

# YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE İNOVASYON VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLİŞKİSİ<sup>1</sup>

*Prof. Dr. A. Celil ÇAKICI<sup>2</sup>*

*Öğr. Gör. Dr. Harun ÇALHAN<sup>3</sup>*

*Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA<sup>4</sup>*

## Öz

Bu çalışma yiyecek ve içecek işletmeleri bağlamında inovasyon ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma hem ikincil hem de birincil veri kaynaklarına dayalı olarak yapılmıştır. İkincil veriler, inovasyon ve sürdürülebilir rekabet ile ilgili alan yazının incelenmesine dayanmaktadır. Birincil veriler ise, Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış İstanbul'da faaliyet gösteren kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 153 yiyecek ve içecek işletmesinden anket yoluyla elde edilen verileri ifade etmektedir. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra faktör analizi, basit ve admsal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü doğrusal yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, kuramsal ve uygulamaya yönelik çıktılar tartışılmış, gelecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Yiyecek ve İçecek İşletmeleri.

## *Innovation and Sustainable Competitive Advantage Relation in Food and Beverage Enterprises*

### *Abstract*

This study aims to evaluate innovation and sustainable competitive advantage relation in the context of food and beverage enterprises. To reach this aim, it has been carried out based on both secondary and primary data. Secondary data have been gathered through the review of current literature on innovation and sustainable competitive advantage. Primary data have been collected via questionnaire applied to the selected representatives of 153 food and beverage enterprises located in Istanbul by convenience sampling. Selected enterprises have been limited to those either operation or investment licensed by the Ministry of Culture and Tourism. Descriptive analyses as well as factor and regression analyses have been used in data analysis. It has been found that there is a significant linear correlation between innovation and sustainable competitive advantage. In conclusion, conceptual and practical outcome of the study have been discussed and implications for further study have been given.

**Keywords:** Innovation, Sustainable Competitive Advantage, Food and Beverage Enterprises.

1 Bu çalışma "İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

2 Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü. celilcakici@mersin.edu.tr

3 Erciyes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü. hcalhan@erciyes.edu.tr

4 Erciyes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü. karamustafa@erciyes.edu.tr

## Giriş

**Y**iyecek ve içecek sektöründe rekabet her geçen gün artmaktadır. Yiyecek ve içecek işletmeleri geleneksel ürün ve fiyat rekabeti yerine artık tüketiciler için daha bireysel, daha kaliteli ve farklılaştırılmış ürünler yaratmaya yönelmektedir. Günümüz rekabet ortamında yiyecek ve içecek gibi beğenmeli ürün sunan işletmelerin sadece rakiplerin faaliyetlerini taklit ederek ayakta kalabilmeleri gün geçtikçe daha da zorlaşmaktadır. Günümüzde her sektörde olduğu gibi yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılayabilmelerinin, fırsatları değerlendirebilmelerinin ve rekabet gücünü artırabilmelerinin temel yolunun inovasyon yapmalarına dayandığı söylenebilir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013: 102). İnovasyon yapmak suretiyle var olan müşterilerini koruyan, yeni müşteri kazanan ve bağlılıklarını artıran, müşterileri için değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde eden işletmelerin rakiplerine göre performanslarını daha fazla artırdıkları yadsınamaz bir gerçektir (Naktiyok, 2010: 212). Özellikle bir hizmet işletmesinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin en temel yolu, faaliyet, süreç ve ürünlerini inovasyon yoluyla farklılaştırmasına dayanmaktadır (Hassan, Shaukat, Nawaz ve Naz, 2013: 244). İnovasyon, işletme karlılığına ve rekabet üstünlüğü elde etmeye potansiyel etkisi sebebiyle dikkate değer bir kavramdır (Tajeddini, 2011: 6). İnovasyon, işletmelerin hayatta kalma ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde (Koçoğlu, İmamoglu ve İnce, 2011: 75) ve uzun dönemli rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde çok önemli bir gerekliliktir (Seedee, 2012: 138). Son yıllarda turizm işletmeciliği ile ilgili alan yazında inovasyon olgusuna artan bir ilgiye tanık olunmakla birlikte (Tajeddini, 2010; Babaita, Sipos, Ispas ve Nagy, 2010; Hjalager, 2010; Gonzalez, Tato ve Perez, 2011; Den Hertog, Gallouj ve Segers, 2011; Vila, Enz ve Costa, 2012; Pivcevic ve Pranicovic, 2012; Mei, Arcodia ve Ruhanen, 2012; Grisseemann, Pikkemaat ve Weger, 2013; Hsu ve Wu, 2013; Tajeddini ve Trueman, 2014; Mattsson ve Orfila-Sintes, 2014), çalışmaların çoğunluğunda işletmelerin inovasyon yöneliliği, inovasyon kapasitesi, inovasyon odaklılığı çalışılmış ancak işletmelerde ne düzeyde inovasyon yapıldığına ve doğrudan inovasyon faaliyetlerine ilişkin oldukça sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir.

Türkçe alan yazında konaklama işletmeleri, yiyecek ve içecek işletmeleri ve seyahat acentalarında inovasyon üzerine odaklanan oldukça sınırlı sayıda araştırmanın bulunduğu görülmektedir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 79). Uluslararası alan yazında inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerine yapılmış çalışmalar (Chen, Lai ve Wen, 2006; Chen, Lin ve Chang, 2009; Ren, Xie ve Krabbendam, 2010; Lee ve Hsieh, 2010; Epetimehin, 2011; Chiou, Chan, Lettice ve Chung, 2011; Ar, 2012; Hana, 2013; Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013; Arungai, 2015) bulunmakla birlikte, bu çalışmaların büyük çoğunluğunun imalat sanayi örnekleminde yapıldığı görülmektedir. Turizm işletmeciliği alanında, özellikle de yiyecek ve içecek işletmeciliği alanında, inovasyon ve rekabet üstünlüğü stratejilerinin ilişkisini inceleyen neredeyse yok denecek kadar sınırlı sayıda çalışma mevcuttur (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013: 103).

Konunun turizm alanında ve bilhassa yiyecek ve içecek işletmelerinde çok fazla tartışılmadığı, konuyla ilgili çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın yapılmasının hem alan yazında var olan eksikliğin giderilmesinde hem de bu ve buna benzer konular üzerine çalışacak olan araştırmacılara yol gösterici bir rehber olabileceği düşüncesiyle gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın yiyecek ve içecek sektörü temsilcileriyle işletmecilerine uygulamada yapılması gerekenler hakkında önemli ipuçları sunacağı düşüncesiyle önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın temel amacı, yiyecek ve içecek işletmeleri bağlamında inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisini belirlemektir. Bu çerçevede, çalışmanın birincil verileri Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış İstanbul'da faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinden anket yoluyla elde edilmiştir.

## **İnovasyon**

İnovasyon kelimesinin kökeni Latince “innovare” kelimesine dayanmaktadır ve yeni veya değiştirilmiş bir şey yapmak anlamına gelmektedir (Flynn, Dooley, Sullivan ve Cormican, 2003: 417). İnovasyon kavramını ilk ortaya atan ve inovasyon kuramlarını büyük şekilde etkileyen ekonomist Schumpeter (1934) ekonomik kalkınmanın, eskilerin yerini alan yeni teknolojileri kapsayan dinamik bir süreç yoluyla; inovasyon sayesinde yapılabileceğini vurgulamaktadır (OECD, 2005: 29). Thompson (1965: 2) tarafından yapılan tanımlamada inovasyon kavramı, bir örgüt içerisinde ilk defa olan yeni fikir, süreç, mal ya da hizmetlerin üretilmesi, kabulü ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Knight (1967: 478), inovasyon kavramını, ilgili çevre ve bir örgüt için yeni olan değişikliğin benimsenmesi şeklinde ele almaktadır. Damanpour ve Evan (1984: 402) inovasyon kavramını, bir örgütün benimseme sürecinde olduğu yeni mal, cihaz, sistem, süreç, politika, program veya hizmete ait örgüt içerisinde geliştirilmiş veya dışarıdan ödünç alınmış bir fikrin uygulanması şeklinde tanımlamaktadır.

Urabe (1988: 3), Shumpeter'in (1934) inovasyon görüşünü desteklemekte ve inovasyonu, inovatif işleme kar yaratmasının yanında istihdamın artırılmasına, ulusal ekonominin dinamik büyümesine destek sağlayan yeni bir fikrin yaratılması ve yeni bir mal, hizmet veya süreç olarak uygulanması şeklinde tanımlamaktadır. Udawadia (1990: 65) inovasyon kavramını yeni mal, süreç ve hizmetlerin başarılı bir biçimde yaratılması, geliştirilmesi ve sunumu şeklinde tanımlamaktadır. Ravichandran (2000: 695) inovasyon kavramını, bir örgütün üyelerinin ve diğer kaynaklarının kendini adanmaları ve birlik şeklindeki gayretleri yoluyla daha öncekilerden farklı olan ve bir veya birden daha fazla değerini ortaya koyarak yeni bir mal, hizmet, süreç veya yöntem yaratmayı gerçekleştirmesi şeklinde tanımlamaktadır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD) Oslo Kılavuzu'nda (2005: 46) ise inovasyon kavramı, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin

ya da yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu (2014) inovasyon kavramını; “*değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik*” olarak ifade etmektedir.

Schumpeter (1934) inovasyonları beş tür şeklinde; yeni ürünlerin tanıtımı, yeni üretim yöntemlerinin tanıtımı, yeni pazarların açılması, hammadde ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi ve bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması şeklinde sınıflandırmıştır. Radikal olarak tanımladığı inovasyonlar büyük dengeleri değiştirici değişimler iken, adımsal inovasyonlar ise değişim sürecinde sürekli gelişen inovasyonlardan oluşmaktadır (OECD, 2005: 29; Croitoru, 2012: 137-148). Abernathy ve Clark (1985) inovasyonları; düzenli inovasyon, devrimsel inovasyon, niş inovasyon ve yapısal inovasyon şeklinde dört inovasyon türü olarak belirlemiş olmakla birlikte Hjalager (1997) tarafından işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin ölçülmesinde zayıf olduğu ve statik olduğu yönünde eleştirilmiştir. Orfila-Sintes, Crespi-Cladera ve Martinez-Ros (2005) inovasyonları, Schumpeter’in tanımladığı radikal ve adımsal inovasyonlar şeklinde ele alırlarken, Henderson ve Clark (1990), bu sınıflandırmaya yapısal ve modüler inovasyonu eklemişler ve dört inovasyon türü tanımlamışlardır. Hjalager (1997) turizm endüstrisinde gerçekleşen inovasyonları, Schumpeter’in inovasyon sınıflandırmasını esas alarak geliştirmiş ve ürün inovasyonu, klasik süreç inovasyonu, bilgi işleme süreç inovasyonu, yönetim inovasyonu ve kurumsal inovasyon şeklinde beş tür olarak sınıflandırmıştır.

OECD, Oslo Kılavuzunda (2005) inovasyon türleri; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon olmak üzere dört inovasyon şeklinde ele alınmıştır. Ottenbacher ve Gnoth (2005); Vila, Enz ve Costa (2012); Pivcevic ve Pranicevic (2012); Coşkun, Mesci ve Kılınç (2013); ve Yüzbaşıoğlu, Çelik ve Topsakal (2014) inovasyon türlerini, OECD’nin (2005) tanımlandığı şekliyle ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon şeklinde çalışmalarında ele almışlardır. Decelle (2006) inovasyon türlerini; teknolojik ve teknolojik olmayan, ürün, süreç, pazarlama, örgütsel, radikal, adımsal ve yapısal inovasyonlar şeklinde tasnif etmiştir. Tseng, Kuo ve Chou (2008) inovasyonları; teknolojik inovasyon, örgütsel inovasyon ve insan kaynağı inovasyonu şeklinde yapılandırmışlardır. Orfila-Sintes ve Mattsson (2009) inovasyon türleri olarak; yönetsel inovasyonlar, dış iletişim, hizmet kapsamı inovasyonları ve arka ofis inovasyonları olmak üzere dört inovasyon türü belirlemişlerdir. Babaita, Sipos, Ispas ve Nagy (2010) inovasyonları, mal ve hizmet inovasyonu şeklinde ele almışlardır. Den Hertog, Galloj ve Segers (2011) inovasyonu; insan kaynakları inovasyonu, pazarlama ve satış inovasyonu, örgütsel ve satın alma inovasyonu, uygulamalı yönetim inovasyonu olmak üzere dört tür şeklinde ele almışlardır.

Kanten ve Yaşloğlu (2012) inovasyonları, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetsel inovasyon şeklinde sınıflandırmışlardır. Mei, Arcodia ve Ruhanen (2012) inovasyonları, mal ve hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, yönetsel veya örgütsel inovasyon, pazarlama inovasyonu ve kurumsal inovasyon şeklinde incelemişlerdir. Macerinskiene ve Mikaliuniene (2014) inovasyon türleri olarak, ürün, süreç, değer zinciri, iletişim, yönetsel ve kurumsal inovasyon şeklinde altı tür inovasyon tanımlamışlardır. Çalışmalar incelendiğinde, OECD (2005) tarafından sınıflandırılması yapılan inovasyon türlerinin çoğunlukla kabul gördüğü ve diğer çalışmalarda benzer/yakın şekilde sınıflandırılmış inovasyonların ekseriyetle ele alındığı anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmada inovasyonlar, OECD (2005) Oslo kılavuzunda yapılan sınıflandırma olan; ürün (mal ve hizmet), süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar şeklinde dört tür olarak ele alınmaktadır. Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin yaratılmasıdır. Süreç inovasyonu, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin (teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda) gerçekleştirilmesidir. Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı, ürün konumlandırma, ürün tutundurma veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Örgütsel inovasyon, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır (OECD, 2005: 48-52).

### ***Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü***

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kavramsal olarak kullanımı ilk defa Porter (1980) tarafından, bir işletmenin uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için sahip olması gereken rekabet üstünlüğü stratejilerinin temel türlerini tartışması kapsamında ele alınmıştır. Porter'a (1985: 4-17) göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki rakipleri ve potansiyel tehditleri analiz etmesine ve ardından maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden birine yoğunlaşması ile gerçekleşebilir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü Barney'e (1991: 102) göre, bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zaman diliminde uygulanmamış değer yaratan bir stratejiyi uygulaması ve diğer işletmelerin bu stratejinin faydalarını taklit edememesidir. Williams (1992: 29-51), sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kaynakların ve ürünlerin taklit edilememesine dayandırmaktadır. Chaharbaghi ve Lynch (1999: 45-50)'a göre, sürdürülebilirliğin rekabet üstünlüğüne katkısı kaynak ve yeteneklerin korunması, ileriki bir zaman takvimi süresince, işletmede rekabet üstünlüğünün elde edilmesinin sağlanmasıdır. Hill ve Jones (2004: 76) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü bir işletmenin uzun yıllar boyunca ortalamının üzerinde karlılığını sürdürmesi şeklinde ifade ederlerken, Hall (1992: 135), işletmelerin hedef pazarlarındaki müşterilerinin çoğunluğuna hitap eden özellikli

ürün ve dağıtım sistemlerini sürekli olarak üretmeleri sonucunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabileceğini ifade etmektedir. Hoffman (2000: 1), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını Barney'e benzer şekilde, bir takım eşsiz değer yaratan stratejilerin uygulanmasından doğan sürekli faydaların aynı zaman diliminde mevcut ve potansiyel rakipler tarafından uygulanamaması ve taklit edilememesi şeklinde tanımlamaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili iki ana kuramın yaygın olduğu söylenebilir. Birincisi, Porter (1980) tarafından ortaya konan, işletmenin mevcut ve potansiyel rakiplerin tehdidinde, ikame ürünlerin tehdidinde, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçlerine karşı savunulabilir bir rekabet stratejisine yönelimine ilişkin endüstri temelli kuramdır. Endüstri temelli kurama göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede işletmenin dışsal özellikleri belirleyicidir. İşletmelerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için öncelikle içinde faaliyet gösterdikleri sektöre odaklanması, sonrasında sektörün yapısına yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Sönmez ve Kasımoğlu: 2014: 69-70). Porter (1980: 3-7), sektör yapısının incelenmesi yoluyla işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, rakiplere karşı savunma oluşturacak şekilde veya sektördeki rakiplerin zayıf olduğu alanı tespit ederek buna yönelik bir strateji geliştirilerek rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin sağlanabileceği görüşünü savunmaktadır.

Porter (1980) tarafından geliştirilen sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri (a) maliyet liderliği, (b) farklılaşma ve (c) odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır. Maliyet liderliği, işletmenin aynı endüstri kolundaki rakiplerine oranla kalite, hizmet ve diğer alanlardan ödün vermeksizin maliyetlerini düşürerek mal ve hizmet üretimi yapmasıdır (Porter, 1980: 36). Farklılaşma, ürünlerde, süreçlerde, pazarlama yaklaşımlarında, dağıtım yöntemlerinde ve daha geniş bir alanda rakiplerden farklılaşmaya dayanmaktadır (Porter, 1980: 37). Odaklanma, endüstri içerisinde dar bir alanın hedef pazar olarak seçilmesine dayanmaktadır. Odaklanma stratejisine yönelen işletmeler, kendilerine endüstri içerisinde özellikli bir bölüm veya grup seçerek onlara yönelik hizmet için uygun stratejiler geliştirme yolunu seçerler (Porter, 1980: 38). Bu stratejilerden herhangi birine yoğunlaşmayı başaramayan işletmeler, stratejik kararsızlık adı verilen stratejik olarak çok zayıf bir konumda ve genellikle ortalamanın altında performans gösteren işletmeler olacaktır (Porter, 1980: 41-42).

İkincisi ise Barney (1991) tarafından savunulan, rekabet üstünlüğünün işletmelerin kendine özgü değerli, nadir, kusurlu taklit edilebilir ve ikame edilemez kaynak ve yeteneklere dayalı olduğunu savunan kaynak temelli kuramdır. Kaynak temelli kuram, kaynakların heterojenliği ve hareketsizliği olmak üzere iki temel ön kabule dayanmaktadır. Birincisi, kaynakların heterojen olduğu ön kabulüne göre, işletmelerin verimli, kendine özgü kaynaklara sahip olduğu ve farklı işletmelerinde farklı kaynaklara sahip olabildikleri kabul edilmektedir. Kaynakların hareketsiz olması ön kabulü, kaynak arzının esnek olmaması veya taklit edilmesinin maliyetli olması, bu

kaynaklara sınırlı sayıda işletmenin sahip olmasından dolayı kaynaklara sahip olan işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine dayanmaktadır (Barney, 1991: 112-113).

Mevcut alan yazın incelendiğinde Porter'ın (1980) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerini esas alan Dess ve Davis (1984); White (1986); Kim ve Lim (1988); Jennings ve Lumpkin (1992); Green, Lisboa ve Yasin (1993); Chan ve Wong (1999); Kim, Nam ve Stimpert (2004); Powers ve Hahn (2004); Parnell (2006); Allen ve Helms (2006); Leitner ve Guldenberg (2010); Bordean, Borza, Nistor ve Mitra (2010); ve Nandakumar, Ghobadian ve O'Regan (2011) yaptıkları alan araştırması sonuçlarıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerinin geçerliliğini ve uygulanabilirliğini desteklemişlerdir. Barney'nin (1991) kaynak temelli yaklaşımı da alan yazında bir çok araştırmacı tarafından; Peteraf (1993); Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy (1993); Fahy (2000); Rodriguez, Ricart ve Sanchez (2002); Hitt, Ireland ve Hoskisson (2007); Bar-Eli, Galily ve Israeli (2008); Kim, Jeon, Jung, Lu ve Jones (2012); ve Talaja (2012) desteklenmiş olmakla birlikte, çalışmaların büyük çoğunluğunun kavramsal çalışmalar olduğu, alan araştırması yönünden bu kurama dayalı ampirik çalışma eksikliğinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yönelik yapılmış çalışmalarda kaynak temelli kurama dayanan çalışmaların genellikle kavramsal çalışmalar olduğu, endüstri temelli kuram çerçevesinde ele alınan çalışmaların ise daha ziyade alan araştırmasına dayalı çalışmalar olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, bu çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ölçülmesinde Porter'ın (1980) maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri esas alınmaktadır.

### ***İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi***

Mevcut alan yazın incelendiğinde inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisinin birçok araştırmacı tarafından farklı kuramsal yaklaşımlar altında, farklı boyutlarda ve farklı evrenlerde incelendiği görülmektedir. Kandampully ve Duddy (1999), inovasyonların işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin temelinde taklit edilememesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Lubit (2001); ve Sharkie (2003) işletmelerde bilgi üretilmesinin ve bu bilginin işlenerek inovasyonlara dönüştürülmesinin işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığını söylemektedirler. Benzer şekilde, Adams ve Lamont (2003) bilgi yönetim sistemlerinin, işletme kaynak ve yetenekleri ile ürün ve süreç inovasyonuna dönüştürülmesi yolu ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabileceğini ifade etmektedirler. Jenssen (2003); Pil ve Cohen (2006) inovasyonların işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığını, Perez-Luno, Cabrera ve Wiklund (2007); ve Davey ve Sander (2012) inovasyonların bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasının temeli olduğu vurgulamaktadırlar. Ireland ve Webb (2007) bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasının ürün, süreç ve yönetsel inovasyonların sonucu olduğunu

ifade etmektedir. Camison ve Villar-Lopez (2011), pazarlama ve örgütsel inovasyonlar ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu beyan etmektedirler.

İnovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilediği, birçok araştırmada (Chen, Lin ve Chang, 2009; Hana, 2013; Coşkun, Mesci ve Kılınc, 2013; Arungai, 2015) ortaya koyulmuştur. Ayrıca, inovasyonun boyutlarının da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde etkileri söz konusudur. Bazı araştırmalarda sadece ürün inovasyonunun (Ar, 2012), bazısında sadece pazarlama inovasyonunun (Ren, Xie ve Krabbendam, 2010; Epetimehin, 2011) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği bulgulanmışken, bazılarında (Chen, Lai ve Wen, 2006) ürün ve süreç inovasyonlarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği tespit edilmiştir. Ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların yanı sıra (Chiou, Chan, Lettice ve Chung, 2011) tüm inovasyon boyutlarının (Lee ve Hsieh, 2010) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği de belirtilmektedir. Bu kapsamda, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna varılabilmekte ve aşağıdaki temel hipotez kurulmaktadır.

**H<sub>0</sub>:** İnovasyon faaliyetleri yiyecek ve içecek işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilemez.

**H<sub>A</sub>:** İnovasyon faaliyetleri yiyecek ve içecek işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkiler.

Yapılan alan yazın incelemesine bağlı olarak, incelenen çalışmaların büyük çoğunluğunun imalat endüstrisinde ele alınmış çalışmalar olduğu, turizm sektöründe inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisine yönelik yapılmış çalışmaların ise çok az olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisinin incelenmesine yönelik büyük bir araştırma eksikliğinin olduğunu söylemek mümkündür.

## **Araştırmanın Yöntemi**

### ***Araştırmanın Evreni ve Örnekleme***

Araştırma evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmeleri oluşturmaktadır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile yapılan elektronik yazışma sonrasında Temmuz 2015 ayı dahil olmak üzere 205 yiyecek ve içecek işletmesi isim ve adreslerinden oluşan elektronik bir "pdf" dosya gönderilmiştir. Gelen liste esas alınmak suretiyle, bu araştırmanın evreni toplam 205 lüks, birinci sınıf ve ikinci sınıf lokantadan oluşmaktadır. Örneklem sayısının hesaplanmasında aşağıdaki formülden (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48) yararlanılmıştır. Bu araştırma örnekleme için  $p=0.5$ ,  $q=0.5$ ,  $d=0.05$  ve  $t=1.96$  olarak ele alınarak hesaplanmıştır.



$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2(N-1) + t^2 p q} \quad n = \frac{205 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2(205-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \quad n = 134$$

Araştırma çerçevesinde İstanbul ilinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış 205 yiyecek ve içecek işletmesinden 134 yiyecek ve içecek işletmesi araştırmanın hesaplanan erişilmesi gereken örneklem sayısı olarak belirlenmiştir.

### ***Veri Toplama Aracı***

Çok sayıda değişkene ilişkin bilginin geniş bir kesimden kolaylıkla toplanmasına imkan vermesi (Churchill, 1995: 348) sebebiyle araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette yer alan ölçeklerin oluşturulmasında ilgili alan yazın taranmış ve inovasyon ölçeği için Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan (2011) ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri için de Powers ve Hahn (2004) ve Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2011) tarafından yapılmış ölçek maddelerinden yararlanılarak, araştırma amacına uygun şekilde yiyecek ve içecek işletmeleri özelinde ölçek uyarlama çalışması yapılmıştır.

### ***Ölçek Uyarlama Süreci***

Uyarlama sürecinde Lawshe (1975) tarafından geliştirilen ve “Lawshe tekniği” olarak isimlendirilen yöntemden yararlanılmıştır. Uyarlama sürecinde öncelikle yazarlar tarafından inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçek maddeleri yiyecek ve içecek sektörüne uygun ifadelerle dönüştürülmüştür. İnovasyona ilişkin 25 madde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin 26 madde belirlenmiş ve konu ile ilgili çalışması bulunan 50 akademisyenden uyarlanan her bir ifadeyi “uygun” veya “uygun değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Toplam 22 akademisyenden (7 Prof., 9 Doçent ve 6 Yrd. Doçent) uyarlanan maddelere ilişkin değerlendirme, geri dönüş alınmıştır. Uzmanlardan gelen değerlendirmelere göre her bir maddenin kapsam geçerlilik oranı (KGO) hesaplanmış, ardından bir bütün olarak ölçeklerin kapsam geçerlilik indeksleri (KGİ) hesaplanmıştır. Her bir maddeye ilişkin hesaplanan KGO'larının ve ölçek KGİ'lerinin 22 uzman için  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde 0,42'den büyük olması beklenir (Yurdugül, 2005: 2-3). KGO'ları hesaplanan her bir maddenin 0,42'den büyük olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon ölçeği için KGİ 0,80 ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için KGİ 0,84 olarak hesaplanmış ve uyarlanan ölçeklerin geçerli olduğu anlaşılmıştır. İnovasyon ölçeğinde iki maddede anlam yakınlığı olduğuna ilişkin uzman görüşleri dikkate alınarak maddelerden biri ölçekten çıkarılmış ve inovasyon ölçeği 24 maddeden oluşmuştur. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinin orijinali Likert tipi 7'li dereceleme olmasına karşın, 5'li derecelemenin özellikle Türkiye'de yaygın şekilde kullanılması, diğer dereceleme (üçlü, altılı, yedili) göre daha pratik olması (Köklü, 1995: 90) ve ankette yer alan diğer ölçek ile uyumu esas alınarak 5'li derecelemeye dönüştürülmüştür.

### ***Veri Toplama Süreci***

Araştırmada kullanılacak anket formunun anlaşılabilirliğini ve ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla 08.08.2015-13.08.2015 tarih aralığında Kayseri il merkezinde bir pilot araştırma yapılmıştır. Kayseri’de faaliyet gösteren en büyük 15 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticilerinden anketleri doldurmaları istenmiştir. Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; 24 maddeden oluşan inovasyon ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0,935 ve 26 maddeden oluşan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0,786 olarak hesaplanmıştır. Araştırma temel verisinin toplanması sürecinde, işletme yöneticilerine yüz-yüze, bırak topla, elektronik posta, elektronik anket ve telefonla arama olmak üzere tüm iletişim teknikleri denenerek ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama süreci sonrasında 153 yiyecek ve içecek işletmesinden veri toplanmıştır.

### ***Veri Analizi Yöntemleri***

Toplam 24 maddeden oluşan inovasyon ölçeğinin tamamı için *Cronbach’s Alpha* katsayısı 0,948 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplam 26 maddeden oluşan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeği için *Cronbach’s Alpha* katsayısı 0,708 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada dağılımın normalliği K-S testi ile incelenmiş olup, analiz sonucunda inovasyon ölçeği 0,064 ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeği 0,200 olarak tespit edilmiştir. Her iki ölçeğin verisinin K-S testi anlamlılık düzeyi 0,05’den büyük çıkmıştır. Buradan hareketle araştırmada toplanan verinin normal dağılıma uyduğu ve verinin normal dağılım parametrik testlerinin yapılmasına uygun olduğu kabul edilmiştir. Çalışmada kullanılan inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçekleri daha önceki çalışmalarla (Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan, 2011), (Powers ve Hahn, 2004; Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı, 2011) geçerliğini ve güvenilirliğini kanıtlamıştır. Ancak, sektörel ve kültürlerarası farklılıklar sebebiyle yapısal geçerliği test etmek için veriye açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, araştırma hipotezinin test edilmesi için basit doğrusal regresyon ve değişkenlerin alt boyutlarının birbirleri ile ilişkilerinin test edilmesine yönelik adımsal regresyon analizleri yapılmıştır.

## **Araştırma Bulguları**

### ***Katılımcıların Demografik Özellikleri***

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular özetlenmektedir. Araştırmaya katılan 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinin 13’ü (%8,5) 21 ile 30 yaş aralığında, 67’si (%43,8) 31 ile 40 yaş aralığında, 58’i (%37,9) 41 ile 50 yaş aralığında, 15’i (%9,8) 51 ile 60 yaş aralığındadır. Bu anlamda araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun 31 ile 40 yaş aralığındaki yöneticilerden oluştuğu

söylenbilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 9'u (%5,9) kadınlardan oluşmakta iken 144'ü (%94,1) erkeklerden oluşmaktadır.

*Tablo 1*

*Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n: 153)*

	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>		<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Yaş</b>			<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
21-30 yaş	13	8,5	Lise	24	15,7
31-40 yaş	67	43,8	Önlisans	29	19,0
41-50 yaş	58	37,9	Lisans	96	62,7
51-60 yaş	15	9,8	Lisansüstü	4	2,6
<b>Cinsiyet</b>			<b>Öğrenim Alanı</b>		
Kadın	9	5,9	Turizm	104	68,0
Erkek	144	94,1	Turizm dışı	49	32,0
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>			<b>Şu Anki İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1-5 yıl	7	4,6	1-5 yıl	48	31,4
6-10 yıl	17	11,1	6-10 yıl	52	34,0
11-15 yıl	52	34,0	11-15 yıl	37	24,2
16-20 yıl	49	32,0	16-20 yıl	16	10,5
21 yıl ve üzeri	28	18,3	<b>Şu Anki İşletmede Yönetici Olarak Toplam Süre</b>		
			1-5 yıl	70	45,8
			6-10 yıl	48	31,4
			11-15 yıl	27	17,6
			16-20 yıl	8	5,2

Araştırmaya katılan yöneticilerin 24'ü (%15,7) lise mezunu, 29'u (%19,0) önlisans mezunu, 96'sı (%62,7) lisans mezunu ve 4'ü (%2,6) lisansüstü eğitim düzeyinde olan yöneticilerdir. Bu anlamda araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunlunun lisans mezunu olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 104'ü (%68,0) turizm alanında öğrenim görmüş iken 49'u (%32,0) turizm dışı farklı bir alanda öğrenim görmüş yöneticilerden oluşmaktadır.

Demografik bulgulardan hareketle araştırmaya katılan Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin çoğunlukla 31 ile 40 yaş aralığında, turizm eğitimi almış, lisans mezunu erkek yöneticilerden oluştuğu söylenebilir. Araştırmaya katılan 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinin 7'si (4,6) 1 ile 5 yıl arasında, 17'si (%11,1) 6 ile 10 yıl

arasında, 52'si (%34,0) 11 ile 15 yıl arasında, 49'u (%32,0) 16 ile 20 yıl arasında, 28'i (%18,3) 21 yıl ve üzeri sürede sektörel tecrübeye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu anlamda araştırmaya katılan yöneticilerin ağırlıklı 11 ile 20 yıl arasında sektörel tecrübeye sahip olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin şu anki çalıştıkları işletmede çalışma süreleri incelendiğinde, 48'i (%31,4) 1 ile 5 yıl arasında, 52'si (%34,0) 6 ile 10 yıl arasında, 37'si (%24,2) 11 ile 15 yıl arasında, 16'sı (%10,5) 16 ile 20 yıl arasında süre ile şu anki işletmede çalışmakta oldukları anlaşılmıştır. Bu anlamda araştırmaya katılan yöneticilerin şu anki işletmelerinde çoğunlukla 6 ile 10 yıl arası süre ile çalıştıkları anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 70'i (%45,8) 1 ile 5 yıl arasında, 48'i (%31,4) 6 ile 10 yıl arasında, 27'si (%17,6) 11 ile 15 yıl arasında, 8'i (%5,2) 16 ile 20 yıl arasında şu anki çalıştıkları işletmede yönetici olarak görev yapmaktadır. Bu anlamda araştırmaya katılan yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin çoğunluğunun 1 ile 5 yıl arasında sürede şu anki çalıştıkları işletmede yönetici oldukları anlaşılmıştır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunlukla 11 ile 20 yıl arasında sektörel tecrübeye sahip oldukları, şu anki işletmede çoğunlukla 1 ile 10 yıl arasında çalışmakta oldukları ve şu anda çalıştıkları işletmede çoğunlukla 1 ile 5 yıl arasında sürede yöneticilik yapmakta oldukları söylenebilir.

### ***Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları***

Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimax rotasyonu teknikleri kullanılmış, öz değeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır. İnovasyon ölçeğine yönelik üçüncü defa yapılan ve iki maddenin çıkarıldığı faktör analizi sonucunda Bartlett Testi için ki-kare 3259,174 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,889'dur. Test sonucu elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre inovasyon türleri dört alt faktörden oluşmaktadır. Dört alt faktör toplam varyansın %74,51'ini açıklamaktadır. İnovasyona ilişkin açıklayıcı faktör analizi Tablo 2'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

İnovasyona ilişkin faktör analizi sonucu oluşan ilk faktör dokuz maddeyi kapsamaktadır. Birinci faktörün öz değeri 6,086'dır ve toplam varyansın %27,663'ünü açıklamaktadır. Birinci faktörün güvenilirliği 0,94'dür. İkinci faktör beş maddeden müteşekkil olup öz değeri 4,137'dir. İkinci faktör toplam varyansın %18,803'ünü açıklamaktadır ve güvenilirliği 0,90 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü faktör dört maddeden oluşmaktadır ve öz değeri 3,318'dir. Toplam varyansın %15,082'sini açıklamakta olup, güvenilirliği 0,86 olarak bulgulanmıştır. Dördüncü ve son faktör de dört maddeden oluşmaktadır. Dördüncü faktörün öz değeri 2,852 olup, toplam varyansın %12,962'sini açıklamaktadır. Dördüncü faktörün güvenilirliği 0,83 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2  
İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Alfa
<b>Örgütsel İnovasyon</b>			<b>6,086</b>	<b>27,663</b>	<b>2,299</b>	<b>0,94</b>
İşletme içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi	,878	,908				
İnsan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi	,881	,906				
Bölmeler arası koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi	,843	,896				
Yenilikçi örgüt kültürünü sağlayacak yeni bir örgütsel yapının oluşturulması	,833	,888				
Tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, araçlar vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi	,773	,750				
Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini kolaylaştırıcı yeni bir örgütsel yapının oluşturulması	,586	,691				
Yiyecek ve içecek üretim ve kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi	,793	,648				
İşletme içindeki genel iş yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve süreçlerin yenilenmesi	,750	,647				
Takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi	,622	,573				
<b>Süreç İnovasyonu</b>			<b>4,137</b>	<b>18,803</b>	<b>3,030</b>	<b>0,90</b>
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde hız artırıcı yenilikler yapılması	,790	,835				
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması	,768	,796				
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (e-menü, online satış vs.) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması	,695	,739				
Yiyecek ve içecek üretim süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması	,717	,731				

Yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması	,817	,688				
<b>Ürün İnovasyonu</b>			<b>3,318</b>	<b>15,082</b>	<b>3,560</b>	<b>0,86</b>
Mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini arttırıcı yenilikler yapılması	,787	,787				
Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması	,788	,776				
Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması	,701	,764				
Mevcut yiyecek ve içeceklerden tamamen farklı bileşenlerden oluşan yeni yiyecek ve içeceklerin piyasaya sunulması	,559	,673				
<b>Pazarlama İnovasyonu</b>			<b>2,852</b>	<b>12,962</b>	<b>2,364</b>	<b>0,83</b>
Yiyecek ve içeceklerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri gibi yeni tutundurma tekniklerinin geliştirilmesi	,766	,818				
Yiyecek ve içeceklerin fiyatlandırılmasında (talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre vb.) yeni fiyatlandırma tekniklerinin geliştirilmesi	,734	,762				
Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin yiyecek ve içecek sektörünün güncel ihtiyaçlarına göre yenilenmesi	,654	,650				
Yiyecek ve içeceklerin pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi	,656	,638				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varyans; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %88,9; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 3259,174;s,d.;231; p<0,001 Genel ortalama: 2,706; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,946; Tepki kategorileri: 1=Bu türden bir yenilik (inovasyon) yapılmadı, 2=Yurtiçi rakiplerden işletmemize ilk defa uyarlandı, 3=Yurtdışı rakiplerden alınıp ilk defa işletmemize uyarlandı, 4=Sektördeki mevcut uygulamalar işletmemiz tarafından biraz daha geliştirilip iyileştirildi, 5=Sektörde olanlardan tamamen farklı orijinal yenilikler (inovasyonlar) yapıldı.

*Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi*

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğine ilişkin üçüncü defa yapılan faktör analizi sonucunda iki madde elenerek analiz sonlandırılmıştır. Bartlett Testi için ki-kare 2875,217 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. KMO örneklem değeri 0,925'dir. Faktör analizi sonuçlarına göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü dört alt faktörden oluşmaktadır. Dört alt faktör toplam varyansın %69,759'unu açıklamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinde birinci faktör, 14 maddeden oluşmakta ve özdeğeri 8,882'dir. Toplam varyansın %37,008'ini açıklamaktadır. Birinci faktörün güvenilirliği 0,96'dır. İkinci faktör, dört maddeden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri 2,890 olup, toplam varyansın %12,043'ünü açıklamaktadır. İkinci faktörün güvenilirliği 0,77'dir.

Üçüncü faktör üç maddeden oluşmakta olup, özdeğeri 2,642'dir. Üçüncü faktör, toplam varyansın %11,008'ini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,87 olarak bulunmuştur. Dördüncü ve son faktör de üç maddeden müteşekkil olup faktörünün özdeğeri 2,328'dir. Toplam varyansın %9,699'unu açıklamaktadır ve güvenilirliği 0,74 olarak tespit edilmiştir.

*Tablo 3*

*Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Faktör Analizi Sonuçları*

	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Alfa
<b>Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü</b>			<b>8,882</b>	<b>37,008</b>	<b>3,816</b>	<b>0,96</b>
İşletmenin bölümleri arasında (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) sıkı bağlar oluşturmaya önem verilmiştir	,794	,864				
Yiyecek ve içeceklerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir	,739	,832				
Pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilikler yapmaya önem verilmiştir.	,770	,820				
İşletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir	,756	,805				
Sürekli yeni ürünler (yiyecek, içecek ve hizmetler) geliştirmeye önem verilmiştir	,805	,798				

Yaygın bir müşteri takip sistemine sahip olmaya önem verilmiştir	,722	,795				
Eğitime, bireysel ve örgütsel öğrenmeye ağırlıklı önem verilmiştir	,700	,783				
İşletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir	,695	,778				
Kişisel satış, reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi faaliyetlere sektör ortalaması üzerinde para harcamaya önem verilmiştir	,659	,761				
Mevcut yiyecek ve içeceklerin özelliklerini geliştirmeye (ürünleri iyileştirmeye-geliştirmeye) önem verilmiştir	,766	,754				
Eğitilmiş ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir	,723	,752				
Yüksek gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecek sunulmasına önem verilmiştir	,655	,714				
Ürün yelpazesinde çok sayıda yiyecek ve içecek çeşidine (menü kalemine) sahip olmaya önem verilmiştir.	,583	,694				
İyi olduğumuz yiyecek ve içeceklerin pazarlanmasına önem verilmiştir	,403	,529				
<b>Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü</b>			<b>2,890</b>	<b>12,043</b>	<b>2,552</b>	<b>0,77</b>
Sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir	,708	,807				
Rakiplerin altında fiyat belirlemeye önem verilmiştir	,620	,775				
Üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla rakipler veya diğer işletmelerle birlikte hareket etmeye önem verilmiştir	,560	,699				
Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir	,549	,695				



*Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi*

<b>Stratejik Kararsızlık</b>			<b>2,642</b>	<b>11,008</b>	<b>2,337</b>	<b>0,87</b>
Bankada yeterince para bulundurma- ya önem verilmiştir	,862	,880				
Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir	,878	,869				
Rakiplerin davranışlarını takip etme- ye önem verilmiştir	,727	,688				
<b>Odaklanma Rekabet Üstünlüğü</b>			<b>2,328</b>	<b>9,699</b>	<b>2,098</b>	<b>0,74</b>
Müşterilere az sayıda/sınırlı yiyecek ve içecek sunmaya (ürün çeşidini sı- nırlı tutma) önem verilmiştir	,744	,791				
Yalnızca belirli bir bölgeye hizmet et- meye odaklanılmıştır	,693	,781				
Düşük gelirli pazar bölümleri için yi- yecek ve içecek sunulmasına önem verilmiştir	,629	,773				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimaks, Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %92,5; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 2875,217; s.d.;276; p<0,001 Genel ortalama: 3,084; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,650; Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

***İnovasyonun Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisi***

Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkileyip etkilemediğini belirlemek ve hipotezin testi için basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4, bu analiz sonucunu göstermektedir. Buna göre model bir bütün olarak geçerli ( $F_{1,151} = 146,096$ ; s.d.:1;  $p < 0,001$ ) olup, bu modele dayanarak tahminleme işlemi yapılabilir. Bu model, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün %49,2'sinin inovasyon ile açıklanabileceğini ortaya koymaktadır. Modele göre inovasyondaki bir birimlik artış sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde 0,701 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu bağlamda, araştırmada kurulan alternatif hipotez kabul edilmiştir. Modele ilişkin denklem aşağıda ifade edilmiştir.

$$\text{Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü} = 2,495 + [0,701 \times \text{İnovasyon}]$$

Tablo 4

İnovasyonun Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,495	,064		38,824	,001
İnovasyon	,270	,022	,701	12,087	,001

Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

R: 0,701; R<sup>2</sup>:0,492; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,488; Model için F<sub>1,151</sub> = 146,096; p<0,001; s.d.: 1;

D-W: 1,698

### **İnovasyon Boyutlarının Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutlarına Etkisi**

İnovasyonun, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği tespit edilmekle birlikte, inovasyon boyutlarından hangilerinin hangi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutunu etkilediğini tespit edebilmek için adimsal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün boyutları bağımlı değişken olup, inovasyon boyutları bağımsız değişkenleri meydana getirmektedir.

Maliyet liderliğini en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla adimsal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 5, adimsal regresyon analizi sonucunu göstermektedir. Modelin bir bütün olarak geçerli ve kullanılabilir olduğu söylenebilir (F<sub>2,150</sub>: 8,900; s.d.: 2; p<0,001). Model, maliyet liderliğindeki değişimin %21,9'unun inovasyon boyutları olan ürün ve pazarlama inovasyonu ile açıklandığını ortaya koymaktadır. Burada ilginç bir durum ortaya çıkmaktadır. İşletmede ürün inovasyonunda yapılacak bir birimlik artışın, maliyet liderliğini -0,301 birim azaltacağı ve pazarlama inovasyonunda bir birimlik artışın maliyet liderliğini -0,249 birim düşürme şeklinde etkisinin olacağı ortaya çıkmaktadır. Maliyet liderliğine yönelen işletmelerde ürün ve pazarlama inovasyonlarının negatif etkisinin olacağı ve inovasyonların ekstra maliyet yaratabilmesi ihtimalinden dolayı maliyet liderliği üzerinde negatif etkisinin olabileceği söylenebilir. İnovasyon boyutlarının maliyet liderliğine etkisine yönelik regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Maliyet liderliği} = 3,793 - [ 0,229 \times \text{Ürün inovasyonu} ] - [ 0,180 \times \text{Pazarlama inovasyonu} ]$$

Farklılaşma rekabet üstünlüğünün en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adimsal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de gösterilmektedir. Modelin bir bütün olarak geçerli olduğu anlaşılmıştır (F<sub>3,149</sub>: 167,889, s.d.: 3; p<0,001).

Model, farklılaşma rekabet üstünlüğündeki değişimin %76,7'sinin inovasyon boyutları olan örgütsel, ürün ve süreç inovasyonu tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır. Örgütsel inovasyondaki bir birimlik artış, farklılaşma rekabet üstünlüğünü 0,514 artırmaktadır. Ürün inovasyonundaki bir birimlik artış, farklılaşma rekabet üstünlüğünü 0,417 birim artırırken, süreç inovasyonunun etkisi 0,104 birim artırma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Farklılaşma} = 1,655 + \left[ 0,332 \times \begin{matrix} \text{Örgütsel} \\ \text{inovasyon} \end{matrix} \right] + \left[ 0,333 \times \begin{matrix} \text{Ürün} \\ \text{inovasyonu} \end{matrix} \right] + \left[ 0,70 \times \begin{matrix} \text{Süreç} \\ \text{inovasyonu} \end{matrix} \right]$$

Odaklanma rekabet üstünlüğünü en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adımsal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de gösterilmektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ( $F_{2,150}$ : 16,884, s.d.: 2;  $p < 0,001$ ) ve kullanılabilir. Model, odaklanma rekabet üstünlüğündeki değişimin %17,3'ünü açıklamaktadır.

*Tablo 5*

*Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutlarını En İyi Açıklayan İnovasyon Boyutları (Adımsal Regresyon Analizi Sonuçları)*

Bağımlı değişken (Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları)	Bağımsız değişkenler (İnovasyon boyutları)	Standardize edilmemiş katsayılar		Stand. edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
		B	Std. Hata			
Maliyet liderliği R: 0,478; R <sup>2</sup> :0,229; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,219; D-W: 1,879; Model için F <sub>2,150</sub> : 22,259, p<0,001; Min. Tolerans:0,740 Max. VİF:1,352 Max.CI: 9,907	(Sabit)	3,793	,202		18,743	,001
	Ürün	-,229	,063	-,301	-3,611	,001
	Pazarlama	-,180	,060	-,249	-2,983	,003
Farklılaşma R: 0,878; R <sup>2</sup> :0,772; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,767; D-W: 1,523; Model için F <sub>3,149</sub> : 167,889, p<0,001; Min. Tolerans:0,579 Max. VİF:1,728 Max.CI:12,137	(Sabit)	1,655	,117		14,205	,001
	Örgütsel	,332	,031	,514	10,880	,001
	Ürün	,333	,041	,417	8,096	,001
	Süreç	,070	,034	,104	2,078	,039

Odaklanma R: 0,429; R <sup>2</sup> : 0,184; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,173; D-W: 2,047; Model için F <sub>2;150</sub> : 16,884, p<0,001; Min. Tolerans:0,732 Max. VİF:1,366 Max.CI:10,026	(Sabit)	3,187	,223		14,276	,001
	Örgütsel	-,168	,057	-,252	-2,921	,004
	Ürün	-,198	,071	-,240	-2,784	,006
Stratejik kararsızlık R: 0,626; R <sup>2</sup> :0,391; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,383; D-W: 1,796; Model için F <sub>2;150</sub> : 48,208, p<0,001; Min. Tolerans:0,732 Max. VİF:1,366 Max.CI:10,026	(Sabit)	4,495	,244		18,411	,001
	Ürün	-,457	,078	-,439	-5,891	,001
	Örgütsel	-,230	,063	-,273	-3,670	,001

Odaklanma rekabet üstünlüğünü en iyi açıklayan inovasyon boyutları olarak örgütsel ve ürün inovasyonu tespit edilmektedir. Burada da maliyet liderliğine benzer ilginç bir durum ortaya çıkmaktadır. Örgütsel inovasyondaki bir birimlik artış, odaklanma rekabet üstünlüğünü -0,252 birim azaltırken, ürün inovasyonunun etkisi -0,240 birim düşürme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel ve ürün inovasyonları işletmelerin odaklanma rekabet üstünlüğüne negatif etkiye sahip olup, odaklanma rekabet üstünlüğünü benimsemiş işletmelerde bu inovasyonların yapılması durumunda işletmelerin odaklanma rekabet üstünlüğünün azalabileceği şeklinde bir bulguya erişilmiştir. İnovasyon boyutlarının odaklanma rekabet üstünlüğüne etkisine yönelik regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Odaklanma} = 3,187 - \left[ 0,168 \times \begin{matrix} \text{Örgütsel} \\ \text{inovasyon} \end{matrix} \right] - \left[ 0,198 \times \begin{matrix} \text{Ürün} \\ \text{inovasyonu} \end{matrix} \right]$$

Stratejik kararsızlık boyutunu en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adımsal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de gösterilmektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir (F<sub>2;150</sub>: 48,208, s.d.: 2; p<0,001) ve kullanılabilir. Model, stratejik kararsızlıktaki değişimin %38,3'ünü açıklamaktadır. Stratejik kararsızlığı en iyi açıklayan inovasyon boyutları olarak ürün ve örgütsel inovasyon tespit edilmiştir. Burada da maliyet liderliği ve odaklanmaya benzer bir durum ortaya çıkmaktadır. Ürün inovasyonundaki bir birimlik artış, stratejik kararsızlığı -0,439 birim azaltırken, örgütsel inovasyonunun etkisi -0,273 birim düşürme şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde stratejik kararsızlık yaşanması durumunda örgütsel ve ürün inovasyonlarının yapılmasının negatif etki yaratması beklenmektedir. Regresyon denklemi aşağıda ifade edilmiştir.

$$\text{Stratejik kararsızlık} = 4,495 - [0,457 \times \text{Ürün inovasyonu}] - [0,230 \times \text{Örgütsel inovasyon}]$$

## **Sonuç ve Öneriler**

Araştırma; yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisini ortaya koymak üzere yapılmıştır. Bu bağlamda; araştırmada elde edilen bulgular kuramsal ve uygulama açısından tartışılmaktadır. Ayrıca geleceğe yönelik araştırmalar içinde öneriler belirtilmektedir.

### ***Araştırmanın Kuramsal Çıktıları***

Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin dört boyutta ortaya çıktığı tespit edilmektedir. Bunlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyondur. Bu sonuç, ölçeğin yapısını teyit etmiştir. Ölçeğin; Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan'ın (2011) çalışmaları ile benzer boyutlar ortaya koyduğunu göstermektedir. Ayrıca, Powers ve Hahn (2004) tarafından geliştirilen, Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinin de uyarlanmış yapısı bir kez daha teyit edilmiştir. Bu ölçeğin de geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği, Powers ve Hahn (2004) ile Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2011) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını desteklediği söylenebilir. Bu bağlamda, her iki ölçeğin de turizm örnekleminde kullanılabilirliğinin ortaya konması, önemli bir kuramsal katkı olarak değerlendirilebilir.

Araştırma bulguları, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği yönündedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğündeki değişimin %49,2'si inovasyon tarafından açıklanmaktadır. Bu sonucun, Chen, Lin ve Chang, (2009); Lee ve Hsieh, (2010); Chiou, Chan, Lettice ve Chung, (2011); Hana, (2013); Coşkun, Mesci ve Kılınc, (2013); ve Arungai, (2015) tarafından yapılan çalışmaları destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarını en iyi açıklayan inovasyon boyutları aşağıda gösterilmektedir.

<b>Maliyet liderliği</b>	<b>Farklılaşma</b>	<b>Odaklanma</b>	<b>Stratejik kararsızlık</b>
Ürün inovasyonu(-)	Ürün inovasyonu(+)	Ürün inovasyonu(-)	Ürün inovasyonu(-)
Pazarlama inovasyonu(-)	Süreç inovasyonu(+)	Örgütsel inovasyonu(-)	Örgütsel inovasyonu(-)

Maliyet liderliği üzerinde ürün ve pazarlama inovasyonlarının anlamlı ve negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, maliyet liderliğindeki değişimin %21,9'unun ürün ve pazarlama inovasyonu ile açıklandığını ortaya koymaktadır. Bu durumu, maliyet liderliğine yönelen yiyecek ve içecek işletmelerinde ürün ve pazarlama inovasyonlarının ekstra maliyet yaratabilmesi ihtimalinden dolayı maliyet liderliği üzerinde negatif etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon yapılması durumunda işletmelerin maliyetlerinin yükselebileceği gibi algılandığı, dolayısı ile maliyet liderliği stratejisinin izlenmesinin zorlaşabileceği şeklinde yorumlamak mümkündür. Alan yazında maliyet liderliği ile inovasyon arasındaki negatif ilişkiyi teyit eden/etmeyen çalışmalarda bulunmaktadır. Teyit edenler arasında Prajogo ve Sohal (2006); Bengtsson, Von Haartman ve Dabhillkar (2009) sayılabilir. Tipuric, Prester ve Veza (2007: 10) inovasyonların işletmeler için büyük maliyetler yaratabileceğini vurgulamaktadır.

Ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların farklılaşma üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu bulgulanmıştır. Farklılaşma yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmenin %76,7'sinin inovasyon boyutlarından ürün, süreç ve örgütsel inovasyon tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Boyutlar içerisinde farklılaşma rekabet üstünlüğüne en fazla örgütsel inovasyonların etkisi bulunmaktadır. Nitekim örgütsel inovasyonda yapılacak bir birimlik artış farklılaşmada 0,514 birim artış yaratacaktır. Bu bağlamda, işletmelerde ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların artması, işletmenin farklılaşma rekabet üstünlüğünü de artırmaktadır. Bu bulgunun, Baaij, Greeven ve Dalen (2004); Pil ve Cohen (2006); Ireland ve Webb (2007); Chen, Lin ve Chang (2009); Lee ve Hsieh (2010); Ren, Xie ve Krabbendam (2010); Camison ve Lopez (2011); Epetimehin (2011); Ar (2012); ve Hana (2013) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. İnovasyonların işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde bilhassa farklılaşmanın önemli ve açıklayıcı bir rol oynadığı araştırma bulgularına dayanarak söylenebilir.

İnovasyon boyutlarından ürün ve örgütsel inovasyonların odaklanma rekabet üstünlüğüne etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ürün ve örgütsel inovasyon, odaklanma rekabet üstünlüğünün %17,3'ünü açıklamaktadır. Bulgulanan etki negatif yönlüdür. İşletmede ürün ve örgütsel inovasyonların artması, işletmenin odaklanma stratejisi izlemesini zorlaştırmaktadır. Ürün alanında yapılacak inovasyonların belli hedef pazarların yeme içme ihtiyaçları üzerine odaklanmış yiyecek ve içecek işletmelerinde, yeni ürünlerin müşterilerce fazla tercih edilmeyebileceği, müşterilerin alışageldikleri yiyecek ve içecekleri talep etmeye devam edebilecekleri şeklinde düşünülmüş olabilir. Örgütsel inovasyonlar konusunda ise sipariş işleme süreçlerine olumsuz yansiyabileceği, bu durumda farklılaşma yoluyla neredeyse bireye özel hizmetlerin sunulduğu bu tür işletmelerde müşteri memnuniyetsizliği yaratabileceği yorumu yapılabilir.

Ürün ve örgütsel inovasyonların stratejik kararsızlık üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ürün ve örgütsel inovasyon stratejik kararsızlığın %38,3'ünü açıklamakta olup, işletmelerde stratejik kararsızlık yaşanması durumunda

örgütsel ve ürün inovasyonlarının yapılmasının negatif etki yaratması beklenmektedir. Boyutlar içerisinde stratejik kararsızlık üzerinde en fazla ürün inovasyonların etkisi bulunmaktadır. Nitekim ürün inovasyonunda yapılacak bir birimlik artış stratejik kararsızlık üzerinde -0,439 birim azalış yaratacaktır. Bu sonuç, olumlu olarak değerlendirilebilir, nitekim belirli bir stratejiyi benimsememiş işletmelerin ürün ve örgütsel inovasyonlar yapmaları yoluyla stratejik kararsızlık durumundan çıkabilecekleri söylenebilir. Farklılaşma rekabet üstünlüğüne ürün ve örgütsel inovasyonun etkisi dikkate alındığında, stratejik kararsızlık durumunda olan işletmelerin yeni yiyecek ve içecek, örgütsel yapıya yönelik yenilikler ile kararsızlık durumundan çıkabilecekleri söylenebilir.

### ***Araştırmanın Uygulamaya Yönelik Çıktıları***

Araştırma bulguları, inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, yiyecek ve içecek işletmelerinin inovasyon yapma yolu ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri, inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Dolayısıyla, yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin özellikle ürün inovasyonu yapmaları sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde önem arz etmektedir. Ürün inovasyonu çerçevesinde özellikle, mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini artırıcı yenilikler, mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini artırıcı yenilikler ve mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması şeklinde ürün inovasyonu gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

Etkili ve yerinde inovasyonların yapılmasının işletmenin rekabet üstünlüğünün artırılmasında önemli rol oynadığını, inovasyonların farklılaşmada çok büyük bir etkisinin olduğu söylenebilir. Farklılaşma, nitelikli ve eğitimli personel istihdamı, işletmenin inovasyon yönlü bir yönetim biçimi ile yönetilmesi, yiyecek, içecek ve hizmetlerde sürekli inovasyon yapılması, işletme içi bölümler arasında sıkı koordinasyon yaratılması, işletmede inovasyon ikliminin yaratılması ve işletmeye ilişkin kurumsal kimlik yaratılmaya çalışılması yoluyla elde edilebilir.

### ***Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler***

Araştırmada ele alınan değişkenlerin turizm endüstrisinin farklı sektörlerinde /işletmelerinde yeniden inceleme konusu yapılabilir. Araştırma Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi /yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Sonraki araştırmalar, belediyeler tarafından belgelendirilen işletmelerde yinelenebilir. Gelecekte inovasyon bağımlı, moderatör ve mediatör değişken olarak ele alınması faydalı olabilecektir. Kısaca inovasyon değişkeninin öncülünün de araştırılması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Abernathy, W. J., ve Clark, K. B. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Adams, G. L., ve Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-54.
- Allen, R. S., ve Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management*, 12(4), 433-454.
- Ar, İ. M. (2012). The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability: the moderating role of managerial environmental concern. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 854-864.
- Arungai, K. D. (2015). Influence of service process innovation on competitive advantage in the banking sector in Kenya. *Australian Journal of Industry Research*, 1(13), 32-68.
- Baaij, M., Greeven, M., ve Van Dalen, J. (2004). Persistent superior economic performance, sustainable competitive advantage, and schumpeterian innovation: leading established computer firms, 1954-2000. *European Management Journal*, 22(5), 517-531.
- Babaita, C. Sipos, G. Ispas, A., ve Nagy, A. (2010). Leadership style and culture for innovation in hotel industry. *ISI Proceedings of the Conference Selected Topics in Economy and Management Transformation*, 2, Published by WSEAS Press, 526-532.
- Bar-Eli, M., Galily, Y., ve Israeli, A. (2008). Gaining and sustaining competitive advantage: On the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 73-94.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bengtsson, L., Von Haartman, R., ve Dabhilkar, M. (2009). Low-cost versus innovation: contrasting outsourcing and integration strategies in manufacturing. *Creativity And Innovation Management*, 18(1), 35-47.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., ve Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57, 83-99.
- Bordean, O., Borza, A., Nistor, R., ve Mitra, C. (2010). The use of Porter's generic strategies in Romanian hotel industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173-178.
- Camison, C., ve Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Chaharbaghi, K., ve Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Chan, Y. R., ve Wong, Y.H. (1999). Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center. *International Business Review*, 8(5/6), 561-590.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., ve Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531-543.



- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., ve Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, 38, 152-158.
- Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F., ve Chung, S. H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 822-836.
- Churchill, G.A. (1995). *Marketing research: methodological foundations*. London: Dryden Press.
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J. A. 1934 (2008). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3(2), 137-148.
- Coşkun S., Mesci, M., ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.
- Damanpour, F., ve Evan, W. M. (1984). Organisational innovation and performance: the problem of "organisational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Davey, K. S., ve Sanders, T. J. (2012). Serial strategic innovation and sustainable competitive advantage: A longitudinal case study. *Journal of Case Research in Business & Economics*, 4(1), 1-20.
- Decelle, X. (2006). A dynamic conceptual approach to innovation in tourism. OECD, *Innovation and Growth in Tourism* içinde, OECD Publishing, 1-16.
- Den Hertog, P., Gallouj, F., ve Segers, J. (2011). Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: The case of the Dutch hospitality industry. *Service Industries Journal*, 31(9), 1429-1449.
- Dess, G., ve Davis, P. (1984). Porter's (1980). Generic strategies as determinants of strategic group memberships and organizational performance. *Academic of Management Journal*, 27, 467-488.
- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı [OECD] (2005). *Oslo Manual*, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., ve Met, Ö., (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Eptimehin, F. (2011). Achieving competitive advantage in insurance industry: the impact of marketing innovation and creativity. *European Journal of Social Sciences*, 19, 123-127.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 94-104.
- Flynn M., Dooley, L., O'Sullivan D., ve Cormican, K. (2003). Idea generation within the context of organisational development. *The International Journal of Innovation Management*, 7(4), 417- 442.
- Gonzalez, M., Tato, M., ve Perez, A. (2011). Determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: analysis of the coexistence of innovation strategies. *The Service Industries Journal*, 33(6), 580-593.
- Green, R. F., Lisboa, J. ve Yasin, M. M. (1993). Porter's (1980) Generic Strategies in Portugal. *European Business Review*, 93(2), 3-10.

- Grissemann, U.S., Pikkemaat, B., ve Weger, C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism*, 61(1), 7-27.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., ve Alpkın, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Hassan, M., Shaukat, S., Nawaz, M. S., ve Naz, S. (2013). Effects of types on firm performance: An empirical study on Pakistan's manufacturing sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), 243-262.
- Henderson, R. M., ve Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing technologies and failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hill, C. W. L., ve Jones, G. R. (2004). *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Mason, OH: South-Western.
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management*, 18, 35-41.
- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the sustainable competitive advantage concept: past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(4), 1-25.
- Hsu, L., ve Wu, P. (2013). Electronic-tablet-based menu in a full service restaurant and customer satisfaction-a structural equation model. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 61-71.
- Ireland R. D., ve Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50, 49-59.
- Jennings, D. F. ve Lumpkin, J. R. (1992). Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis. *Journal of Management*, 18(4), 791-803.
- Jenssen, J. I. (2003). Innovation, capabilities, and competitive advantage in Norwegian shipping. *Maritime Policy & Management*, 30(2), 93-106.
- Kandampully, J., ve Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*, 37(1), 51-56.
- Kanten, S., ve Yaşloğlu, M. (2012). Konaklama işletmelerinde müşteri değerinin oluşumunda yeniliğin rolü: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 437-449.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., ve Jones, J. (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 65(11), 1612-1617.

- Kim, L., ve Lim, Y. (1988) Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach. *Academy of Management Journal*, 31: 802-827.
- Kim, E., Nam, D. ve Stimpert, J.L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, October, 478-496.
- Koçoglu, I., Imamoglu, S. Z., Ince, H., ve Keskin, H. (2011). The effect of supply chain integration on information sharing: Enhancing the supply chain performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1630-1649.
- Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-93.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, C.,ve Hsieh, A. (2010). Research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business and Economics Research*, 8(9), 109-119.
- Leitner, K. H., ve Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance: A longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35 (2), 169-189.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164-178.
- Macerinskiene, A., ve Mikaliuniene, G. (2014). Peculiarities of tourism business innovations in Lithuania. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation Special Issue*, 231-255.
- Mattsson, J., ve Orfila-Sintes, F. (2014).Hotel innovation and its effect on business performance. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 388-398.
- Mei, X.Y., Arcodia, C.,ve Ruhanen, L. (2012). Towards tourism innovation: A critical review of public policies at National level. *Tourism Management Perspectives*, 4, 92-105.
- Naktiyok, A. (2007). Orientation of innovation and organizational factors. *Ataturk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 21(2), 11-27.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., ve O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Management Decision*, 48(6), 907-939.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., ve Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26, 851-865.
- Orfila-Sintes, F.,ve Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega-The International Journal of Management Science*, 37, 380-394.
- Ottenbacher, M., ve Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 205-222.
- Parnell, J. A. (2006). Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*, 44(8), 1139-54.

- Perez-Luno, A., Valle Cabrera, R., ve Wiklund, J. (2007). Innovation and imitation As sources of sustainable competitive advantage. *Management Research*, 5(2), 67-79.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3),179-191.
- Pil, F. K., ve Cohen, S. (2006). Modularity and complexity: implications for imitation, innovation and sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 31(4), 995-1011.
- Pivcevic, S., ve Pranicovic, D. G. (2012). Innovation activity in the hotel sector-the case of Croatia. *Ekonomska istraživanja*, 1, 337-363.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Powers, T. L., ve Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Prajogo, D. I., ve Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35-50.
- Ravichandran, T. (2000). Redefining organizational innovation: towards theoretical advancements. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), 243-274.
- Ren, L., Xie, G., ve Krabbendam, K. (2010). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms. A pragmatic approach for Chinese firms. *Management Research Review*, 33, 79-89.
- Rodríguez, M. A., Ricart, J. E., ve Sánchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135-146.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Seedee, R. (2012). Moderating role of business strategies on the relationship between best business practices and firm performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(24), 137-150.
- Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 20-31.
- Sönmez, R., ve Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25), 63-90.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurship orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221-231.
- Tajeddini, K. (2011). The effects of innovativeness on effectiveness and efficiency. *Education, Business and Society, Contemporary Middle Eastern Issues*, 4(1), 6-18.
- Tajeddini, K., ve Trueman, M. (2014). Perceptions of innovativeness among Iranian hotel managers. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 62-77.
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management*, 17(2), 51-64.

- Taşkın, E., Kayabaşı, A., ve Kiracı, H. (2010). Rekabetçi yöntemlerin firma performansı üzerine etkisi: İnegöl firmaları üzerine bir alan araştırması. *15. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, 546-650.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.
- Tipuric, D., Prester J., ve Veza, I. (2007). Innovation in transition countries: how to catch up?. *14th EUROMA Conference*, Ankara, Turkey, 17-20.06.2007.
- Türk Dil Kurumu (2015). [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5717f713e62d76.64285540](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5717f713e62d76.64285540), [Erişim Tarihi: 20.02.2015].
- Tseng, C. Y., Kuo, H. Y., ve Chou, S. S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: Evidence from the Taiwanese hotel industry. *Service Industries Journal*, 28, 1015-28.
- Udwadia, F. E. (1990). Creativity and innovation in organizations: two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38, 65-80.
- Urabe, K. (1988). Innovation and the Japanese management system. Innovation and management international comparisons. In Urabe, K.; Child, J.; Kagono, T.; Walter de Gruyter (eds.) *Innovation and management: International comparisons*. Berlin. 3-25.
- Vila, M., Enz, C., ve Costa, G. (2012) Innovative practices in the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75-85.
- White, R. E. (1986). Generic business strategies, organisational context and performance: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7, 217-231.
- Williams, J. R. (1992). How sustainable is your competitive advantage. *California Management Review*, 34, 29-51.
- Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. *XIV Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1-6.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüzbaşıoğlu N., Çelik, P., ve Topsakal, Y. (2014) A research on innovation in small and medium-sized enterprises in tourism industry: case of travel agencies operating in Antalya. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 735-743.

