2.3. Motel ve Pansiyonlar.....	93
3.2.4. Kampingler ve Karavanlar (Gezer Otel).....	93
3.2.5. Apart Otel ve Hosteller.....	94
3.3. Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Faaliyetleri.....	94
BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL YENİLİK VE PAZARLAMA YENİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	96
4.1. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkiler.....	96
4.1.1. Örgüt Kültürü ve Yenilik İlişkisi.....	96
4.1.2. Örgüt Kültürü ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi.....	97
4.1.3. Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi.....	98
4.2. Konaklama İşletmeleri Açısından Örgüt Kültürü ve Pazarlama Yeniliği.....	99
4.2.1. Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Önemi.....	99
4.2.2. Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Yeniliği.....	103

4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	104
BÖLÜM 5: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANALİZLER.....	106
5.1. Araştırmanın Yöntemi.....	106
5.1.1. Evren ve Örneklem.....	107
5.1.2. Verilerin Toplanması.....	107
5.1.3. Verilerin Analizi.....	107
5.2. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması.....	108
5.2.1. Örgüt Kültürü Boyutları İle Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi ve Deneyim Süresine Yönelik Varyans Analizleri.....	119
5.2.1.1. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi Sonuçları.....	120
5.2.1.2. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları.....	120
5.2.1.3. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyine Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları.....	121
5.2.1.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları.....	122
5.2.2. Örgütsel Yenilik Boyutları ile Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi ve Deneyim Süresine Yönelik Varyans Analizleri.....	122
5.2.2.1. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi Sonuçları.....	123
5.2.2.2. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları.....	124
5.2.2.3. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyine Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları.....	124
5.2.2.4. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları....	125
5.2.3. Pazarlama Yeniliği Boyutları İle Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi ve Deneyim Süresine Yönelik Varyans Analizleri.....	125
5.2.3.1. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi Sonuçları.....	126

5.2.3.2. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Yaşıa Göre	
Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları.....	127
5.2.3.3. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyi Göre	
Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları.....	127
5.2.3.4. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine	
Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları.....	128
5.2.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutları - rgtsel Yenilik Alt	
Boyutları – Pazarlama Yeniliği Boyutu İlişkisine Yönelik Korelasyon	
Analizi ve Katsayılar.....	128
5.2.5. Örgüt Kültürü Alt Boyutları - rgtsel Yenilik Alt	
Boyutları - Pazarlama Yeniliği Arasında Regresyon Analizi.....	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
KAYNAKLAR.....	144
EKLER.....	161
ZGEMİş.....	164

KISALTMALAR

- ANOVA** : Varyanslar Arası Farklılık Analizi (Analysis of Variance)
- GSMH** : Gayri Safi Milli Hasıla
- SPSS** : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
- TÜİK** : Türkiye İstatistik Kurumu
- TÜRSAB** : Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
- UNWTO** : United Nations World Tourism Organization (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü)

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım.....	9
Şekil 2: Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişme Noktaları.....	12
Şekil 3: Kültür Düzeyleri.....	14
Şekil 4: Chang ve Lin Örgüt Kültürü Modeli.....	24
Şekil 5: Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	30
Şekil 6: Yenilikçi Örgütsel Yapı.....	35
Şekil 7: Bir Örgüt İçin Yenilik Süreci.....	42
Şekil 8: Yenilik Karar Süreçleri.....	44
Şekil 9: Alıcı ve Satıcı Arasındaki Değişim.....	45
Şekil 10: Pazarlama Konseptinin Değişimi.....	46
Şekil 11: Bir İşletmenin Pazarlama Anlayışına Göre Organizasyonu.....	47
Şekil 12: İşletme ve Tüketici Penceresinden Bakışla Turizm Pazarlama Karması.....	58
Şekil 13: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Turizme Uyarlanması.....	62
Şekil 14: Müşteriye Sunulacak Değerlerin Belirleyicileri.....	65
Şekil 15: Pazar Odaklılık Modeli.....	79
Şekil 16: Ürün-Pazar Genişletme Matrisi.....	80
Şekil 17: Yeniliğe Karşı Müşteri Tepkilerinin Belirlenmesi.....	83
Şekil 18: Otel İşletmelerinin Genel Olarak Sınıflandırılması.....	90
Şekil 19: Sınırlı Hizmet Veren Bir Otel İşletmesinin Organizasyonu.....	92
Şekil 20: Pazarlama ve Satış Bölümünün Organizasyon Şeması.....	95
Şekil 21: Hizmetin Özellikleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	102
Şekil 22: Araştırma Hipotezlerinin Modeli.....	105

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Ticari Örgütlerde Görülen Bazı İnanç ve Değerler.....	17
Tablo 2: Türkiye'nin Belli Başlı Turizm Pazarlarında 25 Yıllık Seyri.....	52
Tablo 3: Pazarlama Yeniliği Alanları.....	78
Tablo 4: Türkiye'de Yıllar İtibari İle Tesis ve Yatak Kapasiteleri.....	86
Tablo 5: İstanbul Konaklama Sektöründe Satış ve Pazarlama Departmanında Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular.....	109
Tablo 6: Çalışmaya Katılan Satış ve Pazarlama Çalışanlarının Örgüt Kültürü, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Pazarlama Yeniliğine İlişkin Verileri-1.....	110
Tablo 7: Çalışmaya Katılan Satış ve Pazarlama Çalışanlarının Örgüt Kültürü, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Pazarlama Yeniliğine İlişkin Verileri-2.....	113
Tablo 8: Çalışmaya Katılan Satış ve Pazarlama Çalışanlarının Örgüt Kültürü, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Pazarlama Yeniliğine İlişkin Verileri-3.....	114
Tablo 9: Çalışmaya Katılan Satış ve Pazarlama Çalışanlarının Örgüt Kültürü, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Pazarlama Yeniliğine İlişkin Verileri-4.....	116
Tablo 10: Örgüt Kültürü Faktör Analizi.....	118
Tablo 11: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi.....	120
Tablo 12: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi.....	121
Tablo 13: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi.....	121
Tablo 14: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi.....	122
Tablo 15: Örgütsel Yenilik Faktör Analizi.....	123

Tablo 16: Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi.....	124
Tablo 17: Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi.....	124
Tablo 18: Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi Sonuçları.....	125
Tablo 19: Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi.....	125
Tablo 20: Pazarlama Yeniliği Faktör Analizi.....	126
Tablo 21: Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik t Testi.....	127
Tablo 22: Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi.....	127
Tablo 23: Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyi Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi.....	128
Tablo 24: Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi.....	128
Tablo 25: Örgüt Kültürü Alt Boyutları - Örgütsel Yenilik Alt Boyutları - Pazarlama Yeniliği Boyutu İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları.....	129
Tablo 26: Örgüt Kültürü Alt Boyutları, Yeni Ürün ve Hizmet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi.....	132
Tablo 27: Örgüt Kültürü Alt Boyutları, Pazar Liderliği Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi.....	132
Tablo 28: Örgütsel Yenilik Alt Boyutları, Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi.....	133
Tablo 29: Örgüt Kültürü Alt Boyutları, Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi.....	133

Tezin Başlığı: Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisi: İstanbul Örneği	
Tezin Yazarı: Osman TAŞAR	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN
Kabul Tarihi: 13.06.2011	Sayfa Sayısı: xi (ön kısım) + 164 (tez) + 3 (ekler)
Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği	
<p>Turizmin önemli unsurlarından olan ve sektörde lokomotif görevi üstlenen konaklama işletmeleri, yüksek düzeyli sabit ve değişken maliyetlere sahip yatırımlar sonucunda oluşmaktadırlar. Hızlı değişen müşteri talep ve isteklerini karşılayabilmesi ve diğer konaklama işletmeleri ile yaşanan yoğun rekabette ayakta kalabilmesi için işletmenin her alanında olduğu gibi pazarlama alanında da yeniliğe önem vermek bir bakıma zorunluluk arz eder hale gelmiştir. Bunun içinde, yeniliklere önem veren, benimseyen ve uygulayan bir örgüt kültürü oluşturulabilmelidir.</p> <p>Bu çalışmanın amacı İstanbul'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisini ölçebilmektir. Araştırma yönteminde 5'li likert ölçeği olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma bağlamında, İstanbul ilinde 42 beş yıldız otel işletmesinin % 28,6'sına tekabül eden 12 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde satış ve pazarlama departmanı çalışanlarına anketler uygulanmış ve veriler SPSS 15 programında analiz edilmiştir.</p> <p>Verilerin analizleri sonucunda; bağımsız değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim süreleri ile bağımlı değişken olarak düşünülen örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği alt boyutları arasında yapılan t ve One Way Anova testleri sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca, örgüt kültürü ile örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği alt boyutları değişkenleri arasında yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda da söz konusu alt boyutlar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmakla beraber çok güçlü bir ilişki bulunamamıştır. Bununla beraber örgütsel yenilik ve alt boyutları ile pazarlama yeniliği arasındaki korelasyon katsayısı daha güçlü çıkmıştır. Konaklama işletmelerinde örgütsel yenilik ve alt boyutlarını benimseyen işletmelerde pazarlama yeniliğinin yaygın olduğu sonucuna varılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Turizm Pazarlaması, Pazarlama Yeniliği, Konaklama İşletmeleri	

Title Of The Thesis: The Effect of Organizational Culture to Marketing Innovations in Hospitality Industry: Case of Istanbul

Author: Osman TAŞAR

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Burhanettin ZENGİN

Date: 13.06.2011

Nu. of pages: xi (pre text)+164 (main body)+3(app.)

Department: Tourism Management **Subfield:** Tourism Management

As a key element and the locomotive of tourism, hospitality facilities arise as a result of investments consists of high-level, fixed and variable costs. Giving importance to innovation in marketing has become mandatory as a result for the need of satisfying fast-changing customer demands, requests and to survive in the intense competition with the other accommodation companies. In this case, an organizational culture which is featuring, adopting and enforcing innovation should be constructed.

The aim of the study is to measure the effects of organizational culture to marketing innovations in hospitality industry taking place in Istanbul. 5-Likert scale survey technique was used as a research method. In the context of the study, surveys were applied to employees of sales and marketing department of 12 five-star hotel establishments corresponding to the 28.6 % of the 42 five-star accommodation companies in Istanbul and data were analyzed by SPSS 15 program.

As a result of data analysis and performed t and One Way ANOVA tests, no significant difference was found between independent variables as age, gender, education, experience and the dependent variables of the subdimensions of organizational culture, organizational innovation and marketing innovation. Furthermore, as a result of correlation and regression analysis between the variables of the subdimensions of organizational culture, organizational innovation and marketing innovation; a significant positive correlation was found between them; while it is not strong. Beside of this, the correlation between organizational innovation with its subdimensions and marketing innovation was resulted stronger. In hospitality enterprises which are adopting the organizational innovation and its subdimensions; marketing innovation has found widespread.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Innovation, Tourism Marketing, Marketing Innovation, Hospitality Industry

GİRİŞ

Dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerinden biri olan turizm, 21. yüzyıla damgasını vuran, dünyanın temel hizmet sektörlerinden biri durumundadır. UNWTO (Dünya Turizm Örgütü) verilerine göre 2008 yılında 913 milyon olarak kaydedilen turist sayısı yaşanan küresel ekonomik kriz ile % 4 oranında daralma göstererek, yaklaşık 875 milyon turist sayısına gerilemiştir. 2009 sonunda küresel ekonomik krizin etkisini azaltmaya başlaması ile 2010 yılına gelindiğinde ise uluslar arası turist sayısı toplam 60 milyon civarında artarak 935 milyona ulaşmıştır. Bu bağlamda dünya turizm gelirleri de 852 milyar US dolar olarak gerçekleşmiştir.

UNWTO tahminlerine göre 2020 yılında ise uluslararası turizm hareketlerine katılacak turist sayısının 1,6 milyara ve turizm gelirlerinin de 2 trilyon US dolara ulaşması beklenmektedir. 2020 dünya turizm tahminleri biraz ulaşılması zor görünüyor olmasına karşın, sonuçta hızla büyüyen turizm pazarından en büyük payı almak isteyen ülkeler arasındaki rekabet buna paralel olarak oldukça zorlaşacaktır. Bu çerçevede ülkemizin dünya turizm pastasından aldığı payı büyütebilmesi için yeni ve uygulanabilir politika ve stratejiler geliştirmesi kaçınılmazdır. Döviz kazandırıcı etkisi yanında, işsizliğin önlenmesi, görünmeyen ihracat yoluyla ülkenin döviz maliyetlerini düşürmesi, kamu ve kişisel gelir oluşturulmasında ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayan turizm sektörü, birçok gelişmekte olan ülke için de öncelikli sektör haline gelmiştir.

Türkiye’de turizm 1923-1950 döneminde, o dönemin şartları gereği önem verilen bir sektör olamamış, belirli bir politika çerçevesinde turizm sektörünün geliştirilmesi ancak 1950 yılından sonra söz konusu olmaya başlamıştır diyebiliriz. 1950 yılına gelinceye kadar Türkiye’ye turizm faaliyetlerine ilişkin istatistikler dahi tutulmamış, bu nedenle turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki önemini ve gelişimini inceleyen çalışmaların çoğu 1950 yılından itibaren başlatılmaktadır. Türkiye turizm endüstrisinin gelişimi, planlı dönem öncesi (1923- 1963) ve planlı dönem (1963’ten günümüze) olmak üzere iki ana döneme ayrılabilir. Planlı dönemler içerisinde 1963-1983 yılları arasında devletin turizm gelişimini sağlamak üzere şartları oluşturmaya çalışıldığı ve öncü rol oynadığı “birinci dönem” ve 1983’ten günümüze süregelen “hızlı gelişme dönemi” olarak 2 alt bölümde incelenebilir. Türkiye’de 1970-1982 yılları arasında devlet desteği ile yönlendirilen sektör, 1985 yılında “Kalkınmada Özel Önem Taşıyan

Sektör” kapsamına alınmış ve sektörde bölge gözetmeksizin turizm yatırımları için uygulanan yatırım indirimi % 100’e çıkarılmıştır. Çeşitli parasal teşviklerin yanı sıra, özellikle arazi tahsisleri ile hibe benzeri teşviklerle sektörün desteklenmesine devam edilmiş ve 1986-1992 yılları arasında turizm yatırımlarında çok hızlı bir artış yaşanmıştır (Kostak, 2007:58-62). Bu gelişmeler ışığında 1980’li yıllarda Türkiye’yi ziyaret eden yabancı turist sayısı ortalama 2 milyon iken, 1990’lı yıllarda bu rakam ortalama 7 milyona ve 2010 yılı sonunda ise 33 milyon yabancı turist sayısına ulaşılmıştır (TÜRSAB ve Kültür ve Turizm Bakanlığı-07.05.2011).

Türkiye turizmden 2006 yılında 16 milyar 850 milyon dolar gibi bir gelir elde etmiş ve turizm GMSH içinde % 4,2 gibi bir pay ile yer almıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı-07.05.2011). 2010 yılına gelindiğinde ise turizm geliri 20 milyar 800 milyona çıkmıştır (TÜİK-07.05.2011). Turizmde 80’li yıllardan sonraki hızlı büyüme konaklama işletmelerinin sayısını da hızla arttırmış ve Türk ekonomisi için turizm nasıl önemli bir rol oynamakta ise, turizm sektörü için de konaklama işletmeleri aynı derecede önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Turistik tüketici tarafından hizmetin kalite algısı, turizm işletmelerinin bir bütün olarak verdikleri hizmetlere daha çok bağlı olduğu söylenebilir. Böylece konaklama işletmelerindeki hizmetlerin kalitesi turizmi genel olarak olumlu ve/veya olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Türkiye’de tesis ve yatak kapasitesi olarak; turizm yatırım ve işletmeli belgeli yatak kapasitesi, belediye belgeli tesisler ve yataklar hariç 825 bin 757 yatak kapasitesine ulaşmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı-07.05.2011). Bu tesislerden 5 yıldızlı konaklama işletmesi özelliğine sahip olan 42’si İstanbul’da olmak üzere Türkiye’de toplam 393 konaklama işletmesi bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı-07.05.2011).

Yeni ve kaliteli tesis yatırımları, dünyada sağlanan çeşitli vize kolaylıkları, vergi muafiyeti antlaşmaları, ülkeler arasında gerçekleştirilen ikili ve/veya çok taraflı vize muafiyeti anlaşmaları ile sınırların ortadan kalkması, iletişim ve ulaşım alanında yaşanan gelişmeler, turizm talebinin esnek arzının ise esnek olmaması gibi nedenlerle işletmeler arasında rekabet gittikçe artmaktadır. Bu zorlu rekabet şartlarında işletmeler ayakta kalabilmek için çeşitli stratejiler oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bunlardan biri de sıklıkla değişen müşteri istek ve taleplerini karşılayabilmek için örgütsel yeniliğe önem verilerek, pazarlama faaliyetlerine yansıtılabilecek uygulamalardır.

Çalışanların yeniliğe açık olması için örgütte yeniliğe açık yapıyı destekleyecek yönetim felsefesi ve bir kültür oluşturulabilmelidir. Bu da örgütsel yenilikçilik ile mümkün olabilir. Örgütsel yenilik, örgütün bütün faaliyetlerinde ve her alanında yeni fikir ve davranışların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991; 1996). Çalışanlar tarafından örgütsel yeniliğin benimsenmesi pazarlama faaliyetlerine de olumlu yansiyacaktır. Bütün işletmelerin önemli bir fonksiyonu olan pazarlama, işletmelerin zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için hayati bir rol oynar. Bir pazarlama ünitesinde; pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi, yenilenmesi, dünya ve çevre şartları ile birlikte diğer rakip işletme faaliyetlerinin takip edilmesi, hizmet ve üründe değişen talebe cevap verilebilmesi gibi faaliyetlere örgütsel yeniliği benimsemiş bir örgütsel kültür ve bunun da pazarlama faaliyetlerine yansması ile ulaşabilmesi mümkündür.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün, örgütsel yeniliğe ve pazarlama yeniliğine, ayrıca örgütsel yeniliklerin pazarlama yeniliğine etkisini araştırmaktır. Örgüt kültürü işletmenin tüm fonksiyon ve departmanlarını doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilediği düşünülmektedir. Bunu araştırabilmek için turizm sektörü için önemli olan konaklama işletmelerinde örneklem olarak düşünülmüş olan İstanbul ili 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği algısını ve alt boyutlarını araştırmak ve bunları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktır.

Çalışmanın Önemi

Örgüt kültürü işletmenin tüm fonksiyonlarını doğrudan ve/veya dolaylı şekilde etkilediği düşünüldüğünde, işletmeler ağır rekabet koşulları altında ayakta kalabilmesi, pazarlama faaliyetlerinde yeniliğe önem verilmesi ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Bunun için de nasıl bir örgüt kültürünün buna zemin hazırlayabileceği tartışılmış ve işletmelerdeki örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisini ölçebilmek amacıyla böyle bir çalışmanın yürütülebileceği düşünülmüştür. Ayrıca konaklama işletmeleri üzerinde bu tarz yüksek lisans ve doktora tezi düzeyinde bir çalışma yapılmadığı da dikkate alındığında bu çalışmanın gerçekleştirilmesi, bizim bu yönde motive olmamıza katkı sağlamıştır.

Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışmanın ideal evrenini Türkiye'deki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin tümü oluşturmaktadır. Ancak bu büyüklükteki evrenin tümüne ulaşılması hem zaman hem de maliyet açısından zor olacağı için, Beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlandırılması ve uygulama kolaylığı da dikkate alınarak İstanbul ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlandırılması söz konusu olmuştur. Yani yukarıda belirtilen kısıtlar nedeniyle çalışmanın gerçekçi evreni İstanbul'da yer alan 42 adet 5 yıldızlı (Kültür ve Turizm Bakanlığı-07.05.2011) konaklama işletmesi olarak sınırlandırılmıştır. Çalışmanın örneklemini ise gerçekçi evrenin % 28,6'sına karşılık gelen 12 adet beş yıldızlı turizm işletme belgeli konaklama tesisi oluşturmaktadır.

Çalışmanın İçeriği ve Kapsamı

Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisi: İstanbul Örneği başlıklı çalışmamız beş bölüm halinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde; Literatür incelemesi sonucu elde edilen veriler yardımıyla; kültür, örgüt kültürü vb. kavramlar açıklanmaya çalışılmış, yenilikçi örgüt kültüründen ve örgütsel yeniliklerden bahsedilmiştir. İkinci bölümde, pazarlama, turizm pazarlaması ve pazarlama yenilikleri ile, pazarlama ve yenilik arasındaki ilişkilerin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, konaklama işletmeleri ile otel işletmelerine değinilerek, konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama departmanından bahsedilerek önemi ve yeri anlatılmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde; örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişki kurulmaya çalışılmıştır, ayrıca konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve pazarlama yeniliği konuları açıklanmaya çalışılmıştır. Son bölüm olan beşinci bölümde konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisinin araştırıldığı anket sorularından elde edilen verilere, bu verilerin analizleri ile yorumlarına yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Toplumların ortak paylaşımlar ile benimsedikleri doğrular, inançlar ve normlar ile birlikte bir kültüre sahiptir. Bunu çalıştıkları işletmelerin örgüt kültürüne yansıtmaları ve olumlu ya da olumsuz işletme örgüt kültürüne katkıda bulunmaları kaçınılmazdır. Çalışmanın bu bölümünde kültür ve örgüt kültürü anlatılmaya çalışılarak, örgüt kültürünün yeniliğe katkıları ve yenilikle ilişkisi anlatılmaya çalışılarak, yenilikçi örgüt kültürü ve örgütsel yenilik anlatılmaya çalışılacaktır.

1.1. Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı, Unsurları ve Özellikleri

Tarih boyunca kültür; farklı insani ve sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusu olmuştur. Kültür, esas itibariyle sosyal (kültürel) antropolojinin bir araştırma konusudur. Kültür kavramının bakmak yetiştirmek anlamında Latince “colere” veya “culture” kelimesinden geldiği kabul edilmektedir (Şişman, 2007:1).

19. yy. sonları ve 20. y.y. başlarında ilkel toplumların incelenmesi, bu toplumların sadece teknolojik bakımdan değil, yaşam şekli bakımından da ilerlemiş toplumlardan farklı olduğunu göstermiş, bunun sonucunda kültür olgusu derinlemesine analiz edilmeye başlanmıştır (Halis, 2003:109).

1.1.1. Kültür ve Kültür İklimi Kavramları

Hemen hemen her toplumda bireyler bazı durumlarla karşılaştıklarında sorunları çözmek ve ihtiyaçlarını gidermek için pek çok değişik araca ihtiyaç duymaktadır. Kişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına, toplu olarak yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinimleri gidermek için edindiği yetenek ve becerilere göre bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir (Köse ve diğ., 2001: 220).

Bu değişimleri ve sınırlamaları etkileyen diğer bir olgu da kültürdür. Örgütsel “iklim” daha göze çarpan bir kültürel olay olmasından dolayı, doğrudan gözlem ve ölçüme elverişlidir ve bu yüzden daha uzun bir araştırma geleneğine sahip olmuştur. İklim, kültürün yalnızca bir yüzeysel belirtisidir ve bu nedenle iklim üzerindeki araştırmalar, örgütlerin nasıl çalıştığının daha derin nedensel yönlerine ulaşmak için yetkin kılmamaktadır (Edgar, 1990:1).

1.1.1.1. Kültür Tanımı ve Kültürü Oluşturan Unsurlar

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle birlikte yaşama gereğini en çok duyan canlılar olarak insanlar; birlikte yaşamın getirdiği kültürel birikim ve deneyimleri de paylaşırlar. Bilgi ve deneyim paylaşımı insanların oluşturdukları tüm örgütleri de etkiler.

Genel olarak kültür, insanlara yapmalarının zorunlu olduğu şeyler, ne tür davranışların kendilerinden beklendiği hususlarında duygu ve sevgi kazandırır. Örgütte oluşturulacak kültür, bireylerin verimliliklerinin yükselmesine de etki edecektir (Öge, 2002:81). Organizasyonların oluşumuyla ve bunların faaliyetleri devam ettiği sürece organizasyonlar için kültür, firmalar için kritik bir faktör olacaktır (Chang ve Lin, 2007:441).

Kültür kavramına ilişkin sosyal bilimciler arasında ortak bir tanıma ulaşılamamakla beraber pek çok tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir; Kültür, toplumun üyesi olan insanların yaşamaları boyunca öğrendikleri ve paylaştıklarının hepsini kapsayan bir kavramdır. Kültür, bir toplumda sosyal yaşamın, ilerlemenin, değişimin, üretimin, bilimin, sanatın, eğitimin ve düşünce yapısının düzeyini belirleyen bir faktördür (Demirel ve Karadal, 2007:254).

Smircich (1983:3479) ise, kültürü şu şekilde tanımlamaktadır; örgütsel sistemin öğeleri olan teknik ve fiziki sistemler, amaçlar sistemi, üretim sistemi, sosyo-kültürel sistem ve yönetsel sistemi bir arada tutan sistem yani kültürel bağlamdır diye tanımlarken, ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan ünlü Türk düşünürü Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'a göre kültür, "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir". Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur (Güçlü, 2003:147-148).

Genel olarak, sosyal bilimciler kültürü, bir topluluğu diğerinden anlamlı bir biçimde ayıran özellikler seti anlamında kullanmaktadır. Bütün tanımlar, kültürel göstergelerin topluluk üyeleri tarafından kabul edilirliliği üzerinde durmaktadır (Bakan, 2008).

Kültür tanımlarından sonra kültürü oluşturan unsurlar şu şekilde ele alınabilir (Işık, 2009:854-855, Şişman, 2002:3-4).

- a) İnançlar (varsayımlar/sayıtlılar), dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar, geçmişin yorumlanmasına şimdikininkinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar.
- b) Değerler, inançlar neyin olduğunu açıklarken, değerlerde bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifade ile değerler, neyin doğru veya neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir.
- c) Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar veya standartlardır.
- d) Semboller, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk nesne vb.dir. Semboller bir kültür içinde en kapsamlı olan unsurlardır. Yani kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir denilebilir.
- e) Teknoloji, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturmaktadır. Teknoloji, insanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir.
- f) Dil, kültür unsurlarının başında gelir. Çünkü dil olmadan diğer faktörlerin olması mümkün değildir.
- g) Din, kültür unsurları arasında önemli bir yere sahiptir. Özellikle eski dönemler de yüzyıllarca bu kültür unsuru ön planda bulunmuş ve öteki kültür unsurlarını gölgede bırakmıştır.
- h) Gelenek ve görenekler toplumun sahip olduğu yazılı ve yazılı olmayan kanunlarıdır. Yazılı kanunların çoğu gelenek ve göreneklere göre düzenlemiştir.
- i) Sanat, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran, bir millete has duygu ve zevklerin ortaya çıkması ve şekillenmesidir.
- j) Yaşam tarzı veya dünya görüşü, bunun anlamı bir toplumun başka toplumlardan farklı olan hayat felsefesidir.
- k) Tarih toplumu, dolayısıyla kültür meydana getiren unsurlardan birisidir ve bir toplumun çağlar içindeki yürüyüş ve gelenek görüşüdür.

1.1.1.2. İklim ve Örgüt İklimi Tanımı

Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunancadan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşır. Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl betimlediğini de anlatır. Yani bir psikolojik anlamı vardır (Karcıoğlu, 2001:268). İklim, hava, ortam, atmosfer, ahlak, kişilik gibi kavramlar, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte gündeme gelen ve örgütler açısından 1960'lı yıllardan itibaren oldukça ilgi gören bir araştırma konularıdır (Şişman, 2002: 155).

İklimin aşağıdaki dört boyutundan söz edilebilir (Ahmed, 1998: 30);

- a) **Kişilerarası İlişkilerin Özelliği:** Örgüt içerisinde bireyler arasında güven olup olmadığı, ilişkilerin karşılıklı işbirliği ya da rekabetçilik üzerinde temellendiği, çalışanların şirket içerisinde kendilerini değerli hissettiği, çalışanlara bir şeyleri başarmaları ve yerine getirmeleri için izin verilmesi ve desteklenmeleri gibi kavramları içerir.
- b) **Hiyerarşinin Özelliği:** Örgüt içerisinde yer alan kararların merkezi olarak bir yerden verildiği ya da tam tersine tüm çalışanlar tarafından anlaşma ve katılım sağlandığı, takım ruhunun var olduğu, işlerin daha az ya da daha fazla kişisel olduğu, bireyler için özel bir ayrıcalığın olup olmadığı gibi kavramları kapsar.
- c) **İşin Özelliği:** İşin mücadele gerektirdiği ya da sıkıcı olduğu, iş ve sorumlulukların katı olarak belirlendiği ve işlerin rutin halinde düzenli olarak yayıldığı ya da belirli bir esneklik sağlandığı ve verilen sorumluluklar için yeterli kaynakların verildiği gibi durumları kapsar.
- d) **Destek ve Ödüllerin Odağı:** Örgüt içerisindeki hangi performanslara değer verildiği ya da ödüllendirildiği, hangi projelerin ya da davranışların desteklendiği, çalışanların hangi durumlarda işten çıkarıldığı gibi kavramları içerir.

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile ilişkili olarak, örgüt kültürünün, örgütte yarattığı hava ve ortamdır denilebilir. Bazı yazarlar örgüt iklimini şöyle tanımlamaktadır:

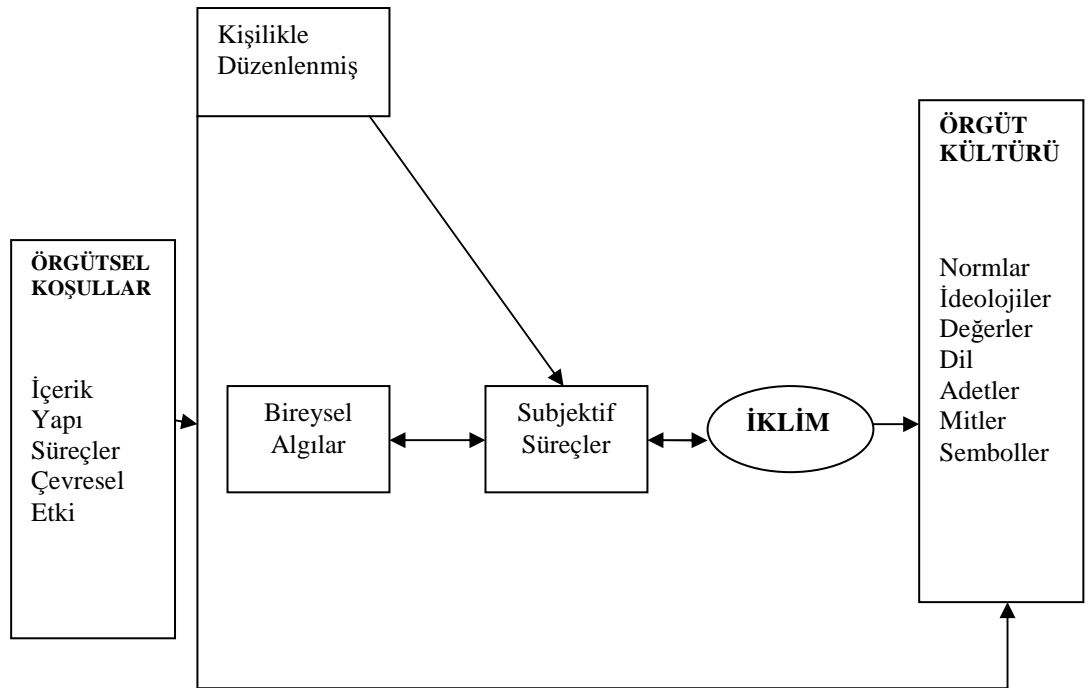
“Örgütlerin üyeleri ve çevreleri ile ilgilenme biçimlerinden türetilen ve belirli bir örgüte özgü olan tutumlar takımıdır” (Varol, 1989:217-219). Bir diğer tanıma göre ise

örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilmektedir (Yüceler, 2009:447). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere iklim; bireylerin davranışlarına ilişkin örgütsel beklentiler ve davranışın potansiyel sonuçları konusunda aldığı işaretleri temsil eder (Scott ve Bruce, 1994:582).

1.1.1.3. Kültür ve İklim Karşılaştırması

Katz ve Kahn “Örgütsel Kültür ve İklim” başlığı altında şöyle bir betimleme yapıyor: “Her örgüt kendi tabuları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi kültür ve iklimini oluşturur. Sistemin kültürel veya iklimi biçimsel sistemin norm ve değerlerini ve bunların doğal sistem içindeki yorumlamalarını yansıtır. Örgütsel iklim, iç ve dış çekişmeleri, örgütün çektiği kişi türlerini, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve sistem içinde otoritenin kullanım biçimini de yansıtır. Bir toplumun kültürel bir kalıtımı olduğu gibi, toplumsal örgütlerin de yeni grup üyelerine aktarılan ortak düşünce ve duygu kalıpları vardır (Varol, 1989:217).

Şekil 1. Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım



Kaynakça: Arslan, (2004:219)

Örgüt iklimini kültürel bir yaklaşımla ele alıp inceleyen Moran ve Volkwel, örgüt ikliminin örgüt kültürünün özellikli bir kısmını ifade ettiğini belirtmektedir. Bu iki yazar, örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki Şekil 1’de ifade edilmektedir (Arslan, 2004:219).

Kültür ve iklim arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde de sıralanabilir:

- a) İklim, örgütte çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen, onların bu ilişkilerdeki gösterdikleri duygu, davranış ve tepkileri ifade etmektedir.
- b) Kültür geniş çapta örgütlere anlam veren belli başlı değer ve inanç sistemlerinin bir koleksiyonu oluşturma sürecidir. Bu görüşte kültürün davranışsal ve tutumsal özellikleri itibari ile daha deneysel olarak, ulusal faktörlerden, örgüt iklimine göre daha derin bir kavram olduğu tartışılmaktadır. Bir örgütte alt kültürün, paylaşılan varsayımlardan oluşmasına karşın örgüt iklimin esasen paylaşılan algılamalardan oluştuğu yorumu arasında büyük farklılıklar vardır (Bilir, 2005:40).
- c) “İklim” ve “kültür” terimleri genelde birbirinin yerine kullanılmasına karşın örgütsel iklim, örgütsel kültürün oluşturduğu bir unsurdur. Kültür, içsel olarak inançları kapsadığı için doğrudan gözlenemez. İklim, örgütte yer alan “masalcı öyküler” ve ödül sistemleri, süreçler tarafından oluşturulmuştur (Harborne ve Johne, 2003: 122).
- d) Örgütsel iklim, örgüt içerisinde çalışanların düşüncelerin tanımlanmasının simgelenmesi, temsil edilmesidir. Bu yüzden iklim, davranışsallığa odaklıdır. Bunun tersine örgütsel kültür, çalışanların niçin bu davranış ve şekillerde var olduğunun nedenini gösterir.
- e) İklim, çalışanların örgütün politikaları ve prosedürleri hakkındaki algılayışlarını betimler ve örgüt içindeki hizmet ya da güven, yenilik, yaratıcılığı destekleyen davranışlar ve etkileşimlerin şeklidir. Bu yüzden iklim, kültürün su yüzüne çıkması olarak algılanabilir (Patterson, vd. 2005: 380-381).

1.1.2. Örgütsel Kültür Kavramı ve Kapsamı

Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırma ve eğitim çalışmalarında da ilgi alanına giren temel konulardan biridir.

Bunun temel nedeni kültürün örgütsel yaşamın tüm alanlarında merkezi bir role sahip olmasıdır. Örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların artmasında, 70'li yılların sonları ile 80'li yılların başlarında Japon firmalarının başarılarının dikkat çekmesi etkili olmuştur (Erdem, 2007:63).

Örgüt kültürü terimi bilindiği kadarı ile ilk defa akademik literatüre 1979 yılında Pettigrew tarafından *Administrati ve Science Quarterly*'de yayınlanan, "On Studying Organizational Cultures" isimli makale ile girmiştir (Hofstede ve diğ.,1990:286). 1980'li yılların başında Deal&Kennedy'nin *Ortak Kültürler*, Peters&Waterman'ın *Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış*, Ouchi'nin *Z Kuramı*, Pascal&Athos'un *Japon Yönetim Tarzı* gibi kitaplarının yayımlanmasıyla birlikte örgüt kültürü kavramı, örgütler ve yönetim ile ilgili literatürde popüler hale gelmiştir.

1.1.3. Örgütsel Kültürün Tanımı

Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar ise öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla bu insanlar, herhangi bir örgüt oluştururken ya da oluşturulmuş bir örgüte üye olarak girerken içinde yetiştikleri toplum ve kültürlerin bazı özelliklerini ve değerlerini de birlikte oraya taşırlar (Şişman, 2002:71).

Örgüt kültürü üzerinde tam olarak ortak bir tanım olmamakla beraber çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir;

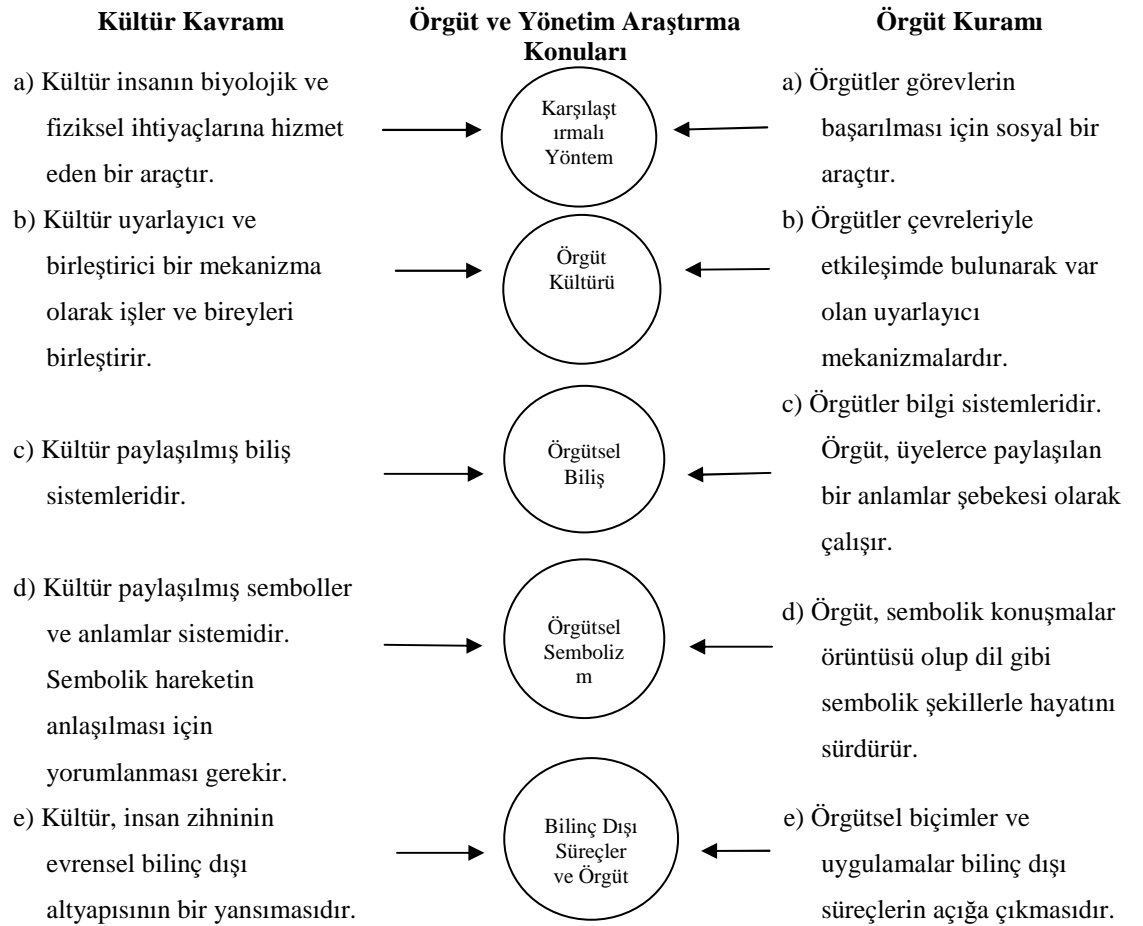
Schein örgütsel kültürü: "Örgütü oluşturan grupların içsel etkileşimi ve dışsal uyum problemlerini çözmeyi öğrendiği, geçerli olabilmesi için yeterince iyi çalışılan ve bu yüzden yeni üyeler için tüm bu problemler ile ilgili his, düşünce ve algı için doğru yol olarak düşünülen ve paylaşılan temel varsayımlar sistemidir." şeklinde tanımlamaktadır (akt.Tekcangil, 2009:9). Bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü; örgüt üyelerinin, örgütsel çalışmalarını anlamasına ayrıca davranış ve düşüncelerine yardım eden paylaşılan değerler kurulmasıdır (Jaskyte ve Dressler (2005: 30).

Literatürde yer alan diğer bir tanıma göre ise örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir (Güven ve Açıkgoz, 2007:3). Örgütsel kültür,

yapıyı temsil eden ve liderliği tamamlayıcı, çalışanları birbirine bağlayan sosyal bir yapıştırıcı gibi, sistemlerin durağanlığını arttıran, problemleri çözmeye ve günlük örgütsel olayları yorumlamaya hizmet eden bir mekanizma olarak harekete geçirilmiş ve düzenlenmiş örgütsel eylemlerin temel kaynağıdır (Jaskyte ve Dressler, 2005:25).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi “Örgüt kültürü” kavramı pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni kavramın değişik açılardan ele alınarak tanımlanmaya çalışılmasıdır (Uzun, 2007:75). Bu konuda geniş bir kapsamlı çalışma Smircich tarafından yapılmıştır. Smircich (1983), örgüt ve kültür terimlerinin birbirleri ile kesiştiği beş araştırma alanının örgüt kültürüne bakış açısını incelemiştir. Söz konusu olan bu araştırma alanı Şekil 2’de görülmektedir.

Şekil 2. Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişme Noktaları



Kaynak: Smircich (1983:342)

1.1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir söylemle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır (Bakan, 2004:35).

Örgüt kültürünün unsurları incelendiğinde görülen yaklaşımları Pettigrew (1979:574), örgüt kültürünün unsurlarını, semboller, adetler, dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır. Bir başka çalışmada ise, değerler ve normlardan oluşan bir anlamlar ağı ve bu anlamlar ağının örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Trice ve Beyer, 1984:654). Meek (1988:466) ise, semboller (Dil, Artefaktlar), mitler, düşünce sistemleri ve adetler olarak tanımlamaktadır.

Bu açıklamalar ışığında örgüt kültürünü oluşturan unsurlar özetle şu şekilde sıralanabilir (Köse ve diğ., 2001:229-231):

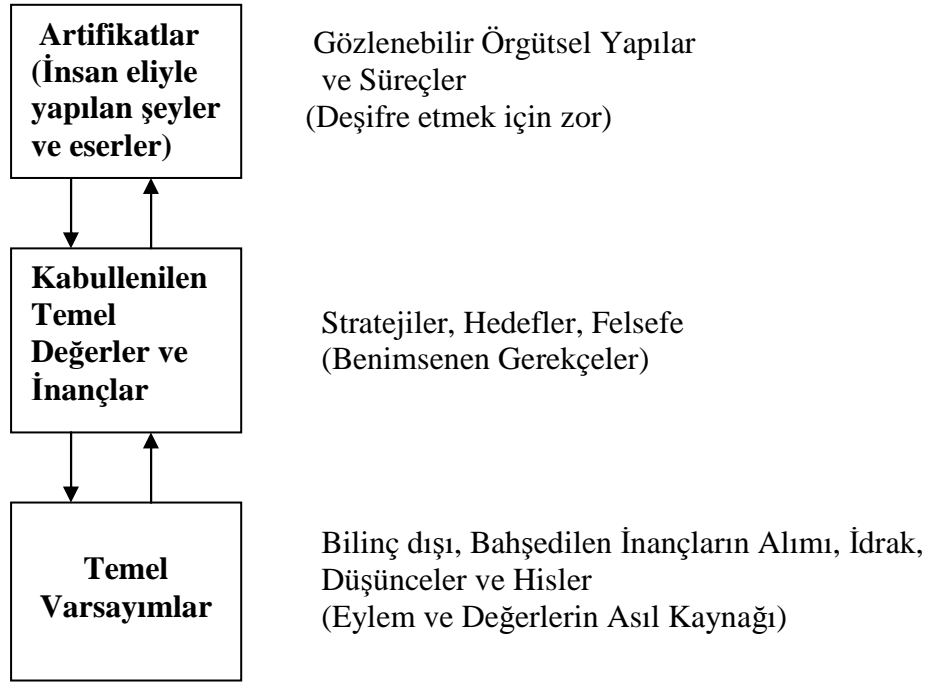
- a) **Değerler:** Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır.
- b) **Liderler ve Kahramanlar:** Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldızı vs. sembolize edebilirler.
- c) **Törenler ve Simgeler:** Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir. Simgeler örgüt açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.
- d) **Dil:** Her örgütün kendine göre özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte

kültürel değerlerin yerleşmesine bir araçtır.

- e) **Örf ve Adetler:** Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözelimi, işgörenin terfiinin duyuruları, uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi.
- f) **Normlar:** Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren unsurlardır. Normlar, işgörenlerin çoğulculuğuyla benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Normlar işgörenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.
- g) **Örgütsel Sosyalleşme:** Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme, örgüte yeni giren işgörenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvuru bir yoldur.

Kültür düzeylerini Schein şekil 3’de şu şekilde göstermiştir.

Şekil 3. Kültür Düzeyleri



Kaynak: Schein, (2004:26)

1.1.4.1. Artifakatlar

İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelen artifakatlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı lüks otomobiller, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevrenin unsurlarıdır (Bakan ve diğ., 2004:52).

Kültürün gözlemlenebilme özelliği arz eden yanı olan artifakatlar, kültürün teknolojik, sanatsal ve sembolik bölümlerini ifade etmektedir. Dolayısıyla artifakatların örgütün fiziksel çevresi, teknolojisi sanatsal yapı tarzları ve gelenekleri gibi örgütün gözlemlenebilen unsurlarını ifade ettiği söylenebilir (Schein, 2004:25).

Söz konusu bu unsurlar sözel, fiziksel ve davranışsal olarak adlandırılan artifakatlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel dil, hikaye ve mitler sözel artifakatları, gelenek, ayin ve seremoniler davranışsal artifakatları, örgüt yapısı, sahip olunan teknolojiler ve fiziki yerleşme fiziksel artifakatları ifade etmektedir ve örgüt kültürünü ortaya çıkaran, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü hakkında bilgi edinmesini sağlayan araçlar olarak bulunmaktadır (Tiryaki, 2005:48).

1.1.4.2. Örgütsel Semboller

Örgütler ve yönetim açısından örgütsel sembolizm, örgüt kültürü konusundaki çalışmalara paralel olarak önem kazanan bir konudur. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir (Şişman, 2002:95).

Semboller, kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler ve nesnelere dir. Kültürü açıklayarak, diğerlerine göre değerlerini simgelemektedir. Sembol; kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Semboller sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işleve sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar (Hofstede, 1990:291).

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörelere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan

davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Güçlü, 2003:152-153).

Örgütler ve yönetim açısından semboller, fiziksel ve sözel-sözel davranışsal olmak üzere iki başlıkta toplanabilir, bunlar şu şekildedir (Şişman, 2002:96-99, Ouchi, 1989, Hofstede ve diğ., 1990, Trice ve Beyer, 1984, Köse ve diğ., 2001:229-231):

a) Fiziksel Semboller: Fiziksel semboller, gözle görülen nesnelere temsil etmektedir. Bu nesnelere, örgüt üyeleri için özel anlamlar taşımaktadır. Bu semboller eşyalar, araç-gereçler, etiketler vs.'dir.

b) Sözel-Davranışsal Semboller:

- ✓ **Örgüt Dili:** Sembol denince akla gelen önemli unsurlarından birisi dildir. Dil, insanlar arasında bir iletişim, anlaşma ve taşıma aracı olarak başlı başına sembolik bir sistemdir. Her örgütün kendine göre özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesine bir araçtır.
- ✓ **Hikâyeler ve Efsaneler:** Örgütün geçmişinde yaşanmış, bazı olaylarla ilişkili olarak anlatılan bir takım hikâyeler, efsaneler, anılar da sözel semboller arasında yer alır.
- ✓ **Kahramanlar:** Kahraman kelimesi, örgüt kültürü kavramının gelişimine paralel olarak örgüt kültürleri içinde önemli bir yer almaktadır. Kahramanlar, bir kültür içinde ölmüş veya yaşayan kişiler arasından takdir edilen özelliklere sahip gerçek ya da hayali kişiler olabilir.
- ✓ **Törenler:** Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler, aynı zamanda iyi düzenlenmiş ve etkin örgütsel törenlere de sahiptirler. Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir.

1.1.4.3. Kabul edilen Temel Değerler

Değerler; kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili toyluklardır (Köse ve diğ.,2001:225). Bir başka ifadeye göre değerler; örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır (Bakan ve diğ.,2004:36).

Davranışı anlamada kilit bir rol oynayan değerler, kişilerin neyleri önemli gördüklerini açıklayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen unsurları gösterir (Posner ve Manson, 1979:10).

Değerler, insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan insanlar için çeşitli durumları değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağı oluşturmaktadır (Şişman, 2002:93). Tablo 1’de ticari organizasyonlarda, seçilmiş bazı inanç ve değerler gösterilmektedir (Brown, 1994).

Tablo 1. Ticari Örgütlerde Görülen Bazı İnanç ve Değerler

İnanç Değer	Açıklama
Uyum	Yeni dürtülere cevap vermek için değişebilmek
Otonomi	Bağımsız çalışabilme
İş birliği	Başkaları ile iyi çalışabilme
Yaratıcılık	Yeni fikirler üretebilmek ve gelişimci yaklaşımı geliştirmek
Eşitlik	Herkes için eşit fırsatlar vermek ve herkesin eşit haklara sahip olması
Dürüstlük	İş aktivitelerinde açık, samimi ve etik olmak
Akılcılık	Analitik ve mantıklı olmak

Kaynakça: Brown, (1994:861-878)

Schermerhon (1994:436)’a göre ise, örgüt tarafından paylaşılan değerler, şu işlevleri yerine getirirler (akt.Bakan ve diğ., 2004:38):

- Belirli bir değeri olan eylemlerin önemli bir eylemlere dönüşmesine yardım eder.
- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.
- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.
- Örgütün değerleri günlük işlerde örgüte rehberlik eder, yol gösterir.
- Değerler örgütün üst seviyelerinde belirlenebileceği gibi, paylaşılabilir.

1.1.4.4. Temel Varsayımlar

Varsayım (assumption), doğru veya gerçek olarak kabul edilen yargılar, inançlar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Türkçe’de, İngilizce’deki “assumption” sözcüğünün karşılığı olarak bazen hipotez, sayıltı, varsayım, faraziye, denence sözcükleri kullanılmaktadır. Ancak burada varsayım, daha fazla dünya ve onun işleyişine ilişkin inançlar anlamına gelmektedir. Bu bağlamda söz konusu sözcük karşılığı olarak “inanç” sözcüğünü kullanmak da yanlış değildir. Burada varsayım ya da inanç, kısaca insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır (Şişman, 2002: 84-85).

Eğer temel bir varsayım bir grup içerisinde tutunursa, üyeler her diğer anlaşmazlığın dayanak noktasında temellenen davranışı bulacaklardır. Temel sayıtlılar/varsayımlar, tahminler, düşünceler, hisler ve bilinçaltı inançlardır. Bu yüzden değiştirilmesi zordur. İnsan zihninin kavramsal değişmezliğe ihtiyacı vardır. Böylece, bir grubun kültürünü destekleyecek paylaşılan temel varsayımlar, hem bireysel hem de grup aşamasında, grubun fonksiyonunu tamamlaması için izin veren psikolojik kavramsal savunma mekanizmaları olarak düşünülebilir (Schein, 2004:22-23).

Temel varsayımlar beş ana başlık altında incelenebilir (Uzun, 2007:87-88, Bakan ve diğ., 2004:46-49):

- a) **Örgüt-çevre İlişkisi:** Örgütün çevreye karşı tutumunu kapsamaktadır; yani örgütün içinde yer aldığı, faaliyetlerini sürdürürken karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu, siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyal kültürel çevreyi içine almaktadır.
- b) **Gerçeğin Doğası:** Örgütün gerçeklerle ilgili inançlarını kapsar. Örgütte olgularla sahip olunan bakış açısını ifade eder.
 - ✓ **Fiziksel Gerçek:** Nesnel veya deneysel ya da bilimsel olarak nitelendirilebilen gerçektir.
 - ✓ **Bireysel Gerçek:** İnsanların her birinin kendine özgü olarak kabul ettiği gerçek ya da doğrulardır.

✓ **Sosyal Gerçek:** Bir grubun üyelerinin çeşitli sosyal konularda kabul ettikleri gerçektir.

c) **İnsanın Doğası:** Örgütün insanın nitelikleriyle ilgili inançlarını kapsar. Bu inançlar yönetim tarzında belirleyici rol oynar, ayrıca şu sorulara cevap arar: “İnsanın anlamı nedir? İdeal insan hangi özellikleri taşımaktadır? İnsan yaratılış itibari ile iyi, kötü, tarafsız, ya da karmaşık bir varlık mıdır? İnsan mükemmel olabilir mi?”

d) **İnsan Eylemleri:** Yukarıda belirtilen sayılılar doğrultusunda insan ve dolayısıyla örgüt için neyin doğru olduğu yönündeki inançları kapsamaktadır. İnsan eylemlerinin doğası kapsamında, örgütsel yönden ele alınabilecek önemli bir nokta, iş ve oyunun nasıl görüldüğü; yapılan işin, insanın aile yaşantısı ve bireysel ilgileriyle olan ilişkilerdir.

e) **İnsan İlişkileri:** Örgüt içerisinde bireyler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğine ilişkin inançları kapsar. Bunlar, örgütsel hiyerarşiyi belirleyici rol oynamaktadır. İnsanlar arası ilişkiler, çok çeşitli ve değişik boyutlarda olabilir. Sosyal sistemdeki insan ilişkilerini Parsons beş başlık altında açıklamıştır. Bunlar;

- ✓ Duygusal ilişkiler,
- ✓ Duygusallıktan uzak ilişkiler,
- ✓ Çok boyutlu ayrıntılı ilişkiler,
- ✓ Tek boyutlu özel ilişkiler,
- ✓ Hiyerarşik, yöneten-yönetilen ilişkileridir.

1.1.5. Örgütsel Kültürün Özellikleri

Örgütsel kültürün özellikleri çeşitli açılardan incelenebilir. Bu incelemeler dikkate alındığında örgütsel kültürün özelliklerinden şu şekilde bahsedilebilir;

Eren (1998:88-89) örgütsel kültürün özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- ✓ Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- ✓ Örgütsel kültür örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.

- ✓ Örgüt kültürü yazılı bir halde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce şekillerinde, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.
- ✓ Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan, ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

İşletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak örgüte ilişkin şu özellikler sıralanabilir (Bakan ve diğ., 2004:33):

- ✓ İşletme kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır.
- ✓ Kültür, işletmedeki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.
- ✓ Kültür, işletmenin yapısal özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- ✓ Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğunda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.
- ✓ Kültür, örgüt içindeki insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir.
- ✓ Kültürün unsurlarının oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- ✓ Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

Hooijberg ve Petrock'a göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen *klan*, *adhokrasi*, *pazar* ve *hiyerarşi* kültürlerinin temel özellikleri şunlardır (Murat ve Açıkgoz, 2007:6-7):

Klan kültürü:

- ✓ İnsanların pek çok şeylerini paylaştıkları içten bir mekândır.
- ✓ Geniş bir aile gibidir.

- ✓ Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba figürü olarak görüldüğü bir kültür tipidir.
- ✓ Örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır.
- ✓ İletişimin gelişmesine olanak tanımaktadır.
- ✓ İnsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.
- ✓ Başarıyı tanımlarken müşterilere karşı olan duyarlılığı ve ilgiyi esas almaktadır.
- ✓ Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

Adhokrasi kültürü:

- ✓ Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekanı sunmaktadır.
- ✓ Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- ✓ Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- ✓ Örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- ✓ Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- ✓ Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- ✓ Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- ✓ Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- ✓ Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

Pazar kültürü:

- ✓ Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- ✓ Liderler zorlayıcı, üretken ve rekabetçidir.
- ✓ Örgütü bir arada tutmak için “kazanma” kavramından yola çıkmaktadır.
- ✓ Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir.
- ✓ Başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazara nüfuzu esas almaktadır.
- ✓ Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini önemsemektedir.
- ✓ Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemlidir.

Hiyerarşi kültürü:

- ✓ Resmi yapıda bir iş mekânı sunmaktadır.
- ✓ Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.
- ✓ Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.
- ✓ Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır.
- ✓ Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasıdadır.
- ✓ Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.

1.1.6. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması

Kültürün sınıflandırılmasında, kültür kavramına yönelik bir takım ölçütler temelinde kabul edilmiş bazı ayrımlardan söz edilebilir. Yapılan çalışmalarda genel olarak verilen kültür ayrımlarına şu şekilde yer verilmiştir.

Harrison (1972)'un Sınıflandırması: Harrison örgütler açısından kültürü, örgütün karakteri karşılığında kullanmış olup dört tür kültürü ya da örgütten söz etmiştir. Bunlar, *güç kültürü*, *rol kültürü*, *görev kültürü* ve *birey kültürü* olarak adlandırılmıştır. Bu sınıflama, daha sonra bu konuda yapılan bazı sınıflamalara da kaynaklık etmiştir. Bu kültürlerin başlıca özellikleri de şöyle ifade edilmiştir (Şişman, 2002:142), buna göre;

- ✓ **Güç kültürü** (Zeus): Gücün ve denetimin merkezde toplandığı örgüt ya da kültür tipidir. Bu kültür, egemenlik ve çıkar temeline dayalı bir kültür tipi olarak tanımlanmaktadır.
- ✓ **Rol kültürü** (Apollo): Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verir.
- ✓ **Görev kültürü** (Athena): Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir.
- ✓ **Birey Kültür** (Dionisus): Bu kültür, örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir (Şişman, 2002:142).

Charles Handy (1985)'nin sınıflandırmasında, Handy ve Harrison' un sınıflamasını temel olarak benzer biçimde *güç kültürü, rol kültürü, görev merkezli ve bireysel kültür* olmak üzere dört tür örgüt kültüründen söz etmiştir.

Diana Phesey'in sınıflaması da Harrison ve Handy'nin sınıflamalarını temel almış, yukarıdakilere benzer biçimde *örgüt kültürleri, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü* olarak dört grupta toplanmıştır.

Quinn ve McGrath(1985)'in sınıflandırmasında örgüt kültürlerini, yukarıdakilerden farklı bir biçimde *rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler* olarak sınıflandırmışlardır.

Cameron ve Quinn (2000) tarafından örgüt kültürleri bir başka açıdan *girişimci, işbirliğine dayalı, yapılandırılmış, pazar merkezli kültür* olmak üzere dört grupta toplamıştır (Şişman, 2002: 142-145).

Bir diğer örgüt kültürü sınıflamasında ise, *baskın kültür-alt kültür, güçlü kültür-zayıf kültür* diye iki şekilde sınıflama mevcuttur.

a) Baskın Kültür-Alt Kültür: Örgüt kültürü en genel anlamı ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen ortak bir anlayışı, değerler bütünü ve algılamayı ifade eder. Örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler örgütte baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü denildiğinde bu baskın kültürü ifade eder. Organizasyonun, her bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerleri vardır. Bu değerlerin bazıları örgütün genelde paylaştığı değerler olmasına rağmen, bazıları genel değerlerden ayrılabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürleri oluşturur (Bakan ve diğ. 2002.75).

b) Güçlü Kültür-Zayıf Kültür: Örgüt kültürü konusunda çok tartışılan bir konu da güçlü ve zayıf kültür kavramıdır. Payne (1990)'ya göre örgüt kültürünün güçlülüğü iki şekilde ölçülebilir. (1) Bütün örgüt tarafından paylaşılma derecesi; (2) Kültürün örgüt üyeleri tarafından kabul görme düzeyi. Dolayısıyla, güçlü kültürde, örgütün temel değerlerinin örgüt üyelerinin bu değerleri kabul etmesi ve bağlılık göstermesi gerekmektedir. Organizasyon üyeleri temel değerleri ne kadar çok benimsenir ve onaylarsa örgüt kültürü o kadar güçlenir (Bakan ve diğ., 2004:76). Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt üyeleri üzerinde yazılı kurallardan ya da

üstlerin otoritesinden daha etkili olabilir. Örgüt kültürü yeterince güçlü etkiye sahipse, örgütün çalışmalarıyla tüm donanımı ile bir arada tutar. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde olumlu etki yapar (İra, 2004).

Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde anlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir. Zayıf kültür, organizasyonda rasyonel biçimde oluşturulmamış amaçlara hizmet ettiğinden, öyküler, semboller ve törenlerle çalışanlara karışık mesajlar verebilir. Ayrıca zayıf kültür müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir. (Bakan ve diğ., 2004:76).

Jones (1983) tarafından örgüt kültürleri, üretken, bürokratik ve profesyonel kültürler, Cock v.d. ve Wallach tarafından da bürokratik, yenilikçi, destekleyici kültürler biçiminde sınıflandırılmıştır (Şişman, 2002:146). Chang ve Lin örgüt kültürünü işbirliği, yenilikçi, kararlılık/tutarlılık, etkinlik olmak üzere dört gruba ayırmıştır (Chang ve Lin, 2007:443)

Şekil 4. Chang ve Lin Örgüt Kültürü Modeli



Kaynakça: Chang ve Lin (2007:443)

İşbirliği Kültürü; örgütsel kültürün iki boyutlu modelinde sol üst köşede yer alır. İçsel ve esneklik odaklıdır ve öncelikle işbirliği, bilgi paylaşımı, güven, yetkilendirme ve

takım çalışması üzerine odaklanır. İşbirliğine odaklı bu kültür tipik bir arkadaş ortamı havasındadır. Örgüt üyeleri takım çalışması içerisinde bilgiyi paylaşır. Örgütte yetkilendirme sayesinde her birey belli bir iş bölümüne sahiptir ve bu işi yerine getirmede içsel bir esnekliğe sahiptir. İlişkiler güvene dayalıdır ve örgüt üyeleri birbirlerine tıpkı bir ailenin üyeleri gibi davranır.

Yenilikçilik Kültürü; örgütsel kültürün iki boyutlu modelinin sağ üst köşesinde yer alır. Örgüt kültürü modeli içerisinde dışsal ve esneklik odaklı olan yenilikçilik kültürü yaratıcılık, girişimcilik, uyum sağlama ve dinamizm özelliklerine sahiptir. Yenilikçiliğe sahip şirket tamamıyla dinamik bir çevre içerisinde yer alarak yaratıcılığı destekler.

Kararlılık/Tutarlılık Kültürü; örgüt kültürü modelinde sol alt bölümünde yer alır ve aynı zamanda içsel ve kontrol odaklıdır. Düzen, kural ve düzenlemeler, tekdüzelik ve verimlilik üzerinde odaklanır. Kararlılık ve tutarlılığa sahip bu örgüt kültürü tipik olarak biçimlendirilmiş ve düzenli bir örgüttür.

Etkinlik Kültürü; iki boyutlu örgüt kültürü modelinin sağ alt bölümünde yer alır. Dışsal ve kontrol odaklı olan bu kültür modeli rekabetçilik, hedef başarımı, üretim, verimlilik ve kar odaklı ölçülere odaklıdır. Etkinlik kültürüne sahip şirket her şeyden önce sonuç odaklı ve kar odaklı bir şirkettir (Tekcangil, 2009:24-25).

1.1.7. Örgüt Kültürü Boyutları

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda tanım ve kavram konusunda ortak bir tanım olmadığı gibi örgüt kültürü boyutları konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların yazarları tarafından örgüt kültürü boyutları farklı bakış açılarına göre değerlendirmekte ve ele alınmaktadır.

Hofstede ve arkadaşları tarafından yapılan ve ulusal kültürlerin örgüt kültürleri üzerine etkilerini konu alan çalışmalarda, 4 boyutta ele alınmıştır. Bunlar; erkek ve kadına özgü değerler, bireycilik ve toplumculuk özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği ve güç mesafesi özelliğidir (Hofstede ve diğ. 2010:31, Soares ve diğ., 2007:280).

Harvey ve Brown ise çalışmalarında bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, performans göstergeleri ve risk kabullenme derecesi olmak üzere 5 boyutta ele almıştır (Çelik, 2007:74). Dinçer ve Akıncı tarafından, yapılacak ölçme ve analizlerde örgüt

kültürünün 10 farklı boyutta ele alınması salık verilmektedir. Bunlar; bireysel özerklik, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödül sistemi, ayrılıklarına verilen tolerans ve iletişim modelleridir (Güçlü, 2003:156).

Robbins yönetimle ilgili bazı uygulamalara dayanarak örgüt kültürünü 7 boyutta incelemektedir. Bu boyutlar; Bireysel Özerklik, Örgütsel Yapı, Örgütsel Destek, Örgütsel Kimlik, Örgütsel Adalet, Çatışmada Hoşgörü ve Risk Üstlenmeyi Teşvik'tir (Naktiyok, 2004:78). Kavramların doğru şekilde anlaşılmasını sağlamak amacıyla her boyut ayrı ayrı açıklanmaya çalışılacaktır.

✓ **Bireysel Özerklik**

Yöneticilerin çalışmalarına karşı takındıkları tutumlar, yani yönetim anlayışları bu kapsamdadır. Eğer yöneticiler, yüksek düzeyde yetki kullanma ihtiyacı duyuyorlar, geleneksel davranış biçimleri sıkı bağlılık gösteriyorlar ve yetkiyi merkezi hale getiriyorlarsa otokratik bir yönetim anlayışından bahsedilmektedir Bu yönetim anlayışında çalışanların özerkliği söz konusu değildir. Tam tersi, çalışanların işleri ile ilgili konularda serbest bırakan demokratik yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, otoriteyi başkalarına devretme konusunda gönüllü davranmakta, katılımı teşvik etmekte ve çalışanları etkilemek için bilgi ve iletişim gücünü kullanmaktadır Bu liderler; plan ve politikaların belirlenmesinde, kararların alınmasında daima astlarına fikirlerini almakta ve onları karar alma sürecine ortak etmektedirler.

Bunların dışında; yetkiyi, çalışanlara devrederek onların plan ve programları yapmalarına fırsat veren, çalışanlar üzerinde mümkün olduğu kadar az kontrol ve baskı uygulayan, çalışanlara tam serbesti tanıyan yöneticiler bulunmaktadır. Bu yönetim anlayışında ise çalışanlara, tamamen özerk bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır.

Yöneticilerin varlığı veya yokluğu performanslar üzerinde herhangi bir etki yapmamakta, her çalışan kendi programını serbestçe yapabilmekte, yaratıcı fikirler ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2007:74).

✓ **Örgütsel Yapı**

Örgütsel yapı, çalışanların işbölümü ve zamanlaşma durumu, yönetimin yetkilendirme konusundaki tavrını, örgüt içi hiyerarşiyi kısacası, güç mesafesini içermektedir. İnsanlar

iş hayatına genç yaşta farklı statülerde başlamakta ve örgüt yapısı içerisinde işbölümü esaslarına göre faaliyeti yürütmektedir. Örgüt içerisinde kimisi üretimde görevli iken, kimisi makinelerin bakımını yapmakta, kimisi de üst faaliyetleri yönetmektedir. İnsanlar çocuk yaştan itibaren statü farklılıklarından kaynaklanan ayrıcalıklara alışık olduklarından (ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci ilişkileri gibi), iş ortamında da böyle bir farklılığı normal karşılamakta veya kabullenebilmektedir. Bu nedenle farklı statüler için farklı maaşlar, yemekhaneler, oda dizaynları, makam araçları gibi ayrıcalıkları hem istemekte, hem de normal karşılamaktadır (Efil, 1999:249).

Örgütte dikey bir yapılanma var ve güç mesafesi yüksek ise; üstler ve astlar arasında eşitsizlik fazla ve iletişim kısıtlı olmaktadır. Bu durumda çalışanlar makine gibi görülmekte ve sadece söylenenleri yapmaları beklenmektedir. Çalışanlar, kararların alınma sürecine katılmamakta, problemlerini üstleri ile kolay kolay paylaşamamaktadırlar. Bu yapıdaki örgütlerde, bir çok denetçi bulunmakta, hiyerarşiler arasında tamamen formel bir iletişim hüküm sürmektedir. Maaş sistemleri en üst ve en alt arasında büyük uçurumlar olacak şekilde düzenlenmekte, daha çok düşük eğitim seviyesinde iş görenler istihdam edilmektedir (Çelik, 1999:75-76).

Düşük güç mesafesi durumunda ise; astlar ve üstler arasında önemli bir ayrıcalık oluşturulmamakta, bakılığında üst olanları anlamakta güçlük çekilmektedir. Eşitsizlik, sadece paylaşılan rollerde kendini göstermekte ve rollerin değişebileceği konusunda bir inanç bulunmaktadır. Örgütler merkezi değildir, hiyerarşi yayvan bir piramit şeklindedir ve denetçi personel sayısı kısıtlıdır. Üst ve astlar arasındaki maaş aralığı fazla değildir, işçiler oldukça kalifiyedir, yüksek yetenek gerektiren fiziksel işler, az yetenek gerektiren ofis işlerinden daha yüksek statüye sahiptir. Üstler için ayrıcalıklar istenmeyen bir durumdur ve herkesin aynı tuvalet, garaj ve kafeteryayı kullanması beklenmektedir. Astlar, üstlere kolayca ulaşabilmekte ve informal ilişkiler kurabilmektedir. Astlar, üstlere kolayca ulaşabilmekte ve informal ilişkiler kurabilmektedir. Çalışanlar karar alma sürecine katılmakta, ancak son karar üst seviye yöneticiler tarafından verilmektedir (Vergiliel Tüz, 1998:47).

✓ **Örgütsel Destek**

Çalışanlar çağın gerisinde kalmamak ve işleriyle ilgili gelişmeleri takip edebilmek istemektedirler. İşletmeler çalışanların bu ihtiyaçlarına açtıkları kurslarla, seminerlerle,

yurt içi, yurt dışı konferanslara katılmalarını sağlayarak destek verebilmektedir. Bunların dışında bu çalışmalar için ihtiyaç duyulan zaman ve maddi kaynak konusunda sağlanan destek de örgütsel destek kapsamında sayılmaktadır (elik, 1999:76).

Çalışanlar sosyal varlıklarıdır. O günlerde ait oldukları örgüt üyelerinin desteklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Patronların ve iş arkadaŐlarının, cenazelerine katılarak veya hasta ziyaretlerine sorarak mutluluklarını paylaŐmalarını istemektedirler. Bu konularda yapılan destekler çalışanların zorlukların üstesinden gelerek iŐlerine dönmelerine ve ait oldukları örgüte bağlanmalarına sebep olmaktadır. Bu yüzden birçok firma aile piknikleri düzenlemekte, çalışanların çocuklarına burs vermekte, çocuklu bayan iŐçilere kreŐ imkânı sağlamaktadır (Bhappu, 2001:158).

✓ **rgtsel Kimlik**

Çalışanların çalıştıkları işletmelerde ve iş arkadaŐlarıyla kendilerini özdeŐleŐtirme dereceleri örgütsel kimliğin göstergesidir. Çalışanlar eğer çalıştıkları işletmelere kendilerini yakın hissediyorlarsa ve faaliyetlerini benimseyorsalrsa; her yerde çalıştıkları iŐyeri hakkında olumlu Şeyler söylemektedirler (Ertekin, 1978:67); yani vnmektedirler. Zamanla belli bir “kimlik duygusu” geliştiren örgüt, bireyin “rgtsel benimseme duygusunu” etkileyebileceği gibi “rgtsel saygınlık” ile ilgili birtakım kanılara ulaŐmasına da yardımcı olabilir. Yani birey, toplumdaki saygınlığı daha yüksek olan bir örgüte ye olmadan dolaylı doyum sağlayabilir (Ertekin, 1978:34).

✓ **rgtsel Adalet**

İŞ görenler yaptıkları işten tatmin oldukları sürece iş yerlerinde çalışmaya devam etmektedirler. Tatmin olabilme konusu kiŐiden kiŐiye deęiŐse de; kişinin ihtiyaçlarının karŐılanma derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanlar ihtiyaçlarını en st seviyede karşılayabilmek için işletmenin ödül politikalarına göre davranışlarını Őekillendirmektedir.

Her alıŐan, emeğinin karşılığını almak istemektedir. Karşılığını aldığa daha fazla performans göstermektedir. Bu yüzden, verimliliği artırmak için birçok işletme güdüleme yöntemi olarak ödüllendirmeden faydalanmaktadır. Daha yüksek performans göstere daha fazla ödül verilerek tüm çalışanların performanslarının artırılması hedeflenmektedir.

Ödüllendirme konusunda en büyük sıkıntı, ödüllendirileceklerin doğru tespit edilmesi, ödüllendirme yöntemi ve verilecek ödülün doğru tespitinde yaşanmaktadır.

Uygun bir performans değerlemesi yapılmadan duygusal davranılarak ödüllendirilecek kişilerin seçilmesi halinde, ödüllendirme performans artışı sağlamak yerine diğerlerinin çalışanların performansları olumsuz etkileyebilmektedir (Bayat, 2002:10).

✓ **Çatışmada Hoşgörü**

Bir örgütte çalışanlar arasında farklı sebeplerden dolayı çatışma yaşanmaktadır. Çatışmanın sebebi kıt olan bir kaynağı paylaşmak olabileceği gibi kararlar alınırken ortaya koyulan fikir ayrılıkları da olabilmektedir. Çatışma denilince akla çoğu zaman olumsuzluklar gelmektedir. Fakat çatışma, belli bir dozda kalırsa işletme için faydalar sağlamaktadır. “Hoşgörü, kelime anlamıyla kendi üşünce ve inançlarını karşı düşünce ve inançları, olabileceği kadar yadırgamama ve yok saymamayı ifade etmektedir” (Çelik, 1999:78). Çatışma konusunda hoşgörülü davranan işletmelerde çalışanlar, kedi fikirlerini hiç çekinmeden ortaya koyabilmekte ve bu sayede orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kararlarda daha etkin olabilmek ve fikir beyan edebilmek için araştırmalar yapmakta ve kendilerini geliştirmektedirler. İşletme içinde konuşulması gerilimlere sebep olan problemler, çözülerek ılımlı bir ortam oluşturulmakta, öğrenme ve yenilik için uygun şartlar sağlanmaktadır (Ceylan ve diğ., 2000:41).

✓ **Risk Üstlenmeye Teşvik**

Her yenilik veya yeni fikir bir risk demektir. Örgüt kültürü özendirici veya sınırlayıcı etkisini kullanarak işgörenlerin risk alma tutumlarını etkilemektedir. Denenmemiş bir işin ilk defa yapılması, sonucu tam olarak kestirilemediğinden, bir risk taşımaktadır. Bu risk, yöneticiler tarafından normal karşılanır ve başarısızlıklar hoş görülürse, çalışanlar yeni şeyler deneme konusunda daha cesaretli davranmaktadırlar. Fakat her olumsuz sonuçtan birileri sorumlu tutulur ve cezalandırma yoluna gidilirse, tüm çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yapmakta, yeni şeyler deneme konusunda gönülsüz davranmaktadırlar.

İnsanların başarı seviyeleri yaptıkları hatalara ölçülüyorsa, çalışanlar hata yapmamaya özen göstereceklerdir. Her yenilik hata riski taşıdığından böyle bir yeniliğin öncüsü

olmayacaklardır. Fakat çalışanlar yaptıkları iş ile değerlendirilir ve başarısızlık normal olduğu kabul edilirse, çalışanlar yenilikler deneyecekler, yeni fikirler ortaya süreceklerdir (Çelik, 1999:79-80).

Bir diğer örgüt kültürü alt boyutlarını ise, Denison kültür ölçeğinin temel ve alt kavram boyutları şeklinde açıklanabilir. Bu tez çalışmasında Denison kültür ölçeğinin temel ve alt kavramları baz alınacağı için bu temel ve alt boyutlar kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültür kavramını ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla öncelikle iki ana eksene ayırmıştır. Birinci ana eksen işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşturmuştur. Denison ve Mishra (1995)'nin 4 temel örgüt kültürü boyutları Şekil 5 'de görülebilir.

Şekil 5. Denison Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Denison ve Mishra, (1995:216)

Bu 4 temel kavramsal boyutların 12 alt boyutu şu şekilde gösterilebilir (Yayhagil, 2004:11):

Katılım: Yetkilendirme, Takım Çalışması, Yetenek Geliştirme.

Tutarlılık: Temel Değerler, Uzlaşma, Koordinasyon.

Uyarılama: Değişim, Müşteri Odaklılık, Örgütsel Öğrenme.

Vizyon: Stratejik Yönetim, Örgütsel Amaçları, Misyon.

Örgüt kültürü ölçme aracının 12 alt-temel kavramsal boyutunun içeriği, Denison ve Mishra (1995:213-217), Ahmed (1998) ve Yayhgil (2004:11-12) şu şekilde açıklamaktadır:

- ✓ **Yetkilendirme:** Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak görevlendirilip ve yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.
- ✓ **Takım Çalışması:** Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle örgütte bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar-alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.
- ✓ **Yetenek Geliştirme:** Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği v.b.) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olması anlamındadır.
- ✓ **Temel değerler:** Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel, vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsar.
- ✓ **Uzlaşma:** Örgüt çalışanlarının işletmenin amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.
- ✓ **İş-birliği ve bütünleşme:** Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş-görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.
- ✓ **Değişim Oluşturma:** Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesi günümüz işletmeleri için artan bir ihtiyaçtır.
- ✓ **Müşteri odaklılık:** İşletmelerin (toplam kalite uygulamasına bağlı olmaksızın) faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve

beklentilerinin üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur.

- ✓ **Örgütsel öğrenme:** Günümüzün hızla değişen koşulları kadar gene hızla gelişen teknolojik ve diğer yeniliklerin, yöntemlerin kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi bir işletmenin tümü için çok önemli ve fonksiyoneldir. Günümüzde örgütlerin net ve belirgin olarak açıklanmış misyonlarının olması, çalışanların bu misyonu kavraması işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki oluşturmaktadır.
- ✓ **Stratejik yönlendirme:** Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş iş-stratejilerinin mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması örgütün başarısı açısından etkili olmaktadır.
- ✓ **Temel amaçlar:** Örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.
- ✓ **Vizyon:** Uzak geleceğe dönük ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işletme çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır (akt.Yayhagil, 2004:11-12).

1.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Gelişimi

Yenilikçi örgütler, çalışanları yeni fikirleri denemeye cesaretlendiren, başarılarından dolayı onları ödüllendiren, hatalarından dolayı çalışanlarını kutlayarak onlara hatalarından ders almalarına izin veren bir kültüre sahip olmaya eğilimlidirler. Bazı örgütler çalışanlarını başarılarının varlığından çok hatalarının azlığından dolayı ödüllendirmektedir. Bu gibi kültürlerin risk almayı ve yeniliği söndürdüğü savunulmaktadır (Hivner ve diğ., 2003: 86).

Yenilikçi yetenek hem içsel hem de dışsal örgütsel bakış açısını gerektirir. Yenilikçi yeteneği geliştirmek için örgütlerin yapması gerekenler şunlardır (Tekcangil, 2009:30-31);

- a) Örgüt, yenilikçi olabilmek için dış çevreye açık ve pazar odaklı olmalıdır. İç ve dış çevre ile ortaklık, yeniliği yükseltmek için kullanışlı bir strateji olabilir. Bunun yanında örgütün kendi hedeflerine uygun bir yenilik stratejisine de sahip olması gerekir.
- b) Örgüt stratejilerinin değiştirilip, yenilik stratejilerin devamlı hale getirilmesi gerekir. Ayrıca yenilik için strateji ve emirlerin sadece üst yönetimden gelmesi değil, örgüt içerisindeki çalışanlarında yeniliği bir felsefe olarak görüp içselleştirmesi gerekir.
- c) Yenilik sermayesi yatırımı için açık bir pazar oluşturulmalıdır. Stratejik düşünme sadece cesaretlendirilmemeli aynı zamanda korunmalı ve ödüllendirilmelidir. Bir örgüt stratejik düşünmeye motive edilmeli, kullanışlı yenilikler için potansiyel fikirler üretilip desteklenmelidir. Bu fikirlerden geri dönüş sağlandığında ödüllerin çalışanlar ile paylaşılmasına izin verilmesi, çalışanların yenilikçi örgüt oluşturulmasındaki artan motivasyonu bakımından çok önemlidir.
- d) Örgüt, riski yönetebilmelidir. Yenilik için tek bir strateji değil, değişen durum ve şartlara göre stratejilerin belirli bir esnekliği olmalıdır. Eğer yeterli yenilik projeleri varsa yeni projenin riski yüksek olacaktır. Bu yüzden örgüt yeni durum ve şartlara hazır olmalı ve doğacak risklere karşı proaktif olmalıdır.
- e) Örgüt, yeniliği yükselten bir yapı ve kültür oluşturulmalıdır. Kıdemli yöneticiler, yenilikçiliği başarmak için zamanlarının birçoğunu pazardaki fırsatları araştırmak için zamanı iyi yönetmelidirler. Yeniliğe yönelik yeni yaklaşımlar geliştirmek için rakipleri, tedarikçileri, müşterileri ve tüm örgüt çalışanlarını bütünleştirici çabalarla, yenilik fırsatları takip edilmelidir.

1.2.1. Yenilikçi Örgüt ve Yenilikçi Örgüt Tanımlaması

Yenilikçi örgüt, durumlara meydan okuyan, takım halinde çalışan, örgüt içerisindeki genel hedefleri ve bilgiyi açık olarak paylaşan, yüksek katılımlı, esnek ve değişimlere uyumlu, risk alan, yaratıcı, gelişime açık, meydan okuyucu, gelecek odaklı, aile duygusu içinde, sorumluluk sahibi, hataları kabul eden dinamik ve girişimci bir kültürdür (Jaskyte ve Dressler, 2005: 25-26).

Kültür, değişim çabaları içerisinde önemli bir rol oynar. Kültür, değişime açık olduğu sürece bir örgüt için yenilik yapmak daha kolay olacaktır (Snyder ve Duarte, 2003:31). Küresel rekabette bir örgütün ayakta kalabilmesi için rakiplerinden daha yüksek kalitede yeni ürün/hizmet ve iş yöntemleri geliştirmesi zorunludur. Örgütün uzun dönemdeki başarısı için, yenilik ve gelişimi destekleyen yenilikçi bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Bu yüzden uygulanacak yeniliğin tüm aşamasını uygun bir örgüt kültürü desteklemelidir. Bir örgütün yenilikte başarılı olabilmesi için örgüt içerisinde herkesin bildiği ve takip ettiği bir yenilik yönetimi sürecine sahip olması gerekir. Bu şekilde örgüt çalışanları zaman içerisindeki bu değişimde, herkesin ortak hareketlerini içeren bir koordinasyona sahip olacaktır. Örgütün tüm birimleri aynı ürün geliştirme ve yenilik yöntemlerini kullanırsa, örgüt daha iyi bir kültür ile rekabette başarılı olacaktır. Bir örgüt yeniliğe başlamadan önce doğru bir kültürü beklemeliyken başarı ile yerine getirilmiş bir yenilikte, bir örgütün yenilikçi bir kültür geliştirmesinde en iyi yöntem olabilmektedir (Oden, 1997: 2).

Belirli bir örgütsel kültür olan yenilikçi kültür, örgüt çalışanlarının pazar odaklı olmalarına olanak sağlar. Yenilikçi bir kültür, değişimlere karşı daha çok uyumlu ve dışa odaklıdır. Örgüt içerisindeki yeni fikir, süreç, ürün ya da markaları benimsemek için içsel temelli yetenekleri geliştirmeye odaklıdır (O’Cass ve Ngo, 2007: 873).

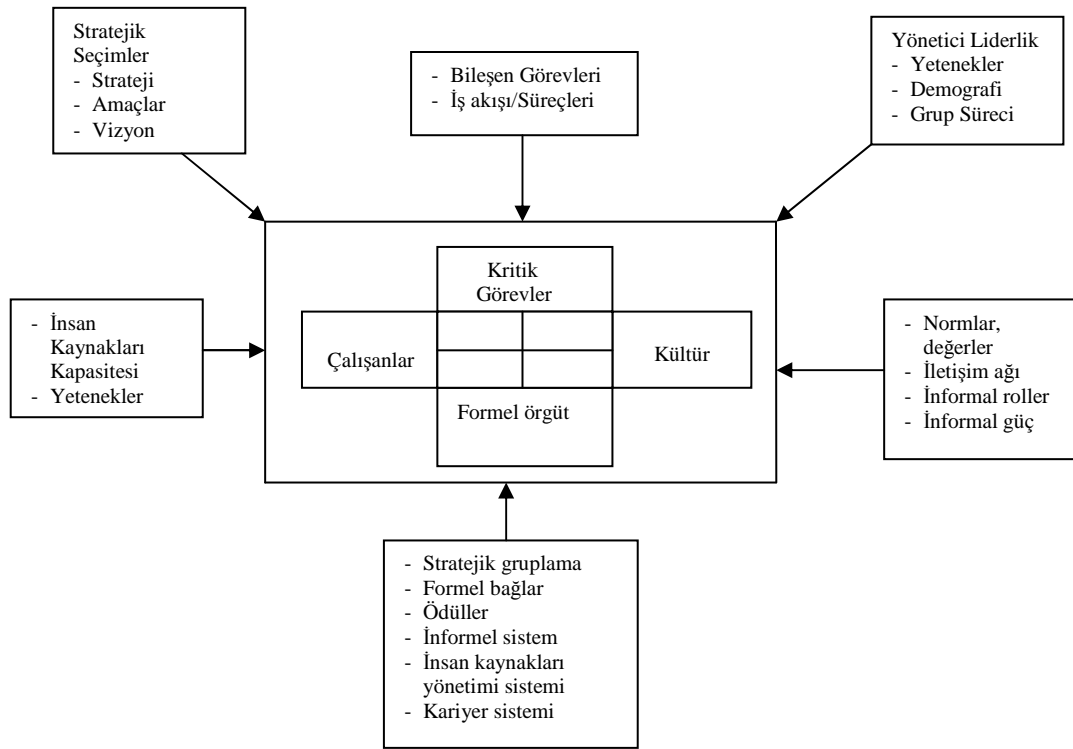
1.2.2. Yenilikçi Örgütlerin Yapısı ve Özellikleri

Yenilikçi örgütler iki kategoride değerlendirilebilir. Bunlardan birincisi yenilikleri tek başlarına ya da diğer örgüt ve araştırma kuruluşlarıyla işbirliği içerisinde geliştirilen yenilikçi örgütlerdir. İkincisi ise diğer örgütler tarafından geliştirilmiş yenilikleri benimseyen ve uygulayan örgütlerdir. Her iki durumda da örgütler belirli bir yenilik süreci içerisine girmiş olacaktırlar. İster örgütün kendisi tarafından geliştirilsin, ister dışarıdan benimseme yoluyla elde edilsin her türlü yenilik, örgütte belirli yetenek ve becerilere sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Yenilik için gerekli olan bu yetenek ve becerilere sahip olmak ancak, örgüte bunları kazandıracak bir örgütsel yapının varlığı ile mümkün olacaktır.

Böyle bir yapının oluşturulması ise örgütteki çalışma süreçlerinde, insan kaynakları kapasitesinde, kültür ve düzenlemelerde önemli değişimler ayarlamalar yapmakla mümkün olacaktır. Böyle yenilikçi bir örgütsel yapının etkin çalışabilmesi için ilk

olarak yöneticilerin ve analiz birimlerinin görevleri tanımlanmalı, performans göstergeleri ve fırsatlar analiz edilip belirlenmelidir. İkinci olarak, kritik görevler ve çalışma süreçleri belirlenmelidir. Üçüncü olarak, yenilik için gerekli görev ve çalışanların, kültür ve formel örgüt yapısının eşleştirilmesi gerçekleştirilmelidir. Dördüncü olarak, yeniliğin gerektirdiği çözümlerin üretilmesi için ilgili adımların atılması ve son olarak da sonuçların gözlenmesi ve gerekli çıkarımların yapılarak sistemin iyileştirilmesi gerekmektedir (Uzkurt, 2008.146-147).

Şekil 6. Yenilikçi Örgütsel Yapı



Kaynak: Uzkurt (2008:147)

Yenilikçi örgütlerin bileşenleri olarak tanımlanan özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Tidd ve diğ., 2005:469, Uzkurt, 2008:148-153).

- a) Liderlik, Yenilik İsteği ve Vizyon:** Yenilik, öğrenmeyi ve değişimi beraberinde getiren ve iyi yönetilmediği zamanda yıkıcı, riskli ve maliyetli olan bir olgudur. Bu nedenle de çoğu işletme statükocu ve değişime çok fazla yer vermeyen yapıyı sürdürmeyi tercih ederler.

- b) Uygun Bir Örgüt Yapısı:** Yenilikçi bir örgütün yenilik sisteminin yanında yeniliği destekleyen ve örgütü kuşatan bir yapıya da sahip olması gerekmektedir. Yeniliği destekleyen örgütsel yapının; değişimi ve ilerlemeyi kolaylaştıran, fonksiyonlar arası koordinasyon iletişimi ve bilgi paylaşımını sağlayan bir yapı olması arzu edilir.
- c) Yenilikçi Bireyler:** Yenilik sürecinde örgütte çalışanların yeniliğe olan istek ve bağlılığıyla birlikte öncü rol oynayacak, yönlendirici ve motive edici kişilerin varlığı da oldukça önemlidir.
- d) Eğitim ve Gelişme:** Eğitim ve gelişmenin sürekliliği ve istikrarı günümüz örgütleri için yüksek performansın anahtar kavramlarıdır. Çünkü örgütün yeni teknolojiyi, araç ve gereçleri kullanabilmesi, yeni ürün ve hizmetleri tasarlayabilmesi ancak bilgi ve becerileri yeniliğe dönüştürebilme konusundaki yetenekleri ile eğitim ve gelişmedeki karalılık ve süreklilikleriyle mümkün olabilecektir.
- e) Yüksek Katılım:** Yenilik genel olarak, Ar-Ge, pazarlama ve üretim departmanlarında çalışanların sorumluluğunda olan bir iş gibi algılanmaktadır. Oysa yenilik sürecinin etkinliği önemli ölçüde örgüt üyelerinin problem çözme ve yaratıcılık konusundaki yeteneklerine bağlı olduğu dikkate alınırsa, bu sürece bütün bireylerin katılımının gerekliliğinin kaçınılmaz olduğu anlaşılacaktır.
- f) Etkili Takım Çalışması:** Yenilikçi örgütlerin en önemli bileşenlerinden bir diğeri de yenilik faaliyetlerinden sorumlu takımların etkin çalışmalarıdır. Yenilikle ilgili görevleri üstlenmek ve yürütmek üzere oluşturulmuş takımların problemleri tespit etme ve çözüm üretme, yenilikçi fikirleri üretme ve bunları yeni ürün, hizmet ve sürece dönüştürmedeki etkin çalışmaları; hem takımın performansını hem de yenilik sürecinin başarısını artıracaktır.
- g) Yaratıcı İklim:** Çoğu icatlar şans eseri, kazara ortaya çıkmıştır. Ancak bunların yeniliğe dönüştürülmesi veya bu tür icatların ortaya çıkabileceği ortamın hazırlanması, yeniliği destekleyen ve yenilikçi fikirlerin yeşereceği bir iklimle mümkün olacaktır.
- ğ) Dışa Odaklanma:** Günümüzdeki yenilik sistemlerinin artık içe kapalı olmaktan çok dışa açık sistemler olduğu bir gerçektir. Yenilikçi firmaların da bu çerçevede içsel

dinamiklere odaklanmakla birlikte dış çevredeki yenilik fırsat ve tehditlerini anlayacak ve bunu örgütün tamamına ulaştırılacak bütünleşik bir sistemi benimsemeleri gerekmektedir.

h) Yaygın İletişim: Açık yenilik süreci, örgüt içi ve dışında olmak üzere birçok üyenin birbirleriyle ilişkisini kaçınılmaz kılmaktadır. Dolayısıyla hem dışa odaklanma hem de fonksiyonların etkileşimi, yaygın bir iletişimi zorunlu hale gelmektedir.

ı) Öğrenen Örgüt: Öğrenen örgüt kavramı, son yıllarda bilginin hareketliliğine ve yönetimine dayalı olarak, rekabet üstünlüğü kazanmada ve problemlerin çözümüne yenilikçi fikirler üretmede önemli hale gelmiştir.

1.3. Örgütsel Kültür ve Yenilik İlişkisi

Postmodern örgütler bugün bilgi temelli örgütlerdir ve hayatta kalmaları onların yaratıcılık ve yeniliklerine bağlıdır. Örgütsel kültür, örgüt içerisinde uyarlanmış ya da meydana getirilecek yenilik ve yaratıcılığı genişletmekte katkı sağlayan bir faktördür (Martins ve Terblanche, 2003:64). Örgüt üyelerinin yenilikleri benimsemesinin de kültürel yapının önemli bir rolü vardır ve bu rol örgütün sahip olduğu kültür tipine göre değişiklik göstermektedir (Desphande ve diğ.,1993:34).

Kültür, yeniliğin başlıca temellerinden biridir. Örgütün kültürel özelliklerinin pozitif yönleri, yenilik için bir avantaj sağlar. Kültür, misyon ve vizyonu, müşteri odaklılığı, örgütün amaçlara ulaşma yollarını, yönetim sürecini, çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını bireyler arası ilişkileri ve liderliği de içine alan bir yapı olarak görülebilir. Kültürün içerdiği bu boyutların, örgütün yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkili olması kaçınılmazdır (Martins ve Terblanche, 2003:67).

Kültür, yeniliği engelleyecek ya da destekleyecek çoklu unsurlara sahiptir (McLean, 2005:235, Ahmed, 1998). Güçlü kültürler, yeniliği engelleyebilir, zararlı olabilir ya da tam tersi örgütsel performansı geliştirebilir. Güçlü kültüre sahip örgütler, fonksiyonlarının yeni yollarındaki uygulamalarında, dış çevre değişimlerine cevap vermede ve problemlere yeni çözüm yolları geliştirmede bazı zorluklara sahip olabilirler. Güçlü kültürler, çalışanlarının davranışları, inanç ve güvenleri üzerinde büyük bir kontrol uygularlar. Bu gibi örgütler, daha az yenilikçi olabilirler. Zayıf

kültüre sahip örgütler, yeni şeyleri denemeye istekli, risk alan ve fırsatların avantajlarını yakalamada daha hızlı olabilirler (Chun-sheng ve Chong, 2007:2006; Jaskyte ve Dressler, 2005:25-26; Jaskyte, 2004:157).

Güçlü kültüre sahip örgütler ile yenilik, örgütün değerlerini artırır ve stratejik yönetimin gelişmesine yardım eder. Yenilik uygulamaları, alt yapısı iyi kurulmuş bir örgütsel kültürü gerektirir. Bireysel değerler ile örgütün değerleri arasındaki bağlantı problemi çok önemlidir. Bu yüzden kültürel normlar ve değerler, yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir güç olmaktadır. Böylelikle başarılı bir yenilik, örgütsel kültürel normlara göre değişebilir. Eğer örgüt üyeleri, yenilik ve yaratıcılık hakkındaki kabul ve anlayışın yüksek bir aşamasını sergilerse, fikirler üretilir ve yenilik desteklenir (Poskiene, 2006: 46-49).

Kültür, örgütsel yenilikçiliğin önemli bir belirleyicisidir. Örgütsel kültürün değişmesi zordur. Örgüt kültürünün değişiminin bir yolu, örgütsel kültürün elementlerini iyi anlamak ve öğrenmektir. Örgütsel kültür, bir örgüt içerisinde bilgi paylaşımında anahtar bir özelliktir. Ortak bir kültür, örgüt üyelerinin bilgi paylaşımı ve öğrenmeleri için bir dürtü sağlar ve büyüme ve başarılı bir yenilik için yönetimi bir araya getirebilir (Dombrowski ve diğ., 2007:190).

Türkiye’de, İzmir Ekonomi Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyeleri tarafından yapılan çalışmaya göre, yenilikçi olmak, küresel rekabette şirketleri bir adım öne geçiriyor sonucuna varılmıştır. Kurumun değerlerinin, çağın gerektirdiği koşullara göre çevrilmesi olarak tanımladığı yenilikçi kültürün, kurumlarda yeni fikirlere açık olmayı ifade ettiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca; “Yenilikçi kültüre sahip kurumlarda; yenilikler hevesle kabul edilir, yönetim yenilikçi fikirleri araştırır, gelecek planları her zaman yenilik içerir, çalışanlar yeni fikirleri işe yaramadığında cezalandırılmazlar ve yenilik yapmak riskli görülmez” diye bir sonuca ulaşılmıştır: “Bu kurumlarda yeniliğe direnç düşüktür.” İzmir'deki mikro işletmelerde (en fazla 10 çalışanı olan), yenilikçi kültür ile ilgili 2007 Ekim-Kasım aylarında yaptıkları “İnovasyon, liderlik stiline ve değerlerinin bir sonucu mu? adlı araştırmalarında; girişimcinin değerlerini, çalışanların da lideri değerlendirdiklerini belirten Dr. Gülem Atabay, “Araştırmada, anket formlarını işletmenin halen başında olan girişimci, kurucu ve ona yakın olarak çalışan bir eleman cevapladığından bahsetmektedir. Girişimci kendi değerleri ile ilgili soruları

cevaplarken, çalışan da onun liderlik stilini ve kurumun ne kadar yenilikçi bir kültüre sahip olduğunu değerlendirdiğinden bahsedilmektedir”. Toplam 307 işletmeyle gerçekleştirilen araştırmada; liderin değerleri ve liderlik stiline o kurumun yenilikçi bir kültüre sahip olmasını nasıl etkilediğini araştırdıklarını belirten Dr. Burcu Güneri Çangarlı ise; “Sonuçlara baktığımızda; liderin güvenlik değerine sahip olması kurumun yenilikçi kültüre sahip olmasını pozitif yönde etkiliyor. Liderin değişimde güven vermesi, gereksiz risklerden kaçınması ve gerekli istikrarı sağlayabileceği yönünde çalışanlara güven vermesi, yenilikçilik değerini olumlu olarak etkiliyor. Araştırmada güç ve statüye değer verilmesinin ise, yenilikçi kültürü olumsuz yönde etkilediğini görmüşlerdir. Lider sahip olduğu güce ve pozisyona fazlasıyla önem verdiğinde, bunları kaybetmekten korktuğu için yenilikleri desteklemiyor ve bu da yenilikçi kültürü olumsuz yönde etkiliyor” diye bir kanıya varmışlardır.

Ayrıca “Çalışanlar tarafından değerlendirilen liderlik tarzlarının etkisine bakıldığında ise; liderin çalışanlara kendilerinden ne beklendiğini açık ve net olarak anlatabilmesi ve bunu kurullarla desteklemesinin, aktif olarak liderlik rolünü ve sorumluluğunu üstlenmesinin, üretimde maliyet düşüklüğüne ve verimliliğin artmasına önem verdiğini göstermesinin, ileri görüşlü olması ve geleceğe yönelik isabetli tahminler yapabilmesinin, kurumu bir arada tutabilmesinin ve işletmenin müşteri, tedarikçi gibi dış paydaşlarının ihtiyaç ve taleplerine önem vermesinin kurumun yenilikçi kültüre sahip olması üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gördüklerinden bahsetmektedirler.

“Liderlik tarzlarının etkisini değerlendirilen çalışmada, “İnovasyon, firmaların küresel rekabet ortamında ayakta kalmalarını sağlamlaştıran önemli bir unsurdur. İnovasyonun gerçekleşmesi için ise firmaların yenilikçi bir kültürlerinin olması gerekiyor. Firma sahiplerinin ve çalışanların yeni fikirlere açık olmaları ve yenilikleri desteklemeleri; gelişmenin ve piyasada tutunabilmenin önemli şartlarından” diye bir sonuca ulaşmışlardır (www.yeniasir.com.tr, E.T: 20.06.2010).

1.4. Örgütsel Yeniliğin Tanımı

Örgütsel yenilik araştırmaları ilk olarak 1960’ların başında hızlanmaya başlamış ve gelişimini sürdürmüştür. 1980 ve 90’lar boyunca ortaya çıkan çalışmalar, yenilik teorisini genişletmiş ve yenilikçi örgütlerin tasarlanmasına ışık tutmuştur (Chong ve Chun-sheng 2007:2005).

Yenilik genel olarak yeni bir ürün ya da hizmet, yeni bir üretim süreci, yeni bir yapı ve teknoloji, yönetim sistemi ya da örgütsel üyelerle ilgili olan yeni bir plan veya program (Damanpour, 1991:556) ya da yeni bir fikir ve davranışın benimsenmesi (Damanpour ve Evan, 1984:393) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yenilik ise örgütün bütün faaliyetlerinde ve her alanında yeni fikir ve davranışların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991; 556).

Bu bağlamda örgütsel yenilik, “yeni fikir ve davranışları araştırma, geliştirme ve uygulamasını kapsayan bir süreçtir” diyebiliriz (Damanpour, 1991:1996). Örgütsel yenilik, örgüt tarafından bir hizmet, metot, süreç ya da yeni bir ürün oluşturulmasını gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. Örgütsel yenilik, örgütün sadece bir ya da birkaç değil tüm bölümleri ile ilgilidir ve örgüt eylemleri ile ilgili farklı yenilik tiplerini içerir.

Damanpour (1991:556)’e göre de, örgüt tarafından benimsenen yeni fikir ve davranışlar iç ve dış çevredeki değişimlere karşı bir cevap ve çevreden gelebilecek tehlikeleri önleyici bir hareket olarak değerlendirilebilir. Yeniliğin benimsenmesi genel olarak, benimseyen örgütün verimliliği ya da performansı için katkıda bulunmasını amaçlayan planlı bir süreçtir. Dolayısıyla, örgüt yeni fikir ve davranışları ya kendisi geliştirmesi ya da satın alması gerekmektedir. Her iki durumda da yeniliklerin benimsenmesi, örgütün performans ve etkinliğine olumlu katkılar yapacaktır.

1.4.1. Örgütsel Yeniliğin Sınıflandırılması

Damanpour (1991:557) yeniliğin boyutlarını, idari ve teknik, ürün ve süreç, radikal ve artımsal, başlatma ve uygulama olarak bölümlendirmiştir. Konuyla ilgili çalışmaların önemli bir bölümünde yeniliğin sınıflandırılmasıyla ilgili en yaygın olarak kullanılan ayırım radikal ve artımsal yenilik sınıflandırmasıdır (Wilson ve diğ., 1999:312-313).

İdari yenilik; örgütün sosyal sistemi içerisinde meydana gelen yeniliklerdir. Örgütün sosyal sistemi; hedef ya da amaçları başarmak için etkileşimde olan çalışanlar arasındaki ilişkiler, kurallar, prosedürler, roller, insan ve çevre arasındaki değişim ve iletişim ile ilişkili olan yapılardır. Yönetimsel bir yenilik, yeni üye personel, ödenek kaynaklar, yapı hedefleri ve ödülleri için yeni bir fikrin uygulanması olabilir. İnsanların yönetimi içinde ve örgütsel yapı içindeki yeniliklerden oluşur.

Teknik yenilik; teknolojik yeniliklerden ayrılarak bir örgütün teknik sisteminde meydana gelen yenilikler olarak tanımlanır. Teknik bir yenilik, örgütün öncelikli iş aktiviteleri ile ilgili olarak bir örgütün üretim süreci ya da hizmet operasyonlarında yeni elementlerin tanıtılması ya da yeni bir hizmet ya da ürün için yeni bir fikrin uygulanması olabilir. Teknik yenilikler örgütün teknik sistemlerinin performansını geliştiren ve değiştiren bir yeniliktir (Damanpour, 1984: 394).

1.4.2. Örgütsel Yenilik Çalışmaları

Wolfe (1994:407), örgütsel yenilik çalışmalarını üç kategoride incelemiştir. Bunlar; yeniliğin yayılması, örgütsel yenilikçilik ve benimseme süreciyle ilgili çalışmalardır. Yeniliğin yayılması ile ilgili çalışmalar özellikle, yeniliğin benimsenmesi, yayılması ve erken benimseyenlerin özellikleri üzerine yoğunlaşmışlardır.

Ayrıca, Gopalakrishnan ve Damanpour (1997;14) yeniliğin benimsenme sürecini, başlangıç ve uygulama olmak üzere iki aşamada incelerken, Ozane ve Churchill (1971:322) bu benimseme sürecinin beş aşamada gerçekleşeceğini ifade etmişlerdir. Bu aşamalar ise, farkına varma, ilgilenme, değerlendirme, deneme, benimseme ve/veya reddetme olarak ele alınmıştır.

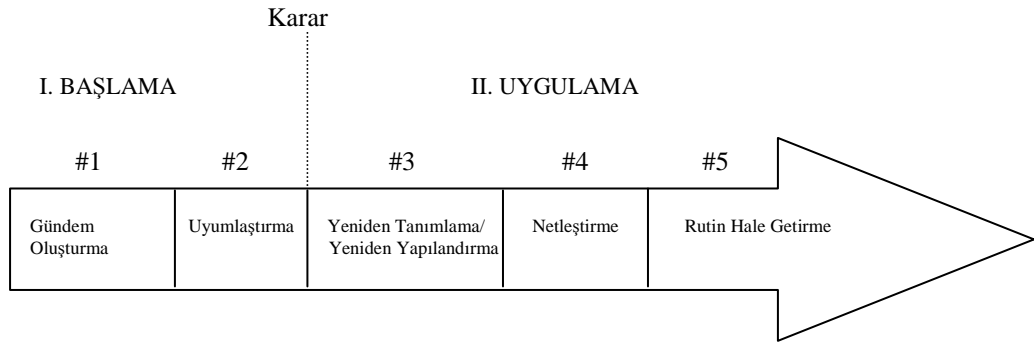
Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için yenilik oluşturmak ve yenilikleri kısa sürede benimsemek, en önemli rekabet avantajları arasında yer almaktadır (Porter, 1985; Morone, 1989:93). Bu yüzden örgüt üyelerinin yenilikleri benimsemesinde kültürel yapının ve örgütün sahip olduğu kültür tipinin önemli bir etkisi vardır (Desphande, Farley ve Webster, 1993:28).

Ayrıca örgüt içerisindeki etkili liderler, değişimi kolaylaştıran örgütsel kültürleri oluşturabilir ve böylece örgütsel sonuçları etkileyen kültürel faktörler, yeniliğin uygulanmasında önemli bir rol oynayabilir. Örgüt liderleri çalışanlarının motivasyonlarını, iş tatminlerini, yaratıcılıklarını, moral yaratmada sosyal iklimi ve yeniliği ödüllendirmeyi, teşvik etmeyi ve değişimi etkiler. Bu yüzden örgütsel liderlerin özellikleri, yeniliklerin benimsenmesinde etkili olacaktır (Damanpour ve Schneider, 2008: 19).

1.4.3. Örgütsel Yenilik Süreci

Zaltman ve diğ. (1973) ve Rogers (1995), yenilik sürecinin başlatma (initiation) ve uygulama ve/veya gerçekleştirme (implementation) olmak üzere iki temel aşamadan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Zaltman, başlatma ve/veya başlangıç aşaması kendi içerisinde farkındalık, tutum geliştirme ve karar olmak üzere üç aşamada incelerken Rogers'da, başlatma (Benimseme ve/veya Kabul) ve uygulama olmak üzere iki aşamadan, fakat biraz farklı olarak bu aşamalardan benimseme aşaması, gündem oluşturma ve uyumlaştırma olmak üzere iki alt aşamadan, uygulama aşaması ise yeniden yapılandırma ve/veya tanımlama, netleştirme, rutin hale getirme olmak üzere üç alt aşamadan incelemiştir (Uzkurt, 2008:105-106).

Şekil 7. Bir Örgüt İçin Yenilik Süreci



Kaynakça: Uzkurt (2008:106)

Örgütlerdeki yenilik süreçlerinin beş aşamasını şu şekilde açıklanabilir (Uzkurt, 2008:106-108):

a) Gündem Oluşturma Aşaması: Gündem oluşturma yeniliğe ihtiyaç duyulan genel bir örgütsel problemin ortaya çıkması ve tanımlanmasıyla gerçekleşir. Yenilik sürecinin ilk aşaması olan gündem oluşturma aşamasında öncelikle problem ve ihtiyaçlar tanımlanır ve gündeme alınır.

b) Uyumlaştırma Aşaması: Uyumlaştırma aşamasında örgütün problemi ile bu problemi gidermeye yönelik olan yenilikler arasında uyum sağlamaya çalışılır. Bu aşamada yeniliğin, ilgili problemi çözüp çözemeyeceği araştırılır ve yeniliğin

benimsemesinden sonraki uygulama aşamasında örgüte sağlayacağı fayda ve kolaylıklar ile oluşturabileceği problemler tartışılır.

c) Yeniden Tanımlama ve/veya Yapılanma Aşaması: Bu aşama yapılanma aşaması yani yeniliğin uygulanma sürecinin ilk aşamasını oluşturur. Bu aşamada yenilik üzerinde, organizasyonun ihtiyaçlarıyla uyumlu hale gelebilmesi için bir takım yeni eklemeler, düzeltmeler veya değişiklikler yapılabilir.

d) Netleştirme Aşaması: Netleştirme aşaması yeniliğin organizasyonlarda uygulanmaya başlandığı ve organizasyondaki çalışanların yavaş yavaş alıştığı aşamadır. Yeniliklerin ilk uygulamaya başladığı anda yeniliğin nasıl uygulandığı, etkilerinin ne olduğu ya da ne işe yaradığı gibi konularda bazı belirsizliklerin olması kaçınılmazdır. Bu belirsizlikler çalışan bireylerin kendi aralarındaki iletişim ve gerekli bilgileri araştırmalarıyla azalır.

e) Rutin Hale Getirme Aşaması: Örgütteki yenilik sürecinin son aşamasını yeniliğin organizasyon için rutin hale gelme aşaması oluşturur. Bu aşamada yenilikler ve organizasyon faaliyetleri bütünleşik bir görünüm arz eder konuma gelmiş olur.

1.4.4. Örgütlerde Yenilik Karar Süreci

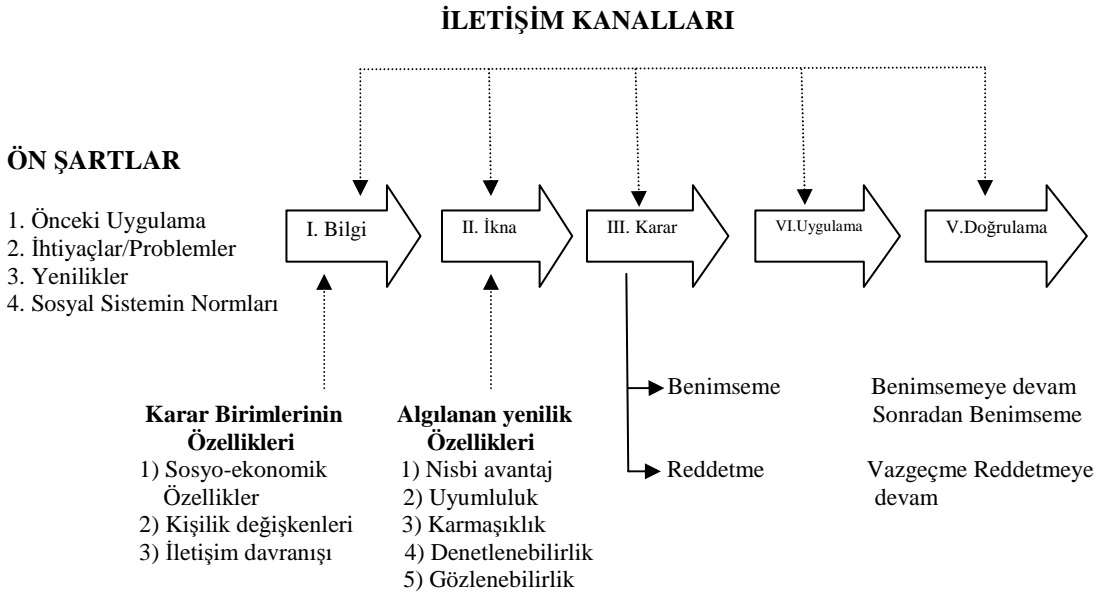
“Yenilik karar sürecini birey, işletme ve diğer karar birimleri için yenilikle ilgili belirli kararları, hareketleri, değerlendirme ve seçimleri ile belirli bir zamanı kapsayan bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür”. Bu süreci oluşturan karar, değerlendirme ve hareketleri beş aşamada gösterilebilir (Uzkurt, 2008:108-109).

a) Bilgi (Knowledge) Aşaması: Bilgi aşaması yenilik karar sürecinin ilk aşamasını oluşturur. Bilgilenme, karar birimlerinin (birey, işletme veya diğer birimler) yeniliğin varlığının farkında olması ve onun fonksiyonlarıyla ilgili bilgileri elde etmesiyle gerçekleşir.

b) İkna Olma (Persuasion) Aşaması: İkna aşaması karar birimlerinin yeniliğin lehinde veya aleyhinde bir tutuma sahip olduğu aşamayı ifade etmektedir. Bu aşamada yeniliğe ilişkin araştırma sonucunda elde edilen bilgilerden hareketle karar birimlerinin olumlu veya olumsuz bir düşünceye sahip oldukları görülür.

- c) **Karar Alma-Oluşturma (Decision) Aşaması:** Karar aşaması birey, işletme ya da diğer birimlerinin yeniliği benimseme veya reddetme kararını verdiği aşamadır. Benimseme yeniliğin kabulü ve kullanılmaya karar verilmesini ifade ederken reddetme ise yeniliğin benimsenmediğini ifade etmektedir.
- d) **Alınan Kararların Uygulama (Implementation) Aşaması:** Uygulama aşaması yeniliğin kullanılmaya başlandığı aşamadır. Uygulama aşamasına kadar zihinsel bir süreç izlenirken uygulama aşamasında artık açık bir davranışsal değişimin olduğu gözlenir.
- e) **Onaylama (Confirmation) Aşaması:** Yenilik karar sürecinin son aşaması onaylama aşamasıdır. Onaylama aşamasında birey ya da işletme yenilikle ilgili daha önceden sahip olduğu düşünceyi, uygulama sonucunda daha da pekiştirerek güçlendirebilir veya tersine çevirebilir (Uzkurt, 2008:109-111).

Şekil 8. Yenilik Karar Süreçleri



Kaynakça: Uzkurt (2008:109)

BÖLÜM 2: TURİZM PAZARLAMASI VE PAZARLAMA YENİLİĞİ

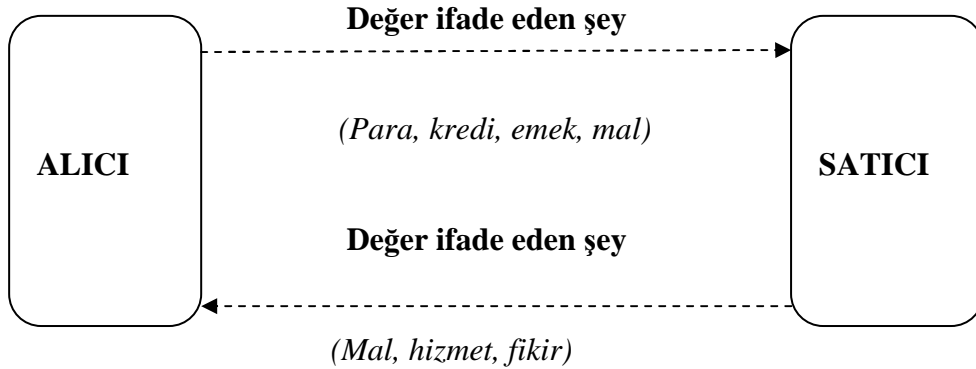
Pazarlama departmanı işletmelerin amaçları doğrultusunda önemli bölümlerinden biridir. Pazarlama faaliyetleri işletmelerin amaçları işletmelerin amaçları için hayati önem arz etmektedir. Bu bölümde ilk genel pazarlama kavramından bahsedilerek, sonra turizm pazarlaması detaylı olarak anlatılmaya çalışılacaktır. Son olarak pazarlama yeniliğine değinilerek açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Genel Olarak Pazarlama Kavramı ve Tanımı

Pazarlama; üretim, yönetim ve finans ile birlikte işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olup, özellikle son 45-50 yılda giderek ön plana çıkmış ve günümüzde artık üretime rehberlik eden, ona yön veren bir konuma gelerek, bir bakıma tüm işletmenin itici gücü olma niteliğini kazanmıştır. Üretim genelde içe dönük faaliyetlerden oluşmasına karşılık, pazarlamanın en dışa dönük işletme fonksiyonu olduğu söylenebilir (Mucuk, 2005:227).

Sözlük anlamı olarak pazarlama “iki veya daha fazla taraf arasında gerçekleşen bir değişim ve/veya mübadele sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır. Pazarlama bağlamında, değişim olayının gerçekleşebilmesi için belirli şartların mevcut olması gerekmektedir. Alıcı (tüketici) ile satıcı (üretici) arasındaki değişim süreci şematik olarak şekil 9’de görülmektedir (Altunışık ve diğ., 2004:7-8).

Şekil 9. Alıcı ve Satıcı Arasındaki Değişim



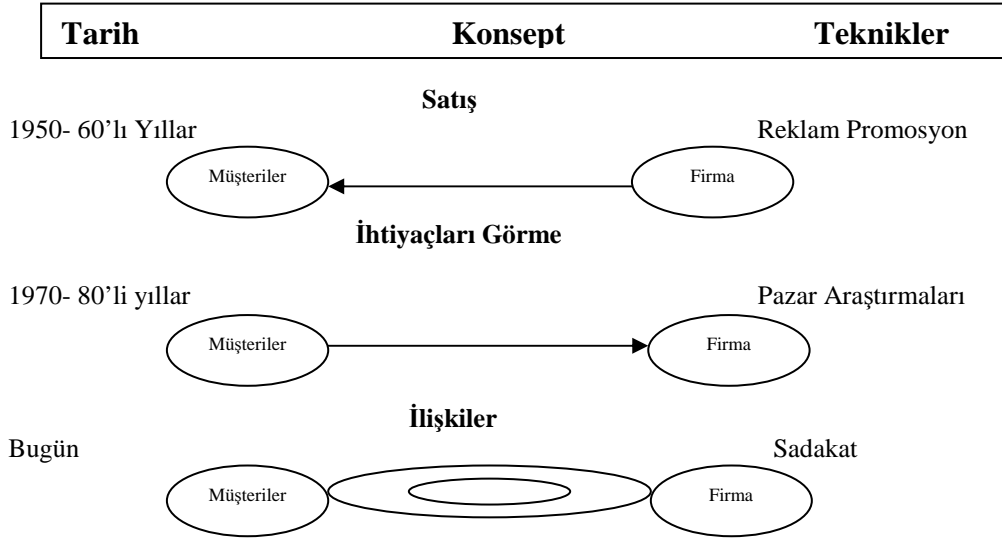
Kaynakça: Altunışık ve diğ., (2004:8)

2.1.1. Pazarlama Kavramı ve Tarihi Gelişimi

Son yıllarda pazarlama departmanının yönetim içerisinde önemi giderek artmıştır. 60'lı yılların başlarında satış ile aynı anlamda kullanılan pazarlama, değişmeye başlayan üretim kapasitesi, normal talebi geçerek “rakiplerden daha çok nasıl müşteri tercihi oluştururuz” zihniyetine dönüşmeye başlamıştır. İşletmenin ne üretirse müşteriye onu satarım anlayışı, 70'li yılların başında ne üretirse satarımdan çok, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya ve ihtiyaçlara göre üretime odaklanmaya başlamıştır.

Günümüzde pazarlama, artık işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin satışından ziyade rekabet edebilmek için daha etkin bir yol olarak müşterinin dilek ve temennilerini ona sunma şekline dönüşmüştür. Bununla birlikte günümüz pazarlama kavramı, var olan müşterileri elde tutmaya da geniş ölçüde vurgu yapmaktadır. Kar ve büyümenin, işletmenin müşterileri ile uzun dönemli sadakat oluşturma yeteneğine bağlı olduğu görülmektedir. Pazarlama, rekabetçi ve yenilikçi bir iş oluşturmanın en önemli kaynağıdır (Doyle ve Bridgewater, 1988:12-16). 50'li yıllardan günümüze pazarlama konseptinin değişiminin daha kolay anlaşılabilmesi için şekil 10'a bakılabilir.

Şekil 10. Pazarlama Konseptinin Değişimi



Kaynakça: Doyle ve Bridgewater, (1988:13)

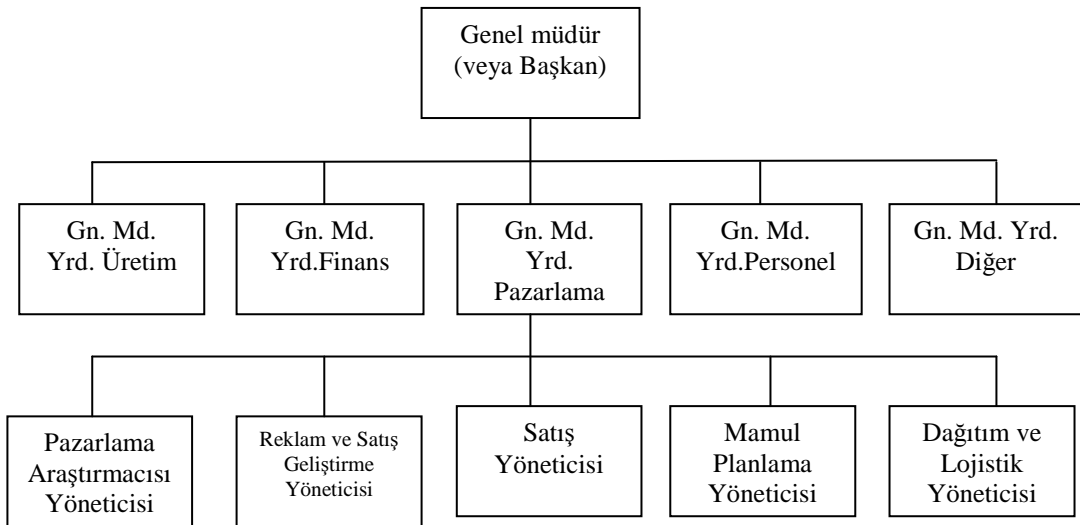
Kelime olarak “pazarlama” İngilizce’deki “marketing” sözcüğünün karşılığı olarak Türkçeye ülkemizde pazarlama biliminin kurucusu olan Prof. Dr. Mehmet OLUÇ

tarafından çevrilmiştir. Sözlük tanımı olarak, pazarlama “iki veya daha fazla taraf arasında gerçekleşen bir değişim/mübadele sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak, her değişim (takas) bir pazarlama değildir. Pazarlama bağlamında bir değişimden (mübadeleden) söz edebilmek için aşağıda belirtilen beş temel unsurun sağlanması gerekmektedir. Bunlar;

- ✓.Değişim sürecinde en az iki tarafın (alıcı ve satıcı) bulunması gerekmektedir.
- ✓.Mübadelede yer alan tarafların birbirlerine sunabilecekleri bir değere sahip olmaları gerekmektedir.
- ✓.Mübadele sürecine katılan tarafların birbirlerinden haberdar olması gerekmektedir.
- ✓.Taraflar teklifler arasından istediklerini seçme veya reddetme serbestisine sahip olmalıdır.
- ✓.Süreçte yer alan tarafların değişime istekli olması ve fayda beklentisi içinde olması gerekmektedir (Altunışık, 2009:8).

Pazarlama departmanı bir işletmede örgütlenmesi Şekil 11’de bir işletmenin pazarlama anlayışına göre organizasyonu şeklinde görülebilir.

Şekil 11. Bir İşletmenin Pazarlama Anlayışına Göre Organizasyonu



Kaynakça: Mucuk (2001:74)

2.1.2. Pazarlamaya İlişkin Tanımlamalar

Pazarlama ile ilgili geçmişten günümüze değişik tanımlar yapılmıştır, Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır;

Pazarlamanın tanımını sosyal ve yönetsel açıdan ikiye ayrılabilir. Sosyal tanımında, pazarlama toplumda sosyal bir rol oynadığını gösterir. Bir pazarlamacı, pazarlamayı yaşamın en yüksek standartlarını iletme diye bahsetmektedir. Buradaki sosyal tanım, şu şekildedir: Pazarlama, bireylerin ve grupların ne istediklerini ve neye ihtiyaç duyduklarının edinilmesiyle, özgürce ürün alışverişinin sağlanması ve diğer hizmet değerlerinin oluşturulması, sunulması ile toplumsal bir süreçtir.

Yönetsel tanımı için ise, pazarlama genellikle “ürünlerin satış sanatıdır denilebilir, fakat satış sadece pazarlamada buzdüğünün bir ucudur, ayrıca insanlar pazarlamanın en önemli kısmının satış olmadığını duyunca şaşırırmaktadırlar (Kotler, 2003:8-9).

Pazarlama “bireylerin ve grupların istedikleri ve ihtiyaç duydukları şeyleri, ürünleri ve değerleri oluşturarak ve diğerleri ile takas ederek elde ettikleri sosyal ve yönetsel bir süreçtir” (Kotler ve diğ.,1999:10).

Pazarlama, iki taraf arasında gönüllü değişimin başarılanması şeklinde açıklanabilir. Müşteri kullanacağı veya satın alacağı ürünü nasıl seçeceğinden, üretici organizasyonun ise; dizayn, tedarik ve ürünlerin satışından oluşur (Middleton ve Clarke, 2001:19).

Bir diğer pazarlama tanımı ise Mucuk (2005:229), “İşletme amaçlarına (ya da daha genel olarak kişisel ve örgütsel amaçlara) ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, malların hizmetlerin ve fikirlerin “geliştirilmek üzere, malların hizmetlerin ve fikirlerin “geliştirilmesi (tasarımı)”, “fiyatlandırılması”, “tutundurulması” ve “dağıtılması” sürecidir, diye tanımlamıştır.

Altunışık (2009:9) ise şu şekilde bir tanım getirmiştir: “Müşteriler için değer oluşturma, değeri tanıtmaya ve sunmayı hedefleyen ve organizasyona ve onun paydaşlarına fayda sağlama amacıyla müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir süreçler dizisi ve örgütsel bir fonksiyondur”.

2.1.3. Pazarlama Faaliyetlerinin Amacı ve Önemi

İşletmelerin vazgeçilmez iki fonksiyonu olan üretim ve pazarlamadan, üretim, geleneksel olarak girişimcinin daha çok dikkatini çekmiş ve daha önemli görülmüştür. Ancak, insanların değişen isteklerini daha iyi biçimde karşılayabildikleri oranda işletmelerin kârlılığının artması, pazarlamanın önemini ön plana çıkartmaktadır. Yeni girişimlerde ve yeni ürünlerde yüksek başarısızlık oranı gösteren istatistikler, her iki alanda da başarı kazanabilmek için pazarlamanın doğru algılanıp, doğru uygulanmasının önemini vurgulamaktadır (Odabaşı, 2001:8).

Ekonomik hayatın temel unsuru olan işletmeler, mal ve hizmetleri üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılarlar ve sahiplerine karşı kar sağlarlar. Pazara dayalı ekonomilerde işletmenin ana amacı genellikle kar olmakla birlikte, satışları arttırmak, sosyal sorumluluğa önem vermek, ürün ve/veya hizmeti toplum içinde prestij ve saygınlığını arttırmak gibi amaçlar bazen ön plana çıkar. Genel olarak, bir işletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, kar sağlama amacı yanında bu tür amaçlar önem kazanır. İşletmenin tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak amaçlarına ulaşmak üzere yaptıkları faaliyetler çeşitlidir: üretim, pazarlama, finansman, personel yönetimi gibi. Belirli büyüklükteki bir işletme göz önüne alınırsa, “işletme fonksiyonları” olarak anılan bu özelleşmiş faaliyet gruplarının, işletmenin belli başlı bölümleri için temel oluşturdukları göz önüne, “işletme fonksiyonları” olarak bu özelleşmiş faaliyet gruplarının, işletmenin belli başlı bölümleri için temel oldukları görülür. Pazarlama, işletmelerin başarısını sağlayan söz konusu fonksiyonların başta gelenlerinden biridir (Mucuk, 2001:1-2).

2.2. Turizm Pazarlaması Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Geleneksel pazarlama ilkelerinin, ürünlerin pazarlanması amacıyla geliştirildiği söylenmiştir. Zaman içinde hizmet sektörünün oluşturulan katma değer içindeki payının artmasıyla birlikte, hizmetlerin pazarlamasına olan ilgi artmaya ve bu da hizmetlerin pazarlamasını önemli kılmaya başlamıştır (Altunışık; 2009:29).

Hizmet pazarlaması kapsamında turizm pazarlamasının yeri oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bunu da Türkiye’ye gelen turist sayısına ve turizm gelirlerine bakıldığında daha açık anlaşılabilir. Türkiye’yi en son verilere göre 2010 yılında 33

milyon turist ziyaret etmiş ve bununla birlikte 21 milyar dolara yakın bir gelir elde edilmiştir (www.kultur.gov.tr, ET: 01.03.2011). Pazarlama, ürünün piyasada tüketici ile karşılaşması ve birbirlerine uyumluluğudur. Turizm pazarlamasını da turistik hizmet veya ürün ile turizm piyasası oluşturmaktadır. Turistik hizmet üreten işletmeler dört ana grupta toplanabilir: 1.Konaklama-yiyecek-içecek işletmeleri, 2. Seyahat işletmeleri (acentalar dahil), 3. Bağımsız Çalışan Yiyecek-İçecek işletmeleri, 4. Destek hizmeti veren diğer işletmeler (Hacıoğlu, 2000:9).

2.2.1. Turizm Pazarlamasının Tanımı

Pazarlama ile ilgili diğer sektörlerde olduğu gibi turizm literatüründe de birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan genel kabul görmüş bazı turizm pazarlaması tanımları aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır:

Turizm pazarlaması ile ilgili pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen en çok kabul göreni, Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) yapmış olduğu tanımdır. Bu tanıma göre turizm pazarlaması, “Bir turistik istasyon veya turizm işletmesinin maksimum kazanç elde etme hedefine uygun olarak, turizm ürünün pazarda iyi bir yer almasını sağlamak amacıyla, turizm talebinin özelliklerini de dikkate alarak, turistik ürünle ilgili pazar araştırmaları, talep tahminleri ve ürünle ilgili seçimler yapma sürecinde gerekli olan tüm kararların alınmasına yönelik bir yönetim felsefesidir” (Altunışık, 2009:35).

Bir diğer tanıma göre turizm pazarlaması; “Turistik mal ve hizmetlerin doğrudan veya turizm aracılıları yardımıyla yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası planda, üreticiden son tüketici olan turiste akışı ve yeni turistik tüketim ihtiyaçlarının ve arzularının oluşturulması ile ilgili sistemli faaliyetlerin tümüdür” şeklinde tanımlanmıştır (Hacıoğlu, 2000:10). Bu tanıma göre;

- ✓ Turizm pazarlaması, turistin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin turiste sunulması ve satışla ilgili çabalardır. Otellerin amacı, karla birlikte, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları memnun etmektedir. Pazarlama devam eden bir süreçtir.
- ✓ Turistik mal ve hizmetler turiste doğrudan üretici turistik işletmeler tarafından veya aracı kuruluşlar seyahat acentaları veya tur operatörleri tarafından satılabilir.

- ✓ Turizm pazarlamasında turistlerin yeni ihtiyaçlarının devamlı araştırılması, bilinmesi gereklidir. Müşterilerinin ihtiyaçları ön planda tutulur.

2.2.2. Turizm Pazarlamasının Amaçları

Turizm işletmelerinin pazarlama şekilleri çevre koşullarından direkt olarak etkilenmektedir. Bu işletmelerin pazarlama sistemleri, doğal ve beşeri çevre koşulları tarafından kuşatılmıştır. Turizm işletmeleri, içinde yer aldıkları doğal ve beşeri çevrenin olanaklarını kullanarak faaliyetlerini sürdürür. Turizm işletmeleri buldukları bölgedeki ve diğer turizm işletmeleri ile rekabet içindedir. Rakip işletmelerin politikalarını da dikkate almak durumundadır. Stratejik olarak; turizm işletmesi yöneticisinin, rakiplerinin uyguladığı satış geliştirme yöntemlerini hesaba katması ve bazı durumlarda rakiplerin yeni pazarlar çekmek için uyguladığı yöntemleri kullanması yararlı olabilir (Avcıkurt, 2005:126). Genel olarak turizm pazarlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir (Akat, 1997:183-184).

- ✓ **Mevcut Pazarı Korumak:** İşletmeye veya ülkeye yönelik turizm talebini en azından aynı düzeyde sürdürmek.
- ✓ **Pazardaki Potansiyel Talebi Fiili Talebe Dönüştürmek:** Turizm olayına katılabilecek olanaklara sahip bulunan ancak henüz bunu gerçekleştirmemiş kitleleri de turizme çekmek.
- ✓ **Yeni Pazarlar Oluşturmak:** Önceden bilinmeyen, ulaşılmamış veya gereğince değerlendirilememiş pazarlara girmek, başka işletmelere ya da ülkelere yönelik turistik talebi çekerek turizm ürünlerinin satış alanını genişletmek. Özetlenecek olursa, turizm pazarlaması ile ilgili çabalar, satışları artırarak sağlanan gelirin yükseltilmesi amacını taşır. Modern pazarlama anlayışı içinde bu amacı gerçekleştirmenin yolu ise mevcut ve potansiyel tüketicinin gereksinimlerini doğru bir biçimde belirleyerek ve onu en üst düzeyde tatmin ederek kar sağlamaktır. Yani satışlar toplamına dayanan klasik kar elde etme anlayışı yerini müşteri tatminine ve bu yolla satışları artıran ve devamlı kılan anlayışa bırakmıştır. Tüm bunları yaparken, toplumun uzun dönemdeki çıkarlarını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Türk turizminin belli başlı pazarlardaki günümüze olan seyri tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2’den de anlaşılacağı gibi yıllar itibari ile en çok turist gelen ülke Almanya’dır ve Rusya’nın da içinde olduğu bağımsız devletler bölgesi de Türk turizmi için iyi bir pazar oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Türkiye’nin Belli Başlı Turizm Pazarlarında 25 Yıllık Seyri

ÜLKELER	1984 Yılı	1994 Yılı	2004 Yılı	2009 Yılı
ALMANYA	241.712	994.301	3.983.939	4.488.350
B.D.T	15.302	1.430.107	2.792.123	5.480.640
İNGİLTERE	89.709	568.284	1.387.817	2.426.749
HOLLANDA	27.098	180.667	1.191.382	1.127.150
FRANSA	103.359	233.142	548.858	932.809
YUNANİSTAN	179.284	127.005	485.417	616.489
AVUSTURYA	71.151	138.278	455.863	548.117
BELÇİKA	21.707	75.216	426.971	592.078
İTALYA	65.856	105.595	318.097	634.886
A.B.D.	213.345	271.166	291.102	667.159
İSVEÇ	10.082	93.852	284.086	401.740
İSVİÇRE	28.143	47.639	271.387	283.060
DANİMARKA	7.828	76.356	214.948	296.085
YABANCI TOPLAM	2.117.094	6.670.618	17.517.610	27.077.114

Kaynakça: Türsab-15.02.2010

2.2.3. Turizm Pazarlamasının Hedefleri

Bir işletme yöneticisinin başlıca hedefi, kullanacağı üretim faktörlerinin miktarı ile üreteceği mal ve hizmet miktarı arasında en uygun bir ilişki kurmaktır. Söz konusu verimlilik, turistik kuruluşun hukuki statüsüne ve özel faaliyetlerine, mal ve hizmete, is piyasasına, devlet desteğine ve müteşebbislerin zihniyetine göre değişir. Bir turizm işletmesinin pazarlama hedefleri üç gruba ayrılabilir (Hacıoğlu, 2000:15-16, Akat, 2000: 114-115):

a) Ekonomik Hedefler

İşletmelerin esas amaçları, uzun vadede kârlılık oranını artırmaktır. Bu amaca ulaşmak için belirlenebilecek ekonomik hedefleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- ✓ Yeni hedef grupları belirleme
- ✓ Satış gücünü iyileştirme
- ✓ Ürünü ve dağıtımını rasyonelleştirme
- ✓ Ürünlerin pazara uyumunu sağlama

- ✓ Rakiplerle pazarda mücadele

b) Bencil Hedefler

Bir ülke için her şeyden önce bölgesel, yöresel veya ulusal turizm imajı ve bu imajın iyileştirilmesi önemlidir. İşletmeler her zaman bağımsız kalmak ve pazardan tek başına en büyük payı almak istemektedirler. Turizm işletmeleri de her zaman kendilerin uygun müşteri bulmayı hedeflerler.

c) Sosyal Hedefler

Buradaki amaç, toplumun tüm gruplarına uygun turizm ürünleri geliştirerek, tatillerin demokratikleşmesini sağlamaktır. Ayrıca çevrenin korunması, yöresel el sanatlarının geliştirilmesi, sosyal çevre ile bütünleşmek, çalışanların refahını artırmak, bölgenin sosyal kalkınmasına katkıda bulunmak başlıca sosyal hedefler arasında sayılabilir. Pazarlama hedefleri, bu üç temel hedef şeklinde sınıflandırıldığı gibi daha detaylı olarak, bir ülke bazında hedefler olarak da belirlenebilir. Ülkelerin turizm pazarlaması hedefleri şunlardır:

- ✓ Turizm ulaştırması konusunda güvenilir ve verimli işletmecilik geliştirmek
- ✓ Gezi turizmini, tatil turizminden ayırmak
- ✓ Turistik tesislerin ve merkezlerin alt yapılarını ve kamuya ilişkin donanımlarını iyileştirmek
- ✓ Yatakların doluluk oranlarını yükseltmek,
- ✓ Turistik üretim sisteminin kullanımını rasyonelleştirmek,
- ✓ Fiyatlarla-hizmetler arasında optimal bir ilişki kurmak,
- ✓ Arzı sürekli olarak turistlerin değişen özelliklerine uyarlamak,
- ✓ Turistik reklamı yoğunlaştırmak ve iyileştirmektir.

2.2.4. Turizm Pazarlamasının Özellikleri

Turizm sektörü hizmet yoğun bir sektördür. Dolayısıyla da turizm pazarlamasını geleneksel pazarlamadan farklı kılan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Turizm

pazarlamasını genel olarak farklı kılan nedenler şu şekilde sıralanabilir (Altunışık, 2004:293, Hacıoğlu, 2000:12-13):

Turizm sektörü emek yoğun bir sektördür. Turizm sektörü bağlamında anılan tüm hizmetlerin ve faaliyetlerin hemen hemen tamamına yakınının emek yoğun sektörlerden meydana geldiği görülmektedir.

Turistik üründe farklı işletme türlerinin birlikteliği vardır. Turizm tek bir hizmetten oluşmayıp, çeşitli hizmetleri bünyesinde bulunduran bir sektördür. Ulaşım, eğlence, barınma, yeme-içme, spor, rekreasyon, kültür vb. hizmetlerinin tamamı turizm başlığı altında incelenmekte olup, çoğunlukla da birbirini tamamlayan niteliktedir, yani turizm ürünleri bileşik ürünlerdir. Günümüzde bu hizmetler bir "Paket tur" şeklinde sunulmaktadır.

Turizm emek yoğun bir sektördür. Emek yoğun sektörlerde ortaya çıkacak olan nihai ürünün özelliklerinin kontrolü ve hizmet kalitesinin homojenliğinin sağlanması zor olmaktadır. Başka bir ifadeyle, emek yoğun sektörlerde hata kaynaklarının sayısı fazla olması sebebiyle müşteri memnuniyetini sağlamak görece olarak daha zordur.

Turistik ürün bileşik bir üründür. Turizm hizmetleri bağlamında anılan çok sayıda birbirinden farklı hizmet birbirine bağımlıdır. Barınma, yeme-içme ve ulaşım hizmetleri turizm bağlamında çoğunlukla birbirine bağımlıdır ve dolayısıyla da hizmetler arası etkin bir koordinasyonun varlığı da kaçınılmazdır.

Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini sağlamak zordur. Turizm hizmetleri çok sayıda faktörün uygun şartlarda ve uygun şekilde bir araya getirilmesi durumunda müşteri memnuniyeti sağlayacağından, hizmet sürecinde yer alan unsurlardan herhangi birinde ortaya çıkacak olan hata ve eksiklik memnuniyetsizlikle sonuçlanabilmektedir.

Hizmet sektöründe üretim ve tüketim eş zamanlı olmak zorundadır. Bu da, ürünlerde olduğu gibi, hizmetlerin stoklanmasına imkân vermemekte ve dolayısıyla da hizmetlerde planlama ve arz talep yönetimi çok daha kritik bir faaliyet haline gelmektedir.

Turistik ürün soyut bir üründür. Turizm sektöründe tüketiciye sunulan hizmetlerin soyut yanı baskın ürünler ve hizmetler olması fiyatlandırma, tutundurma ve genel olarak

pazarlama faaliyetlerini daha zor hale getirmektedir. Çünkü çoğu zaman, tüketicinin zihninde canlandıracağı bir nesne bulunmaktadır.

Turizm pazarlamasında, endüstri pazarlamasına göre çevre ve alt yapı sorunları birinci etkenleridir; buna bağlı olarak deniz, kum, güneş, doğal güzelliklerinin varlığı ve zenginliği pazarlamayı etkiler.

Turizm pazarlamasında tüketici, hizmete sahip olmak için üretim yerine gider, endüstri pazarlamasında ise, mallar üreticiden tüketiciye götürülür, ulaştırılır.

Turizm işletmeleri mevsimlik çalışabilirler. Turistik hizmetler dayanıklı ve uzun süre yararlanılan hizmetler değildir. Bu durum, hizmetlerin finansal riskini artırır.

Turizm endüstrisinde marka imajına bağımlılık azdır. Turizm pazarlamasında gerçek ürün, çekiciliği yüksek olan bir bölge, bir kültür merkezidir. Endüstri işletmeleri ya bir ürün veya firma imajı yaratmaya çalışırlar.

Talep elastiktir. Turizm hizmetleri için oluşan talep, günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak çok farklılık gösteren, değişken bir taleptir.

Turizm arzı kısa dönemde inelastik uzun dönemde kısmen elastiktir. Talep azaldığı zaman boş kapasite meydana gelir ve talebin yüksek olduğu durumlarda bile kapasite sınırı aşılamaz.

Turizm pazarlamasının esas hedefi tüketiciyi memnun ve tatmin etmektir. Endüstri pazarlamasında hedef, bir malın tüketiciye fayda sağlamasıdır.

Turizm ürünleri depolanamaz, stok edilemez. Bu nedenle turizm pazarlaması risklidir.

Turistik üründe standardizasyon zordur. Turistik ürünler birbirinden çok farklı olduğundan standartlaşma imkansız gibidir ve sınıflandırılmamaktadırlar.

Turistik ürünler bitmiş, tamamlanmış ürünlerdir. Endüstri işletmelerinde ise mamul, yarı mamul ve bitmemiş mamul olabilir.

Turistik Hizmetlerde Denetim güçtür. Turistik ürünler bileşik ürün olduklarından, hizmetler farklı işletmeler tarafından verildiğinden denetim fonksiyonu çok güç gerçekleştirilebilir.

Turizm pazarlaması endüstri pazarlamasına göre daha çok risklidir. Mevcut bir restoran ve otel hizmetleri satılıyorsa bunları başka bir yere taşıma imkânı yoktur. Yatırım öncesi yer seçimi çok önemlidir.

Haberleşme, müşterilerle özellikle çok naziktir, incedir. Bir mal için pazarlama haberleşmesi ve fiziksel dağıtım ayrılabilir, fakat bir hizmet için aynı anda birlikte olur. Bir hizmetin değerlendirilmesi genellikle sübjektiftir.

Turistik ürün ve/veya hizmet olağan tüketim mal ve hizmetlerinden farklı olarak, iki ayrı düzeyde pazarlanır.

- a. Resmi turizm kurumları tarafından yapılan ve doğrudan satış amacı olmayan pazarlama.
- b. İşletmeler tarafından yapılan ve kendi ürünlerinin satışlarını amaçlayan pazarlama.

Turizm pazarlamasının sektörel nitelikteki özelliklerini ana hatlarıyla şu şekilde belirtilebilir (İçöz, 1996: 28-30):

- ✓ Hizmetlerin görünmez özelliği,
- ✓ Farklı üretim yöntemleri,
- ✓ Kolay bozulabilirlik,
- ✓ Daha fazla duygusal satın alma,
- ✓ Ayırt edilemezlik,
- ✓ Statü ve marka imajının önemi,
- ✓ Tamamlayıcı işletmelere bağımlılık,
- ✓ Hizmetlerin kolay taklit edilebilmesi,
- ✓ Tüketici riski,
- ✓ Farklı dağıtım kanalları,
- ✓ Zamanlama,
- ✓ Değişkenlik,

- ✓ Eylemlerin dönemsel özelliği ve arz talep dengesizliği.

Rızaoğlu (2004:17), turizm pazarlamasını mal pazarlamasından ayıran özellikleri özsel özellikler ve özel özellikler olarak ikiye ayırmıştır. Bunlardan özsel özellikler bir hizmet endüstrisi olmaktan kaynaklanan özelliklerdir. Özel özellikler ise, turizm hizmetlerinin kendisine özgü özellikleri temsil etmektedir. Yazar turizm pazarlamasının özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- ✓ Oturma yerinde karşılanamayan gereksinimlerin doyurulmasına yöneliktir.
- ✓ Gerekli ölçüde türdeş olmayan bir dizi istekle uğraşma zorunludur.
- ✓ Turistik ürünlerin geliştirilmesinde uygulanması daha kolaydır.
- ✓ Daha çok dolaysız pazarlamayı gerektirir.
- ✓ Tüketicilerin bulunduğu yerlerde yapılması zorunludur.
- ✓ Sunu-istem-maliyet kavramlarını uygulama oldukça güçtür.
- ✓ Ağızdan-ağza iletişim ve kişisel satış önemlidir.
- ✓ İnsanları taşıma zorunludur.

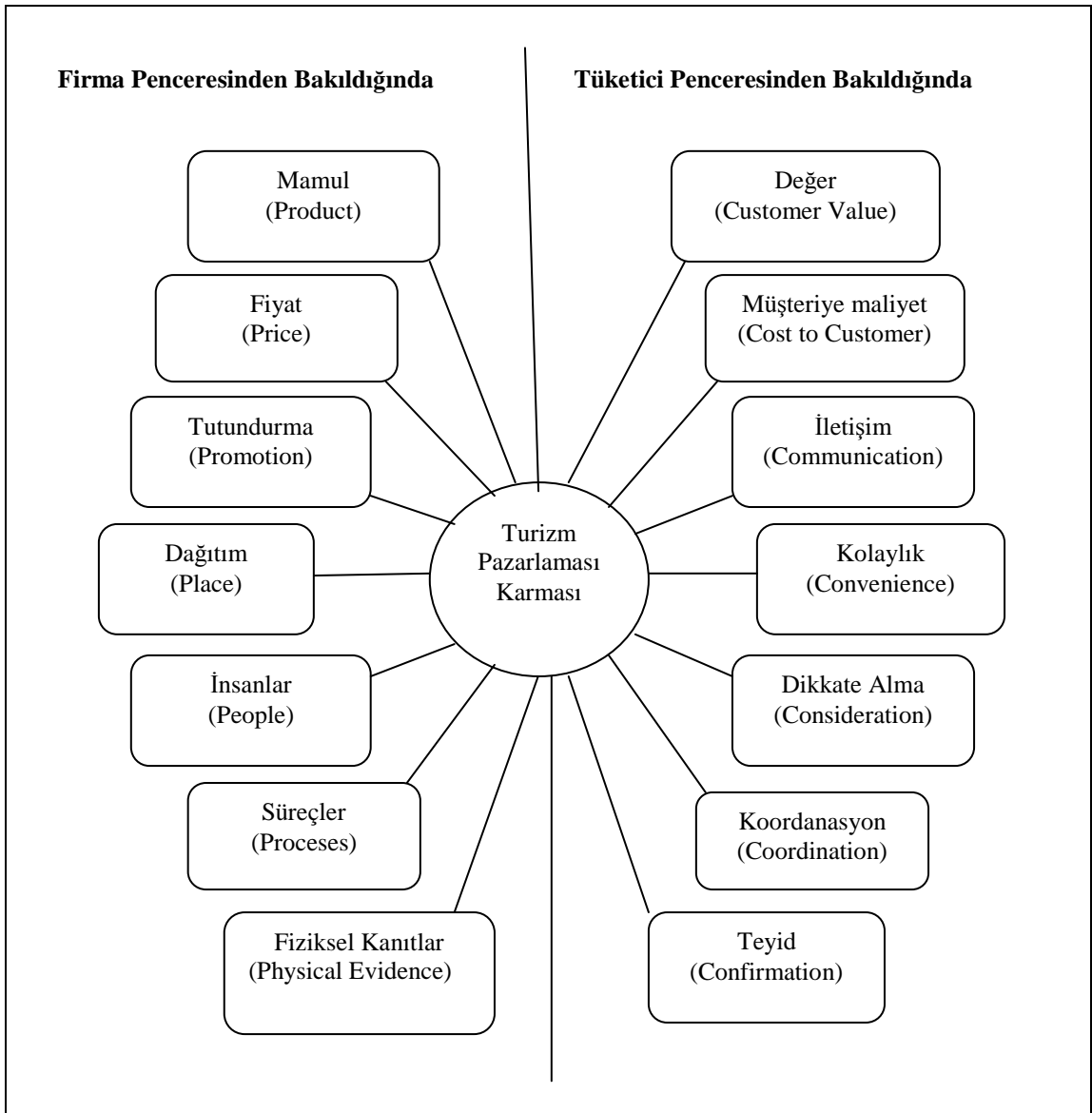
Ticari her işletmenin olduğu gibi turizm işletmelerinin de son amacı kâr elde etmek ve işletmenin sürekliliğini sağlamaktır. Bu nedenle turizm pazarlamasının satışları artırarak sağlanan getirinin yükseltilmesi amacını taşıdığı söylenebilmektedir. Bu ise, mevcut tüketicinin gereksinimlerini doğru belirleyerek ve onu üst düzeyde tatmin ederek gerçekleştirilmektedir.

2.3. Turizm İşletmelerinde Pazarlama Karmaları

Pazarlama yönetimi, pazarlama hedef ve amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek amacıyla pazarlama faaliyetlerinin planlama, uygulama ve kontrol sürecidir. Pazarlama yönetiminin iki temel görevi bulunmaktadır. **Birincisi**, pazarı benzer özellikler sergileyen homojen gruplara ayırarak bölümlendirdiği pazardan, ürünlerinden memnun kalma olasılığı yüksek müşteri grubunu kendine hedef pazar olarak seçmektir. **İkincisi** ise hedef pazarda pazarlama programlarının uygulanmasına yön verecek olan pazarlama karmasının (bileşenlerinin) belirlenmesidir.

Genel pazarlama karması, 4P denilen dört ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtımdır (place). Ancak hizmetlerin mallardan ayrılan özelliklerinin olması nedeniyle mallara yönelik oluşturulan geleneksel pazarlama yöntemlerinin ve karmasının hizmet pazarlanmasında yetersiz kalmaya başlamasının üzerine 4P nin hizmetler için genişletilmesi zorunluluk halini almıştır. Bu amaçla pazarlama karmasına insan (people), süreç (process) ve fiziksel kanıtların (physical evidence) ilavesiyle genişletilerek hizmetlerin pazarlanması için daha uygun hale getirilmiştir.

Şekil 12. İşletme ve Tüketici Penceresinden Bakışla Turizm Pazarlama Karması



Kaynakça: Altunışık, (2009:47)

Literatürde bazı araştırmacılar 7P türü yaklaşımların pazarlamaya işletmeler açısından bakışı yansıttığını öne sürerek tüketici istek ve beklentilerini ele alan 7C yaklaşımını öne sürmüşlerdir. 7C yaklaşımı sırası ile 7P ye karşılık gelen müşteri değeri (customer value), müşteriye maliyet (cost to customer), iletişim (communication), kolaylık (convenience), dikkate alma (consideration), koordinasyon (coordination) ve doğrulama-onaylama'dan (confirmation) oluşmaktadır (Altunışık, 2009:22-47). Şekil 12'de işletme ve tüketici penceresinden bakışla turizm pazarlaması karşı incelenebilir.

2.3.1. Üretici Bakış Açısından Pazarlama Karması

Turizm pazarlaması karması, pazarlama yönetiminin almak zorunda aldığı temel karar alanlarına, hizmet sektörünün de gelişmesiyle eklenen karar alanları başlıklar halinde şu şekilde incelenebilir:

2.3.1.1. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Ürün

Turistik ürünün birleşik ürün özelliğine sahip olması pazarlama yöntemlerinde daha geniş bir uygulamaya sebep olmaktadır. Turistin seyahati boyunca talep ettiği ve bir bedel karşılığı elde ettiği mal ve hizmetler bütünü olan turistik ürün turizm işletmelerinin özelliklerine göre de şekillenmektedir. Seyahat süresince yararlanılan işletmelerinin sunduğu hizmetler turistik ürünün özünü oluşturmaktadır (Dinçer ve Ertuğral, 2009:49).

Turistik ürün tanımı ise, bir turistin seyahatinin başlangıcından bitimine kadar geçen zaman dönemi içerisinde gereksinimlerini karşılamak amacıyla elde ettiği ve turizm arzını oluşturan faktörler tarafından sunulan nesnel ve öznel değerlerin bütünü şeklinde tanımlanır (İçöz ve Kozak, 1993:13).

Turizm pazarlaması turistik mal ve hizmetlerin doğrudan veya dolaylı bir biçimde üreticiden, tüketiciye olan faaliyetler bütünüdür. Bu anlamda turizm pazarlaması tüketiciyi yani turist tatminini esas almaktadır. Turistik ürünün pazarlanmasında başarıya giden en önemli yollardan birisi tüketici ihtiyaç ve isteklerinin doğru bir şekilde araştırılarak saptanması ve ürün arzının bu değerlendirmelerin ışığında yapılmasıdır (Olalı, 1994:194).

2.3.1.2. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Fiyat

Fiyatın tanımını basitçe yapılacak olursa “Alıcıların bir mal veya hizmeti elde etmek için ödemeleri gereken paradır. Belirli bir kalitedeki bir malın fiyatı, alıcının o ürünün belirli miktarları için satıcıya vermeyi kabul ettiği paradır”. Fiyat tüketicilerin hizmetle ilgili algılarını etkileyen değişkenlerden biridir (Zengin ve Şen, 2009:75-76).

Bir turizm işletmesinin sunduğu mal ve hizmetin karlılığını belirleyen en önemli faktör o ürünün fiyatıdır. Özellikle yüksek enflasyon ve yoğun rekabet ortamında mal ve hizmetlerin fiyatlandırılması turizm işletmeleri için önemli bir pazarlama kararıdır (İçöz, 1996:309). Ayrıca denk rakiplerin seçilmesini sağlayan ve maliyetleri karşılayan fiyat, uygun kalite işaretlerini ifade etmek için seçilmelidir. Düşük fiyatlandırma, bazen hizmet kalitesi hakkında, bazen hizmet kalitesi hakkında doğru olmayan çıkarımlara yol açabilir (Zeithaml ve diğ., 1996:491).

2.3.1.3. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Satış Yeri

Uluslar arası pazarlara yönelik olarak faaliyet gösteren turizm işletmeleri, diğer pazarlama kararlarını ne kadar iyi organize etmiş olurlarsa olsunlar, eğer turistik mal ve hizmetler nihai tüketiciyle buluşmuyorsa, ürünlerini satmakta zorlanacaktır. Genel olarak satış yeri, satış kanalı olarak karşımıza çıkan dağıtım sistemi, bir ürünün üretildiği yerden tüketileceği yere kadar taşınması anlamına gelmektedir (Güler, 2009:105).

Pazarlama karmaşasının önemli öğelerinden olan dağıtım sistemi, genel olarak üretilen malların tüketiciye akışını sağlamaktadır. Turizmde dağıtım sistemi, sanayi malların dağıtımından önemli farklılıklar göstermektedir. Turistik mal ve hizmetlerin dağıtım sistemi, tüketiminin üretim ile eş zamanlı olmasından dolayı, tersine işleyen bir yapı ortaya koymaktadır (Kozak, 2008:157).

2.3.1.4. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Tutundurma

“Tutundurma, ürün veya hizmetlerin tüketicilere ve alıcılara tanıtılması, onların ikna edilmesi ve en sonunda, ürün ve hizmetlerin satılması için programlanmış eş güdümlü etkinliklerden oluşan bir iletişim sürecidir”. (Bozok, 2009:130).

Tutundurma amaçları bilgilendirme, ikna etme, hatırlatma, satın almaya yöneltme

aşamalarından oluşmaktadır bunlar şu şekilde açıklanabilir (Kotler, 1989:595):

- a) **Bilgilendirme:** Buradaki amaç, otel işletmesinin kendisi veya geliştirdiği bir hizmet hakkında piyasadaki mevcut ve potansiyel müşterileri bilgilendirmektir.
- b) **İkna etme:** Temel amacı, otelde konaklama ve sunulan çeşitli hizmetlerin satın alınmasını sağlayabilmek için mevcut ve potansiyel müşterileri ikna etmek, etkilemek, hizmet türleriyle ilgilenmelerini sağlamak ve mevcut imajı iyileştirmektir.
- c) **Satın almaya yöneltme:** Hemen hemen ikna etmekle aynı anlama gelmekle birlikte ikna etmekten farkı her hangi bir otel işletmesinin sunduğu hizmetlerden faydalanma istek ve ihtiyacı olmayan müşteri ve/veya müşterileri bu hizmetlerden faydalanmaya yöneltme faaliyetidir.
- d) **Hatırlatma:** Bu aşama daha önce otel işletmesinden hizmet satın alan müşterilere işletmeyi ve sunduğu hizmetleri hatırlatarak söz konusu müşterilerin akıllarında kalmak ve tekrar ihtiyaç duyduklarında yeniden işletmeyi tercih etmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

2.3.1.5. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Hedef Kitle

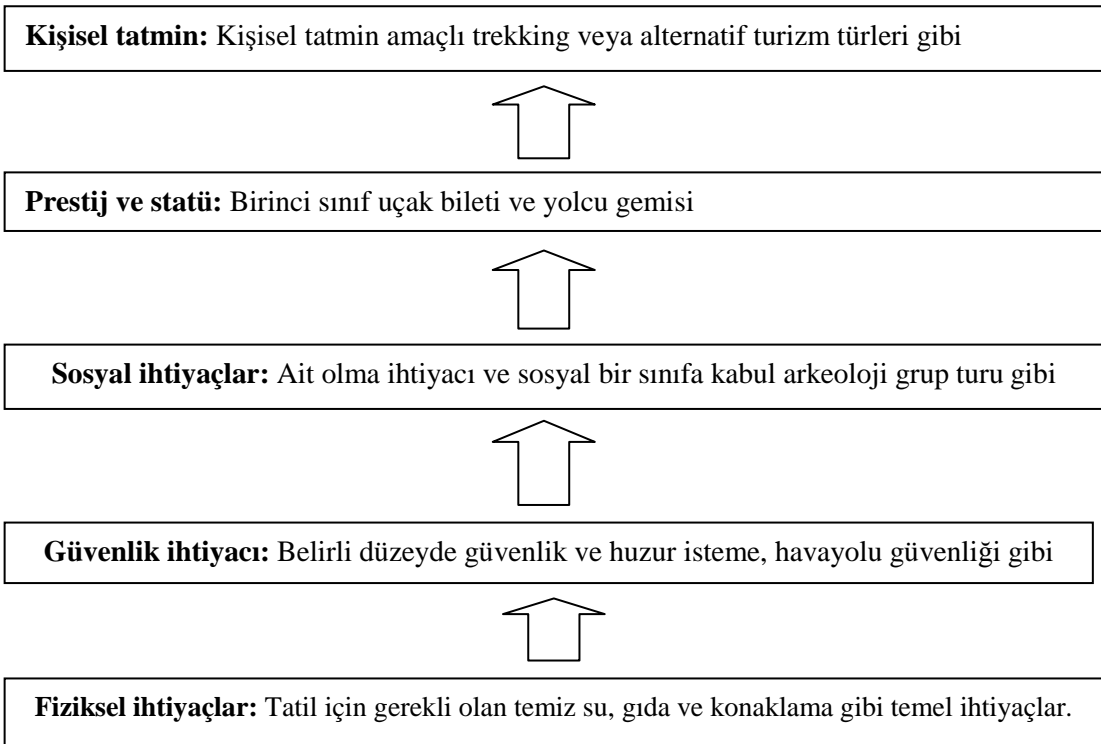
Herhangi bir turistik ürün, bir tüketiciyi tatmin ederken başka birini tatmin etmeyebilir. Bu açıdan bakıldığında, pazarlanacak turistik ürünü talep edecek ve ürünün tatmin edeceği tüketici kitlesi, söz konusu turistik ürünün pazardaki hedef kitlesini oluşturmaktadır.

Dolayısıyla hedef kitle, ürüne yönelik talebi ortaya koyabilen ve koyabilecek tüketicileri belirtir. Özellikle, son yıllarda seyahat imkanlarının artması ve düşük maliyetli havayollarının yaygınlaşması ile maliyetlerin düşmesi gibi nedenler, toplumun her kesiminden seyahate katılıma olumlu katkılar sağlamaktadır. (Rızaoğlu, 2004:143, Atay, 2009:162).

Kişiler bireysel motivasyon etkenlerine göre değişik tatil seçenekleri tercih edebilirler. Birileri dinlenme amacıyla seyahat ederken, diğer bir grup iş için ya da dini nedenlerle seyahat edebilir (İçöz, 2000:4, Kozak, 2008:219).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi de çalışmalarda sıkça kullanılan ve turistik tüketime nin özelliğinin irdelenmesinde dikkate alınan önemli teorilerdendir. Bilindiğı gibi Maslow'un ihtiyaçları, fiziksel, güvenlik, sosyal, prestij-statü ve kişisel ego tatmini ihtiyaçları şeklinde sınıflandırmakta ve fiziksel ihtiyaçları temel kabul ederek, genellikle bir önceki ihtiyacın karşılanması ile bir sonraki ihtiyacın ortaya çıkacağını vurgulamaktadır (Kozak, 2008:217). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi turizm endüstrisine uyarlanmış hali şekil 13'de görülebilir.

Şekil 13. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Turizme Uyarlanması



Kaynak: Atay, (2009:164)

2.3.1.6. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Süreç

Süreç bir girdiyi alıp, bir değer ekleyerek ve/veya katarak müşteri için bir ürün/sonuç/çıktı ortaya koyan etkinliklerin bütünüdür. Girdiler, eylemler ve çıktıların oluşturduğu kombinasyonlardır. (Demirkol ve etin, 2009:184).

Pazarlamada talep tahmini rolü büyüktür. Somut ürünlerin talep tahmininde bulunulması ile soyut ürünlerin talep tahmininde bulunulması açısında bazı farklılıklar vardır. Soyut ürünlerde talep tahmininde bulunmak daha zordur. Ancak, çeşitli teknikler

kullanılarak daha gerçekçi bir talep tahmininde bulunulabilir. Hizmet sektöründe (turizm, sağlık, finans, eğitim vb.) oluşan talep karşılanmadığında tüketiciler üzerinde olumsuz etki yapmaktadır (Thomas, 1996:243).

Turizm işletmelerinin talep durumuna göre aksaklıklara ortam oluşturmak ve tüketici ihtiyaçlarını zamanında karşılamak amacıyla çeşitli politikalar izleyerek tüketici istek ve ihtiyaçlarını talep dalgalanmalarına rağmen karşılayabilme şansı vardır. Bu politikalar yüksek talep dönemlerinde ilave tam gün istihdamı, yarım gün personel istihdamı, mevcut çalışma saatlerinde ve çalışma yerlerinde değişikliğe gidilmesi, mevcut personelin fazla çalışması için teşvik edilmesi, çalışanların başka görevleri de üstlenecek şekilde eğitilerek hazır tutulması, mevcut personel yetersiz kaldığı zaman dışarıdan eleman teminine gidilmesi gibi maddeler sıralanabilir. Düşük talep dönemlerinde ise; işletmelerde personel sayısında azaltmaya gidilmesi, çalışanların çalışma saatlerinde değişikliğe gidilmesi, fiyat indirimlerine gidilmesi, tutundurma faaliyetlerine ağırlık verilmesi ya da artırılması, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan yararlanabilmek için çeşitli hizmetlerin tüketicilerin kullanımına sunulması ve tüketicilerle temas kurarak hızlandırılmaya çalışılması şeklinde sıralanabilir (Akkılıç, 2002, 33-34).

2.3.1.7. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Fiziksel Kanıt

Üründen farklı olarak, bir hizmetin kullanılmadan önce tecrübe edilmesi mümkün değildir. Bu yüzden potansiyel müşteriler bir hizmeti satın alıp almama kararı verirken daha çok risk algılayabilirler. Bu risk algılanmasını azaltmak ve başarı şansını yükseltmek için, potansiyel müşterilerin bir hizmetin nasıl ve ne şekilde olabileceğini görmesini sağlamak oldukça önemlidir. Bu durum da fiziksel kanıt oluşturmakla sağlanabilmektedir (Selvi, 2009:219). Pazarlama karmasının bir bileşeni olan fiziksel kanıt, “hizmetin sunulduğu ve işletme ile müşterilerinin etkileşimde bulunduğu çevre ve hizmetin performansını ve iletimini kolaylaştıran her hangi bir somut bileşen” olarak tanımlanabilir. Fiziksel kanıtlar, işletmelerin hitap ettikleri pazar bölümlerine, organizasyonun amaçları hakkında güçlü ve tutarlı mesajlar vermelerini sağlamaktadır (Zeithaml ve Bitner, 1996:26-27).

Pazarlama karmasında, müşteri perspektifinden bakışta fiziksel kanıtlara karşılık gelen doğrulama, tanıtım ve reklam yolu ile müşteri algısında oluşturulan ürüne ilişkin

özelliklerin doğruluğunun müşteri tarafından teyit edilmesi anlamına gelmektedir. Doğrulama müşteri memnuniyetini belirleyen temel olguyu oluşturmaktadır. Turistik ürünün tüketimi sonrasında müşteri zihninde oluşan ve doğrulama sonucunda ortaya çıkan bütünsel yargıya müşteri memnuniyeti denmektedir (Halis ve Türkay, 2009: 401).

2.3.2. Tüketici Bakış Açısından Pazarlama Karması

Bazı araştırmacılar 4P veya 7P türü yaklaşımların pazarlamaya işletme perspektifinden bakışı yansıttığı ve dolayısıyla da tüketici istek ve beklentilerini dikkate almada yetersiz kaldığını öne sürerek tüketici odaklı bir pazarlama karmasının geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda öne sürülen yaklaşımda tüketici bakış açısını yansıtması açısından 7P yaklaşımı 7C olarak değiştirilmiştir (Altunışık, 2009:46).

2.3.2.1. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Tüketicie Değer Katan Şeyler

Müşteri değer kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Müşteri değeri ile ilgili yapılan araştırmalarda değer kavramı; müşteri açısından (müşterinin algıladığı değer) ve işletme açısından (müşterinin yaşam boyu değeri) olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Müşteri açısından değer kavramı; müşterinin nihai hedefine ulaşmasını kolaylaştıran kullanımdan kaynaklanan sonuçlar (faydalar) üzerinde etkili olan ürün veya hizmet nitelikleriyle ilgili yapılan kişisel değerlendirmelerdir (Köroğlu ve Avcıkurt, 2009:238).

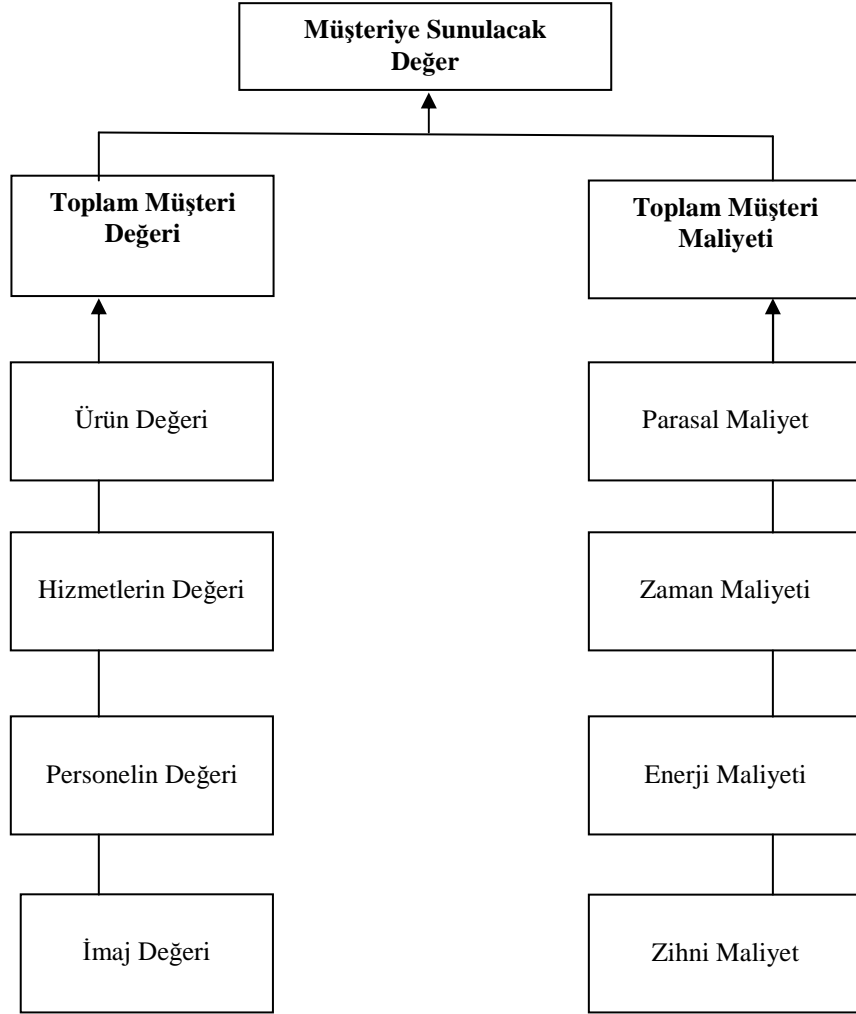
Müşteriler sunulan ürünler arasından tercihlerini yaparken, yüksek değerde olan ürünü ya da yüksek değer sunan işletmeyi tercih etmektedirler. Çünkü müşteriler kendi bilgi, hareket ve gelir sınırları dahilinde en yüksek değeri aramaktadırlar. Müşteriler kendilerince beklenen değeri şekillendirmekte ve ona göre hareket etmektedirler. Müşteriler kendilerine sunulan ürün ve/veya hizmetlerin, ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını, beklentilerine uygun olup olmadığını, bunu sonucunda da tatmin olup ürün ve/veya hizmeti tekrar satın alıp almayacaklarını karar vermektedirler.

Bu çerçevede müşteriye sunulan değer, toplam müşteri değeri ve toplam müşteri masrafı (maliyeti) arasındaki fark olarak da tanımlanmaktadır (Şekil 14).

Toplam müşteri değeri, Şekil 14'de gösterildiği gibi imaj değeri, personelin değeri, servislerin değeri ve ürün değerinden oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile toplam müşteri

değeri, müşterilerin belirli bir ürün veya servis karşılığındaki beklentilerinin toplamıdır. Toplam müşteri masrafı (maliyeti, zihni maliyet (karar verme maliyeti), enerji maliyeti, zaman maliyeti ve parasal maliyetten oluşmaktadır. Bu da müşterilerin, ürün veya servisi değerlendirmek, elde etmek, kullanmak ve elden çıkarmak için yapacakları masrafların (maliyetlerin) toplamıdır (Kotler, 2000:34).

Şekil 14. Müşteriye Sunulacak Değerlerin Belirleyicileri



Kaynakça: Kotler, (2009:35)

Algılanan değer kavramı, işletmelerin rekabet avantajı sağlaması ve tüketicilerin tekrar satın alımlarında iki belirleyici bir rol oynamaktadır. Günümüze kadar algılanan değer kavramı üzerine yapılmış olan çalışmaların sayısının özellikle 1990'lardan sonra gittikçe arttığı görülmektedir.

Tüketici ürün ya da hizmetten tatmin olduğunda her zaman bu ürün ya da hizmetin iyi

bir değer sunduğu anlamına gelmemektedir. Tüketicinin ürün ya da hizmete yönelik tatmin düzeyi yüksek olmasına karşın bu ürün ya da hizmeti elde etmeye yönelik maliyetlerin yüksek olarak algılanmasından dolayı düşük değere sahip olarak algılama ihtimali vardır. Bu durumun tam tersi olarak orta düzeyde tatmin olan bir tüketici ödediği fiyata karşılık iyi fayda sağlayacağını düşünürse ürün ya da hizmetin iyi bir değere sahip olduğunu düşünebilmektedir (Sarıkaya ve diğ., 2008:144).

2.3.2.2. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Maliyet

Günümüz işletmelerine pazarlama en önemli faaliyet alanıdır. Pazarlama departmanı ise, işletmenin ana hedeflerine ulaşmasını sağlayan önemli departmanlardan biridir. Çünkü işletme ile pazar arasında köprü görevini üstlenerek tüketicilerin istedikleri ürün ve hizmetleri hedeflenen gruplara ulaştırma görevini yerine getirmektedir. Bu nedenle müşteri değeri oluşturmak tamamen müşteri ekibinin bilgi, deneyim ve becerisine bağlıdır. Mal ve/veya hizmetin beklentiden somut mal ve/veya hizmet olarak pazara ulaştırılması tüm anılanlara bağlı olarak bir yandan müşteri memnuniyeti yaratması diğer yandan işletmenin en az maliyete katlanmasıyla gerçekleştirilmelidir. 1972 de Kotler pazarlamayı “örgütsel amaçlara ulaşabilmek için müşteri tatminini temel alan ve hedef pazarda değişimi sağlamaya yönelik insan faaliyetleri” olarak tanımlamıştır (Erdem ve Bozkurt, 2009:263).

Maliyet, fiyatlama kararlarını en yakından etkileyen etmendir. Pazarlama yöneticisinden bu aşamada maliyeti oluşturan giderlerin ayrıntılı bir analizini yapması, hangi üretim miktarında maliyetin ne olacağını hesaplaması beklenir. Turizm işletmelerinde sabit maliyetin yüksek, değişken maliyet kalemlerinin ise göreceli olarak düşük olduğu da göz önüne alınarak maliyetlere ilişkin bilgiler ortaya çıkarılır (Kozak, 2008:183).

2.3.2.3. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Uygunluk

Pazarlama biliminde dağıtım terimi malın veya hizmetin üretildiği yerden tüketildiği yere götürülmesi için gereken tüm çabaları ifade eder. Diğer bir ifadeyle mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan faaliyetler bütünüdür (İçöz, 2000:33). Bahsi geçen bu mal veya hizmetlerin üreticilerden tüketicilere ulaşması kendiliğinden olmayacağı için dağıtım kavramı pazarlama karmasının önemli bir ögesi durumundadır. Ancak mal veya hizmetlerin gelişi güzel dağıtımını işletmelere beklentisi

olan getiriye sağlamayacaktır. Bu nedenle rekabetçi bir avantaj sağlayabilmek için işletmeler doğru ürünü, doğru müşteriye, doğru yerde ve doğru zamanda satmak zorundadır (Akova ve diğ., 2009:282).

Turizm sektörünün kendine özgü yapısı göz önünde bulundurulduğunda dağıtımın; tüketicinin turistik ürünlerin üretildiği yere doğru hareket ettirilme faaliyeti olduğu görülmektedir. Turizmde dağıtım kanalı ise turistik ürünleri kullanma işletme içi birimlerin ya da işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır (İçöz, 2000:33)

Turizmde dağıtım kanallarının işlevlerini Buhalis (2000:115) şu şekilde sıralamaktadır:

- ✓ Tüketicilerin ihtiyaçlarını, taleplerini ve beklentilerini belirlemek,
- ✓ Tüketicilerin beklentilerine uygun olarak turistik ürünleri turizm sağlayıcılarından alarak oluşturmak,
- ✓ Turizm ürünlerini eşgüdümlü ve kusursuz bir şekilde temin etmek,
- ✓ Rezervasyon yaparak ve seyahat dökümanları yayınlamak satış sürecini kolaylaştırmak,
- ✓ Pazarlık yaparak ve turizm ürünlerini toptan satın alarak fiyatları indirmek,
- ✓ Arz ve talep yöneterek envanter yönetimini iyileştirmek,
- ✓ Seyahat dökümanlarını (biletleme veya voucher) yayınlamak ve teslim etmek,
- ✓ Hizmet ve ürün kalitesini değerlendirmek,
- ✓ Tüketiciler ve tedarikçilere yasal konularda destek sağlamak,
- ✓ Özellikle birçok dilin konuşulduğu ve birçok kültürün bulunduğu ortamlarda tüketiciler ile tedarikçiler arasındaki iletişimi kolaylaştırmak,
- ✓ Tüketicilerin algıladıkları riskleri azaltmak,
- ✓ El ilanları, haritalar broşürler, videolar, CD'ler aracılığıyla bilgi sağlamak,
- ✓ Tüketicilere rehberlik ve danışmanlık hizmeti sunmak,

2.3.2.4. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında İletişim

Pazarlama “bireylerin ve grupların istedikleri ve ihtiyaç duydukları şeyleri, ürünleri ve değerleri yaratarak ve diğerleri ile takas ederek elde ettikleri sosyal ve yönetsel bir süreçtir” (Kotler ve diğ.,1999:10). Pazarlama, iki taraf arasında gönüllü değişimin başarılması şeklinde açıklanabilir. Müşteri kullanacağı veya satın alacağı ürünü nasıl seçeceğinden, üretici organizasyonun ise; dizayn, tedarik ve ürünlerin satışından oluşur (Middleton ve Clarke, 2001:19).

“İşletme amaçlarına (ya da daha genel olarak kişisel ve örgütsel amaçlara) ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, malların hizmetlerin ve fikirlerin “geliştirilmek üzere, malların hizmetlerin ve fikirlerin “geliştirilmesi (tasarımı)”, “fiyatlandırılması”, “tutundurulması” ve “dağıtılması” sürecidir (Mucuk, 2005:229). “Müşteriler için değer yaratma, değeri tanıtmaya ve sunmayı hedefleyen ve organizasyona ve onun paydaşlarına fayda sağlama amacıyla müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir süreçler dizisi ve örgütsel bir fonksiyondur” (Altunışık, 2009:9).

Pazarlama kavramının tanım ve sürecine ilişkin, yukarıda belirtilen tüm bu hususlardan da anlaşılacağı üzere, pazarlama, artık sadece ürünün, üreticiden tüketiciye ulaştırılması gibi dar bir kalıba sığmayacak kadar alanını genişlettirmiştir. Bu geniş alanda yoğun bir iletişim süreci ve etkinliğinden bahsetmek mümkündür. Nitekim konuyla ilgili olarak, pazarlamayla ilgili bu güne kadar yapılan tanımlamaların tümündeki ortak noktalardan birinin de iletişim olduğuna vurgu yapılmaktadır (Küçükaslan ve diğ. 2009:318).

Turizm sektörünün emek yoğun özelliği, bu sektörde faaliyette bulunan işletmelerin, müşterilerle ilişkilerinde başarı sağlayabilmeleri için; kapsamlı, düzenli ve sistemli bir iletişim ağının oluşturulmasını ve bu süreçte kullanacakları iletişim araçlarının da, çapın yeniliklerine göre yenilemek durumundadırlar. Ancak bu şekilde, insan kaynaklı hatalar azalırken, müşteri tatmini artacaktır. Böylece müşterilere kaliteli ve optimal fiyatlarla hizmet sunulabilecek, dolayısıyla bu tür işletmelerin piyasadaki rekabet şansı daha fazla artacaktır (Zengin, 2000).

Diğer taraftan turizmde müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışan performansına büyük ölçüde bağlı olduğundan, müşteri çalışan ilişkisinin düzenlenmesi ve hatasızlaştırılması da, müşteri memnuniyeti açısından önemli rol oynamaktadır. Bu ise

çalışan ve müşteri ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik olan etkileşimli (interaktif) bir iletişim süreci ve pazarlama anlayışını gerekli kılmaktadır (Altunışık, 2004:298).

2.3.2.5. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Değerlendirme

Pazarda etkili olmak ve tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek isteyen her işletme, pazarladığı mal ve hizmetlerin alıcılara ilişkin bir takım varsayımlar çerçevesinde belli bir modeller geliştirmek zorundadır. Bu nedenle, pazarlama biliminde tüketicinin satın alma davranışını açıklamaya yönelik çeşitli modeller geliştirilmiştir (Değermen ve Demiroğlu, 2009:352). Esasen burada bahsi geçen, tüketicinin yeni ürünü satın alırken hangi aşamalardan geçtiğidir. Zira işletmeler büyük paralar harcayarak büyük risklerle geliştirdikleri yeni ürünlere tüketicilerin nasıl yaklaştığını bilmek isterler. Yeni ürün, potansiyel müşteri tarafından yeni algılanan ürünlerdir. Yeni ürün, daha önceden piyasada var olabilir. Burada önemi olan alıcının yeni bir mal veya hizmeti öğrenmesiyle onu benimsemesi arasında geçen zamandır. Araştırmalar, tüketicilerin yeni ürünleri benimserken şu aşamalardan geçtiğini ortaya koymuştur (Kotler ve diğ., 1999:260).

- ✓ Farkına varma/Farkındalık (Awareness)
- ✓ İlgi/Bilgi Toplama (Interest)
- ✓ Değerleme (Evaluation)
- ✓ Deneme (Trial)
- ✓ Benimseme (Adoption)

Tüketici, yeni bir ürünü benimseyene dek, özellikle “ilgi” ve “değerleme” aşamalarında, daha önce de belirtildiği gibi, çeşitli bilgi kaynaklarından (kişisel, ticari, kamu ve deneyime dayalı) ürün hakkında bilgi sahibi olur. Bu bilgi kaynaklarının tüketiciler üzerindeki nispi etkisi, ürüne ve tüketiciye göre değişiklik göstermektedir. Ama tüketici genellikle, ürün hakkında en fazla bilgiyi, pazarlamacı tarafından kontrol edilen ve onların egemenliğinde olan ticari kaynaklardan alır. Ancak tüm bu kaynaklar içinde en etkili olanı, pazarlamacıların kontrolü altında olmayan, “kulaktan kulağa iletişim” ya da “arkadaş tavsiyesi” olarak anılan kişisel kaynaklardır (Kotler ve diğ., 1999:255).

2.3.2.6. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Koordinasyon

Koordinasyonun tanımı yapılacak olursa, Fayol'a göre koordinasyon, "bir işletmede yürütülen çalışmalar arasında uyum sağlamak" olarak açıklanırken, Mooney koordinasyonu "genel amaçlara ulaşmak için faaliyetlerde uyum sağlamak suretiyle grup çalışmalarının bir sıra dahilinde düzenlenmesi" olarak tanımlamaktadır. Yönetim bilimi açısından koordinasyon; örgütün yaptığı işin çeşitli bölümlerini birbirleri ile ilişkilendirme fonksiyonu olarak kabul edilmekte, bireyler ve grupların örgütsel etkinliği sağlamak amacıyla yürüttükleri çabaların senkronizasyonu olarak da değerlendirilmektedir (akt.Dinçer ve Hussein, 2009:372). Koordinasyonu sağlamada kullanılacak en etkin araçların başında şunlar gelmektedir (Eren, 1998:220).

- ✓ Haberleşme ve bilgi sistemlerini oluşturmak,
- ✓ Geçici ve/veya sürekli kurullar ve komiteler kurmak,
- ✓ Bütünleştirici ve/veya aracı yöneticiler yetiştirmek
- ✓ Yönetim kurulları / yöneticiler / koordinatörler / ara kademe yöneticiler / çalışanlar arasında birlikteliği ve insan ilişkilerini geliştirmeye yönelik yöntemleri saptamak gerekir.

Koordinasyon; sağlanış biçimlerine göre, hiyerarşiye dayanan koordinasyon, inandırıcı koordinasyon, komiteler yoluyla koordinasyon, dikey, yatay ve çapraz koordinasyon, yapı ve görevle ilgili koordinasyon, iç ve dış koordinasyon, karşılıklı ayarlama yoluyla sağlanan koordinasyon, standartlaşma yolu ile sağlanan koordinasyon olmak üzere çeşitlere ayrılmaktadır (Dinçer ve Hussein, 2009:374). Hangi alanda faaliyet gösterirse gösterebilir, bir işletmede pazarlamayla ilgilenen birimin en önemli görevleri arasında; hedef tüketicileri tanımlamak, onların yaşam biçimlerini ve düşüncelerini anlamak ve karlı bir şekilde tüketici gereksinmelerini tatmin için tüm işletme kaynaklarını yönlendirmeye dönük faaliyetler önemli yer tutmaktadır (Tokol, 1996:3).

2.3.2.7. Turizm İşletmelerinde Pazarlamasında Doğrulama, Teyid

Doğrulama (confirmation), "Tanıtım ve reklam yolu ile müşteri algısında oluşturulan ürüne ilişkin özelliklerin doğruluğunun müşteri tarafından teyit edilmesi anlamına gelir". Bu daha önce deneme şansı olmadan satın alınan turistik ürünün beklenen

performansı gösterip göstermediğine ilişki bir yargı olarak ortaya çıkmaktadır (Halis ve Türkay, 2009: 401).

Farklı disiplinlerce farklı anlamlarda kullanılan değer kavramı pazarlama alanında özellikle müşterinin ürün karşısındaki durumuna dikkat çekmektedir. Bu durum müşterinin ürün için neye katlandığından etkilenir ve ürünü elde etmenin müşteriye ne kattığına bağlıdır. Zeithaml (1988:13) bu durumu dört seçenikle özetlemektedir:

- ✓ Değer tüketicinin üründe neyi görmek istediğidir.
- ✓ Değer tüketicinin üründe para karşılığı aldığı kalitedir.
- ✓ Değer tüketicinin verdiği ve/veya ödediği karşılığınadır.
- ✓ Değer düşük fiyattır.

Her tüketim sonrasında tüketime konu olan mal ya da hizmet hakkında tüketicinin zihninde bir değer algısı belirtir. Bu algı ürünün tüketiciye ne kattığı il ilgilidir. Pazarlama alanının en güçlü görülen kavramlarından birisi olarak değer algısı müşterinin ürün performansı ve/veya kalite ve fiyat dahilinde tüketmiş olduğu ürüne yüklediği anlamdır. Değer algısı, müşterinin üründen ne elde ettiği ile ürüne ulaşmak için ne sarf ettiğini birlikte değerlendirip ürünün değeri ile ilgili edindiği son izlenimdir (Ryu ve diğ., 2008:460).

2.4. Pazarlama ve Yenilik İlişkisi

Pazarlama günümüzde, örgütün bütünü tarafından benimsenmesi gereken bir anlayış bir felsefe haline gelmekle birlikte örgüt ve dış çevre arasındaki etkileşimi sağlayan çok önemli bir görevi yerine getirmektedir. Yapılan yeniliklerin gerek müşteri gerekse örgüt çalışanları tarafından benimsenmeleri için, onların istek ve ihtiyaçlarını anlayan geniş bir pazar araştırması ve pazar bilgi sistemi kurulmasıyla birlikte bir değer oluşturmada pazarlamanın rolü büyüktür. Üretilen bu yeni ürün ve hizmetlerin pazar ve müşteriler tarafından benimsenmesi ve kullanılmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak pazarlama fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması bağlıdır (Uzkurt, 2008:67-68).

Pazarlama, yeniliğin kabulü ve benimsenmesinde ve yeni fikirlerin gelişiminde önemli bir rol oynar. İlk olarak pazarlama, örgüt için kar sağlayacak mümkün olabilecek

potansiyel yenilikler hakkında bir bilgi kaynağıdır. Pazar odaklı pazarlama yaklaşımı, mevcut olan ürün ve hizmet fırsatlarının elde edilmesini sağlar. İkinci olarak pazarlama bilgi sağladığı bir yenilik fikrinin ilettilmesini ve dağıtımını için diğer bölümlere bir destek sistemi sağlar. Üçüncü olarak pazarlama, yenilik içinde var olan belirsizlik ve riskleri azaltır. Pazar araştırması ve etkili pazarlama programları yolu ile yeni ürün ve hizmet konusunda tam bilgi sağlanarak belirsizlikler ve sonradan oluşacak herhangi bir risk azaltılmış olacaktır. Dördüncü olarak, iç ve dış çevre ile etkin bir iletişim sistemi kullanarak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için ürün ve hizmetlerde değişimin yapılmasında etkin bir rol oynar (Tekcangil, 2007:51-52).

İşletmeler arasındaki rekabetin giderek artması, uzmanlaşmanın ilerlemekte oluşu, bir bütünü oluşturan her bir parçanın ayrıntılı incelenmesini, parçanın bütünü içindeki konum, işlev ve rolünün bilinmesini ve parçalarla bütün arasındaki ilişki ve etkileşimin tanımlanmasını gerektirmektedir. Pazarlama, baştanbaşa birbiri ile ilişkili ve birbirini etkileyen pazarlama faaliyetlerini ve kurumlarını içerdiği için, sosyal bir sistem, ayrı noktalarda bulunan arz ve talebi uyumlaştırdığı için de, sosyal bir süreç olarak ele alınabilir (İslamoğlu, 1999:68-69).

Sistem teorisi, örgütlerin dış çevre ile etkileşimlerinde önemli bir rol oynar. Bu etkileşimi yenilik sürecinin en önemli elementi olarak tanımlanır. Bu yüzden pazarlama, pazar araştırması ve pazarlama araçları sayesinde sürekli yenilenen ve değişen bu bilgiden fayda elde ederek ve bu bilgiyi etkin bir şekilde yöneterek örgütün yenilikçilik yeteneğini etkileyecektir (Trott, 2005:76).

Örgütün uyguladığı pazarlama stratejisi, müşteriler için değer oluşturulması faaliyetlerinin en önemli kısmıdır.. Büyümenin, karlılığın ve yatırımın geri dönüş oranının dayandığı zemin olan pazarlama stratejisi hangi müşterilere hizmet verileceği ve müşterilerin sunulanları tercih etmesini sağlayarak üstünlükler konusunda yapılacak seçimlerde etkili olur. Pazarlama stratejisi sahip olduğu dört ana unsur ile uygun pazarları hedef alarak farklı bir üstünlük oluşturarak, büyüme fırsatlarını ve değer oluşturulmasında esas olan marj kazancını elde eder (Doyle, 2003:110).

Pazar Seçimi; işletmelerin bir çoğu, farklı iş kollarında, farklı sektörlerde, farklı teknolojilerde, farklı ülkelerde ya da farklı dağıtım kanalları kullanarak faaliyette

bulunur. Eğer bir işletme ayakta kalmak istiyorsa, yeni őrnlere, teknolojilere, pazarlama ve dağıtım kanallarına ynelmesi gerekmektedir (Doyle, 2003:111-112).

Hedef Pazar Bklmlemesi; doğru mşşterilere odaklanmak, değer oluşturmanın ana unsurudur (Doyle, 2003:113).

Farklı Olma őrstnlęđđ; işletme, farklı olduğunu gostererek zorundadır. Farklı olma, hedef mşşterilerin satın alma ve işletmeye sadık kalmalarının ardındaki temel nedenidir. Farklı olma őrstnlęđđ, rakiplerin sahip olamadığı yeteneklere ya ada varlıklara sahip olmaya bağlıdır. Fakat mşşterilerin farklı istekleri, onlara farklı hizmet ve değerler sunmayı gerektirir (Doyle, 2003:114).

Pazarlama Karması; bir firmanın hedeflediği mşşterileri kazanmak, elinde tutmak ve farklılık avantajı elde etmek amacıyla verdiği bir dizi faaliyet kararı, pazarlama karması ile ilgilidir. Pazarlama karması genellikle 4P olarak adlandırılır. İlk P olan őrn, işletmenin sunduğu őrnđ temsil eder. Pazarlama karmasının bu elemanı, őrn eşitleri, marka, kalite, tasarım, ambalaj ve garanti gibi konularda kararlar verilmesini içerir. Fiyat ise yalnızca liste fiyatı değil, indirim ve kredileri de kapsayan bir dizi kararlar ile ilgilidir. Tutundurma ise reklam, satış gdcđ, doğrudan pazarlama, web siteleri, halkla ilişkiler ve satış tutundurma faaliyetleriyle ilgilenir (Doyle, 2003:116).

Yenilik ve pazarlama perspektifleri, firmalar ve bklgeler avantajına sdrdrlebilir strateji uygulaması ve formulasyonu için faydalı araç olabilir. Diğer bir deyişle, bu perspektifler, az gelişmiş ekonominin kısır dngdsđnđ kırmaya yarayabilir (Dinis, 2006:12).

Bununla birlikte yapılan araştırmalar da şyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır; başarılı ve performansı yksek bir pazar ve őrn ve/veya hizmet yeniliği, gdcđlđ bir pazar odaklı klttr ve etkili bir pazarlama departmanıyla gerçekleşebilmektedir. Pazarlamanın yeniliklerde tek başına başarılı olması elbette mđmkđn değildir. Yeniliği destekleyen gdcđlđ bir lider ve ynetim anlayışı, etkili yenilik stratejisi ve yeterli kaynakların yenilik çalışmalarına aktarılması pazarlamanın yeniliklerdeki başarı şansını arttıracaktır (Uzkurt, 2008:67).

2.5. Pazarlama Yeniliği Kavramı ve Kapsamı

Pazarlama yeniliği kavramı, ürünün tasarımında ve ya ambalajlamada, ürünü pazara konumlandırmada, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırma önemli derece değişimleri kapsayan yeni pazarlama sitillerinin gelişimidir (Bloch, 2007:29-30).

Girişimciyi yenilik yapmaya teşvik eden daha fazla karlılık arayışıdır ve farklılaşmanın faktörü olarak, yenilik pazarda tekelci bir yapı oluşturabilir, ta ki taklitçi rakiplerin yüksek karlılık seviyesini denge seviyesine getirene kadar yüksek gelir sağlar. Tabii ki bu denge seviyesi dinamik pazar ve ekonomik büyümeyi oluşturan her yenilik tarafından değişmektedir. Yenilik bu nedenle girişimcinin yaratıcı düşüncesine dayandırılır. Bu anlamda girişimci ekonomik gelişme ve yeniliğin merkezinde yer almaktadır. Yaratıcı yıkımcı (yeni düzenin yapıcısı) olarak girişimciyi, mevcut ihtiyaçları tamamıyla tatmin eden değil, bu ihtiyaçları karşılamada yeni yolların bulucusu sayılır. Bu anlamda yenilik kavramı teknolojik yenilikten daha geniş anlama sahiptir.

Porter'e göre, yenilik teknolojiadaki gelişimleri ve her iş yönüyle işleri yapmada daha iyi yolları içerir. Başka bir deyişle, pazar ihtiyaçlarını giderme adına, yenilik kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını geliştiren her şeydir. Bu fikir Schumpeter (1934)'ın beş çeşit yenilik içeren, yenilik görüşüyle uyumaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- 1) Var olan ürünlerde ve/veya hizmetlerde değişiklik yapmak,
- 2) Yeni ürünler ve/veya hizmetler geliştirmek,
- 3) Pazar kaynağındaki yenilik
- 4) Örgütsel yenilik
- 5) İşlem yeniliği.

Aynı doğrultuda, North ve Smallbone (2000) yenilikçi davranışları beş alanda inceleyip tanımlamışlardır. Bunlar aşağıda verilmiştir;

- 1) Ürün ve hizmet yenilikleri,
- 2) Pazar geliştirme,

3) Pazarlama metotları,

4) Teknoloji süreci

5) Yenilik ve bilgisayarın kullanımı ve/veya bilişim yönetimidir.

Özet olarak, bu genişletilmiş yeniliğin bakış açılarına göre, bu yalnızca üretim aşamasında maliyeti azaltan ya da daha iyi performansla sahip ürünler ve/veya hizmeti değil, organize adına daha etkili örgütsel sürece ve mevcut ya da yeni pazarlar için daha etkili pazarlama girişimlerini de ifade eder (Dinis, 2006:12-13).

2.5.1. Pazarlama Yeniliğinin Tanımı

Pazarlama yeniliğinin tanımı, pazarlama karması olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak 4P modeline dayanmaktadır. Ürün ve/veya hizmet tasarımı yenilikleri, tüketici özellikleri ya da ürün ve/veya hizmetlerin fonksiyonlarını değiştirmeden ürün ve/veya hizmet şekli ve görünüş, sunuşlarındaki değişimleri içerir. Bununla birlikte yiyecek, içecek ve deterjan gibi ürünlerin görünüşünün asıl önemli bir fonksiyonu olan ürün paketlenmesindeki değişimleri içerir. Ürün konumlandırma yenilikleri promosyon, yeni marka sembolleri vb. gibi, ürün ve hizmetlerin tüketiciler için satışında kullanılan yeni metotları içerir. Fiyatlandırma yeniliği, örgütün ürün ve hizmetlerin pazarı için fiyatlandırma stratejilerinde yaptığı değişimleri içermektedir. Pazarlama ve örgütsel yenilikler, daha önce örgüt içerisinde ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonuçları üzerine, daha önce kullanılmayan yöntemlerden oluşmaktadır. Birçok örgüt, pazar araştırması sonucu elde ettiği yeni bilgiyi kullanarak ve test ederek, ürün tasarımı ve ambalajlama üzerinde yapacağı yenilikleri sağlam temeller üzerine kurar. Aynı durum pazarlama eylemleri içinde geçerlidir ve birçok örgüt, rekabet edebilme yeteneğini ve performansını geliştirme çabalarında pazarlama ve tasarım üzerine odaklanır. Ürün tasarımı ve pazarlama eylemlerinin her ikisi de ürünlerinin promosyon ve sunumunu geliştirmede genel amaca sahip olabilirler (Bloch, 2007:29-30).

Uzun dönemde yenilikler müşterilere üstün bir değer sunar. Yeniliğin en çok ürün gelişiminde yapılmasından farklı olarak pazarlama yeniliği, farklı müşteri ihtiyaç ve tatmin farklılıkları için oluşturulan yeni bir pazar alanı örneği olan diyet kola, yeni sunuş biçimleri olan değişik temelli dağıtım sistemleri örneği olan farmasötik

(Eczacılık) ürünler için Patch-based (Onarım Temelli) dağıtım sistemleri ve yeni hizmetler örneği olarak internet bankacılığı, pazarlama yeniliği olarak gösterilebilir. Pazara yeni bir değer getirmede tüm bu yeniliklerin hepsi pazarlama yeniliği bakımından büyük bir önem taşımaktadır (Doyle, 2003:234).

Yeni pazarlama araçları ve metotlarının gelişimi, endüstrilerin gelişiminde önemli bir rol oynar. Yenilikçi pazarlama programları ve teknolojileri ile müşteri bilgisi toplanarak müşterilere daha etkin olarak ulaşmayı ve amazon.com online sipariş süreci gibi daha önce mantıklı olmayan fiyatlama stratejilerini kullanarak birçok firmanın pazarlarını genişleterek müşteri maliyetlerini azaltmayı mümkün kılar. Pazarlama yeniliğinin müşterilerde oluşturduğu değer yeniliği diğer firmalar tarafından taklit edilebilir. Çünkü pazarlama yeniliği, yeni bir pazarlama programı ya da teknoloji ile bir firmaya daha etkin olarak müşteri bilgisini toplamaya ve fiyat ve yeni eğitim metotları müşteri iş maliyetlerini azaltır. Bu yüzden pazarlama yenilikleri müşterilere yararlı iken hızlı taklit edilmesi nedeniyle hem yenilikçi firmalara hem de pazarlama yeniliği üzerinde bazı zararlarda bulunabilir. Ürün bilgisini müşterilere daha etkin olarak sağlayan yeni reklam yöntemleri, ürün paketlemenin yeni yolları ya da satış kurumlarının yeni formları hepsi pazarlama yenilikleridir. Ürün ve hizmetlerin pazarlamasının geliştirilmesi, ekonomi içerisindeki ekonomik eylemlerin önemli bir bölümünü yansıtır (Chen, 2006:101-118).

2.5.2. Pazarlama Yeniliği Kapsamı

Yenilik, yeni bir teknolojiyi içerse ya da içermese bile yeniliğin esas hedefi, müşterilerin ihtiyaçlarını olduğundan daha etkin karşılamaktır. Çevresel değişimler, yenilikler için fırsat oluşturur. Gün geçtikçe insanlar yeni istek ve ihtiyaçlar geliştirir ve geliştirilen bu istek ve ihtiyaçlar, yeni çözüm yolları ve yenilikler için birçok olanak sağlar. Peter Drucker yeniliği, “değişimi bir fırsat olarak kullanmak” olarak tanımlamaktadır (Doyle ve Bridwater, 1998:6).

Pazara sürülen binlerce yeni ürün içerisinde sadece yılda %1’inden azı çok büyük yenilikler sunar. Yapılan birçok yeni ürün iyileştirilmeleri, eski modellerin üst modelleri ya da yeniden tasarlanmış biçimleridir. Bu şekilde iyileştirmeler olmadan ürünler kısa sürede tükenebilir ve modaları geçer. Bir diğer önemli kategori de, yeni tatlar, yeni kullanımlar, eklentiler ya da özel ihtiyaçlara daha iyi uyan ürünler gibi, ürün hattının genişletilmesidir. Örneğin, Coca kola’nın uzantısı Diyet kola 20 milyar dolarlık bir

değere sahiptir. Unilever'in ürünü Persil'in yeni tablet formu, İngiltere'nin bir numarası Procter&Gamble'in Ariel'inin yerini almıştır. Bir diğer önemli yeni ürün kategorisi yeni ürün hatlarıdır. Bu kategorileri, rakiplerin üretip başarı sağladıkları ürünleri şirketin de üretim hattına eklemesiyle oluşturulur. Örneğin, Toshiba ve Compaq'ın toplantılarını takiben Dell Bilgisayar da dizüstü bilgisayarları ürün hattına eklemiştir (Doyle, 2003: 218-220). First Direct telefon bankacılığı ya da Amazon.com internet kitapçısı, pazarlama yeniliğine damga vurmaktadır. Yeni pazarlama kavramları olan Cadbury Schweppes'in Oasis içeceği ya da Diet kola büyük pazarlar doğurabilir. Yeni pazarlar ya da yeni pazar bölümleri, büyüme için büyük bir teşvik sağlayabilir (Doyle ve Bridwater, 1998: 6).

Yapılan yeniliklerin tümü pazarda başarılı olamaz. Yenilikte başarılı olmak için yeniliğin şu beş özelliğe sahip olması gerekir;

- 1) **Fayda:** Yenilik, müşteri için rakiplerinden daha etkin ve üstün bir değer sunmalıdır. Müşteriler yeni özellikleri önemli bulmalıdır (Doyle ve Bridwater, 1998; Doyle, 2003).
- 2) **Benzersizlik:** Müşteriler, yeni ürünün getirdiği faydayı benzersiz bulmalıdır. Pazarda mevcut bir ürünün aynı faydayı sağladığı algılanırsa, yenilik fikrinin değeri az olur (Doyle ve Bridwater, 1998; Doyle, 2003).
- 3) **Zamanlama:** Yeni ürün geliştirmenin ve pazara sunmanın hızı gittikçe önemli hale gelmektedir. Geliştirilmesi geciken ürünlerin geliştirme maliyeti yüksek olur, daha düşük kâr marjları ve daha küçük pazar payı elde ederler (Doyle, 2003).
- 4) **Süreklilik:** Yeni bir ürün, benzersiz bir fayda sağlasa bile taklit edilmesinin kolay olması nedeniyle hissedarlara fazla değer oluşturamaz. Buluşu yapan şirketin pazara girişe yönelik engeller geliştirmesi gerekir. Bazı endüstrilerde patentler bir çeşit engeldir, ancak engeller çoğunlukla marka oluşturmakla, üstün pazarlama çabalarıyla ve pazara hızla sürümle oluşturulur (Doyle ve Bridwater, 1998; Doyle, 2003).
- 5) **Pazarlanabilirlik:** Şirketin yeni ürünü pazarlayabilme yeteneği olmalıdır. Bunlara güvenilir ve etkin ürün ve/veya hizmetler geliştirmek, üretmek, müşterilerin ödeyebilecekleri bir fiyat koymak ve dağıtımını ve satış sonrası hizmetlerini

verebilecek etkin bir dağıtım kanalı kurmak dahildir (Doyle ve Bridwater, 1998; Doyle, 2003).

Pazarlama yeniliğinin alanları olarak kavramlar Tablo 3'deki gibi sıralanabilir.

Tablo 3. Pazarlama Yeniliği Alanları

Pazarlama anlayışı	Paketleme	Marka oluşturma
Ürün tasarımı	Pazar araştırması	Stratejik işbirliği
Fiyatlama	Müşteri ilişkileri	İş modelleri ve ağ yapıları (network)
Tutundurma	Ürün ve hizmetlerin sunumu, teşhiri (perakendecilik)	Aracı ve tedarikçilerle kurulan işbirlikleri
Dağıtım	Elektronik pazarlama	Konumlandırma
Pazar oluşturma ve geliştirme	Pazar oluşturma ve geliştirme	

Kaynak: Uzku, (2008: 71-72)

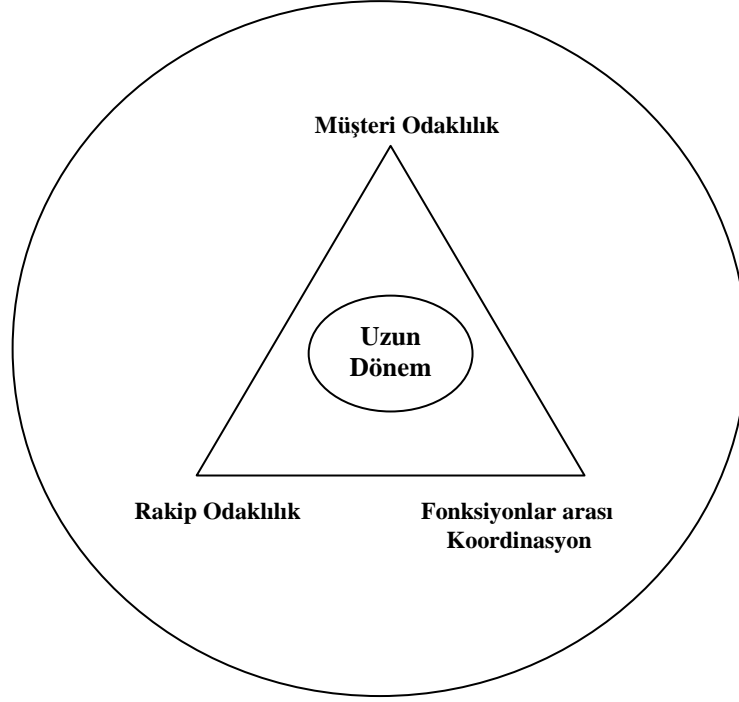
2.6. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği

Pazar odaklılık, müşteriler için üstün değer oluşturmada gerekli kaynak ve potansiyeli en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, üstün iş performansı ve rekabet üstünlüğü kazanmayı sağlayan bir örgüt kültürü davranışdır. Bir örgütün normal pazar performansı üzerindeki başarısını sürdürmesi için güçlendirilebilir bir rekabetçi avantajı oluşturmalarını gerektirir. Bu avantajı oluşturabilmesi için örgütün müşterileri için güçlendirilebilir bir üstün değer oluşturma ve pazar odaklılığını geliştirmesi zorunludur. Pazar odaklı örgütler sürekli olarak şu anki ve gelecekteki hedef alıcılar için güçlendirilebilir üstün değerlerin neler olduğunu ve nasıl oluşturulacağını görmektedirler. Pazar odaklılığa giden yolda örgütler uzun dönemli performansı maksimize etmek için alıcılar ile ortak faydalı ilişkileri uzun dönemde temellendirmeli ve sürdürmelidirler (Narver ve Slater, 1990: 20-23).

Pazar odaklılık, bir anlamda modern işletmecilik ve pazarlama anlayışının kaçınılmaz kıldığı, müşteri, rakip ve pazar bilgisinin toplanması, paylaşılması, yorumlanması ve

fonksiyonlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak üstün müşteri değeri oluşturmayı ve böylece rekabet üstünlüğü kazanmayı amaçlamaktadır” (Uzkurt, 2008: 191).

Şekil 15. Pazar Odaklılık Modeli



Kaynak: Narver ve Slater, (1990:23)

Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar odaklılık, bir örgüt içerisinde pazarlama bilgi sisteminin üretilmesi ve kurulması, bu bilginin işletme bölümleri arasında dağıtılması ve bu bilgiler doğrultusunda pazar ve müşterilere yanıt verilmesidir. Örgütlerin pazar odaklılık gücü, örgüt ve iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu yaklaşım pazarlamanın departmansal bir fonksiyon değil örgütsel bir fonksiyon olduğunu ve bunun içinde uygun bir örgütsel kültürü gerektirdiğini gösterir (Varey ve Lewis, 2000: 109).

Pazar odaklılık; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç ana bileşenden oluşur (Narver ve Slater, 1990: 20-23).

2.7. Pazarlamada Yenilik Yapılmasını Zorunlu Kılan Nedenler

Bilgi çağının etkisiyle pazarların küreselleşmesi, endüstri yapılarının değişmesi, bilgi devrimi, müşteri beklentilerinin yükselmesi ile birlikte geleneksel sektör liderlerinin

uyguladığı pazarlama stratejilerinin modasını geçirmekte ve işletme yönetiminin esaslı stratejik ve kurumsal tepkiler vermesini gerektirmektedir (Doyle, 2003: 22-32).

Şekil 16. Ürün-Pazar Genişletme Matrisi

Mevcut Ürünler	Yeni Ürünler
1. Pazara Yayılma Stratejisi	2. Ürün Geliştirme Stratejisi
3. Pazar Geliştirme Stratejisi	4. Çeşitlendirme Stratejisi

Mevcut Pazarlar **Yeni Pazarlar**

Kaynak: Doyle, (2003:152)

Pazarlamanın her yönü, yeni bir yapı kazanmaktadır. Geleneksel olarak pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha etkin bir şekilde karşılamak olarak algılanır. Fakat tatmin edilen müşteriler her zaman kârlı müşteriler değildir. Böylece pazarlama, değerli müşterilerle ilişkiler kurmak ve rekabetçi üstünlükler geliştirmek suretiyle, hissedar değerlerini en çoklamaya çalışan ve değer oluşturmanın merkezinde olan bir disiplin ve bir fonksiyon haline gelmektedir. Bu yeni pazarlama kavramı pazarlamayı, uzmanların işi olmaktan çıkarıp genel yönetim sürecinin ve tüm örgütün benimsediği bütünlük bir parçası haline getirmektedir (Doyle, 2003: 66).

Pazarlama müşterilerin farklı tercih ve ihtiyaçları olduğu için her bir müşteri için farklı bir değer sunmayı gerektirmektedir. Bazı müşteriler elde edilebilecek yenilikçi ürün ve hizmetler gibi somut faydalara önem verirken, diğer müşteriler ise fiyat ve kolaylığı önemserler. Değer, müşterilerin sunulan ürün ya da hizmetin ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğine yönelik algısıdır. Değer, müşteriye daha yüksek performans ya da faydayı aynı maliyetle sunmakla ya da aynı tür faydaları daha düşük bir maliyetle vermekle artırılabilir. Bu yüzden de örgütün hedeflediği her pazar bölümündeki müşteri türüne göre ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma ve diğer pazarlama araçlarında değişen yeni

değerler sunmasını gerektirir. Yönetimin bu açıdan verdiği karar ise pazar konumlandırma stratejisi olarak adlandırılır (Doyle, 2003: 151-152).

Örgütlerin rekabette başarılı olabilmesi için iç ve dış çevredeki bu değişimlere karşı müşteri istek ve ihtiyaçlarına en uygun cevabı en etkin şekilde verebilecek yenilik ve pazarlama stratejileriyle bunu rakiplerden daha hızlı ve üstün bir şekilde yapmasıyla mümkün olabilecektir. Bu yüzden örgütlerin pazarlamada yenilik yapmalarını kaçınılmaz kılan nedenleri sınırların ortadan kalkması, müşteri beklentilerinin artması ve değişim hızı olarak üç grupta toplayabiliriz (Doyle ve Bridgewater, 1998: 1-3).

2.7.1. Sınırların Ortadan Kalkması

Sınırların oluşması, hem rekabeti sınırlamakta hem de sektör ve pazarda yeni bir başlangıç yapmak isteyen girişimcilerin ya da örgütün yaratıcılık ve yeteneğini kullanmasını engellemektedir. Küreselleşme ile birlikte coğrafi sınırların ortadan kaybolmaya başlaması ile ve haberleşme teknolojisinin gelişmesiyle, ülkeler arası işletmeler arasındaki ticari anlaşmalar hız da kazanmıştır. Böylelikle uluslar arası işletmelerin taşıma maliyetleri azalmış ve rekabet etmek güçleşmeye başlamıştır. Sektör ve endüstriler arasındaki sınırların kaybolmaya başlaması, sektörlerin kendi aralarındaki ticari işbirliklerinin artmasına, teknolojik farklılıkların ise azalmasına neden olmuştur (Doyle ve Bridgewater, 1998: 2).

Bununla birlikte güçlü sermayeli işlemler, taşıma kolaylıkları, ticari anlaşmalar gibi kolaylaştırıcı nedenlerle diğer ülke pazarlarına rahat bir şekilde girebilmekte ve o pazarda ürün çeşitliliğine yol açmaktadır. Bu diğer işletmelerin rekabet etme şansını zorlaştırmaktadır. Diğer küresel veya yerel işletmelerle rekabet etme şansını kolaylaştırmak için ürün ve hizmet yenilikleri seçeneklerden bir tanesidir.

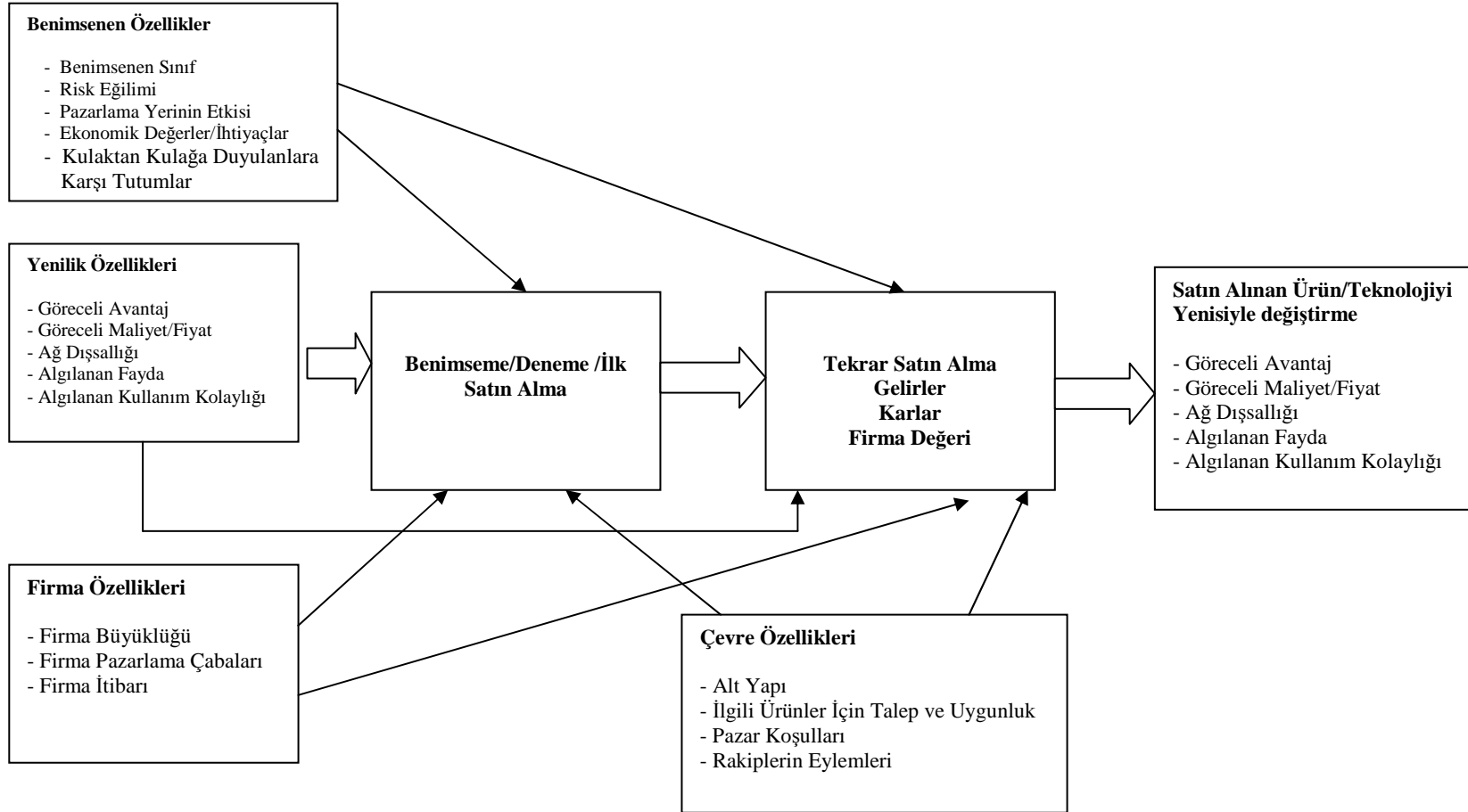
2.7.2. Müşteri Beklentilerinin Ortadan Kalkması

Müşterileri etkileyen dış çevrenin hızla değişmesi örgütlerin, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına rakiplerden daha etkin ve hızlı olarak cevap verebilmek için ürün ve hizmetlerinde sürekli değişim ve yenilikler yapması, müşterilerin beklenti düzeylerinin ve beklentilerinin artmasına neden olmaktadır. Artan rekabet, bilgi teknolojileri ve küreselleşme ile birlikte müşteriler daha fazla beklenti içerisinde bulunmaktadır. Müşterilerin düşük fiyatlı ve yüksek kalitedeki beklentileri işletmeler arasındaki

rekabeti hızlandırmaktadır. Bu hız ve beklentilere yetişmek isteyen işletmelerin sürekli yenilikler ve pazar araştırması yapması, müşterilerin ilgisini azaltmakta ve ürün ve hizmetlerin birey ve müşterilere karşı daha özel olarak yapılmasını gerektirmektedir. Ancak beklentilerin ortadan kaybolduğu bu rekabet ortamında işletmelerin bu hıza yetişebilmeleri, daha fazla çalışma sermayesi gerekliliğini ve nakit ihtiyacı üzerindeki sıkıntıyı ortaya koymuştur (Doyle ve Bridgewater, 1998: 3).

İşletmelerde üretim ve dağıtımdaki teknolojik gelişmelerin etkisiyle sipariş üzerine üretime yönelmişlerdir. Ancak buradaki en önemli anahtar ise sipariş ve teslim sürelerinin mümkün olan en kısa zamanda hatta eş değerde gerçekleştirilebilmesi olmuştur (Uzkurt, 2008:75). Müşterilerin yeniliğe olan tepkileri ise Şekil 17’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 17. Yeniliğe Karşı Müşteri Tepkilerinin Belirlenmesi



Kaynak: Shankar, (2008:60)

2.7.3. Değişim Hızının Artması

Küresel rekabet içerisindeki yeni rakipler, yenilikçi teknoloji, yeni dağıtım kanalları ya da müşteri isteklerindeki değişim, örgütlerin pazar üstünlüğünü tehlikeye atmaktadır. İşletmelerin pazar liderliğini korumaları yüksek yenilik oranlarını ve yöneticilerin değişen çevreye göre esnek ve büyük yatırımlarını gerektirmektedir. Müşteri beklenti ve isteklerindeki bu değişimler, tüm endüstri ve sektörlerdeki teknoloji ve yönetim eylemlerinde hızlı bir değişime sebep olmaktadır. Artan bir hızda değişen bu yenilikler, örgütleri pazar odaklı olmaya mecbur hale getirmiştir.

Değişimin etkileri sadece ürünlerde değil, dağıtım kanalları, iletişim, medya, internet teknolojileri ve e-pazarlama gibi birçok alanlarda olmaktadır. Değişimin bu hızı, müşteriler için bir rekabet fırsatı oluşturmaktadır. Değişen çevre ile yüzleşen örgütler, yenilikçi yeni ürün ya da hizmetler karşısında yöneticiler, düşük maliyetler üzerinde sürdürülebilir stratejiler kuramayabilirler. Yenilikler ilk olarak müşterilere üstün bir değer sunmasına karşın aynı zamanda uzun vadede düşük maliyet de sunarlar. Bunun yanında bugünün değişen yüzü, hızla ilerleyen firmalara büyük bir ödül vermektedir. Hızlı yenilikçi firmalar, normal olarak pazara geç girenlerden daha kolay rekabetçi avantaj elde etmektedirler.

Yeni ürün geliştirmede yavaş olan ve büyük maliyetlerle pazara giren firmalar rekabetle mücadele etmek için fiyatlarda indirim gitmek zorunda kalırlar. Hızlı değişen dünyada herhangi bir strateji sadece geçici olarak başarılı olabilir. Tamamlanmış başarı, yeni ürün, yeni kanallar ve yeni pazarlar geliştirmek için uyarlamalı stratejiye bağlı olmak zorundadır. Sonraki asıl görev, değişim ya da yenilik odaklı bir örgüt ve kültür kurmaktır. Bu, müşteri ihtiyaçları için sürekli yeni çözümler oluşturan, çalışanları müşteri odaklı olmaya teşvik eden davranışlar ve yapılar, sistemler yaratan bir yönetimin görevidir. Bu gibi başarılar, sürekli değişim ve devamlı öğrenme ile mümkün olmaktadır (Doyle ve Bridgewater, 1998: 3-5).

BÖLÜM 3: KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Turizm sektöründeki işletmelerden önemli olanlarından biri olan ve turizm sektöründe lokomotif görevini üstlenen konaklama işletmeleri Türkiye’de hızla artmakta ve turizmin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

3.1. Konaklama İşletmesi Kavramı, Tanımı ve Önemi

İlk çağlardan bu yana çeşitli nedenlerden dolayı seyahat eden insanlar seyahatleri boyunca konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını ilkel şartlarda da olsa bir şekilde karşılamaya çalışmışlardır. Bununla birlikte en basit şekilde konaklama endüstrisi, ancak ortak değişim aracı olan paranın kullanılmaya başlamasıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlenen konaklama işletmeleri ticaret, seyahat ve endüstrisinin gelişimine paralel olarak gelişme göstermiştir (Batman ve Met, 2006:1).

Türk otelciliğinin geçmişi hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Bu konuda Osmanlılar devrinde de pek çok han ve kervansaraylar inşa edilmiştir. Modern anlamda ise ilk otel, 1892 yılında Wagon-lits şirketi tarafından ünlü Şark Ekspresi ile İstanbul’a gelen Avrupa sosyetesine mensup konukları ağırlamak amacıyla Tepebaşı’nda yaptırılan Pera Palas Otelidir. Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk konaklama işletmesi 1955 yılında hizmete açılan İstanbul Hilton Otelidir. 500 odası 758 yatak kapasiteli bu otel, tüm dünyadaki Hilton rezervasyon sistemi ile pazarlanmaktadır ve uluslararası Hilton standartlarına uygun hizmet vermektedir (Olalı ve Korzay, 1993:7-10).

3.1.1. Konaklama İşletmesinin Tanımı

Konaklama sektöründe mal ve hizmet üreten işletmeler turistlerin geçici konaklama yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Konaklama sektörünü oluşturan işletmeler çok çeşitlidir. Konaklama işletmelerini tanımlamadan önce turizm sektörünü oluşturan işletmeleri ele almak gerekir. Turizm işletmeleri konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri yiyecek-içecek ve diğer turizm işletmeleri olarak dört bölüme ayrılırlar. Turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan işletmelere konaklama işletmesi denir (Aktaş, 2002:16).

3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün önemli bir alt kolunu oluşturmaktadır. Oteller genellikle işletmelerin daha çok uzmanlaşmış bir türü olarak görülmektedir.

Tablo 4. Türkiye’de Yıllar İtibari İle Tesis ve Yatak Kapasiteleri

Yıllar	Turizm Yatırım Belgeli			Turizm İşletmesi Belgeli		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
1970	301	13.372	25.872	292	15.243	28.354
1971	259	13.116	25.619	337	17.282	32.114
1972	157	10.400	19.874	363	18.578	34.628
1973	180	12.564	24.605	388	20.517	38.528
1974	185	13.232	25.739	400	21.699	40.895
1975	202	12.846	25.956	421	23.860	44.957
1976	227	12.802	26.068	439	24.983	47.307
1977	261	14.359	28.230	446	26.496	50.379
1978	261	13.127	26.190	473	27.233	52.385
1979	265	12.803	25.727	494	28.013	53.956
1980	267	13.019	26.288	511	28.992	56.044
1981	278	15.159	30.291	529	30.050	58.242
1982	339	18.172	36.332	569	32.011	62.372
1983	376	21.410	43.425	611	33.694	65.934
1984	412	26.372	53.615	642	34.666	68.266
1985	501	34.251	71.521	689	41.351	85.995
1986	638	48.615	101.383	731	44.342	92.129
1987	892	73.537	153.786	834	51.040	106.214
1988	1.268	105.736	218.445	957	58.914	122.306
1989	1.662	139.497	288.896	1.102	70.603	146.086
1990	1.921	156.702	325.515	1.260	83.953	173.227
1991	1.987	158.379	331.711	1.404	97.260	200.676
1992	1.938	148.017	309.139	1.498	105.476	219.940
1993	1.788	132.395	276.037	1.581	113.995	235.238
1994	1.578	114.913	240.932	1.729	128.065	265.136
1995	1.334	96.517	202.483	1.793	135.436	280.463
1996	1.309	96.592	202.631	1.866	145.493	301.524
1997	1.402	110.866	236.632	1.933	151.055	313.298
1998	1.365	116.286	249.125	1.954	151.397	314.215
1999	1.311	114.840	245.543	1.907	153.749	319.313
2000	1.300	113.452	243.794	1.824	156.367	325.168
2001	1.237	106.683	229.047	1.998	177.371	368.819
2002	1.138	102.972	222.876	2.124	190.327	396.148
2003	1.130	111.894	242.603	2.240	202.339	420.697
2004	1.151	118.883	259.424	2.357	217.664	454.290
2005	1.039	128.005	278.255	2.412	231.123	483.330
2006	869	123.326	274.687	2.475	241.702	508.632
2007*	776	112.541	254.191	2.514	251.987	532.262
2008*	772	113.487	258.287	2.566	268.633	567.470

Kaynakça: Önen, (2008:16), *Kültür ve Turizm Bakanlığı (15.02.2010)

Bir otel, kendi ürün ve pazarıyla, teknoloji ve yöntemleriyle, bir işletmedir. Emek-yoğun özelliği içinde birçok pazara satış için değişik bileşenlerle çok çeşitli ürünleri satan, üretim ve satışı bir çatı altında birleştiren, satış noktasında ürün ve hizmetlerini satın alan müşterisiyle yakın bir temas içinde olan bir işletmedir. Oteller sadece yabancı konukların konakladıkları bir işletme değildir. Konaklamanın yanında iş görüşmelerinin yapıldığı, toplantı, konferans, rekreasyon ve eğlence imkanlarının sunulduğu ve aynı zamanda diğer endüstri ürünlerinin de önemli bir pazarı konumunda olan, işgücü istihdam edici ve döviz kazandırıcı etkisi özelliğiyle yöre insanları için de önemli birer çekiciliğe sahip işletmeler konumundadırlar (Batman, 2009:93). Türkiye’de yatak kapasitesi yılar itibari ile Tablo 4’de verilmiştir.

3.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin genel sınıflandırması aşağıdaki gibi gösterilebilir (Batman ve Soybalı, 2009:98-99):

Gelişme aşamaları bakımından otellerin sınıflandırılması:

- Lüks oteller
- Vasat oteller
- Yan konaklama tesisleri

Karşladıkları konaklama ihtiyacı türü bakımından sınıflandırılması:

- Merkezi oteller
- Kıyı oteller
- Dağ otelleri, spor otelleri
- Kaplıca, kür otelleri
- Tatil köyleri

Faaliyet sürelerine göre sınıflandırma:

- Mevsimlik oteller (Yaz otelleri-Kış otelleri)
- Yıl boyunca açık oteller

Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre sınıflandırma:

- Havaalanı otelleri
- İstasyon otelleri
- Liman otelleri
- Karayolları kavşak noktalarındaki otelleri

Ölçek bakımından sınıflandırma:

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

3.2.1. Otel İşletmeleri

Turizmde en büyük rolü oynayan otel için birçok tanımlar yapılmıştır. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'na göre oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlenme ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulunduran en az 10 odalı tesislerdir (Batman, 2008:25).

Otel işletmeciliğini kendilerine meslek itti haz etmiş ve otelciliğin belirli teknik, ekonomik, sosyal ve psikolojik koşullarını gerçekleştirmiş olan müteşebbisler, bu kavramın haksız olarak başkaları tarafından kullanılmasını uygun görmemişler ve bu amaçla otel kelimesinin hukuki mevzuatla himaye edilmesini istemişlerdir. Bu ilk kez 1952 yılında "Otel Sahipleri Uluslar arası Birliği" İ'Union Internationale des Proprietaires d'Hotels' (UIPH) tarafından hazırlanan bir proje ortaya atılmıştır. Bu projede otel kelimesinin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip teşekküller için kullanılması kabul edilmiştir (Olalı ve Korzay, 1993:23-24).

Otel:

- ✓ Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- ✓ Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir
- ✓ Misafirleri ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- ✓ Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- ✓ Hiçbir faktör onun misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- ✓ Onun yolculara tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- ✓ Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmelidir
- ✓ Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

3.2.1.1. Otel işletmelerinin Özellikleri

Batman (2008:26-27), otel işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

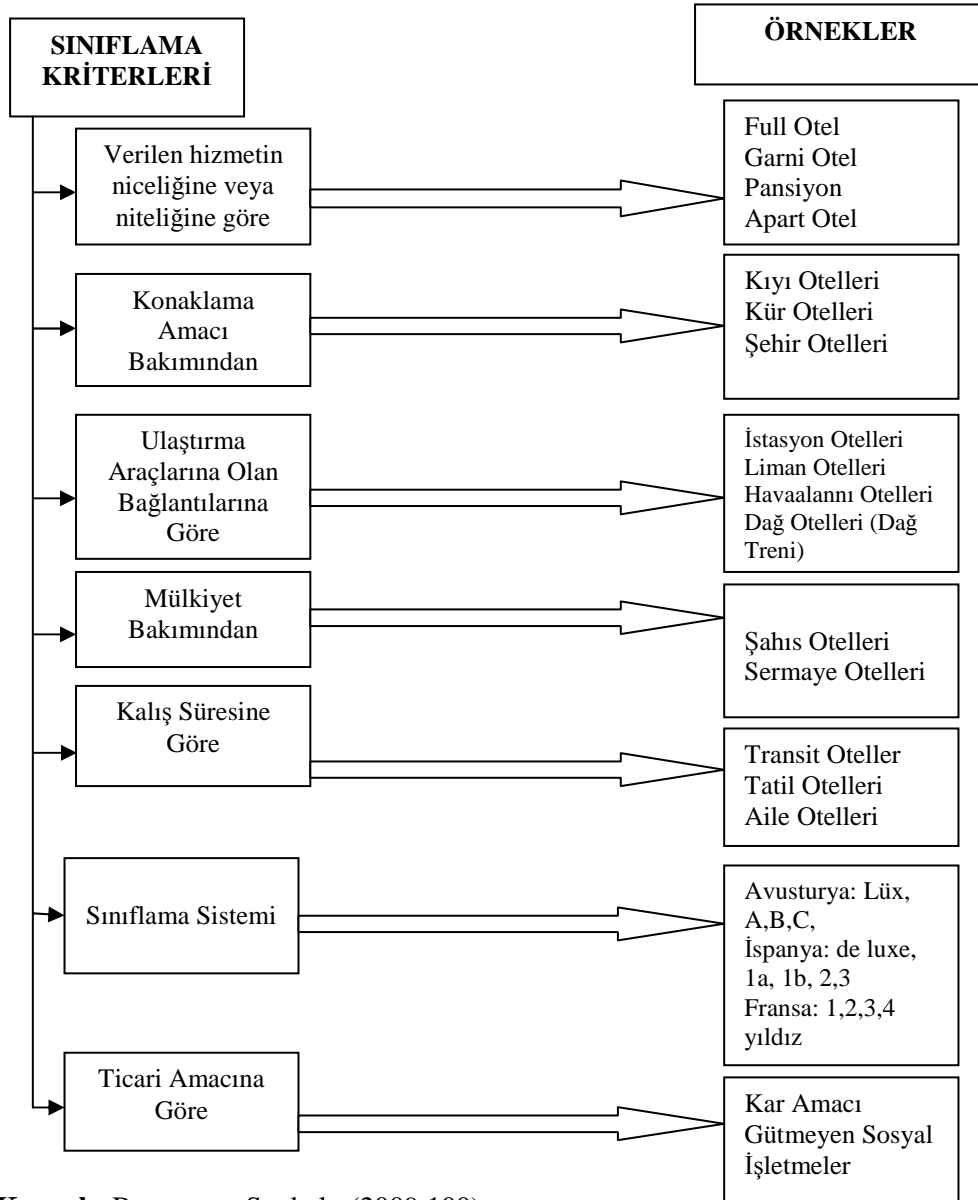
- a) **Otel işletmeleri “Zaman” satar:** Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için zarardır.
- b) **Otel işletmeciliği “İnsan gücü”ne dayanır:** Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır.
- c) **Otel Hizmetleri Otel Personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektilir:** Otel, birbirine son derece bağımlı departmanlardan meydana gelmiş, ekonomik sosyal bir işletmedir.
- d) **Otel İşletmeleri Günün 24 saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Sürekli Hizmet Veren İşletmelerdir:** Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin devamlı olarak hizmet vermesi gerekmektedir.

e) **Otel İşletmeciliği Dinamiktir:** Otel, hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda bağlılığı fazla olan bir sektördür.

f) **Otel işletmeciliğinde Risk Faktörü Olukça Yüksektir:** Turizm endüstrisinde talep, öncen kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksektir.

3.2.1.2. Otel işletmelerinin Sınıflandırılması

Şekil 18. Otel İşletmelerinin Genel Olarak Sınıflandırılması



Kaynak: Batman ve Soybalı, (2009:100)

Otel işletmeleri kendi ülkelerinin yasalarına ve yönetmeliklerine göre çeşitli sınıflandırma kurallarına tabii tutulmaktadır. Bununla birlikte pek çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalar da yapılmıştır (Kozak ve diğ., 2001:50). Bu sınıflandırma Şekil 18'deki genel şekli ile görülebilir.

3.2.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapıları

Organizasyon tanımını Çetiner (1995:16) “faaliyetlerin uygun işgören, ya da gruplar yolu ile yerine getirilmesi için mevcut gücün sistemli ve ahenkli, bir biçimde kullanılması yöntemlerinin tümüdür”, diye tanımlamaktadır.

Ayrıca organizasyon terimi iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise, organizasyona bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerini ifade edebilir. Otel işletmelerinde organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi ve böylece bölümlere ayrılması ve bu bölümlerin kendi içinde yeniden örgütlenmesi suretiyle olur. Organizasyon için, önce yapılacak işlerin türleri ve özellikleri belirlenir, sonra bu işler için hangi nitelikte personel kullanılacağı kararlaştırılır.

Organizasyon, insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturulmasıdır. Tek kişinin kendi işlerini düzene sokması organizasyon değil, ancak iş programlaması olabilir. Organizasyon sadece işletmeler için değil, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli olan süreçtir (Eren, 1998: 188).

Otel işletmeleri, organizasyon yapısını oluştururken kısa ve uzun vadeli hedefleri dikkate almalıdır. İşletmenin geleceği bakımından bu uzun vadeli hedeflerle, kısa vadeli hedeflerin birbiriyle çelişmemesi gerekir. Bu bakımdan, amaçların ve hedeflerin göz ardı edilmemesi için önceden yazılı olarak belirlenmesi gerekir.

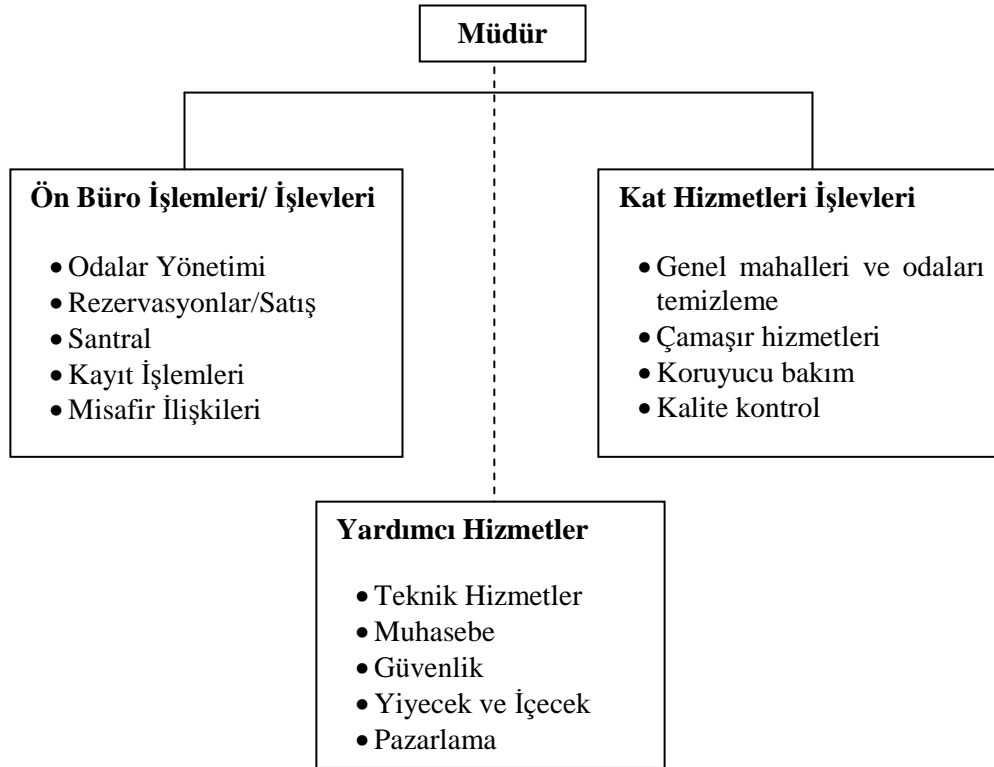
Aksi takdirde, işletmenin insan kaynakları ve mali kaynakları amaca uygun bir biçimde kullanılmaktan uzak kalacak ve dolayısıyla otel işletmesinin istenilen ölçülerde büyümesi ve gelişmesi gerçekleşmeyecektir. Otel yöneticilerinin bu muhtemel olumsuzlukları yaşamamak için, işletmenin özelliklerini de dikkate alarak en uygun organizasyon yapısını oluşturmaları gerekir (Şener, 2001: 25).

Otel İşletmelerinde organizasyon yapılırken nelerin kullanılması gerektiği şu şekilde sıralanabilir (Gökdeniz, 1999:30):

- ✓ Otel işletmesinin amacının ne olduğunun belirlenmesi,
- ✓ Oteli amaçlarına ulaştıracak işlerin belirtilmesi,
- ✓ Oteldeki iş bölümünün kararlaştırılması,
- ✓ Temel iş bölümü içerisindeki yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- ✓ Bölümler arası yetki ve ilişkilerinin belirlenmesi,
- ✓ Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesi gerekir.

Sınırlı hizmet veren bir otel işletmesinin organizasyon şeması şekil 19'da görülebilir.

Şekil 19. Sınırlı Hizmet Veren Bir Otel İşletmesinin Organizasyonu



Kaynakça: Brymer, (1995:161)

3.2.2. Tatil Köyleri

Doğal güzellikler içinde ya da arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı, odaları otel odası, suit veya bunların kombinasyonun şeklinde olan ve dağınık yerleşme düzenindeki yapılardan oluşan Türkiye'deki ilgili yönetmelik uyarınca en az 80 odalı konaklama tesisleridir.

3.2.3. Motel ve Pansiyonlar

Motel, yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergahı, mola noktaları veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve park gereksinimlerini bir ücret karşılığında yerine getiren tesislerdir. Türkiye'deki ilgili yönetmelik uyarınca en az 10 odalı konaklama işletmeleridir.

Pansiyonlar ise, konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi basit, müşteriye yeme-içme hizmeti veren veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme olanakları bulunan en az 5 odalı konaklama tesisleridir. Bu grup içerisinde düşünülen ev pansiyonlarının ise, en fazla beş yataklı olması ve işletmecinin pansiyonda yaşaması koşulu aranmaktadır.

3.2.4. Kampinger ve Karavanlar (Gezer Otel)

Kamping, karayolları ile rahatça ulaşılacak deniz, göl, nehir, dağ gibi güzelliği ile tarihi turistik özelliği olan yerlerin yakınlarında kurulan kampçıların çadır ve karavanları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme ve spor gibi günlük gereksinimlerini karşıladıkları en az 30 üniteli tesislerdir.

Karavanlar (Gezer Otel) ise, Asıl fonksiyonları müşterilerin karayollarında seyahat ve geceleme gereksinimlerini sağlamak olan bu hizmetin yanında yeme-içme için yardımcı ve tamamlayıcı ünitelerini de bünyelerinde bulunduran ve Türkiye'deki ilgili yönetmelik uyarınca en az 2 yatak kapasiteli araçlardan oluşan gezici konaklama tesisleridir.

3.2.5. Apart Otel ve Hosteller

Apart otel; belgeli bir otel veya tatil köyü yatırımı/işletmesi bütünü içinde yer alanı müşterilerinin kendi yeme-içme gereksinimlerini karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış otel gibi işletilen konaklama tesisleridir. Bazı ülkelerde bu tür tesislere “apartman” adı verilmektedir.

Hostel ise; gençlik turizmine yönelik faaliyet gösteren ve Türkiye’deki ilgili yönetmelik uyarınca en az 10 odalı konaklama ve yeme-içme hizmeti sunan tesislerdir (Kozak ve diğ. 2001:50-80, Batman ve Soybalı, 2009:109-114).

3.3. Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Faaliyetleri

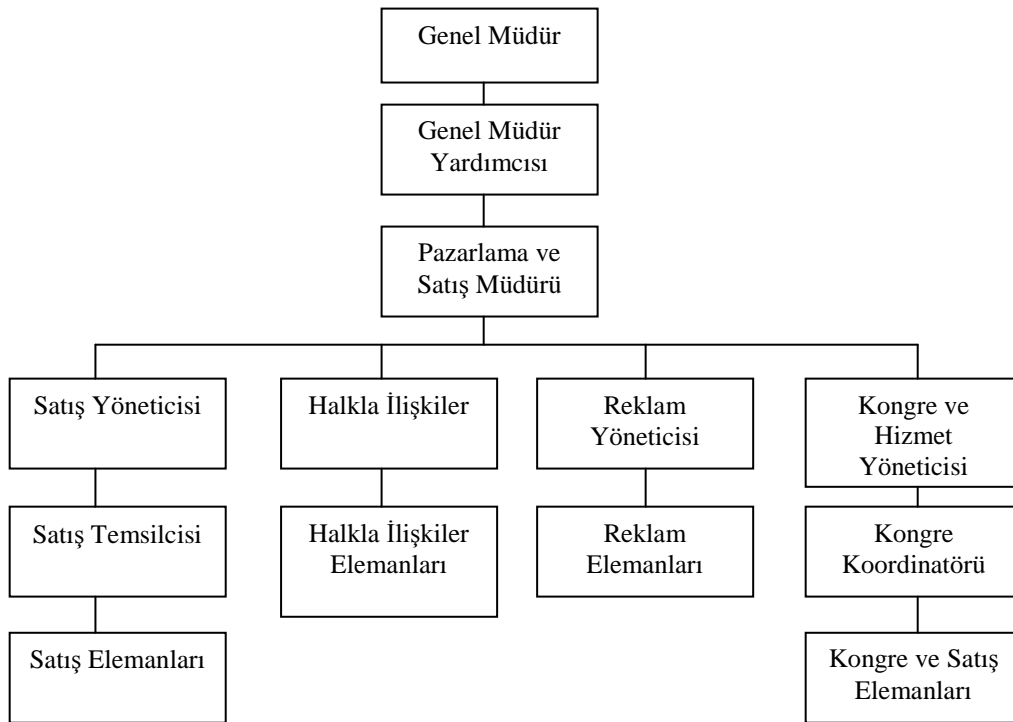
Konaklama işletmeleri turizm sektöründe faaliyet gösteren hizmet işletmeleridir. Konaklama işletmelerinin sağladığı konaklama hizmeti nihai bir hizmettir, fakat kullanılmasıyla kendi ortadan kalkmaz. Otel odaları satılmayınca atıl kapasite ortaya çıkar ve toplam satılabilir oda sayısından daha fazlasını da satmak mümkün değildir. Hizmetin karakteristik özelliklerine sahip olan konaklama sektöründe, yatırımın geri dönüşünün tüketici ve endüstriyel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelere göre daha uzun vakit alması, konaklama işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini ciddiyetle ele almasını kılmıştır.

Otelcilik kavramında pazarlama, ilk önce pazar uygunluğu araştırması yolu ile talebin kazanılmasında katkıda bulunur. Bu araştırma en iyi pazar olanağı, pazardaki bir açığı, bir yeri veya alternatif yerler arasından otel için birisinin seçimini belirler veya belirli bir yerde kurulacak en uygun otel şeklini tayin eder. Pazarlama otel işletmesine sürekli pazar araştırması, ürün geliştirme, satış düzenlilik ve gözden geçirme gibi pazarlama basamakları ile katkıda bulunur (Hacıoğlu, 2000, 11).

Konaklama işletmelerinde pazarlamanın diğer faydaları ise, otelin potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına ve muhtemel beklentilerine uygun bir yer biçimde düzenlenmesi ve bunun yanında, faaliyet halinde olan bir otelde hizmet ve faaliyetlerinin de müşterilerin durumuna göre şekillenmesini sağlamaktır. Ayrıca, otelin hoş gidebilecek iyi yönlerini dikkati çekerek, vermiş oldukları hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini vurgulayarak, müşteri olabilecek kişilerin kendi işletmelerini seçmelerini teşvik etmektir.

Bu nedenle uluslar arası ve ulusal turizm hareketlerinin gelişmesi ve toplantıların artmasından yararlanmak için, otel işletmeleri yetenekli satış personeline ihtiyaç duymuşlardır bunun sonucu olarak otel organizasyonuna, satış ve pazarlama bölümü ilave edilmiştir (Batman ve Sobalı, 2009:125). Şekil 20’de bir otel işletmesinin satış ve pazarlama bölümünün organizasyon şeması görülmektedir.

Şekil 20. Pazarlama ve Satış Bölümünün Organizasyon Şeması



Kaynak: Batman ve Soybalı (2009:125)

BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL YENİLİK VE PAZARLAMA YENİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgüt kültürü işletmelerin faaliyetlerinde, yönetiminde ve her alanında çeşitli şiddet ve şekillerde hissedilebilir, ayrıca işletmelerin bazı faaliyetlerine olumlu ve/veya olumsuz etkilediği düşünülebilir. Bundan dolayı örgüt kültürü işletmelerde birçok kavramlarla ilişkilendirilebilir.

4.1. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü ve pazarlama yeniliği değişkenlerinin arasındaki ilişki ilgili yazında değişik boyutları ile ele alınmış olup, bu çalışmalardan bazı başlıklar aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

4.1.1. Örgüt Kültürü ve Yenilik İlişkisi

Örgüt kültürünün temel elementleri olan paylaşılan değerler, inançlar ve örgüt üyelerinin beklenen davranışları, yenilik ve yaratıcılığı iki şekilde etkiler (Martins ve Terblanche, 2003: 67-69).

1. Örgütler içerisindeki sosyalleşme süreci boyunca çalışanlar hangi davranışın kabul edilebilir ve hangi eylemlerin yapılması gerektiğini öğrenirler. Bu süreçte normlar gelişir, çalışanlar tarafından kabul edilir ve paylaşılır. Paylaşılan normlara uygun olarak çalışanlar, yenilikçi davranış ve yaratıcılığın, örgüt eylemlerinin bir bölümü olup olmadığı hakkında varsayımlar yapacaklardır.
2. Temel değerler, varsayımlar ve inançlar, örgüt içerisinde yerleşen aktivite ve davranışların içerisinde kanunlaştırılır ve yönetim eylem ve süreçleri, politikaları ve yapıları olarak yansıtılır. Bu yapıların örgüt üzerindeki doğrudan etkisi, yeni fikirlerin gelişimi için devam ettirmeyi destekleyen bir kaynak sağlar. Bu yolda örgütlerdeki bireyler neyin değerli olduğunu ve işyerinde nasıl davranmaları gerektiğini kavrarlar.

Örgüt üyelerinin yenilikleri benimsemesinin de kültürel yapının üzerinde önemli bir rolü vardır ve bu rol örgütün sahip olduğu kültür tipine göre değişiklik göstermektedir (Desphande ve diğ., 1993: 24). Yenilikçilik ve kültür arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu

durumda örgüt kültürünün yenilikçiliğe açık olup olmaması da çok önemlidir. Pazar odaklı kültürler, örgütsel yenilikçiliğin temelini oluşturmaktadır. Başarılı örgütler, örgütün yönetim süreci ve örgütsel kültür içerisinde yeniliği kabul etme ve benimseme kapasitesine sahiptir (Dobni, 2008: 542-544).

Kültürü, misyon ve vizyonu, müşteri odaklılığı, amaçlara ulaşma yollarını, örgütsel imajı, yönetim sürecini, çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını bireyler arası ilişkileri ve liderliği de içine alan bir yapı olarak görmek mümkündür. Bu yönüyle kültürün kapsadığı bu boyutların oluşturduğu bütünün de örgütün yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkili olması kaçınılmazdır (Uzkurt, 2003:137-138).

4.1.2. Örgüt Kültürü ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi

Pazarlama kavramı içerisindeki örgütsel kültürün önemi açık olarak görülmektedir. Etkili bir pazarlama sürecine sahip olmak için örgütün “doğru bir kültüre” ve yapıya sahip olması gerekir. Müşteri odaklı bir kültür, müşterileri örgütün ana odağında tutar ve etkin bir yapı, pazarlama ile diğer bölümler arasındaki iletişimi kolaylaştırır ve stratejilerinin kusursuz olmasını sağlar (Rafinejad, 2007: 60).

Tüm yeniliklerde olduğu gibi pazarlama yeniliklerinin de başarısı örgütün pazarlama odaklı olup olmamasına göre değişmektedir. Bu şekilde pazarda gelişen eğilimlere dikkat ederek kendini buna göre ayarlamasını ve müşterilerde oluşturduğu değerini taklit edilmesinin zorlaştırılmasını sağlar (Dinis, 2006: 13-18).

Yenilikçi bir örgüt kültürü dış çevredeki değişimlere odaklanarak rekabetçi teknolojik yenilikler ile kendi markaları içerisinde değişimler yapmaya ve proaktif olmaya çalışır. Örgüt kültürü kendi içerisinde açık bir iletişimi sağladığında bu içsel ilişkilerden müşteriler için değer üretme yeniliğinde başarılı olacaktır. Örgüt kültüründe sağlanan yenilikçilik odaklılık, örgüt içerisinde güçlü bir işbirliği ve açık iletişim ile ilişkilidir ve ilişkisel güç kaynaklarını geliştiren ve onlara sorumluluk ve motive sağlayan bir yöneticiyi gerektirir (Beugelsdijk, Koen ve Noorderhaven, 2006:833).

Yenilik, pazarlama departmanının bir görevidir. Pazarlama departmanı pazarları hedef müşterilerine göre bölümlere ayırarak, farklılaştırılmış fiyatlı markalar geliştirerek müşteriler için ticareti üst noktaya çıkarmaya çalışır. Pazarlama etkinliği örgütün hedeflerine bağlıdır. Bu hedeflerin etkin olarak gerçekleştirilmesi, örgütün içsel ve

dışsal ağ kurmasını gerektirir. İçsel ağ'lar, örgüt içerisinde fonksiyonel uzmanlar ve takım çalışanları tarafından kurulan ortaklık ile birlikte problemlere ilişkin daha etkin davranmalarını sağlar. Dışsal ağ'lar ise örgütün ana süreçlerini inşa etmeleri için örgütlerin diğer birimlerle anlaşma yapmasıdır. Örgütlerin bu içsel ve dışsal ağ takımlarını bir arada yürütmesi, örgütün değer dağıtım sistemi ya da tedarik zincirinin etkinliğini belirler (Doyle ve Bridgewater, 1998).

4.1.3. Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi

“Ürün ve hizmetin özelliklerine ilişkin yenilikler, sınıflama açısından ürün ve/veya hizmet yeniliği olarak değerlendirilmekle birlikte pazarlama yeniliklerinin ürün ve/veya hizmet yenilikleri hatta örgütsel yeniliklerle çok sıkı bir ilişkisi olduğunun altını çizmek gerekir. Bu bağlamda yenilik türleri birbiriyle bütünleşik ve kompleks bir yapı içerisinde yer almaktadır. Çoğu zaman da ürün ve/veya hizmet yeniliği ile pazarlama yeniliği birbirlerini tamamlayan bir ilişkiye sahiptir. Örneğin, çok orijinal yeni bir ürünün pazarda başarılı olması ancak onun yeni ve etkili bir pazarlama stratejisiyle sunulması sayesinde mümkün olabilecektir” (Uzkurt, 2008: 72).

Pazarlama yeniliği, farklı ve yeni tasarımların gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir. Örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği, teknolojik olmayan yenilik sınıfına girer, ancak en az teknolojik yenilik kadar önemlidir. Örneğin, ar-ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik yenilik yapan bir firmanın pazarlama yeniliği yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir. Rekabet gücü açısından büyük öneme sahip imaj ve ün'de pazarlama yeniliğinin gücüyle kendini gösterir. Teknolojik olmayan yenilik, yeni ve daha etkin iş yapma yöntemlerinin uygulanmasını ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlar. Bu da hem işletmeler, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme demektir (www.izto.org.tr-30.03.2011).

Örgütün stratejik yönetimi içerisinde örgüt yenilenmesi, büyümesi ve örgütün girişimciliği özellikle de örgütün pazarlama yeteneği, örgütsel yenilik üzerinde önemli bir rol oynar. Pazarlama yeteneği, örgüt tarafından pazarlanan ürün ve hizmetlerin ticari başarısını gerçekleştirmede önemli bir rol oynar. Örgütler sahip oldukları pazarlama

yeteneği ile ürün ve hizmetlerini rakiplerinden ayırarak, başarılı markaları oluşturarak örgüt yeteneğini ve örgüt imajını yansıtırlar ve böylece güçlü marka isimler ile karlılıklarını arttıran yabancı pazarlara primli fiyatlarla giriş yapabilirler. Pazarlamada yapılan yeniliklerin örgütün uyguladığı yeniliklerin başarısında önemli bir rol oynamasıyla birlikte, örgütün sahip olduğu stratejisi, örgütsel yapısı ve bu yapı içerisinde meydana getirdiği örgütsel yeniliklerde pazarlama yeteneklerinin gelişimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Weerawardena, 2003: 16-17).

4.2. Konaklama İşletmeleri Açısından Örgüt Kültürü ve Pazarlama Yeniliği

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün lokomotifi olarak düşünülebilir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin yapıları ve pazarlama faaliyetleri, turizm sektörü için önem arz ettiği söylenebilir. Bunun için konaklama işletmelerinin sahip olduğu örgüt kültürü ve bunun pazarlama faaliyetlerine etkisi önem kazanmaktadır. Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve pazarlama yenilikleri faaliyetleri aşığıdaki şekilde açıklanabilir.

4.2.1. Konaklama İşletmelerinde Örgüt kültürü ve Önemi

Hizmet işletmeleri diğer işletmeler gibi sosyal yapılardır. Bu nedenle her birinin kendine özgü kültürü vardır. Çalışanların yönetimin neye inandığı ile ilgili olarak ifade edilen kültür, hizmetin üretim ve tüketiminin doğasından dolayı hizmet işletmeleri için kültürün algılanması üretim işletmelerinden daha önemlidir (Hallowell ve diğer., 2002: 8). Hizmetin yapısı ve karakteristikleri, hizmet işletmelerinde oluşturulacak kültürel değerlerin ve varsayımların belirlenmesinde anahtar rol oynamaktadır. Özellikle;

- ✓ Hizmetin soyut olması,
- ✓ Hizmetin dağıtım süreci,
- ✓ Dağıtımda müşteriyle temas,
- ✓ Müşterinin hizmetin sunumuna katılması,
- ✓ İşgörenin üretimde temel girdi olması,

hizmet işletmelerinde kültürel değerlerin geliştirilmesinde belirleyici faktörleri oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak hizmet işletmelerinde oluşturulacak kültürün işgören

etkileşimi, ikili ilişki ve hizmet kalitesi gibi yüksek değerleri içeren bir yapıda olması gerekmektedir (Kasper, 2002: 1048).

Hizmetin üretim ve tüketimi eş zamanlı gerçekleşmekte ve müşteri-işgören etkileşimi üretimde temel rol oynamaktadır. Bu anın yönetsel olarak kontrol edilememesi, işgörenin kontrolünde ve nasıl bir davranış gerçekleştireceğini bilmesinde başka bir yönlendirici araca ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu araç örgüt kültürüdür. Bu nedenle hizmet işletmelerinde işgörenler, yönetim ile değil örgüt kültürü ile yönetilmektedirler (Hallowell ve diğ., 2002: 7).

Ödüllendirme ve kontrol sistemleri üzerine yapılan araştırmalar, performansın doğrudan izlenememesi durumunda, açık olarak ölçülemeyeceğini göstermiştir. Hizmet işletmelerinde hizmetin dokunulmazlığı ile üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması, işgörenlerin iş performanslarının ölçülmesine yönelik yasal ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesini ve anlamlı performans kriterleri oluşturulmasını güçleştirmektedir. Bu hizmet işletmelerinde işgörenin yönetilmesinde ve kontrolünde, yasal sistemler yerine kültür odaklı paylaşılan değerlerin kullanılması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (Siehl, 1992: 19).

Müşterilerin hizmet işletmelerini değerlendirmelerinde anahtar konulardan birisi, ürünün dağıtım sürecidir. Çünkü hizmet kalitesi müşteri tarafından tüketim anında oluşan fiziksel algı olmaktan çok, duygusal bir algıdır. Bu hizmet işletmesi işgörenlerinin sürekli ve devamlı hizmet dağıtım kalitesi sağlamak için kalite, müşteri ve hizmet sağlayıcının sorumluluklarını iyi bilmelerini gerektirmektedir. İşgörenin kalite, müşteri ve hizmet sağlayıcının sorumlulukları konularını bilmesi bu üç unsur üzerinde odaklanan kültürel değerler grubunun oluşturulması ile başarılabilir. Hizmetlerin yapısı, hizmet işletmelerinin müşteri ve işgören odaklı bir kültür yapısı oluşturmasını gerekli kılmaktadır. Hizmet işletmelerinde müşteri açısından iletişimde belirleyici araç, örgütün kültürüdür. Bir müşteri örgütten ne beklediğini kültürle anlamaktadır. Kültür müşterilerin algıladığı değeri şekillendirmekte ve beklentilerinin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Hizmet fiziksel üründen çok, duygusal bir algıdır ve belirsizlik taşımaktadır. Bu nedenle işgören açısından örgüt kültürü, müşteri ile karşılaşma anında nasıl düşünmesi gerektiği ile ilgili rehberlik etmektedir (Siehl, 1992: 18).

Hizmet işletmelerinde, başarıda anahtar noktayı müşteri ile işgörenin temas anı (gerçeğin anı) oluşturmaktadır. Bu nedenle başarılı olmak isteyen bir işletme iç ve dış müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimsemek ve geliştirmek zorundadır. İşgören ve müşteri odaklı hale gelmek isteyen bir hizmet işletmesi bunun için (Holden, 1997: 678–680);

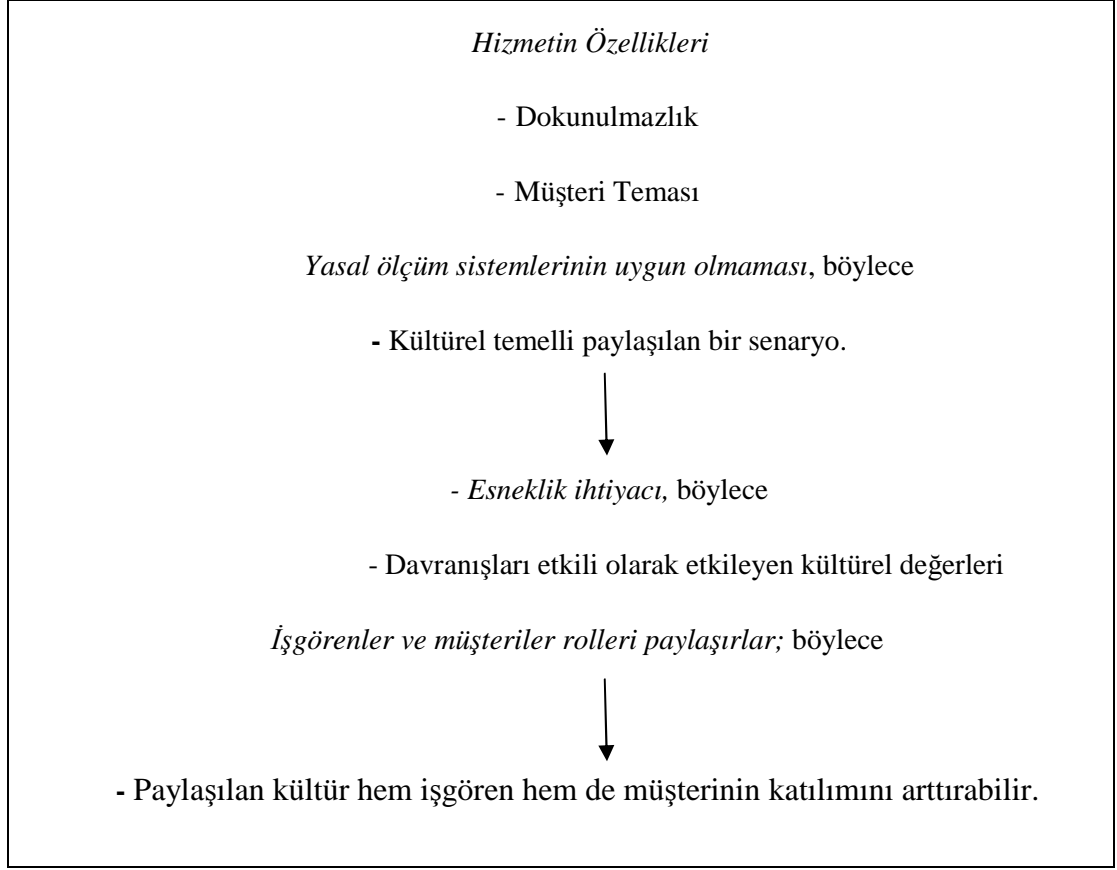
- ✓ Müşteri odaklı bir kültür geliştirmelidir,
- ✓ Müşteriye hizmet etmeye kendini adanmış işgücü yetiştirmelidir,
- ✓ Örneklerle liderlik yapmalıdır,
- ✓ Müşterilerini ve yaptığı işi tanımalıdır,
- ✓ Rakiplerinden öğrenmeli ve kar sağlamasını bilmelidir,
- ✓ Farklı olmalıdır.

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle kıyasla daha fazladır. Müşteri ile yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu bu sektörde çalışanın tatmin edici düzeyde hizmet sunması işletmedeki memnuniyet düzeyine bağlıdır (Akıncı 2002: 2).

Çalışan memnuniyeti otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamak açısından önemlidir. Çalışan memnuniyeti, örgüt kültürü değerlerinin kişisel değerler ile uyumlu olması ile de sağlanabilir. Bu nedenle çalışan değerlerinin özellikle de çalışan iş değerlerinin örgüt kültürü vasıtasıyla değişime uğraması örgüt başarısı açısından önemli olmaktadır. Örgüt kültürü, otel işletmelerinde çalışan personelin davranışlarına yön veren, onları bir amaç etrafında hareket etmeye yönelten değer, norm, inanç ve sembollerin oluşturduğu bir sistem olarak görülmektedir (Çavuş ve Gürdoğan 2008: 19). Otel işletmelerindeki örgüt kültürü, çalışanların mutluluğunu sağladığı ölçüde etkin ve verimli olacaktır. Bu nedenle, otel işletmelerinin her birinde hizmet kültüründen bahsedilebilir (Kuşluvan 2003: 44).

Hizmetin dokunulmazlığı ve müşteri ile teması hizmet işletmelerinde oluşturulacak kültürün temel belirleyicisi olarak ele alınan, hizmet ve kültür arasındaki ilişki Şekil 21’de açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 21. Hizmetin Özellikleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki



Kaynak: Siehl, (1992:20)

Çavuş ve Gürdoğan (2008: 18) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi: 5 Yıldızlı Bir Otel işletmesinde Araştırma” adlı çalışmalarında örgütsel bağlılık boyutlarında normatif bağlılığın duygusal ve devam bağlılığına göre daha güçlü olduğu, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün sosyalleşme ve/veya örgütsel yapı, semboller ve/veya katılım ve/veya ödül ve hoşgörü ve/veya adalet ve/veya çalışan seçimi boyutları arasında pozitif; ancak zayıf bir ilişki bulunduğu, buna karşın tarihsel geçmiş ve/veya ilişki ve tören ve/veya toplantı örgütsel kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tepeci ve Bartlett (2002) konaklama işletmelerinde kişisel değerler ve örgüt kültürünü belirleyerek, konaklama işletmelerinin örgüt kültürünü açıkladıkları çalışmalarında, örgüt kültürünün kişisel değerlere etkisi, kişi ile örgüt kültürü arasındaki uyum, çalışanların iş memnuniyeti ile davranışsal amaçlar arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Kişi ile örgüt uyumunun, ürün farklılıklarına önemli düzeyde etki ettiğini

ifade etmişlerdir.

Örgüt kültürünün oluşturulması turizm işletmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Zira işgören devir hızının çok yüksek olduğu turizm sektöründe örgüt kültürünün oluşturulması oldukça zordur ancak imkânsız değildir. Örgüt kültürünü oluşturmayı başaran işletmelerin uzun vadede başarı elde etmeleri mümkündür. Böylelikle örgüt çalışanları, örgüte ilişkin çalışma prosedürlerini ve örgütün değerlerini anlayıp bu yönde davranış sergileyeceklerdir (Hacıoğlu 2009: 5).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe işletmeler, performanslarını arttırmak, verimliliği sağlamak, yönetsel etkinliği geliştirmek, karlılığı maksimize etmek, değerlerinin bir adım önüne geçme ve pazar payını yükselterek daha çok müşteriye ulaşmanın farklı yollarını aramaya başlamışlardır. Bu yolların bir tanesi de örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya çalışmaktır (Murat ve Açıkgöz 2007: 2).

4.2.2. Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Yeniliği

Hizmet sektörü işletme türlerinden biri olan konaklama işletmelerinde yenilik; tarım ve imalat sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin ve fikirlerin kullanılması hizmet yeniliğini doğurur (www.izto.org.tr).

İşletmeler tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler hem ürün hem de hizmet sunabildikleri gibi sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler. Örneğin oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Ama restoranlar hem hizmet hem de ürün sunarlar yani yemek onların ürünüdür. Bazı yenilikler, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerinin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de arttırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir. Türkiye'nin ilk çevrimiçi (online) yemek sipariş sitesi olan "yemeksepeti.com" da bir hizmet pazarlaması yeniliği olarak örnek gösterilebilir. Sitede sipariş tamamen etkileşimli bir ortamda gerçekleşmektedir. Bilişim teknolojilerinin tüm imkanları ile desteklenerek hata payı sıfıra yaklaştırılan

yemeksepeti.com'da verilen bir siparişin en kısa zamanda ve en doğru şekilde kullanıcıya ulaştırılması sağlanmaktadır (Elçi, 2006).

Bir ülkenin turizmden kazandığı net döviz geliri, ülkenin büyüklüğüne, ekonomik kalkınma ve gelişme düzeyine, geliştirilen turizm türüne, uyguladığı politikalara göre artar ya da azalır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003:192). Türkiye turizm gelirleri 2010 yılı itibari ile 21 milyar dolara yakın olması ve bu GSMH'nın % 4 civarında bir orana denk gelmesi turizmin gelişmekte olan bir ülke için önemli olduğu söylenebilir (www.tuik.gov.tr-07.04.2011), Bununla birlikte turizm sektörünün lokomotif olarak düşünülen otel işletmelerinin, ekonomik anlamda bu kadar önemli bir sektör içerisinde yüksek bir paya sahip olması, pazarlama yapılarının analizinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu kısımda araştırmanın hipotezleri literatür taraması sonucundan sonra yola çıkılarak oluşturulmaya çalışılmıştır.

Araştırma değişkenleri kısaca şu şekilde tanımlanabilir.

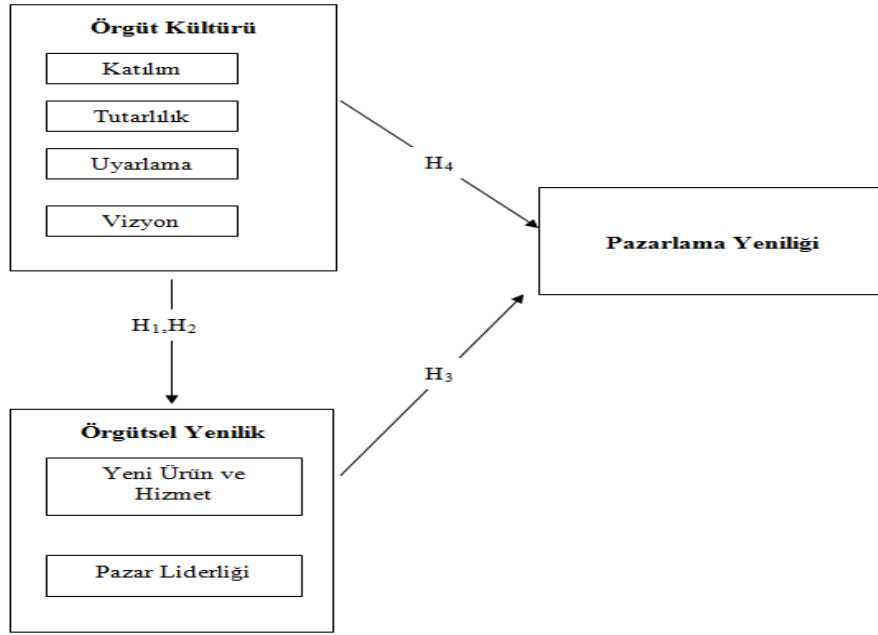
Örgüt kültürü, “Bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler bütünüdür” (Güven ve Açıköz, 2007:3).

Örgütsel yenilik, “Örgütün bütün faaliyetlerinde ve her alanında yeni fikir ve davranışların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır” (Damanpour, 1991; 556).

Pazarlama yeniliği, “Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında ya da ambalajlamada, ürün konumlandırılmada, ürün promosyonu ya da fiyatlandırmada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama metotlarının gelişimidir” (Bloch, 2007: 29-30).

Örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği kavramlarının tanımları ile birlikte, bunların alt boyutları da düşünülerek araştırma hipotezleri bir model şeklinde verilmeye çalışılmış ve hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 22. Araştırma Hipotezlerinin Modeli



H₁: Örgüt Kültürü alt boyutları, örgütsel yenilik alt boyutlarından olan yeni ürün ve hizmeti pozitif yönde etkiler.

H₂: Örgüt Kültürü alt boyutları, örgütsel yenilik alt boyutlarından olan pazarlama liderliğini pozitif yönde etkiler.

H₃: Örgütsel yenilik alt boyutları pazarlama yeniliğine pozitif yönde etki eder.

H₄: Örgüt Kültürü alt boyutları, pazarlama yeniliğine pozitif yönde etki eder.

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANALİZLER

Çalışmanın bu bölümünde Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisi : İstanbul Örneği, adlı yüksek lisans tez çalışmasının alan araştırması sonucunda elde edilen bulgulara ve analizlerine yer verilecektir.

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket soruları 3 gruptan oluşmuştur. Birinci grupta örgüt kültür algısını ölçmeye yönelik sorular, ikinci bölümde örgütsel yeniliği ölçmeye yönelik sorular ve üçüncü bölümde pazarlama yeniliğini ölçmeye yönelik sorular olmak üzere beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Örgüt Kültürünü ölçmek için, Chang ve Lin (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte yer alan ifadeler “Yedili” Likert ölçeğinden “Beşli” Likert ölçeğine (5= Kesinlikle katılıyorum....1= Kesinlikle katılmıyorum) uyarlanarak ölçeklendirilmiştir. Ayrıca İra (2004)’nın Örgütsel kültür adlı çalışmasından da faydalanılarak örgüt kültürü ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürü ölçmeye yönelik sorular anketin birinci bölümünde 1., 2., 3.,4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30., 31., 32., 33., 34. sorululardır.

Örgütsel yeniliği ölçmeye yönelik 12 sorudan oluşan ifadeler, Lavado ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu ölçekte yeniliklerin benimsenme sürecindeki uygulamalara ilişkin olarak verilen ifadeler (5= Tamamen Katılıyorum....1= Tamamen Katılmıyorum) aralığında, “Beşli” Likert ölçeğine çevrilmiştir. Örgütsel yeniliği ölçmeye yönelik sorular ankette ikinci bölümde yer alan 35., 36., 37., 38., 39., 40., 41., 42., 43., 44., 45., 46. sorulardır.

Pazarlama yeniliğini ölçmek için ise Uz Kurt (2008: 71-72) tarafından belirlenen pazarlamada yenilik alanları dikkate alınarak her bir yenilik alanına ilişkin olarak ifadeler ile Tekcangil (2009) ile Manzakoğlu (2009) yüksek lisans tez çalışmasından faydalanılarak geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler ise (5= Tamamen katılıyorum....1= Tamamen katılmıyorum) aralığında, “Beşli” likert ölçeğiyle ölçeklendirilmiştir. Pazarlama yeniliği ölçmeye yönelik sorular ankette üçüncü bölümde yer alan 47., 48., 49., 50., 51., 52., 53., 54., 55., 56., 57., 58., 59. ve 60. sorulardır.

5.1.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın ideal evrenini Türkiye'deki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Beş yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilmesinin de sebebi pazarlama faaliyetlerinin 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde daha yoğun ve uzman ekiplerce yapıldığının düşünülmesindedir. Ancak süre kısıtı da göz önüne alınarak çalışmanın gerçekçi evreni İstanbul'da yer alan 42 adet 5 yıldızlı (Kültür ve Turizm Bakanlığı-07.05.2011) konaklama işletmesi olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın örneklemini ise gerçekçi evrenin % 28,6'sına tekabül eden 12 adet beş yıldızlı turizm işletme belgeli konaklama işletmesi oluşturmaktadır.

5.1.2. Verilerin Toplanması

Anketler 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin satış ve pazarlama departmanı çalışanlarına uygulanmıştır. Anket uygulama aşamasında 170 adet anket dağıtılmış ancak 120 adedinin geri dönüşümü sağlanabilmiştir. Geri dönüşü sağlanan anketlerden 13 adedi bilgi eksikliği nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmış olup, analizler kalan 107 anket üzerinden yapılmıştır.

5.1.3. Verilerin Analizi

Anketten elde edilen veriler SPSS 15.0 for Windows paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiş olup tüm veriler için frekans analizi yapılmıştır. Bu çalışmada frekans analizinin tercih edilme nedeni, demografik verileri belirleyebilmek ve likert sorularına verilen cevapların eğilimlerini tespit edebilmektir. Ayrıca veriler güvenilirlik analizine tabi tutularak verilen cevapların güvenilirliği ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi sonucunda da verilerin normal dağılım sergilediği gözlemlendiğinden veri setine parametrik testler uygulanmıştır. Ayrıca elde edilen verilere faktör analizi uygulanarak örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği alt boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen alt boyutlar ile demografik verilerden yaş ile likert sorularının cevapları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını görebilmek için t-testi gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel kültür, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği alt boyutları ile araştırmaya katılan kişilerin yaş, eğitim düzeyi, deneyim süreleri ile anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için One Way Anova testine tabi tutulmuştur.

Çalışma da kullanılan bir diğer analiz ise korelasyon analizidir. Korelasyon analizinin kullanılmasının sebebi örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği alt boyutları arasındaki ilişkiyi ve bağımlılığın şiddetini belirlemektir. Analizler açısından korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulguları desteklemek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

5.2. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Örgüt kültürü ile ilgili soruların cevaplarına güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan güvenilirlik testinde Alpha katsayısı 0,941 gibi bir oran çıkararak, güvenilir veriler olduğu söylenebilir.

Örgütsel yeniliği ölçmek için sorulan sorulara alınan cevapların güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik testi sonucunda Alpha katsayısı 0,951 çıkararak alınan cevapların güvenilir olduğu anlaşılabilir.

Çalışmada kullanılan ankette pazarlama yeniliklerini ölçen sorulara verilen cevapların güvenilirliğini ölçmek için yapılan test de Alpha katsayısı 0,841 çıkarmış ve buradan sorulara verilen cevapların güvenilir olduğu anlaşılabilir. Pazarlama yeniliği sorularına verilen cevaplarının diğer iki gruba göre daha düşük çıkma sebebi anketin, işletmelerin satış ve pazarlama departmanı çalışanlarına uygulanmış olmasına bağlanabilir. Bunun da sebebi pazarlama yeniliği ile ilgili soruların ise satış ve pazarlama departmanı çalışanları tarafından daha uzmanca cevaplanmış ve irdelenmiş olabileceği düşünülebilir.

Tablo 5'deki veriler incelendiğinde ankete katılanların %53'ü kadın, % 46'sı ise erkektir. Buradan bayanların otellerde satış ve pazarlama departmanlarında yoğun bir şekilde istihdam edildiği de anlaşılabilir. Çalışanların yaş aralığına bakıldığında ise % 52,3 gibi bir oranla 21-30 yaş aralığının yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu da ve turizm işletmelerinin dinamik bir yapıda olması ile ilişkilendirilebilir.

Eğitim düzeylerine bakıldığında ise lisans mezunlarının % 55 gibi bir oranla yüksek olduğu gözükmemektedir. Bu da lüks konaklama işletmelerinde çalışanların eğitim düzeyleri yüksek kişilerden seçildiğini ve satış pazarlama departmanında istihdam eden kişilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 5. İstanbul Konaklama Sektöründe Satış ve Pazarlama Departmanında Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular

Cinsiyet	f	Oran (%)	Personel Sayısı	f	Oran (%)
Kadın	57	53,3	1-9	10	9,3
Erkek	50	46,7	10-24	24	22,4
Toplam	107	100,0	25-49	4	3,7
Yaş	f	%	50-99	1	0,9
20 ve altı	7	6,5	100-149	30	28,0
21-30	56	52,3	150-249	12	11,2
31-40	42	39,3	250 ve üzeri	26	24,3
41-50	2	1,9	Toplam	107	100,0
Toplam	107	100,0	Çalıştığımız İşletmedeki Konumunuz	f	%
Eğitim Düzeyi	f	%	Üst düzey yönetici	14	13,1
Lise	13	12,1	Orta düzey yönetici	20	18,7
Ön lisans	29	27,1	Alt düzey yönetici	10	9,3
Lisans	59	55,1	Personel	63	58,9
Lisansüstü	6	5,6	Toplam	107	100,0
Toplam	107	100,0	İşletmenizin Bulunduğu İlçe	f	%
Çalıştığı Departman	f	%	Ataköy	3	2,8
Satış ve Pazarlama	103	96,3	Ataşehir	4	3,7
İnsan Kaynakları	1	0,9	Büyük Çekmece	7	6,5
Banket	3	2,8	Bakırköy	17	15,9
Toplam	107	100,0	Beşiktaş	4	3,7
Sektör Deneyimi	f	%	Beylikdüzü	3	2,8
1 Yıldan Az	13	12,1	Beyoğlu	10	9,3
1-4	43	40,2	Esenler	9	8,4
5-8	18	16,8	Harbiye	5	4,7
9-12	26	24,3	Levent	2	1,9
13 ve üzeri	7	6,5	Taksim	43	40,2
Toplam	107	100,0	Toplam	107	100,0

Deneyim sürelerinde ise 1-4 yıl aralığının % 40,2 oran ile yüksek olduğu gözükmektedir. Bu da turizm işletmelerindeki iş gören sirkülasyonunun yüksek olması ve turizm sektörünün dinamik bir yapıda olması ile ilişkilendirilebilir. Çalışmanın örneklemini otel işletmelerinin personel sayıları incelendiğinde ise 100-144 aralığının yüksek olduğu gözlenmektedir. Beş yıldızlı konaklama işletmelerinin personel sayılarının yüksek olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada düşük personel sayılarının da işaretlenmesini ise anket uygulanan kişilerin sadece satış ve pazarlama

departmanı çalışanlarını dikkate alabileceği unutulmamalıdır. Tablo 5’den çıkarılabilecek diğer bir sonuç ise anket uygulanan kişilerin % 58,9’unun sadece iş gören olmasıdır. Çalışmanın örneklemini oluşturan otellerin ise % 40,2’sinin İstanbul’un Taksim bölgesinde olduğu görülmektedir. Buradan da örneklemin İstanbul’un önemli bir bölgesi olan Taksim civarındaki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri satış ve pazarlama departmanı çalışanları olduğu çıkarılabilir.

Tablo 6. Çalışmaya Katılan Satış ve Pazarlama Çalışanlarının; Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Veriler-1

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	St.Sapma
ÖNERMELER	%	%	%	%	%	\bar{X}	σ
(S1) Yöneticilerimiz, çalışanlarına daima yetki verirler.	7,5	20,6	13,1	23,4	35,5	3,58	1,35
(S2) Yöneticilerimiz, tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır.	2,8	5,6	14,0	43,9	33,6	4,00	0,98
(S3) İşletmemizde çalışanlar birbirlerine güvenirlir ve sadıktırlar.	5,6	5,6	6,5	50,5	31,8	3,97	1,05
(S4) İşletmemiz çalışanlarını aktif olarak işletmenin tüm aktiviteleri ve olaylarına katılımı için cesaretlendirir.	2,8	5,6	15,9	42,1	33,6	3,98	0,99
(S5) İşletmemizde çalışanlar, örgütlerini korumaya kendini adanmışlardır.	1,9	7,5	12,1	46,7	31,8	3,99	0,95
(S6) Yöneticilerimiz çalışanlarına güvenir ve çalışanlar karar verme süreçlerine katılırlar.	1,9	3,7	10,3	39,3	44,9	4,21	0,91
(S7) Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve şirketimiz tıpkı büyük bir aile gibi görünür.	1,9	5,6	15,9	42,1	34,6	4,01	0,95
(S8) İşletmemiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder.	3,7	6,5	11,2	41,1	37,4	4,01	1,04
(S9) Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptirler.	7,5	8,4	18,7	35,5	29,9	3,71	1,19
(S10) Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder	2,8	7,5	16,8	41,1	31,8	3,91	1,01
(S11) Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyon’a sahiptir.	4,7	4,7	12,1	37,4	41,1	4,05	1,07
(S12) İşletmemizin çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler.	0,9	4,7	10,3	45,8	38,3	4,15	0,85
(S13) İşletmemiz çalışanların yegane olmalarına önem verir ve çalışanları yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya çıkarması için cesaretlendirir.	3,7	4,7	22,4	44,9	24,3	3,81	0,98
(S14) İşletmemiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.	0,9	6,5	10,3	54,2	28,0	4,01	0,85
(S15) Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder / ister.	-	12,1	10,3	47,7	29,9	3,95	0,94
(S16) İşletmemiz, çalışanlarının uyması için her zaman resmi ve katı kurallara sahiptir.	6,5	27,1	16,8	26,2	23,4	3,32	1,27
(S17) İşletmemizin çalışma şekli durağan ve tutucu bir kültüre vurgu yapar, hiçbir karışıklığa izin vermez.	3,7	25,2	16,8	31,8	22,4	3,43	1,19

Tablo 6’da katılımcıların örgüt kültürü ifadelerine verdikleri yanıtların frekans dağılımları ve aritmetik ortalamaları verilmiştir. Tabloya göre “yöneticilerimiz çalışanların daima yetki verirler” ifadesine katılımcıların % 58,9’u katılıyorum

yönünde yanıtlar verirken % 28,1'i ise katılmıyorum yönünde cevaplar vermişlerdir. “Yöneticilerimiz, tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır” ifadesine katılımcıların % 8,4' katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 77,5'i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “İşletmemizde çalışanlar birbirlerine güvenirler ve sadıktırlar” ifadesine katılımcıların % 11,2' katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 82,3'i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “İşletmemiz çalışanlarını aktif olarak işletmenin tüm aktiviteleri ve olaylarına katılımı için cesaretlendirir” ifadesine katılımcıların % 8,4'ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 75,7'si katılıyorum yönünde cevap vermişler. “İşletmemizde çalışanlar, örgütlerini korumaya kendini adanmışlardır” ifadesine katılımcıların % 9,4'ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 78,5'i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Yöneticilerimiz çalışanlarına güvenir ve çalışanlar karar verme süreçlerine katılırlar” ifadesine katılımcıların % 5,6'sı katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 49,6'sı katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve şirketimiz tıpkı büyük bir aile gibi görünür” ifadesine katılımcıların % 7,5'i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 58'i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “İşletmemiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder” ifadesine katılımcıların % 10,2'si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 52,3'i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptirler” ifadesine katılımcıların % 15,9'u katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 54,2'si katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder” ifadesine katılımcıların % 10,3'ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 57,9'u katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyon'a sahiptir” ifadesine katılımcıların % 9,4'ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 49,5'i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “İşletmemizin çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler” ifadesine katılımcıların % 5,6'sı katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 56,1'i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “İşletmemiz çalışanların yegane olmalarına önem verir ve çalışanları yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya çıkarması için cesaretlendirir” ifadesine katılımcıların % 8,4'ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 67,3'ü katılıyorum yönünde cevap vermişler. “İşletmemiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten

hırslı ve enerjiktir” ifadesine katılımcıların % 7,4’ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 64,5’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder / ister*” ifadesine katılımcıların % 12,1’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 58’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*İşletmemiz, çalışanlarının uyması için her zaman resmi ve katı kurallara sahiptir*” ifadesine katılımcıların % 33,6’sı katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 43’ü katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*İşletmemizin çalışma şekli durağan ve tutucu bir kültüre vurgu yapar, hiçbir karışıklığa izin vermez*” ifadesine katılımcıların % 28,9’u katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 48,6’sı katılıyorum yönünde cevap vermişler.

Tablo 7’de “*İşletmemiz, hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder*” İfadesine katılımcıların % 8,4’ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 60,8’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*İşletmemiz durağandır ve çalışanları için iş güvenliği sunar*” İfadesine katılımcıların % 5,6’sı katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 66,4’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*İşletmemiz, her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır*” İfadesine katılımcıların % 4,6’sı katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 86,9’u katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*Yöneticilerimiz etkin olarak verimliliği vurgularlar*” İfadesine katılımcıların % 4,6’sı katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 87,1’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisleri/kanıları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar*” İfadesine katılımcıların % 3,8’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 85,1’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*İşletmemizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir*” İfadesine katılımcıların % 3,7’si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 85,’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*İşletmemiz işin verim oranına dikkat eder. Her bir departman ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır*” İfadesine katılımcıların % 6,5’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 73,8,’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*İşletmemiz, rekabetçi avantajını sürdürmek için dikkat eder*” İfadesine katılımcıların % 4,7’si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 79,5’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*İşletmemiz çalışanlarının çalışma koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve*

başarılarını takip eder” İfadesine katılımcıların % 6,6’si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 87,9’i katılıyorum yönünde cevap vermişler.

Tablo 7. Çalışmaya Katılan Satış ve Pazarlama Çalışanlarının; Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Veriler-2

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	St.Sapma
ÖNERMELER	%	%	%	%	%	\bar{X}	σ
(S18) İşletmemiz, hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder.	1,9	6,5	13,1	47,7	30,8	3,99	0,93
(S19) İşletmemiz durağandır ve çalışanları için iş güvenliği sunar.	0,9	4,7	18,7	47,7	28,0	3,97	0,86
(S20) İşletmemiz, her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.	0,9	3,7	8,4	50,5	36,4	4,17	0,81
(S21) Yöneticilerimiz etkin olarak verimliliği vurgularlar.	1,9	3,7	9,3	40,2	44,9	4,22	0,90
(S22) Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisleri/kanıları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar.	1,9	1,9	14,0	42,1	40,2	4,16	0,87
(S23) İşletmemizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir.	0,9	2,8	11,2	51,4	33,6	4,14	0,79
(S24) İşletmemiz işin verim oranına dikkat eder. Her bir departman ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır.	2,8	3,7	19,6	29,9	43,9	4,08	1,01
(S25) İşletmemiz, rekabetçi avantajımı sürdürmek için dikkat eder.	1,9	2,8	15,9	34,6	44,9	4,17	0,92
(S26) İşletmemiz çalışanlarının çalışma koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve başarılarını takip eder.	1,9	4,7	5,6	44,9	43,0	4,22	0,89
(S27) Yöneticiler, görevlerinde insan ilişkileri yönünde başarılıdır.	2,8	2,8	11,2	29,0	54,2	4,28	0,97
(S28) Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.	2,8	1,9	17,8	37,4	40,2	4,10	0,95
(S29) Yöneticiler, çalışanlarını işletme amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.	2,8	14,0	7,5	37,4	38,3	3,94	1,13
(S30) Yöneticiler, çalışanlarına görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.	3,7	8,4	14,0	37,4	36,4	4,00	1,06
(S31) Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.	2,8	5,6	15,0	42,1	34,6	4,00	0,99
(S32) Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler.	2,8	5,6	14,0	43,0	34,6	4,00	0,98
(S33) Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.	13,1	13,1	15,9	36,4	21,5	3,40	0,98
(S34) Yöneticiler, personeli çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.	14,0	9,3	16,8	30,8	29,0	3,51	1,36

“Yöneticiler, görevlerinde insan ilişkileri yönünde başarılıdır” İfadesine katılımcıların % 5,6’si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 83,2’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır” İfadesine katılımcıların % 4,7’si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 77,6’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Yöneticiler, çalışanlarını işletme amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir” İfadesine katılımcıların % 16,8’si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 75,7’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Yöneticiler, çalışanlarına görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar” İfadesine katılımcıların % 12,1’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 73,8’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Yöneticiler,

personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder” ifadesine katılımcıların % 8,4’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 76,7’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler*” ifadesine katılımcıların % 8,4’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 77,6’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür*” ifadesine katılımcıların % 26,2’si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 57,5’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*Yöneticiler, personeli çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder*” ifadesine katılımcıların % 23,3’si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 59,8’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*Yöneticiler, personeli çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder*” ifadesine katılımcıların % 23,3’si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 59,8’i katılıyorum yönünde cevap vermişler.

Tablo 8. Çalışmaya Katılan Satış ve Pazarlama Çalışanlarının; Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Veriler-3

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	St.Sapma
ÖNERMELER	%	%	%	%	%	\bar{X}	σ
(35) Pazardaki mevcut ürün ve hizmetlere kıyasla, tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün ve hizmetler sunarız.	3,7	4,7	3,7	37,4	50,5	4,26	1,00
(36) Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.	3,7	4,7	6,5	39,3	45,8	4,18	1,01
(37) Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olduğumuz ürün veya hizmetleri de pazara sunarız.	3,7	5,6	8,4	45,8	36,4	4,05	1,00
(38) Var olan ürün ve veya hizmetlerimizi sık sık yeniden konumlandırırız.	3,7	7,5	14,0	41,1	33,6	3,93	1,05
(39) Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırmasını ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.	5,6	4,7	21,5	36,4	31,8	3,84	1,10
(40) Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.	4,7	8,4	21,5	39,3	26,2	3,70	1,08
(41) Mevcut ürün veya hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.	7,5	8,4	8,4	44,9	30,8	3,83	1,17
(42) Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	8,4	11,2	17,8	34,6	28,0	3,12	1,24
(43) Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	16,8	16,8	14,0	24,3	28,0	3,29	1,46
(44) Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	6,5	2,8	14,0	48,6	28,0	3,88	1,05
(45) Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.	7,5	9,3	26,2	23,4	33,6	3,60	1,24
(46) İşletme ortamı yeni fikir üretmeyi desteklemektedir.	6,5	4,7	10,3	32,7	45,8	4,00	1,15

Tablo 8’de “*Pazardaki mevcut ürün ve hizmetlere kıyasla, tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün ve hizmetler sunarız*” İfadesine katılımcıların % 8,4’ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 87,9’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “*Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz*” İfadesine katılımcıların % 8,4’ü

katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 75,1'i katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olduğumuz ürün veya hizmetleri de pazara sunarız”* İfadesine katılımcıların % 9,3'ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 88,2'si katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Var olan ürün ve veya hizmetlerimizi sık sık yeniden konumlandırırız”* İfadesine katılımcıların % 11,2'si katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 74,7'si katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırmasını ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz”* İfadesine katılımcıların % 10,3'ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 68,2'si katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz”* İfadesine katılımcıların % 13,1'i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 65,5'i katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Mevcut ürün veya hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz”* İfadesine katılımcıların % 15,9'u katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 75,7'si katılıyorum yönünde cevap vermişler.

“Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız” İfadesine katılımcıların % 19,6'sı katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 66,6'sı katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız”* İfadesine katılımcıların % 24,6'sı katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 52,3'ü katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz”* İfadesine katılımcıların % 9,3'ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 76,6'sı katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz”* İfadesine katılımcıların % 16,8'i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 57'si katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“İşletme ortamı yeni fikir üretmeyi desteklemektedir”* ifadesine katılımcıların % 11,2'i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 58,5'i katılıyorum yönünde cevap vermişler.

Tablo 9'a bakıldığında *“Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz”* ifadesine katılımcıların % 6,5'i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 58,7'si katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız”* ifadesine katılımcıların % 7,4'ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 87,9'u katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Ürün*

tasarımlarımızı ve hizmet şekillerimizi müşteri memnuniyetine ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz” ifadesine katılımcıların % 6,5’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 86,9’u katılıyorum yönünde cevap vermişler.

Tablo 9. Çalışmaya Katılan Satış ve Pazarlama Çalışanlarının; Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Veriler-4

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	St.Sapma
ÖNERMELER	%	%	%	%	%	\bar{X}	σ
(47) Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.	2,8	3,7	3,7	45,8	43,9	4,24	0,90
(48) Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.	3,7	3,7	4,7	40,2	47,7	4,24	0,97
(49) Ürün tasarımlarımızı ve hizmet şekillerimizi müşteri memnuniyetine ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz.	3,7	2,8	6,5	45,8	41,1	4,17	0,95
(50) Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.	3,7	1,9	15,0	39,3	40,2	4,10	0,95
(51) Müşterinin, ürün veya hizmetlerimize daha kolay ve kısa sürede ulaşmasını sağlayacak yeni dağıtım yöntemleri ve araçları bulmaya çalışırız.	3,7	2,8	17,8	38,3	37,4	4,49	5,02
(52) Tutundurma yöntemi ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız.	3,7	4,7	17,8	40,2	33,6	3,95	1,02
(53) Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.	3,7	3,7	17,8	36,4	38,3	4,01	1,02
(54) Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.	3,7	5,6	8,4	40,2	42,1	4,11	1,03
(55) İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarını da maksimum edecek şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız.	4,7	12,1	6,5	37,4	39,3	3,94	1,17
(56) Yeni bir ürün veya hizmet geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler.	4,7	5,6	19,6	39,3	30,8	3,85	1,06
(57) İşletmenin misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon”, ve bunların tümüne yer verilmektedir.	3,7	12,1	10,3	37,4	36,4	3,90	1,13
(58) İşletmedeki çalışanlar “yaratıcılık”, “fikirler”, ve inovasyon hakkında konuşurlar.	3,7	3,7	22,4	35,5	34,6	3,93	1,03
(59) İşletme, yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenler.	5,6	7,5	10,3	39,3	37,4	3,95	1,13
(60) Ürün ve hizmet geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır.	4,7	2,8	14,0	39,3	39,3	4,05	1,03

“Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız” ifadesine katılımcıların % 5,6’sı katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 79,5’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Müşterinin, ürün veya hizmetlerimize daha kolay ve kısa sürede ulaşmasını sağlayacak yeni dağıtım yöntemleri ve araçları bulmaya çalışırız” ifadesine katılımcıların % 6,5’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 75,7’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. “Tutundurma yöntemi ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız” ifadesine katılımcıların % 8,4’ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 73,8’i katılıyorum yönünde cevap vermişler.

“Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız” ifadesine katılımcıların % 7,4’ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 74,7’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız”* ifadesine katılımcıların % 9,3’ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 74,7’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarını da maksimum edecek şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız”* ifadesine katılımcıların % 16,8’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 76,7’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Yeni bir ürün veya hizmet geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler”* ifadesine katılımcıların % 10,3’ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 70,1’i katılıyorum yönünde cevap vermişler.

“İşletmenin misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon”, ve bunların tümüne yer verilmektedir” ifadesine katılımcıların % 15,8’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 73,8’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“İşletmedeki çalışanlar “yaratıcılık”, “fikirler”, ve inovasyon hakkında konuşurlar”* ifadesine katılımcıların % 7,4’ü katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 70,1’i katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“İşletme, yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenler”* ifadesine katılımcıların % 13,1’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 76,7’si katılıyorum yönünde cevap vermişler. *“Ürün ve hizmet geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır”* ifadesine katılımcıların % 7,5’i katılmıyorum yönünde yanıtlar verirken % 78,6’si katılıyorum yönünde cevap vermişler

Katılımcılara yöneltilen soru formunda örgüt kültürü algısını ölçmek için yöneltilen 34 ifade kendi aralarında, örgütsel yeniliği ölçmek için yöneltilen 12 ifade kendi aralarında, pazarlama yeniliğini ölçmek için yöneltilen 14 ifade ise kendi içinde faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk olarak örgüt kültürü algısını ölçmek için yöneltilen soru formunun analizi için varimax döndürme yöntemi ile yapılan temel bileşenler faktör analizi kullanılmıştır.

Faktör analizi çözümü üzerinde bozucu etki yapan değişkenlerin analizden dışlanması için anti-image korelasyon matrisindeki köşegen değerlerine bakılır. Bu değerlerin 0,5’ten büyük olması söz konusu değişkenin faktör analizinin uygunluğuna işaret etmektedir (Altunışık ve diğ.,2005:230).

Tablo 10. Örgüt Kültürü Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Yüklere	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1: VİZYON		44,185	0,934
(29) Yöneticiler, çalışanlarını işletme amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir	0,886		
(30) Yöneticiler, çalışanlarına görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar	0,867		
(28) Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır	0,793		
(25) İşletmemiz, rekabetçi avantajını sürdürmek için dikkat eder	0,767		
(31) Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder	0,756		
(32) Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler	0,742		
(24) İşletmemiz işin verim oranına dikkat eder. Her bir departman ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır	0,728		
(26) İşletmemiz çalışanlarının çalışma koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve başarılarını takip eder	0,622		
Faktör 2: TUTARLILIK		13,896	0,941
(4) İşletmemiz çalışanlarını aktif olarak işletmenin tüm aktiviteleri ve olaylarına katılımı için cesaretlendirir	0,856		
(7) Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve şirketimiz tıpkı büyük bir aile gibi görünür	0,839		
(3) İşletmemizde çalışanlar birbirlerine güvenirlere ve sadıktırlar	0,821		
(5) İşletmemizde çalışanlar, örgütlerini korumaya kendini adanmışlardır	0,818		
(6) Yöneticilerimiz çalışanlarına güvenir ve çalışanlar karar verme süreçlerine katılırlar	0,807		
(8) İşletmemiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder	0,806		
(2) Yöneticilerimiz, tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır	0,736		
Faktör 3: UYARLAMA		8,068	0,844
(21) Yöneticilerimiz etkin olarak verimliliği vurgularlar	0,744		
(27) Yöneticiler, görevlerinde insan ilişkileri yönünde başarılıdır	0,667		
(22) Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisleri/kanılları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar	0,616		
(11) Yöneticilerimiz yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyona sahiptir.	0,579		
(23) İşletmemizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir	0,576		
Faktör 4: KATILIM		6,391	0,814
(14) İşletmemiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir	0,767		
(18) İşletmemiz, hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder	0,718		
(20) İşletmemiz, her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.	0,612		
(15) Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder / ister	0,588		
(12) İşletmemizin çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler	0,516		

Bu açıklamalardan hareketle anti-image korelasyon tablosunda yer alan en küçük değerden başlamak üzere (0,5'ten küçük değerler) ilgili ifade analizden çıkarılarak analiz her defasında tekrarlanmıştır. Korelasyon matrisindeki köşegen değerlerin tamamı 0,5'ten büyük olana kadar bu işlem devam ettirilmiş, faktör yapısına uymayan maddeler ölçekten çıkarılmış ve toplamda 10 madde analizden çıkarılmıştır. Faktör

analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile yapılmış ve KMO değeri, 0,843 olarak bulunmuştur. Bu nedenle ilgili ifadelerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Faktör analizi sonuçlarına göre 24 ifade kendi içinde 4 boyuta ayrılmış olup boyutlar ve faktör yükleri Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10'a göre, birinci boyutu oluşturan ifadeler, soru formunun, 24., 25., 26., 28., 29., 30., 31. ve 32. ifadeler olup bu ifadelerin işletmenin çalışanlarını, işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda yönlterek onları verimliliğe teşvik ettiği görülmektedir. Birinci boyutu oluşturan söz konusu ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve alfa katsayısının % 93,4 olduğu görülmektedir. Birinci boyut toplam varyansın % 44,185'ini açıklamaktadır.

İkinci boyut ise soru formunun 2., 3., 4., 5., 6., 7. ve 8. İfadelerden oluştuğu görülmektedir. Bu boyutu oluşturan ifadelerin işletmenin temel değerlere yönelik ifadeler olduğu görülmektedir. İkinci boyutu oluşturan söz konusu ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve alfa katsayısının % 94,1 olduğu ifade edilebilir. İkinci boyut toplam varyansın % 13,896'sını açıklamaktadır.

Üçüncü boyutu oluşturan ifadelerin soru formunun 11., 21., 22., 23., ve 27. ifadeler olduğu söylenebilir. Bu ifadelerin yöneticilerin çalışanlarına verimliliğe vurgu yaptığı ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Üçüncü boyutu oluşturan söz konusu ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve alfa katsayısının % 84,4 olduğu görülmektedir. Üçüncü boyut toplam varyansın % 8,068'ini açıklamaktadır. Dördüncü boyutu oluşturan ifadeler ise soru formunun 12., 14., 15. 18., ve 20. ifadeleridir. Bu ifadelerin hedeflere ulaşmak için performans odaklandığı konusu ile ilgilidir denilebilir. Bu boyutu oluşturan ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve alfa katsayısının % 81,4 olduğu ifade edilebilir. Dördüncü boyut toplam varyansın % 6,391'ini açıklamaktadır.

5.2.1. Örgüt Kültürü Boyutları İle Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi ve Deneyim

Süresine Yönelik Varyans Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü algısını ölçmeye yönelik sorulara yapılan faktör analizi sonuçlarına göre oluşturulan, örgüt kültürü alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında t testi uygulanacaktır, örgüt kültürü boyutları kapsamında t testi sonucunda örgüt kültürü algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit

edilmeye çalışılmış olunacaktır. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutları ile yaş, eğitim, deneyim süresi değişkenleri arasında One way Anova testlerine tabi tutulacaktır. Örgüt kültürü boyutları kapsamında One Way Anova testi sonucunda örgüt kültürü algısı ile yaş, eğitim, deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmeye çalışılmış olunacaktır.

5.2.1.1. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi Sonuçları

Öncelikle cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü alt boyutlarından tutarlılık ve uygulama algısında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin tek grup t testi yapılmış ve çalışmada, hesaplanan t-değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten büyük olduğundan iki grup arasında (bay-bayan) örgüt kültürü algılanmasında anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir. Örgüt kültürü alt boyutlarından vizyon ve katılım algısında ise t-değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten küçük olduğundan iki grup arasında (bay-bayan) örgüt kültürü alt boyutlarından olan vizyon ve katılım algılanmasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Söz konusu iki boyut için de bayanlar erkeklere oranla ilgili ifadelere katılıyorum doğrultusunda yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 11. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi

	Cinsiyet	\bar{X}	t	Sig.
VİZYON	Bayan Bay	4,2522 3,8425	2,619	0,010
TUTARLILIK	Bayan Bay	4,1328 3,9086	1,372	0,173
UYARLAMA	Bayan Bay	4,2456 4,0960	1,062	0,291
KATILIM	Bayan Bay	4,2070 3,8920	2,489	0,014

5.2.1.2. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları

Yaş ile örgüt kültürü alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre yaş ile örgüt kültürü alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 12. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi

	Yaş	\bar{X}	F	Tukey HSD
VİZYON	(1) 20 ve altı	4,5000	1,427	- *
	(2) 21-30	3,9263		
	(3) 31-40	4,1518		
	(4) 41-50	4,3750		
TUTARLILIK	(1) 20 ve altı	4,5306	1,433	- *
	(2) 21-30	3,9031		
	(3) 31-40	4,0952		
	(4) 41-50	4,3571		
UYARLAMA	(1) 20 ve altı	4,4286	2,840	- *
	(2) 21-30	3,9857		
	(3) 31-40	4,3714		
	(4) 41-50	4,5000		
KATILIM	(1) 20 ve altı	4,2286	0,502	
	(2) 21-30	3,9893		
	(3) 31-40	4,1286		
	(4) 41-50	4,0000		
* $p \geq 0,05$; *Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.				

5.2.1.3. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyine Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları

Tablo 13. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi

	Eğitim Düzeyi	\bar{X}	F	Tukey HSD
VİZYON	(1) Lise	4,2115	0,593	- *
	(2) Ön lisans	4,1379		
	(3) Lisans	3,9682		
	(4) Lisansüstü	4,2708		
TUTARLILIK	(1) Lise	4,2857	1,186	- *
	(2) Ön lisans	3,8030		
	(3) Lisans	4,0678		
	(4) Lisansüstü	4,1667		
UYARLAMA	(1) Lise	4,2615	0,555	- *
	(2) Ön lisans	4,0345		
	(3) Lisans	4,2102		
	(4) Lisansüstü	4,3333		
KATILIM	(1) Lise	4,1385	0,294	- *
	(2) Ön lisans	4,0828		
	(3) Lisans	4,0136		
	(4) Lisansüstü	4,2333		
* $p \geq 0,05$; *Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.				

Eğitim düzeyi ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile örgüt kültürü alt

boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir

5.2.1.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları

Deneyim süresi ile örgüt kültürü alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre deneyim süresi ile örgüt kültürü alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 14. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi

	Deneyim	\bar{X}	F	Tukey HSD
VİZYON	1 Yıldan Az	4,3942	1,347	- *
	1-4	3,9302		
	5-8	4,0625		
	9-12	3,9904		
	13 ve üzeri	4,5000		
TUTARLILIK	1 Yıldan Az	4,3626	1,600	- *
	1-4	3,9668		
	5-8	4,1190		
	9-12	4,0659		
	13 ve üzeri	3,4082		
UYARLAMA	1 Yıldan Az	4,3538	2,570	- *
	1-4	3,9814		
	5-8	4,0111		
	9-12	4,4846		
	13 ve üzeri	4,3143		
KATILIM	1 Yıldan Az	4,2923	0,770	- *
	1-4	4,0744		
	5-8	3,8778		
	9-12	4,0231		
	13 ve üzeri	4,1429		

* p ≥ 0,05; *Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

5.2.2. Örgütsel Yenilik Boyutları ile Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi ve Deneyim Süresine Yönelik Varyans Analizleri

Katılımcılara yöneltilen soru formunda örgütsel yenilik algısını ölçmek için yöneltilen 12 ifade kendi aralarında faktör analizine tabi tutulmuştur. Soru formunun analizi için varimax döndürme yöntemi ile yapılan temel bileşenler faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir. Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile yapılmış ve KMO değeri, 0,896 olarak bulunmuştur. Bu nedenle ilgili ifadelerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 15. Örgütsel Yenilik Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1: YENİ ÜRÜN VE HİZMET		67,162	0,940
(35) Pazardaki mevcut ürün ve hizmetlere kıyasla, tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün ve hizmetler sunarız	0,887		
(36) Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz	0,882		
(37) Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olduğumuz ürün veya hizmetleri de pazara sunarız	0,854		
(38) Var olan ürün ve veya hizmetlerimizi sık sık yeniden konumlandırırız	0,756		
(39) Var olan ürünlerin tüketicieye ulaştırmasını ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz	0,732		
(46) İşletme ortamı yeni fikir üretmeyi desteklemektedir	0,665		
Faktör 2: PAZAR LİDERLİĞİ		10,918	0,922
(40) Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz	0,825		
(41) Mevcut ürün veya hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz	0,822		
(42) Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız	0,809		
(43) Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız	0,772		
(44) Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketicieye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz	0,740		
(45) Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz	0,641		

Faktör analizi sonuçlarına göre 12 ifade kendi içinde 2 boyuta ayrılmış olup boyutlar ve faktör yükleri Tablo 12'deki gibidir. Tabloya göre, birinci boyutu oluşturan ifadeler soru formunun, 35., 36., 37., 38., 39. ve 46. ifadeleri olup bu ifadelerin işletmenin yeni ürün ve hizmet anlayışı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Birinci boyutu oluşturan söz konusu ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve alfa katsayısının % 94,0 olduğu görülmektedir. Birinci boyut toplam varyansın % 67,162'sini açıklamaktadır. İkinci boyut ise soru formunun 40., 41., 42., 43., 44. ve 45. ifadelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu boyutu oluşturan ifadelerin işletmenin pazar liderliğine yönelik ifadeler olduğu görülmektedir. İkinci boyutu oluşturan söz konusu ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve alfa katsayısının % 92,2 olduğu ifade edilebilir. İkinci boyut toplam varyansın % 10,918'ini açıklamaktadır.

5.2.2.1. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi Sonuçları

Cinsiyet ile örgütsel yenilik alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan tek grup t testi sonucunda hesaplanan t-değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05'ten büyük olduğundan iki grup arasında (bay-bayan) örgütsel yenilik alt boyutları algılanmasında anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

Tablo 16. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi

	Cinsiyet	\bar{X}	t	Sig.
Yeni Ürün ve Hizmet	Bayan	4,1520	1,124	0,263
	Bay	3,9500		
Pazar Liderliği	Bayan	3,8421	1,811	0,073
	Bay	3,4833		

5.2.2.2. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları

Yaş ile örgütsel yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre yaş ile yeni ürün ve hizmet alt boyut algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Fakat Pazar liderliği alt boyutu ile yaş arasında “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten küçük olduğundan anlamlı farklılıklar vardır denilebilir.

Bu farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığının tespiti için yapılan tukey testi sonuçlarına göre söz konusu farklılığın 41-50 yaş aralığında olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Diğer katılımcılar ilgili boyut ifadelerine katılıyorum yönünde cevaplar verirlerken 41-50 yaş aralığındaki katılımcılar kararsızım yönünde yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 17. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi

	Yaş	\bar{X}	F	Tukey HSD
Yeni Ürün ve Hizmet	(1) 20 ve altı	4,6667	2,730	- *
	(2) 21-30	3,9167		
	(3) 31-40	4,1944		
	(4) 41-50	3,0000		
Pazar Liderliği	(1) 20 ve altı	4,5714	2,840	1-4
	(2) 21-30	3,4970		
	(3) 31-40	3,7897		
	(4) 41-50	3,0833		

* $p \geq 0,05$; *Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

5.2.2.3. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyine Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları

Eğitim düzeyi ile örgütsel yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile örgütsel yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	\bar{X}	F	Tukey HSD
Yeni Ürün ve Hizmet	(1) Lise	4,2949	1,659	- *
	(2) Ön lisans	3,7414		
	(3) Lisans	4,1554		
	(4) Lisansüstü	4,1111		
Pazar Liderliği	(1) Lise	4,2051	2,134	- *
	(2) Ön lisans	3,4310		
	(3) Lisans	3,6328		
	(4) Lisansüstü	4,1111		

* $p \geq 0,05$; *Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

5.2.2.4. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları

Deneyim süresi ile örgütsel yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre deneyim süresi ile Örgütsel Yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Yenilik Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi

	Deneyim	\bar{X}	F	Tukey HSD
Yeni Ürün ve Hizmet	1 Yıldan Az	4,4872	0,972	- *
	1-4	4,0116		
	5-8	3,8519		
	9-12	4,0897		
	13 ve üzeri	3,9524		
Pazar Liderliği	1 Yıldan Az	4,1154	0,950	- *
	1-4	3,5853		
	5-8	3,4722		
	9-12	3,7821		
	13 ve üzeri	3,5238		

* $p \geq 0,05$; *Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

5.2.3. Pazarlama Yeniliği Boyutları İle Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi ve Deneyim Süresine Yönelik Varyans Analizleri

Katılımcılara yöneltilen soru formunda pazarlama yeniliği algısını ölçmek için yöneltilen 14 ifade kendi aralarında faktör analizine tabi tutulmuştur. Soru formunun analizi için varimax döndürme yöntemi ile yapılan temel bileşenler faktör analizi kullanılmıştır.

Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile yapılmış ve KMO değeri, 0,913 olarak bulunmuştur. Bu nedenle ilgili ifadelerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Bir ifade faktör uyumunu bozduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır.

Tablo 20. Pazarlama Yeniliği Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1: Pazarlama Yeniliği		68,154	0,969
(58) İşletmedeki çalışanlar “yaratıcılık”, “fikirler”, ve inovasyon hakkında konuşurlar	0,899		
(55) İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarını da maksimum edecek şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız	0,888		
(60) Ürün ve hizmet geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır	0,883		
(53) Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız	0,819		
(52) Tutundurma yöntemi ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız	0,795		
(50) Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız	0,771		
(57) İşletmenin misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon”, ve bunların tümüne yer verilmektedir	0,747		
(54) Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız	0,737		
(56) Yeni bir ürün veya hizmet geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler	0,734		
(49) Ürün tasarımlarımızı ve hizmet şekillerimizi müşteri memnuniyetine ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz	0,698		
(59) İşletme, yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenler	0,693		
(47) Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz	0,692		
(48) Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız	0,684		

Faktör analizi sonuçlarına göre 13 ifade kendi içinde tek boyuta ayrılmış olup faktör yükleri Tablo 20’deki gibidir. Söz konusu boyutu oluşturan ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve alfa katsayısının % 96,9 olduğu görülmektedir. Bu boyut toplam varyansın % 68,154’ünü açıklamaktadır. Faktör analizi sonuçları tablo 16’da gösterilmiştir.

5.2.3.1. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik “t” Testi Sonuçları

Cinsiyet ile pazarlama yeniliği arasında anlamlı farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan tek grup t testi sonucunda hesaplanan t-değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten büyük olduğundan iki grup arasında (bay-bayan) pazarlama yeniliği algılanmasında anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

Tablo 21. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Cinsiyete Göre Değişimine Yönelik t Testi

	Cinsiyet	\bar{X}	t	Sig.
Pazarlama Yeniliği	Bayan Bay	4,1228 3,9431	1,047	0,298

5.2.3.2. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları

Yaş ile pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 22. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Yaşa Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi

	Yaş	\bar{X}	F	Tukey HSD
Pazarlama Yeniliği	(1) 20 ve altı (2) 21-30 (3) 31-40 (4) 41-50	4,4396 3,9766 4,1026 3,0385	1,511	- *

* $p \geq 0,05$; *Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

5.2.3.3. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyi Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları

Eğitim düzeyi ile pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 23. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyi Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi

	Eğitim Düzeyi	\bar{X}	F	Tukey HSD
Pazarlama Yeniliği	(1) Lise (2) Ön lisans (3) Lisans (4) Lisansüstü	4,4201 3,7082 4,1017 4,1923	2,396	- *

* $p \geq 0,05$; *Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

5.2.3.4. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik “One Way Anova” Testi Sonuçları

Deneyim süresi ile pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre deneyim süresi ile pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir

Tablo 24. Pazarlama Yeniliği Alt Boyutlarının, Deneyim Süresine Göre Değişimine Yönelik One Way Anova Testi

	Deneyim	\bar{X}	F	Tukey HSD
Pazarlama Yeniliği	1 Yıldan Az 1-4 5-8 9-12 13 ve üzeri	4,4320 4,0394 4,0128 3,8994 3,8901	0,848	- *

* $p \geq 0,05$; *Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

5.2.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutları - Örgütsel Yenilik Alt Boyutları - Pazarlama Yeniliği Boyutu İlişkinine Yönelik Korelasyon Analizi ve Katsayılar

“Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş **iki değişken** arasındaki ilişkinin veya bağımlılığının şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir”. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı **r** ile gösterilmektedir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayısının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri 1 birim artarken, y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değer artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında her hangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısı **r** sadece iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti konusunda bilgi

vermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin türü veya formülasyonu hakkında bilgi vermez (Altunışık ve diğ., 2005:199-200).

Yapılan korelasyon analizinde, örgüt kültürü alt boyutlarından olan *vizyon* ile *tutarlılık* arasında ($r=0,435$, $p=0,000$), *vizyon* ile *uyarlama* arasında ($r=0,638$, $p=0,000$) ve *vizyon* ile *katılım* arasında ($r=0,571$, $p=0,000$) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Vizyon ile uyarlama arasındaki ilişkinin diğerlerine oranla daha güçlü olduğu ifade edilebilir.

Tablo 25. Örgüt Kültürü Alt Boyutları - Örgütsel Yenilik Alt Boyutları - Pazarlama Yeniliği Boyutu İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

		VİZYON	TUTARLILIK	UYARLAMA	KATILIM	YENİ ÜRÜN VE HİZMET	PAZAR LİDERLİĞİ	PAZARLAMA YENİLİĞİ
VİZYON	Pearson Korelasyon		0,435**	0,638**	0,571**	0,328**	0,345**	0,455**
TUTARLILIK	Pearson Korelasyon			0,509**	0,551**	0,389**	0,358**	0,369**
UYARLAMA	Pearson Korelasyon				0,559**	0,344**	0,378**	0,277**
KATILIM	Pearson Korelasyon					0,340**	0,482**	0,418**
YENİ ÜRÜN VE HİZMET	Pearson Korelasyon						0,758**	0,803**
PAZAR LİDERLİĞİ	Pearson Korelasyon							0,714**

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Örgütsel yenilik alt boyutları arasında da (Yeni Ürün ve Hizmet - Pazar Liderliği) anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki vardır denilebilir ($r=0,758$, $p=0,000$). Yani

işletmedeki yeni ürün ve hizmet anlayışının benimsenme düzeyi arttıkça, pazar liderliğinin de işletmede benimsenme oranı da artmaktadır.

Örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel yenilik alt boyutları arasında pozitif bir ilişki olmakla birlikte bu ilişkinin çok güçlü olmadığı ifade edilebilir. Korelasyon analizine göre; vizyon ile yeni Ürün ve hizmet arasında ($r=0,328$, $p=0,001$), tutarlılık ile yeni ürün ve hizmet arasında ($r=0,389$, $p=0,000$), uyarılma ile yeni ürün ve hizmet arasında ($r=0,344$, $p=0,001$), katılım ile yeni ürün ve hizmet arasında ($r=0,340$, $p=0,000$) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Pazar liderliği ile vizyon arasında ($r=0,345$, $p=0,000$), pazar liderliği ile tutarlılık arasında ($r=0,358$, $p=0,000$), pazar liderliği ile uyarılma ($r=0,378$, $p=0,000$), arasında, pazar liderliği ile katılım arasında ($r=0,482$, $p=0,000$) anlamlı bir ilişki vardır denilebilir.

Pazarlama yeniliği ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da pozitif fakat çok güçlü olmayan bir ilişki vardır denilebilir. Pazarlama yeniliği ile vizyon arasında ($r=0,455$, $p=0,000$), pazar liderliği ile tutarlılık arasında ($r=0,369$, $p=0,000$), pazar Liderliği ile uyarılma ($r=0,277$, $p=0,004$), arasında, pazar Liderliği ile katılım arasında ($r=0,418$, $p=0,000$) anlamlı bir ilişki vardır denilebilir.

Örgütsel yeniliğin alt boyutlarından olan yeni ürün ve hizmet ile pazarlama yeniliği arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu ($r=0,803$, $p=0,000$), Pazar liderliği ile pazarlama yeniliği arasında da yine anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu ($r=0,714$, $p=0,000$) söylenebilir. Korelasyon katsayılarından yeni ürün ve hizmet anlayışının benimsenme düzeyi arttıkça pazarlama yeniliğinin benimsenme oranı artmaktadır denilebilir. Yani işletmedeki yeni ürün ve hizmet anlayışı personel tarafından benimsedikçe pazarlama yeniliğinin de işletmede benimsenme oranı artmaktadır. Yapılan korelasyon analizinde, pazar liderliği anlayışı personel tarafından benimsedikçe pazarlama yeniliğinin de işletmede benimsenme oranı artmaktadır. Yani işletmedeki pazar liderliği personel tarafından anlaşılma düzeyi arttıkça pazarlama yeniliğinin de işletmede benimsenme düzeyi artmaktadır denilebilir.

5.2.5. Örgüt Kültürü Alt Boyutları - Örgütsel Yenilik Alt Boyutları - Pazarlama Yeniliği Arasında Regresyon Analizi

“Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız

değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir”. Sadece bir değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli tek regresyon analizi olarak isimlendirilmektedir. Birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizine ise çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilmektedir. Regresyon analizi sonucunda genel olarak sorulara aşağıdaki cevaplar aranmaktadır (Altunışık ve diğ., 2005:203):

- ✓ Bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmı bağımsız değişkenlerce açıklanabilir mi? (Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır?),
- ✓ Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkenlerce açıklanabilmektedir?) (İlişkinin şiddeti)
- ✓ Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? (İlişkinin yapısının belirlenmesi-bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi)
- ✓ Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir?
- ✓ Belirli şartların kontrol edilmesi durumunda, spesifik bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkileri nedir ve nasıl değişmektedir?

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulguları desteklemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel yenilik alt boyutları ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına Tablo 26’da yer verilmiştir.

Burada ilk regresyon analizinde örgüt kültürü alt boyutları bağımsız, yeni ürün ve hizmet değişkeni bağımlı, ikinci regresyon analizinde örgüt kültürü alt boyutları bağımsız, pazar liderliği bağımlı değişken, üçüncü regresyon analizinde bağımlı değişken pazarlama yeniliği, bağımsız değişkenler yeni ürün ve hizmet, pazar liderliği, dördüncü regresyon analizinde bağımlı değişken pazarlama yeniliği, bağımsız değişkenler örgüt kültürü alt boyutlarıdır.

H₁: Örgüt Kültürü alt boyutları, örgütsel yenilik alt boyutlarından yeni ürün ve hizmeti pozitif yönde etkiler.

Tablo 26. Örgüt Kültürü Alt Boyutları, Yeni Ürün ve Hizmet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	BETA	t	(P)
Yeni Ürün ve Hizmet	Vizyon	0,107	0,872	0,385
	Tutarlılık	0,241	2,165	0,033
	Uyarlama	0,104	0,832	0,407
	Katılım	0,088	0,726	0,470
	F	6,161		
	R	0,441		
	R ²	0,195		

Tablo 26'ya göre söz konusu modele göre vizyon, uyarlama ve katılım değişkenleri için $p > 0,05$ olduğundan üç değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı ifade edilebilir. Bu üç değişken modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Sadece tutarlılık değişkeni $p \leq 0,05$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin sadece % 19,5 ($R^2 = 0,195$)'lik kısmını açıklamaktadır.

H₂: Örgüt Kültürü alt boyutları, örgütsel yenilik alt boyutlarından pazarlama liderliğini pozitif yönde etkiler.

Tablo 27. Örgüt Kültürü Alt Boyutları, Pazar Liderliği Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	BETA	t	(P)
Pazarlama Liderliği	Vizyon	0,032	0,270	0,788
	Tutarlılık	0,094	0,878	0,382
	Uyarlama	0,115	0,960	0,339
	Katılım	0,347	2,981	0,004
	F	8,750		
	R	0,505		
	R ²	0,255		

Tablo 27'de söz konusu modele göre; vizyon, tutarlılık ve uyarlama değişkenleri $p \geq 0,05$ olduğundan bu üç değişkende istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamaktadır. Bu üç değişken modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Sadece katılım değişkeni $p \leq 0,05$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin sadece % 25,5 ($R^2 = 0,255$)'lik kısmını açıklamaktadır.

H₃: Örgütsel yenilik alt boyutları pazarlama yeniliğine pozitif yönde etki eder.

Tablo 28. Örgütsel Yenilik Alt Boyutları, Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	BETA	t	(P)
Pazarlama Yeniliği	Yeni Ürün ve Hizmet	0,614	7,120	0,000
	Pazarlama Liderliği	0,249	2,887	0,005
	F	105,892		
	R	0,819		
	R²	0,671		

Tablo 28’de söz konusu modele göre yeni ürün ve hizmet değişkeni ile pazarlama liderliği değişkeni değişkenleri $p \leq 0,05$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin % 67,1 ($R^2 = 0,671$)’ini açıklamaktadır.

H₄: Örgüt Kültürü alt boyutları, pazarlama yeniliğine pozitif yönde etki eder.

Tablo 29. Örgüt Kültürü Alt Boyutları, Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	BETA	t	(P)
Pazarlama Yeniliği	Vizyon	0,363	3,117	0,002
	Tutarlılık	0,183	1,727	0,087
	Uyarılma	-,159	-1,339	0,183
	Katılım	0,199	1,725	0,088
	F	9,523		
	R	0,521		
	R²	0,272		

Tablo 29’da söz konusu modele göre tutarlılık, uyarılma ve katılım değişkenleri $p \geq 0,05$ olduğundan bu üç değişkende istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamaktadır. Bu üç değişken modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Vizyon değişkeni $p \leq 0,05$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin sadece % 27,2 ($R^2 = 0,272$)’lik kısmını açıklamaktadır.

Örgüt kültürü alt boyutları yeni ürün ve hizmet boyutundaki değişim sadece % 19,5’ini, pazar liderliği boyutundaki değişimin ise % 25,5’ini açıklamaktadır. Örgüt kültürü alt boyutları pazarlama yeniliğindeki değişimin % 27,2’sini açıklarken örgütsel yenilik alt boyutları olan yeni ürün ve hizmet boyutu ile pazar liderliği boyutu pazarlama

yeniliğindeki değişimin % 67,1'ini açıkladığı ifade edilebilir. *Buradan yola çıkarak pazarlama yeniliğinde örgütsel yeniliğinin etkisinin göz ardı edilemeyecek ölçüde belirgin olduğu söylenebilir.*

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de hızlı büyüyen ve önemli bir ekonomik getirisi olan turizm sektörü için konaklama işletmelerinin önemi çalışmada da vurgulanmıştır. Konaklama işletmelerindeki yönetim biçimleri, örgüt kültürü ve pazarlama faaliyetleri konaklama işletmeleri için hayati önem arz etmektedir. Buradan yola çıkılarak yapılan bu çalışma turizm literatürü ve otel işletmeleri için önem arz ettiği söylenebilir.

Türkiye’de konaklama işletmeleri sayısının hızlı artması, büyük otel işletmelerinin çok yüksek maliyetlerle yapılması, her boş odanın zarar sayılması, bilişim ve iletişim teknolojileri ile ulaşımın gelişmesi, ekonomik krizlerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde sıklıkla yaşanması ve turizm taleplerinin esnek yapıda olması gibi sebeplerle konaklama işletmelerinin yönetimi, örgüt kültürü, örgüt kültürünün yapısı, pazarlama faaliyetlerini önemli derecede etkilediği düşünülmektedir. Örgüt kültürü de bu bağlamda işletmelerin üretim ve yönetim fonksiyonlarını önemli derecede etkilediği düşünülmektedir. Örgüt kültürü işletmelerin nasıl faaliyet gösterdiğini ve nelere önem verdiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Değişen tüketici taleplerine cevap verebilmek, diğer işletmelere göre bir fark oluşturabilmek, spesifik turistik tüketici taleplerini hedef alabilmek ve zorlu rekabet şartlarında hayatta kalabilmek için işletmeler çeşitli stratejilerle üretim yapmaktadırlar. Bunlardan bir tanesi yeniliği anlamak, işletmenin her alanında yeniliğe açık olmak, yenilik yapabilmek için işletmede yenilikçiliğe yatkın bir kültür oluşturmak olarak sıralanabilir. Yenilik, ürün ve hizmet üretiminin her sürecinden başlayarak her alanda yapılabileceği gibi satış ve pazarlama ile yönetim bölümü gibi stratejik bölümlerde de ağırlıklı olarak uygulanabilir.

Bir konaklama işletmesinde satış ve pazarlama departmanının önemi genel müdürün bile bir satış ve pazarlama departmanı elemanı gibi çalışması ile anlaşılabilir. Çünkü otelin dolması, gelirlerin artması bu bölümün başarısı ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Konaklama işletmeleri ağırlık olarak hizmet ürettiği düşünülürse, satış ve pazarlama departmanı çalışanı hizmet üretiminin en başından bu sürece dair önerilerde ve katkılarda bulunabilmelidir. Satış ve pazarlama teknikleri geliştirebilmeli, yenilikçilik anlayışını benimseyebilmelidir. Bu anlayışla diğer işletmelere göre fark oluşturabilme şansının artacağı düşünülmelidir.

Bu çalışmada İstanbul ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerin satış ve pazarlama departmanında; örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliğine yönelik sorulan soruların cevapların analizi sonucunda aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur.

Katılımcılara yöneltilen soru formunda örgüt kültürü algısını ölçmek için yöneltilen 34 ifade kendi aralarında, örgütsel yeniliği ölçmek için yöneltilen 12 ifade kendi aralarında, pazarlama yeniliğini ölçmek için yöneltilen 14 ifade ise kendi içinde faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre 24 ifade kendi içinde 4 boyuta ayrılmıştır. Birinci boyut Vizyonu temsil ettiği düşünülmüştür Birinci boyutu oluşturan ifadeler, soru formunun, 24., 25., 26., 28., 29., 30., 31. ve 32. ifadeler olup bu ifadelerin işletmenin çalışanlarını, işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda yönelterek onları verimliliğe teşvik ettiği görülmektedir., İkinci boyut ise tutarlılık olduğu düşünülerek, İkinci boyut ise soru formunun 2., 3., 4., 5., 6., 7. ve 8. İfadelerden oluştuğu görülmektedir. Bu boyutu oluşturan ifadelerin işletmenin temel değerlere yönelik ifadeler olduğu görülmektedir. Üçüncü boyutu oluşturan ifadelerin soru formunun 11., 21., 22., 23., ve 27. ifadeler olduğu söylenebilir. Üçüncü boyut adına uyarılama denmiştir. Bu boyuttaki ifadelerin yöneticilerin çalışanlarına verimliliğe vurgu yaptığı ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Dördüncü boyutu oluşturan ifadeler ise soru formunun 12., 14., 15. 18., ve 20. ifadeleridir. Bu ifadeler katılım boyutu altında toplandığı düşünülmüştür. Bu ifadelerin hedeflere ulaşmak için performans odaklandığı konusu ile ilgilidir denilebilir.

Katılımcılara sorulan cevaplar doğrultusunda yapılan faktör analizi sonucunda oluşan alt boyutlara, öncelikle cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü alt boyutlarından tutarlılık ve uygulama algısında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin tek grup t testi yapılmış ve çalışmada, hesaplanan t-değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten büyük olduğundan iki grup arasında (bay-bayan) örgüt kültürü algılanmasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarından vizyon ve katılım algısında ise t-değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten küçük olduğundan iki grup arasında (bay-bayan) örgüt kültürü alt boyutlarından olan vizyon ve katılım algılanmasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Söz konusu iki boyut için de bayanlar erkeklere oranla

ilgili ifadelere katılıyorum doğrultusunda yanıtlar vermişlerdir.

Yaş ile örgüt kültürü alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre yaş ile örgüt kültürü alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

Eğitim düzeyi ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile örgüt kültürü alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Deneyim süresi ile örgüt kültürü alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre deneyim süresi ile örgüt kültürü alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Katılımcılara yöneltilen soru formunda örgütsel yenilik algısını ölçmek için yöneltilen 12 ifade kendi aralarında faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre 12 ifade kendi içinde 2 boyuta ayrılmış olup, birinci boyutu oluşturan ifadeler soru formunun, 35., 36., 37., 38., 39. ve 46. ifadeleri olup bu ifadelerin işletmenin yeni ürün ve hizmet anlayışı ile ilişkili olduğu çıkarılmıştır. İkinci boyut ise soru formunun 40., 41., 42., 43., 44. ve 45. ifadelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu boyutu oluşturan ifadelerin işletmenin pazar liderliğine yönelik ifadeler olduğu sonucuna varılmıştır.

Cinsiyet ile örgütsel yenilik alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan tek grup t testi sonucunda hesaplanan t-değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten büyük olduğundan iki grup arasında (bay-bayan) örgütsel yenilik alt boyutları algılanmasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Cinsiyet ile örgütsel yenilik alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan tek grup t testi sonucunda hesaplanan t-değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten büyük olduğundan iki grup arasında (bay-bayan) örgütsel yenilik alt boyutları algılanmasında anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

Yaş ile örgütsel yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre yaş ile yeni ürün ve hizmet alt boyut

algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Fakat Pazar liderliği alt boyutu ile yaş arasında “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten küçük olduğundan anlamlı farklılıklar vardır denilebilir. Bu farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığının tespiti için yapılan tukey testi sonuçlarına göre söz konusu farklılığın 41-50 yaş aralığında olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Diğer katılımcılar ilgili boyut ifadelerine katılıyorum yönünde cevaplar verirken 41-50 yaş aralığındaki katılımcılar kararsızım yönünde yanıtlar vermişlerdir.

Eğitim düzeyi ile örgütsel yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile örgütsel yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Deneyim süresi ile örgütsel yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre deneyim süresi ile örgütsel yenilik alt boyutları algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcılara yöneltilen soru formunda pazarlama yeniliği algısını ölçmek için yöneltilen 14 ifade kendi aralarında faktör analizine tabi tutulmuştur. Katılımcılara yöneltilen soru formunda pazarlama yeniliği algısını ölçmek için yöneltilen 14 ifade kendi aralarında faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre 13 ifade kendi içinde tek boyuta ayrılmıştır.

Cinsiyet ile pazarlama yeniliği arasında anlamlı farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan tek grup t testi sonucunda hesaplanan t-değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi “significance (2-tailed)” değerleri % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten büyük olduğundan iki grup arasında (bay-bayan) pazarlama yeniliği algılanmasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmıştır.

Yaş ile pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Eğitim düzeyi ile pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile pazarlama yeniliği

algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Deneyim süresi ile pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre deneyim süresi ile pazarlama yeniliği algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir

Yapılan korelasyon analizinde, örgüt kültürü alt boyutlarından olan *vizyon* ile *tutarlılık* arasında ($r=0,435$, $p=0,000$), *vizyon* ile *uyarlama* arasında ($r=0,638$, $p=0,000$) ve *vizyon* ile *katılım* arasında ($r=0,571$, $p=0,000$) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Vizyon ile uyarlama arasındaki ilişki diğerlerine oranla daha güçlü olduğu çıkarılmıştır.

Örgütsel yenilik alt boyutları arasında da (Yeni Ürün ve Hizmet - Pazar Liderliği) anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki vardır denilebilir ($r=0,758$, $p=0,000$). Yani işletmedeki işletmede ki yeni ürün ve hizmet anlayışının benimsenme düzeyi arttıkça, pazar liderliğinin de işletmede benimsenme oranı da artmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel yenilik alt boyutları arasında pozitif bir ilişki olmakla birlikte çok güçlü olmadığı sonucuna varılmıştır. Korelasyon analizine göre; vizyon ile yeni ürün ve hizmet arasında ($r=0,328$, $p=0,001$), tutarlılık ile yeni ürün ve hizmet arasında ($r=0,389$, $p=0,000$), uyarlama ile yeni ürün ve hizmet arasında ($r=0,344$, $p=0,001$), katılım ile yeni ürün ve hizmet arasında ($r=0,340$, $p=0,000$) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu çıkarılmıştır. Pazar liderliği ile vizyon arasında ($r=0,345$, $p=0,000$), pazar liderliği ile tutarlılık arasında ($r=0,358$, $p=0,000$), pazar liderliği ile uyarlama ($r=0,378$, $p=0,000$), arasında, pazar liderliği ile katılım arasında ($r=0,482$, $p=0,000$) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Pazarlama yeniliği ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da pozitif fakat çok güçlü olmayan bir ilişki olmadığı çıkarılarak, pazarlama yeniliği ile vizyon arasında ($r=0,455$, $p=0,000$), pazar liderliği ile tutarlılık arasında ($r=0,369$, $p=0,000$), pazar liderliği ile uyarlama ($r=0,277$, $p=0,004$), arasında, pazar liderliği ile katılım arasında ($r=0,418$, $p=0,000$) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel yeniliğin alt boyutlarından olan yeni ürün ve hizmet ile pazarlama yeniliği arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu ($r=0,803$, $p=0,000$), pazar liderliği ile pazarlama yeniliği arasında da yine anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu

($r=0,714$, $p=0,000$) söylenebilir. Korelasyon katsayılarından yeni ürün ve hizmet anlayışının benimsenme düzeyi arttıkça pazarlama yeniliğinin benimsenme oranı arttığı sonucuna varılmıştır. Yani işletmedeki yeni ürün ve hizmet anlayışı personel tarafından benimsedikçe pazarlama yeniliğinin de işletmede benimsenme oranı artmaktadır.

Yapılan korelasyon analizinde, pazar liderliği anlayışı personel tarafından benimsedikçe pazarlama yeniliğinin de işletmede benimsenme oranı artmaktadır. Yani işletmedeki pazar liderliği personel tarafından anlaşılma düzeyi arttıkça pazarlama yeniliğinin de işletmede benimsenme düzeyi arttığı ifadesi çıkarılabilir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulguları desteklemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları ise şu şekildedir. Örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel yenilik alt boyutları ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon analizinde örgüt kültürü alt boyutları bağımsız, yeni ürün ve hizmet değişkeni bağımlı, ikinci regresyon analizinde örgüt kültürü alt boyutları bağımsız, pazar liderliği bağımlı değişken, üçüncü regresyon analizinde bağımlı değişken pazarlama yeniliği, bağımsız değişkenler yeni ürün ve hizmet, pazar liderliği, dördüncü regresyon analizinde bağımlı değişken pazarlama yeniliği, bağımsız değişkenler; vizyon, tutarlılık, uyarılma, katılımıdır.

H₁: Örgüt Kültürü alt boyutları, örgütsel yenilik alt boyutlarından yeni ürün ve hizmeti pozitif yönde etkiler.

Söz konusu modele göre vizyon, uyarılma ve katılım değişkenleri için $p>0,05$ olduğundan üç değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı ifade edilebilir. Bu üç değişken modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Sadece tutarlılık değişkeni $p\leq 0,05$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin sadece % 19,5 ($R^2= 0,195$)'lik kısmını açıklamaktadır.

H₂: Örgüt Kültürü alt boyutları, örgütsel yenilik alt boyutlarından pazarlama liderliğini pozitif yönde etkiler.

Söz konusu modele göre; vizyon, tutarlılık ve uyarılma değişkenleri $p\geq 0,05$ olduğundan bu üç değişkende istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu üç değişken modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Sadece katılım değişkeni $p\leq 0,05$

olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin sadece % 25,5 ($R^2= 0,255$)'lik kısmını açıklamaktadır.

H₃: Örgütsel yenilik alt boyutları pazarlama yeniliğine pozitif yönde etki eder.

Söz konusu modele göre yeni ürün ve hizmet değişkeni ile pazarlama liderliği değişkeni değişkenleri $p \leq 0,05$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin % 67,1 ($R^2= 0,671$)'ini açıklamaktadır.

H₄: Örgüt Kültürü alt boyutları, pazarlama yeniliğine pozitif yönde etki eder.

Söz konusu modele göre tutarlılık, uyarılma ve katılım değişkenleri $p \geq 0,05$ olduğundan bu üç değişkende istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu üç değişken modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Vizyon değişkeni $p \leq 0,05$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin sadece % 27,2 ($R^2= 0,272$)'lik kısmını açıklamaktadır.

Örgüt kültürü alt boyutları yeni ürün ve hizmet boyutundaki değişim sadece % 19,5'ini, pazar liderliği boyutundaki değişimin ise % 25,5'ini açıklamaktadır. Örgüt kültürü alt boyutları pazarlama yeniliğindeki değişimin % 27,2'sini açıklarken örgütsel yenilik alt boyutları olan yeni ürün ve hizmet boyutu ile pazar liderliği boyutu pazarlama yeniliğindeki değişimin % 67,1'ini açıkladığı ifade edilebilir. Buradan yola çıkarak pazarlama yeniliğinde örgütsel yeniliğinin etkisinin göz ardı edilemeyecek ölçüde belirgin olduğu söylenebilir.

İşletmeler ve İşgörenler İçin Öneriler

Değişen müşteri talep ve isteklerini dikkate alarak, turizm sektörünün lokomotif görevini üstlenen konaklama işletmeleri zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için pazarını koruyarak ve pazar payını da arttırması için şu öneriler sıralanabilir;

- ✓ Örgüt kültürünün pazarlama faaliyetlerine etkisi vardır. Bu düşünülerek işletmenin çıkarları doğrultusunda işletmede bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Örgütsel yeniliklere önem veren örgütler ve yenilikçi örgüt kültürüne sahip işletmeler pazarlama faaliyetlerinde de pazarlama yeniliğine önem vermekte,

bununla birlikte yeni ürünler ile pazarda lider olma hedefine inanmaktadırlar.

- ✓ Örgütsel yenilik teknolojik yenilikten daha çok, yönetim, insan kaynakları ve iş görenlerin verimli çalışmaları üzerine yapılan yeniliklerdir. Konaklama işletmelerinde otomasyonun az olması sebebi ile örgütsel yenilik çalışmalarına ağırlık verilebilir.
- ✓ Konaklama işletmelerinde pazarlama yeniliği benimsetilmek isteniyor ise öncelikle yenilikçi örgüt kültürü işletmede benimsetilmeli ve uygulanmalıdır.
- ✓ Konaklama işletmelerinde işçi devir oranını en aza indirerek yeniliğe önem veren bir örgüt kültürü oluşturulabilir, ya da örgütte yeniliği engelleyebilecek bir kültür var ise bunun baskın bir örgüt kültürü oluşması engellenebilir.
- ✓ Pazarlama faaliyetlerinde yeniliğe açık olmak için çalışanların görüşleri her zaman alınmalı ve bu da uygulanarak çalışanlara örgütsel yenilik konusunda teşvik ettirilmelidir. Bu sayede işgörenlerin kendi görüşlerine önem verildiğini anlamaları, onların çalışma motivasyonunu arttırarak, yenilik yapma sürecinde onların da dahil olunmasına katkı sağlanmış olunacaktır.
- ✓ Adhokrasi kültürün özellikleri itibari ile yeniliğe önem veren ve esnek yapıda bir kültür olgusuna sahip olduğu anlaşılmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışanların sürekli müşterilerle yüz yüze gelmesi sonucunda bazen ilişkiler kontrol edilemeyebilir. Adhokrasi kültürünün özellikleri örgüte yansıtılmaya çalışması çalışan ve müşteri ilişkilerinde çalışanlara biraz daha esnek olunmasını sağlayabilir.
- ✓ Yenilikçi örgüt kültüre katkı yapacak uygulamalar yapıldığında bunun da pazarlama yeniliklerine yansıtacağı unutulmamalıdır.
- ✓ Yeniliği benimseyen konaklama işletmeleri ve bu kültüre sahip işletmeler işgören seçiminde de buna dikkat etmelidir. İşgörenlerin iş görüşmelerinde bu tarz bilgilerin istendiğini bilmeleri, kendilerini bu yönde geliştirme zorunluluğunu hissettirecektir.
- ✓ Pazarlama yeniliklerine önem veren konaklama işletmeleri, farklı özelliklerde işgören seçiminin örgüte yenilik konusunda olumlu katkı sağlayacağını göz

önünde bulundurulmalıdır.

- ✓ Örgütsel yenilik sürecine ne kadar önem verilirse bunun pazarlama yeniliklerine de pozitif bir etki sağlayacağı düşünülmelidir.
- ✓ Değişen müşteri taleplerini ve isteklerini pazarlama yeniliklerine önem verilerek karşılanabileceği de düşünülmelidir.
- ✓ Diğer işletmelere göre fark oluşturabilmek yenilik sürecini etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinin faydasının büyük olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.
- ✓ Pazarlama departmanı çalışanlarına, ar-ge kültürünün aşılması için eğitim programları düzenlenebilir.

Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma bir takım kısıtlara sahiptir. Uygulama örneği zaman ve maliyet gibi unsurlar nedeni ile sadece İstanbul ilinde 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilmesi Türkiye geneli otellerini yansıtmayabilir. İstanbul ilindeki otellerin çok büyük bir kısmı ticari anlamda şehir otelciliği formatında hizmet vermekte, çok azı ise kıyı otelciliği tarzında hizmet verdiği bilinmektedir.

Diğer çalışmalarda kıyı otelleri örneklem olarak seçilip bölgeler arası farklılıklar ile hizmet farklılığından kaynaklanan örgüt kültürü algısı ve bunun pazarlama yeniliğine etkisi incelenebilir.

Araştırmacılar için diğer bir öneri olarak; daha spesifik bir çalışma ile sadece zincir otel işletmelerinden birinde uygulama yapılarak, işletme çalışanlarının sahip olduğu örgüt kültürü algısı ölçülebilir. Ölçüm değerleri yardımıyla örgüt kültürü ve yenilik algısının pazarlama faaliyetlerine nasıl yansıdığı görülerek, pazarlama yeniliğine uygun modeller oluşturulabilir. Daha uzun soluklu ve geniş kapsamlı bir çalışma için ülkemizde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin gerçek evrenini yansıtacak bir örneklem ile daha geniş bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- AHİPAŞAOĞLU, Suavi, İrfan Arıkan (2003), “Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AHMED, Pervaz K. (1998), “Culture and Climate for Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt:1, Sayı:1, s. 30-45.
- AKAT, Ömer (2000), “Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği”, Ekin Kitabevi, Bursa.
- AKINCI, Zeki (2001), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:4, 1-25.
- AKKILIÇ, M. Emin (2002), “Turizm Pazarlaması İle Oluşulan Faydaların Tespiti ve Bu Faydaların Turizm Aracı Kuruluşlarının Reklam Faaliyetlerine Yansıtılmasının Önemi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Malatya.
- AKOVA, Orhan, Mehmet Sarıışık, Mustafa Cevdet Altunel (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Uygunluk (Convenience)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, *Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C*, Değişim Yayınları, İstanbul, s.281-313.
- AKTAŞ, Ahmet (2002), “Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi”, 2. Baskı, Azim Matbaa, Antalya.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2004), “Turizmde Pazarlama Stratejileri”, Editörler; Demirkol, Ş., B. Zengin, *Turizm İşletmeleri*, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 287-318.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2009), “Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yöntemi”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, *Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C*, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 7-47.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım (2005), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, İstanbul.

- ALTUNIŞIK, Remzi, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak (2004), “Modern Pazarlama”, 3. Basım, Değişim Yayınları, İstanbul.
- ARSLAN, Negahan Talat (2004), “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1. S. 203-228.
- ATAY, Lütfi (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Hedef Kitle (People)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.161-182.
- AVCIKURT, Cevdet (2005), “Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme”, Değişim Yayınları, İstanbul.
- AYHAN, Gökdeniz (1999), “Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi”, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- BAKAN, İsmail (2008), “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamaları İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMU İBBF Dergisi, Cilt:10, Sayı:14
- BAKAN, İsmail, Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci (2004), “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım”, Aktüel Yayıncılık, İstanbul
- BATMAN, Orhan (2008), “Otel İşletmelerinin Yönetimi”, 3. Baskı, Değişim Yayıncılık, İstanbul.
- BATMAN, Orhan, Hüseyin Soybalı (2009), “Otel İşletmeleri”, Editörler: Demirkol, Ş., B. Zengin, Turizm İşletmeleri, Değişim Yayınlar, İstanbul.
- BATMAN, Orhan, Ömer Lütfi Met (2006), “Konaklama İşletmeciliği”, Editör: Zengin, B., Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi ve Ön büro Otomasyon Sistemleri, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 1-32.
- BAYAT, Bülent (2002), “Örgütlerde Güdüleme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme-kaçınma Davranışlarının Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model: Öğrenilmiş

- Çaresizlik”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, s. 1-14.
- BEUGELSDIJK, Sjoerd, Carla I. Koen, Nils G. Noorderhaven, (2006), “Organizational Culture and Relationship Skills”, Organization Studies, Cilt: 27, Sayı: 6, s. 833-854.
- BİLİR, F. Pervin (2005), “Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Adana
- BLOCH, Carter (2007), “Assessing Recent Developments in Innovation Measurement: The Third Edition of The Oslo Manual”, Science and Public Policy, Cilt: 34, Sayı: 1, Aralık, s. 23-34.
- BOZOK, Düriye (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Tutundurma (Promotion)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.129-159.
- BROWN, Andrew D. (1994), “Politics, Symbolic Action and Myth Making In Pursuit of Legitimacy”, Organizations Studies, Cilt:15, Sayı:6, s. 861-878.
- BRYMER, Robert A. (1995), “Hospitality Management”, 7. Basım, Kendall/Hunt Publishing Company, United State of America.
- BUHALİS, Dimitrios (2000), “ Relationships in The Distribution Channel of Toursim: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in The Mediterranean Region”, The Haworth Press,
- CEYLAN, Adnan, Ercan Ergün, Lütfihak Alpkın (2000), “Çatışmanın Sebepleri ve Yöntemi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, s.39-51.
- CHANG, Shuchih Ernest, Chin-Shien Lin, C.S. (2007), “Exploring Organizational Culture for Information Security Management”, Industrial Management and Data Systems, Cilt: 107, Sayı: 3, s. 438-458.

- CHEN, Yongmin (2006), "Marketing Innovation", Journal Compilation, Blackwell Publishing, Journal of Economics & Management Strategy, Cilt: 15, Sayı: 1, s. 101-123.
- ÇAVUŞ, Senol, Arzu Gürdoğan (2008) "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1.
- ÇELİK, Mazlum (2007), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- ÇETİNER, Ertuğrul, (1995), "Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi", 2. Baskı, Tutibay Yayınları, Ankara.
- DAMANPOUR, Fariborz (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", Academy of Management Journal, Cilt: 34, Sayı: 3, s. 555-590.
- DAMANPOUR, Fariborz, William M. Evan (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag"", Cornell University, Administrative Science Quarterly, Cilt: 29, s. 392- 409.
- DAMANPOUR, Fariborz., Marquerite Schneider (2008), "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers", Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access, Cilt:19, Sayı:7, Kasım, s. 495-522.
- DEĞMEN, H. Anıl, O. Cenk Demiroğlu (2009), "Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Değerlendirme (Consideration)", Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.352-369.
- DEMİREL, Yavuz, Himmet Karadal (2007), "Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:12, S:3, s. 253-270.

- DEMİRKOL, Şehnaz, Gürel Çetin (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Süreç (Process)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.183-213.
- DENISON, Daniel R., Aneil K. Mishra (1995), “Towards A Theory of Organizational Culture And Effectiveness”, Organization Science, Vol. 6, No.2, S.204-223.
- DESPHANDE, Rohit, John U. Farley, Frederick E. Webster (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, Journal of Marketing, Cilt 57, Ocak, s. 23-37.
- DESPHANDE, Rohit, John U. Farley, Frederick E. Webster (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, Journal of Marketing, Cilt 57, Sayı:1, Ocak, s. 23-37.
- DINIS, Anabella (2006), “Marketing and Innovation: Useful Tools for Competitiveness In Rural and Peripheral Areas”, European Planning Studies, Cilt:14, Sayı:1, s.9-22.
- DİNÇER, Füsün İstanbullu, Suna Muğan Ertuğral (2009), “ Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Ürün (Product)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 49-74.
- DİNÇER, Mihat Zeki, Azize Tunç Hussesin (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Koordinasyon (Coordination)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P Ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.371-398.
- DOBNI, C. Brooke (2008), “Measuring Innovation Culture in Organizations The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis”, European Journal of Innovation Management, Cilt: 11, Sayı: 4, s. 539-559.
- DOWBROWSKI, Caroline, Jeffrey Y. Kim, Kevin C. Desouza, Ashley Braganza, Sridhar Papagari, Peter Baloh and Sanjeev Jha (2007), Elements of Innovative

Cultures, Knowledge and Process Management, Wiley InterScience, Cilt: 14, Sayı: 3, s. 190-202.

DOYLE Peter, Susan Bridgewater (1998), “Innovation in Marketing”, The Chartered Institute of Marketing, First Published. http://books.google.com/books?id=Iqu-4hRf_iLGcC&printsec=frontcover&dq=innovation+in+marketing&hl=tr&ei=Kg-dpTdPLJc7B8QPotdTbW&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=1&ved=0CCsQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false, E.T: 26.02.2011.

DOYLE, Peter (2003), “Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değer Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri”, Çeviren: Gülfidan Barış, 2. Baskı, İstanbul, MediaCat Kitabevi.

EDGAR, H. Schein (1990), “Örgütsel Kültür”, Çev. Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2002, Cilt:4, Sayı:3, s. 1-32,

EFİL, İsmail (1999), “İşletmelere Yönetim ve Organizasyon”, Genişletilmiş 6. Baskı, Alfa Yayınları, Ekim, İstanbul.

ELÇİ, Şirin (2006), “İnavosyon Artık Gündemlerde” http://www.uig.gen.tr/dokumanlar/Cumhuriyet_SE.pdf , E.T:07.04.2011.

ERDEM, Haluk, Mesut Bozkurt (2009), “Turizm İşletmelerinde Pazarlanmasında Maliyet (Cost)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.261-278.

ERDEM, Ramzan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim,Cilt:2, Sayı:2, s. 63-79.

EREN, Erol (1998), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 11. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

EREN, Erol (1998), “Yönetim ve Organizasyon” 4. Baskı, Beta Yayım, İstanbul

ERTEKİN, Yücel (1978), “Örgüt İklimi”, Amme İdare Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, s. 16-35.

- ERTEKİN, Yücel (1978), “Örgüt İklimi”, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- GOPALAKRISHRAN, Shanthi, Fariborz Damanpour (2000), “The Impact of Organizational Context on Innovation Adoption in Commercial Banks”, IEEE Transactions on Engineering Management, Cilt: 47, Sayı: 1, s. 14-25.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6, s. 147-159.
- GÜLER, Emel Gönenç (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Satış yeri (Place)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.105-128.
- GÜVEN, Murat, Banu Açıkgöz (2007), “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, ZKU Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:5, s.1-20.
- HACIOĞLU, Necdet (2009), “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış”, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, 1. Baskı, Marmara Kitap Merkezi Yayınları, Bursa.
- HACIOĞLU, Nejdet (2000), “Turizm Pazarlaması” 4. Basım, Vipa Basım, Bursa
- HALİS, Muhsin (2003), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bişkek, Sayı:5, s. 109-135.
- HALİS, Muhsin, Oğuz Türkay (2009), “Turizm işletmelerinin Pazarlamasında Doğrulama (Confirmation)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 399-418.
- HALLOWELL, Roger, David Bowen, Carin-Isabel Knoop (2002), “Four Season Goes to Paris”, Academy of Management Executive, Cilt: 16, Sayı:4, s.7-23.
- HARBORNE, Paul, Axel Johne (2003), “Creating A Project Climate for Successful Product Innovation”, European Journal of Innovation Management, Cilt 6, Sayı 2, s. 118-132.

- HIVNER, Walter, Shirley A. Hopkins, Willie E. Hopkins (2003), “Facilitating, Accelerating and Sustaining The Innovation Diffusion Process: An Epidemic Modeling Approach”, European Journal of Innovation Management, Cilt 6, Sayı 2, s. 80-89.
- HOFSTEDE, Geert, Bram Neuijen , Denise Daval Ohayv, Geert Sanders (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, Cilt:35, Sayı:2, s. 286-316.
- HOFSTEDE, Geert, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov (2010), “Cultures and Organizations-Software of The Mind”, A Division of The McGraw-Hill Companies, United States, <http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=o4-OqTgV3V00C&oi=fnd&pg=PR3&dq=cultures+and+organizations&ots=l3MKVBmMPz&sig=Urm0nQ1KeDWzwxym55CUxsOvzEM#v=onepage&q&f=false>, E.t: 18.06.2011.
- HOLDEN, Philip Anthony, (1997), “Success Through Service”, Management Decision, Cilt: 35, Sayı:9, s.677-681.
- Http://www.yeniasir.com.tr/InsanKaynaklari/2009/08/23/yenilikci_kultur_firmalara_bu_yuk_avantaj_sagliyor, E.T:20.06.2010.
- İŞİK, Abdulkadir (2009), “Kültür ve Kalkınma: Vergi Kültürü Örneği”, Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, s. 851-865.
- İÇÖZ, Orhan (1996), “Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar”, Anatolia Yayıncılık, Ankara.
- İÇÖZ, Orhan (2000), “Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi”, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İÇÖZ, Orhan, Metin Kozak (1998), “Turizm Ekonomisi”, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İRA, Nejat (2004), “Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimler Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimler Fakültesi, Malatya

- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi (1999), “Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- JASKYTE, Kristina (2004), “Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, Cilt: 15, Sayı: 2, s. 530-562.
- JASKYTE, Kristina, William W. Dressler (2005), “Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations”, *Administration in Social Work*, Cilt: 29, Sayı: 2, s. 23-41.
- KARCIOĞLU, Fatih (2001), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1-2, (265-283)
- KASPER, Hans (2002), “Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organisations”, *European Journal of Marketing*, Cilt:36, Sayı: 9/10, s.1047-1057.
- KNELLER, George F. (1965), “Kültür, Kişilik ve Eğitim”, *Educational Anthropology An Introduction U.S.A.*, Johnwiley Sons, s. 42-66., Çev. Mahmut Tezcan, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/499/5944.pdf>, E.T.: 29.01.2011
- KOHLI, Ajay K., Bernard J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Cilt: 54, Sayı: 2, s.1-18.
- KOSTAK, Didem (2007), “Turizm Hareketleri (Türkiye Üzerinde Sağlık Turizmi)”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- KOTLER, Philip (1989), “Marketing Management. Analysis, Planing, and Contol” New Jersey
- KOTLER, Philip (2000), “Pazarlama Yönetimi”, (Çev. Nejat Muallimoğlu, 10. Baskından Çeviri), Milenyum Baskı, 1. Baskı, İstanbul.
- KOTLER, Philip (2003), “Marketing Management”, 11. Basım, Prentice Hall Pearson Education International, ABD.

- KOTLER, Philip, Gary Amstrong, John Saunders, Weronica Wong (1999), “Principles of Marketing”, Second European Edition, Prentice Hall Europe.
- KOZAK, Nazmi (2008), “Turizm Pazarlaması”, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, Nazmi, Meryem Kozak, Metin Kozak (2001), “Genel Turizm İlkeleri-Kavramlar”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KÖROĞLU, Ahmet, Cevdet Avcıkurt (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Tüketicie Değer Katan Şeyler (Customer Value)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.237-259.
- KÖSE, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, s. 219-242.
- KUŞLUVAN, Salih (2003) “Managing Employee Attitudes And Behaviours In The Tourism And Hospitality Industry”, Nova Science Publishers, Newyork.
- KÜÇÜKASLAN, Derman, Yüksel Güngör, Elbeyi Pelit (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında İletişim (Communication), Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.315-349.
- KÜLTÜR ve Turizm Bakanlığı, <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-91521/turizm-isletmesi-belgeli-turizm-tesisleri-bilgileri-yay-.html>, E.t: 07.05.2011
- KÜLTÜR ve Turizm Bakanlığı, <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/174210/turizm-geliri-ve-gideri-gsmh-ve-gsyih-ihracat-ve-ithala-.html>, E.T:07.05.2011
- KÜLTÜR ve Turizm Bakanlığı, <http://www.kultur.gov.tr/TR/belge/1-74210/tur-izm-geliri-ve-gideri-gsmh-ve-gsyih-ihracat-ve-ithala-.html>, E.T: 01.03.2011.
- KÜLTÜR ve Turizm Bakanlığı, <http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?-F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487-E.t:>
07.05.2011
- KÜLTÜR ve Turizm Bakanlığı, http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoste_r.aspx?-?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487-E.t:07.05.

2011.

- LAVADO, Antonio Carmona, Gloria Cuevas-Rodriguez, Carmen Cabello-Medina (2010), "Social and Organizational Capital: Building The Context for Innovation", *Industrial Marketing Management*, Cilt:39, s. 681-690.
- MANZAKOĞLU, Bilgen T. (2009), "Organizasyonel Kültürün, Firmaların Yeni Ürün Tasarımı Anlayışlarına ve Yapılanmalarına Etkisinin, Tasarım Denetim Araçları Kullanılarak Araştırılması", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Ürünleri Bilim Dalı, Mayıs, İstanbul.
- MARTINS E.C., Terblanche F. (2003), "Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Cilt 6, Sayı 1, s. 64-74
- MCLEAN, Laird D. (2005), "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation", *Advances in Developing Human Resources*, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 226-245.
- MEEK, V. Lynn (1988), "Organizational Culture: Origins and Weaknesses", *Organization Studies*, Cilt: 9, Sayı 4, s. 453-473.
- MIDDLETON, Victor TC, Jackie R. Clarke (2001), "Marketing in Travel and Tourism", 3. Basım, Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford
- MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, http://egitek.meb.gov.tr/aok/aok_kitaplar/AoIKitaplar/-Turizm_1/1.pdf, E.T:10.05.2011
- MORONE, Joseph (1989), "Strategic Use of Technology", *California Management Review*, Cilt: 31, Sayı: 4, s. 91-110.
- MUCUK, İsmet (2001), "Pazarlama İlkeleri" 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MUCUK, İsmet (2005), *Modern İşletmecilik*, 15. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- NAKTİYOK, Atılhan (2004), "İç Girişimcilik", Beta Yayınları, Nisan, İstanbul.
- NARVER, John C., Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Cilt: 54, Sayı: 4, s. 20-43.

- O'CASS, Aron, Liem Viet Ngo (2007), "Market Orientation Versus Innovative Culture: Two Routes to Superior Brand Performance", *European Journal of Marketing*, Cilt: 41, Sayı: 7/8, s. 868-887
- ODABAŞI, Yavuz (2001), "Pazarlama Planı Rehberi" Seçkin Matbaa, Ankara.
- ODEN, Howard W. (1997), "Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship", Westport, Conn., Quorum Books, [http://www.amazon.com/Managing-Corporate-Culture-Innovation Intrapreneurship/dp/1567200478#reader_r_1567200478](http://www.amazon.com/Managing-Corporate-Culture-Innovation-Intrapreneurship/dp/1567200478#reader_r_1567200478), E.t: 20.02.2011.
- OLALI, Hasan (1990), "Turizm Politikası ve Planlaması", Yön Ajans, İstanbul.
- OLALI, Hasan, Meral Korzay (1993), "Otel İşletmeleri", 2.Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- OUICHI, William (1989), "Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?" Çev. Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- OZANE, Urban. B. ve Gilbert A. Churchill (1971), "Five Dimensions of the Industrial Adaption Process, *Journal of Marketing Research*, Cilt:8, Ağustos, ss. 322-328.
- ÖGE, Serdar (2002), "Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:7, s. 79-88.
- ÖNEN, M. Oğuzhan (2008), Dünya'da ve Türkiye'de Turizm, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara.
- ÖZÜRK, Nesli, "İnovasyon Nedir, Ne Değildir?" Periskop, http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.savepdf.org%2Fdownl-oad.php%3Ffid%3D48357&rct=j&q=Periskop%2C%20Nesli%20%20C3%96zt-%20%20C4%B0novasyon%20nedir%2C%20ne%20de%20%20C4%9Fildir&ei=fl6UTZ-XM4SWswbJvqDJCA&usg=AFQjCNHyJZC9xqRvB1tmI8A_OnS00iWcsA&cad=rjaM4SWswbJvqDJCA&usg=AFQjCNHyJZC9xq-RvB1tmI8A_OnS00iWcsA&cad=rja, E.T:30.03.2011.
- PATTERSON, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, Alison M. Wallece (2005),

- “Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity and Innovation”, *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt:26, s. 370-408.
- PETTİGREW, Andrew M. (1979) “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 4, Sayı:4, s. 571-581.
- PORTER, M. (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York.
- POSKIENE, Audrone (2006), “Organizational Culture and Innovations”, *Engineering Economics*, Cilt: 46, Sayı: 1, s. 45-50.
- POSNER, Barry Z., J. Michael (1979), “The Importance of Values in Understanding Organizational Behaviour”, *Human Resource Management*, Cilt:18, Sayı:3, s. 9-14.
- RAFINEJAD, Dariush (2007), “Innovation, Product Development and Commercialization, Case Studies and Key Practices for Market Leadership”, J. Ross Pub, Flu. Lauderdale Ft.
- RIZAOĞLU, Bahattin (2004), “Turizm Pazarlaması”, 4.Baskı Detay Yayıncılık, Ankara.
- RYU, Kisang, Heesup Han, Tae-Hee Kim (2008), “The Relationship Among Overall Quick-Casual Restaurant Image, Perceived value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions”, *International Journal of Hospitality Management*, Sayı:27, s. 459-469.
- SARIKAYA, Nilgün, Nilgün Sütütemiz, F. Anıl Konuk (2008), “Farklı Algılanan Değer Perspektifine Sahip Kişilerin Ayırt Edici Özelliklerinin İncelenmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, No: 23, s.143-156, <http://www.e-sosder.com/dergi/23143-156.pdf>, E.T:17.03.2011.
- SCOTT, Suzanne G., Reginald A. Bruce (1994). “Determinants of Innovative Behavior: A path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 3, s. 580-607.

- SELVİ, Murat Selim (2009), “Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Fiziksel Kanıt (Physical Evidence)”, Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 215-236.
- SHANKAR, Venaktesh (2008), “The Evolution of Markets: Innvation Adoption Diffusion, Market Growth, New Product Entry, and Competitor Responses”, Handbook of Technology and Innovation Management, Editör: Scott Shane, John Wiley.
- SHEIN, Edgar, H (2004), “Organizational Culture and Leadership”, Third Editon, United States of America.
- SIEHL, Caren (1992), “Cultural Leadership in Service Organizations”, International Journal of Service Industry Management, Cilt:3, Sayı:2, s.17-22.
- SMIRCICH, Linda, (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, Administrative Science Quarterly, Cilt:28, Sayı:3, s. 339-358.
- SNYDER, Nancy Tenant, Deborah L. Duarte (2003), “Strategic Innovation: Embedding Innovation As A Core Competency In Your Organization”, First Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- SOARES, Ana Maria, Minoo Farhangmehr, Aviv Shoham (2007), “Hofstede’s Dimensions of Culture In International Marketing Studies”, Journal of Business Research, Volume: 60, s.277-284.
- ŞENER, Burhan (2001), “Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon”, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2002), “Örgütler ve Kültürler”, 1. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2007), “Örgütler ve Kültürler”, 2. Baskı, Pegam A Yayınları, Ankara,<http://www.pegema.net/dosya/dokuman/290920071201490.%20%C3%96NS%C3%96Z%20ve%20%C4%B0%C3%87%C4%B0NDEK%C4%B0LER.pdf>, E.T:04.02.2011

- TEKCANGİL, Rukiye (2009), “Örgüt Kültürü’nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama Bilim Dalı, Ekim, Eskişehir.
- TEPECİ, Mustafa; A.L. Bart Bartlett (2002), “The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure Of Individual Values, Organizational Culture, And Person Organization Fit As Predictors Of Job Satisfaction And Behavioral Intentions”, International Journal Of Hospitality Management, Cilt:2, Sayı:2, s.154- 170.
- THOMAS, Robert J. (1996), “Estimating Demand for Services: Issues in Combining Sales Forecasts” Journal of Retailing and Consumer Services, Cilt:3, Sayı:4, s.241-250.
- TIDD, Joe, John Bessant, Keith Pavitt (2003), “Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change”, 3. Baskı, John Wiley&Sons Ltd.
- TİRYAKİ, Tuğba (2005), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya
- TOKOL, Tuncer (1996), “Pazarlama Yönetimi”, 7. Basım, Uludağ Üniversitesi, Bursa
- TRICE, Harrison M., Janica M. Beyer (1984), “Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials” Academy of Management Review, Cilt: 9, Sayı:4, s. 653-669.
- TROTT, Paul (2005), “Innovation Management and New Product Development”, Third Edition, Upper Saddle River, N.J., Financial Times Prentice Hall.
- TÜİK, “<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=8493>”, E.t:07.05.2011
- TÜİK, “http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=51&ust_id=14”, E.t: 07.04.2011.
- TÜRSAB, (Türkiye Seyahat Ve Acentalar Birliği), <http://www.tursab.org.tr/content/-turkish/istatistikler/gostergeler/milliyet.htm>-E.t: 07.05.2011.
- UNWTO (Dünya Turizm Örgütü), http://85.62.13.114/media/news/en/press_det.-

php?id=7331&idioma=E, E.T:10.05.2011

- UZKURT, Cevahir (2008), “Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü”, Beta Yayınları, İstanbul.
- UZUN, Dilek (2007), “Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir
- VAREY, Richard .J., Barbara R. Lewis (2000), “Internal Marketing Directions for Management”, Routledge, London and New York.
- VAROL, Muharrem (1989) “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi” A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. Ankara: XLIX,1-2: Ocak-Haziran, s.195-222
- WEERAWARDENA, Jay (2003), “The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy”, Journal of Strategic Marketing, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 15-35.
- WILSON, Alla L., K. Ramamurthy ve Paul C. Nystrom (1999), “A multi-Attribute Measure for Innovation Adoption: the Context of Imaging Technology”, IEEE Transactions on Engineering Management, Cilt: 48, Sayı:3 s. 311-321.
- WOLFE, Richard A. (1994), “Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions”, Journal of Management Studies, Cilt: 31, Sayı: 3, s. 405-431.
- YAHYAGİL, Mehmet Yusuf (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama” İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul, Sayı 47, s.53-76.
- YÜCELER, Aydan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklim İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:29, s. 445-458)

- ZEITHAML, Valarie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Qulaity and Value: A Meand-End Model and Synthesis of Evidence", The Journal of Marketing, Cilt:52, Sayı:3, s. 2-22.
- ZEITHAML, Valerie A., Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gramler (1996), "Services Marketing", Mcgraw-Hill.
- ZENGİN, Burhanettin (2000), "Konaklama İşletmelerindeki Müşteri İlişkilerinde İletişimin Önemi ve Bir Uygulama Örneği", Pazarlama Dünyası Dergisi, Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- ZENGİN, Burhanettin, Lütfi Mustafa Şen (2009), "Turizm işletmelerinin Pazarlanmasında Fiyat (Price)", Editörler; Avcıkurt, C., Ş. Demirkol, B. Zengin, Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları, İstanbul, s.75-103.

EKLER

EK-1: Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisi: İstanbul Örneği Anket Formu

Değerli katılımcı, Bu ankete vereceğiniz cevaplar “ Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisi: İstanbul Örneği ” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında veri olarak kullanılacaktır. Verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulup, kişi ve kurum isimlerine yer verilmeyecektir. İstenildiği takdirde araştırma sonuçları belirtilen adrese gönderilecektir. Bu çalışmaya katkılarınız için teşekkür ederiz. Not: Bu anketi cevaplamanız en fazla 3 dakikanızı alacaktır..!									
Tamamen Katılıyorum ⑤	Katılıyorum ④	Kararsızım ③	Katılmıyorum ②	Tamamen Katılmıyorum ①					
Yrd.Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN (Danışman), Sakarya Üniversitesi İİBF Turizm İşletmeciliği Bölümü Osman TAŞAR, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD İletişim: 05433715874 E-Mail: osman-tasar@hotmail.com									
1. Lütfen Örgüt Kültürü'ne ilişkin aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak Size en uygun seçeneği işaretleyiniz?					Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1) Yöneticilerimiz, çalışanlarına daima yetki verirler.					⑤	④	③	②	①
2) Yöneticilerimiz, tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır.					⑤	④	③	②	①
3) İşletmemizde çalışanlar birbirlerine güvenirlere ve sadıktırlar.					⑤	④	③	②	①
4) İşletmemiz çalışanlarını aktif olarak işletmenin tüm aktiviteleri ve olaylarına katılımı için cesaretlendirir.					⑤	④	③	②	①
5) İşletmemizde çalışanlar, örgütlerini korumaya kendini adanmışlardır.					⑤	④	③	②	①
6) Yöneticilerimiz çalışanlarına güvenir ve çalışanlar karar verme süreçlerine katılırlar.					⑤	④	③	②	①
7) Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve şirketimiz tıpkı büyük bir aile gibi görünür.					⑤	④	③	②	①
8) İşletmemiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder.					⑤	④	③	②	①
9) Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptirler.					⑤	④	③	②	①
10) Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.					⑤	④	③	②	①
11) Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyon'a sahiptir.					⑤	④	③	②	①
12) İşletmemizin çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler.					⑤	④	③	②	①
13) İşletmemiz çalışanların yegane olmalarına önem verir ve çalışanları yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya çıkarması için cesaretlendirir.					⑤	④	③	②	①
14) İşletmemiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.					⑤	④	③	②	①
15) Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder / ister.					⑤	④	③	②	①
16) İşletmemiz, çalışanlarının uyması için her zaman resmi ve katı kurallara sahiptir.					⑤	④	③	②	①
17) İşletmemizin çalışma şekli durağan ve tutucu bir kültüre vurgu yapar, hiçbir karışıklığa izin vermez.					⑤	④	③	②	①
18) İşletmemiz, hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder.					⑤	④	③	②	①
19) İşletmemiz durağandır ve çalışanları için iş güvenliği sunar.					⑤	④	③	②	①
20) İşletmemiz, her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.					⑤	④	③	②	①
21) Yöneticilerimiz etkin olarak verimliliği vurgularlar.					⑤	④	③	②	①

22) Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisleri/kanıları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar.	5	4	3	2	1
23) İşletmemizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir.	5	4	3	2	1
24) İşletmemiz için verim oranına dikkat eder. Her bir departman ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır.	5	4	3	2	1
25) İşletmemiz, rekabetçi avantajını sürdürmek için dikkat eder.	5	4	3	2	1
26) İşletmemiz çalışanlarının çalışma koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve başarılarını takip eder.	5	4	3	2	1
27) Yöneticiler, görevlerinde insan ilişkileri yönünde başarılıdır.	5	4	3	2	1
28) Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.	5	4	3	2	1
29) Yöneticiler, çalışanlarını işletme amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.	5	4	3	2	1
30) Yöneticiler, çalışanlarına görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımcı sağlar.	5	4	3	2	1
31) Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.	5	4	3	2	1
32) Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler.	5	4	3	2	1
33) Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.	5	4	3	2	1
34) Yöneticiler, personeli çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.	5	4	3	2	1
2) Lütfen Örgütsel Yeniliğe İlişkin Aşağıda Verilen İfadelerle İlgili Olarak Size En Uygun Seçeneği İşaretleyiniz?					
35) Pazardaki mevcut ürün ve hizmetlere kıyasla, tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün ve hizmetler sunarız.	5	4	3	2	1
36) Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.	5	4	3	2	1
37) Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olduğumuz ürün veya hizmetleri de pazara sunarız.	5	4	3	2	1
38) Var olan ürün ve veya hizmetlerimizi sık sık yeniden konumlandırırız.	5	4	3	2	1
39) Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırmasını ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.	5	4	3	2	1
40) Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.	5	4	3	2	1
41) Mevcut ürün veya hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.	5	4	3	2	1
42) Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	5	4	3	2	1
43) Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	5	4	3	2	1
44) Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	5	4	3	2	1
45) Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.	5	4	3	2	1
46) İşletme ortamı yeni fikir üretmeyi desteklemektedir.	5	4	3	2	1
3) Lütfen Pazarlama Yeniliğine İlişkin Aşağıda Verilen İfadelerle İlgili Olarak Size En Uygun Seçeneği İşaretleyiniz.					
47) Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.	5	4	3	2	1
48) Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.	5	4	3	2	1
49) Ürün tasarımlarımızı ve hizmet şekillerimizi müşteri memnuniyetine ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz.	5	4	3	2	1
50) Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.	5	4	3	2	1
51) Müşterinin, ürün veya hizmetlerimize daha kolay ve kısa sürede ulaşmasını sağlayacak yeni dağıtım yöntemleri ve araçları bulmaya çalışırız.	5	4	3	2	1

52) Tutundurma yöntemi ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız.	5	4	3	2	1
53) Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.	5	4	3	2	1
54) Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.	5	4	3	2	1
55) İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarını da maksimum edecek şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız.	5	4	3	2	1
56) Yeni bir ürün veya hizmet geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler.	5	4	3	2	1
57) İşletmenin misyonunda "yaratıcılık", "inovasyon", ve bunların tümüne yer verilmektedir.	5	4	3	2	1
58) İşletmedeki çalışanlar "yaratıcılık", "fikirler", ve inovasyon hakkında konuşurlar.	5	4	3	2	1
59) İşletme, yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenler.	5	4	3	2	1
60) Ürün ve hizmet geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır.	5	4	3	2	1

Demografik Özellikler

Cinsiyet ?	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek						
Yaşınız ?	<input type="checkbox"/> 20 ve altı	<input type="checkbox"/> 21-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 50 ve üzeri			
Eğitim düzeyiniz	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	<input type="checkbox"/> Doktora		
Çalıştığınız Departman ?	<input type="checkbox"/> Ön Büro	<input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Satış ve Pazarlama	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları	<input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek	<input type="checkbox"/> Muhasebe-Finans	<input type="checkbox"/> Ban	<input type="checkbox"/> Sağlık Kulübü
Sektördeki deneyim süreniz (Toplam- yıl olarak) ?	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-4	<input type="checkbox"/> 5-8	<input type="checkbox"/> 9-12	<input type="checkbox"/> 13 ve üzeri			
Personel sayınız (kişi) ?	<input type="checkbox"/> 1-9	<input type="checkbox"/> 10-24	<input type="checkbox"/> 25-49	<input type="checkbox"/> 50-99	<input type="checkbox"/> 100-149	<input type="checkbox"/> 150-249	<input type="checkbox"/> >250	
Çalıştığınız işletmedeki konumunuz?	<input type="checkbox"/> İşletme sahibi	<input type="checkbox"/> İşletme Ortağı	<input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici (Pozisyonunuz)	<input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici	<input type="checkbox"/> Alt düzey yönetici	<input type="checkbox"/> Personel (İşgören)		
İşletmeniz bulduğu ilçe?							

Bilimsel Bir Çalışmaya Katkılarınızdan Dolayı Teşekkürler

ÖZGEÇMİŞ

Osman TAŞAR, 16.04.1986 yılında Antalya’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Antalya’da tamamladı. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümünde öğrenim göremeye hak kazandı. 2009 yılında mezun olarak, aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı. Yüksek lisans ders aşamasını tamamladıktan sonra dört ay süre ile İngilizce eğitimi ve tez çalışması için İrlanda ülkesine gitti. İlgili alanları, Pazarlama, Turizm pazarlaması, Muhasebe, Örgüt kültürü ve Liderliktir.