

## **İstanbul Bölgesindeki Restoran Yöneticilerinin İnovasyon Anlayışı<sup>1</sup>**

**Seyhan ÖZDOKUR**

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Aşçılık Programı, Dulkadiroğlu, Kahramanmaraş, [sdogruyol@ksu.edu.tr](mailto:sdogruyol@ksu.edu.tr)

**Zehra EGE**

Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği Bölümü, Aydın, Türkiye

### **Özet**

Bu araştırmada inovasyon teriminin, ne kadar bilindiği ve uygulandığını ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Günümüze kadar devam eden “inovasyon” terimi birçok alanda kendini göstermekte, özellikle hizmet sektöründe rekabetin, hizmet anlayışının kalitesine bağlı olması sebebiyle varlığı daha çok hissedilen inovasyon kavramı uluslararası piyasa koşullarında da ön plana çıkmaktadır. Yiyecek içecek sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan restoran işletmeleri de bu rekabet içerisinde kendilerini sürekli yenilemek ve müşterilerine farklı hizmetler sunmak zorunda kalmaktadır. Restoran işletmeleri müşterilerini memnun etmek ve yeni müşteriler kazanmak için farklılaşma yoluna gitmektedirler. Bu farklılaşma ise inovasyon ile mümkün olmaktadır. Türkiye’de inovasyon terimi çok bilinmemekle beraber uygulanmamaktadır. Bu çalışmada İstanbul’daki turizm işletme belgeli birinci sınıf restoran işletmelerindeki yöneticilerin, inovasyon hakkındaki bilgi ve düşüncelerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Demografik özelliklerin ile yöneticilerin inovasyon hakkındaki düşünceleri arasında bağ olup olmadığı araştırılmış ve ulaşılan sonuca göre demografik özellikler ile inovasyon hakkındaki görüşler arasında farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İnovasyon, Yönetici, Restoran, Restoran Yöneticiliği, Yiyecek İçecek Sektörü, İstanbul

### **The Inovation Mentality of Restaurant Managers in Istanbul Region**

<sup>1</sup> Makale Geliş/Kabul Tarihi:04.07.18/19.03.19

*Kün.: Özdokur, S . (2019). İstanbul Bölgesindeki Restoran Yöneticilerinin İnovasyon Anlayışı. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16 (1), 279-303. DOI: 10.33437/ksusbd.440679*

### Abstract

In this research, it is aimed to explain the meaning of innovation, how well it is known and applied, and to explain it. The change that continues until the day-to-day "innovation" shows itself in many areas. The concept of 'innovation' that is become more effective because of connection between service mentality's quality and competition especially in the service industry, stands out not only national market conditions but also international market conditions. Restaurants which have an important place in the food and beverage sector have to blow away the cobwebs and provide different services to clients. Restaurant managements should differentiate their services to satisfy consumers and gain new customers. The differentiation is possible with innovation. The term of 'innovation' is not known in our country generally however most business don't carry out. In this study is tried to reach thoughts and knowledge about innovation of the managers of restaurants which have first class tourism operation license in İstanbul. And also is sought for the effect of the demographic specialities on the thoughts of the restaurants executives and is specified no difference between demographic specialities and opinions related to innovation.

**Keywords:** Innovation, Manager, Food and Beverage Sector, Restaurant Managership, İstanbul

### GİRİŞ

Hizmet sektöründe sıkça söz edilen "inovasyon" teriminin ülkemizde ne kadar etkili olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Restoranlarda değişimin sıkça yapıldığı bilinmektedir. Bu değişimler yöneticiler tarafından bilinçli olarak mı yoksa bilinçsiz bir şekilde mi yapılmaktadır? Araştırmamızda yöneticilerin yapılan değişimlere bakış açıları hem de demografik özelliklerin bakış açısını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Yeniden yapılanma olarak adlandırılan 'inovasyon' terimini ilk defa girişimcilikle ilgili olarak, Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter kullanmış, girişimcilerin eskimiş ve verimsiz yapılarını inovasyon yolu ile daha verimli olanlarla değiştirdiklerini gözlemlemiştir. Bu dönemi ise 'yaratıcı yıkım' olarak adlandırmıştır (Ekonomiturk, 2013). İnovasyon, firmaların rekabetten fayda sağlaması adına organizasyon ve yönetim anlayışlarını değiştirecek yönde çalışmalara yön veren bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Işık ve Satı, 2011: 539). İnovasyon terimi her ne kadar eski bir terim olsa da hala güncelliğini korumaktadır (Cengiz, 2012: 1). Gelişmekte olan ülkelerin inovasyona yönelmeleriyle beraber, inovasyon terimi önemli hale gelmiştir (<http://ekonomiturk.blogspot.com>). Ülkelerin rekabet gücünün artırılmasında inovasyonun yaşamsal rol oynadığı yadsınamaz bir

gerçektir. Urban ve Hauser, inovasyonun işletmenin sağlığını korumak için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Urban ve Hauser, 1993: 3). İnovasyonun işletmeler tarafından kabul edilmesinin nedeni rekabetin farklılaşmaya yönelmiş olması, bu işletmelerin gelişmesini ve diğer işletmeler arasından sıyrılıp yükselmesi anlamına gelmektedir (Ottosson, 2006: 8).

Schumpeter inovasyonun beş durumda ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bunlar (Oğuztürk, 2003: 255):

- ✓ Farklı tüketim mallarının ortaya çıkarılması,
- ✓ Farklı üretim tekniklerinin ortaya çıkarılması,
- ✓ Farklı piyasaların ortaya çıkarılması,
- ✓ Farklı arz kaynaklarının ortaya çıkarılması,
- ✓ Farklı örgütlenme şekillerinin ortaya çıkarılması şeklinde sıralanabilir.

İnovasyon, farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Oslo kılavuzu ise; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dördü bir sınıflandırma yapmıştır.

## **İnovasyon Çeşitleri**

### ***Ürün İnovasyonu***

Ürün inovasyonu; mevcut ürün ya da hizmetin önemli ölçüde geliştirilerek yeniden ortaya çıkarılmasıdır. Bu geliştirmeler, ürün ya da hizmetin; teknik özelliklerinde, işlevlerinde, içeriklerinde yapılan geliştirmeleri kapsamaktadır. Avrupa Birliğine göre; “ürün inovasyonu, ekonomik sistemin temel itici güçlerinden bir tanesidir (Baykal, 2007: 26). Ürünün tam anlamıyla yenilenmesi veya üründe yapılan ufak tefek farklılaştırma ve iyileştirme çalışmalarından sonra o ürünün pazara sunulması olarak da adlandırılmaktadır (Cengiz, 2012: 33). Ürün ve hizmet inovasyonu, hizmet sektöründe sıklıkla gerçekleştirilen inovasyon türlerinden bir tanesidir. Bu değişimler müşterilerin tercih ve taleplerinde de farklılaşmaya sebep olmaktadır. Müşteriler, masaların konumuna, düzenine, mekan aydınlığına vb. sebeplerden ötürü bazı restoran masalarına talepleri daha fazla olmaktadır. Özel günler, grup aktiviteleri, özel misafirler gibi birçok sebep masa seçimini etkilemektedir. Bu taleplere ise, İspanya’da bir restoran yenilikçi bir çözüm bulmuştur. Restoranın internet sitesindeki masa krokisi, müşterilerinin istedikleri masayı seçmesine imkan sağlamaktadır. Böylece müşteriler manzarasına, büyüklüğüne, sigara içme tercihlerine göre masalarını rahatlıkla belirleyip rezervasyonlarını

tamamlayabilmektedir. Bu uygulama aynı zamanda rezervasyonların şeffaf bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (isfikirleri, 2013).

### ***Süreç İnovasyonu***

Süreç inovasyonları yeni ekipmanların, yazılımların ve belirli tekniklerin ve prosedürlerin uygulanmasıyla ilgilidir. Olayların belli bir taslağa uygun ve sonuç verecek biçimde düzenlenmesi, ardı ardına sıralanması şeklinde tanımlanmaktadır. İnovasyon, yeni birim maliyetleri azaltmaya, kaliteyi artırmaya yönelik üretim ya da tedarik metotlarını kapsıyorsa süreç inovasyonundan bahsedilebilir (Baykal, 2007: 27). Oslo kılavuzuna göre süreç inovasyonu (2005: 53); uygulanan üretim ya da teslimat yönteminde yapılan iyileştirmelerdir. Farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha etkin hale getirilmesidir. Süreç inovasyonuna en güzel örneklerden bir tanesi garsonsuz restorandır. Bu restoranda her şey otomatik ve siparişler yemek yenilecek masadaki dokunmatik ekrandan yapılmaktadır. Masanın üst tarafına kurulmuş platform sayesinde mönüden tercih edilen yiyecekler oluşturulan düzenek sayesinde masaya gelmektedir. Ödeme ise, masanın üzerine bulunan pos cihazıyla yapılmaktadır (Bayilikbasvuru, 2013).

### ***Pazarlama İnovasyonu***

Ürün ve hizmetlerin daha fazla satılması için hizmet sektörünün çok sayıda müşteri çekebiliyor olması gerekir. Ürün ve hizmetler pazara sunulmak için geliştirilir ve üretilirler. Müşteri çekebilmek için, ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların uygulanarak kullanılması “pazarlama inovasyonu” olarak tanımlanmaktadır (BTSO, 2007: 11). Pazarlama inovasyonu, ürün ve paketleme dizaynında, ürün promosyonunda ya da fiyatta gelişmeler sağlayan yeni pazarlama metotlarının geliştirilmesidir. Oslo kılavuzuna (2005) göre ise, ürünün dizaynı, yerleştirilmesi, tanıtılması ve etiketlenmesinde yapılan değişikliklerdir. Pazarlama inovasyonuna en güzel örnek Londradan, kadınların sadece kendileri için tahsis etmiş oldukları şık bir restoran... Bu restoranda, diledikleri kadar vakit geçirebilmektedirler. Her yıl milyonlarca turiste ev sahipliği yapan bu şehirde sadece kadınların girebileceği bira evi (Dea Latis), biftek restoranı (STK) ve gece kulübü (Sorority Club) daha önce açılmıştır. Ayrıca sadece kadınların hizmetine verilmiş diğer restoranlara; Las Vegas, Dubai ve Çin’in Zhengzhou şehri gibi birçok önemli noktada rastlamak mümkündür (Elitstil, 2013).

### ***Organizasyonel İnovasyonu***

Organizasyonel inovasyonun, tanımı ile ilgili birçok kaynakta belirsizlik olduğu görülmektedir. Organizasyonel inovasyon, işlerin yeni yollarla yeniden düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 4). Organizasyonel inovasyon, firmanın iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda ve dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır (Cengiz, 2012: 40). Tanımların yetersiz olmasından dolayı bu inovasyonu daha anlaşılır olmasını sağlamak için yapılmış olan örneklerden olan ve Çin’de yapılan “Özel Sınıf” adı verilen odacıklardır. Bu odacıklardan 6 tane bulunan restoranda 110 müşteriye hizmet verilebilmektedir. Bu 6 oda yumurta şeklinde yapılmış ve açılıp kapanabilen bir sistem ile tamamlanmıştır. Müşteriler yumurta denilen odacıklarda ki yemek masalarına oturduktan sonra odacığın kapısı kapanarak yumurta şeklini almaktadır. İçi özel olarak dizayn edilen ve ışıklandırılan yumurtalarda ise Çin’e özgü yemekler sunulmaktadır. (Morfikirler, 2013).

### **İnovasyon Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Rolü**

Günümüz rekabet şartları, işletmeleri yeni ürün ve hizmet geliştirmeye zorlamaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, rakiplerine karşılık olarak yeni bir ürün ve hizmetle rekabet ettikleri takdirde zorluklarla baş edebilmektedirler. Başarılı bir inovasyon için, işletmenin kullanacağı kaynakları önceden belirlemiş olması gerekmektedir. Çevresinden aldığı fikirleri, işletme hassas bir şekilde araştırıp değerlendirmelidir (Urban ve Hauser, 1993: 39). İnovasyon süreci, günümüzde özellikle müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı, rekabet vb. nedenlerle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir. İnovasyon tek aşamalı bir süreç olmamakla beraber tüm organizasyonu değiştirecek şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen (Soneryenimol, 2013), sürekliliği olan ve her aşamasında geri beslemelerin olduğu bir süreçtir (BTSO, 2007: 29). İnovasyon süreçleri genellikle, iç içe geçmiş ve yinelenerek meydana gelmektedir (Hamel and Birkinshaw, 2008: 832).

Bir işletmenin, potansiyel inovasyon fikirlerini değerlendirmesi gerekmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi yeni fikirlerin meydana çıkarılmasıyla başlar. Bir fikir oluşturmak için yüzlerce fikir üretilebilir. Genellikle, yeni ürünlerin geliştirilmesi için araçlardan, pazarlama elemanlarından ve çalışanlardan gelen fikirler dikkate alınır. Bu fikirlerin ortaya çıkmasının sebebi, işletmedeki çalışanların fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanıyor olabilir. Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir işletme, zaman kaybetmeden bu tür sinyallerin farkına varmalıdır. (Egitimedair, 2013). Bu yüzden potansiyele sahip fikirler taranmalı, saptanmalı

ve uygulamaya başlanmalıdır (Vatan, 2010: 17). İşletme içinde yapılan değerlendirmede, inovasyon fikirlerinin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı araştırılır (Güleş ve Bülbül, 2004: 184). Bu aşama, üretilen inovasyon fikirlerinin işletme içinde ve dışında değerlendirilmeye tabii tutulduğu, uygun olmayan fikirlerin elendiği, uygun olanların önem sırasına göre derecelendirildiği aşamadır. Burada fikirlerin elenmesiyle uğraşılır. Yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili yargılar keşfedilir. Bu da problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur (Cengiz, 2012: 45).

İşletmeye rekabet gücü kazandırmada en yüksek potansiyele sahip inovasyon fikrini hayata geçirmeden önce ihtiyaç duyulan kaynakların ayrılması gerekmektedir. Bu amaçla, öncelikle ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgiler bir araya toplanmalıdır. Bilgilerin bir araya getirilmesi için yazılı olanın yanında yazılı olmayan bilgiye de ihtiyaç duyulmaktadır (Vatan, 2010: 17). Elçi'ne göre (2009: 64); bilgilerin yazılı hale getirilmesi işletmenin rekabet edebilme gücünü arttırmaktadır Bu yüzden işletmelerin toplanan bilgileri yazılı olarak depolamaları onları avantajlı hale getirecektir. İnovasyon için gereken bilgileri toplarken müşterilerin ve kullanıcıların problemlerini, neye ihtiyaçları olduğu ve ne istediklerini dinlemek gerekir (Kahn, 1991: 259).

Yazılı olmayan bilgiye erişmek de önemlidir. Yazılı olmayan bilgi olarak;

- ✓ İnovasyon faaliyetinin yürütüleceği konuda yetkin bir uzmanın işe alınması veya danışman olarak çalıştırılması,
- ✓ Yurtiçindeki veya dışındaki üniversite veya Ar-Ge kurumlarından hizmet alınabilmesi sayılabilir (BTSO, 2007: 30).

Ürün, hizmet veya süreç ortaya çıkana kadar araştırma ve geliştirme çalışmalarına devam edilir. Sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün veya hizmetin ticari kullanımı ile devam eder (Vatan, 2010: 17). Bir ürünün pazarda test edilmesi maliyetli ve zordur. Fakat pazarda test edilen ürünlerin eksikliklerinin ve hatalarının görülmesi kolaylaşmaktadır. İnovasyon uygulama sırasında firmalar, çevreleriyle devamlı olarak bilgi alış verişinde bulunurlar. Özellikle firma tedarikçilerinden ve müşterilerden gelen bilgiye önem verirler (Cengiz, 2012: 48).

Bir işletmede inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin işletmenin genel stratejisi ile iç içe geçmiş olmasıdır (Çoşkun, vd.; 2013: 109). İnovasyon stratejileri, işletmenin gelişmesine yol gösteren planlar ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2008: 152).

İnovasyon stratejilerini geliştirebilmek için (Murat ve Kulualp, 2008:4);

- ✓ Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi,

- ✓ Pazarın tanınması,
- ✓ Pazarların ve çalışanların ihtiyaçlarının birleştirilmesi,
- ✓ Var olan vizyonun herkes tarafından benimsenmesi,
- ✓ İşletme hedeflerini ve stratejik planlarını önceden hazırlamış olması gerekmektedir.

Planlanan stratejinin asıl amacı, işletmenin çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırmaktır. Bu doğrultuda işletmeler çeşitli stratejiler belirlemektedirler (Akman, vd., 2008: 99). Freeman'a göre inovasyon stratejileri şu şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlar (Cengiz, 2012: 41);

- ✓ Saldırgan strateji,
- ✓ Savunmaya yönelik strateji,
- ✓ Taklitçi strateji,
- ✓ Geleneksel inovasyon stratejisidir.

Saldırganlık, işletmelerin rakiplerine karşı kavgacı bir tutum sergilemeleri, yoğun ve şiddetli rekabet kullanma eğilimi olarak tanımlanabilir (Akman, vd., 2008: 99). Saldırgan tutum, işletmeye, rakiplerin baskın olduğu bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar payını koruma ve geliştirmek için başarılı bir şekilde hareket etmeyi sağlamaktadır. Pazarda hedefleri doğrultusunda fiyat indirimleri, karlılıktan özveride bulunma gibi cesur adımlar atmalarına yardımcı olmaktadır (Deniz, 2008: 155). Amaç, hızla pazar payını artırmak, karlılığı yükseltmek ve rakiplerin önüne geçmektir. (Akhlagh, vd., 2013: 39).

Savunmaya yönelik strateji, işletme mevcut durumunu korumak için uyguladığı stratejidir. Savunma stratejisinde işletme, pazarda meydana gelen iniş çıkışlardan etkilenmemek için savunma mekanizması geliştirerek elinde var olan ürünün satışını sabit tutmaya çalışır. Pazarda yerini korumak için stratejiler geliştirerek rekabetten zarar görmeyecek şekilde işletmesini koruma altına almaktadır.

Taklitçi stratejiyi uygulayan işletmeler, pazarda ilk sırada yer almayan, risk almaktan kaçınan, düşük maliyet, malzeme ve iş gücüne sahip olan işletmelerdir. Yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanamamaktadırlar. Saldırgan strateji izleyen işletmeler diğer saldırgan strateji izleyenlerin eksiklik ve hatalarından yararlanarak inovasyon yapmayı hedeflerken, taklitçi strateji izleyen işletmeler saldırganların ve savunmacıların ürünlerinin taklidini üretmektedirler (Çoşkun, vd., 2013: 110).

Geleneksel inovasyon stratejileri, genellikle rekabetin az olduğu pazarlarda yer alan işletmeler tarafından uygulanan stratejilerdir (Çoşkun, vd.,

2013: 110) ve belirli bir pazar bölümünün ihtiyaçlarını karşılama esasına dayanmaktadır. Bu stratejiyi izleyen işletme, pazarda herhangi bir değişiklik sistemi ve rekabet koşullarında herhangi bir uyarıcı olmaması nedeniyle değişiklik yapma gereği duymamaktadır (Bozkurt, 2013: 4). Geleneksel stratejiyi kullanan işletmelerde inovasyon zanaat becerilerine dayanmaktadır. Teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve becerilere dayanır (Deniz, 2008: 156).

Her işletmenin farklı da olsa stratejileri bulunmaktadır fakat bu stratejileri uygulamaya geçirmek için yönetilmeye ihtiyacı vardır. Bu yönetici ya da yöneticiler organizasyon için amaç, politika ve ilke belirleyerek; yönetsel kararlar alır ve organizasyon içinde birimler ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğini temin etmeye çalışmaktadırlar. Böylece bir düzen kurulmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle yönetim birimlerinde organizasyonda, amaç, politika ve ilkelerine uygun davranışlara sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Deliveli, 2010: 45). Yönetici, işletmede bir bölümün ya da hizmetin sorumlusu olarak görev yapan ve bu göreviyle ilgili günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan kişi olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2013: 127). Yönetici, işletmede var olan bilgilere, kendi yetenek ve becerilerini ekleyerek yöneticilik işini yapan kişidir (Koçel, 2011: 63).

Bir yöneticinin, işletmede etkili olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir ve sahip olunan bu özellikleri şöyle sıralanabilir;

- ✓ Yönetici birçok konuda uzmanlaşmış yani bilgi sahibi olmalıdır,
- ✓ Yönetici sahip olduğu bilgileri detaylandırabilmeli ya da daraltabilmelidir,
- ✓ Meydana gelen bir olayı iyi analiz edebilmelidir,
- ✓ Yönetici, meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz olayları önceden sezebilmelidir,
- ✓ Yönetici, çalışanlar arasında meydana gelen olaylarda iyiyi kötüden, haklıyı haksızdan ve doğruyu yanlıştan ayırabilmelidir (Paşaoğlu,2013: 14),
- ✓ Akıl ve duygu arasındaki dengeyi kurabilmelidir,
- ✓ Ortamdaki değişikliklere ve değişik kişilere uyum sağlamalıdır,
- ✓ Yönetici, vereceği kararlarda dikkatli olmalıdır,
- ✓ Birçok konu ve olayları, yerinde ve zamanında fark ederek önlemini almalıdır,



- ✓ Yaptığı işlerde düzenli ve tertipli olmalıdır.

Son yıllarda, yiyecek içecek sektöründe işletme sahibi olmanın çekici gelmesi ve bir başka kişinin emri altında çalışmayacak olma düşüncesi girişimcileri işletme sahibi ya da yöneticisi olmaya yönlendirmektedir (Lundberg, 1989: 240). Bunun sonucunda yiyecek içecek işletmeleri hızla gelişmeye ve artmaya başlamıştır. İşletme sayısındaki artış, rekabeti güçlendirirken işletme yönetiminde de değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Önceleri yönetici ve işletme sahipleri aynı kişiler iken daha sonraları ayrılmaya başlamıştır. Bunun sonucunda yiyecek içecek işletme yöneticileri ortaya çıkmış ve profesyonel yöneticiler olarak adlandırılmaya başlanmıştır.

### **İstanbul Bölgesindeki Restoran Yöneticilerinin İnovasyon Anlayışı**

Yapılan araştırmada, yöneticilerin inovasyon hakkındaki düşüncelerine anket yolu ile ulaşmaya çalışılmıştır. Demografik özelliklerine dayalı olarak frekans nalizlerine ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

#### ***Araştırmanın Amacı ve Önemi***

Bu çalışmanın amacı, yiyecek içecek sektörü içerisinde bulunan “birinci sınıf” belgeli restoranlarda yönetici olan kişilerin inovasyona bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla birlikte, yöneticilerin inovasyon hakkındaki düşünceleri frekans analizleri ve tanımlayıcı istatistiklere dayanarak incelenmiştir. Diğer amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir;

- İnovasyonun yöneticiler için önemini ortaya çıkarmak,
- İşletme içerisinde inovasyonun etkinliğini saptamak,
- Yöneticilerin inovasyona yönelik düşüncelerini saptamaktır.

Restoran işletmelerinde inovasyon kavramı önemli hale gelmeye başlamıştır. Müşterilerin arz ve taleplerini karşılamak zorunda olmaları, sürekliliği sağlamaya çalışmaları, karlılığı arttırmak istemeleri, farklılaşmayı başarma istekleri, işletmelerde inovasyonu önemli ve etkin hale getirmektedir. Restoranlarda inovasyon uygulamalarının artmasıyla beraber, turizmin hareketlenmesine de katkı sağlayacaktır. Ayrıca literatür incelendiğinde, restoran işletmelerine yönelik yapılan inovasyon çalışmalarının kısıtlı kaldığı görülmüştür. Bu yüzden literatüre ve yöneticilerinin bilgilenmesini sağlamak amacı ile bu araştırma yapılmıştır.

### ***Araştırmanın Kapsamı***

İstanbul’da mevcut turizm işletme belgesine sahip, birinci sınıf belgeli restoran yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Birinci sınıf restoranların tercih edilme sebebi, daha somut ve detaylı bilginin alınabileceğinin düşünülmesidir. İstanbul İl Kültür ve Turizm Bakanlığında alınan verilere göre, İstanbul ilinde 136 tane birinci sınıf Turizm İşletme Belgeli restoran bulunmaktadır. Anket formu, turizm işletme belgeli restoranlara bırakılmış, ancak işletme müdürlerinin yoğunluk nedeniyle veya anket formunu doldurmak istememelerinden dolayı 70 işletmeye ulaşılmış ve bunların da sadece 61’inden sağlıklı bilgi alınabilmiştir. İstanbul ilinin büyük olması, restoranların dağınık bir şekilde konumlanmaları, zaman ve maliyet kısıtlamalarından dolayı daha fazla işletmeye ulaşılammıştır. İstanbul ilinde bulunun Beşiktaş, Beyoğlu, Fatih, Üsküdar, Kadıköy, Ümraniye ilçelerinde bulunan restoran işletmelerinde uygulanmıştır. Anket katılımcılarının özelliklerinde değişiklik yapılmayarak veriler toplanılmıştır.

Hurt, Joseph ve Cook (2013), Göktaş (2009) ve Cengiz (2012) tarafından yapılmış çalışmalar taranmış, ilgili çalışmalardan uygun sorular seçilmiş ve anket formu oluşturulmuştur (Tablo7). Anketin ilk bölümünde 33 ifadeye yer verilmiştir. Ankete katılanların bu ifadeleri Likert tipi 5’li ölçekte uygun ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Anket, yöneticilerin bakış açısını ölçmeyi amaçlarken “1=kesinlikle katılıyorum” ile “=5 kesinlikle katılmıyorum” aralığına sahip Likert ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde ise, 6 sorudan oluşan demografik özelliklerin belirlenmesine yardımcı ifadeler yer verilmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara aktarılarak ve SPSS 21 (Statistical Package for The Social Science) programı kullanılmış ve 61 anket formuna güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Cronbach alfa yöntemi, oluşturulan herhangi bir testin tüm sorularını dikkate alarak, testin genel güvenilirliğini belirleyen bir yöntemdir. Yapılan analiz sonucunda çıkan 0,846 Cronbach Alpha değerine göre araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu gözlemlenmiştir.

### **Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri**

Frekans analizi sonucunda konuya ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1:** Yaş Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
-----	---------	-------	-----------------

21-30	15	24.6	24.6
31-40	26	42.6	67.2
41-50	17	27.9	95.1
51-60	3	4.9	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin yaş durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.2’de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %24.6’sının 21-30 yaş aralığında, %42.6’sının 31-40 yaş aralığında, %27.9’unun 41-50 yaş aralığında, %4.9’unun ise 51-60 yaş arasında olduğu gözlenmektedir. Yaş dağılımlarına genel olarak bakıldığında restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 31-40 yaş arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadın	6	9.8	9.8
Erkek	55	90.2	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin cinsiyet durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.3’de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %9,8’nin kadın, %90,2’sinin erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımlarına genel olarak bakıldığında restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3:** Eğitim Durumuyla İlişkin Frekans Dağılımları

Eğitim	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
İlköğretim	1	1.6	1.6

Lise	22	36.1	37.7
Üniversite	31	50.8	88.5
Yüksek lisans	7	11.5	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin eğitim durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.4’de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %1,6’sının ilköğretim, %36,1’in lise, %50,8’nin üniversite ve %11,5’inin de yüksek lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumuna ilişkin dağılımlara genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 4:** Sektördeki Yöneticilik Süresi İlişkin Frekans Dağılımları

Sektördeki Yöneticilik Süresi	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
5 yıl ve altı	16	26.2	26.2
6-10	16	26.2	52.5
11-15	10	16.4	68.9
16-20	10	16.4	85.2
21 yıl ve üzeri	9	14.8	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin görev sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.5’de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %26,2’sinin 5 yıl ve altı , %26,2’sinin 6-10 yıl, %16,4 11-15 yıl, %16,4’ünün 16-20 yıl, %14,8’inin 21 yıl ve üzeri çalışmış oldukları gözlenmiştir. Yönetici pozisyonunda kaç yıldır çalıştıkları durumuna ilişkin dağılımlara genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 5 yıl ve altı ve 6-10 yıl arası çalışmış oldukları görülmektedir.

**Tablo 5:** İşletmedeki Pozisyonuna İlişkin Frekans Dağılımları

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Genel müdür/müdür	22	36.1	36.1
Restoran müdürü	36	59.0	95.1
Aşçıbaşı	3	4.9	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin şu anda buldukları pozisyon durumuyla ilgili frekans analizi sonuçları Tablo 3.6'da verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %36,1'i genel müdür veya müdür, %59'u restoran müdürü, %4,9'u aşçıbaşı olarak çalıştıkları gözlenmiştir. Restoranda hangi statüde çalıştıklarına ilişkin dağılımlara genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunun restoran müdürü olarak görev yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 6:** Mevcut İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları

Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
5 yıl ve altı	32	52.5	52.5
6-10	13	21.3	73.8
11-15	5	8.2	82.0
16-20	5	8.2	90.2
21 yıl ve üzeri	6	9.8	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin mevcut işletmede çalıştıkları süreye ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.7'de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %52,5'sinin 5 yıl ve altı , %21,3'ünün 6-10 yıl, %8,2'sinin 11-15 yıl, %8,2'sinin 16-20 yıl, %9,8'inin 21 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışmış oldukları gözlenmiştir. Kaç yıldır aynı işletmede çalıştıkları durumuna ilişkin dağılımlara genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 5 yıl ve altı arası çalışmış oldukları görülmektedir.

**Tablo 7: Anket soruları ve tanımlayıcı istatistikler*****Tanımlayıcı İstatistikler***

Araştırmanın bu bölümünde restoran yöneticilerinin belirttiği görüşler

	Ortalama	Standart sapma

belirlenmeye çalışılmış ve her bir maddeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortalama ve standart sapma cinsinden incelenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar Tablo-7’de verilmiştir.

S.Özdokur, Z.Ege	İstanbul	Bölgedeki Ortalama	Standart Sapma
Yeni fikirler bir firmaya geldiğinde en hızlı şekilde değerlendirilmekteyim		2.65	0.263
Yeniliklerin öncelikli bir paydaşta bulunma gelmiştir		3.43	0.945
Yenilik uygulamalarının birçok işimizi kolaylaştırdığını düşünmekteyim		1.62	0.897
Ürün geliştirme uygulamaları yapmadan önce, çevremdeki işletmelerde nasıl sonuçlandığını takip etmeye çalışırım		2.11	1.156
Yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaşırım		2.44	1.103
Yenilik uygulamalarına uyum sağlayamadığımı düşünüyorum		3.49	1.421
Müşterilerimiz yenilik olmadan da mekanımıza gelmektedirler		2.40	1.216
Yeni fikirler bulmak için devamlı araştırma yapmaktayım.		2.26	1.087
Mevcut ürün ve hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz		2.08	0.996
Risk almaktan kaçınırım		3.33	1.457
Yeni fikirlerin somut olarak gerçekleştiğini görmek için güçlü bir arzuya sahibim		1.98	1.127
Başarısız olan yeniliği, öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görürüm.		2.05	1.120
Ürünlerimizin, sunumunu farklılaştırmak için yeni yollar bulmak önemlidir.		1.93	1.108
Firmamız, ürün yelpazesini genişletmek için aktif olarak çalışmaktadır		1.88	1.018
Müşteri değeri yaratmak için yeni yollar aramaktayız.		1.55	0.940

Yeni fikirler uygulanırken çalışanlardan destek almaya özen gösteririm	1.91	1.053
Çalışanlarımızın yeniliklere uyum sağlaması için eğitimler verilmektedir	1.81	1.016
Geleneksel işletmeciliği desteklemekteyim	2.56	1.285
Yenilik fikirlerinin geliştirilmesi için çalışanları teşvik etmekteyim	1.81	1.132
Yenilik uygulamalarını engelleyen nedenler var	2.37	1.127
Yeni ürün üretiminin etkilerinin her zaman olumlu olduğunu düşünüyorum	2.38	1.090
Yönetici konumunda bulunduğum sürece, yenilik amaçlarım arasında olacak	1.86	1.166
Departmanların yenilik ihtiyaçlarına olumlu yanıt vermekteyim	2.06	1.046
Yeniliğin teknoloji ile bağlantılı olduğunu düşünmekteyim	2.72	1.507
İş süreçlerini kısaltmak için sürekli yeni fikirler bulmaya çalışırım	2.15	1.126
Çalışanların yönetime öneri sunmalarına izin vermekteyim	1.77	0.972
Yönetici olarak karar alma sürecinde astların fikirlerini önemsemekteyim	2.04	1.101
Örgüt yapımız yenilik yapmamıza engel olmaktadır	3.61	1.450
Yenilik için özel bütçe ayırmaktayım	2.61	1.144
Yiyecek içecek sunumlarının farklı olmasına gerek olmadığını düşünüyorum	3.77	1.574
Restoranlar arasında ilk yenilik yapan olmayı isterim	1.75	1.120

Bu ifadeler, anketteki cevaplamalara göre tek tek incelendiğinde ise;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 15'i Geleneksel işletmeciliği desteklemekteyim ifadesine kesinlikle katıldıklarını belirtirken, 16'sı kararsızım ifadesini kullanmıştır. Bunun sebebi ise, yöneticilerin işletme içerisinde



inovasyon uygulamalarını her alanda yapamadıkları ve bu sebepten dolayı geleneksel yapıyı tercih etmek zorunda kalmaları olabilir. Ayrıca kararsızlığın sebebi bir yandan inovasyon yapılırken bir yandan da geleneksel yapı korunmakta olabilir. (Özellikle çalışanlar için).

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 22'si Yenilik uygulamalarını engelleyen nedenler var ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin inovasyon yapacakları zaman zarfı içerisinde ortaya çıkan zamanın kısıtlı olması, parayı yetersizliği, bilgi yetersizliği, çalışanların yeniliğe karşı çıkması olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 20'si Yeni ürün üretiminin etkilerinin her zaman olumlu olduğunu düşünüyorum ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler, yeni ürünlerin işletmeye katkısının olduğu ve olumlu etkiler sağladığını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 19'u Yeniliğin teknoloji ile bağlantılı olduğunu düşünmekteyim ifadesine, kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin işlerini kolaylaştırması ve daha fazla insana ulaşmada teknolojinin olumlu etkilerinden kaynaklanıyor olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 24'ü Örgüt yapımız yenilik yapmamıza engel olmaktadır ifadesine kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin yenilik uygulamalarına engel olacak örgüt yapısına müsaade etmiyor olmaları olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 21'i Yenilik için özel bütçe ayırmaktayım ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin inovasyon için yeterli maddi kaynaklara sahip olmaları ya da inovasyon için birikim yapıyor olmaları olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 9'u Yiyecek içecek sunumlarının farklı olmasına gerek olmadığını düşünüyorum ifadesine kesinlikle katıldıklarını belirtirken, 9'u katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, restorana gelen müşterilerin farklı sunumları fark etmemeleri ya da yöneticilerin böyle bir farklılığa gerek duymaması olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 24'u Yeni fikir geliştiren çalışanlarımızı ödüllendirmekteyim ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise,

yöneticilerin çalışanları ödüllendirdiğinde işlerin hızlandığını ve motive bir şekilde çalıştıklarını görmekten kaynaklanıyor olabilir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 17'si Yeni fikirlere karşı şüpheli yaklaşım ifadesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin inovasyona karşı olumlu ve uygulanabilir olduğunu düşünmeleri olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 31'i Yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaşım ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yönetici yeni fikirleri hemen kabul etmiyor olması işletme için uygun olup olmadığını düşünmesinden kaynaklanıyor olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 21'i Yenilik uygulamalarına uyum sağlayamadığını düşünüyorum ifadesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin rahatlıkla inovasyonlara uyum sağladıklarını düşünmeleri olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 18'i Müşterilerimiz yenilik olmadan da mekânımıza gelmektedirler ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, müşterilerin işletmeyle bağlılığının fazla olması ya da restoran müşterileri inovasyon beklentilerinin olmaması olabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 19'u Risk almaktan kaçınırım ifadesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticiler inovasyon yaparken çekinmedikleri ve beklentilerin karşılanacağını düşünüyor olmaları olabilir. Ayrıca, günümüzde rakiplerinden geri kalmak istemeyen yönetici risk almak zorunda kalmaktadır. Risk almadan değişimlerin yapılmayacağı ve kazancın arttırılamayacağı bir gerçektir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin inovasyon uygulamalarını yapmaktan çekinmedikleri, farklılıklara uyum sağlamada sorun yaşamadıkları, çalışanlarını teşvik edici, inovasyonun gerekliliğinin farkında olan, kazancın artmasına katkısı olduğunun ve müşteri çekmede etkili olduğunun farkında olduklarını çıkarılabilir.

Analizler genel olarak değerlendirildiğinde,

- Yöneticilerin inovasyon uygulamalarını yapmaktan çekinmedikleri,
- Farklılıklara uyum sağlamada sorun yaşamadıkları,
- Çalışanlarını teşvik eden,
- inovasyonun gerekliliğinin farkında olan,

- Kazancın artmasına katkısı olduğunun
- Müşteri çekmede etkili olduğunun farkında olduklarını çıkarılabilir.

### **SONUÇLAR ve TARTIŞMA**

Değişimin ve teknolojinin hızla geliştiği, müşterilerin beklentilerinin yükseldiği günümüzde, işletmeler büyük bir rekabet içerisinde. Rekabet yapısındaki bu büyük değişim, işletmeleri öncelikli olarak “inovasyon” yani değişim terimini benimsendiği sürece başarıya ulaştıracaktır. İşletmeler pazardaki değişime sadece örgüt içerisinde yapılacak stratejik odaklı değişimle yanıt verilebileceğini anlamış, değişen pazar yapısının onlara sunduğu yeni kavram ve değerleri uygulama yollarını aramaya başlamışlardır. İşletmenin değişen ortam şartlarına uyum sağlamak zorunda olduğu bir gerçektir. Her şeyden önce piyasada yapılan inovasyon sayısının artması mevcut ürünlerin ömürlerini kısaltmıştır. Müşteriler her geçen gün yeni yeni özelliklere sahip, kullanım alanı genişletilmiş, kullanım şekli kolaylaştırılmış aynı zamanda kaliteli ve uygun fiyatlı ürün/hizmet talep etmektedir. Bu nedenle işletmelerin müşteri isteklerine cevap verebilmesi için inovasyon yapması şarttır. İnovasyon uygulamalarının kolaylaşması için ise, yönetici ve çalışanların değişimi kabullenmeleri aynı zamanda uyum sağlayabilmeleri önemlidir.

Yapılan bu çalışmada yöneticilerin, inovasyon hakkında ne düşündükleri, kabul edip edemedikleri, uyum sağlayıp sağlayamadıkları, inovasyonun ne kadar önemli olduğu vb. gibi düşünceler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Örneklem olarak belirlenen İstanbul ilinde anket yöntemi ile yapılan çalışmada, 61 restoran yöneticisinin inovasyon uygulamalarını ne kadar benimsedikleri, işletmede uygulanan inovasyonlar ve ne düşündükleri hakkındaki kişisel görüşlerine başvurulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin, demografik özellikleri ile inovasyona bakış açıları arasında farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Fakat yöneticilerin bazı ifadelerde aynı fikirlere sahip oldukları görülmüştür. Bunlar;

- Geleneksel işletmeciliği desteklemekteyim,
- Yenilik uygulamalarını engelleyen nedenler var,
- Yeni ürün üretiminin etkilerinin her zaman olumlu olduğunu düşünüyorum,
- Yeniliğin teknoloji ile bağlantılı olduğunu düşünmekteyim,
- Örgüt yapımız yenilik yapmamıza engel olmaktadır,
- Yenilik için özel bütçe ayırmaktayım,

- Yiyecek içecek sunumlarının farklı olmasına gerek olmadığını düşünüyorum,
- Yeni fikir geliştiren çalışanlarımızı ödüllendirmekteyim,
- Yeni fikirlere karşı şüpheli yaklaşım,
- Yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaşım,
- Yenilik uygulamalarına uyum sağlayamadığımı düşünüyorum,
- Müşterilerimiz yenilik olmadan da mekânımıza gelmektedirler,
- Risk almaktan kaçınıyorum.

Bu ifadeleri incelediğimizde ve yöneticilerin anketleri doldurduktan sonra dile getirdikleri açıklamaları ele aldığımızda şunları söyleyebiliriz;

Birçok restoran yöneticisi geleneksel işletmeciliği desteklediğini ve uyguladıklarını belirtmiştir. Bunun sebebinin ise, restoran departmanlarında ki her alana inovasyonu rahatlıkla uygulayabilirken mutfak departmanlarında uygulamakta zorlandıklarını, uygulamayı yaptıklarında ise çalışanlarda verimin düştüğü, adapte olamadıklarını ya da karşı çıktıklarını belirtmişlerdir. Gelenekselliği desteklemelerindeki başka sebep ise, yöneticilerin inovasyon uygulamalarını desteklemediklerinden kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

İnovasyon uygulamalarındaki engeller zaman, para, çalışanlar vb. etkenler olabilir. Yöneticiler, zaman ve paranın inovasyonu engelleyici etkenler olarak görünürken çalışanları engel olarak görmemektedirler. Bunun sebebinin ise şu şekilde açıklamışlardır; biz bir değişiklik yapıyorsak her çalışan bu değişime uymak zorunda, uymayan ya da kabullenmeyen olduğunda ise işine son verebileceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticiler, yeni bir ürün olmadan müşterileri restorana çekemeyeceklerini ve diğer restoranlardan farklılaşamayacaklarını belirtmişlerdir ve teknolojisiz inovasyon uygulamalarının mümkün olmayacağını belirtmişlerdir.

Örgüt yapısının engelleyici sebebi, işletmede bulunan tüm çalışanların inovasyona olan yaklaşımlarının olumlu olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Fakat ankette işaretlenen ifadeye yöneticilerin, bu ifadeye katılmadıkları görülmektedir. Bununla ilgili, yöneticilerin örgüt içerisinde fikirlerini rahatlıkla kabul ettirebildiği söylenebilir.

Yöneticiler, restoranlarında yapılacak inovasyon uygulamaları için ayrı bir bütçelerinin olduğu ya da bu ihtiyaçlarını bankalardan temin ettiklerini belirtmişlerdir.

Yiyecek içecek sunumlarındaki farklılık diğer restoranlardan ayırt edici özellik olarak gösterilebilir. Çünkü müşterilerin iyi ve farklı hizmet alamadıkları restoranlara bir daha gitmemektedirler. Yöneticilerin belirttiklerine göre, tabaktaki ve sunumdaki farklılık müşteri için çok önemli ve bağlılık yaratan bir olay olduğudur. Bu ifadeye yöneticiler olumsuz yanıt vererek, yiyecek içecek sunumlarında farklılığın olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin, çalışanlarından inovasyon için destek istemesi hem çalışanlarının işletmeyi benimsemesini hem de yeni iş fikirlerinin ortaya çıkmasını sağlıyor olabilir. Ayrıca üretilen yeni iş fikirlerinin karşılığında ödül almaları motive edici ve işletmeyi sahiplenmelerini de destekleyici bir etken olabilir. Yöneticiler, çalışanları ödüllendirme sebebi olarak, diğer çalışanlardan daha fazla çaba gösterdiği ve yeni fikirler buldukları için ödülü hak ettiklerini belirtmişlerdir. Yeni fikirlere kaşı açık oldukları ve şüpheli yaklaşmadıkları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, inovasyon uygulamalarında sorunlarla karşılaşmıyor olmaları ya da yeni fikirlerin işletmeleri için olumlu sonuçlar doğuracağından emin olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilerin yeni fikirlere açık oldukları fakat yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Bunun sebebi, daha önce yapılmış inovasyonlardan beklenen sonucun alınamamış olması veya maddi yetersizliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Yöneticiler, her yeni fikrin kendi işletmelerine uygun olmadığı ve kar getirip getirmeyeceğinden emin olmadıkları için yeni fikirleri kabul etmede temkinli yaklaştıklarını belirtmişlerdir. İnovasyon uygulamalarına uyum sağladıkları verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Yöneticilerin pozitif bakışına sahip olmaları, her ortama ve duruma rahatlıkla uyum sağlayabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler, restoranda inovasyon uygulaması yapılmasa bile daimi müşterilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Restorana gelen müşterilerin o işletmeyi benimsemeleri, kendilerini huzurlu hissetmeleri veya restoran yemeklerinin damak tatlarına uymasından kaynaklanması sebepler arasında gösterilebilir.

Risk almayan işletme inovasyon uygulamalarını gerçekleştiremez. Yöneticiler ise, risk aldıklarını belirtmişler ve risk almadan işletmeyi geliştiremeyeceklerini ifade etmişlerdir.

Bu araştırmadan yola çıkılarak;

- Algılanan inovasyon ile uygulanan inovasyonlar arasında tutarlılık olup olmadığı araştırılabilir.
- Yapılan inovasyonların duyurulması konusunda işletmeler daha aktif olmaları gerektiği konusunda bilgilendirilebilir.

- Restoranlarda uygulanan inovasyonların müşteriler üzerinde bıraktığı etkiler ölçülebilir.
- Çalışmaların sadece İstanbul ilinde değil, turizmin yoğun olduğu illerdeki restoranlarda incelenebilir.
- Restoran çalışanlarının, işletmeye inovasyon uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonraki çalışma performanslarında değişiklik olup olmadığı araştırılabilir.

Günümüzde hemen hemen her alanda inovasyon yapılmaktadır. Restoran işletmeleri de artık aralarındaki bu rekabetin farkında olmalarından dolayı sürekli olarak işletmede bir şeyleri değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. İşletmenin kar etmesi, yeni müşterilerin kazanılması ki en önemlisi var olan daimi müşterileri ellerinden kaçırmamaları için değişimi gerçekleştirmek zorundadırlar.

**KAYNAKÇA**

- Akhlagh, E., Moradi- Mehdizade, M.- Ahmadi, N.(2013), Innovation Strategies, Performanc Diversity & Development: An Empirical Analysis in Iran Construction & Housing Industry. *Iranian Journal of Management Studies*,6 (2), 31-60
- Akman, G.- Özkan, Ç.-Eriş, H. (2008), Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13),93-115.
- Arslan, M. (2013), İşletme Yönetimi, Ders Notları, *Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu*
- Baykal, B. (2007), *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, R. (2012), İnovasyonu Birey, Lider ve Piyasa Geliştirir, *Ekonomik Forum Dergisi*.
- Burmaoğlu, S. ve Şeşen, H. (2011), Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(4),1-20.
- BTSO (2007), İnovasyon Nedir ve Şirketlere Ne Getirir, Yayına Hazırlayan, *BTSO Etüd ve Ar-Ge*.
- Cengiz, M. (2012), *Alanya Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin yenilikçilik Anlayış*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Çoşkun, S.- Mesci, M.- Kılınç, İ. (2013), Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri, Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Aibü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2),101-132.
- Deliveli, Ö. (2010),*Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı :Isparta
- Deniz, M. (2008), Kobilerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s:141-175.

- Elçi Ş. (2009), Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon, *Çerçeve Dergisi*, 9: 62-68.
- Göktaş, H. (2009), *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı, Kardemir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, K. ve Bülbül, H. (2004), *Yenilikçilik*, Nobel Yayınları: Ankara
- Hamel, G. ve Birkınshaw, J., (2008), Management Innovation, *Academy Of Management Review*, 33( 4): 825–845.
- Bayilikbasvurusu(2013) ,Garsonsuz Restoran Konsepti, <http://bayilikbasvuru.com/garsonsuz-restoran-konsepti>, Erişim Tarihi: 20.12.2013
- Eğitimedair (2013), Haydi İnovasyon Yapalım, <http://egitimedair.net/index.php/egitim-ogretim/3312-haydi-inovasyon-yapalim>, Erişim Tarihi: 20.12.2013
- Ekonomiturk (2013), inovasyon, <http://ekonomiturk.blogspot.com.tr/search?q=inovasyon>, Erişim Tarihi: 20.12.2013
- Elitstil (2013), Yeni Trend Kadınlara Özel Restoranlar, <http://elitstil.com/2013/01/16/yeni-trend-kadinlara-ozel-restoranlar>, Erişim Tarihi: 16.01.2013
- İşfikirleri (2013), Yeni İş Fikiirleri Girişimcilik, <http://isfikirleri.neisyapsak.com/yeni-is-fikirleri-girisimcilik>, Erişim Tarihi: 20.2.2013
- Morfikirler (2013), Lokanta Masaları İçin İnovasyon Örneği, <http://morfikirler.com/yazi/lokanta-masalari-icin-inovasyon-orneği>, Erişim Tarihi: 20.1.2013
- Soneryenimol (2013), İnovasyon Yönetim Stratejisi ve Süreçleri, <http://www.soneryenimol.com.tr/kisisel-gelisim/46-inovasyon/144-Inovasyon-Yonetimi-Stratejisi-ve-Surecleri.html>, Erişim Tarihi:24.12.2013
- Hurt, H. T.- Joseph, K.- Cook, C. D. (2013), Individual Innovativeness (II), Measurement Instrument Database for the Social Science.
- Khan, M. A. (1991), *Concepts of Foodservice Operation and Management*, Van Nostrand Reinhold Press, New York
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta yayınları, İstanbul
- Lundberg, D.E. (1989), *The Hotel and Restaurant Business*, Van Nostrand Reinhold Press, New York



- Oğuztürk S. (2003), Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(2), 253-273.
- Oslo Kılavuzu (Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler) (2005), Ankara, Tübitak
- Ottosson S., (2006), Dynamic Business and Product Development, Hand Book Innovation Management
- Paşaoğlu, D. (2013), Yönetim ve Organizasyon, C. Koparal ve İ. Özalp, (Ed.) Yönetim ve Yöneticilik (2-21), *Anadolu Üniversitesi Yayını*.
- Vatan, A. (2010), Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir
- Murat, G. ve Kulualp, H. (2008), Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği, Yüksek Lisans Tez Derlemesi, *SBE İşletme Anabilim Dalı*
- Satı E. ve Işık Ö. (2011), İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi, Stratejik İnovasyon, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 539
- Urban G. L. ve Hauser J. R.(1993), *Design And Marketing of New Products*, Prentice Hall, California