

# Ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon üzerindeki etkisi: Özel hastanelerde bir uygulama

## The effect of product differentiation strategy on innovation : An application in private hospitals

Levent Yücel<sup>1</sup>, Gül Banu Dayanç Kıyat<sup>2</sup>

### Yazar Bilgileri/ Author Information:

<sup>1</sup>Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, lyucel1991@gmail.com  
0000-0002-1774-1855  
<sup>2</sup>Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, banukiyat@gmail.com  
0000-0001-7028-0675

**Anahtar Kelimeler:**  
Ürün Farklılaştırma Stratejisi,  
İnovasyon, Özel Hastaneler

**Key Words:**  
Product Differentiation Strategy,  
Innovation, Private Hospitals

**Yazışma Adresi/Address for correspondence:**  
lyucel1991@gmail.com

**Gönderme Tarihi/Received Date:**  
03.10.2020

**Kabul Tarihi/Accepted Date:**  
14.10.2020

**Yayımlanma Tarihi/Published Online:**  
01.12.2020

### ÖZET

Rekabet stratejilerinden en az birine bağlı olan işletmelerin performansında ciddi oranda artış olduğu görülmektedir. Farklı nitelik ve sayıda hastanenin sisteme dahil olması ile turizm, eğitim vb. sektörlerde olduğu gibi, hastanelerin de rekabet stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmanın temel amacı, rekabet stratejilerinden, ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren 303 özel hastane çalışanı üzerinde yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler sonrasında, her iki ölçek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Sektörel ve kültürel uyumu sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen yapısal modifikasyonlarla birlikte ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmıştır. Devamında normallik ve betimleyici istatistikler incelenmiştir. Son olarak ise, araştırmaya ait hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, ürün farklılaştırma stratejisi ile inovasyon arasında pozitif ve olumlu bir ilişki bulunduğu ve ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, hastanelerde ürün farklılaştırma stratejisinin benimsenmesinin, inovasyon uygulamalarının başarısının artmasında doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. .

### ABSTRACT

It is observed that there is a significant increase in the performance of businesses that are dependent on at least one of the competitive strategies. With the inclusion of different quality and number of hospitals in the system, tourism, education, etc. As in other sectors, hospitals also need to determine their competitive strategies. The main purpose of the research conducted in this context is to determine the effect of product differentiation strategy on innovation from competitive strategies. The research was conducted on 303 private hospital employees operating in Istanbul. After descriptive statistics, exploratory and confirmatory factor analyzes were applied for both scales. The validity and reliability of the scales were ensured with the structural modifications made to ensure sectoral and cultural harmony. Afterwards, normality and descriptive statistics were examined. Finally, correlation and regression analyzes were conducted to test the research hypotheses. As a result of the research, it has been determined that there is a positive and positive relationship between product differentiation strategy and innovation and that the product differentiation strategy has a positive effect on innovation. This result shows that the adoption of the product differentiation strategy in hospitals has a direct effect on the success of innovation practices.

## GİRİŞ

Rekabet stratejilerini benimseyen işletmeler, diğer işletmelere göre yüksek düzeyde performans sergilemektedir (1). Uygun bir strateji ortamına sahip işletmeler, en yüksek performansı gösterirken, stratejilerini değiştirmeyen işletmelerin performansında bir değişikliğin olmadığı görülmektedir (2).

İşletmeler, rekabet avantajını sağlayabilmek amacıyla, ürün farklılaştırma stratejileri uygulayarak ürünlerini tüketicinin beklentisinden daha öteye taşımaya çalışmaktadır (3).

Diğer sektörlerde olduğu gibi, hastanelerin de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için uygun stratejileri benimsemesi ve inovasyon odaklı hareket etmesi gerekmektedir.

Sağlık hizmetlerinde uygulanan inovasyonun başarısı, kullanılabilir ve arzu edilebilir olmasına bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle hastaneler, belirlenen strateji ve süreçlere çalışanlarını dahil ederek, belirgin faydaları olan yeni bir fikir, ürün, hizmet veya bakım yolu ile inovasyonu gerçekleştirmelidir (4).

## ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA

Ürün farklılaştırma, ürünlerin tüketiciler için göze çarpan ve sonuçta tercihleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan yönlerine dayanmaktadır. İşletmeler, ürün ve hizmetlerin mutlak özelliklerinden ziyade, tüketici algılarının bir işlevi olması nedeniyle, ürün farklılaştırmanın gerçekleştirilebilmesi için çeşitli stratejiler kullanabilmektedir (5).

Ürün ve hizmetleri birbirinden farklı hale getirme eylemi olarak tanımlanabilen ürün farklılaştırma, kalite, güvenilirlik, performans veya tasarım gibi somut farklılıkları içerebilmekte, itibar ve markalaşma gibi soyut unsurlara da dayandırılabilir (6).

Ürün farklılaştırma stratejisinde amaç, ürün ve hizmetlerin mükemmel bir görüntüsü aracılığıyla müşteri sadakati oluşturmaktır (7).

Ürün farklılaştırması müşteri ihtiyacını karşılayarak, ürün veya hizmetin müşteriye göre uyarlanmasını içermekte ve işletmelerin pazar payını yakalamak için yüksek düzeyde bir fiyat almasını sağlamaktadır. Bu strateji; ürün kalitesi, özellikler ve satış sonrası destek yoluyla müşteriye benzersiz veya üstün değer sağladığında etkili bir şekilde uygulanabilmektedir (8).

Müşterilerin toplam sahip olma maliyetini artırabilmesi, ürün farklılaştırmanın bir dezavantajı olarak görülse de (9), satın alma niyetini önemli ölçüde etkilediği (10) ve işletmelerde dikey entegrasyonun bir belirleyicisi olduğu vurgulanmaktadır (11).

Tüketici satın alma kararını etkileyen en önemli faktörlerin fiyat, kalite ve tasarım olduğu görülmektedir. Ayrıca, tüketicilerin duyguları hakkında daha fazla bilgi sahibi olunmasının, satın alma kararını etkileyen unsurların belirlenmesinde önemli olduğu vurgulanmaktadır (12). Tüketici tercih modelleri esas alınarak oluşturulan ürün hattı tasarımı farklılaştırma stratejilerinde ise ürün kalite düzeyleri, türleri ve fiyat bakımından uygulanacak stratejilerin başarısının, ürün farklılaştırma tasarımı ve tüketici seçim sürecinin sıra yapısına bağlı olduğu belirtilmektedir (13).

## İNOVASYON

Ayırt edici ve taklit edilmesi zor stratejik varlıkları üreten inovasyon stratejisi ve bu kapsamda oluşturulan inovasyon ortamının, işletme performansı üzerinde

olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, inovasyon için olumlu bir iklimin mevcudiyeti ile işletme yönetimi tarafından benimsenen ve uygulanması teşvik edilen bir inovasyon stratejisinin işletmelerin kârlılığını artırdığı görülmektedir (14, 15).

İnovasyonun gerçekleşmesi, teknoloji ve pazar unsurları arasındaki karmaşık etkileşimlere bağlı bulunmaktadır. İşletmelerde, inovasyonun sistematik bir şekilde teşvik edilmesi, teknik ve pazar boyutları ile entegre birçok insani ve organizasyonel faktör gerektirmektedir (16). Bu kapsamda, inovasyonun işletme yönetiminin desteği ile başladığı belirtilerek bireysel yenilikçi davranışlar kadar, örgütsel iklimin önemi de vurgulanmaktadır (17).

Örgütsel inovasyon ikliminin sağlanabilmesi amacıyla, merkezleşmenin azaltılması ve çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi tavsiye edilmektedir. Çalışanlar, karar alma süreçlerine dahil edilmediklerinde ve aldığı kararların çoğunun bir üstün onayına sahip olması gerektiğinde, yaratıcı fikirler üretme konusunda isteksiz hale gelmektedir. Dolayısıyla, bir işletmede merkezleşme ne kadar az ise çalışanların yenilikçi davranışı o kadar yüksek düzeyde olmaktadır (18).

## SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA VE İNOVASYON

Pazara farklı nitelik ve sayıda hastanenin dahil olması ile diğer işletmelerde olduğu gibi hastaneler arasındaki rekabette de ciddi anlamda bir artış meydana gelmektedir (19). Önemli ölçüde daha yüksek bir farklılaşma derecesine sahip olan kâr amaçlı hastaneler, kâr amacı gütmeyen hastanelerden farklı bir hizmet seçimi yapma eğilimine girmektedir. Hastaneler arasındaki rekabet, bu kurumları farklılaşmayı artırma yönünde harekete geçirmekte ve rakipleri tarafından sunulan bazı yüksek görünürlük hizmetlerini benimseme eğilimine sürüklemektedir (20).

Bu maksatla, hastanelerce uygulanan stratejinin, fiyat odaklı olmaktan çıkarak fiyat dışı rekabetin önem kazandığı bir şekil aldığı görülmektedir. Fiyat dışı rekabet, perakende stratejileri, hizmetin taklit edilmesi ve tek seferlik olması durumu ise “yeni bir tıbbi silahlanma yarışının ortaya çıktığını göstermektedir” şeklinde yorumlanmaktadır (21).

Hastanelerde yüksek teknolojili ürün farklılaşma düzeyleri; bu kurumların rakiplerle olan ilişkileri, büyüklükleri, öğretim, sahiplik durumları ve sistem üyeliği dahil olmak üzere kendi yapısal özelliklerine göre değişmektedir (22). Ayrıca coğrafi mesafe, temel hizmetler ve yüksek teknoloji hizmetleri temelinde rakiplerinden farklılaşan hastanelerin, rekabet edebilir bir konum elde edebildikleri tespit edilmiştir (23).

Bazı yazarlarca, hastane hizmetleri pazarındaki geri ödeme gerçeklerinin, hastaneleri, inovasyon çabaları ve kalite kazanımlarından ziyade maliyet odaklı genel stratejileri benimsemeye zorladıkları ifade edilmektedir (24). Maliyet odaklı stratejilerin benimsenmesi ile inovasyonun yalnızca maliyet etkinliklerini takip etme aracı olarak kullanılması, sağlık sektöründe yenilikleri engelleyebileceği gibi, sunulan hizmetlerin kalitesinde de azalış meydana getirebilecektir.

Bu kapsamda sağlık kuruluşları, kendi sektörlerinde ve diğer sektörlerde başarılı inovasyon stratejilerini analiz ederek, sağlık hizmeti sağlayıcılarının ve diğerlerinin ön plandaki problem çözme becerileri ve entelektüel kapasitelerinden yararlanmak için önemli fırsatlar bulabilmektedir. Yenilik yapma özgürlüğünü, fikirlerin titizlikle yönlendirilmesi ihtiyacı ile dengelemenin zorluğu her zaman mevcuttur. Bununla birlikte, hastanelerin yapısına uygun olarak belirlenecek stratejiler, çeşitli kuruluşların ve hizmet ettiklerinin ihtiyaçlarını karşılayan, etkili inovasyon yönetimi stratejilerini uygulamanın sayısız yolu olduğunu göstermektedir (25).

İnovasyonun rolü, esasen sistemin, bu sistemdeki unsurlar olarak kuruluşların ve bireysel uygulayıcıların değişen çevresel talepleri ne kadar iyi adapte edebildiği ve karşılayabildiği sorusuyla ilgilidir (26). Bir inovasyon stratejisini sistematik olarak tasarlamamanın sonucu ise amaçlanan değişikliğin başarısız olabileceğidir (27). Bu maksatla yoğun profesyonellik isteyen sağlık hizmetlerinin, bu hizmetleri yürütecek sorumlu birimler ile personelin belirlenmesi, ürün farklılaştırma stratejisi ve inovasyon süreçlerine tüm birimlerin ve personelin dahil edilmesi hastanelerin belirledikleri hedeflere ulaşmasında önemli düzeyde katkı sağlayacaktır (28).

## GEREÇ VE YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu kapsamda, cevaplanması gereken sorular aşağıda yer almaktadır:

Ürün farklılaştırma stratejisi ile inovasyon arasında bir ilişki var mıdır?

Ürün farklılaştırma stratejisi ile inovasyon için destek boyutu arasında bir ilişki var mıdır?

Ürün farklılaştırma stratejisi ile kaynak arzı boyutu arasında bir ilişki var mıdır?

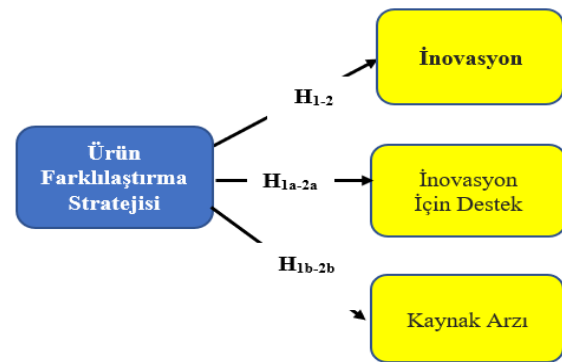
### Araştırmanın Önemi

Diğer işletmelerde olduğu gibi hastanelerin de rekabet ortamında ayakta kalmak ve bunun sürdürülebilirliğini

sağlamak için rakiplerinden farklılaşarak pazar paylarını artıracak çabayı sarf etmeleri gerekmektedir. Bu maksatla hastanelerin sürekli bir şekilde değişim ve yenilenme konseptini içeren farklı ürün, hizmet ve süreçleri izleyerek inovasyon ekseninde konumlanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırma neticesinde ulaşılan bulgularla literatüre katkılar sağlanabileceği, sonuçların ve tespitlerin ortaya konulabileceği değerlendirilmektedir.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon üzerindeki etkisi için tasarlanan model Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeline yönelik oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Ürün farklılaştırma ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1a: Ürün farklılaştırma ile inovasyon için destek boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Ürün farklılaştırma ile kaynak arzı boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Ürün farklılaştırma, inovasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H2a: Ürün farklılaştırma, inovasyon için destek boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H2b: Ürün farklılaştırma, kaynak arzı boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

### Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren özel hastanelerdeki görevli çalışanlardır. Örneklem ise İstanbul'da hizmet veren özel hastanelerde görevli çalışanlardır. Örneklem olarak İstanbul ilinin seçilmesinin temel nedeni, özel hastane ve çalışan sayısının fazla olmasıdır. Araştırma verilerinin toplanmasında, zaman ve maliyet tasarrufu açısından

“kolayda örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Etik kurul izni, Haliç Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu’nun 31.01.2020 tarihli ve 18 numaralı kararı ile alınmıştır. Etik kurul izninin alınmasını müteakip araştırmaya, 311 hastane çalışanı katılmıştır. Araştırma kapsamında doldurulan anketlerden 8’i eksik kodlama nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Geçerli olan 303 anket, araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anketler dijital olarak toplanmıştır. Anket, iki ölçek ve bir kişisel bilgi formu olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda:

Katılımcıların ürün farklılaştırma stratejisine yönelik algılarını ölçmek için Dess ve Davis’in (1984) geliştirmiş oldukları geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış “Jenerik Stratejiler Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; farklılaştırma, düşük maliyet ve odaklanma olmak üzere 3 boyutlu ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Ürün farklılaştırma boyutu ile ilgili 11 soru yer almaktadır. Düşük maliyet ve odaklanma boyutu ile ilgili sorular araştırma konumuzla ilişkili olmadığından ölçekten çıkarılmıştır. Ürün farklılaştırma ölçeğindeki 1 adet soru (Dağıtım kanallarının kontrolü) hastane sektöründeki örneklem grubu üzerine uyarlanmadığından ölçekten çıkartılmıştır. Orijinal ölçekteki 2 soru, birden fazla yargı ölçtüğünden dolayı bu sorular, katılımcılar tarafından kafa karışıklılığına sebebiyet vermemesi açısından miktar olarak artırılmak suretiyle ayrılmıştır.

Katılımcıların inovasyona yönelik algılarını ölçmek için Scott ve Bruce’un (1994) geliştirmiş oldukları geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış “İnovasyon Ölçeği” kullanılmıştır (29). Ölçek; inovasyon için destek ve kaynak arzı olmak üzere 2 boyutlu ve 22 ifadeden oluşmaktadır. İnovasyon için destek boyutu ile ilgili 16 soru ve kaynak arzı boyutu ile ilgili ise 6 soru yer almaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek için yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir ve hastanedeki pozisyon ile ilgili soruların yer aldığı 6 soruluk “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Anket formunda kişisel bilgi formu hariç, toplam 35 soru bulunmaktadır. Ürün farklılaştırma ve inovasyon ölçekleri 5’li likert ile ölçülmüştür. 5’li likert derecelendirmesinde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırma verileri, Şubat-Eylül 2020 tarihleri aralığında toplanmıştır. Gerekli analizlerin yapılması için araştırma

verileri SPSS 21 ve AMOS 20 istatistik programlarına aktarılmıştır. Analizlere geçmeden önce eksik veya hatalı anket formları incelenmiş ve araştırmadan çıkarılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra normallik testleri ile frekans analizleri yapılmıştır. Son olarak araştırma hipotezlerini test etmek için “Pearson Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon Analizleri” yapılmıştır.

## BULGULAR

### Güvenirlilik Analizleri ve Tanımlayıcı Bulgular

Güvenirliliği test etmek için ürün farklılaştırma ve inovasyon ölçeklerinin Cronbach alfa katsayıları incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Ürün Farklılaştırma ve İnovasyon Ölçeklerine Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Cronbach Alfa
• Ürün Farklılaştırma	0,950
• İnovasyon	0,974
İnovasyon İçin Destek	0,969
Kaynak Arzı	0,929

Tablo 1’deki Cronbach alfa katsayıları incelendiğinde, ürün farklılaştırma ve inovasyon ölçeklerinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon ölçeğinin alt boyutları olan inovasyon için destek ve kaynak arzı boyutlarının da yine yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ürün farklılaştırma ve inovasyon ölçeklerinin normalliğini test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Bunun neticesinde, ürün farklılaştırma ve inovasyon ölçeklerinin madde bazında çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, ölçeklerin normal dağılım sergilediğini göstermiştir.

### Açımlayıcı Faktör Analizleri

Ürün farklılaştırma ölçeğinin faktör yapısını ortaya çıkarmak amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin doğru sonuçlar verebilmesi açısından bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda, öncelikle ürün farklılaştırma ölçeğinin normalliğini test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve bu değerlerin normal dağılım aralığında olduğu tespit edilmiştir. Araştırma için toplanan 303 veri, örneklem hacminin yeterli büyüklükte olduğunu göstermiştir. Ölçek ifadeleri arasındaki korelasyonların yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, KMO değeri (0,951) 0,50’den büyük ve Bartlett testi p değeri (0,000) 0,05’ten küçük bulunmuştur.

Ürün farklılaştırma ölçeğinin faktör yapısını ortaya çıkarmak amacıyla “Maksimum Olabilirlik Yöntemi” uygulanmıştır. Bunun neticesinde tek boyut ve 13 sorudan oluşan ürün farklılaştırma ölçeğinin özel hastanelerde görevli çalışanlar üzerinde toplam varyansın %65,58’ini açıklayan tek boyut ve 12 ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. Ölçekteki 4’üncü ifade (Bu hastane, aynı hizmeti rakiplerinden daha uygun fiyata sunar) düşük faktör yük değerine (0,309) sahip olduğundan ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Ürün Farklılaştırma Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Ürün Farklılaştırma
Bu hastane, geniş teknolojik çeşitliliğe sahiptir.	0,883
Bu hastane hizmet için gerekli olan tıbbi malzemelerin temini konusunda inovasyon odaklıdır.	0,863
Bu hastane, geniş tanı ve tedavi çeşitliliğine sahiptir.	0,854
Bu hastane sunmuş olduğu hizmetlerle önemli bir marka haline gelmiştir.	0,848
Bu hastane, geniş hizmet çeşitliliğine sahiptir.	0,843
Bu hastane, yeni teknolojilerin gelişimine ve kullanımına önem verir.	0,836
Bu hastane, yeni hizmetlerin gelişimine önem verir.	0,827
Bu hastane hizmet pazarlaması teknik ve yöntemlerinde inovasyonu (yenilikçiliği) esas alır.	0,81
Bu hastanenin geleceğe yönelik net bir vizyonu vardır.	0,805
Bu hastanede yürütülen hizmetler rakip hastanelere oranla daha kaliteliştir.	0,752
Bu hastane sunmuş olduğu yeni hizmetlerle reklamını yapar.	0,713
Bu hastane mümkün olduğunca kendi kendini finanse etmektedir.	0,652
<b>Özdeğer</b>	7,87
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	65,584
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	65,584
<b>Cronbach Alfa</b>	0,958
<b>KMO: 0,951</b>	<b>Bartlett's P: 0,000</b>
<b>Ki-Kare: 3349,578</b>	<b>df: 66</b>

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde tek boyut ve 12 ifadeden oluşan ürün farklılaştırma ölçeğine ait Cronbach alfa katsayısının (0,958) yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyon ölçeğinin faktör yapısını ortaya çıkarmak

amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin doğru sonuçlar verebilmesi açısından bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda, öncelikle İnovasyon ölçeğinin normalliğini test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve bu değerlerin normal dağılım aralığında olduğu tespit edilmiştir. Araştırma için toplanan 303 veri, örneklem hacminin yeterli büyüklükte olduğunu göstermiştir. Ölçek ifadeleri arasındaki korelasyonların yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, KMO değeri (0,959) 0,50’den büyük ve Bartlett testi p değeri (0,000) 0,05’ten küçük bulunmuştur.

İnovasyon ölçeğinin faktör yapısını ortaya çıkarmak amacıyla “Maksimum Olabilirlik Yöntemi” uygulanmıştır. Bunun neticesinde 2 boyut ve 22 sorudan oluşan inovasyon ölçeğinin özel hastanelerde görevli çalışanlar üzerinde toplam varyansın %70,10’unu açıklayan 2 boyut ve 20 ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. “Direct Oblimin” faktör döndürme tekniğinin uygulanmasıyla birlikte ölçekteki 17 (Bu hastane, yeni fikirlerin geliştirilmesi için destek sağlamaya hazırdır) ve 20’nci ifadeler (Bu hastanede, yaratıcı fikirleri araştırmak için yeterli finansman desteği sağlanmaktadır) binişik olduğundan ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde, inovasyon ölçeği orijinaldeki gibi yine 2 boyuta ayrılmıştır. Buna göre, 17 ifadeden oluşan inovasyon için destek boyutu toplam varyansın %63,15’ini açıklamakta ve Cronbach alfa katsayısının (0,971) yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. 3 ifadeden oluşan kaynak arzı boyutunun toplam varyansın %6,95’ini açıkladığı ve Cronbach alfa katsayısının (0,916) yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

### Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı faktör analizinde veri model uyumunu doğrulamak amacıyla kullanılan bazı indeksler mevcuttur. Bunlar;  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI ve RMSEA indeksleridir. İndeks değerlerinin normal olarak kabul edilebilmesi için;  $\chi^2/df$  değerinin 5’den küçük, CFI, GFI ve AGFI değerlerinin 0.90’dan büyük ve RMSEA değerinin ise 0.08’den küçük olması gerektiği belirtilmektedir (30).

Ürün farklılaştırma ölçeğinin veri model uyumunu sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu bağlamda, ürün farklılaştırma ölçeğine ait uyum indeksleri incelenmiş ve model veri uyumunu sağlamak amacıyla birtakım modifikasyonlar yapılmıştır. Bu kapsamda; benzer hatalara sahip olan ürün farklılaştırma ölçeğindeki 1-2, 4-5, 4-6 ve 5-6’ncı maddelerin hata

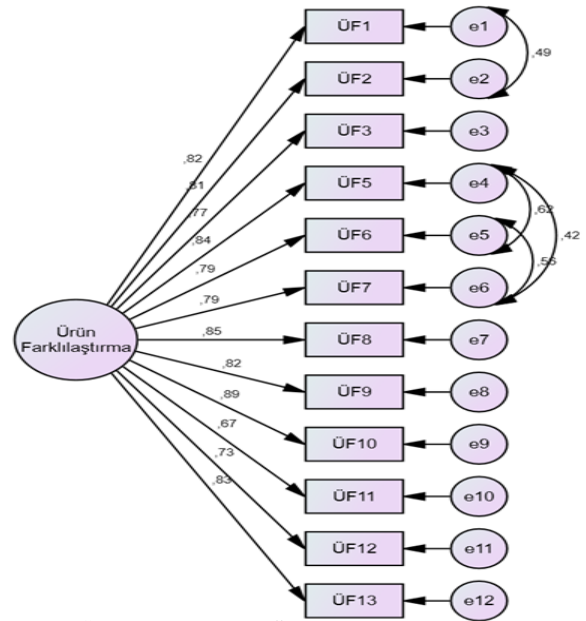
**Tablo 3.** İnovasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	İnovasyon İçin Destek	Kaynak Arzı
2.Yaratıcı çalışma işlevimize hastane yöneticileri tarafından saygı duyulur.	0,944	
12.Bu hastane, işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar arama konusunda destekleyicidir.	0,938	
1.Bu hastanede yaratıcılık teşvik edilir.	0,927	
6.Bu hastane, değişime sürekli uyum sağlayabilen esnek bir kurum olarak tanımlanabilir.	0,918	
10.Bu hastane, değişime açık ve duyarlıdır.	0,91	
13.Bu hastane, sahip olduğu konumu korumaktan daha çok, değişime odaklıdır.	0,866	
9.Bu hastanede, çalışanların karşılaştıkları sorunları yeni ve farklı şekilde ele almaları beklenir.	0,783	
5.Bu hastanede bir çalışan, diğer çalışanlardan farklı düşünmesi nedeniyle herhangi bir sorunla karşılaşmaz.	0,751	
11.Bu hastanedeki görevli personel genellikle diğer personelin fikirlerini önemser.	0,745	
15.Bu hastane inovasyona önem veren çalışanları destekler.	0,734	
4.Bu hastanedeki çalışanların temel işlevi, sadece yönetim tarafından verilen talimatları yerine getirmek değil inovasyon (yenilikçilik) odaklı hareket etmektir.	0,727	
3.Bu hastanede, çalışanların aynı problemleri farklı yöntemlerle çözmesine izin verilir.	0,727	
8.Bu hastanede personel, diğer çalışanlardan farklı düşünse bile dışlanmaz.	0,704	
7.Bu hastanede bir çalışan, üzerine öfke çekmeden diğer çalışanlardan farklı şekilde davranabilir.	0,695	
14.Bu hastanenin ödül sistemi inovasyonu teşvik eder.	0,654	
18.Bu hastanede inovasyona yeterli kaynak ayrılmaktadır.	0,608	
16.Bu hastanenin ödül sistemi esas olarak, inovasyon odaklı olan çalışanlara fayda sağlar.	0,544	
22.Bu hastane, iş saatleri içinde yaratıcı fikirler üretilebilmesi için serbest zaman verir.		-0,961
19.Bu hastanede, yaratıcı fikirlerin oluşması için çalışanlara ekstra zaman verilir.		-0,807
21.Bu hastanede, inovasyon için yeterli personel desteği sağlamır.		-0,573
<b>Özdeğer</b>	12,631	1,39
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	63,153	6,951
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>		70,104
<b>Cronbach Alfa</b>	0,971	0,916
<b>KMO: 0,959</b>	<b>Bartlett's p: 0,000</b>	
<b>Ki-Kare: 6423,926</b>	<b>df: 190</b>	

terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Bu maddelerin aynı boyutu ölçümlediklerinden dolayı hata terimleri benzerlik göstermiştir. Sonuç olarak, elde edilen yeni uyum indeksleri limit aralığına girerek modelin veri ile uyumu doğrulanmıştır. Ürün farklılaştırma ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 2'de ve uyum indeksleri ise Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde,  $\chi^2/df$  ( $2,383 < 5$ ), CFI ( $0,979 > 0,90$ ), GFI ( $0,940 > 0,90$ ), AGFI ( $0,906 > 0,90$ ) ve RMSEA ( $0,068 < 0,08$ ) indekslerinin limit aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre tek boyut ve 12 ifadeden oluşan ürün farklılaştırma ölçeğinin hipotez testleri için kullanılmasına karar verilmiştir.

İnovasyon ölçeğinin veri model uyumunu sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu bağlamda, inovasyon ölçeğine ait uyum indeksleri incelenmiş ve model veri uyumunu sağlamak amacıyla birtakım modifikasyonlar yapılmıştır. Bu kapsamda; benzer hatalara sahip olan inovasyon ölçeğindeki 1-2, 4-5'inci maddelerin hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur.



**Şekil 2.** Ürün Farklılaştırma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

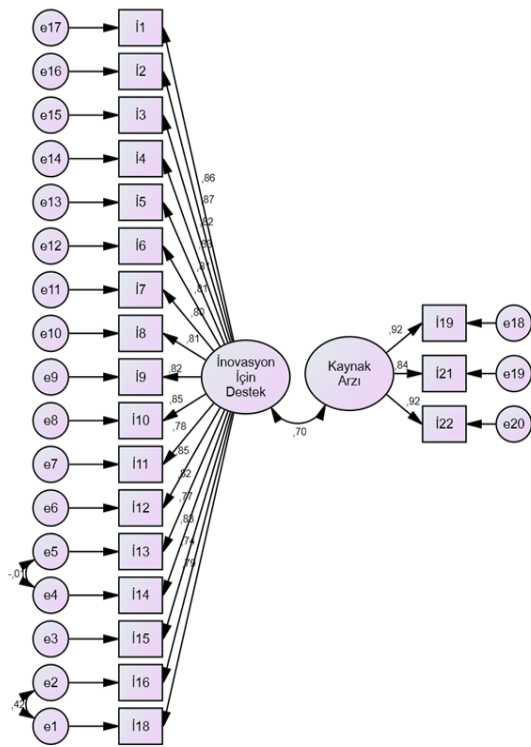
**Tablo 4.** Ürün Farklılaştırma Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

İndeksler	$\chi^2/df$	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Değerler	2,383	0,979	0,94	0,906	0,068

Bu maddelerin aynı boyutu ölçümlediklerinden dolayı hata terimleri benzerlik göstermiştir. Sonuç olarak, elde edilen yeni uyum indeksleri limit aralığına girerek modelin veri ile uyumu doğrulanmıştır. İnovasyon ölçeği doğrulamalı faktör analizi diyagramı Şekil 3'te ve uyum indeksleri ise Tablo 5'te verilmiştir.

**Şekil 3.** İnovasyon Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı

Tablo 5 incelendiğinde,  $\chi^2/df$  ( $4,086 < 5$ ), CFI



( $0,937 > 0,90$ ), GFI ( $0,935 > 0,90$ ), AGFI ( $0,908 > 0,90$ ) ve RMSEA ( $0,071 < 0,08$ ) indekslerinin limit aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre iki boyut ve 20 ifadeden oluşan inovasyon ölçeğinin hipotez testleri için kullanılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 5.** İnovasyon Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

İndeksler	$\chi^2/df$	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Değerler	4,086	0,937	0,935	0,908	0,071

### Normallik Testleri

Ürün farklılaştırma ve inovasyon ölçeklerinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla

çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Ölçeklere Ait Normallik İstatistikleri

Değişkenler	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Ürün Farklılaştırma	-0,831	0,988
İnovasyon	-0,373	0,428
İnovasyon İçin Destek	-0,507	0,619
Kaynak Arzı	0,142	-0,791

Tablo 6 incelendiğinde, ürün farklılaştırma ve inovasyon ölçeklerinin bütünsel açıdan çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, ölçeklerin normal dağılım sergilediğini göstermiştir. Buna göre hipotez testlerinde parametrik analiz tekniklerinin kullanılması kararlaştırılmıştır.

### Örnekleme İlişkin Demografik Bulgular

Kişisel bilgi formunda bulunan; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir ve hastanedeki pozisyon değişkenleri kapsamında edinilen demografik bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan 303 çalışanın %16,5'i (50 kişi) 18-25 yaş aralığında, %26,1'i (79 kişi) 26-35 yaş aralığında, %39,6'sı (120 kişi) 36-45 yaş aralığında, %15,5'i (47 kişi) 46-55 yaş aralığında ve %2,3'ü (7 kişi) 56 ve üzeri yaş aralığındadır. Cinsiyet değişkeni incelendiğinde; katılımcıların %44,2'sinin (134 kişi) kadın, %55,8'inin (169 kişi) erkek olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum değişkeni özelinde; katılımcıların %62,4'ünün (189 kişi) evli, %37,6'sının (114 kişi) bekar olduğu görülmektedir. Eğitim durumu incelendiğinde; katılımcıların %0,3'ünün (1 kişi) ilköğretim, %4'ünün (12 kişi) lise, %14,9'unun (45 kişi) yüksekokul, %55,8'inin (169 kişi) lisans, %25,1'inin (76 kişi) lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Aylık gelir değişkeni incelendiğinde; katılımcıların %5,6'sının (17 kişi) alt, %16,2'sinin (49 kişi) alt orta, %56,1'inin (170 kişi) orta, %20,1'inin (61 kişi) üst orta ve %2'sinin (6 kişi) üst gelir grubunda olduğu görülmektedir. Hastanedeki pozisyon değişkeni incelendiğinde; katılımcıların %9,6'sının (29 kişi) doktor, %23,1'inin (70 kişi) hemşire ve ebe, %33'ünün (100 kişi) sağlık teknikeri ve teknisyeni, %16,5'inin (50 kişi) idari personel, %6,9'unun (21 kişi) hasta danışmanı ve tıbbi sekreter, %5'inin (15 kişi) teknik personel ve %5,9'unun (18 kişi) destek personeli olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Demografik Bulgular

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	18-25	50	16,5
	26-35	79	26,1
	36-45	120	39,6
	46-55	47	15,5
	56 ve Üzeri	7	2,3
	Toplam		303
Cinsiyet	Kadın	134	44,2
	Erkek	169	55,8
	Toplam	303	100
Medeni Durum	Evli	189	62,4
	Bekar	114	37,6
	Toplam	303	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	0,3
	Lise	12	4
	Yüksekokul	45	14,9
	Lisans	169	55,8
	Lisansüstü	76	25,1
	Toplam	303	100
Aylık Gelir	Alt Gelir	17	5,6
	Alt Orta	49	16,2
	Orta	170	56,1
	Üst Orta	61	20,1
	Üst	6	2
	Toplam	303	100
Hastanedeki Pozisyon	Doktor	29	9,6
	Hemşire/Ebe	70	23,1
	Sağlık Teknikeri/Teknisyeni	100	33
	İdari Personel	50	16,5
	Hasta Danışmanı/Tıbbi Sekreter	21	6,9
	Teknik Personel	15	5
	Destek Personeli	18	5,9
	Toplam	303	100

### Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular

Ürün farklılaştırma ve inovasyon arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla ilk olarak Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

### Ölçeklere Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

Ürün farklılaştırma ve inovasyon arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 9.** Demografik Bulgular

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	Sig.	R <sup>2</sup>	Standardize Edilmemiş B Katsayısı	Beta	t	p
Ürün Farklılaştırma	İnovasyon	287	0	0,49	0,705	0,7	16,9	0
Ürün Farklılaştırma	İnovasyon İçin Destek	352	0	0,54	0,747	0,73	18,8	0
Ürün Farklılaştırma	Kaynak Arzı	46,4	0	0,13	0,467	0,37	6,81	0

**Tablo 8.** Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4
(1) Ürün Farklılaştırma	3,84	0	1			
(2) İnovasyon	3,36	0	,699**	1		
(3) İnovasyon İçin Destek	3,45	0	,734**	,991**	1	
(4) Kaynak Arzı	2,89	0,1	,365**	,794**	,704**	1

\*\*p<0,01

Tablo 8 incelendiğinde, tüm değişkenler arasında anlamlı olarak bir ilişki söz konusudur. Buna göre ürün farklılaştırma ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=0,699^{**}$ ). Yine, ürün farklılaştırma ile inovasyon için destek boyutu arasında pozitif ve yüksek ( $r=0,734^{**}$ ), kaynak arzı boyutu ile arasında ise pozitif ve orta ( $r=0,365^{**}$ ) dereceli bir ilişki vardır. Buna göre araştırmanın H1, H1a ve H1b hipotezleri kabul edilmiştir.

### Regresyon Analiz Sonuçları

Ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde;

Ürün farklılaştırmanın inovasyon üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde, ürün farklılaştırmanın inovasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $t=16,938$ ,  $p=0,000$ ). Ürün farklılaştırma, inovasyon üzerindeki değişimin %48,8'ini açıklamaktadır. Buna göre araştırmanın "H2: Ürün farklılaştırma, inovasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir" hipotezi kabul edilmiştir.

Ürün farklılaştırmanın inovasyon için destek boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde, ürün farklılaştırmanın inovasyon için destek boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $t=18,755$ ,  $p=0,000$ ). Ürün farklılaştırma, inovasyon için destek boyutu üzerindeki değişimin %53,9'unu açıklamaktadır. Buna göre araştırmanın "H2a: Ürün farklılaştırma, inovasyon için destek boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir" hipotezi kabul edilmiştir.



Ürün farklılaştırmanın kaynak arzı boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde, ürün farklılaştırmanın kaynak arzı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $t=6,810$ ,  $p=0,000$ ). Ürün farklılaştırma, kaynak arzı boyutu üzerindeki değişimin %13,4'ünü açıklamaktadır. Buna göre araştırmanın "H2b: Ürün farklılaştırma, kaynak arzı boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir" hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastane çalışanlarının yer aldığı 303 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, ürün farklılaştırma stratejisi ile inovasyon arasında ne tür bir ilişki olduğu ve ürün farklılaştırma stratejisi uygulamalarının inovasyonu nasıl ve ne oranda etkilediği sorularına yanıt aranmıştır.

İki temel ve iki alt hipotezin test edildiği bu çalışmada ilk olarak, ölçeklerle ilgili faktör analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle, ürün farklılaştırma ölçeğinin faktör yapısını ortaya çıkarmak amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde tek boyut ve 13 sorudan oluşan ürün farklılaştırma ölçeğinin özel hastanelerde görevli çalışanlar üzerinde toplam varyansın %65,58'ini açıklayan tek boyut ve 12 ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, hastane çalışanlarının ürün farklılaştırma stratejisini bir bütün olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Daha sonra, inovasyon ölçeğinin faktör yapısını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizleri neticesinde, 2 boyut ve 22 sorudan oluşan inovasyon ölçeğinin özel hastanelerde görevli çalışanlar üzerinde toplam varyansın %70,10'unu açıklayan 2 boyut ve 20 ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, hastane çalışanlarının inovasyonu, inovasyon için destek ve kaynak arzı olarak 2 boyut şeklinde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında ürün farklılaştırma ve inovasyon ölçekleri için doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Veri model uyumunu sağlamak için yapılan modifikasyonlar neticesinde teorik olarak oluşturulan modelin veri ile uyumu sağlanarak ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmıştır. Faktör analizleri sonrasında, verilerin dağılımları incelenerek, tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin normallik varsayımını karşıladığı tespitinde bulunulmuştur. Bu tespit neticesinde, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için parametrik analiz tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma kapsamında seçilen örneklem grubuna ait demografik dağılımların tespiti için frekans analizleri yapılmıştır. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların, %97,7'sinin 18-55 yaş aralığında, %55,8'inin erkek ve %62,4'ünün evli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların ve %80,9'unun lisans ve lisansüstü eğitim aldığı ve %56,1'inin orta gelir düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %9,6'sını doktorlar ve %90,6'sını yardımcı sağlık personelinin oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların ağırlıklı olarak genç yaş grubunda, eğitim durumlarının iyi seviyede ve gelir düzeylerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Çalışanların ürün farklılaştırma ve inovasyon algı düzeylerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Analizler neticesinde ürün farklılaştırma ölçeğinin bütünsel bazda ortalama değerinin 3,84 ve standart sapma değerinin 0,04; inovasyon ölçeğinin bütünsel bazda ortalama değerinin 3,36 ve standart sapma değerinin ise 0,04, inovasyon için destek boyutu ortalama değerinin 3,45 ve standart sapma değerinin ise 0,04 ve son olarak kaynak arzı boyutunun ortalama değerinin 2,89 ve standart sapma değerinin ise 0,05 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, özel hastanelerde görev yapan çalışanların ürün farklılaştırma ve inovasyon konusundaki algılarının kısmen olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Ürün farklılaştırma ve inovasyon arasındaki ilişkileri test etmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde; ürün farklılaştırma ile inovasyon arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ürün farklılaştırma ile inovasyonun alt boyutları olan inovasyon için destek boyutu arasında pozitif ve yüksek, kaynak arzı boyutu ile arasında ise pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulunmuştur. Buna sonuca göre H1, H1a ve H1b hipotezleri doğrulanmıştır.

Araştırmaya ait H2, H2a ve H2b hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda; ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde; ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyonun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon ölçeğine ait alt boyutlar üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde; ürün farklılaştırma stratejisinin inovasyon için destek ve kaynak arzı boyutlarının da anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre H2, H2a ve H2b hipotezleri doğrulanmıştır.

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel hastaneler, ürün farklılaştırma stratejilerini tüm iş ve süreçlerine

inovasyonu dahil ederek başarılı bir şekilde uyguladıklarında ürünlerini rakiplerinden farklı hale getirerek pazar ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir. Endüstri 4.0 hatta 5.0'ların konuşulduğu günümüz teknoloji ortamında sağlık sektörünün de bundan nasibini alamaması düşünülemez. Da Vinci robotik cerrahisinden, bilgisayarlı tomografiye, dört boyutlu ultrasondan, giyilebilir sağlık teknolojilerine hatta üç boyutlu yazıcı ile meydana getirilen sağlık materyallerine kadar birçok ürünün kullanıldığı sağlık sektöründe ürün farklılaştırmanın ve inovasyonun katkısı yadsınamaz boyutlardadır (31). Bu katkının kesintisiz bir şekilde devamının sağlanabilmesi amacıyla kalitenin standartlarla anlatılmayacak düzeyde dinamik yapısı dikkate alınarak, sağlık sistemine dahil edilen stratejilerin, ürünlerin ve inovasyon faaliyetlerinin tüm paydaşları kapsayacak şekilde değişen koşullara adapte edilmesi gerekmektedir (32).

Bu kapsamda; ürünü farklılaştırmaya yönelik stratejilerin oluşturularak gerekli adımların atılması, hastanenin mevcut pazar ortamında söz sahibi olmasına ve bunun neticesinde de inovasyonun başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine ve uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Hastanelerin sahip olduğu geniş teknolojik çeşitlilik, yeni teknolojilere uyum sağlama, sunmuş olduğu yeni, kaliteli hizmetler, hastanelerin değişime açık ve inovasyon odaklı olduğunu göstermektedir. Bu durum, hastanelerin rakiplerinden farklılaşarak ortalamanın üzerinde gelir elde etmesini, varlığını idame ettirebilmesini ve tüketicilerce tercih edilmesini kolaylaştırmaktadır.

Diğer taraftan, yönetim tarafından belirlenen strateji ve inovasyon uygulamalarının başarısı, büyük oranda çalışanların bu strateji ve inovasyonları benimsemelerine bağlıdır. Bununla beraber çalışanların iş ve süreçlere dahil edilmesi, sorunların farklı yöntemlerle çözülmesine izin verilmesi, çalışanlara iş saatleri içerisinde serbest zaman verilmesi, yeterli personel desteği ve kaynak arzının sağlanması ile içsel ödül sistemlerinin inovasyonu destekleyecek şekilde düzenlenmesi önem arz etmektedir. Özel hastane sektöründe yapılan bu araştırmanın, özellikle üretim yapan işletmeler üzerinde de yapılması, ürün farklılaştırma stratejisi ve inovasyonun farklı açılardan değerlendirilmesini mümkün kılacaktır.

## KAYNAKÇA

1. Dess, G.G. and Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*. 1984, Vol. 27, No. 3: 467-488.
2. Lamont, B.T., Marlin, D. and Hoffman, J.J. (1993). Porter's generic strategies discontinuous environments and performance: a longitudinal study of changing strategies

- in the hospital industry. *HSR:Health Services Research*. 28: 623-640.
3. Blazeska, D. and Ristovska N. (2016). The product design as a significant element of differentiation for achieving market competitiveness. *Economic Development*, No. 1-2: 41-58.
4. Kelly, C.J. and Young, A.J. (2017). Promoting innovation in healthcare. *Future Healthcare Journal*. Vol 4, No 2: 121-125.
5. Fisher, R.J. (1991). Durable differentiation strategies for services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 5. Iss 1: 19-28.
6. McGee, J. (2015). Differentiation Strategies. In *Wiley Encyclopedia of Management*. Volume 12 Strategic Management (eds C. L. Cooper, J. McGee and T. Sammut-Bonnici): 1-3.
7. Sherman, H., Leach, T.C. and Rowley D.J. (2008). Sabre Yachts: a case study. *Business Strategy Series*, Vol. 9 Iss 5: 249-271.
8. Allen, R. and Helms, M. (2006). "Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies", *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4: 433-454.
9. Arping, S. and Loranth, G. (2006). Corporate leverage and product differentiation strategy. *Journal of Business*, Vol. 79, No. 6., 13/23: 93-114.
10. Rachmat, R.A.H., Hurriyati, R. and Sultan, M.A. (2019). Product differentiation, celebrity endorsement and purchase intention: case study of makuta cake Bandung, West Java, Indonesia. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 11, No. 1: 275-283.
11. Fernández-Olmos, M., Dejo-Oricain N. and Rosell-Martínez J. (2016). Product differentiation strategy and vertical integration: an application to the Doc Rioja wine industry. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 17(5): 796-809.
12. Barrena, R. and Sánchez, M. (2009). Using emotional benefits as a differentiation strategy in saturated markets. *Psychology & Marketing*, Vol. 26(11): 1002-1030.
13. Shao, Xiao-Feng. (2015). Product differentiation design under sequential consumer choice process. *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 8: 2342-2364.
14. Nybakk, E. Crespell, P. and Hansen, E. (2011). Climate for innovation and innovation strategy as drivers for success in the wood industry: moderation effects of firm size, industry sector, and country of operation. *Silva Fennica*. 45(3): 415-430.
15. Camisón, C. And Villar-López. A. (2012). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*: 1-12.
16. Nagano, M.S., Stefanovitz, J.P. and Vick, T.E. (2014). Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol. 33: 63-92.
17. Montes, F.J.L., Moreno, A.R. and Fernandez, L.M.M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*. Vol. 25 No. 2: 167-180.
18. Dedahanov, A.T., Rhee, C. and Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link?, *Career Development International*, Vol. 22 Issue: 4: 334-350.
19. Abraham, J.M., Gaynor, M. and Vogt, W.B. (2007). Entry and competition in local hospital markets. *The Journal of Industrial Economics*, 0022-1821. Volume LV. No. 2: 265-288.
20. Zwanziger, J., Melnick, G.A. and Simonson, L. (1996). Differentiation and specialization in the California hospital industry 1983 to 1988. *Medical Care*, Vol. 34. No. 4: 361-372.
21. Devers, K.J., Brewster L.R. and Casalino L.P. (2003). Changes

- in hospital competitive strategy: A new medical arms race. HSR: Health Services Research. 38(1, pt 2): 447-469.
22. Trinh, H.Q. and Begun, J.W. (2019). Strategic differentiation of high-tech services in local hospital markets. INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing, Vol. 56: 1-8.
  23. Succi, M.J., Lee, S.Y. and Alexander, J.A. (1997). Effects of market position and competition on rural hospital closures. Health Services Research, 31,6: 679-699.
  24. Marlin, D., Huonker, J.W. and Sun, M. (2002). An examination of the relationship between strategic group membership and hospital performance. Health Care Management Review. 27(4): 18-29.
  25. Dhar, M., Griffin, M., Hollin, I. and Kachnowski, S. (2012). Innovation spaces six strategies to inform health care. The Health Care Manager. Vol. 31, Number 2: 166-177.
  26. Kaluzny, A.D. (1974). Innovation in health services: theoretical framework and review of research. Health Service Research. 9(2): 101-120.
  27. Fleuren, M., Wiefferink, K. and Paulussen, T. (2004). Determinants of innovation within health care organizations literature review and delphi study. International Journal for Quality in Health Care. Vol. 16, Number 2: 107-123.
  28. Bektemür, G. (2019). Yönetim ve Organizasyon. Ed: Gemlik N., İçinde: Hastane Yönetiminde 4 Boyut, (s: 3-30), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
  29. Scott, S.G. and Bruce, RA. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal. Vol. 37. No, 3: 580-607.
  30. Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınları. Ankara.
  31. Keçeli, S. (2019). Industry 4.0 in Health Sciences from Past to Present in Terms of Makro Perspektive. In: F. Ayhan, (Ed.), Several Dimensions of Innovation, Technology and Industry 4.0. (First Edition), (Pp. 229-245), Bern: Peter Lang.
  32. Arslanoğlu, A. (2019). Kalite Yönetimi. Ed: Gemlik N., İçinde: Hastane Yönetiminde 4 Boyut, (s: 33-70), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.