

İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Stakeholder Dialogues As Source For Innovation in Businesses: A Quantitative Research on Travel Agencies

Dilek DÖNMEZ*
İlknur ÇEVİK

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, günümüzde oldukça önemli olan paydaş diyalogları ve yenilik kavramlarını bir araya getirerek işletmelerin paydaşları ile kurdukları diyalogların yenilik sürecine ne kadar adapte edildiği ile ilgili daha fazla bilgi edinilmesidir. Böylece paydaş diyaloglarının yenilik sürecinde işletme ve sürdürülebilir yenilik için sağladığı yararlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışmanın teorik kısmında öncelikle paydaş diyalogları ve yenilik kavramları üzerinde durularak bu iki kavram arasındaki ilişki ve yapılan çeşitli araştırmaların bulgularına değinilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında ise turizm sektörünün önemli paydaşlarından birisi olan seyahat acentalarının paydaşları ile diyaloglarının örgütsel yenilik sürecine olan katkısını ortaya koymak için İstanbul'da faaliyet gösteren 15 seyahat acentası ile nitel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgular bir yandan seyahat acentalarının paydaşları ile diyaloglarının yapısını ortaya koyarken bir yandan da paydaş diyaloglarının seyahat acentaları için yeni fikir ve uygulamaların kaynağı olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Paydaşlar, paydaş diyalogları, yenilik, seyahat acentaları.

Çalışmanın Türü: Araştırma

ABSTRACT

Companies are today faced with increasing demand for detailed information regarding the social and environmental impacts of their business activities. In seeking to improve the level of public trust and understanding of corporate activity, many organizations have participated in stakeholder dialogue (Burchell and Cook, 2006). Dialogue with stakeholders has been studied most prominently from the stakeholder theory approach. However, as Hart and Sharma (2004) recently pointed out, current approaches do not consider "the potential for engaging stakeholders to understand 'future change' or to resolve the radical uncertainty of constantly evolving knowledge. Businesses obtain information they need through stakeholder dialogues. Different actors lead to different kinds of dialogue such as an investor's dialogue, a consumer's dialogue or a multi-stakeholder dialogue. Different objectives and strategies lead to different forms of dialogue such as explorative dialogue, learning dialogue, confrontational dialogue or a dialogue which aims at common action. (Stückelberger, 2009). The first step in achieving an effective stakeholder dialogue is to determine who are the stakeholders that their business (Starik vd., 1996). The call for stakeholder communication is nothing new. The bestseller *In Search of Excellence*, by Tom Peters and Bob Waterman, popularized "management by walking around" as early as 1988, and management approaches too numerous to list have promoted this theme (Phillips, 2004:1-4). Literature about stakeholder dialogue has emphasized the value creation of dialogue with stakeholders. A proactive dialogue will provide creativity and innovation in business (Flick, 1998; Isaacs, 1993). In addition dialogue provide information about market conditions and business environment. Dialogue is not in their business but also provides access to information. Later sustainable business policies and activities of this information will be used as input (Collins ve Usher, 2004). Through a participatory approach and stakeholder dialogue barriers to innovation of enterprises will be eliminated. Accordingly, stakeholder dialogue is seen as an opportunity for businesses in their innovation process (Zoubi vd., 2006). Innovation are also important in the tourism sector. Innovation is required to ensure sustainability in the tourism sector (Hjalager, 1997). One of the companies need to innovation is travel agencies. Travel agents have one of the basic product: information. Today, travel agents sell their customers something more than a travel or holiday. Travel agencies sell information and receive feedback about their service (Abbey, 1993:545). Because of their work with the travel agencies are in need of information from stakeholders. Travel agents contribute to their development process (new products and services) with the information they obtained from stakeholders.

Based on these literature, the purpose of this paper was to shed some light on the under-researched issue of linking stakeholder dialogue and innovation in businesses. The review of the literature showed that there is a need for theoretical and empirical research on this important issue. Stakeholder theory proposes a perspective of the firm that essentially incorporates the wider environment, i.e. the firm must learn to understand the needs, expectations and values of groups previously perceived to be external to the company: stakeholders. Within the scope of the work, qualitative research method has been used in collecting the data from travel agents. Therefore, questions draft has been prepared in conformity with the objectives of the work and taking into consideration the respective literature and previous works on this subject. Later, it is requested from the two managers of travel agents to share their opinions regarding the questions. So, at the end of the process, some questions and explanations were rearranged and the questionnaire was finalized. We selected 15 travel agents which has been in İstanbul. The data were collected between 1st February and 30th May 2010 in-depth semi-structured interviews with relevant managers in their office. While the questions were left as open as possible, the interviewees were asked about how the taravel agent was managing the dialogues with

* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

stakeholders generally, and in the case of employees, customers, hotels specifically, and how stakeholder dialogues adapt to organizational innovation processes. The findings of this study are as follows: Participants have generally stated stakeholders which directly affect their activities as employees, customers, business hotels and tour operators. Through the findings, travel agents are largely establishing a dialogue at the local level with employees, a dialogue at the all level with hotel business and customers. All travel agencies stated that they had established dialogue with employees frequently. travel agents have expressed rarely or not at all dialogue with tour operators. While travel agents have informal dialogues with employees, tour operator, hotel businesses, airline companies, competitors and non-governmental organizations and associations, they have formal dialogues with customers, universities car rental companies, restaurants, bus companies, embassies and public authorities. Method of establishing a dialogue with employees are regular meetings and a direct dialogue; with hotel businesses, airline companies and restaurants are a direct dialogue, e-mail and web site; with tour operators, competitors and non-governmental organizations and associations are a direct dialogue; with customer are a direct dialogue, e-mail, web site, customer survey. Travel agents stated that they had benefited from the dialogues of employees, customers, hotel businesses and competitors about topics of quality, customer satisfaction, technology, human resources, innovation, leadership. According to the results of the study it appears that stakeholder dialogue is nothing new to the tourism industry, hotel businesses, travel agents and etc. Stakeholder dialogue involves all stakeholder with a concern in a two-way communication and all types of stakeholders in decision making and implementation efforts in travel agents. Travel agents must understand like any other businesses stakeholder dialogue is generative-discourages blaming for the past and creates a shared future. Because active and constructive dialogue with stakeholders improves how the travel agents formulate and implement their business strategy. This study doesn't represent all travel agents in Turkey. This study was based on a small sample- 15 travel agents in İstanbul. But, it can serve a path to the potential researchers to test the theoretical approach of this study with qualitative studies in different service and product industries. On the other hand further research should be performed to determine the underlying reasons for many of results of this study

Keywords: Stakeholders, stakeholder dialogues, innovation, travel agencies.

The type of research: Research

Giriş

Günümüzde işletmeler kendi işletme faaliyetlerine etki eden sosyal ve çevresel faktörlerle ilgili detaylı bilgi toplamaları konusunda artan bir talep ile karşı karşıya kalmaktadır (Burchell ve Cook, 2006). İşletmelerin detaylı bilgiye ihtiyaç duyduğu konulardan birisi de yenilik yapma süreçleridir. Bu yüzden işletmelerin yenilik sürecinde paydaşlarla kurulan diyalogların rolü üzerindeki vurgular giderek artmaktadır (Hart ve Sharma, 2004). Yapılan araştırmalarda paydaşlarla kurulan ilişkiler sürdürülebilir yenilik sağlama açısından bilgiye ulaşma, bilgi aktarımı ve yenilikçi fikirler sağlamaktadır (Ayuso vd., 2006). İşletmenin sahip olduğu paydaşlardan ihtiyaç duyduğu bilgileri alması paydaşları ile kurdukları diyaloglar sayesinde gerçekleşmektedir. İşletme farklı paydaşlar ile farklı türde diyaloglar gerçekleştirecektir (Stückelberger, 2009). Literatürde paydaş diyalogu ve işletme yeniliği arasındaki ilişkiye dikkat çeken çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Paydaş teorisi paydaşlarla kurulan örgütsel ilişkileri etkileyen unsurlara ve bu ilişkiler sonucu oluşan örgütsel öğrenme ve yenilik kavramlarına odaklanmaktadır. İşletmeler paydaşları sayesinde elde ettikleri bilgileri yenilik sürecinde kullandıkları sürece performanslarını arttırabileceklerdir (Ayuso vd., 2006). Bu çalışma işletmelerin yenilik sürecinde işletmelerin paydaş diyaloglarını kullanıp kullanmadıklarını ve kullanıyorlar ise ne şekilde kullandıklarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın uygulama alanı turizm sektörü olduğu için çalışanlar, müşteriler, otel işletmeleri, tur operatörleri, hava yolu şirketleri, üniversiteler ve restoranlar gibi paydaşlar üzerinde durulmaktadır.

Paydaşlarla Diyaloglar: Paydaşların Sesine Kulak Vermek

Freeman (1984:46) paydaşı, “işletmenin başarısından etkilenen ve/veya işletmenin başarısını etkileyen kişi veya gruplar” olarak tanımlamıştır. Paydaş olarak adlandırılan bu kişi ya da gruplar, hissedarları, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri, yerel halkı, banka ve diğer kredi veren kuruluşları, hükümeti, farklı çıkar gruplarını ve gerçekte faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen tüm kesimleri içermektedir.

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin sahip olduğu paydaş sayısının artmasıyla birlikte, paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkinin boyutu değişmiştir. Paydaşların tümünün işletme tarafından dikkate alınması gerekli hale gelmiştir çünkü paydaşlar beklentilerini karşılamayan bir işletme ile ilişkisini sürdürmeyecektir. Bu durum, işletmelerin paydaşlarına daha fazla odaklanmasını ve paydaşları ile diyalog kurmasını gerektirmektedir (Lorca ve Garcia-Diez, 2004:93). Diyalog işletme ve paydaşları arasındaki iletişim sürecini kuvvetlendirmektedir ve tarafların birbirleri ile daha sistemli bir meşkuliyet kurması ve daha etkin bir anlayış sistemi için zemin hazırlamaktadır (Burchell ve Cook, 2006). Diyalog, grup olarak ya da bireysel olarak davranan iki ya da daha fazla taraf arasındaki bilgi akışı olarak tanımlanmaktadır. Paydaş diyalogu

işletmelerde her zaman gerçekleşen bir durumdur. Örneğin, işletme yöneticileri rutin olarak çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler ile iletişim kurmaktadır. Proaktif ve yapılandırılmış paydaş diyalogu giderek önemli bir yönetim konusu olmaktadır (Bendell, 2000). Mirchandani ve Ikerd (2008), paydaşların işletmeler için öneminden bahsetmektedirler. Özellikle sürdürülebilir işletmeler ve organizasyonlar yaratmak için paydaşlarla kurulan iletişim ve diyalog önemlidir. Belisle (2004) ise, paydaşlarla olan diyalogların işletmelerin büyümesi ve gelişmesini sürdürülebilir hale getireceğinden bahsetmiştir. Buna göre paydaşlar ile kurulan diyaloglar işletmenin karşılaştığı çeşitli problemlerin çözümünde ve işletme kaynaklarının ne şekilde kullanılması gerektiği konusunda fayda sağlayabilmektedir. Harrison ve John (1996:58), paydaşlar arasındaki ilişkilerde başarıya götüreceği unsurlardan bahsetmektedirler. Bu unsurlardan bazıları paydaş diyalogunda önemli olan sık ve açık bir iletişim bunun yanı sıra ise bilgi paylaşımıdır. (Phillips, 2004:1-4). Paydaş diyaloglarının faydası yukarıda sayılanlarla sınırlı değildir. Paydaş diyalogları sayesinde karşılaşılan sorunların çözüldüğü ve işletme ve paydaşları arasında bağlılık oluştuğu görülmektedir (Waddock, 2001). Görüldüğü gibi diyalog ile ilgili yazın paydaş diyaloglarının değer yaratacağı konusunda birleşmektedir. Proaktif bir diyalog açıkça paylaşılan bir öğrenme süreci oluşturarak işletmelerde yaratıcılık ve yenilik sağlayacaktır (Flick, 1998; Isaacs, 1993). Ek olarak diyalog toplumsal bir tarama sunarak pazar durumu ve işletme çevresi hakkında bilgi sağlar. Diyalog aynı zamanda işletmelerin kendisinde olmayan bilgilere ulaşmasını sağlar (Collins ve Usher, 2004).

Paydaş Diyalogları ve Yenilik Yapma Süreci

Yenilik kavramı literatürde üzerinde çokça durulan bir kavramdır (Sundbo, 1998; Van de Ven vd., 1999). Yenilik bir bilginin veya fikrin pazara sunulması veya satışları artırmak ve maliyetleri azaltmak yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesini ifade etmektedir (Naktiyok, 2007:213). Genel bir tanımlamaya göre ise yenilik, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarların yeni bileşimini oluşturmaktır (Hitt vd., 2002:6). İşletmeler varolan ürün çizgisini korumak, teknolojik ilerlemeler sağlamak, yeni ürünler üretmek, yeni işler ve yeni üretim çizgileri elde etmek, yeni girişimlerde bulunmak ve yeni girişim alanlarını çeşitlendirmek amacıyla yenilik yapmaktadırlar (Barışık, 2001). Yenilikler işletmelerin büyüme ve gelişmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir işletmenin gerçekleştirdiği yenilik başlangıçta ilgili endüstri dalında etkisini gösterecektir. Bunun sonucunda çeşitli yeni ürün ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi sağlanacaktır (Kazançoğlu ve Savaşçı, 2004). Bir işletmenin yaptığı ürünlerde veya sunduğu hizmetlerdeki yeniliklere ürün yeniliği denir. Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden veya buluşlarından ya da keşiflerden ortaya çıkar. Ürün yeniliği yeni ürünlerin geliştirilmesini, üretilmesini, pazara yayılmasını içeren bir süreçtir. Ürün yeniliği, yeni bir ürün olabileceği gibi geliştirilmiş bir ürün de olabilir. Buradaki yeni kavramı organizasyona yeni, endüstriye yeni veya bunların bir kombinasyonu olabilir. Yeni ürün aslında tüketicilere yönelik yeni özellik ve faydaları kapsayan bir pakettir. Bir firmada eskiye kıyasla aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalite de ancak daha çok mal ve hizmet üretiliyorsa süreç yeniliğinden söz edilir. Süreç yenilikleri işletmeler için stratejik bir role sahiptir. Süreç yeniliği üretim ve dağıtım süreçlerindeki değişimi kapsar (Taşkiran, 2004:36-37; Ürper, 2004: 52). Örgütsel yenilik, örgüt yapısının önemli sayılabilecek şekilde değiştirilmesi, gelişmiş yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni stratejilerin uygulanması şeklinde ortaya çıkabilir (Ürper, 2004:53). Yeniliğin ve yenilik yapmanın önemli olduğu sektörlerden birisi de turizm sektörüdür. Turizm sektöründe sürdürülebilirliğin sağlanması için yenilik ve yenilik yapma gereklidir (Hjalager, 1997). Turizm sektöründeki yenilik dört başlıkta ele alınmaktadır: ürün yeniliği, süreç yeniliği, yönetsel-örgütsel yenilik ve pazar yeniliği. Turizm sektöründe genellikle bu dört yenilik türünün gerçekleştirildiği görülmektedir (Jacob vd., 2003). Yenilik her başarılı işletmenin gündeminde olan ve üzerinde durulması gereken bir kavramdır (Brackenbury, 2003). Günümüzde işletmeler rekabet avantajı kazanmak ve yaşamlarını devam ettirmek için sürekli olarak yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmektedirler (Arias-Aranda vd., 2001: 133-141). Özellikle turizm sektöründe, örgütsel başarının sağlanması yaratıcılık ve yenilik çalışmalarına bağlıdır (Wong ve Pang, 2003:552). Turizm işletmeleri, turizmde talebin esnek olması, sunulan hizmetin üretim ve satışının aynı zamanda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi turizm sektörüne özgü özelliklerinden dolayı değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle, turizm sektöründe

yer alan konaklama, seyahat ve yiyecek içecek işletmeleri rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede yaşanan bu değişimler ve gelişmeler karşısında kar elde etmek, mevcut pazar paylarını kaybetmemek için gerekli önlemleri almak zorundadırlar (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2003). Van de Ven ve arkadaşlarına (1999) göre, yenilik bir süreçten oluşmaktadır ve bu yenilik sürecinde çeşitli paydaş gruplarının etkisi vardır.

Paydaşlarla kurulan diyaloglar işletmenin başarısı için kritik öneme sahip olabilmektedir. Paydaşlarla kurulan diyaloglar işletmelerin göremediği konuları ortaya çıkaracak ve paydaşların sevdikleri ya da sevmedikleri ve işletmelerin yaptıkları ya da yapmadıkları ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmak mümkün olacaktır. Paydaşlarla diyaloglar işletmelere gerçek gündemin ne olduğu ile ilgili bilgi verecektir. (Friedman, 2008:1-26). Paydaş diyalogları ve katılımcı bir yaklaşım sayesinde işletmelerin yapacakları yeniliklerde engellerin ortadan kalkacağını ifade etmişlerdir. Buna göre, paydaş diyalogları işletmelerin yenilik yapma sürecinde bir fırsat olarak görülmektedir (Zoubi vd., 2006). Paydaşlarla kurulan diyaloglar sayesinde elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi ile yeni ürünler, hizmetler, süreç ve stratejiler geliştirilmektedir. Bu işletmede sürdürülebilir yenilik yapılmasını sağlamaktadır. Paydaş diyalogları iki yönlü iletişim, açıklık ve uygun geribildirim ortamında işe yarayacaktır. Paydaşlardan bilgi edinilmesinde ise hiyerarşik olmayan yapılar, esneklik ve değişime açıklığın varolduğu ortamlar yaratılmalıdır (Ayuso vd., 2006). Paydaş katılımı problemlerin çözümünde bir yöntem olarak kullanılabilir. Bir paydaş problemin çözümünde bir aktör olarak kabul edilmektedir. Bu aktör bilgisi ve deneyimi ile problemin çözümüne ve bunun yanı sıra işletmenin yenilik ve yaratıcılık sürecine katkıda bulunmaktadır (Asselt Marjolein ve Rijkens-Klomp, 2002). İşletmelerin paydaşlarla diyalog kurma niyeti bu katkı sonucunda oluşmaktadır (Isaacs, 1994: 19). Paydaş diyalogları örgütsel öğrenmenin bir yoludur. Yeni düşünce ve yeni bir faaliyete ulaşmak için paydaş diyalogları bir araç olarak görülmektedir. Paydaş diyalogları karşıt görüşlerin anlaşılması ve ortaya çıkması açısından da önemlidir (Burchell ve Cook, 2006). Paydaş diyalogları ve işletme yeniliği arasındaki ilişki kurulan bir model üzerinde gösterilmektedir. Buna göre, paydaş diyalogları sayesinde paydaşlardan edinilen bilgiler yenilikçi ürün, hizmet, süreç ya da stratejilere dönüştürülmektedir. Bu dönüşüm için paydaşlarla açık ve iki yönlü bir iletişim kurularak geri bildirimler alınmaktadır. İşletmenin örgüt yapısının da esnek ve değişime açık olması gerekmektedir. Çünkü yenilik ancak yeni fikirlerin ortaya konmasını teşvik eden bir örgüt yapısı içerisinde ortaya çıkıp gelişebilecektir (Ayuso vd., 2006).

Seyahat Acentaları ve Paydaş Diyalogları

Yapılan araştırmalarda paydaş teorisi konusu üzerine çalışma yapanların turizm sistemini geleneksel olarak kavramlaştırmaktan kaçınmaları gerektiğini ifade edilmektedir. Çünkü, geleneksel olarak farklı turizm işletmeleri fonksiyonlarına göre sınıflandırılmaktadır. Paydaş teorisinde ise, bu fonksiyonlar paydaşların rolünden oluşmaktadır ve her rol turizm sisteminin performansında büyük bir öneme sahiptir. Buna göre, turizm sistemi içinde yer alan her işletme ilk olarak pay ya da hak sahip bir paydaş olarak sınıflandırılır (Sautter ve Leisen, 1999:312-328). Bu çalışmada da seyahat acentalarının sahip oldukları paydaşlar yenilik fikirlerini veren taraflar olarak ele alınmaktadır. Seyahat acentaları, hizmet üreten işletmeler ile “Acente” kuralları içinde çalışmakta, konaklama veya havayolu şirketleri tarafından belirlenen fiyatları ve diğer satış kurallarını uygulamaktadırlar. Seyahat acenteleri, 28 Eylül 1972 tarih ve 14320 no lu Resmî gazetede yayınlanan 1618 sayılı “Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu’na” göre aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanun, 1972): “Seyahat acenteleri, kâr amacıyla turistlere, ulaştırma, konaklama, gezi ve eğlence imkanı sağlayan onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören, turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.” Seyahat acenteleri, geniş anlamda, yolculuk yapmak isteyen kişilerin, yolculuğa ilişkin tüm gereksinimleri karşılayan ticari kuruluşlardır. Tur düzenleme, transfer, enformasyon, kongre ve konferans organizasyonu, turistik gezi düzenleme, münferit araç kiralama, ulaştırma biletlerini satma, seyahat işletmelerinin ürünlerini satma, turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satma gibi konular seyahat acentelerinin gerçekleştirdikleri faaliyetler arasında yer almaktadır (İçöz, 1996:51). Yaptıkları iş dolayısı ile seyahat acentalarının paydaşlarından gelen bilgiye ihtiyaç duydukları söylenebilir. Seyahat acentaları paydaşlarından elde ettikleri bilgi ile yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecine katkıda bulunabileceklerdir.

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı işletmelerin yenilik yapma sürecinde paydaş diyaloglarından ne şekilde yararlandıklarını ortaya koymaktır. Bu amaçla İstanbul'daki 15 seyahat acentası ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dahil edilen seyahat acentası yöneticilerine paydaşları ile ilişkilerini ve diyaloglarını genel olarak nasıl yönettikleri diyalogların yenilik yapma süreçlerine nasıl katkıda bulunduğu sorulmuştur. Bu araştırma ile işletmelerin paydaş diyaloglarını örgütsel yenilik süreçlerine ne kadar adapte ettikleri ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olma şansı elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak olanaklıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğini kendi içinde yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflamak mümkündür. Yarı yapılandırılmış görüşmede sorular önceden belirlenir ve bu sorularla veriler toplanmaya çalışılır (Karasar, 2000).

Araştırmanın Ana Kütlesi

Araştırmaya katılacak seyahat acentalarının belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemdeki anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Bu ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu araştırmaya katılacak seyahat acentalarının seçiminde seyahat acentalarının İstanbul'da faaliyet gösteriyor olması ve en az 3 yıl önce kurulmuş olması ve yurt içi ve/veya yurt dışı seyahat pazarlarında aktif olarak hizmet veriyor olması temel ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu ölçütler dikkate alınarak İstanbul'daki 15 seyahat acentası yöneticisi ile gönüllülük esasına göre görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın verileri, görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme soruları önceden hazırlanmıştır ve seyahat acentalarının yöneticilerine sınırlı bir esneklik sağlanarak veriler toplanmaya çalışılmıştır.

Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri 01 Mart -30 Nisan 2010 tarihleri arasında seyahat acentaları yöneticilerinin uygun oldukları saatlerde seyahat acentalarında yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerin tamamı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Görüşmede görüşmecilerin düşüncelerini açıklamalarında serbest olmaları, görüşmenin belirli bir süreyle sınırlı olmaması anlaşılmayan soruların tekrar açıklanması sonucunda derinlemesine bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Araştırmada katılımcılara sorulacak soruların anlaşılır olup olmadığını test edebilmek amacıyla iki seyahat acentası yöneticisi ile ön görüşme yapılmıştır ve bu aşamadan sonra görüşmeye başlanılmıştır. Tablo-1'de araştırmaya katılan seyahat acentaları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Seyahat Acentaları İle İlgili Bilgiler

Görüşme Sırası	Seyahat Acentasının Adı	Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	Pazarı (yurtiçi-yurtdışı)
1	Baltur Turizm ve Seyahat Acentası	1984	4	yurtdışı
2	Efes Tur Turizm İşletmeleri A.Ş.	1984	20	yurtiçi-yurtdışı
3	X Seyahat Acentası (isim belirtmek istememiştir)	1984	40	yurtdışı
4	Jolly Tour	1987	140	yurtiçi-yurtdışı
5	Imperial Turkey	1989	7	yurtiçi-yurtdışı
6	City Windows Travel	1996	11	yurtdışı
7	Midilli Turizm	1997	2	yurtiçi-yurtdışı
8	Bernardo Turizm ve Seyahat Acentası	2003	48	yurtiçi-yurtdışı
9	LITE Tourism Tic.Ltd.Şti	2003	18	yurtdışı
10	Bilsen Turizm	2004	20	yurtdışı
11	CCK Travel Seyahat Acentası	2004	10	yurtiçi
12	Ares Turizm Seyahat Organizasyon Danışmanlık Şirketi	2007	10	yurtdışı
13	Karnaval Turizm	2007	5	yurtiçi-yurtdışı
14	SLS Turizm Kongre Organizasyon Hizmetleri	2007	11	yurtiçi-yurtdışı
15	Turizm Express	2007	5	yurtiçi-yurtdışı

Not: Seyahat acentaları kuruluş yılına göre sıralanmıştır.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği

Araştırmanın iç geçerliğinin ve güvenirliliğinin artırılabilmesi için “üye denetimi” yöntemi uygulanmıştır. Üye denetimi, hakkında araştırma yapılan ve verileri sağlayan kişilerce gerçekleştirilen denetim demektir. Bir görüşmenin yazılı hali, kaydın doğru olduğunu denetlemesi için, raporlaştırmaya geçmeden önce görüşmeciyeye sunulur (Punch, 2005: 245). Bu doğrultuda ses kayıt cihazlarına kaydedilen görüşmeler çözülerek yazılı metin haline getirilmiş raporlaştırmadan önce görüşmecilere sunulmuştur. Seyahat acentalarının onayı alındıktan sonra veriler araştırmada kullanılmıştır.

Veri Analiz Tekniği

Görüşme formundan elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimleme aşamasında araştırmada toplanan verilerin araştırmanın amacına ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya koyduğu ön plana çıkmaktadır. Veriler, görüşme sürecinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Bulgular ve Yorumlar

Araştırmadan elde edilen verilere ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda belirtildiği şekildedir. Araştırmada görüşmecilerden ilk olarak seyahat acentalarının faaliyetleri üzerinde doğrudan etkisi olan paydaşları belirtmeleri istenmiştir. Uygulama sonunda soruya verilen yanıtlar incelenerek görüşler maddelendirilmiş her bir maddenin belirtilme sıklığı ortaya çıkarılmıştır. Tablo-2’de görüşmecilerin cevaplarının madde ifadeleri ve belirtilme sıklığı verilmiştir.

Tablo-2’de görüldüğü gibi görüşmeciler faaliyetlerini doğrudan etkileyen paydaşları büyük ölçüde çalışanlar, müşteriler, otel işletmeleri ve tur operatörleri olarak belirtirken diğer taraftan ise az sayıda seyahat acentası havayolu şirketleri, araba kiralama şirketleri ve otobüs firmalarını faaliyetlerini doğrudan etkileyen paydaşlar arasında sıralamıştır.

Tablo 2. Seyahat Acentalarının Faaliyetlerini Doğrudan Etkileyen Paydaşlar

Seyahat Acentalarının Faaliyetlerini Doğrudan Etkileyen Paydaşlar	Belirtilme Sıklığı
Çalışanlar	15
Müşteriler	15
Otel İşletmeleri	15
Tur operatörleri	12
Havayolu şirketleri	2
Üniversiteler	1
Araba kiralama şirketleri	3
Restoranlar	1
Otobüs firmaları	3
Konsolosluklar	2
Organizasyon Şirketleri	1

Araştırmada görüşmecilere paydaş diyalogları kavramından ne anladıkları sorulmuştur. Bununla ilgili görüşmeciler şunları söylemiştir:

Daha iyi ve doğru hizmet verebilmek için paydaşların fikrini almaktır (1. görüşmeci, 4.görüşmeci ve 11.görüşmeci). Çeşitli hizmet ve sektörel faaliyetleri meslektaşlarımızın da içinde bulunduğu paydaş grubu ile bir araya gelerek düşünce ve bilgilerin paylaşılmasıdır (8. görüşmeci). Yurtiçi ve yurtdışı hizmetlerimizde daha iyi hizmet verebilmek için paydaşlarımızla güven unsurunu da sağlayarak iletişim içinde olmamızdır (2.görüşmeci ve 14.görüşmeci). Doğrudan iletişimde olduğumuz taraflarla işbirliği yaparak bilgi paylaşımında bulunmamızdır (13. görüşmeci). Güven, kalite, müşteri memnuniyeti gibi konular başta olmak üzere paydaşlardan bilgi toplama sürecidir (9. görüşmeci). Ürün ve hizmet çeşitlendirme sürecinde paydaşlarla kurulan iletişimdir (15.görüşmeci).

Bu bulgular seyahat acentalarının paydaş diyaloglarını bir iletişim süreci olarak gördüğünü, verdikleri hizmetleri geliştirmek ve paydaşların fikirlerini öğrenmek konusunda paydaş diyaloglarına ihtiyaç duyulduğunu ve paydaşlarla kurulan diyalogların işbirliği ve güven ortamında gerçekleşmesi gerektiğini göstermektedir. Görüşmecilere paydaşları ile kurdukları diyalogların yapısını ortaya koyacak sorular yöneltilmiştir. Peki seyahat acentaları paydaşları ile hangi düzeyde (yerel, bölgesel, ulusal ya da uluslararası), hangi sıklıkta, hangi şekilde ve hangi yöntemle diyalog kurmaktadır? Araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının paydaşları ile hangi düzeyde diyalog kurduğuna ilişkin bulgular Tablo-3'te görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, seyahat acentaları çalışanları ile büyük oranda yerel düzeyde, otel işletmeleri ve müşterileri ile ise yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası olmak üzere tüm düzeylerde diyalog kurmaktadır. Tur operatörleri, hava yolu şirketleri, sivil toplum kuruluşları ve dernekler, ve resmi makamlar ile de tüm düzeylerde diyaloglar kurulduğu tespit edilmiştir. Üniversiteler, araba kiralama şirketleri ve rakipler ile ise sadece yerel ve bölgesel düzeyde diyaloglar kurulurken, restoranlar ile yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde diyaloglar kurulduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Seyahat Acentalarının Paydaşları İle Hangi Düzeyde Diyalog Kurduğuna İlişkin Bulgular

Seyahat Acentalarının Paydaşları	Yerel (Belirtilme Sıklığı)	Bölgesel (Belirtilme Sıklığı)	Ulusal (Belirtilme Sıklığı)	Uluslararası (Belirtilme Sıklığı)
Çalışanlar	15	1	1	2
Müşteriler	13	11	11	9
Otel İşletmeleri	14	9	10	9
Tur operatörleri	8	6	5	7
Havayolu şirketleri	5	2	3	2
Üniversiteler	3	1	-	-
Araba kiralama şirketleri	2	1	-	-
Restoranlar	2	1	1	-
Otobüs firmaları	1	1	-	-
Konsolosluklar	1	-	-	1
Rakipler	5	2	-	3
STK'lar ve dernekler	9	8	3	2
Resmi Makamlar	5	3	2	2

Konsolosluklar seyahat acentalarının yerel ve uluslararası düzeyde diyalog kurdukları paydaşlardır. Araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının paydaşları ile hangi sıklıkta diyalog kurduğuna ilişkin bulgular Tablo-4'te görülmektedir. Tablo-4'te görüldüğü gibi görüşme yapılan seyahat acentalarının tamamı çalışanları ile sık sık diyalog kurduklarını belirtmişlerdir. Bunun dışında sıklıkla diyalog kurulan paydaşlar müşteriler ve otel işletmeleri olarak sıralanmaktadır. Seyahat acentaları tarafından faaliyetlerini doğrudan etkileyen paydaşlar arasında sayılmalarına rağmen tur operatörleri ile nadiren veya hiç diyalog kurulmadığının belirtilmesi dikkat çekici bir bulgudur.

Tablo 4. Seyahat Acentalarının Paydaşları ile Hangi Sıklıkta Diyalog Kurduğuna İlişkin Bulgular

Seyahat Acentalarının Paydaşları	Sık Sık (Belirtilme Sıklığı)	Ara Sıra (Belirtilme Sıklığı)	Nadiren (Belirtilme Sıklığı)	Hiç (Belirtilme Sıklığı)
Çalışanlar	15	-	-	-
Müşteriler	12	1	1	1
Otel İşletmeleri	12	2	1	-
Tur operatörleri	9	-	1	5
Havayolu şirketleri	5	3	1	6
Üniversiteler	1	-	6	8
Araba kiralama şirketleri	1	5	3	6
Restoranlar	6	2	1	6
Otobüs firmaları	1	2	3	9
Konsolosluklar	4	1	7	3
Rakipler	-	7	2	6
STK'lar ve dernekler	4	3	4	4
Resmi Makamlar	5	2	8	-

Bu bulgu, teknolojik yeniliklerin tur operatörleri tarafından uygulanmasıyla seyahat acentelerine sağlanan paket tur, otel, transfer gibi hizmetlerinin sistem üzerinden acentelere tanımlanan özel kullanıcı adı ve şifrelerle erişim sağlanmasıyla birlikte; seyahat acentelerinin ihtiyaçlarının online olarak sistem üzerinden halletmeleri tur operatörleriyle diyalog kurulmasını azaltmıştır şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde az sayıda seyahat acentasının faaliyetlerini doğrudan etkilediğini belirttiği restoranlar, otobüs firmaları, resmi makamlar ve konsolosluklar gibi paydaşlar ile çok az diyalog kurdukları ya da hiç diyalog kurmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu bölümde ortaya çıkan bir başka sonuç ise seyahat acentalarının rakipleri ile ara sıra diyalog kurduklarını belirtmeleridir. Araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının paydaşları ile diyalog şekli ve hangi diyalog yöntemini kullandığına ilişkin bulgular Tablo-5'te görülmektedir. Araştırmaya katılan seyahat acentaları çalışanlar, otel işletmeleri, tur operatörleri, havayolu şirketleri, rakipler ve sivil toplum kuruluşları ve dernekler ile çoğunlukla informal diyaloglar kurduklarını belirtirken, müşteriler, üniversiteler, araba kiralama şirketleri, restoranlar, otobüs şirketleri, konsolosluklar ve resmi makamlar ile formal diyaloglar kurduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Seyahat Acentalarının Paydaşları ile Diyalog Şekli, Yöntemi ve Diyalog Kurma Sebebine İlişkin Bulgular

Seyahat Acentalarının Paydaşları	Kurulan Diyalog Şekli ve Belirtilme Sıklığı	Diyalog Kurma Yöntemi ve Belirtilme Sıklığı	Diyalog Kurma Sebebi ve Belirtilme Sıklığı
Çalışanlar	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (14) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (11)	Düzenli toplantılar (11) Anket (4) Mail-web sitesi (9) Doğrudan diyalog (13) Ortak projeler Basın bültenleri Açık görüşme günleri (9) Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı (11) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (6) Konulara değil sürece odaklanmak (3) Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (5) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (14)

Müşteriler	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (10) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (13)	Düzenli toplantılar Anket (11) Mail-web sitesi (15) Doğrudan diyalog (13) Ortak projeler: Basın bültenleri (6) Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar (1) Fuarlar (2)	Kazan kazan anlayışı (5) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (14) Konulara değil sürece odaklanmak (8) Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (13) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (14)
Otel İşletmeleri	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (11) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (9)	Düzenli toplantılar (7) Anket (9) Mail-web sitesi (13) Doğrudan diyalog (11) Ortak projeler (6) Basın bültenleri Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı (15) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (14) Konulara değil sürece odaklanmak (14) Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (12) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (15)
Tur operatörleri	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (8) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (5)	Düzenli toplantılar (3) Anket (4) Mail-web sitesi: Doğrudan diyalog (7) Ortak projeler (5) Basın bültenleri Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar Fuarlar (3)	Kazan kazan anlayışı (10) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (10) Konulara değil sürece odaklanmak (9) Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (14) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (10)
Havayolu şirketleri	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (8) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (4)	Düzenli toplantılar (4) Anket (2) Mail-web sitesi (7) Doğrudan diyalog (7) Ortak projeler (4) Basın bültenleri (1) Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı (9) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (4) Konulara değil sürece odaklanmak (6) Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (8) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (9)
Üniversiteler	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (3) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (7)	Düzenli toplantılar (6) Anket (3) Mail-web sitesi Doğrudan diyalog (2) Ortak projeler Basın bültenleri Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (6) Konulara değil sürece odaklanmak (4) Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (2) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (7)
Araba kiralama şirketleri	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (4) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (7)	Düzenli toplantılar (1) Anket (5) Mail-web sitesi (6) Doğrudan diyalog (4) Ortak projeler Basın bültenleri Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı (7) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (6) Konulara değil sürece odaklanmak: Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (6) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (9)
Restoranlar	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (8) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (5)	Düzenli toplantılar (2) Anket (5) Mail-web sitesi (1) Doğrudan diyalog (7) Ortak projeler Basın bültenleri Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı (9) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (8) Konulara değil sürece odaklanmak (4) Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (7) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (8)

Otobüs firmaları	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (1) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (6)	Düzenli toplantılar (3) Anket: Mail-web sitesi (4) Doğrudan diyalog (1) Ortak projeler (2) Basın bültenleri Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı (6) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (4) Konulara değil sürece odaklanmak Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (6) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (6)
Konsolosluklar	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (3) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (11)	Düzenli toplantılar (1) Anket Mail-web sitesi (8) Doğrudan diyalog (6) Ortak projeler Basın bültenleri Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı: Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (6) Konulara değil sürece odaklanmak Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (12) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (7)
Rakipler	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (9) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (4)	Düzenli toplantılar Anket Mail-web sitesi (4) Doğrudan diyalog (9) Ortak projeler (4) Basın bültenleri Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı (5) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (9) Konulara değil sürece odaklanmak Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (7) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (9)
STK'lar ve dernekler	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (11) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (9)	Düzenli toplantılar (7) Anket (4) Mail-web sitesi (6) Doğrudan diyalog (11) Ortak projeler (9) Basın bültenleri (1) Açık görüşme günleri: Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı (2) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (8) Konulara değil sürece odaklanmak (7) Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (10) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (11)
Resmi Makamlar	Informal (resmi olmayan ve organize edilmemiş) (6) Formal (resmi, entegre ve sistematik diyalog) (15)	Düzenli toplantılar (8) Anket (1) Mail-web sitesi (6) Doğrudan diyalog (6) Ortak projeler (7) Basın bültenleri Açık görüşme günleri Yatırımcılara sunumlar	Kazan kazan anlayışı (3) Farklı değer, ilgi, ihtiyaç ve bakış açılarını öğrenmek (1) Konulara değil sürece odaklanmak (8) Paydaş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek (12) Yenilik yapma sürecine katkı sağlamak (6)

Seyahat acentalarının paydaşları ile diyalog kurma yöntemleri, çalışanlar ile doğrudan diyalog kurma ve düzenli toplantılar, otel işletmeleri, hava yolu şirketleri ve restoranlarla doğrudan diyalog ve e-mail ya da web sitesi, tur operatörleri, rakipler, sivil toplum kuruluşları, dernekler ve resmi makamlar ile doğrudan diyalog kurma, otobüs şirketleri ve konsolosluklar ile e-mail ve web sitesi, üniversiteler ile düzenli toplantılar, araba kiralama şirketleri ile e-mail ve web sitesi, müşteriler ile ise doğrudan diyalog kurmanın yanı sıra e-mail ve web sitesi ve yapılan müşteri araştırma anketleri olarak ifade edilmiştir. Seyahat acentaları paydaşları ile diyalog kurma sebeplerini ise büyük ölçüde yenilik yapma süreçlerine katkı sağlayaması, kazan-kazan anlayışı ve paydaşları ile olan ilişkilerini geliştirip güçlendirmek olarak sıralamışlardır. Görüşmecilere paydaşlarınız ile kurduğunuz diyaloglar sayesinde öğrendiğiniz ve kendinizi geliştirdiğiniz konular nelerdir şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Tablo-6 seyahat acentalarının paydaş diyalogları sayesinde hangi paydaşlardan hangi konular hakkında bilgi edindiklerini göstermektedir. Araştırmaya katılan seyahat acentaları çalışanlar, müşteriler, otel işletmeleri ve rakipleri ile kurdukları diyaloglardan kalite, müşteri tatmini, teknoloji, insan kaynakları, yenilik, liderlik vb. konularda fayda sağladıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, bu paydaşlarla kurdukları diyaloglar sayesinde fayda sağladıkları konular çalışanlardan yenilik ve müşteri memnuniyeti; müşterilerden kalite ve yenilik; otel işletmelerinden yenilik ve müşteri tatmini; tur operatörlerinden yenilik, müşteri tatmini ve kalite; rakiplerden ise yenilik ve müşteri memnuniyeti konularında bilgi edindiklerini ifade etmişlerdir. Bundan başka havayolu şirketleri ve üniversitelerden de yenilik konusunda bilgi sahibi olduklarını söyleyen seyahat acentaları vardır. Buna göre

başta literatürde belirtildiği üzere paydaş diyalogları işletmelerin yenilik yaratma sürecinde etkili olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6. Seyahat Acentalarının Paydaş Diylogları Sayesinde Fayda Elde Edilen Konulara İlişkin Bulgular

Seyahat Acentalarının Paydaşları	Paydaş Diylogları ile Fayda Sağlanan Konular ve Belirtilme Sıklığı
Çalışanlar	Yenilik (14), Müşteri memnuniyeti (15), Teknoloji (10) Liderlik (9)
Müşteriler	Kalite (15), İnsan kaynakları (7), Yenilik (12), Teknoloji (6)
Otel İşletmeleri	Yenilik (11), Müşteri tatmini (14), Liderlik (4), İnsan kaynakları (9)
Tur operatörleri	Kalite (14), Müşteri tatmini (14), Yenilik (15)
Havayolu şirketleri	Müşteri tatmini (6), Yenilik (9)
Üniversiteler	Yenilik (13)
Araba kiralama şirketleri	Müşteri tatmini (6)
Restoranlar	Müşteri memnuniyeti (11)
Otobüs firmaları	Kalite (6)
Rakipler	Yenilik (13), Kalite (9), Müşteri memnuniyeti (10), Teknoloji (11)
STK'lar ve dernekler	Kalite (12)
Resmi Makamlar	Kalite (9), Yenilik (6)

Araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının paydaşları ile olan diyalogları sonucunda yaptıkları yenilikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla ilgili bazı görüşmeciler:

Seyahat acentamız özellikle çalışanlardan gelen öneriler ile web sayfamızda çeşitli yenilikler gerçekleştirdi. Bu da bizi çalışanlarla kurduğumuz diyalogları geliştirmeye ve düzenli hale getirmeye yöneltti. Çalıştığımız otel işletmeleri ile diyaloglarımız sayesinde ise otel veritabanımızı yenileyerek online hizmet sunumuna geçtik (8. görüşmeci). Acenta olarak sistemsel gelişim ve teknolojik altyapının geliştirilmesi ile ilgili çalışanlarımızın fikir ve önerilerinin oldukça faydasını gördük. Çalıştığımız tur operatörleri ile kurduğumuz diyaloglar sonucunda online tur paketleri oluşturabildik ve bu tur paketlerini online web ortamında satabilme şansına sahip olduk. Müşterilerimizin hızlı erişim taleplerinden yine müşterilerimizle kurduğumuz diyaloglar sayesinde haberdar olduk. Üye olduğumuz dernek ve kuruluşlarla diyaloglarımız sayesinde ise yeni ve farklı projeler geliştirerek online rezervasyon sistemlerimizi sosyal projelere uyarlama fırsatını elde etmiş olduk (10. görüşmeci). Paydaşlarımızla diyalog kurmak için her zaman doğru zamanı bilmek ve iki yönlü bir iletişime açık olmak gerekir. Özellikle müşterilerimize daha kaliteli hizmet verebilmek için otel işletmeleri ile olan diyaloglarımıza önem vermekteyiz. Ürün çeşitlendirme müşterilerimize bağlı olarak gerçekleşir (3.görüşmeci). Rakiplerimiz uluslararası hizmet ağı sunmamızda bizi harekete geçirmiştir. Rakiplerin yenilik yapma sürecimize katkısı ürün çeşitliliğine daha çabuk yönelmemiz anlamında gerçekleşmektedir Bu katkının ortaya çıkmasında iletişime açık, hiyerarşik olmayan ve esnek organizasyon yapımızın işimizi kolaylaştırdığı söylenebilir (11. görüşmeci). Muhatap olduğumuz resmi makamlar yeniliklere öncülük edecek kurumsal projeleri gerçekleştirip sunma konusunda bize yarar sağlayan paydaşlarımızdandır. Organizasyon yapımız yeniliklere ve değişime yanıt verebilecek şekilde oluşturulmuştur ancak kurumsallaşma adına hiyerarşik olmayan organizasyon yapısına sıcak bakmıyoruz (13. görüşmeci). Hava yolu şirketleri ile olan diyaloglarımız müşterilerimize çeşitli seyahatler sunma konusunda işe yaramaktadır. Paydaşlarımızla olan diyaloglarımızda etkin bir bilgi sistemine ihtiyaç duymaktayız. Esnek bir organizasyon yapımız olmakla birlikte hiyerarşik bir organizasyon yapısına sahibiz (7.görüşmeci). Müşterilerimizin konaklaması ile ilgili yeni ve farklı projeler geliştirme konusunda otel işletmeleri ile diyaloglarımızdan faydalanıyoruz. Yenilikçi ve değişimi destekleyen bir organizasyon yapısına sahibiz (4. görüşmeci). Paydaşlarımız ile diyaloglarımız sayesinde rakiplerimizden önce farklı yeni ürün ve hizmetleri pazara sunma şansımız oluyor. Hiyerarşiden vazgeçemediğimiz organizasyon yapımızı paydaşlarımızdan acentamıza bilgi akışını (e-mail, telefon) sağlayacak ve değişimlere ayak uyduracak esneklikte yaptık. Promosyonlu ürün ve hizmetler ile seyahat paket programlarının geliştirilmesinde paydaş diyaloglarından yararlanıyoruz (12.görüşmeci).

Görüldüğü gibi görüşmeciler paydaşları ile diyalogları sayesinde gerek iş süreçlerinde gerekse yeni ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde fayda elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bu noktada paydaş diyalogları

sayesinde elde edilen bilgilere vurgu yapıldığı gözlemlenmiştir. Görüşme yapılan acentalar büyük ölçüde esnek, hiyerarşik olmayan ve iki yönlü iletişime açık organizasyon yapılarının paydaş diyalogları için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Çoğunlukla informal iletişim ile yürütülen diyaloglar bahsedilen bu organizasyon yapısı ile yeniliklerin kaynağı olabilmektedir. Görüşme yapılan seyahat acentalarından bir kısmı organizasyon yapılarının hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeciler paydaş diyalogları sayesinde çoğunlukla yeni fikirler elde etme ve yeni ürün ve hizmet geliştirme gibi ürün ve süreç yeniliklerini gerçekleştirdiklerinden bahsetmiş yönetimsel ya da stratejik yeniliklere değinmemişlerdir. Bu bulgu paydaş diyaloglarının seyahat acentalarındaki kullanım düzeyini ve paydaş diyaloglarının henüz seyahat acentalarında daha köklü ve yapısal değişimler yaratacak düzeyde kullanılmadığını göstermektedir şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç

Bu araştırmanın amacı paydaş diyalogları ile sürdürülebilir yenilik kavramını bir araya getirmektir. Yapılan literatür araştırması bu iki kavramın birlikte kullanılmasının işletmeler için önemini ortaya koymaktadır. Paydaş teorisi işletmenin sahip olduğu paydaşların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almak gerektiğini ve dikkate alınan bu istek ve ihtiyaçların, paydaşlarla kurulan ilişkilerin öğrenme ve yenilik yaratma sürecinde kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler de paydaşlarla kurulan ilişkilerin işbirlikçi bir şekilde yönetilmesi ile işletmelerin yenilik sürecine katkıda bulunabileceğine işaret etmektedir. İstanbul'daki 15 seyahat acentası ile yürütülen bu nitel araştırma paydaş istek ve ihtiyaçlarına odaklanılması durumunda gerekli olan iki işletme yeteneğini tanımlamaya olanak tanımıştır. Bunlar paydaşlarla kurulan diyaloglar ve paydaşlarla kurulan bütünleşik bilgi sistemidir. Böylece araştırma sonucunda işletme ve paydaşları arasındaki iki yönlü iletişim, açıklık ve etkin geri bildirim sisteminin önemine bir kez daha vurgu yapılmıştır. Seyahat acentalarının büyük bir kısmı özellikle müşteri ve çalışanları ile kurdukları paydaş diyaloglarında bu özelliklere ihtiyaç duyduklarını ve organizasyon yapılarını buna uyumlu hale getirdiklerini belirtmişlerdir. Buna karşın, araştırma kapsamındaki seyahat acentalarından bazılarının organizasyon yapısının hiyerarşik bir yapıda olduğu ve kurumsallaşma adına bunun uygulandığı elde edilen sonuçlar arasındadır. Bu da göstermektedir ki seyahat acentalarının bir kısmı değer, yapı ve sistemlerini paydaş diyaloglarına ve yenilik sürecine katkıda bulunacak şekilde oluştururken kurumsallaşma gibi başka diğer unsurları da ön plana çıkaracak uygulamalardan uzaklaşmamaktadırlar. Araştırma sonucunda seyahat acentalarının çalışanlar, müşteriler ve tur operatörleri gibi birincil paydaşları ile sık sık informal diyaloglar kurduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın literatür kısmında proaktif ve yapılandırılmış paydaş diyaloglarının önemli hale geldiğinin vurgulanmasına karşın seyahat acentalarının informal diyalogları tercih etmesi üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Seyahat acentaları paydaş diyaloglarından kalite, müşteri tatmini, teknoloji, insan kaynakları, yenilik, liderlik gibi konularda fayda sağladıklarını ifade etmişlerdir. Günümüzün hızla değişen koşulları ve rekabet göz önüne alındığında paydaş diyaloglarının bu gibi önemli konularda fayda sağlıyor olması literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Sonuç olarak ürün ve hizmet yeniliği gerçekleştirme düzeyinde olsa da paydaş diyaloglarının turizm sektörünün önemli paydaşlarından biri olan seyahat acentaları için yeni fikir ve uygulamaların kaynağı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre araştırmanın teorik kısmında belirtilen paydaş diyalogları ve yenilik arasındaki ilişkiyi ele alan modelin turizm sektörü gibi büyüyen, dinamik ve etkileşimli bir sektörde faaliyet gösteren seyahat acentaları açısından büyük ölçüde işlediği söylenebilir. Araştırma kapsamındaki seyahat acentaları ile gerçekleştirilen araştırma çeşitli kısıtlara sahiptir. İlk olarak aynı çalışma nicel bir araştırma ile desteklenerek paydaş diyaloglarının yenilik sürecinde ne kadar işe yarayıp yaramadığı ortaya konulabilir. Bunun dışında paydaşlar açısından konuya bakmak ve paydaşların seyahat acentaları ile kurdukları diyaloglar ve bu diyalogların sürdürülebilir yenilik yaratma sürecine olan katkısını daha detaylı değerlendirmeleri istenebilir.

Kaynakça

- Abbey, James R. (1993). **Hospitality Sales and Advertising**, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, Second Edition, 1-664.
- Akoğlan Kozak, M. and Güçlü, H. (2003). “*Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*”, **İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 5 (1).
- Arias-Aranda, D., Minguela-Rata, B. and RodriAguez Duarte, A. (2001). “*Innovation and firm size: an empirical study for Spanish engineering consulting companies*”, **European Journal of Innovation Management**, 4 (3):133-141.
- Asselt Marjolein, B.A. and Rijkens-Klomp, N. (2002). “*A look in the mirror: reflection on participation in integrated. Assesment from a methodological perspective*”, **Global Environmental Change**, 12:167-184.
- Ayuso, S., Rodriguez, M. A. and Ricart, J. E. (2006). “*Responsible Competitiveness at the "Micro" Level of the Firm Using Stakeholder Dialogue as a Source For new ideas: A dynamic capability underlying sustainable innovation*”, **Corporate Governance**, 6 (4): 475-490.
- Barışık, S. (2001). “*Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü*”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını.
- Belisle, D. (2004). “*Dialogue With Stakeholder*”, **International Trade Forum**, 2, 23.
- Bendell, J. (2000). “*Talking for Change? Reflections on Effective Stakeholder Dialogue*”, **New Academy of Business**, October, 1-20.
- Brackenbury, M. (2003). “*Has Innovation Become A Routine Practice That Enables Companies To Stay Ahead Of The Competition In The Travel Industry?*”, **Conference on Innovation and Growth in Tourism**, 18-19 September, Lugano, Switzerland.
- Burchell, J. and Cook, J. (2006). “*Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGOs and companies*”, **Journal of Public Affairs**, 6: 210–227.
- Collins, L. and Usher, S. (2004). “*Project PASCALÉA – public and stakeholder consultation in developing high-profi le corporate environmental strategy*”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 11(2): 95–102.
- Flick, Deborah L. **From Debate to Dialogue. Using the Understanding Process to Transform our Conversations**. Orchid: Boulder, CO., 1998.
- Freeman, R. Edward. **Strategic Management, A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston, 46, 1984.
- Friedman, S. D. (2008). “*Stakeholder Dialogues Guide*”, **Total Leadership**. February, 24: 1-26.
- Hart, S. and Sharma, S. (2004). “*Engaging Fringe Stakeholders For Competitive Imagination*”, **Academy of Management Review**, 18 (1):7-18.
- Harrison, J. S. and John, C. H. (1996). “*Managing and Partnering with External Stakeholders*”, **The Academy of Management Executive**, 10 (2):46-60.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Camp, S. Michael and Sexton, Donald L. **Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset**. Blackwell Pub., UK., 6, 2002.
- Hjalager, A. M. (1997). “*Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology*”, **Tourism Management**, 18: 35–41.
- Isaacs, W. N. (1993). “*Taking flight: dialogue, collective thinking, and organizational learning*”, **Organizational Dynamics**, 22(2): 24–40.
- Isaacs, William. **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. Nicholas Brealey Publishing: London, 1994.
- İçöz, Orhan. **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**. Ankara: Turhan Kitapevi, 51, 1996.
- Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A. and Mulet, J. (2003). “*Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands*”, **Tourism Economics**, 9:279–295.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (10.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Kazançoğlu, Y. & Savaşçı, İ. (2004). “*Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü*”. **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, Kasım, 2004:517-526.
- Lorca, P. and Garcia-Diez, J. (2004). “*The Relation between Firm Survival and The Achievement of Balance Among Its Stakeholders: An Analysis*” **International Journal of Management**, 21 (1):93.

- Mirchandani, D. and Ikerd, J. (2008). “*Building and maintaining sustainable organizations*”, **Organization Management Journal**, 5:40–51.
- Naktiyok, A. (2007). “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21(2):211-230.
- Phillips, R. (2004). “*Some Key Questions About Stakeholder Theory*”, **Ivey Management Services**, March-April, 1-4.
- Punch, Keith F. **Sosyal Araştırmalara Giriş. Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**. (Çeviri:Zeliha Etöz). Ankara: Siyasal Kitapevi Yayınları, 2005.
- Sautter, E. T. and Leisen, B. (1999). “*Managing Stakeholders, A Tourism Planning Model*”, **Annals of Tourism Research**, 26 (2):312-328.
- Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, Resmi Gazete, 21.09.1972, Sayı:14320.
- Starik, M., Throop, G., Doody, J. and Joyce, M. E. (1996). “*Growing an Environmental Strategy*”, **Business Strategy and the Environment**, 5, 12-21.
- Stükelberger, C. (2009). “*Dialogue Ethics: Ethical Criteria and Conditions for a Successful Dialogue Between Companies and Societal Actors*”, **Journal of Business Ethics**, 84:329–339.
- Sundbo, Jon. **The Theory of Innovation. Entrepreneurs, Technology and Strategy**. Edward Elgar Publish, 1998.
- Taşkıran, Necati (2004). **Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi** (Ders Notları).
- Ürper, Yılmaz. **Girişimcilik**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir., 2004.
- Van de Ven Andrew, Polley, Douglas, Garud, Raghu and Venkataraman, Sankaran. **The Innovation Journey**, Oxford University Press, 1999.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi, 2006.
- Zoubi, Rania Al, Haddad, Fidaa, Alaween, Mufleh, Shraideh, Fadi and Phillipson, Bob (2006). Stakeholder dialogue and Participatory Strategy Development for Better Water Governance in Balqa Governorate, **Symposium on Sustainable Water Supply and Sanitation: Strengthening Capacity for Local Governance**, 26-28 September, Delft, the Netherlands.
- Waddock, Sandra. **Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship. In Perspectives on Corporate Citizenship**, Andriof J, McIntosh M (eds). Greenleaf Publishing: Sheffield, 2001.
- Wong, S. ve Pang, L. (2003). “*Motivators to Creativity in the Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors*”, **Tourism Management**, 24:551-559.