

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KARAR VERME STİLLERİNİN AÇIK İNOVASYON
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DAVRANIŞSAL STRATEJİLERİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

(DOKTORA TEZİ)

Bayram BOLEL

KOCAELİ 2021

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KARAR VERME STİLLERİNİN AÇIK İNOVASYON
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DAVRANIŞSAL STRATEJİLERİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Bayram BOLEL

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 23.06.2021/15

KOCAELİ 2021

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Muhsin HALİS'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Verilerin analizinde bana yardımlarını esirgemeyip yol gösteren Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL'e ve çalışma sürecinde değerli fikirlerini esirgemeyen tez izleme komitesi üyesi Doç. Dr. Doğa Başar SARIİPEK'e teşekkür ederim. Verilerin toplanması aşamasında yardımcı olan Prof. Dr. Asım SALDAMLI'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Öğrencilik zamanlarında imkân bulamayıp eğitim alamayan fakat çocuklarının eğitimi için tüm fedakarlıklara katlanan ve bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anne ve babama minnettarım. Çalışma sürecince desteklerini gördüğüm kardeşlerim Hatice Kübra BOLEL ve Samed BOLEL'e ve ismini burada zikretmediğim tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bayram BOLEL

21.06.2021

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
1. STRATEJİ	6
1.2. KARAR VERME	14
1.2.1. Davranışsal Karar Verme Yaklaşımı	16
1.2.2. Rasyonel Karar Verme Yaklaşımı	16
1.2.3. Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımı	19
1.2.4. Sezgisel Karar Verme Yaklaşımı	21
1.2.5. Kaçınma Karar Verme Yaklaşımı	22
1.2.6. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Yaklaşımı	22
1.2.7. Bağımlı Karar Verme Yaklaşımı	22
1.3. STRATEJİK KARAR VERME	23
1.4. İNOVASYON VE AÇIK İNOVASYON.....	26
1.4.1. İnovasyon Kavramı	26
1.4.2. Açık İnovasyon Kavramı	30
1.4.3. İnovasyon ve Strateji İlişkisi.....	33
1.4.4. Turizmde Açık İnovasyon.....	36
1.5. KARAR VERME VE AÇIK İNOVASYON İLİŞKİSİ	38
1.6. DAVRANIŞSAL STRATEJİ KAVRAMI	39
1.6.1. Geri Bildirim Stratejileri	44
1.6.2. Momentum Stratejileri	44
1.6.3. Beklentsel Stratejiler	45
1.6.4. Çıkarımsal Stratejiler	45
1.6.5. Davranışsal Strateji ve Bilişsel Okul İlişkisi.....	46
1.6.6. Davranışsal Stratejinin Karar Verme Yaklaşımları ve Açık İnovasyon İlişkisindeki Rolü	48
İKİNCİ BÖLÜM.....	50
2. YÖNTEM.....	50
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	50
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KISITLILIKLARI.....	50
2.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	51

2.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	51
2.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	52
2.6. VERİLERİN ANALİZİ	53
2.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	54
BÖLÜM 3.....	57
3. BULGULAR.....	57
3.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLİŞKİN İSTATİSTİKLER.....	57
3.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	57
3.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ.....	60
3.4. ARAŞTIRMA MODELİNE VE HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN İSTATİSTİKLER	62
3.4.1. Hipotez Testleri.....	62
3.4.2. Moderatör Hipotez Testleri	63
3.5. ARAŞTIRMA MODELİ ÜZERİNDE HİPOTEZLERİN GÖSTERİMİ....	66
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	68
ÖNERİLER	70
GELECEK ARAŞTIRMALARA YÖNELİK ÖNERİLER.....	70
KAYNAKÇA	72
EKLER.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	90

ÖZET

Yöneticilerin karar vermeleri konusunda literatürde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Çevrede meydana gelen olaylar karar vericilerin düşüncelerini önemli ölçüde etkilemekte ve her yöneticinin zihninde aynı şekilde algılanmamaktadır. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve davranışsal stratejilerin bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma, bu amaç çerçevesinde ise iki araştırma sorusuna sahiptir. Bu araştırma soruları; (1) farklı karar verme stillerinin konaklama işletmelerindeki açık inovasyon faaliyeti üzerindeki etkileri farklı mıdır? ve (2) karar verme sürecinde konaklama işletmelerinin açık inovasyon faaliyeti üzerindeki etkisinde farklı davranışsal stratejilerin düzenleyici etkisi var mıdır? şeklindedir. Nicel araştırma kapsamında olan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak; karar verme stilleri ölçeği ve açık inovasyon ölçeği, davranışsal stratejileri ölçmek için ise bir senaryo kullanılmıştır. Analizler sonucunda rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stillerinin açık inovasyonu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kendiliğinden-anlık karar verme stiline ise yine açık inovasyon üzerinde etkisi olduğu fakat bu etkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda konaklama işletmelerinin yöneticileri, açık inovasyon ile ilgili kararlarını verirken, rasyonel (mantık ön planda) ve sezgisel (sezgiler ön planda) olarak düşünmektedirler. Yine yöneticilerin ani karar vermeleri, açık inovasyonu negatif yönlü olarak etkilemektedir. Yapılan analizler sonucunda, rasyonel karar verme stiline açık inovasyon üzerindeki etkisinde, davranışsal stratejilerden beklentisel stratejilerin düzenleyici (moderatör) etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Yine kendiliğinden-anlık karar verme stiline açık inovasyon üzerindeki etkisinde, davranışsal stratejilerden beklentisel stratejilerin düzenleyici (moderatör) etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Fakat kendiliğinden-anlık karar verme stiline açık inovasyon üzerindeki etkisi negatif yönlü gerçekleşmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Karar Verme, Davranışsal Strateji, İnovasyon, Açık İnovasyon.

ABSTRACT

There is no consensus in the literature on the decision making of managers. Events occurring in the environment significantly affect the thoughts of decision makers and are not perceived in the same way in every manager's mind. In this study; It is aimed to reveal the effects of decision-making styles in hospitality businesses on open innovation and to determine whether behavioral strategies have a moderator effect on this relationship. These research questions: (1) Are the effects of different decision-making styles on open innovation activity in hospitality businesses different? and (2) do different behavioral strategies have a moderator effect on the impact of hospitality businesses on open innovation activity in the decision-making process? In this study, which is within the scope of quantitative research, the correlational survey method was used. As a data collection tool; The decision-making styles scale and the open innovation scale were used, and a scenario was used to measure behavioral strategies. As a result of the analysis, it was concluded that rational and intuitive decision-making styles affect open innovation. It was concluded that the spontaneous decision-making style has an effect on open innovation, but this effect is negative. In this sense, managers of hospitality businesses think rationally and intuitive while making their decisions about open innovation. As a result of the analysis, it was determined that the effect of rational decision-making style on open innovation was determined by the anticipatory strategies have a moderator effect. Again, in the effect of spontaneous decision-making style on open innovation, it was found that anticipatory strategies have a moderator effect. However, the effect of spontaneous decision-making style on open innovation was negative.

Keywords: Strategy, Decision Making, Behavioral Strategy, Innovation, Open Innovation.

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1: Stratejik Yönetim Süreci.....	12
TABLO 2: Karar Verme Yaklaşımlarının Özellikleri	15
TABLO 3: Rasyonel ve Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması .	20
TABLO 4: Çeşitli Stratejiler	24
TABLO 5: Jenerik Stratejilerin Riskleri	25
TABLO 6: İnovasyon Sürecinin Oluşumu.....	27
TABLO 7: Mintzberg'in Organizasyon Yapıları ve İnovasyon Etkileri	28
TABLO 8: Kapalı ve Açık İnovasyon İlkelerinin Karşılaştırılması.....	32
TABLO 9: Atılgan ve Tepkici Stratejilerin Özellikleri	35
TABLO 10: Bazı İnovasyon Stratejileri.....	36
TABLO 11: Turizm İnovasyonu Bakış Açısı.....	37
TABLO 12: Davranışsal Stratejinin Üç Yaklaşımı.....	42
TABLO 13: Bilişsel Okulun Özellikleri	47
TABLO 14: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	57
TABLO 15: Karar Verme Stillerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	58
TABLO 16: Açık İnovasyona İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
TABLO 17: Davranışsal Stratejilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
TABLO 18: İç Tutarlık Güvenirliği ve Birleşme Geçerliliği Analizleri	60
TABLO 19: Fornell-Larcker Kriteri ile Hesaplanan Ayrışma Geçerliliği Tablosu	61
TABLO 20: HTMT Kriteri ile hesaplanan Ayrışma Geçerliliği Sonuçları.....	62
TABLO 21: Karar Verme Stilleri ve Açık İnovasyon Hipotez Testi	62
TABLO 22: Beklentisel Stratejiler Moderatör Testi	64
TABLO 23: Momentum Stratejileri Moderatör Testi.....	64
TABLO 24: Geri Bildirim Stratejileri Moderatör Testi	65
TABLO 25: Araştırma Modeli Toplam Etkiler	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: Araştırma Modeli	54
ŞEKİL 2: SmartPls Bağımsız-Bağımlı Değişkenler İlişkisi Görseli	63
ŞEKİL 3: Desteklenen Hipotezlerin Model Üzerinde Gösterilmesi	67



GİRİŞ

Stratejik karar vericilerin bu kararları nasıl verdiği konusunda, literatürde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Çevrede meydana gelen olaylar ve sorunlar karar vericilerin düşüncelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Aynı zamanda her olay veya sorun her yöneticinin zihninde aynı şekilde algılanmamaktadır. Bazı yöneticiler için bu durum bir fırsat olarak değerlendirilebilirken, bazıları için ise tehdit olarak algılanabilmesi çok doğal bir durum olarak kabul edilebilmektedir (Bromiley ve Rau, 2014:10). Levinthal (2011:1517) stratejik kararların oluşumu konusunun zaman içinde bazı araştırmacılar ile birlikte iki farklı bakış açısına ayrıldığını belirtmektedir. Bunların bir tanesinin karar verme süreçlerinin rasyonel olup olmadığı ile ilgili varsayım etrafında toplandığını, diğerinin ise yine karar verme süreçlerinin davranışsal bakış açısı temelli olduğunu belirtmektedir. Fakat yazar, bu bakış açılarından birini belirttikten sonra bu ayrımın gereksiz olduğunu söyleyerek aynı zamanda eleştirmektedir. Bromiley ve Rau (2014:5-6) genel anlamda araştırmacıların kaynak temelli okul ve endüstriyel organizasyon etrafında toplandığını belirtmektedirler. Bu her iki yaklaşım da insan davranışı ve bilgi işleme süreçleri ile ilgili benzer özellikleri paylaştığını ve bu noktada *hiper-rasyonalite* kavramı baskın olduğunu belirtmektedirler. Fakat davranışsal stratejinin bu ikisi karşısında üçüncü farklı bir kavram olarak çıktığını ve diğer iki yaklaşımın aksine sınırlı rasyonellik (Powell vd., 2011) kavramı çerçevesinde geliştiğini de belirtmişlerdir. Sınırlı rasyonelliğin bu çerçevede eksiklerine değinen March (2018:18-19)'a göre davranışsal strateji uygulamalarında ortaya çıkan kasıtlı sınırlı rasyonelliğin temel fikirlerinin birçoğu, daha yeni olan belirsizlik, taklit ve adaptasyon gibi değerlerin fikirlerinin benimsenmesi için henüz olgunluğa erişmemiştir. Levinthal (2011:1522) rasyonel seçim yaklaşımının genel olarak *normatif* (normatively) olarak istenen davranışı yansıttığı konusunda üstü kapalı da olsa bir anlaşma olduğunu belirtmektedir. Fakat yazar, davranışçıların bu varsayımı alırken bu durumun başarılmasının oldukça zor olduğunu vurguladıklarını ve hesaplarının daha betimleyici (descriptively) olarak doğru olabileceğini öne sürdüklerini ifade etmektedir.

Augier vd. (2018:1) stratejinin doğası gereği *davranışsal* olduğunu iddia etmektedirler. Bu anlamda dikkat edilmesi gereken temel nokta; yöneticilerin mevcut

problemleri algılayış biçimlerinin, karar verme süreçlerinde rol oynadığına işaret etmesidir. Davranışsal strateji konusunu çalışan araştırmalar, bu anlamda genel olarak zihinsel şemalar, üst yönetim ekibi, karar vermede önyargılar gibi son derece gerçekçi varsayımları kullanmaktadırlar. Bu sayede firma davranışları ve sonuçlarını açıklamaya çalışmaktadırlar (Bromiley ve Rau, 2014:7). Bu anlamda davranışsal strateji çalışmanın amacı, stratejilerin organizasyonlarda benimsenme süreçleri anlamaya çalışmak olarak belirtilebilir. Davranışsal özelliklerin, strateji oluşturma üzerinde nasıl bir etki bıraktığını anlamaya çalışmak da yine davranışsal strateji çalışmanın amaçlarından biridir (March, 2018:14).

İnovasyon, genel anlamda yeni bir değer üretmek adına yeni fikirlerin uygulanması olarak görülmektedir (Bilton ve Cummings, 2010:58). 1990'lara kadar olan çalışmalarda bugün bilindiği anlamıyla inovasyon kavramının teknoloji çerçevesinde yenilik faaliyetlerinden bahsedilmemektedir. Bu çalışmalar teknolojik olmayan fakat idari ve organizasyonel yenilikler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda ilk inovasyon çalışmalarında organizasyonel inovasyonun benimsenmesi ön plana çıkmıştır (Latouche, 2019:3). İnovasyonlar hem "icat" yoluyla hem de "adapte olma" ile gelmektedirler (Gilbert, 1994:16). Aynı zamanda inovasyonun organizasyonel öğrenme ile yakından bir ilişkisi bulunmaktadır (Calantone vd., 2002:515).

İnovasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda *teknik ve yönetsel inovasyon* (Daft,1978); (Damanpour ve Evan,1984) gibi bir ayrıma gidildiği görülmektedir. Bu çalışmalarda teknik inovasyon ürün ve hizmetlerinde yenilikleri ifade ederken; yönetsel inovasyon ise, temel mevcut çalışanlar ve bir organizasyonun sosyal sisteminde yapılan yenilikleri ifade etmektedir. Bu yeni fikirler her ne olursa olsun organizasyonlar açısından düşünüldüğünde, o organizasyonun performansında değişiklikler meydana getirmektedir (Damanpour ve Evan, 1984:393). Knight (1967:482) ise inovasyonu 4 farklı şekilde ayırmıştır. Bunları; (1) *yeni ürün ve hizmet inovasyonu*, (2) *ürün-süreç inovasyonu*, (3) *organizasyon-yapı inovasyonu* ve son olarak (4) *personel inovasyonu* olarak sınıflandırmıştır. Porter ve Stern (2001:28-29)'e göre inovasyon kavramı, genel anlamda bir organizasyonun iç faktörleri eksenli düşünülmüş ve çalışılmıştır. Bu faktörler, organizasyonun teknoloji oluşturma gibi

işsel süreçlerine odaklanmaktadır. Fakat yazarlar bu iç süreçlerin etkisini göz ardı etmezken, aynı zamanda dışsal faktörlerin de görmezden gelinmemesi ve inovasyon süreci için önemli birer etken olduklarını belirtmişlerdir. Bu noktada yazarların ön plana çıkardığı konu ise “konum” olmuştur. Konum, inovasyon için oldukça önemlidir; bu anlamda firmalar inovasyonu en doğru ve etkili yerde geliştirmeli, proaktif adımlar atmalıdırlar. Bu sayede gerçek anlamda inovasyonun faydaları ortaya çıkmaktadır.

Knights and McCabe (2003:99-113) stratejik yönetim ve inovasyon ile ilgili bazı noktalara değinmişlerdir. Stratejik yönetimde problem çözümlerinin ve kararların tepeden aşağı bir formal hiyerarşi ile inmesi aynı zamanda inovasyonun organizasyon içinde zayıf kalmasına sebep olmaktadır. Bu durum, beraberinde alt yönetimdekilerin mevcut sorunlara karşı yenilikçi davranamamasına neden olmaktadır. Bu noktada yazarlar, Minzberg’in (1994) ortaya çıkan strateji olarak tanımlamış olduğu stratejilerin bu sorunu bir nebze bertaraf ettiğini düşünmektedirler. Çünkü bu şekilde, ani gelişen problemlere karşı yenilik çerçevesinde yeni stratejiler üretilebilmekte ve stratejik yönetimin tepeden gelen tekdüzeliğini kısmen de olsa bertaraf edilebilmektedir. Yazarlar, tepeden gelen stratejik planların her zaman çıktılarının tam olarak yerine getirilemeyeceğini, bunun yerine ise kaynak temini noktasında alt yönetimin de rekabetçi strateji noktasında yönlendirilmesini önermektedir. Fakat bununla birlikte yazarlar, inovasyonun hangi kaynaktan gelirse gelsin tam anlamıyla beklentilere nadiren cevap verebileceğini iddia etmektedirler.

Zamanla geliştirilen bir diğer kavram olarak literatürde yerini alan açık inovasyon Chesbrough (2003) tarafından geliştirilmiştir. Chesbrough, açık inovasyon kavramını geliştirirken mevcut inovasyon kavramının, dışsal faktörleri bu sürece dahil etmemesini eleştirmektedir. Yazar, bu nedenle geleneksel inovasyon kavramını “kapalı inovasyon” olarak tanımlamıştır. Chesbrough (2006:1) açık inovasyonu, geleneksel inovasyon karşısında bir antitez olarak tanımlamıştır. Yazar, geleneksel inovasyonun firmanın iç süreçlerindeki Ar&Ge ile operasyona dahil edilmiş ürünlere odaklandığını iddia etmektedir. Bu durumu eleştiren yazar, firmanın dış kaynaklardan gelen bilgileri de inovasyon sürecine bir girdi olarak kabul etmesi durumunu açık inovasyon çerçevesinde ele almaktadır.

Açık inovasyon, dışsal bilgi kaynaklarının inovasyon süreci için kullanılması konusunda geleneksel anlamda inovasyon kavramının argümanlarını reddetmemektedir. Eleştirdiği nokta, geleneksel inovasyon sürecinde tüm sürecin başlatma mekanizmalarını içsel dinamiklerin üstlendiğidir. İçsel olarak başlayan bu süreç aynı zamanda dışsal dinamiklerle de harekete geçebilmektedir. Dışsal bir bilgi firmada bir girdi olarak kabul edilebilir (Fasnacht, 2009:100). Bu kabul etme ile birlikte yeni ürün, hizmet veya Ar&Ge faaliyetleri için temel oluşturabilmektedir. Açık inovasyon süreci biraz daha detaylandırılacak olursa, süreç kendi içinde farklı yöntemler ile ilerleyebilmektedir. İnovasyon dışarıdan içeriye bilgi aktarılarak, içeriden bilgi üretip dışarıya satarak ve iş birlikleri yoluyla hem dışarıdan içeriye hem içeriden dışarıya bilgileri kullanarak uygulanabilmektedir (Enkel vd., 2009:312:313). Fasnacht (2009:99) açık inovasyonun temel bir süreç olarak kabul edilerek stratejik yönetim uygulamalarında merkeze konulması gereken bir süreç olarak kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bununla birlikte açık inovasyon aynı zamanda bir firmanın strateji sürecine stratejik esneklik de kazandırabilmektedir (Gassmann ve Enkel, 2004:2).

Açık inovasyon kavramının gelişmesi ile firmalar inovasyonu açık çevre ile bir entegrasyon süreci olarak düşünmüşlerdir. Yine kapalı inovasyon ismini verdikleri geleneksel inovasyon sürecinde, firmalar kendi üretmiş oldukları yeni ürün ve hizmetlerini sıkı bir şekilde kontrol altında tutmakta ve bu bilgilerin oldukça gizli kalmalarına çalışmaktadırlar (Lindegaard, 2010:11). Oysa açık inovasyon süreci bu bilgileri paylaşmayı hedeflemektedir. Bu sayede dışarıya bilgi vererek kâr elde etmekte, dışarıdan gelen bilgileri de alarak işlemekte ve inovasyon süreçlerinde kullanmaktadırlar. Bu anlamda bir firma yeni ürün ve hizmet süreçlerinde ne kadar çevresiyle etkileşim halindeyse inovasyon süreci de o kadar “açık” bir hâl almaktadır (Lazzorotti ve Manzini, 2009:616).

Bilton ve Cummings (2010:59) bilim ve sanat arasında meydana gelen bir ayrışma olduğunu ifade etmektedirler. Bu ayrışma ile birlikte stratejik inovasyon kavramının da kendi içerisinde ayrışmak zorunda kaldığını belirtmişlerdir. Bu anlamda bu ayrışmayı; hayal gücünden yeni fikirler ortaya çıkarmayı “yaratma”, çevrede bulunan ve uyarlanan fikirleri ise “keşfetme” olarak ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki yazarlar (2010:62) yaratma ile keşfetmenin birbiriyle etkileşiminin bulunduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre keşif yaratmayı beslemektedir. Yaratma ise keşfedilen anlamlı önermeler ile keşif üzerine etki etmektedir. Bu anlamda yeni fikirler, yeni bir şeyler yaratmak adına adaptasyon ve yenilenme ile birlikte sürekli olarak yenilenmektedirler. Kumar ve Phrommathed (2005:7) “*yaratıcılık*” kavramının genel olarak yeni fikirler üretme ekseninde tanımlandığını ve bu fikirlerin ticari ürünlere dönüşmediği sürece yenilikçi olarak tanımlanamayacağını belirtmektedirler.

Turizm işletmelerinin Türkiye ekonomisindeki rolü, döviz girdisi anlamında önemlidir. Zira Türkiye’nin, doğası, denizleri ve tarihi güzellikleri yurtiçi ve yurtdışı turistlerden rağbet görmektedir. Konaklama işletmeleri, bu anlamda özellikle yaz mevsiminde oldukça yoğun olarak faaliyet göstermekte ve turist ağırlamaktadır. Bu durum beraberinde rekabeti de getirmektedir. Her konaklama işletmesi, müşteri cezbetmek adına stratejiler uygulayabilmekte ve yeni hizmetler üretebilmektedir. 2020 yılında meydana gelen Covid-19 salgını ile beraber gelen sokağa çıkma yasakları ve karantina uygulamaları her ne kadar yabancı turist sayısında azalmalar yaratsa da Türsab’ın verilerine göre (Türsab, 2020) 2019 Ocak-Kasım ayları arasında yaklaşık 43 milyon yabancı turist Türkiye’yi ziyaret etmiştir. Bu anlamda bu çalışmada konaklama işletmelerinin seçilme sebebi, ülke ekonomisi için oldukça önemli bir role sahip olması ve sektörün yapısı gereği hizmetlerde yenilik ve farklılaşma gerektirmesidir.

Bu çalışma 3 bölümden meydana gelmektedir. 1. bölümde strateji, karar verme, stratejik karar verme, inovasyon ve açık inovasyon, karar verme ve açık inovasyon ilişkisi ve davranışsal strateji kısımlarıyla literatür ele alınmıştır. 2. bölümde yöntem, 3. bölümde ise bulgular yer almaktadır. Sonuç ve tartışma ile çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİ

Strateji kavramı yönetim ve organizasyon bilim dalı içinde oldukça önemli ve çokça çalışılan konularından başında gelir. Bu anlamda Cummings (1993:133)'de yapmış olduğu ilk stratejiler ile ilgili çalışmada, strateji kavramının ilk olarak kullanımının Antik Yunanistan'da gerçekleştiğini belirtmiştir. Strateji kelimesinin, etimolojik olarak “stratos (ordu)” ismi ve “agein (yönetmek)” fiilinin birleşiminden oluştuğu “strategos” yani general kelimesine dayandığını belirtir. Strateji kelimesi, üretildiği çağın argümanları da göz önüne alındığında bir savaş terimi olarak ortaya çıkmış ve rakiplerin de davranışlarını göz önüne alan bir süreci ifade etmektedir.

Strategos, Atina'da 10 farklı kabileyi yöneten 10 tane güçlü askeri yöneticiye verilmiş bir unvan olarak ortaya çıkmıştır. Bu unvan, ilk etapta bir askeri yönetici olarak kullanılmıştır. Zaman içerisinde strategos unvanına sahip yöneticiler sivil alanda da söz sahibi olmuşlardır. Politik ve kamu görevlerinde söz sahibi olmaları ile birlikte strategos unvanı zaman içerisinde önemli bir devlet görevlisi pozisyonu haline gelmiştir. Tarih boyunca günümüzde yönetim alanında kullanılmasına kadar geçen sürede sivil anlamda hazine yönetimi, dış ilişkilerden sorumlu olma gibi birçok pozisyonu temsil etmiştir (Evered, 1983:58).

Macmillian ve Tampoe (2000:12) strateji kavramının, geleceğin hesap edilerek düşünülmesi /göz önüne alınması ve aynı zamanda gerçekleştirmek ile ilgili olduğunu belirterek, stratejinin bu durumda beraberinde geleceğe dair düşüncelere ve bu düşünceleri gerçekleştirecek eylemlere olanak vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Tanım olarak ise strateji kavramını “...*düşünceler ve eylemlerle geleceği kavramak ve güvenceye almak...*” (s:14) olarak ifade etmişlerdir.

Strateji ile ilgili çalışmalar incelendiğinde birçok tanımlama olduğu görülmektedir. Chandler (1962:13) stratejiyi “...*bir işletmenin uzun vadeli temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi aynı zamanda bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan hareketin benimsenmesi ve kaynakların tahsisi olarak ...*” tanımlamıştır. Quinn,

Mintzberg ve James (1988: 3)'e göre strateji “...bir organizasyonun ana hedeflerini, politikalarını ve faaliyetler dizilerini tutarlı bir bütün halinde birleştiren model veya plandır...”. Ülgen ve Mirze (2016:35) stratejiyi “...rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu...” şeklinde tanımlamışlardır. Bates ve Eldredge (1984:11) stratejiyi “... organizasyonun hedeflerine ulaşmada veya kaynakları elde etme taahhütlerinde yol gösterici felsefe...” olarak tanımlamıştır. Thompson ve Strickland (1999:2)'e göre strateji “...yöneticilerin bir firmayı yönetmede kullandıkları tüm rekabetçi hamleler ve iş yaklaşımlarından oluşur...”. Hofer ve Schendel (1978:12)'e göre strateji “...bir organizasyonun iç kaynakları ve yetenekleri (bazen toplu olarak yetkinlikler olarak adlandırılır) ve dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar ve riskler arasında yaptığı eşleşme ...” olarak tanımlamışlardır.

Stratejinin literatürde genel anlamda uzun vadeli hedef ve planlar çerçevesinde kabul görmüş bir tanımı bulunmaktadır. Bu planlar ve hedefler genel olduğu gibi spesifik de olabilmektedir. Aynı zamanda bu plan, bir tür hile de olabilmektedir. Firma bu tür hileler ile manevralar yapabilir. Bu manevraların bir sonucu olarak rekabet üstünlüğü elde edebilir (Quinn vd., 1988: 14). Bu tür hileler de genel anlamda stratejinin uygulanması açısından bir tür plan sayıldığından, stratejinin bir tür çeşidi olarak kabul edilmektedir. Bu tür yaklaşımın askeri stratejide pek çok kullanımı olduğu bilinen bir gerçektir. Devlet veya topluluklar arasındaki savaşlarda hedefe daha az bedel ödeyerek ulaşmak adına türlü hileler barındıran stratejiler tarih boyunca uygulanmıştır. Strateji kavramının da askeri kökenli (Cummings, 1993; Evered, 1983) olduğu hatırlanırsa bu denli bir yaklaşımın firmalar arası rekabette de kullanılması gayet doğal gözükmemektedir.

Strateji kavramının getirdiği bir boyut, öz yetenekten yeterince faydalanmaktır. Öz yetenekten yeterince faydalanan bir firma, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü arzulanabilmektedir. Bu durumların gerçekleşebilmesi ise beraberinde iyi tasarlanmış, koordine edilmiş ve birleştirilmiş taahhüt ve eylemleri gerektirmektedir. Strateji tam bu noktada devreye girerek, bu taahhüt ve eylemleri en uygun şekilde yerine getirmeyi sağlar (Hitt vd., 2011:4).

Hedeflerini gerçekleştirmek adına faaliyetlerini sürdüren bir firma için strateji bir noktada, firmanın çevresi ile olan ilişkilerini nasıl tanımladığı konusunda bir önem arz etmektedir (Bourgeois, 1980:27). Çevresinde meydana gelen faaliyetler de strateji kavramının yardımıyla, bir bakış açısı olarak ele alınır ve göz önünde bulundurulur.

Strateji bir firmanın önceden belirlemiş hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Fakat bu amaçlarına ulaşmak adına bazı faktörler de dikkate alındığı zaman stratejiden söz edilebilmektedir. Bunların başında çevredeki tehditler ve fırsatlar bulunmaktadır. Bu tehdit ve fırsatların yanında firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler de belirleyici unsurlar arasında yer alır (Rue ve Holland, 1989:3). Tüm bu faktörler beraber, doğru bir şekilde işlenebilirse stratejinin varlığından bahsedilebilir.

Başarılı bir stratejinin gerektirdiği bazı özellikler bulunmaktadır. Aynı zamanda bu özellikler normal bir plan ile stratejiyi birbirinden ayırmaktadır. Bunların birincisi, stratejinin uzun vadeli hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir plan olmasıdır. İkinci olarak ise, strateji firmanın faaliyet alanını açıkça ifade etmeli ve tanımlamalıdır. Üçüncü olarak ise, strateji rekabet üstünlüğü getirmelidir. Bu rekabet üstünlüğünü elde etmek tek başına yetmemekle birlikte sürdürülebilir olması yine stratejiye bağlı olmaktadır. Dördüncü özellik ise, uyumlu bir mantığa sahip olmasıdır. Bu mantık, sayılan diğer bileşenler arasındaki bağlantıyı sağlayarak genel olarak “neden” sorusuna odaklanır (Saloner vd., 2001:19-23).

Strateji üzerinde firmanın sahip olduğu kaynaklar önemli bir yer tutmaktadır. Bu kaynaklar firmanın yapacak olduğu tüm faaliyetlerin temelini teşkil etmektedir. Fakat stratejinin varlığından söz edebilmek için firmanın sadece iç dinamikleri değil, dış dinamiklerden gelen etkileri de dikkate alması gerekmektedir. Bu nedenle strateji üzerinde dış çevre de önemli bir etkiye sahiptir. Bu iki unsurun beraber uyumlu çalışması firmalar için çok önemli olsa da varılmak istenen bir hedefin olmaması veya hedeflerin iyi hesaplanmamış olması tüm çabaları boşa çıkarabilmektedir. Bu nedenle varılmak istenen hedefler de strateji üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Rue ve Holland, 1989:3). Aynı zamanda bu faktörlere firmanın misyonu da eklenebilir (Certo ve Peter, 1995:6). Firmanın misyonu da yine strateji üzerinde önemli bir etki bırakmaktadır.

Hax ve Majluf (1996:10) strateji kavramının tanımlanması noktasında bir fikir birliğinin olmadığını ve çeşitli bakış açılarına göre tanımlar yapıldığını belirtmişlerdir. Buradan hareketle farklı yazarlar tarafından yapılmış olan bazı strateji tanımlarını, hangi bakış açılarıyla oluşturulduklarını kategorize etmişlerdir. Buna göre en eski tanımlama da sayılan:

“(1) uzun vadeli hedefleri, faaliyet programları, kaynakların tahsisi öncelikleri açısından örgütsel amaç oluşturma aracı olarak strateji, (2) firmanın rekabetçi etki alanının tanımı olarak strateji, (3) sürdürülebilir rekabet avantajı için dış tehditlere, fırsatlara ve firmanın güçlü ve zayıf yanları ile birlikte bir cevap olarak strateji, (4) kurumsal, işletme düzeyi ve fonksiyonel bakış açılarıyla yönetsel görev tanımlama yolu olarak strateji (5) kararların tutarlı, birleştirici ve bütünleştirici bir modeli olarak strateji, (6) firmanın paydaşlarına sağlamayı düşündüğü ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların tanımı olarak strateji, (7) stratejik niyetin ifadesi olarak strateji (organizasyonun genişletilmesi), (8) organizasyonun temel yetkinliklerini geliştirmenin bir aracı olarak strateji” şeklindedir. Tüm bu yapılan tanımlar kendi içerisinde stratejinin çeşitli yönlerini ön plana çıkararak farklı noktalar ile bakılmasının bir sonucu olarak görünmektedir. Zira stratejinin bu tanımlamaları karşılayan bir yönü mutlaka bulunmaktadır.

Strateji kavramı bazen taktik kavramı ile karıştırılsa da aralarında bazı ince farklılıklar bulunmaktadır. Taktik de tıpkı strateji gibi bir planı ifade etmektedir. Stratejiden farkı ise bu planların stratejiye nazaran kısa dönemli, uyumlu ve dinamik olmasıdır. Ayrıca strateji gibi nihai bir amaç da gütmeyebilmektedir. Taktikler stratejilerden çok daha esneklerdir. Kısa dönemli olmasının avantajlarından bir tanesi olarak çevrede veya rakip firmalarda meydana gelen olaylara çabuk bir tepki olarak kullanılabilmesidir. Bu noktada yönetimde taktik kavramı için bazen manevra kelimesi de kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2016:37). Her iki kavram arasında bir üstünlük veya zayıflık durumu bulunmamakla birlikte, her ikisi de firmalar için elzem olabilmektedir. Firmanın içinde bulunduğu ortam, pazarın yapısı, ülkenin politik ve ekonomik durumu, sektörün değişim hızı, finansal krizler veya parasal genişlemeler gibi unsurlar her iki kavramın da doğru zamanda kullanılmasına olanak sağlayabilmektedir.

Taktikler çoğu zaman nerede ve ne zaman sorularına cevap olarak kullanılır. Bu durum, taktiklerin aslında bazı stratejilerin uygulama aşamalarında yeri geldiğinde yapılması gereken planlar veya manevralar olarak da görülebilir. Zaman olarak stratejilerden daha kısa sürelidirler. Taktikler, strateji oluşturma ve uygulama aşaması arasında birer köprü görevi görürler ve aynı zamanda ölçek olarak da stratejilerden daha sınırlıdır (Wheelen ve Hunger, 2004:123-124).

Rue ve Holland (1989:8-9)'a göre strateji, firmalar açısından kendi içerisinde en basit anlamıyla 3'e ayrılabilir. Bunların birincisi kurumsal düzeyde stratejilerdir. Kurumsal düzeyde stratejiler, genelde üst yönetimden çıkar. Üst yönetim, firmanın kaynaklara ulaşım, gelecek finansal yatırımlar, çekilmeler gibi firmalar için kritik kararların alındığı mercidir. Bu merciden çıkan kararlar firmanın doğrudan kaderini etkiler, zira küçülme gibi veya bir sektörden tamamen çekilme gibi kararlar doğrudan bu stratejilerin eseridir. İkinci olarak işletme düzeyinde stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler, kurumsal düzeyde stratejiler kadar kritik olmasa da genelde rakipler ile rekabete odaklanmış kararların alındığı mercidir. Doğrudan çekilme veya yatırım gibi kararları almasalar da üretilen hizmet veya ürünlerin, rakiplerin davranışlarını da ön plana alarak rekabetçi bir anlayış çerçevesinde stratejiler üretirler. Üçüncü olarak ise fonksiyonel stratejiler, kritik kararlar alınması açısından diğerlerine nazaran en düşük seviyede olan stratejilerdir. İsminden anlaşılacağı üzere daha çok fonksiyonel/bölümler arası kararları temsil eder. Finans, yönetim, muhasebe vb. gibi bölümlerin kendi içlerinde stratejileri bulunmaktadır. Bu kararlar genel anlamda "nasıl" sorusunun cevaplarını vermektedir. Fonksiyonel stratejiler, işletme düzeyinde stratejileri genel anlamda destekleyen stratejilerdir.

Kurumsal düzeyde stratejiler, bir anlamda firmanın birden fazla sektörde faaliyet göstermesinden hareketle; hangi sektörlerde faaliyetlere devam edilecek, hangilerinde büyüme yoluna gidilecek, hangilerinden çıkılacak gibi soruların cevaplarına karşılık geliştirilir. İşletme düzeyinde stratejiler ise firmanın içinde bulunduğu sektörde nasıl rekabet edeceği probleminde bir cevap olarak düşünülebilir (Hofer ve Schendel, 1978:46). Bu çerçevede kurumsal düzeyde stratejilerin cevap olacağı soruların yapısı düşünüldüğünde doğal olarak karar verme mercii üst düzey yönetim olmak durumundadır.

Dess ve Miller (1997:9) stratejik yönetim “...üç birbiriyle ilişkili ana faaliyetin birleşimidir: Stratejik analiz, strateji oluşturma ve strateji uygulama...” olarak tanımlamışlardır. Wheelen ve Hunger (2004:2)’e göre stratejik yönetim

“...bir şirketin uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve eylemler kümesidir. Çevre taraması (dış ve iç), strateji oluşturma (stratejik veya uzun vadeli planlama), strateji uygulama, değerlendirme ve kontrolü içerir...”.

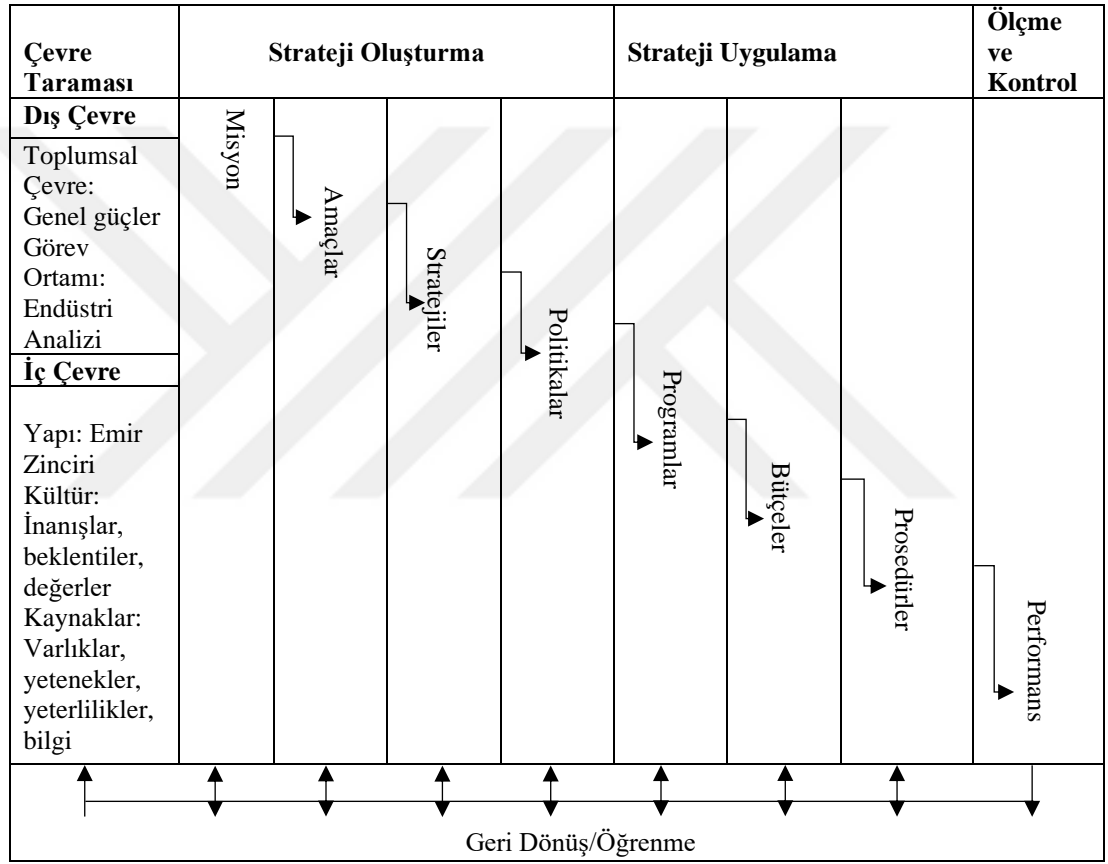
Pearce ve Robinson (2015:3) göre stratejik yönetim “...şirketin amaçlarına ulaşması için tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan kararlar ve eylemler olarak tanımlanmaktadır...”. David (2003:5)’e göre stratejik yönetim “...bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayan çapraz fonksiyonel kararları oluşturma, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir...”. Ülgen ve Mirze (2016:27) göre stratejik yönetimi “...işletme ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci...” olarak tanımlamışlardır.

Stratejik yönetim iyi tasarlanmış strateji oluşumu ve uygun bir uygulama ile birlikte genel itibariyle üst yönetim tarafından gerçekleştirilen firmanın uzun vadeli yönetimi ve performansını kapsayan bir süreçtir. Strateji oluşturma aşamasında çevresel unsurlar firma için birer girdi olarak alınmaktadır. Çevresel bazı durumların zamanla değişmesi veya firma içinden kaynaklarda meydana gelen değişiklikler gibi durumlarda ihtiyaç duyulduğu takdirde stratejik yönetim mevcut stratejiyi değiştirme kabiliyetine de sahip olmalıdır (Rue ve Holland, 1989:3). Bu da stratejik yönetimin aynı zamanda dinamik ve esnek, hızlı cevap verebilir bir konumda bulunmasını sağlamaktadır.

Tablo 1’de stratejik yönetim süreci verilmiştir. Stratejik yönetim süreciyle ilgili literatürde farklı anlatılar bulunsa da genel hatlarıyla Tablo 1’de verilmiş olan süreç çerçevesinde ilerlemektedir. Tablo 1’e göre süreç, bir firmanın kendi iç ve dış çevresini analiz etmesiyle başlamaktadır. Bu noktada eksiklikler ve üstünlükler analiz edilip gerekli düzenlemeler yapıp firma hazırlanır. Daha sonra mevcut veriler ışığında firma strateji oluşturma sürecini başlatır. Strateji oluşturma sürecinde yine tabloda belirtilen misyon ve hedefler ışığında stratejik plan oluşturulur. Üçüncü olarak

oluşturulmuş bu strateji veya stratejiler stratejik uygulama aşamasında aktif olmaya başlarlar. Uygulanan bu stratejiler tamamen başarılı olabilirler. Fakat stratejiler her zaman tamamen başarılı olmaz, kısmen veya tamamen hatalı sonuçlara yol açabilmektedirler. Bu durumda ise, değerlendirme ve kontrol mekanizması devreye girer. Mevcut uygulanmış stratejiler, çeşitli performans ölçme teknikleriyle ölçülerek geri dönüşler yapılır ve bir sonraki stratejiler için birer veri olarak göz önüne aldırılır.

Tablo 1: Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Wheelen ve Hunger (2004:1)'den uyarlanmıştır.

Pearce ve Robinson (2015:3) stratejik yönetimin dokuz önemli görevini sıralamışlardır. Bunlar:

- *Şirketin amacı, felsefesi ve hedeflerine ilişkin genel ifadeleri içerecek şekilde misyonunu belirlenmek.*
- *Şirketin içinde koşulları ve yeteneklerini yansıtan bir analiz yapmak.*
- *Şirketin dışsal çevresini hem rekabetçi hem de genel bağlamsal faktörleri içerecek şekilde değerlendirmek.*

- *Şirketin kaynaklarını dışsal çevreyle eşleyerek şirketin seçeneklerini analiz etmek.*
- *Şirketin misyonu ışığında tüm seçenekleri değerlendirerek en çok istenen seçenekleri belirlemek.*
- *En çok istenen seçeneklerin gerçekleşmesini sağlayacak uzun dönemli amaçlar ve büyük stratejileri seçmek.*
- *Seçilen uzun dönemli amaçlar ve büyük stratejilerle uyumlu yıllık amaçlar ve kısa dönemli stratejileri geliştirmek.*
- *Görevler, insanlar, yapılar, teknolojiler ve ödül sistemleri arasındaki eşleşmeyi vurgulayarak bütçelenmiş kaynak dağıtımını ile stratejik tercihleri uygulamak.*
- *Gelecekte karar almaya girdi oluşturmak üzere stratejik sürecin başarısını değerlendirmek.”*

Thompson ve Strickland (1999:3) stratejik yönetimin beş önemli görevi olduğunu belirtmişlerdir. Bu görevleri ise şu şekilde detaylandırmışlardır; İlk olarak stratejik yönetim bir vizyonu oluşturmalıdır. Bu vizyonun firmanın gelecekteki pozisyonunu planlaması önem arz etmektedir. İkinci olarak bu vizyona ulaşmak adına hedeflerin belirlenmesi gereklidir. Üçüncü olarak ise, arzulanan beklentiler ve sonuçlar için strateji oluşturmalıdır. Dördüncü olarak da seçilmiş bu stratejinin etkili ve verimli bir şekilde uygulamasını sağlamalıdır. Son olarak ise, tüm bu süreci kontrol etmeli eksikleri saptamalı, tavsiye vermeli ve gerekli gördüğü tüm düzeltmeleri yapmalıdır. Bu beş görev genel anlamda bir bütünlük oluşturmaktadır. Her bir görev bir öncekini tamamlayıcı görev görmektedir.

Stratejik yönetimin her ne kadar rekabet üstünlüğü ve ortalama üstü kar getirme amacıyla (Ülgen ve Mirze, 2016:28) olsa da firmaların içinde bulunduğu ortamın etkisi küçümsenemez bir gerçeklik oluşturmaktadır. Zira çok iyi bir stratejik plana ve yönetime sahip bir firma, faaliyet gösterdiği ülkedeki siyasi, ekonomik, politik durumlardan etkilenir. Bu etkilenme öngörülemez olduğu zaman stratejik planın aksamasına zemin hazırlar. Bir başka deyişle bütün bu teorik olarak hazırlanmış planlar uygulama alanında karşılık bulamayabilir. Bu durumda, ulusal firmaların kaderleri belirli noktalarda kendi ülkelerinin durumu ile paralellik gösterir. Çeşitli

ülkelerde faaliyetler gösteren firmalar bu durumdan nispeten daha az etkilenebilirler. Bu firmalar da yine global bir ekonomik, sosyal ve politik bir kriz veya bunalım gibi durumlardan etkilenecektir. Stratejik yönetim her ne kadar gerekli olsa da yetersiz kaldığı durumlar bulunmaktadır. Firmalar açısından bu durum da hesaba katılmıştır. Zira literatürde her stratejinin %100 gerçekleşmesi beklenmemiş ve bu durumu ifade edebilmek için gerçekleşen strateji adında bir kavram bulunmaktadır.

Gerçekleşen stratejiler, firmaların stratejik yönetim sürecinde çeşitli çevresel veya diğer etkenlerin devreye girmesiyle, amaçladıkları stratejiye erişememeleri ile kısmen de olsa ulaşabildikleri stratejileri ifade etmektedir. Amaçlanan stratejiler, firmaların ilk etapta kusursuz olduğunu düşündüğü ve uygulamaya hevesli olduğu stratejik planlardır. Fakat her şeyin yolunda gitmemesi sadece gerçekleşen stratejilere değil, ek olarak kendiliğinden oluşan stratejilere de yol açmaktadır. Zira çevrenin dinamik olmasının bir sonucu olarak firma, faaliyetlerine devam ederken kendini başka birtakım stratejiler içinde bulabilir ve bu oluşan stratejiler ile birlikte gerçekleşen stratejiler aşamasına ulaşabilir. Yine bu noktada gerçekleşmeyen stratejiler diye bir kavram da bulunmaktadır. Bunlar da yine çevresel veya diğer etmenler sebebiyle amaçlanan stratejilerin bir parçasıyken amacına ulaşamamış ve başarısız olmuşlardır (Mintzberg vd, 2003: 5). Tüm bu döngü firmalar açısından olağan bir süreç olarak kabul edilebilir. Stratejik yönetim unsurlarından bir tanesi olarak da kabul edilen geri dönüş ve öğrenme süreci bu noktada devreye girer. Firma gerçekleşmemiş stratejilerin sebepleri üzerinden çalışır ve gerekli düzenlemeler ile gelecek stratejik planlar için hazırlıklar yapar. Sadece başarısız olan stratejiler değil aynı zamanda kendiliğinden gerçekleşmiş ve hatta gerçekleşmiş stratejiler de incelenir ve yine gelecek stratejiler, planlar için birer veri olarak değerlendirilebilir.

1.2. KARAR VERME

Mintzberg ve Westley (2001:89-93)'e göre, karar verme yaklaşımları 3'e ayrılmaktadır. Bunların birincisi *düşünerek* karar verme, ikincisi *görerek* karar verme, üçüncüsü ise *yaparak* karar verme şeklindedir. Yazarlara göre bu her üç yaklaşımın kullanım alanları farklılık göstermekle birlikte, kendine has özellikleri bulunur ve her biri başka bir alan için kullanıma uygundur. Her bir karar verme yaklaşımının

avantajları ve dezavantajları olmakla birlikte yazarlar, bu noktada aşağıdaki tablodaki gibi her bir yaklaşımın özelliklerini oluşturmuşlardır.

Tablo 2: Karar Verme Yaklaşımlarının Özellikleri

Düşünerek	Görerek	Yaparak
Bilim	Sanat	Zanaat
Planlama ve Programlama	Vizyon ve Hayal Etme	Girişim ve Öğrenme
Sözlü	Görsel	İçgüdüsel
Olgü	Düşünce	Deneyim

Kaynak: Minzberg ve Westley (2001:91)'den uyarlanmıştır.

Minzberg ve Westley (2001:89-91), her üç yaklaşımın oluşum sürecinin adımlarını, dayandıkları bakış açılarına paralel olarak şu şekilde göstermişlerdir:

Düşünerek karar verme; Aynı zamanda rasyonel karar verme tanımına uygun bir şekilde: (1) tanımlama, (2) teşhis, (3) dizayn, (4) karar verme aşamalarına sahiptir.

Görerek karar verme; Gestalt psikolojinin geliştirici Wallas tarafından geliştirilmiş *yaratıcı keşfetme*'ye uygun bir şekilde: (1) hazırlanma, (2) kulukça dönemi, (3) aydınlanma, (4) doğrulama aşamalarına sahiptir.

Yaparak karar verme; Karl Weick'in tanımına uygun bir şekilde: (1) sahnelemek, (2) seçme ve (3) elde tutmak aşamalarına sahiptir.

Mallard (2011:6) geleneksel karar verme sürecini 4 aşamada tanımlamaktadır. Bu aşamaları ise (1) *problem*, (2) *bilgi toplama*, (3) *bilgi işleme*, (4) *cevap verme* olarak ifade etmiştir. Bu anlamda ilk aşamada, çevrede bulunan çözülmesi gereken bir sorun bulunmaktadır. İkinci aşamada, konu ile alakalı bilgiler toplanmakta ve üçüncü aşamada, bu bilgiler bilgi işleyicisi ile işlenmektedir. Dördüncü ve son aşamada ise bu bilgiler bir cevap haline dönüştürülmekte ve probleme cevap verilmektedir.

Daft (2009:452) karar verme sürecinin "*resmi olarak sorunları tanımlama*" ve "*çözme süreci*" olduğunu ifade etmektedir. Yazar bu sürecin sorunların tanımlaması ile başladığını, firmanın kendi performansının tatmin edici seviyede olup olmadığına odaklandığını ve eksiklerinin nedenlerini ortaya çıkarmaya çalıştığını ifade etmektedir. Daha sonra bu sorunlar için alternatif eylem planları alınarak ve bunlardan bir tanesinin seçilerek uygulandığını belirtmektedir. Bu anlamda iki aşamalı olarak ifade etmektedir.

1.2.1. Davranışsal Karar Verme Yaklaşımı

Davranışsal karar verme yaklaşımının birbiriyle ilişkili iki yönü bulunmaktadır. Bu yönler normatif ve betimleyici olarak ifade edilmektedir. Normatif bakış açısı, karar vericinin inançlarına ve değerlerine en çok uyan eylem planlarını belirlemeyle ilgilenmektedir. Betimleyici bakış açısı ise bu inançlar ve değerleri ile bireylerin bunları kararlarına nasıl dahil ettikleri ile ilgilenmektedir (Slovic vd., 1977:265). Aldag (2012:133) kuralcı olan ve optimal bir çözüm bulmaya çalışan geleneksel karar teorisinin aksine, davranışsal karar verme yaklaşımının doğası gereği betimleyici olduğunu ve karar vericilerin gerçekte nasıl kararlar verdiklerini anlamaya çalıştığını ifade etmektedir.

Davranışsal karar verme, gerçek dünyadaki karar vermenin, rasyonel ekonomik insanın klasik görüşünden önemli, sistematik ve genellikle öngörülebilir şekillerde farklılık göstermektedir (Aldag, 2012:139). Davranışsal karar vermenin temel özelliği, bir kararın altında yatan uzlaştırma süreçleri ve genel düzenlilik arayışıdır (Keren, 1996:173).

1.2.2. Rasyonel Karar Verme Yaklaşımı

Stratejik kararların oluşumu bireysel de olsa kolektif de olsa bir noktadan hareketle çıkmaktadır. Bu nokta, belirli bir bakış açısı çerçevesinde şekillenmekte ve kararların bu bakış açısını da yansıtmaktadır. Bu anlamda daha önce yapılan çalışmalar bazı karar verme yaklaşımlarını sistematikleştirmiştir. Belki de en çok bilinenlerden birisi olan rasyonel karar verme yaklaşımı bunların başında gelir.

Gibcus vd. (2008:12) rasyonel karar vermenin 20. Yüzyıl ortalarında ortaya çıktığını ve 1970'lere kadar "*homo economicus*" anlayışının baskın olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre aynı zamanda rasyonel ekonomik adam anlamına da gelen bu anlayış, klasik rasyonel karar verme yaklaşımıyla ilintilidir. Zira bu anlayışta, insanların ekonomik eylemlerinde saf bir rasyonellik bulunmakta olduğunu ve alınan kararlar neredeyse matematiksel olarak hesaplanabilir derecede bulunduğunu belirtmişlerdir. Simon (1979:496)'a göre rasyonel yaklaşım son derece sadedir ve insan davranışlarını, çevrenin şekillendirici etkisinden hareketle doğru veya yanlış da

olsa tahmin etmeye olanak verir. Çevrenin, insan davranışlarını tam anlamıyla belirlediğini belirtmiştir.

Gerçek anlamda tam bir rasyonellikten bahsetmek neredeyse imkânsız görünmektedir. İnsan aklının sınırlılıkları ve bilgi sistemlerinin mevcut durumu, insanın tam anlayış kapasitesine izin vermemektedir. Oysa tam anlamıyla bir rasyonel karardan bahsetmek için bu sınırlılıkların olmaması ve anlayışın bağımsız bir şekilde bulunması gerekmektedir. Bu sebeple insan zihninde daha önceden bulunan eğilim, korku ve diğer irrasyonel öğeler her zaman bulunmaktadır (Pearl, 1973:1).

Rasyonel karar verme oldukça sade ve basittir. Davranışın nasıl olduğunu gözlemlemek adına ekstra bir çabaya ihtiyaç duymadan tahmin edilmesine olanak sağlamaktadır. Çevre, rasyonel yaklaşım varsayımlarıyla birleştirdiği davranışı tam olarak belirlemekte ve tüm bu öngörme gücünü bu davranışın gerçekleştiği ortamın şeklini karakterize etmeye dayanmaktadır. Sınırlı rasyonellik yaklaşımı ise rasyonel yaklaşımın bu denli basitliğine sahip değildir (Simon, 1979:496).

Rasyonellik iki farklı özelliğe sahiptir. Bunlardan birincisi, bir davranışın tahmini ve tanımlanmasında yardımcı olmakta ve ek olarak gerçeklerden sonra değerlendirmek ve değerler hakkında sonuçlar çıkarmak için de yardımcı olmaktadır. İkinci olarak ise marjinal analiz yapmaya yardımcı olmaktadır. Bu anlamda karar vericiler bu değişiklikleri dikkatlice izlemektedirler (Bartlett, 2010:7).

Rasyonel karar vermenin genel anlamda izlediği süreç Halabi (2019:367) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

- *“Karar vericiler sorunun doğası ve bu sorunla ilgili hedefleri hakkında açık ve net bir anlayışa sahiptir.*
- *Alternatif eylem kursları ve bunların bu sorunla ilgili sonuçları için kapsamlı bir araştırma yapılması mümkündür ve gerçekleştirilir.*
- *Her bir alternatif, istenen hedeflere ulaşma şansı açısından objektif olarak değerlendirilir ve bu hedeflere ulaşma olasılığı en yüksek olan alternatif seçilir ve uygulanır.*

- *Sonuçların izlenmesi, seçilen eylem yolunun hedeflere göre başarısını belirlemek için sürekli ve nesnel olarak gerçekleştirilir.*
- *Rasyonel karar alma modeli, örgütsel paradigmanın bir bütün olarak karar süreci üzerindeki filtreleme ve kısıtlayıcı etkilerine hiçbir atıfta bulunmaz.*
- *Model aynı zamanda politik davranışın bu süreç üzerindeki önemli etkilerini de göz ardı etmektedir.”*

Rasyonel karar verici ile ilgili varsayımlar Aldag (2012:134) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

- *“Alternatifler, olaylar (doğa durumları), bu olayların olasılıkları ve alternatifler ve olayların kombinasyonlarıyla ilişkili sonuçlar da dahil olmak üzere çevrenin ilgili yönleri hakkında tam bilgiye sahip olmalıdır;*
- *İyi organize edilmiş ve istikrarlı bir tercihler kümesine sahiptir;*
- *Optimizasyon yeteneğine sahip üstün hesaplama yeteneklerine sahiptir;*
- *“Soğukkanlı” karar verme yeteneğine sahip, duygular ve stres tarafından etkilenmez;*
- *Masrafsız bilgiye anında erişime sahiptir.”*

Pearl (1973:1-2) rasyonel karar vermenin bazı zorluklarını şu şekilde ifade etmiştir:

- *Sorunun kapsamı: Unsur sayısı ve ilişkilerin karmaşıklığı arttıkça, rasyonel karar zorlaşır.*
- *Sorunun ortamı: Akılcı kararlar, çoğunlukla, baskı altında olmaktan çok serin bir etki atmosferinde verilir.*
- *Problemin tekliği: Deneyim verisi eksik olduğunda rasyonel karar vermek zordur.*
- *Kararın politik olarak kabulü: Alternatiflerin olası kabullerinin önceden bilinmesi rasyonel kararları teşvik eder.*
- *Sorunu ölçebilme yeteneği: Sayılara indirgenebilecek alternatifler rasyonel karar olasılığını artırır.*

- *Ulaşılabacak hedeflerin bir tanımı: Kararı karşılama hedefini değiştirmenin tuzağından kaçınmak için, ulaşılacak amaçların net bir şekilde anlaşılması gerekir.*

1.2.3. Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımı

Bir diğer karar verme yaklaşımı olan sınırlı rasyonelitenin çıkma nedenlerinden bir tanesi, karar vericilerin sistematik olmayan ve keyfi uygulamaları olarak gözükmeğidir. Bu durum sonucunda bireysel karar verme süreci bir sistematığe kavuşturulmuştur. Karar vericiler bir sorunu sistematik olarak analiz ederek, adım adım bir sıraya göre seçim ve uygulamaya ihtiyaç duymuşlardır. Bu durum rasyonel karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2009:454). Bunun yanında yöneticiler, zaman baskısı, iç ve dış faktörler, sorunların iyi tanımlanmamış olması ve çok fazla seçeneğe sahip olma gibi sebepler yüzünden ideal karar verme süreçlerine tam olarak uyamamaktadırlar. Bu anlamda yöneticilerin belirli sınırlara sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Daft, 2009:457). Sınırlı rasyonellik, bir davranışın tam rasyonellik normlarına uymadığı durumlar göz önüne alındığında irrasyonel olarak adlandırılmamalıdır. Bu bağlamda sınırlı rasyonellik irrasyonellik değildir denilebilir (Selten, 2002:15).

Sınırlı rasyonellik yaklaşımı Simon tarafından geliştirilmiştir. Bu anlamda bu yaklaşım, temelde karar vericilerin bilişsel yeteneklerinin her zaman oldukça karmaşık olan gerçek yaşam problemlerine çözüm bulmak için yeterli olmadığını ve beraberinde karar vericilerin tatmin edici, standart altı sonuçlar elde etmelerine yol açtığını ileri sürmektedir (Mallard, 2016:2). Sınırlı rasyonellik yaklaşımı karar vericinin hem “bilgi” hem de “hesaplama kapasitesi” gibi bilişsel sınırlamalarını dikkate alan bir karar verme yaklaşımıdır (Simon, 1990:15).

Tam rasyonel karar verme yaklaşımı sınırsız bir bilişsel yetenek gerektirmektedir. Oysa zihin yapısı bakımından her insan birbirinden farklıdır. Bu da beraberinde insanların bilişsel yeteneklerinin sınırlı olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle tam anlamda bir rasyonel karar vermektense ideal görünmemektedir (Selten, 2002:14). Bunun yanında sınırlı rasyonelitede zaman, örgütsel kaynaklar, bilgi

işleme teknolojisi gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bunların hepsi organizasyonların bilgi işleme yeteneklerini ve kapasitelerini doğrudan etkilemektedirler (Bromiley ve Rau, 2014:8).

Rasyonellik aslında sınırlıdır. Zira insan yetenekleri sınırlıdır. Karar verme aşamasında karar vericilerin yaptıkları seçimlerin sadece tutarlı bir genel hedef ve dış dünyanın özellikleriyle değil, aynı zamanda karar vericilerin sahip olduğu ve olmadığı bilgi, yetenekleri veya yetersizlikleri ile de belirlendiği düşüncesi sınırlı rasyonellik kavramının temelinde yatan ana fikirdir (Simon, 2000:25).

Mallard (2011:14) sınırlı rasyonelliği kavramsallaştıran Simon'un, karar vericilerin vermiş oldukları kararlarda tatmin olmalarını, bu yaklaşımda temel bir ilke olarak kabul ettiğini ifade etmektedir. Bunun sebebi olarak ise karar vericilerin belirsizlik ile karakterize edilen kararlarda veya belirsizlik olmayan kararlara ilişkin tahminlere tam olarak hâkim olmamasından kaynaklandığını belirtmiştir. Ayrıca yazar, literatürün karar vericilerin süreci hızlandırmak adına kısa yollar kullanması ve kararlarını vermek için yardım edebilecek sezgisel tarama kullanmasını önerdiğini de ifade etmektedir.

Tablo 3'de rasyonel ve sınırlı rasyonellik yaklaşımlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 3: Rasyonel ve Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Rasyonel Yaklaşım	Sınırlı Rasyonel Yaklaşım
<ul style="list-style-type: none">• Karar veren kişinin sınırsız bilişsel yeteneği.• Mevcut tüm eylemler hakkında bilgi.• Eylemlerin tüm sonuçları hakkında sayısal bilgi.• Kararlı ve düzenli tercihler.• Karar verme sürecinde sınırsız veya etkili olmayan kaynaklar.• Mümkün olan en iyi sonuç aranmalı.• Ne yapacağına karar veren kişiyi bilgilendirmek.	<ul style="list-style-type: none">• Kararın öznenin sınırlı zihinsel kapasitesine yardım gerekliliği.• Kabul edilebilir bir dizi eylem bilgisi.• Sonuçların yaklaşık ve heterojen bilgisi.• Evrimsel ve huzursuz tercihler.• Kararın kalitesini etkileyen geçici ve maliyet sınırlaması.• Tatmin edici bir sonuç aranmalı.• Bir şey yaparsa ne olacağını anlamaya karar veren kişiye yardım edilmeli.

Kaynak: Hernandez ve Ortega (2019:3)'den uyarlanmıştır.

Sınırlı rasyonellik, yapay sistemler ve insanların, maliyeti yüksek hesaplamalar gerektiren mümkün olan en iyi eyleme göre hareket etmemelerine dayanmaktadır. Sınırlı hesaplama kaynakları göz önüne alındığında tatmin edici bir şekilde hareket etmelerine olanak vermektedir. Bu anlamda karar vericiler mükemmel performansa yakın ancak çok daha az hesaplama kaynağı kullanarak başarılı olabilmektedirler (Grau-Moya, 2016:3).

1.2.4. Sezgisel Karar Verme Yaklaşımı

Sezgisel karar vermede bir kişi bilinçsizce problemleri hızlı bir şekilde kalıplar halinde tanıyabilmektedir. Bu anlamda sezgi, basitçe uzun yıllar boyunca sahip olduğu deneyim, öğrenme ve kişinin kafasında saklanan “*gerçeklere, örüntülere, kavramlara, prosedürlere ve soyutlamalara*” dayanan oldukça karmaşık ve oldukça gelişmiş bir akıl yürütme şekli olarak ifade edilebilir (Matzler vd., 2007:14).

Sınırlı rasyonel karar vermenin içinde gösterilen sezgisel karar verme süreci, bazı araştırmacılara göre analitik karar verme sürecinin karşısında geliştirilmiş bir karar verme tekniği olarak görülmektedir. Yöneticiler sezgisel karar verme sürecinde ilk olarak problemleri sezgisel olarak algılamaktadırlar. İkinci olarak, bu problemi çözümlenmeye çalışırken hızlı bir şekilde daha önce öğrenilmiş davranış kalıplarına güvenirlirler. Üçüncü olarak, izole edilmiş veri parçalarını ve deneyimlerini ön plana çıkararak anımsamaktadırlar. Dördüncü olarak, bazı yöneticiler sezgiyi daha rasyonel bir analizin sonuçlarını kontrol etmek için kullanırlar. Çünkü yöneticilerin birçoğu formal karar mekanizmalarına aşinadırlar. Beşinci ve son olarak yöneticiler kendi sezgilerini kullanarak derinlemesine analizi atlayabilmekte ve makul bir çözüm bulmak için hızla hareket edebilmektedirler (Isenberg, 1988:530-531). Bu sezgiler keyfi ve mantıksız değildir. Yöneticiler yıllarca deneyim kazanırlar ve bu deneyim sonucunda bilinçaltılarına bu bilgileri işlerler. Yeni bir problemle karşılaştıklarında ise geçmişte meydana gelen olayları hatırlayarak hızlı bir şekilde karar verebilmektedirler (Daft, 2010:458).

Matzler vd. (2007:14-15) sezgilerin yönetim alanında henüz yeni olmasının yanında yapılan çalışmalara göre sezgiyi geliştirmenin birtakım faktörleri

gerektirdiğini ifade etmişlerdir. Bu faktörleri; “*deneyim, ağlar, duygusal zekâ, tolerans, merak, sınırlar*” olarak ifade etmişlerdir. Bu faktörler geliştikçe sezgisel karar verme yeteneği de gelişmektedir.

1.2.5. Kaçınma Karar Verme Yaklaşımı

Kaçınma karar verme yaklaşımında, karar vericiler, kararları ertelemek veya vermekten kaçınmaya çalışmaktadırlar. Karar vericiler, mümkün oldukça kararların verilme sürelerini uzatmaya çalışmakta ve kararlar üzerinde düşünmemeye çalışmaktadırlar (Spicer ve Sadler-Smith, 2005:138).

1.2.6. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Yaklaşımı

Kendiliğinden-anlık karar verme, karar verme sürecinden mümkün olduğunca çabuk geçme arzusuyla karakterize bir yaklaşımdır (Thunholm, 2004:933). Kendiliğinden-anlık karar verme, yapısı gereği dürtüsel ve "ani" veya "anı teşvik eden" kararlar almaya yatkın olan bir karar verme yaklaşımıdır (Spicer ve Sadler-Smith, 2005:138).

1.2.7. Bağımlı Karar Verme Yaklaşımı

Bağımlı karar verme yaklaşımında karar verici, başkalarının beklentileri ve isteklerinin etkisinde kalmaktadır. Bu şekilde pasif bir şekilde uyumlu karar vermektedir. Karar verici sosyal olarak onaylanmaya ihtiyaç duyar ve verdiği kararın sonucu olumsuz sonuçlanırsa sorumluluğun kendisinde olmadığını iddia ederek kaçmaya çalışır (Nas, 2006:84).

Hulderman (2003:5) Scott ve Bruce (1995)'un yapmış oldukları çalışmada belirledikleri karar verme stillerini şu şekilde özetlemiştir: Rasyonel karar verme stili; *alternatifler için kapsamlı bir araştırma ve mantıksal değerlendirme*, sezgisel karar verme stili; *güvene dayalı önseziler ve duygularla*, bağımlı karar verme stili, *başkalarından tavsiye ve yönlendirme arayışı*, kaçınma karar verme stili; *karar vermekten kaçınma girişimleri*, kendiliğinden-anlık karar verme stili; *karar verme sürecini mümkün olan en kısa sürede tamamlama arzusu* ile karakterize edilmektedir.

1.3. STRATEJİK KARAR VERME

Kluyver ve Pearce (2015:7) strateji oluşum süreci ile ilgili şu tanıımı yapmışlardır; “...*Strateji oluşturma, “beklenmedik durum” kavramını içerir - iyi bir strateji, rekabet ortamındaki çok çeşitli değişiklikleri öngörür ve bu değişikliklerle etkin bir şekilde başa çıkmak için hükümler içerir...*”.

Stratejik kararların oluşumunda en temel şekilde ele alınacak konuların başında çevredeki fırsat ve tehditler gelmektedir. Aynı zamanda bazı tahminlerde bulunmak ve gerektiğinde risk almak gibi faktörler de bulunmaktadır. Genel anlamda firmanın çevrede yapmış olduğu bu analiz ve öngörüler neticesinde kendi sahip olduğu kaynaklar da verilecek olan kararlara hazır olmalıdır. Yine alınacak kararlarda gerektiği kadar risk almak önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Çünkü bu stratejik kararların oluşumunda çevredeki birçok unsur belirli riskleri beraberinde getirmektedir. Bu risk almalar genel anlamda, firmanın elde edeceğini düşündüğu kazançlar ile beraber oluşmaktadır (Quinn, Mintzberg ve James, 1988:44). Ayrıca stratejinin daha önceki bölümlerde verilmiş olan tanımları düşünülürse, rakiplerin de davranışlarına karşı hamleler geliştirme gibi bir misyonu bulunmaktadır. Bu da aynı zamanda rekabetçi riskleri beraberinde getirir.

Hofer ve Schendel (1978:47)’a göre daha önce yapılmış olan çalışmalar göz önüne alındığında, strateji oluşturma süreci genel hatlarıyla 7 adımdan oluşmaktadır. Bunlar; (1) *strateji tanımlama*, (2) *çevre analizi*, (3) *kaynak analizi*, (4) *gap (fark) analizi*, (5) *stratejik alternatifler*, (6) *strateji değerlendirme*, (7) *stratejik seçim* şeklindedir. Yine Hill, Schilling ve Jones (2017:13) stratejik planların oluşum sürecinin 5 adımda oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar; (1) *misyon ve ana hedeflerin seçilimi*, (2) *dış rekabet ortamı analiz edilerek fırsatlar ve tehditler belirlenir*, (3) *firmanın kendi güçlü ve zayıf yanları analiz edilerek belirlenir*, (4) *dış çevre, iç çevre ve misyon/ana hedefler uyumlu bir şekilde dikkate alınır ve buna göre planlar oluşturulur*, (5) *stratejiler uygulanır* şeklindedir.

Schneider (1989:155-160) strateji oluşturmayı 5 evreye ayırmıştır. Bunlar (1) tarama; (2) seçme; (3) yorumlama; (4) onaylama; (5) öncelikleri belirlemek

şeklindedir. Yazar her bir evreyi detaylı olarak şu şekilde açıklamaktadır; Tarama aşamasında çevresel belirsizlikler de dikkate alınarak taramalar yapılır. Seçme aşamasında bu tarama sonucunda bilginin kaynağına göre seçim yapılır. Yorumlama aşaması ise hem analitik hem de sezgisel olabilir. Buna göre seçilen düşünceler yorumlanır. Onaylama aşamasında, bazı ülke ve kültürlerde daha otokratik bir süreç olmasından dolayı bu aşamada bir onay alma süreci bulunmaktadır. Son aşamada ise, bu süreçte bazı faktörlerin aciliyet veya kesinlik önceliği ön plana çıkarılır ve ona göre hareket edilir.

Alkhafaji (2003:44) oluşturulmuş olan stratejilerin temalarını ve bu stratejilerin karar vericilerini aşağıdaki tabloda özetlemiştir.

Tablo 4: Çeşitli Stratejiler

Strateji Çeşidi	Organizasyon Hiyerarşisi	Strateji Teması
Girişimci Strateji	Yönetim Kurulu	Paydaş alanı, yani sosyal sorumluluk, çevre, eğitim vb.
Kurumsal Strateji	Ceo	Tam/etraflı strateji
İşletme Stratejisi	Stratejik İş Birimleri	Her Stratejik İş Birimi kendi sektöründe nasıl rekabet eder?
Fonksiyonel Strateji	Çeşitli Fonksiyonlar	Üretim, pazarlama, halkla ilişkiler, finans vb. her işlev kendi stratejisini geliştirir. İş stratejisini desteklemek daha spesifiktir.
Operasyon Stratejisi	Farklı Bölüm ve Bölgeler	Doğada daha spesifik ve kısa vadeli. İşlevsel stratejiyi destekler. Günlük işlemlerle ilgilenir.

Kaynak: Alkhafaji (2003:44)'ten uyarlanmıştır.

Stratejilerin oluşumundan sonra yine bu stratejilerin uygulandığı çeşitli alanlar bulunmaktadır. Bu alanda yapılmış çalışmalar incelendiğinde genel anlamda kurumsal düzeyde stratejiler, işletme düzeyinde stratejiler ve bölümlere göre stratejiler diye ayrıldığı görülmektedir.

Kurumsal düzeyde stratejiler, genel anlamda firmaların hangi alanlarda faaliyetlerde bulunacağı veya hangi alanlarda faaliyetlerini durduracağına karar vermek adına uygulanmaktadır (Ülgen ve Mirze:2016).

Farklılaştırma stratejisi, müşterilerin ürünü alırken daha fazla ödeme yapmasına olanak sağlayan stratejidir. Bu strateji uygulanırken ürünlerin üretim maliyetleri benzer seviyelerde tutulur ve büyük bir değişiklik göstermez. Fakat ürüne benzersiz özellikler katılarak teşvik edilir ve daha yüksek bir fiyat etiketiyle sunulur. İkinci strateji olan maliyet liderliği stratejisinde ise önemli olan nokta farklılaştırma stratejisinin aksine ürünün üretim maliyetidir. Ürünün üretim maliyeti olabilecek en düşük seviyelere çekilmeye çalışılır. Fakat bu yapılırken yine ürünün daha önceki kalitesi korunur. Bu sayede kazancın artırılması hedeflemektedir (Rothaermel, 2017:178). Bir diğer strateji ise odaklanma stratejisidir. Firma bu noktada bir müşteri grubunu seçer ve ardından ürünler, bu müşteri grubuna yönelik üretilir. Bu sayede belli bir gruba odaklanılmış olur (Lynch, 2015: 273). Bu stratejilerin uygulanması da yine tamamen pazar, müşteri, ürün yapısı, ekonomik koşullar, çevre koşulları, rekabet durumu gibi faktörlerden bağımsız değildir. Strateji oluşturma aşamasında bu faktörler gözden geçirilir. Kararlar yine bu faktörlerden etkilenecek alınır.

Tablo 5: Jenerik Stratejilerin Riskleri

Maliyet Liderliği Riskleri	Farklılaştırma Riskleri	Odaklanma Riskleri
Maliyet Liderliği Sürdürülebilir değildir; -Rakiplerin taklitleri -Teknolojik değişiklikler -Maliyet liderliğini zayıflatan diğer sebepler	Farklılaştırma sürdürülebilir değildir; -Rakiplerin taklitleri -Alıcılar için farklılaştırmayı daha az önemli hale getiren diğer sebepler	Odaklanma stratejisi taklit edilebilir. Hedef segment yapısal olarak çekici olmayabilir. -Yapısal sarsılmalar -Talep kaybı
Farklılaşma yakınlığı kaybolur.	Maliyet yakınlığı kaybolur.	Genel olarak hedeflenen rakipler segmenti zorlar. -Segmentin diğer segmentlerden farkı daralır. -Geniş bir hattın avantajları artar.
Maliyete odaklananlar segmentlerde daha da düşük maliyete ulaşır.	Farklılaşmaya odaklananlar segmentlerde daha da büyük farklılıklar elde eder.	Yeni olanlar segmenti alt segmentlere ayırabilir.

Kaynak: Porter (1985:21)'dan uyarlanmıştır.

Porter (1985:21) jenerik stratejiler adını vermiş olduğu maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejilerinin taşıdığı riskleri yukarıdaki tabloda belirtmiştir.

1.4. İNOVASYON VE AÇIK İNOVASYON

1.4.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramının latince “*innovare*” -yeni bir şeyler üretme- kelimesinden türetildiğini belirten Fasnacht (2009:37)’e göre inovasyon, işletme açısından düşünüldüğünde her türlü mevcut ürün, hizmet veya yeni ürün ve hizmetleri kapsamaktadır. Yazar, inovasyonun uzun vadeli ekonomik gelişimi yönlendirdiğini belirtmektedir. Bu yeniliklerin sadece ürün ve hizmet değil, aynı zamanda kavramlar, stratejiler ve paradigmaları da içine almadığını iddia etmektedir. Kumar ve Phrommathed (2005:7) firmaların buluşlarının ancak üretim ve pazarlama yoluyla işlenip pazara sürüldüğü sürece “*inovasyon*” olarak adlandırılabileceğini belirtmişlerdir.

Knight (1967:478) inovasyonu “*...bir organizasyon ve ilgili çevre için yeni olan bir değişikliğin benimsenmesi*” olarak tanımlamıştır. Yazar (1967:478-479) inovasyonun gerçekleşmesi için yaratılmış fikrin uygulamaya geçirilmesinin şart olduğuna dikkat çekmektedir. Bu anlamda inovasyon tanımında kullanmış olduğu “*Benimseme*” teriminin, organizasyon tarafından uygulamaya geçirilmiş bir yeniliği ifade ettiğini belirtmektedir. Becker ve Whistler (1967:463) inovasyonu “*...bir fikrin benzer hedeflere sahip bir grup organizasyondan birisi tarafından ilk veya erken kullanımı olarak...*” tanımlamışlardır.

Boer ve During (2001:84) inovasyonu bir süreç olarak ele almıştır;

“İnovasyon bir süreçtir ve süreç olarak yönetilmelidir. İnovasyon yönetimindeki temel faaliyetler şunlardır: Hedef oluşturma, sürecin tasarlanması ve organize edilmesi, ilerlemenin izlenmesi ve gerekirse hedeflerin, sürecin ve / veya organizasyonunun ayarlanmasıdır.”

İnovasyon, firmalar açısından düşünüldüğünde genel anlamda yeni bir ürünün veya hizmetin tasarlanması olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda var olan bir ürünün veya hizmetin yenilenerek tekrar tasarlanması da bu tanımlama içerisinde sayılabilmektedir. İnovasyon kavramının yenilik eksenli olduğu göz önüne alındığında, bu kavramın yaratıcılık ile de bağlantısı olduğu sonucuna

varılabilmektedir (Taylor, 2017:141-142). Zira oluşturulan bu yeni veya yenilenmiş ürün veya hizmet, her kim tarafından tasarlanırsa tasarlanırsa yaratıcı bir zihin tarafından ortaya çıkmaktadır.

Rothwell (1992:236)'in inovasyon sürecinin oluşumu ve firmaların bu süreçteki temel uygulamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: İnovasyon Sürecinin Oluşumu

Aşamalar	Temel Özellikler
İlk Nesil	Teknolojik itme: Basit doğrusal ardışık süreç. Ar-Ge'ye vurgu
İkinci Nesil	Talep Çekmeli Model: Basit doğrusal ardışık süreç. Pazarlama vurgusu. Pazar, Ar-Ge'nin yönlendirilmesi için fikirlerin kaynağıdır. Ar-Ge'nin reaktif bir rolü vardır.
Üçüncü Nesil	Bağlantılı Model: Sıralı, ancak geri dönüş döngüleri şeklinde. İtme veya çekme veya itme / çekme kombinasyonları. Ar-Ge ve pazarlama daha dengeli.
Dördüncü Nesil	Entegre model: Entegre geliştirme ekipleriyle paralel geliştirme. Güçlü yukarı yönlü tedarikçi bağlantıları. Öncü müşterilerle yakın bağlantı. Ar-Ge ve üretim arasındaki entegrasyona vurgu (uygunluk için tasarım). Yatay iş birliği (ortak girişimler vb.)
Beşinci Nesil	Sistem entegrasyonu ve ağ modeli: Tam entegre paralel geliştirme. Ar-Ge'de uzman sistemlerin kullanımı ve simülasyon modellemesi. Öncü müşterilerle güçlü bağlantılar. Yatay bağlantılar: ortak girişimler; işbirlikçi araştırma grupları; işbirliğine dayalı pazarlama düzenlemeleri, vb. Kurumsal esnekliğe ve gelişme hızına vurgu (zamana dayalı strateji). Kaliteye ve diğer fiyat dışı faktörlere artan odaklanma.

Kaynak: Rothwell (1992:236)'dan uyarlanmıştır.

Firmalar, kendi üretecekleri ürün, hizmetler ve aynı zamanda kendilerini (idari, yönetsel gibi) de geliştirecekleri her eylemi kendi bünyesinde gerçekleştirmektedirler. Bu yenilik kararlarının dışsal faktörler değil, içsel faktörlerle harekete geçirilen bir süreç olduğu düşünüldüğünde, inovasyonun başarılı olarak uygulanması için iyi bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Chesbrough, 2003:36).

Damanpour ve Gopalakrishnan (1999:59) yapılan çalışmalarda inovasyon kavramının araştırmacılar tarafından genel anlamda iki farklı ayrıma uğradığını belirtmişlerdir. Bunların birincisi; *teknik inovasyon (yeni ürün ve hizmet yeniliklerini içeren üretim sürecini kapsar)*, ikincisi ise; *yönetsel inovasyon*'dur (örgütsel yapı, personel alımı, ödül verme gibi idari süreci kapsar). Damanpour ve Evan (1984:394) bu konuda teknik inovasyon kavramının her ne kadar teknolojik yenilikleri ifade etse

de sadece bu alanda etkinliğini göstermediğini belirtirler. Teknik inovasyonu aynı zamanda yeni bir ürün ve hizmet için bir fikir olarak veya üretim ve hizmet operasyonunda yeni unsurlar olarak görmüşlerdir. Yazarlar bu anlamda teknik inovasyonun sadece teknolojik yeniliklere odaklanmadığı, aynı zamanda organizasyonun teknik sistem performansını değiştiren ve geliştiren bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Pavitt (1980:1) teknik inovasyon hakkında “...ürünlerin ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, ticarileştirilmesi, uyarlanması ve geliştirilmesi...” vurgusunu yapmıştır.

Daft (1978:195) inovasyonun en genel anlamıyla dört ayaklı olarak başladığını belirtmiştir. Bu durum şu şekilde özetlenebilir; İlk olarak bir fikir oluşmalıdır. Bu fikir inovasyon için en temel adımdır. Fikir daha açıkça sunulmalı ve bir önerme veya teklif haline dönüşmelidir. Bu önermenin somut bir hal alması ile birlikte bir karar alınmalıdır. Bu karar verme sonrasında ise inovasyon oluşmaktadır. Trott (2017:17) inovasyonu yedi farklı türde kategorize etmiştir. Bunlar sırasıyla; “ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon, yönetim inovasyonu, üretim inovasyon, pazarlama inovasyonu ve hizmet inovasyonu” şeklindedir.

Damanpour ve Wischnevsky (2006:274-274) inovasyon uygulamaları açısından organizasyonları ikiye ayırmışlardır. Bunların birincisini inovasyonu üreten organizasyonlar, ikincisini ise inovasyonu benimseyenler olarak tanımlamışlardır. İnovasyonu üreten organizasyonların yeni bir ürün ve hizmeti yaratmak için zamanında ve verimli bir şekilde yönetmekle ilgilendiğini belirtmektedirler. İnovasyonu benimseyen organizasyonların ise, bu meydana gelen değişikliği ve yeniliği organizasyonun kapsamlı bir şekilde benimsemesini ve özümsemesini yönetmekle ilgilendiğini belirtmişlerdir.

Tablo 7: Mintzberg’in Organizasyon Yapıları ve İnovasyon Etkileri

Yapılar	Ana Özellikler	İnovasyon Etkileri
Basit Yapı	Merkezi organik tip - merkezi olarak kontrol edilir ancak ortamdaki değişikliklere hızlı tepki verebilir. Genellikle küçük ve genellikle doğrudan bir kişi tarafından kontrol edilir. Karar verme otoritesinin dayandığı bireyin zihninde tasarlanmış ve kontrol edilmiştir. Güçlü yönler tepki hızı ve amaç netliğidir. Zayıf yönler, bireysel yanlış yargılama ya da önyargı ve büyüme üzerindeki kaynak sınırlarına karşı zayıflıktır.	Yüksek teknolojiye sahip Start-uplar- “garaj işletmeleri” genellikle basit yapılardır. Güçlü yönler enerji, coşku ve girişimci yetenektedir - basit yapı yenilikçi şirketleri genellikle son derece yaratıcıdır. Zayıf yönler uzun vadeli istikrar ve büyüme ve her zaman doğru iş yönünde hareket etmeyebilecek kilit kişilere aşırı bağımlılıktır.

Tablo 8: Mintzberg'in Organizasyon Yapıları ve İnovasyon Etkileri (devamı)

Makine Bürokrasi	Sistemler tarafından merkezi olarak kontrol edilen merkezi mekanik organizasyon. İnsanların makinede çark gibi gördüğü karmaşık bir makine gibi tasarlanmış bir yapı. Tasarım, bütünün işlevini ve parçaların kolay ve hızlı bir şekilde değiştirilebilecekleri noktaya kadar uzmanlaşmasını vurgular. Onların başarısı, görevleri basitleştiren ve davranışı rutin hale getiren etkili sistemler geliştirmekten gelir. Bu tür sistemlerin güçlü yanları, araç montajı gibi karmaşık entegre süreçleri işleme yeteneğidir. Zayıf yönler, bireylerin yabancılaşması ve esnek olmayan sistemlerde katılıkların birikmesi için potansiyeldir.	Makine bürokrasileri yenilik uzmanlarına bağlıdır ve bu sistemin genel tasarımına yönlendirilir. Örnekler arasında fast food, seri üretim ve büyük ölçekli perakendecilik, her birinde önemli yenilikler vardır, ancak uzmanlar üzerinde yoğunlaşıyorlar ve sistem düzeyinde etkileniyorlar. Makine bürokrasilerinin güçlü yönleri, kararlılıkları ve karmaşık beceriler için sistemleri tasarlama konusundaki teknik becerilere odaklanmasıdır. Zayıf yönler, hızlı değişim karşısında katılıkları ve esnek olmamaları ve uzman olmayan kişilerden kaynaklanan yenilik sınırlamalarıdır.
Bölünmüş Yapı	Yerel çevre sorunlarına uyum sağlamak için tasarlanmış merkezi olmayan organik form. Tipik olarak daha büyük kuruluşlarla ilişkili olan bu model, yarı bağımsız birimlere uzmanlaşma içerir. Örnekler stratejik iş birimleri veya işletme bölümleridir. Böyle bir formun güçlü yanları, merkezi destekten yararlanırken belirli nişlere (bölgesel, pazar, ürün vb.) saldırma yeteneğidir. Zayıf yönler, bölümler ve merkez arasındaki iç sürtüşmelerdir.	Buradaki yenilik genellikle tüm kuruluşun ilgilendiği veya jenerik nitelikteki Ar-Ge'nin merkezi tesislerde yürütülürken, bölümlerde daha uygulamalı ve spesifik çalışmaların yürütüldüğü "çekirdek ve çevre" modelini takip eder. Bu modelin güçlü yanları arasında, belirli nişlerde yetkinlik geliştirmeye konsantre olma ve kuruluşun geri kalanında edinilen bilgileri harekete geçirme ve paylaşma yeteneği bulunmaktadır. Zayıf yönler, uygulanan yerel çabalara doğru merkezi Ar-Ge'den merkez-kaç çekme' ve bilgi paylaşımını engelleyen bölümler arasındaki sürtüşme ve rekabeti içerir.
Profesyonel Bürokrasi	Merkezi olmayan mekanik form, güç bireylerle birlikte bulunur ancak standartlar yoluyla koordinasyon sağlar. Bu tür bir organizasyon nispeten yüksek seviyedeki mesleki becerilerle karakterize edilir ve danışmanlık, hastane veya hukuk firmalarındaki uzman ekipler tarafından karakterize edilir. Kontrol büyük ölçüde standartlar ('profesyonellik') üzerinde uzlaşmayla sağlanır ve bireyler yüksek derecede özerkliğe sahiptir. Böyle bir organizasyonun güçlü yönleri arasında yüksek düzeyde mesleki beceri ve ekipleri bir araya getirme yeteneği bulunmaktadır.	Bu tür yapı, organizasyon içindeki ve dışındaki tasarım ve inovasyon danışmanlığı faaliyetlerini gösterir. Resmi Ar-Ge, BT veya mühendislik grupları, teknik ve uzman mükemmelliğe değer verilen iyi örneklerdir. Bu modelin güçlü yönleri teknik yetenek ve mesleki standartlardadır. Zayıf yönler arasında yüksek özerkliğe ve bilgi gücüne sahip bireyleri yönetmede zorluk vardır.
Adhokrasi Yapı	Kararsızlık ve karmaşıklıkla başa çıkmak için tasarlanmış proje türü organizasyon. Adhokrasiler her zaman uzun ömürlü değildir, ancak yüksek derecede esneklik sunar. Takım tabanlı, yüksek düzeyde bireysel beceri ile birlikte birlikte çalışma yeteneği. İç kurallar ve yapı asgari düzeydedir ve işin yapılmasına bağlıdır. Modelin güçlü yönleri, yüksek düzeyde belirsizlik ve yaratıcılığı ile baş edebilme yeteneğidir. Zayıf yönler, çözülmemiş çatışmalar nedeniyle etkili bir şekilde birlikte çalışmamak ve resmi yapıların veya standartların eksikliği nedeniyle kontrol eksikliğini içerir.	Bu, yenilikçi proje ekipleriyle en sık ilişkilendirilen formdur - örneğin, yeni ürün geliştirme veya büyük süreç değişikliği. Adhokrasilerin güçlü yönleri, yüksek düzeyde yaratıcılık ve esnekliktir. Zayıf yönler, daha geniş organizasyonun pahasına projenin kontrol ve aşırı bağlılığını içermez.
Görev Odaklı	Paylaşılan ortak değerlerle ilişkili oluşmuş durum modeli. Bu tür bir organizasyon, örneğin gönüllü ve yardım kuruluşlarında ortak ve çoğu zaman fedakâr bir amacı paylaşan üyeler tarafından bir araya getirilir. Güçlü yönler yüksek bağlılık ve bireylerin genel hedefle ilgili ortak görüşler nedeniyle başkalarına referans vermeden inisiyatif alma yeteneğidir. Zayıf yönler kontrol eksikliği ve resmi yaptırımları içerir	Görev odaklı inovasyon son derece başarılı olabilir, ancak enerji ve açıkça ifade edilen bir amaç duygusu gerektirir. Toplam kalite yönetimi ve diğer değer odaklı organizasyon ilkeleri, bu tür organizasyonlarla ilişkilidir ve dış uyarılara yanıt vermek yerine içeriden süren sürekli iyileştirme arayışı vardır. Güçlü yönler, açık bir şekilde ortak amaç ve bireylerin bu yönde inisiyatif alma yetkisine sahiptir. Zayıf yönler, açık bir amaç sağlamak için kilit vizyonerlere aşırı bağımlılık ve şirket misyonuna 'katılım' eksikliğindedir.

Kaynak: Tidd vd. (2005:477-479)' den uyarlanmıştır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi inovasyon, her organizasyonda aynı şekilde yürümektedir. Organizasyonların yapısına göre inovasyon süreci farklılık göstermektedir.

1.4.2. Açık İnovasyon Kavramı

Chesbrough (2006:1) açık inovasyon kavramını şu şekilde tanımlamıştır:

“...Açık İnovasyon, iç inovasyonu hızlandırmak ve sırasıyla inovasyonu dış kullanım için pazarları genişletmek amaçlı giriş ve bilgi çıkışlarının kullanılmasıdır. Açık İnovasyon, firmaların teknolojilerini ilerletmek için dış fikirleri, iç fikirleri ve pazarlama için iç ve dış yolları kullanabileceklerini ve kullanmaları gerektiğini varsayan bir paradigmadır...”

Egger vd. (2016:7)’ya göre açık inovasyon *“...bir organizasyonun kurumsal sınırlarını açarak dış ortaklardan (kullanıcılar, rakipler, üniversiteler vb.) gelen veya dışarıdan inovasyon bilgisini alarak ve lisanslayarak yararlanma...”* şeklindedir.

Açık inovasyon kavramı yenilik kararlarının alınması açısından iki boyut olarak düşünülebilmektedir. Bunlar içsel ve dışsal olarak ayrılabilir. Firma içinde geliştirilen fikirler aynı zamanda geleneksel inovasyon süreci olarak tanımlanabilmektedir. Firma kendi bünyesinden yeni bir ürün veya hizmet tasarlayabilmekte ve bunu pazara sürebilmektedir. Fakat açık inovasyon bu anlamda kendisini sadece içsel fikirlere odaklamamakta; firma dışından gelen fikirleri, bilgileri ve Ar&Ge çıktılarını birer bilgi olarak işleyerek inovasyon sürecinde aktif olarak kullanabilmektedir (Fasnacht, 2009:100).

Açık inovasyon bir firmanın sahip olduğu katı sınırlarını aşması anlamına gelmektedir. Firma, dışarıya açılarak ortaklarıyla, müşterileriyle veya tedarikçileriyle iletişim haline geçmektedir. Bu iletişim ile birlikte dışarıdan gelen bilgiler kolektif bir çaba ile inovasyon sürecini başlatabilmekte veya yürütebilmektedir (Gassmann ve Enkel, 2004:2).

Açık inovasyon inovasyon sürecinin tümünü kapsayacak şekilde bir firmanın kendisi için gerekli olan bilgi, teknoloji ve diğer kaynakları alıp firma içinde geliştirerek yeni ürün ve hizmetler sağlaması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte bir firma kendi içinde geliştirmiş olduğu bilgileri, teknolojileri dışarıdaki firmalara

satarak gelir elde edebilmektedir. Bu nedenle açık inovasyon süreci iki yönlü düşünölebilmektedir (Lindegard, 2010:4).

Bir firma, bir ürün ve hizmet üretirken yenilik ile ilgili kararlar aldığında, kendi iç süreçlerinde bu kararları geliştirebilmektedir. Bu durum geleneksel inovasyonun tanımı ile uyumluluk gösterir. Fakat bu gelişim sadece firmanın iç dinamikleri ile sınırlı kalmayabilir ve dışsal kaynaklardan gelen bilgiler de yenilik sürecine dahil edilebilir. Firma dışarıdan aldığı bilgileri kendi iç süreçlerindeki gibi fikir üretimine dahil ederek kullanabilmektedir (Chesbrough, 2006:1).

Açık inovasyon, bir ürün veya hizmetle ilgili yapılacak olan yenilik sürecinde gerekli olan tüm bilginin, organizasyonun içinden kaynaklandığını ileri süren bir anlayış olarak gözükmektedir. İhtiyaç duyulan bilgi organizasyonun iç kaynaklarından sağlanabilir, fakat dışsal kaynaklardan gelen bilgiler de kullanılıp, yeni ürün ve hizmetlerin sunulması için işlenebilmektedir (Fasnacht, 2009:99).

Açık inovasyon aynı zamanda Ar&Ge faaliyetlerine, geleneksel inovasyon anlayışının aksine açık bir sistem anlayışı ile yaklaşır. Ar&Ge faaliyetleri, iç süreçlerden gelen bilgileri işlerken aynı zamanda dışsal kaynaklı bilgileri de göz ardı etmez ve inovasyon sürecine dahil eder. Bu durum sadece dıştan gelen bilgilerin firma tarafından kullanılmasını kapsamamakta, aynı zamanda dışa doğru bilgi akışını olduğunu da varsaymaktadır (Chesbrough, 2006:1).

Kapalı inovasyon sürecinde bir firma Ar&Ge faaliyetlerine önem vermektedir. Bu sayede yeni bir ürün veya hizmet üretiminde ilk olma avantajını kullanarak pazara çıkmakta ve güçlü bir koz elde etmektedir. Firma açık inovasyon sürecinde ise, iç ve dışsal kaynakları birleştirmeyi hedeflemektedir. Dışarıdan bilgi almaya çalışmak, açık inovasyon kavramının temelini oluşturan düşüncelerdendir. Bu sayede dışsal bilgi, firma tarafından içe alınarak işlenir. Tüm bu alışveriş sürecine dahil olanlar, firmanın problemlerine ortak çözümler aramaktadırlar (Lindegard, 2010:12). Bu anlamda açık inovasyon sürecinin kolektif bir çaba gerektiren bir süreç olduğu söylenebilir.

Enkel vd. (2009:312-313) açık inovasyon sürecinin üç farklı şekilde ayırt edilebileceğini belirtmişlerdir. Bunların birincisi dıştan içe şeklindedir. Dıştan içe süreçte tedarikçiler, müşteriler ve diğer dış kaynaklardan gelen bilgiler entegre edilerek firmanın inovasyon süreçlerinde kullanacağı bilgi hazinesi genişletilir. İkincisi, içten dışa aktarımdır. İçten dışa süreçte firma kendi üretmiş olduğu bilgiyi pazara sunarak öncü bir karakter izlemektedir. Kendi üretmiş olduğu bilgi ve teknolojileri lisanslayarak pazara gönderir. Bu şekilde kazanç sağlamaktadır. Üçüncüsü ise birleştirilmiş süreçtir. Birleştirilmiş süreçte ise firma önceki iki maddeyi beraber kullanmaktadır. Dıştan içe elde ettiği bilgiler ile içten dışa vermiş olduğu bilgiler ortak girişimler, ittifaklar gibi yöntemlere ortaklaşa kullanılmaktadır. Bu iş birliklerinin sağladığı bilgiler ile firmalar ortak bir yenilik süreci ortaya koymaktadırlar.

Tablo 9: Kapalı ve Açık İnovasyon İlkelerinin Karşılaştırılması

Kapalı İnovasyon İlkeleri	Açık İnovasyon İlkeleri
Alanımızdaki akıllı insanlar bizim için çalışırlar.	Tüm akıllı insanlar bizim için çalışmazlar. Firmanın içinde ve dışındaki akıllı insanlarla çalışmalıyız.
Ar-Ge'den yararlanmak için onu keşfetmeli, geliştirmeli ve kendimiz göndermeliyiz.	Harici AR-GE önemli değer yaratabilir. Bu değer bir kısmını talep etmek için dahili Ar-Ge'ye ihtiyaç vardır. Araştırma çıktılarını diğer firmalara satarak ek gelirlerin elde edilebilir.
Kendimiz keşfedersek, önce pazara sunacağız. İlk olarak pazara yenilik getiren şirket kazanacak. Sektördeki en iyi ve en iyi fikirleri yaratırsak, kazanacağız.	Daha iyi bir iş modeli oluşturmak, önce pazara ulaşmaktan iyidir. İç ve dış fikirleri en iyi şekilde kullanırsak, kazanacağız Sürekli başkalarından bilgi arıyoruz.
Sadece tescilli ürünler ve hizmetler satıyoruz Bir çözüm harici değer katma süreçlerini hariç tutar. Müşteriler inovasyon sürecine neredeyse hiç entegre değil. Fikri mülkiyetimizi kontrol etmeliyiz, böylece rakiplerimiz fikirlerimizden kâr etmemelidir.	Açık mimari stratejik düşüncemizin bir parçasıdır. Sınır ötesi süreçler müşteri değer teklifimize katkıda bulunur. Müşteriyi iş ortağı ve eş-üretici olarak inovasyon sürecine davet ediyoruz. Başkalarının fikri mülkiyetimizi kullanmasından kazanç sağlamalıyız ve kendi iş modelimizi geliştirdiğinde başkalarının fikri mülkiyetini satın almalıyız.
Ortak girişimler ve stratejik ittifaklar gibi küçük iş birliği faaliyetleri.	Geliştirme aşamasından dağıtım aşamasına kadar iş birliği ortakları ağı. İlişki sermayesinin firmanın işletme değerine önemli ölçüde katkıda bulunduğuna inanıyoruz.

Kaynak: Fasnacht (2009:100)'den uyarlanmıştır.

Fasnacht (2009:100) açık inovasyon kavramını geliştiren Chesbrough'un iddialarını yukarıdaki tabloda kapalı inovasyon ismini verdiği geleneksel inovasyon modeliyle karşılaştırmaktadır.

Firmaların inovasyon süreçlerini daha da detaylandıran Lazzarotti ve Manzini (2009:622-623) inovasyonu 4 farklı model olarak düşünmüşlerdir. Bunlar sırasıyla; “*kapalı yenilikçiler, uzmanlaşmış iş birlikçi yenilikçiler, entegre iş birlikçi yenilikçiler*” ve son olarak “*açık yenilikçiler*” şeklindedir. Yazarlar bu modelleri şu şekilde detaylandırmışlardır: kapalı yenilikçiler modelinde bir firma tek bir aşamaya odaklanmakta ve ikili iş birliği kurmakta dış kaynaklardan sadece bu bilgileri edinmekte; uzmanlaşmış iş birlikçi yenilikçiler modelinde firma yine tek bir aşamada fakat birden fazla iş birlikçi ile çalışmakta; entegre iş birlikçiler modelinde firma tam anlamıyla dışarıya açılmış fakat sadece birkaç iş ortağından gelen katkılara dayanmakta; son olarak açık yenilikçiler modelinde ise, tüm süreci dışarıya açan ve aynı zamanda çok çeşitli firmalarla ilişkileri içermektedir.

1.4.3. İnovasyon ve Strateji İlişkisi

İnovasyon stratejisi bir firmanın kaynaklarını nasıl kullanacağı ile ilgilenmektedir. Bu çerçevede firma, kaynaklarını inovasyon hedeflerini gerçekleştirmek adına kullanmaktadır. İnovasyon hedeflerine ulaşan firma bir değer üretmektedir. Aynı zamanda inovasyon sürecini iyi yönetebilirse rekabet avantajını ele geçirmektedir (Dodgson vd., 2008:95). Dyer ve Song (1998:508) inovasyon stratejisini “*...firmanın yeni ürün ve pazar geliştirme planları...*” olarak tanımlamaktadırlar.

Stratejik inovasyon, genel anlamda inovasyonun yeni bir ürün, hizmet veya fikir üretme tanımlamasına katılmakla birlikte, bu ürün, hizmet veya fikirlerin firmanın çevresinde bir başlangıç noktası veya dönüm noktası olarak yerleşmesiyle açıklanabilmektedir. Tüm dünyayı etkileyebilecek bu yeni ürünler, hizmetler veya fikirler sadece yerel olarak kalmayacak, stratejik bir özellik kazanarak bir tür kaynak niteliğindeki yenilikler olarak bilineceklerdir (Bilton ve Cummings, 2010:58).

Dodgson vd., (2008:97) bir firmanın inovasyon stratejisinde kullanmış olduğu kaynakları şu şekilde belirtmişlerdir:

- *Finansal kaynaklar ve riske karşı arzu ve tolerans,*
- *İnsan kaynakları ve yenilik kapasiteleri,*
- *Hem fiziksel (tesis ve ekipman) hem de entelektüel (bilgi, patent, ticari marka) teknolojik kaynaklar,*
- *Pazarlama kaynakları (markaların mülkiyeti ve pazara girişi, öncü müşterilere erişim, pazar bilgisi),*
- *Organizasyonel kaynaklar (firma içinde bir araya getirildiğinde süreçleri işleyen rutinler, prosedürler, uygulamalar ve politikalar),*
- *Ağ kaynakları (ortaklar, tedarikçiler, müşteriler, firmanın faaliyet gösterdiği topluluklar ve bunların içindeki bağlılık ve güven düzeyi).*

Gilbert (1994:19) inovasyon stratejilerini ikiye ayırmıştır. Bunları “*proaktif inovasyon stratejileri*” ve “*reaktif inovasyon stratejileri*” olarak ele almıştır. Yazar, proaktif inovasyon stratejilerini radikal, kasıtlı ve öncü bir rol oynayan yenilikler olarak ifade etmektedir. Bu stratejilerin daha iyi bir planlama gerektirdiğini belirterek; olumsuz yönü olarak ise hem yüksek maliyetli oluşu hem de başarısızlık riskini beraberinde getirmesi olarak ifade etmektedir. Reaktif inovasyon stratejilerini ise aşamalı, taklitçi ve öncü olmayan olarak ifade etmektedir. Reaktif inovasyon stratejisini uygulayan firmaları, diğer öncü firmaların gerisinden gelen firmalar olarak belirtmektedir.

Proaktif inovasyon stratejilerinde yenilikleri meydana getiren “*yaratıcı deha*” olarak da adlandırılacak kişiler oldukça önemlidir. Stratejilerin başarısı bu kişilerin kalitesine bağlı olarak düşünülebilmektedir. Firmaların bu kişilere sahip olması her daim mümkün olmamakla birlikte, bu kişiler “*bürokratik*” organizasyonlara pek uygun değildir. Ayrıca proaktif bir strateji uygulayan firmalar hem bu çabaya hem de sonuçlara yönelik ödül sistemine sahiptirler. Reaktif inovasyon stratejisi uygulayan firmalarda ise ödüllendirme sistemi çabadan ziyade sonuç odaklı olarak gerçekleşmektedir. Çünkü yapısı gereği reaktif inovasyon stratejileri, sürece daha çok odaklanmaktadır. “*Yaratıcı deha*” kavramı bu tür strateji uygulayan firmalarda daha geri planda kalmaktadır. Zira süreç aşamalı olduğu için adım adım ilerleme

eğilimindedir. Bir diğer fark olarak reaktif inovasyon stratejisi izleyen firmalar, proaktif inovasyon stratejisi uygulayan firmalara göre yenilik süreçlerine ve rakiplerin hamlelerine daha fazla dikkat etmek zorundadırlar. Bunun sebebi ise öncü olmaktan ziyade adapte olmalarından kaynaklanmaktadır (Gilbert, 1994:20).

Proaktif ve reaktif inovasyon stratejilerine benzer bir diğer ayırım ise Kumar ve Phrommathed tarafından yapılmıştır. Yazarlar (2005:12) Miles ve Snow tarafından geliştirilen firmaların iş stratejileri tipolojilerinin atılğanlar (prospectors) ve tepkiciler (reactors) kategorilerini inovasyon bakış açısıyla aşağıdaki tabloda özetlemişlerdir.

Tablo 10: Atılğan ve Tepkici Stratejilerin Özellikleri

İnovatif Stratejiler (Atılğanlar)	Müşteri-Eksenli Stratejiler (Tepkiciler)
<ul style="list-style-type: none"> • Teknoloji (ürün) odaklı • Pazara aktarma • Üretici fiyatlandırmayı belirler • Yüksek giriş engeli, düşük rekabet • Radikal + Aşamalı inovasyon • Arka ofis faaliyetleri • Aşağı yönlü ekonomide en yüksek getiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar (müşteri) odaklı • Pazardan çekme • Alıcı fiyatlandırmayı belirler • Düşük giriş engeli, yüksek rekabet • Aşamalı + Taklitçi inovasyon • Ön büro faaliyetleri • Büyüyen ekonomide en yüksek getiri

Kaynak: Kumar ve Phrommathed (2005:12)'den uyarlanmıştır.

Atılğan ve tepkici firmalar için şunlar söylenebilir; atılğan firmalar “ilk” olmak adına çaba gösterirler. Bu ilk olma çabası ürün, pazar ve teknolojileri kapsamaktadır. Tepkici firmalar ise, çevresel baskılar ile harekete geçerler (Griffin ve Page, 1996:482).

Daha önce bahsedilen proaktif ve reaktif stratejiler ile atılğan ve tepkici stratejiler farklı isimler ile ele alınmış olsa da her ikisinde de benzer bir süreç olduğu gözden kaçmamalıdır. Hem proaktif hem atılğan strateji izleyen firmalarda *öncü* ve *ilk* olma çabası görünmekle birlikte; reaktif ve tepkici strateji izleyen firmalarda ise benzer bir şekilde çevreden gelen baskılar ve değişimler etkili olarak hareket ettirici bir görev üstlenmektedir.

Afuah (2003:99) firmaların inovasyon stratejilerinin altı farklı şekilde olabileceği konusuna vurgu yapmıştır. Bunları sırasıyla; “*saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatçı*” şeklinde ifade etmiştir.

Dodgson vd. (2008:104-105) ise inovasyon stratejilerini 4’e ayırmışlar. Bunları sırasıyla; “*proaktif, aktif, reaktif ve pasif*” olarak belirtmişlerdir. Aşağıdaki tabloda ise bu stratejilerin amaçlarını ve farklılıklarını tanımlamışlardır.

Tablo 11: Bazı İnovasyon Stratejileri

	Proaktif	Aktif	Reaktif	Pasif
Amaçlar	Teknoloji ve pazar liderliği	İlk yenilik yapan olmak değil, hemen takip etmeye hazır olmak	Bekle ve gör. Uzun bir yol takip et	Müşteriler veya baskın firmalar tarafından talep edilenleri yap
Teknolojik yenilik türü	Radikal ve aşamalı	Çoğunlukla aşamalı	Tamamen aşamalı	Bazen aşamalı
Bilgi Kaynakları	Bilim; kurum içi Ar-Ge; Teknoloji liderleriyle iş birliği; talep eden öncü müşteriler	Kurum İçi Ar-Ge; Teknoloji liderleri, müşteriler ve tedarikçilerle iş birliği	Rakipler; müşteriler; lisans alımı	Müşteriler
İnovasyon harcamaları	Temel ve uygulamalı Ar-Ge; dünyaya yeni ürün ve hizmetler; operasyonlar; Eğitim ve öğretim	Uygulamalı AR-GE; firma için yeni ürün ve hizmetler; operasyonlar; pazarlama; Eğitim ve öğretim	Operasyonlara odaklanma	Formal Aktiviteler yok
Risk kabulü	Yüksek riskli projeler portföye dahil edilmiştir. Büyük iddialar vardır	Orta-düşük riskli projeler.	Düşük riskli projeler. Bekle ve gör.	Risk alınmaz. İddia yok.

Kaynak: Dodgson vd. (2008:105)’dan uyarlanmıştır.

1.4.4. Turizmde Açık İnovasyon

Otellerin uygulamış oldukları bazı uygulamalar, turizm sağlayıcıları ile müşteriler arasındaki ilişkileri, tek ve basit bir satın alma prosedüründen bir nevi birbirleri arasında bir sadakat programına dönüştürmektedir. Bu durum, etkileşimi sınırlı ve karmaşık bir rasyonalite ile uzun vadeli bir ilişkiye dönüşmektedir. Aynı zamanda internetin zaman içindeki gelişimi, turizm işletmelerinin çoğunu etkileyen ve halihazırda seyahat acenteleri gibi geleneksel pazarlama ve satış araçlarında geniş

kapsamlı bir azalmaya yol açan pazarlama yeniliklerine sebep olmuştur. İnternet üzerinden yapılan rezervasyonlar hem müşteriler hem de turizm işletmeleri için maliyetlerin düşürülmesi konusunu öne çıkardığı için önemli olmaktadır (Hjalager, 2010:3). Ayrıca müşterilerin internet üzerinden alacağı tekliflerin sayısının artması, beraberinde turizm işletmeleri için rekabetin yoğunluğunu artırmaktadır.

Turizmde rekabet konusu oldukça karmaşık görünmektedir. Büyük bir turizm merkezi, belirli bir bölgedeki yoğun ziyaretçi akışına hâkim olabilmektedir. Bunun sonucunda bu bölgede zayıf bir rekabete sahip pazar olduğu düşünülebilmektedir. Ancak turistler sadece aynı bölgedeki diğer ilgi çekici yerleri ziyaret etmeyi seçmemekte, aynı zamanda farklı bölgelerdeki rakip ve benzer büyük turizm merkezlerini de ziyaret etmeyi tercih edebilmektedirler. Seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi aracı kurumlar da nispeten düşük giriş engelleri nedeniyle yoğun rekabete tabidir ve bu durum bireysel turistleri güçlendiren internet tabanlı pazarlama ve rezervasyonların artmasıyla daha da yoğunlaşmıştır. Turistler, harcamalarını ulaşım, konaklama ve turistik yerlerin türleri veya nitelikleri arasında paylaşabiliyorlar. Bu turizm firmalarının birisinin başarılı inovasyon faaliyetleri, fiyat ve kalite arasındaki dengeyi değiştirebilmekte ve toplam tatil bütçelerini yeniden dağıtabilecek turistler için daha çekici hale gelebilmektedir (Hall ve Williams, 2008:36-38).

Tablo 12: Turizm İnovasyonu Bakış Açısı

İnovasyon Yaklaşımı	Bilgi hakkında epistemolojik varsayımlar	İnovasyon Süreci	Yenilikçi Rolü
İnovasyon sistemleri	Nesnel bakış açısı	Devam eden bir iletişim sürecinde müzakere edilen ilişkiler yoluyla oluşur.	Paydaşlar tek başlarına yenilik yapmazlar, ağların parçasıdır.
Açık inovasyon	Nesnel bakış açısı	Dahili inovasyonu hızlandırmak ve inovasyonun harici kullanımı için pazarları genişletmek için amaçlı bilgi akışı ve çıkışı.	Süreçlerin ve çıktılarının müşterilerle, dış fikir kaynakları, teknolojiler ve hizmetlerle etkileşime girmesine izin verme Yetenek olarak iş birliği
Stratejik yansıtma	Uygulamaya dayalı bakış açısı	Pazar olanaklarına ve diğer çevre paydaşlarına yönelmek.	Yorumlama, yansıtma, anlam verme.
Hizmete hâkim merkez aracılığıyla inovasyon	Uygulamaya dayalı bakış açısı	Bilgi ve bilginin sürekli yenilenmesine, oluşturulmasına, bütünleştirilmesine ve dönüştürülmesine bağlıdır.	Birlikte oluşturma, iş birliğine dayalı yetkinlikler, dinamik müşteri odaklılık yeteneği ve bilgi ara yüzleri.

Kaynak: Hoarau (2016:146)'dan uyarlanmıştır.

Hall ve Williams (2008:18-21) turizm inovasyonunun itici güçlerini aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:

- Rekabet,
- Ekonomik performans,
- Talep odaklı inovasyon,
- Teknoloji,
- Firma düzeyinde strateji ve kaynaklar,
- Bireysel girişimcilik,
- Devletin rolü.

Açık inovasyon bakış açısı, turizmdeki yeniliği döngüsel bir şekilde anlatmaktadır. Paydaşların turizm sistemlerine bağlılığı ve bu paydaşların uygulamalara katılımı nedeniyle, içinde buldukları durumlarını sürekli yaratmakta ve yeniden keşfetmektedirler. İnovasyon süreçleri, turizm firmalarının küresel bir turizm deneyimi pazarında farklılaşmasına imkân sağlamaktadır. Aynı zamanda turizm firmalarının rekabet etmelerine olanak tanıyan yeni deneyimlere yönlendirmektedir. Bu nedenle turizmde inovasyon, dahil olan paydaşların bağlantıları, uygulamaları, bilgileri ve değerleri tarafından desteklenen bir "sürekli mobil" olarak ifade edilebilmektedir (Hoarau, 2016:150). İnovasyon yönetiminin, turizm için daha profesyonel ve stratejik bir yaklaşıma ihtiyacı bulunmaktadır. İnovasyon yönetimi, işletmeler ve girişimcilerin hedefler içinde ve ötesinde rekabet ve iş birliği arasında çıkarlarını dengelemek zorunda kalmaktadır. Bu sebeple turizmde inovasyon yönetiminin gelişimi için inovasyon sürecinin daha açık olması gerekir. Özellikle açık inovasyonun temel düşüncesi olan müşterilerin ve misafirlerin görüşlerinin, ürün ve hizmetleri iyileştirmek için değerli kaynaklar olarak görülmesi oldukça önemli olmaktadır (Pikkemaat ve Peters, 2016:167)

1.5. KARAR VERME VE AÇIK İNOVASYON İLİŞKİSİ

Açık inovasyon, yöneticilerin inovasyon faaliyetlerini geliştirme ve kullanma konusunda yeni kararlar vermesini gerektirmektedir. Yöneticiler, dış unsurlarla *ne zaman, nasıl, kiminle, hangi amaçla ve ne şekilde iş birliği yapılmalı* sorularına odaklanmaktadır. Dış aktörlerden, tedarikçilerden, müşterilerden ve rakiplerden,

şirketin yeniliklerini iyileştirebilecek çözümlere sahip olan ya da şirketin geliştirdiği çözümlerden yararlanabilen çok farklı sektörlerdeki araştırma kurum ve kuruluşlarını kapsamaktadır (Huizingh, 2011:6). Yeni ürünlerle ilgili en önemli stratejik kararlar, inovasyon sürecinin ön aşamasında verilmektedir. Bu aşama, işletmenin üst yönetiminin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermek için ön aşamasının geliştirilmesi gerektiğine ilişkin üst yöneticilerin algılarını yansıtmaktadır (Poskela, 2007:447). De Oliveira vd. (2014:2) inovasyonun bu ön aşamasının iki seviyede ele alındığını belirtmiştir. İlk seviye olan proje seviyesinin, yeni ürünlerin ve teknoloji projelerinin değerlendirilmesi ve kontrolü ile ilgili olduğunu, yani iş gereksinimleri açısından bireysel performanslarına göre yürütülen projeler olduğunu ifade etmektedir. İkinci seviye olan portföy seviyesinin ise bir organizasyon içinde iş stratejileri ile geliştirilmekte olan proje grubu arasında uyum arayarak proje portföyüne odaklandığını belirtmektedir. Portföy düzeyindeki kararların yeni projeler için bilgi oluşturmayı yönlendirmesi sebebiyle, bu iki düzey birbirine bağlı olarak hareket etmektedir. Böylece aralarında sürekli ve çift yönlü bir bilgi akışı olduğunu ifade etmektedir.

Yöneticilerin karar verme toplantılarının, ürünün üretilme süreci boyunca da devam etmesi, beklenen sonuçları elde etmek adına oldukça önemli olmaktadır. Bu gözden geçirme süreci, iç ve dış etkenlerle etkileşim, strateji ve organizasyonda yeniden hizalamalar ve yeni girdiler ve çıktılarla entegrasyon için fırsatlar sunmaktadır (Oliveira vd., 2011:320).

Bu ilişkiler çerçevesinde işletme yöneticilerinin, açık inovasyon faaliyetlerini başlatmaları ve devam ettirmeleri açısından karar verme noktasında yetkili mercii oldukları görülmektedir. Bu sebeple bu çalışmada karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yöneticilerin, açık inovasyon süreçlerinde verdikleri kararların hangi karar verme stiline uygun oldukları belirlenmiştir.

1.6. DAVRANIŞSAL STRATEJİ KAVRAMI

Davranışsal stratejiyi kavramsallaştıran Powell vd. (2011:1371) davranışsal strateji kavramını;

“Davranışsal strateji, bilişsel ve sosyal psikolojiyi stratejik yönetim teorisi ve pratiği ile birleştirir. Davranışsal strateji, kuruluşların stratejik yönetimine insan biliş, duygular ve sosyal davranış hakkında gerçekçi varsayımlar getirmeyi ve böylece strateji teorisini, ampirik araştırmaları ve gerçek dünyadaki uygulamaları zenginleştirmeyi amaçlamaktadır.” şeklinde tanımlamışlardır.

Lovallo ve Sibony (2010) ise davranışsal stratejiyi “... psikoloji derslerini içeren bir stratejik karar verme tarzı...” olarak tanımlanmıştır. Puranam (2018:79) davranışsal stratejinin “...davranışsal olarak akla yatkın teoriler inşa etmeyi...” amaçladığını ifade etmiştir. Fang ve Liu (2018:209) davranışsal stratejinin “...ekonomik olmayan, davranışsal engellerin nasıl alternatif bir stratejik fırsat kaynağı oluşturduğunu vurgulayarak üstün karlılık analizlerini tamamladığını...” ifade etmektedir. Smith ve Round (1998:26-27) stratejik davranış kavramını “...bir firmanın kalıcı bir ticari avantaj elde etmek ve böylece uzun vadeli kârını artırmak için gerçek ve potansiyel rakiplere göre rekabetçi konumunu geliştirmek için yaptığı eylemleri...” olarak tanımlamıştır.

Davranışsal yaklaşım, rasyonel anlayış içerisinde daha çok sınırlı rasyonelliğe dayanmaktadır. Rasyonel anlayış, yönetimdeki mevcut sorunlar ve çözümler ile ilgili tam bilgi ve açıklığa sahip olduğunu varsayar. Oysa davranışsal yaklaşım bu varsayımları ret etmemekle birlikte insanın bilgi işleme sürecinin sınırlı olacağını kabul eder. Bu sebeple davranışsal yaklaşım, sınırlı rasyonelliği kullanarak en iyi ve ideal çözümü aramaktan ziyade, kısa dönemli bir yönelimi uygulamaktadır (Bromiley ve Rau, 2014:12).

Powell vd. (2011:1369-1370) davranışsal stratejiyi kavramsallaştırırken üç hareket noktasına dikkat çekmişlerdir. Bunların birincisi olarak, stratejik yönetimin ekonomi ve finans alanlarında davranışsal hareketlere ayak uyduramadığını göstermişlerdir. İkinci olarak, stratejik yönetim teorisinin yeterli psikolojik temele dayanmadığını iddia etmişlerdir. Üçüncü olarak ise, son zamanlarda gelişen özellikle bilişsel sinirbilimdeki gelişmelerin, beraberinde insan beyninin stratejik karar alma süreçlerindeki aktiviteleri incelemeye imkân sağlaması ile psikoloji ve stratejinin bir anlamda birleşebilmesi adına yeni fırsatlar sağlaması olarak ifade etmişlerdir. Tüm bu

sayılan sebepler, yazarların davranışsal strateji kavramını geliştirmelerinde bir itici güç olarak düşünülebilir.

Lovallo ve Sibony (2010:7) kararların oluşumunda insan doğası gereği ön yargıların oldukça yaygın olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar, bu ön yargıların yaygınlığının kısmen “alışkanlık, eğitim, yönetici seçimi ve kurum kültürü” gibi sebeplerden meydana geldiğini ifade etmektedirler. Bu anlamda davranışsal yaklaşım, karar verme sürecinin yöneticinin algısından bağımsız olmadığını iddia etmektedir. Yine karar verme süreçlerinde yöneticilerin almış oldukları kararların, bu yöneticilerin mevcut sorunları nasıl algıladıklarına bağlı olduğunu kabul etmektedir. Bu da beraberinde davranışsal yaklaşımın yönetsel bilgi işleme ve karar verme süreçlerinde gerçekçi bir görüş benimsediğini ortaya koymaktadır (Bromiley ve Rau, 2014:14-24).

Bu çerçevede stratejik karar almanın iyileştirilmesi, karar vericilerin yalnızca kendi önyargılarını sınırlamaya çalışmakla kalmayıp, aynı zamanda farklı önyargılarla karşılaşacak ve etkilerini sınırlandıracak bir karar verme sürecini düzenlemeyi de gerektirmektedir (Lovallo ve Sibony, 2010:7). Sistematik ön yargılar, alternatif birer rekabet avantajı kaynağı olarak da görülebilmektedir (Fang ve Liu, 2018:209). Yazarlar (2018:217) buna ek olarak, bir stratejistin sadece başkalarının ne zaman hata yaptığını tahmin etmeye değil, aynı zamanda önyargıların ve sınırlılıkların sadece başkaları için ne zaman geçerli olduğunu tahmin etmeye de ihtiyaç duyduğuna işaret etmektedirler.

Powell vd. (2011:1371-1373) davranışsal stratejinin kendi içerisinde üç farklı yaklaşıma sahip olduklarını belirtirler. Bunlar sırasıyla indirgemeci, çoğulcu ve bağlamsalci yaklaşımlardır. Yazarlar bu üç yaklaşımın ise özellikleri ve farklılıklarını şu şekilde belirtmişlerdir: indirgemeci yaklaşım pozitivist, nesnel ve matematiksel yöntemler yine laboratuvar deneylerini destekleyen, nicel hipotezler kullanan bir yöntemdir. İkinci olarak çoğulcu yaklaşım, bireysel kararlardan çok, gruplar arası kararların önemli olduğu ve vaka çalışmalarına önem veren yine pozitivist ve aynı zamanda nesnelci, pragmatist bir anlayışa sahiptir. Karma yöntemler yine çoğulcu yaklaşımda kullanılan yöntemlerdendir. Üçüncü yaklaşım olan bağlamsalci

yaklaşımında ise, diğerlerinin aksine eleştirel okul etkileri bulunmaktadır. Bağlamsalci yaklaşımda anlam verme, yönetim algısı, bilişsel şema vs. gibi kavramlar ön plandadır. Yöntem olarak ise, pozitivist ve nicel hipotez testlerini geri çevirerek, etnografi ve metin analizi gibi nitel çalışmalar yaparlar. Aşağıda bu yaklaşımların özellikleri tablo halinde verilmiştir.

Tablo 13: Davranışsal Stratejinin Üç Yaklaşımı

	İndirgemeci	Çoğulcu	Bağlamsalci
Felsefi Temeller	Pozitivizm, Objektivizm, Materyalizm, Bilimsel Gerçekçilik, Doğrulamacılık	Nominalizm, Pragmatizm, Evrimcilik	Fenomenoloji, Varoluşçuluk, Eleştirel Teori, Postmodernizm, Sembolik Etkileşimcilik, Bağlamsalci, Gerçekliğin Sosyal İnşası
Temel İlgi Süreçleri	Bireysel Karar Verme, Grup İçi Karar Verme	Gruplar Arası Görüşme, Problem Çözme, Politika, Çatışma Çözme, Örgütsel Öğrenme, Kaynak Tahsisi	Sezme, Algılama, Kavrama, Eylem Oluşturma
Anahtar Psikolojik Kavramlar	Sınırlı Rasyonellik, İhtimal Teorisi, Sezgisellik ve Önyargılar, Dinamik Tutarsızlık	Referans Gruplar, Sosyal Biliş, Sosyal Kimlik Teorisi, Kendi Kendine Sınıflandırma	Bilişsel Şema, Dil, Anlam, İşaretler, İdeoloji, Eylem Rasyonalitesi, Kültür
Metodoloji	Hipotez Testi, Karar Deneyleri, Simülasyon, Matematiksel ve Hesaplamalı Modelleme, Sinirsel Yöntemler	Alan Çalışmaları, Olay Çalışmaları, Çok Değişkenli İstatistikler, Vakalar, Karma Yöntemler	Yorumlayıcı Öyküler, Etnografi, Gömülü Teori, Yorumlama, Metin Çözümlemesi, Söylem Çözümlemesi, Göstergibilim, Vakalar
Firmalar ile İlgili Varsayımlar	Firmaların Kararları Üst Düzey Yöneticiler, Girişimciler ve Üst Yönetim Ekipleri Tarafından Verilir; Kararlar Bilişsel Önyargılara Tabidir.	Firmalar, Çelişen Hedef ve Perspektiflere Sahip Alt Gruplardan Oluşur; Firmalar Strateji Sorunlarını Çatışma Çözümü ve Gruplar Arası Görüşme Yoluyla Çözmektedir.	Firmalar ve Çevreler Sosyal Olarak İnşa Edilmiştir; Firmalar İdeolojiktir; Kararlar ve Eylemler Birbirinden Ayrılr; Eylemler Ortaya Çıkar, Dışardan Etkilenir.
Stratejik Yönetim Katkıları	Stratejik Kararlardaki Bilişsel Önyargılar (Örneğin, Rekabetçi Kör Noktalar, Rekabet İhmali, Kazananın Laneti, Kibir, Bağlılığın Artması); Dinamik Tutarsızlık.	Firmanın Davranış Teorisi, Grup Kimliği, Beklentiler, Uyumsuz Öğrenme, Örgütsel Nevrozlar.	Eylem Rasyonalitesi, Bilişsel Şema, Bilişsel Haritalar, Bilişsel Rekabet, Baskın Mantık, Sezme, Yanlış Algılama, Kavrama, Dikkatlilik, Eleştirel Teori.
Geçmiş ve Şimdiki Bazı Katılımcılar	Selten, Edwards, Simon, Von Neumann- Morgenstern, Luce-Raiffa, Tversky-Kahneman, Schelling, Akerlof, Smith, Thaler-Shefrin, Elster, Bazerman, Loewenstein, Camerer, Hogarth, Nisbett-Ross, Moore, Fox, Lovallo	March, Cyert, Simon, Lawrence-Lorsch, Tajfel, Turner, Fiske-Taylor, Bower, Miller, Kets De Vries, Hambrick, Levinthal, Denrell, Bromiley, Rumelt, Winter, Feigenbaum-Hart- Schendel	Weick, Starbuck, Pettigrew, Brunsson, March, Staw, Smircich, Hardy, Mintzberg, Thomas, Van Maanan, Abrahamson, Reger, Huff, Fiol, Porac, Dutton, Mezias, Lant, Milliken, Hodgkinson, Thomas, Bettis, Mitroff
Geleneksel Psikoloji Okullarına Bağlantılar	Yapısalcılık, Davranışçılık, Bilişsel Psikoloji, Deneysel Sosyal Psikoloji, Sinirbilim	İşlevselcilik, İşlevselci Sosyal Psikoloji, Gestaltizm, Evrimsel Psikoloji	Varoluşçuluk, Hümanizm, Eleştirel Okullar, Feminist Psikoloji, Postmodern Psikoloji
Psikoloji ve Sosyal Bilimlerde Tarihsel Etkiler	Wundt, Titchener, Pavlov, Ebbinghaus, Watson, Thorndike, Tolman, Skinner, F. Allport, Neisser	James, Stumpf, Dewey, Darwin, Mead, Wertheimer, Koffka, Kohler, Merton, Lewin, Asch, Heider, Festinger	Merleau-Ponty, Blumer, Glazer-Strauss, Giddens, Berger-Luckmann, Fromm
Ontoloji ve Epistemolojide Tarihsel Etkiler	Aristoteles, Bacon, Comte, Carnap, Nagel, Vienna Circle, Popper, Ayer, Early Wittgenstein	Platon, Berkeley, Hume, Kant, Mach, James, Dewey	Hegel, Kierkegaard, Brentano, Husserl, Schutz, Peirce, Sartre, Horkheimer, Adorno, Later Wittgenstein, Rorty, Foucault

Kaynak: Powell, Lovallo ve Fox (2011:1372)'den uyarlanmıştır.

Powell vd. (2011:1375) davranışsal stratejinin bireysel psikoloji ve organizasyon stratejilerinin arasındaki bağlantıyı ilişkilendirmede henüz tam olarak olgunluk sağlayamadığını ve önünde uzun bir yol bulunduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, stratejik yönetimin kolektif davranışa önem vererek vurgu yaptığına dikkat çekerek davranışsal stratejinin ise, zihinsel süreçlerin organizasyonları etkilediği psikolojik ve sosyal mekanizmaları açıklamak zorunda olduğunu ifade etmektedirler.

Gavetti (2012:2012) davranışsal kararların bazı engelleri üzerinde bazı tespitlerde bulunmaktadır. Davranışsal başarısızlığı -diğer bir deyişle davranışsal sınır- stratejik karar alıcı liderlerin zihninde meydana gelen engeller ve bu engellerin üstesinden gelmede yeteneklerinin sınırlılıkları olarak ifade etmektedir. Bu anlamda engellerin zihinsel bir süreç olduğunu belirterek; dolayısıyla “davranışsal” olduğunu ifade etmektedir. Bu engellerin firmaların fırsatlar karşısında rekabet etmeleri konusunda bir problem olarak durduğunu belirtmektedir.

Lovallo ve Sibony (2010:12-14) 4 adımda davranışsal strateji geliştirilebileceğini ifade etmişler. Bu adımları;

- Hangi kararların çabayı gerektirdiğine karar vermek,
- Kritik kararları etkileme olasılığı en yüksek önyargıları belirlemek,
- En alakalı önyargılara karşı koymak için uygulamaları ve araçları seçmek,
- Uygulamaları resmi süreçlere yerleştirmek/gömmek şeklinde ifade etmişlerdir.

Powell vd. (2011:1379) davranışsal stratejinin belli bir modele dar bir şekilde dayanarak ilgisizlik ve strateji ve psikoloji alanlarındaki her bakış açısını yatıştırmaya çalışarak parçalanma gibi iki tehditle karşı karşıya olduğunu ifade etmişlerdir. Çözüm olarak ise davranışsal stratejinin az sayıda temel probleme odaklanırken karşılaştığı görevlerin farklılıklarını tanıması ile orta bir yol izlemesi gerektiğini önermektedirler. Diğer bir çözüm önerisi olarak ise yazarlar (s. 1380) davranışsal stratejinin daha büyük bir disiplin birliği için çabalaması gerektiğini ifade ederler. Bu disiplin birliğinin ise “*problem entegrasyonu*” “*metodoloji entegrasyonu*” ve “*topluluk entegrasyonu*” ile sağlanabileceğini iddia etmektedirler. Problem entegrasyonun sağlanabilmesi için davranışsal stratejinin üç yaklaşımının (indirgemeci, çoğulcu ve bağlamsalcı) da az sayıda temel araştırma problemine dayanması gerektiğini belirtmektedirler. Bunun

yapılabilmesi için ise “(1) bireysel bilişin kolektif davranışla ölçeklendirilmesi, (2) strateji teorisinin psikolojik temellerini tanımlamak, (3) örgütlerde karmaşık kararların anlaşılması ve (4) firmanın psikolojik mimarisini geliştirmek” gibi çözümler sunmaktadırlar. Metodoloji entegrasyonu için davranışsal stratejinin, “metodolojik çoğulculuk” ve “entelektüel paylaşım ilkesini” benimsemesi gerektiğini ifade etmektedirler. Üçüncü olan topluluk entegrasyonu için ise araştırmacılara iş düştüğünü belirterek araştırmacıların davranışsal stratejinin sosyal ve kurumsal dokusunu güçlendirmeye çalışmaları gerektiğini ifade etmektedirler.

Greve (2013:104-105) davranışsal stratejileri 4 farklı şekilde ele almıştır. Bunları sırasıyla; “(1) geri bildirim stratejileri, (2) çıkarımsal stratejiler, (3) beklentisel stratejiler ve (4) momentum stratejileri” olarak ifade etmektedir.

1.6.1. Geri Bildirim Stratejileri

Geri bildirim stratejileri, organizasyonların geçmişte yapmış oldukları eylemleri inceledikleri ve buna göre verilecek yeni kararları verdikleri stratejileri ifade etmektedir. Geçmişteki eylemler başarılı sonuçlarla ilişkilendirildiğinde mevcut eylemler sürdürülmekte ve genişletilmektedir. Fakat bu geçmiş eylemler başarısız sonuçlarla ilişkilendirildiğinde ise alternatifler oluşturmak için kullanılmaktadırlar. Daha köklü endüstriler ve özellikle firmaları karşılaştırmak için kolayca elde edilebilecek bilgilere sahip endüstriler, geri bildirim stratejilerini sıkça kullanılmaktadırlar. Fakat geri bildirim stratejilerinin bazı zorlukları bulunmaktadır. Örnek olarak karar vericilerin, savunmacı bir kendini geliştirme durumu yerine proaktif bir problem çözme durumunda olması gerekliliği verilebilir (Greve, 2013:107-108).

1.6.2. Momentum Stratejileri

Momentum stratejileri, tekrarlamaların, sonuçları dikkate almadan gerçekleştiğine dikkat çekmektedir. Buna göre organizasyonlar sonuçları, incelemeyen yapmış oldukları davranışları tekrarlamaktadırlar. Bu durum genellikle tekrar hızlı olduğunda veya tüm sonuçlarının bilinmesindeki süre uzun olduğu zaman

meydana gelir. Momentum stratejileri genel anlamda basittir ve düşük düzeyde rasyonelite gerektirmektedir. Daha karmaşık eylemlerin maliyeti yüksek olduğunda kullanılmaktadırlar. Momentum stratejilerinin, üst düzey stratejileri tetikleyici bilgi üretmeyen ortamlarda yaygın olduğu ifade edilebilir. Yetersiz bilgi ve alabilecekleri performansla ilgili bilgileri karşılaştırmak için çok az veriye sahip, kısa geçmişi olan bir ortamda faaliyet göstermeleri göz önüne alındığında, yeni endüstrilerdeki firmaların momentum stratejilerine özellikle eğilimli oldukları sonucuna varılabilir (Greve, 2013:105-107).

1.6.3. Beklentsel Stratejiler

Beklentsel stratejiler, başkalarının eylemlerini tahmin etmeyi ve bu tahmine en uygun şekilde yanıt veren eylemleri seçmeyi içermektedir. Beklentsel stratejiler, davranışsal stratejiler arasındaki en yüksek rasyonellik seviyesine sahip olan stratejilerdir. Beklentsel stratejiler, açıkça rasyonel karar verme yaklaşımı ile ilişkilendirilse de sınırlı rasyonelite ve öğrenmeyle uyumlu olabilmektedirler. Beklentsel stratejilerde bir firmanın, rakip firmaların eylemlerini öngörmeyi ve bu öngörüye ait kararlarını oluşturmasını ifade etmektedir (Greve, 2013:109-110).

1.6.4. Çıkarımsal Stratejiler

Çıkarımsal stratejilerde organizasyonlar, geri bildirim stratejilerine benzer şekilde bilgiye duyarlı olarak hareket etmektedirler. Fakat bu duyarlılık daha çok çevredeki diğer firmalara ait olayları yorumlamak üzerine gerçekleşmektedir. Bu çıkarım mutlaka bilinçli ve hesaplı olmamakla birlikte, diğer firmalardaki olaylar, odak firma tarafından kendi eylemlerini gerçekleştirme aşamasında yorumlamalara olanak sağlamaktadır. Çıkarımsal stratejiler, yöneticilerin çevresel uyarılara açık olmasını ve değişiklik yapma becerisinde oldukça esnek olmasını gerektirir (Greve, 2013:108-109).

1.6.5. Davranışsal Strateji ve Bilişsel Okul İlişkisi

Mintzberg vd. (1998) yapmış oldukları çalışmada daha önceki strateji ile ilgili çalışmalarını kategorize etmişlerdir. Bu kategorizasyon, stratejik yönetim ile ilgili yapılan çalışmaların bakış açıları ekseninde yapılmıştır. Her okul strateji oluşturma sürecinde belirli anahtar özelliklerini ön plana çıkararak çözümler sunmaya çalışmaktadır. Yazarlar bu okulları sırasıyla “(1) tasarım okulu, (2) planlama okulu, (3) konumlandırma okulu, (5) girişimcilik okulu, (5) bilişsel okul, (6) öğrenme okulu, (7) güç okulu, (8) kültür okulu, (9) çevre okulu, (10) yapılandırma okulu” olarak sınıflandırmışlardır. Bu çerçevede bilişsel okul ile davranışsal strateji yaklaşımı arasında bazı ilişkiler göze çarpmaktadır. Özellikle bilişsel okulun strateji oluşturma sürecindeki varsayımları ile davranışsal stratejinin argümanları arasında benzerlikler mevcuttur. Bu anlamda Powell vd. (2011:1369)’nin davranışsal strateji kavramının yeni bir fikir olmadığını belirtmeleri dikkat çekicidir. Psikolojinin bu anlamda davranışsal stratejinin gelişiminde önemli bir etki olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlar, daha önce yapılan “davranışsal” ve “bilişsel” çalışmalara da atıfta bulunarak bu çalışmaların önemini yadsımamaktadırlar. Yine Greve (2013:105) davranışsal stratejilerin bilişsel stratejiler olarak yorumlanabileceğini ifade etmektedir. Fakat yazar, davranışsal stratejilerin bilişsel stratejilerden daha karmaşık olduğunu ileri sürmektedir. Bunun sebebi olarak da organizasyonların formal prosedürler, politika ve grup tartışmaları içeren kolektif bir karar verme mekanizmasına sahip olduğunu göstermektedir.

Stratejistler büyük oranda kendi kendine öğrenmektedirler. Bu durum bilişsel okulun temelini oluşturmaktadır. Stratejistler bilgi yapılarını ve düşünce süreçlerini deneyim yoluyla öğrenmektedirler ve bu deneyimle birlikte sırasıyla önce bildiklerini şekillendirmekte, sonra yaptıklarını şekillendirmekte ve en son deneyimlerini şekillendirmektedirler (Mintzberg vd., 1998:151).

Aşağıdaki tablo incelendiğinde yöneticinin zihnindeki bilişsel haritalar, şemalar, modeller gibi bilişsel unsurların önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Bu anlamda, stratejik kararların oluşumunda yöneticinin zihninde gerçekleşen bu sürecin kararlara

etki ettiği sonucuna ulaşılabilir. Yöneticiler, problemleri deneyim ve mevcut bilgileri ekseninde değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar.

Tablo 14: Bilişsel Okulun Özellikleri

Kaynak kişi ve çalışmalar	Temel Varsayımlar	Temel Kavramlar	Stratejik Varsayımlar
<p>H. A. Simon (1947 ve 1957 baskıları) Administrative Behavior, New York: Macmillan.</p> <p>J.G. March ve H.A. Simon (1958) Organizations, New York: John Wiley.</p>	<p>Bilişsel okulun temel işi, strateji sürecinin insan bilişi alanında ne anlama geldiğini anlamak, özellikle bilişsel psikoloji alanında çizim yapmaktır</p> <p>Bu okulun araştırmacıları, bazen diğer okullarla ortaklaşa çalışmaktadır (örneğin, konumlandırma, stratejik gruplarla ilgili biliş üzerine ve elden çıkarma stratejileri üzerine gibi)</p> <p>Stratejistler büyük ölçüde kendi kendine öğrenir; bilgi yapılarını ve düşünme süreçlerini temel olarak doğrudan deneyimler yoluyla geliştirirler. Bu deneyim, bildiklerini biçimlendirir, bu da onların yaptıklarını şekillendirir, böylece sonraki deneyimlerini şekillendirir.</p> <p>Biliş, hafıza ile başlar. Bireyler için, hafıza, farklı bilgi maddeleri arasındaki bir ortaklık ağıdır. Bu ortaklık, organizasyonlar açısından ise kalıplar, kurallar, prosedürler, sözleşmeler ve teknolojiler şeklinde düzenlenmiştir. Bu ikisi arasındaki bağlantı sosyalleşmedir: organizasyon mevcut rutinleri kabul etmek için birey üzerinde çalışır. Zamanla bu rutinler, bireysel kendi hafızasının gücünü kaybetmesine olanak verir ve bu şekilde organizasyon bilişi başlar.</p> <p>Yöneticiler, bilişsel harita üreticileri ve kullanıcılarıdır. Strateji, yapı olarak bilişe dayalı yorumlama olarak görülür.</p>	<p>Biliş</p> <p>Bilişsel haritalar</p> <p>Zihinsel modeller</p> <p>Şema</p> <p>Algılam</p> <p>Yorum</p> <p>Sınırlı rasyonellik</p> <p>Bilişsel tarz</p>	<p>Strateji oluşturma, stratejistin zihninde gerçekleşen bilişsel bir süreçtir.</p> <p>Stratejiler, insanların çevreden girdilerle nasıl başa çıktıklarını şekillendiren kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler şeklinde perspektifler olarak ortaya çıkar.</p> <p>Girdiler, bilişsel haritalar tarafından kodlanmadan önce her türlü çarpıtıcı filtreden geçer ya da yalnızca nasıl algılandığı anlamında var olan bir dünyanın yorumlarıdır. Görülen dünya, modellenebilir, çerçevelenebilir ve inşa edilebilir.</p>

Kaynak: Mintzberg, vd. (1998) Bilişsel okul bölümü ve Sarvan vd. (2003:89) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Mintzberg vd. (1998:3) bilişsel okulun strateji oluşturma sürecini “*zihinsel bir süreç*” olarak ifade etmişlerdir. Yazarlar (s. 172) bilişsel okulun temelinde yatan düşünce olarak ise, strateji oluşturma sürecinin, özellikle kavramlar olarak stratejilere ulaşmada, temelde bir biliş olduğu fikrine dayandığını ifade etmektedir.

Mintzberg vd. (1998:170-171) Bilişsel okulun önermelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

- “*Strateji oluşumu, stratejistin zihninde gerçekleşen bilişsel bir süreçtir,*
- *Böylece stratejiler, insanların çevreden gelen girdilerle nasıl başa çıktıklarını şekillendiren kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler şeklinde perspektifler olarak ortaya çıkar,*

- *Bu girdiler (bu okulun "nesnel" kanadına göre), bilişsel haritalar tarafından kodu çözülmeden önce her türlü çarpıtma filtresinden akarlar, yoksa ("öznel" kanala göre) yalnızca sadece nasıl algılandığı açısından var olur. Görünen dünya, başka bir deyişle, modellenabilir, çerçevelenebilir ve inşa edilebilir."*

1.6.6. Davranışsal Stratejinin Karar Verme Yaklaşımları ve Açık İnovasyon İlişkisindeki Rolü

Davranışsal stratejinin üç farklı bakış açısından birisi olan indirgemeci yaklaşım, bireysel karar verme ile ilgilenmektedir. Bu karar verme sürecinin işletmelerin üst yönetimi tarafından verildiğini öne sürmektedir. Yine karar verme sürecinin, karar vericilerin önyargılarından bağımsız olmadığını ifade etmektedir (Powell vd., 2011:1372). Fakat indirgemeci yaklaşım, organizasyonlarda karar vericilerin karşılaştığı temel davranış sorunlarını ele almamaktadır (Sibony vd., 2017:8).

Dört davranış stratejisinin her biri için sonuçları üreten en azından bir karar alma süreci modeli öne sürülebilir. Bu davranışsal stratejilerden geri bildirim stratejileri üzerine yapılan bazı çalışmalar, karar verme süreçleri için kanıtlar ortaya çıkarmıştır. Fakat kanıtın olmadığı diğer durumlarda karar vericinin davranışsal stratejilerin nasıl oluşturulduğunu anlaması konusunda yeterli olup olmadığı henüz tespit edilememiştir. Geri bildirim stratejileri, karar vericilerin savunmacı bir kendini geliştirme pozisyonu yerine proaktif bir problem çözme durumunda olmalarını gerektirmektedir (Greve, 2013:110-111). Yine beklentisel stratejiler, davranışsal stratejiler arasında rasyonelliği en yüksek olan stratejilerdir (Greve, 2013:109).

Mesci vd. (2016:57) kriz dönemlerinde otel yöneticilerinin karar verme süreçlerinde davranışsal stratejilerinin rolünü araştırdıkları çalışmalarında, davranışsal stratejilerin sadece kriz dönemlerinde değil, yöneticilerin diğer karar verme süreçlerinde de etkili olduklarını tespit etmişlerdir.

Daha önce davranışsal stratejilerin karar verme stilleri ve açık inovasyon ile doğrudan ilişkisine dair literatürde yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat daha önce bahsedilen, işletmelerde açık inovasyon süreci için verilecek

kararların, üst düzey yöneticiler tarafından verilmesi ve davranışsal stratejilerin karar verme süreci ile ilişkili olması (Powell vd., 2011; Sibony vd., 2017; Greve, 2013; Serin vd., 2020; Mesci vd., 2016) sebebiyle bu çalışmada davranışsal stratejilerin, karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde moderatör (düzenleyici) bir rol oynayacağı beklenmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada; *konaklama işletmelerinde karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve davranışsal stratejilerin bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi* amaçlanmaktadır. Araştırma, bu amaç çerçevesinde iki araştırma sorusuna sahiptir. Bu araştırma soruları aşağıda ifade edilmiştir:

- 1) *Farklı karar verme stillerinin konaklama işletmelerindeki açık inovasyon üzerindeki etkileri farklı mıdır?*
- 2) *Karar verme sürecinde konaklama işletmelerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde farklı davranışsal stratejilerin düzenleyici etkisi var mıdır?*

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KISITLILIKLARI

Nicel araştırma kapsamında olan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında neden sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmada kullanılmaktadır. İlişkisel tarama modelinde, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesini tanımlamak ve ölçmek için istatistiksel testler kullanılmaktadır (Creswell, 2012). Bu çalışmada bir "Yapısal Eşitlik Modellemesi" olan "Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi" uygulanmıştır.

Araştırmanın getirdiği en büyük kısıtlılık yöntem kısmında ortaya çıkmaktadır. Araştırma verileri, konaklama işletmelerinin yöneticilerinden anket ve senaryo tekniği ile toplanmıştır. Yöneticilere ulaşmanın zor olması ve yöneticilerin çalışmalara katılım noktasında istekli olmamaları, araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmacı, bu çalışmayı, turizm sektörü dışında diğer alanlara da uygulayıp bir karşılaştırma yapmayı hedeflese de veri toplamanın hem zaman hem de maliyeti sebebiyle mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle çalışma konaklama işletmelerinde uygulanmıştır.

Veri toplama ile ilgili bir diğer kısıt ise 2020 yılının başlarında tüm dünyada meydana gelen COVID-19 salgınıdır. Pandemi sürecinde belirli zamanlarda tüm

Türkiye’de kapanmaların meydana gelmesi ve sokağa çıkma yasakları, veri toplama aşamasında zorluklar meydana getirmiştir. Bu sorunu aşmak adına yöneticilerle telefon üzerinden iletişime geçilmiştir.

Bir diğer kısıt da araştırmada kullanılan veri toplama araçları konusundadır. Konaklama işletmelerinin yöneticileri ile ilgili yapılan bu çalışmada, yöneticilerin karar verme stilleri için ileride detaylı olarak değinilecek karar verme stili ölçeğinde bulunan rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden-anlık karar verme stilleri kullanılmıştır.

2.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Doğu Marmara’da (Sakarya ve Kocaeli) faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yöneticileridir. 2020 Aralık itibari ile belediyelere kayıtlı faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sayısı Kocaeli’nde 114, Sakarya’da ise 71 olmak üzere toplam 185’tir (TÜRSAB, 2020). Çalışmanın bu alanda yapılmasının temel sebebi; bölgenin turizm potansiyeli, büyük şehirlere yakınlığı, doğal güzellikleri ile yurtiçi ve yurtdışı turistlere ev sahipliği yapmasıdır. Veriler, araştırmanın evrenini oluşturan konaklama işletmelerinin yöneticileri arasından, anketlere gönüllü olarak yanıt veren kişilerin örnekleme dahil edildiği (Coşkun vd., 2019) kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 204 yöneticiden toplanmıştır. Verilerin hızlı ve ekonomik olarak toplanması için kolayda örnekleme yöntemi (Etikan vd., 2016) tercih edilmiştir. Örnekleme oluşturan yöneticiler, çalıştıkları kurumlarda karar alma konusunda etkisi olan kişilerden seçilmiştir.

2.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmada kullanılan verilerin toplanması için anket ve senaryo sorusu, internet ortamında form halinde düzenlenmiştir. Bunun üzerine sorular, Kocaeli ve Sakarya’da belediyelere kayıtlı 185 konaklama işletmesine internet ortamında gönderilmiştir. Her konaklama işletmesinden en az 2 yöneticinin katılması istenmiştir. Yöneticilere bilgi verilirken, toplanan verilerin doktora tezi için kullanılacağı ve üzerinde herhangi bir isim bulunmadığı özellikle vurgulanmış ve bu sayede

yöneticilerin rahat cevap vermeleri amaçlanmıştır. Bazı konaklama işletmeleri 2'den fazla yönetici ile çalışmaya katılmışlardır. Toplam 87 konaklama işletmesinden 219 form dönüşü sağlanmış ve 15 adet form ise gerekli şartları sağlamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Bu çerçevede dönüş yapılan 204 form değerlendirmeye alınmıştır.

2.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Karar verme stillerini ölçmek için Scott ve Bruce (1995) tarafından oluşturulan ve Taşdelen (2002) tarafından Türkçeye çevrilip uygulanan “*Karar Verme Stilleri Ölçeği*” kullanılmıştır. Karar verme stilleri ölçeği 25 ifadeden oluşmaktadır. Karar verme stillerini ölçen ifadeler aşağıda verilmiştir:

- Rasyonel karar verme stili: 1, 2, 3, 4, 5.
- Sezgisel karar verme stili: 6, 7, 8, 9, 10.
- Bağımlı karar verme stili: 11, 12, 13, 14, 15.
- Kaçınma karar verme stili: 16, 17, 18, 19, 20.
- Kendiliğinden-anlık karar verme stili: 21, 22, 23, 24, 25.

Karar verme stili ölçeğindeki ifadeler 7'li likert tip olarak düzenlenmiştir. Bu ifadeler “1: *Asla*, 2: *Nadiren*, 3: *Ara sıra*, 4: *Bazen*, 5: *Sık sık*, 6: *Çoğunlukla*, 7: *Her zaman*” şeklindedir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise Chesbrough and Brunswicker (2013) tarafından yapılan çalışmada yer alan unsurların, Yücel (2020) tarafından Türkçeye uyarlanıp düzenlendiği *açık inovasyon ölçeğidir*. Açık inovasyon ölçeği 8 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler 7'li likert tip olarak düzenlenmiştir. Bu ifadeler “1: *Asla*, 2: *Nadiren*, 3: *Ara sıra*, 4: *Bazen*, 5: *Sık sık*, 6: *Çoğunlukla*, 7: *Her zaman*” şeklindedir. Ölçekte yer alan ifadeler, bu çalışmanın amacına uygun hale getirilerek konaklama işletmelerine yönelik düzenlenmiştir.

Veri toplamada kullanılan bir diğer araç ise senaryo tekniğidir. Senaryo tekniği ile davranışsal stratejilerin ölçümü yapılmıştır. Hazırlanan bu senaryoda bir otelin yöneticilerinin yapmış oldukları bir görüşme kurgulanmıştır. Bu görüşmede otelin genel müdürü karar verme aşamasındadır. Genel müdür, otelin açık inovasyon

faaliyetlerinde bulunacağı bir sırada birim müdürleri ile görüşme yaparak, karar vermek istemektedir. Bu anlamda genel müdür fikirlerini ifade ettikten sonra birim müdürlerine sırası ile söz vermiş ve kendilerinin düşüncelerini beyan etmelerini istemiştir. Toplam 4 birim müdürü toplantıda hazır bulunmuştur. Her bir birim müdürünün ifade ettiği düşünce, bir davranışsal stratejinin temel varsayımlarını temsil etmektedir. Davranışsal stratejiler; geri bildirim stratejileri, çıkarımsal stratejiler, beklentisel stratejiler, momentum stratejileri olarak literatürde bulunmaktadır (Greve, 2013). Bu anlamda araştırmaya katkı sağlayan katılımcılardan, senaryoda kendilerini genel müdürün yerine koyarak bir seçeneği tercih etmeleri istenmiştir. Bu seçenekler aşağıda verilmiştir:

- () *Ali Bey'in düşüncelerine katılıyorum*
- () *Ayşe Hanım'ın düşüncelerine katılıyorum*
- () *Mustafa Bey'in düşüncelerine katılıyorum*
- () *Zeynep Hanım'ın düşüncelerine katılıyorum.*

Ali Bey'in düşünceleri geri bildirim stratejilerinin, Ayşe Hanım'ın düşünceleri çıkarımsal stratejilerin, Mustafa Bey'in düşünceleri beklentisel stratejilerin, Zeynep Hanım'ın düşünceleri ise momentum stratejilerinin temel argümanlarına dayanmaktadır.

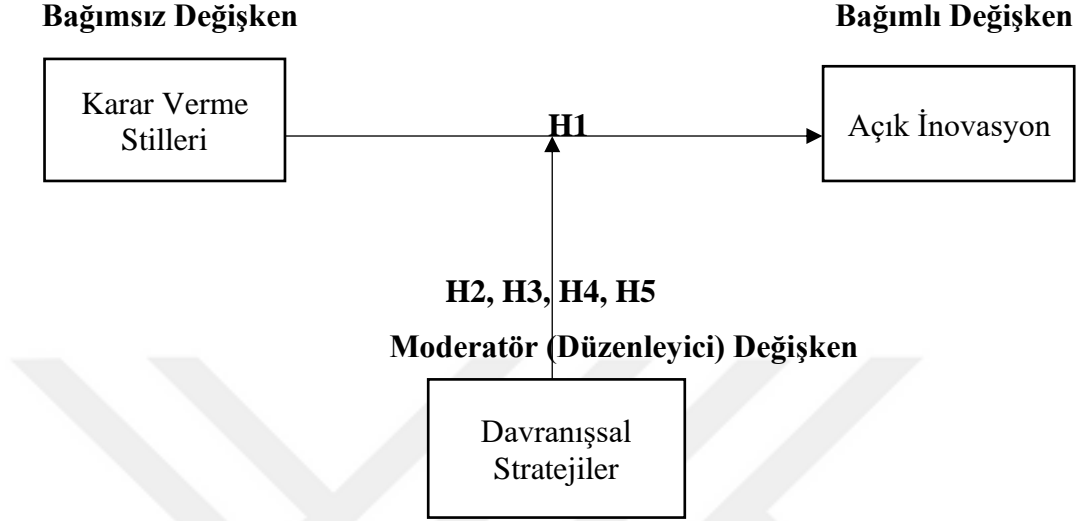
Tüm bu veri toplama araçları Ek-2'de verilmiştir. Ek-3 de ise etik kurul kararı verilmiştir.

2.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS 25 ve SMARTPLS 3 programları kullanılmıştır. SPSS 25 analiz programında, verilerin betimleyici istatistikleri ve parametrik olmayan testler yapılmıştır. SMARTPLS 3 analiz programında, araştırma modelinin analizi ve hipotezlerin test edilmesi için bu çalışmada bir "Yapısal Eşitlik Modellemesi" olan "Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi" uygulanmıştır. İç tutarlık güvenilirlik ve birleşme geçerliği analizi, ayrışma geçerliği analizleri, moderatör değişken testleri yine SMARTPLS 3 programında analiz edilmiştir.

2.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın 5 temel hipotezi bulunmaktadır. Temel hipotezler ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Karar verme stilleri açık inovasyonu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1a: Karar verme stillerinden rasyonel karar verme açık inovasyonu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1b: Karar verme stillerinden sezgisel karar verme açık inovasyonu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1c: Karar verme stillerinden bağımlı karar verme açık inovasyonu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1d: Karar verme stillerinden kaçınma karar verme açık inovasyonu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1e: Karar verme stillerinden kendiliğinden-anlık karar verme açık inovasyonu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2: Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H2a: Rasyonel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H2b: Sezgisel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H2c: Bağımlı karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H2d: Kaçınma karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H2e: Kendiliğinden-anlık karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3: Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3a: Rasyonel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3b: Sezgisel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3c: Bağımlı karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3d: Kaçınma karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3e: Kendiliğinden-anlık karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4: Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4a: Rasyonel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4b: Sezgisel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4c: Bağımlı karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4d: Kaçınma karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4e: Kendiliğinden-anlık karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H5: Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H5a: Rasyonel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H5b: Sezgisel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H5c: Bağımlı karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H5d: Kaçınma karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H5e: Kendiliğinden-anlık karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.

BÖLÜM 3

3. BULGULAR

3.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLİŞKİN İSTATİSTİKLER

204 katılımcının tamamı, konaklama işletmelerinde karar verme yetkisi olan yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 15: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Çalışma Yılları		
Kadın	39	19,1	1 yıldan az	4	2,0
Erkek	165	80,9	1-3 yıl	24	11,8
			4-7 yıl	63	30,9
Yaş			8-11 yıl	69	33,8
25-29 arası	5	2,5	12-15 yıl	28	13,7
30-34 arası	8	3,9	16-19 yıl	6	2,9
35-39 arası	18	8,8	20 ve üstü	10	4,9
40-44 arası	21	10,3			
45-49 arası	62	30,4	Eğitim Düzeyi		
50-54 arası	40	19,6	Doktora	3	1,5
55-59 arası	41	20,1	Yüksek Lisans	65	31,9
60-64 arası	7	3,4	Lisans	131	64,2
64 ve üstü	2	1,0	Ön Lisans ve Öncesi	5	2,5
Toplam	204	100	Toplam	204	100

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların; %80,9'unun erkek, %19,1'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların; %64,2'si lisans, %31,9'u yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptirler. Katılımcıların en çok kümelendiği yaş aralığı 45-49 arası olarak görülmektedir. Katılımcıların çalışma yıllarının en fazla olduğu yıllar ise 8-11 arası görülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu kısımda araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablolarda verilmiştir. Aşağıdaki tabloda karar verme stilleri ölçeğinde yer alan ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Karar verme stilleri ölçeği 7'li likert tipi şeklindedir. Bu ifadeler "1: Asla, 2: Nadiren, 3: Ara sıra, 4: Bazen, 5: Sık sık, 6: Çoğunlukla, 7: Her zaman" şeklindedir.

Tablo 16: Karar Verme Stillerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

İfadeler		1	2	3	4	5	6	7	Ort.	S.Sapma
Rks1	F	0	0	0	2	8	103	91	6,39	,614
	%	0	0	0	1	3,9	50,5	44,6		
Rks2	F	0	1	1	2	16	79	105	6,38	,782
	%	0	0,5	0,5	1	7,8	38,7	51,5		
Rks3	F	0	0	0	0	10	92	102	6,45	,589
	%	0	0	0	0	4,9	45,1	50		
Rks4	F	0	0	0	0	6	85	113	6,52	,557
	%	0	0	0	0	2,9	41,7	55,4		
Rks5	F	0	0	0	0	14	77	113	6,49	,624
	%	0	0	0	0	6,9	37,7	55,4		
Sks1	F	0	1	1	8	61	115	18	5,68	,752
	%	0	0,5	0,5	3,9	29,9	56,4	8,8		
Sks2	F	0	3	4	9	83	95	10	5,44	,854
	%	0	1,5	2	4,4	40,7	46,6	4,9		
Sks3	F	0	0	2	6	46	126	24	5,80	,716
	%	0	0	1	2,9	22,5	61,8	11,8		
Sks4	F	0	5	5	8	49	115	22	5,62	,988
	%	0	2,5	2,5	3,9	24	56,4	10,8		
Sks5	F	1	1	3	8	56	117	18	5,65	,856
	%	0,5	0,5	1,5	3,9	27,5	57,4	8,8		
Bks1	F	3	6	21	27	130	12	5	4,62	1,031
	%	1,5	2,9	10,3	13,2	63,7	5,9	2,5		
Bks2	F	3	7	24	53	94	18	5	4,48	1,094
	%	1,5	3,4	11,8	26	46,1	8,8	2,5		
Bks3	F	1	3	15	65	83	24	13	4,72	1,059
	%	0,5	1,5	7,4	31,9	40,7	11,8	6,4		
Bks4	F	0	6	17	32	116	19	14	4,82	1,046
	%	0	2,9	8,3	15,7	56,9	9,3	6,9		
Bks5	F	2	5	21	26	120	17	13	4,76	1,098
	%	1	2,5	10,3	12,7	58,8	8,3	6,4		
Kks1	F	17	22	115	26	17	5	2	3,13	1,126
	%	8,3	10,8	56,4	12,7	8,3	2,5	1		
Kks2	F	35	31	108	24	3	3	0	2,70	1,030
	%	17,2	15,2	52,9	11,8	1,5	1,5	0		
Kks3	F	31	42	73	51	6	1	0	2,81	1,094
	%	15,2	20,6	35,8	25	2,9	0,5	0		
Kks4	F	36	31	81	50	4	2	0	2,81	1,113
	%	17,6	15,2	39,7	24,5	2	1	0		
Kks5	F	37	38	92	30	6	1	0	2,67	1,057
	%	18,1	18,6	45,1	14,7	2,9	0,5	0		
Aks1	F	87	76	24	10	5	2	0	1,90	1,055
	%	42,6	37,3	11,8	4,9	2,5	1	0		
Aks2	F	67	94	20	16	4	3	0	2,04	1,075
	%	32,8	46,1	9,8	7,8	2	1,5	0		
Aks3	F	77	81	19	14	8	5	0	2,07	1,222
	%	37,7	39,7	9,3	6,9	3,9	2,5	0		
Aks4	F	94	85	17	2	2	4	0	1,75	,963
	%	46,1	41,7	8,3	1	1	2	0		
Aks5	F	75	62	21	13	13	18	2	2,46	1,662
	%	36,8	30,4	10,3	6,4	6,4	8,8	1		

Buna göre tablo 15’de katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre frekanslar, yüzdeler, ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Buna göre rasyonel karar verme (rks) stilinde tüm ifadelerde en yüksek değer 7, en düşük değer ise 2 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek ortalama rks4 6,52 ile gerçekleşmiştir. Sezgisel karar

verme (sks) stilinde tüm ifadelerde en yüksek değer 7, en düşük değer ise 1 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek ortalama sks3 5,80 ile gerçekleşmiştir. Bağımlı karar verme (bks) stilinde tüm ifadelerde en yüksek değer 7, en düşük değer ise 1 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek ortalama bks3 4,82 ile gerçekleşmiştir. Kaçınma karar verme (kks) stilinde tüm ifadelerde en yüksek değer 7, en düşük değer ise 1 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek ortalama kks1 3,13 ile gerçekleşmiştir. Kendiliğinden anlık karar verme (aks) stilinde tüm ifadelerde en yüksek değer 7, en düşük değer ise 1 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek ortalama aks5 2,46 ile gerçekleşmiştir.

Tablo 17: Açık İnovasyona İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		1	2	3	4	5	6	7	Ort.	S.Sapma
Ai1	F	1	0	2	2	8	41	150	6,62	,800
	%	0,5	0	1	1	3,9	20,1	73,5		
Ai2	F	1	6	2	4	8	73	110	6,29	1,123
	%	0,5	2,9	1	2	3,9	35,8	53,9		
Ai3	F	0	0	1	3	8	75	117	6,49	,691
	%	0	0	0,5	1,5	3,9	36,8	57,4		
Ai4	F	0	0	0	2	4	76	122	6,56	,588
	%	0	0	0	1	2	37,3	59,8		
Ai5	F	0	3	0	5	20	81	95	6,26	,913
	%	0	1,5	0	2,5	9,8	39,7	46,6		
Ai6	F	6	7	2	12	91	69	17	5,21	1,230
	%	2,9	3,4	1	5,9	44,6	33,8	8,3		
Ai7	F	0	0	1	3	12	100	88	6,33	,698
	%	0	0	0,5	1,5	5,9	49	43,1		
Ai8	F	0	0	1	1	13	31	158	6,69	,658
	%	0	0	0,5	0,5	6,4	15,2	77,5		

Yukarıdaki tabloda açık inovasyon ölçeğinde yer alan ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Açık inovasyon ölçeği 7’li likert tipi şeklindedir. Bu ifadeler “1: Asla, 2: Nadiren, 3: Ara sıra, 4: Bazen, 5: Sık sık, 6: Çoğunlukla, 7: Her zaman” şeklindedir. Açık inovasyonda ise (ai) tüm ifadelerde en yüksek değer 7, en düşük değer ise 1 olarak gerçekleşmiştir. Açık inovasyonda en yüksek ortalama ai8 ifadesinde 6,69 değeri ile gerçekleşmiştir.

Tablo 18: Davranışsal Stratejilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Davranışsal Stratejiler	F	Yüzde	Ortalama	S.Sapma
Geri Bildirim Stratejileri	18	8,8	,09	,284
Çıkarımsal Stratejiler	2	1,0	,01	,099
Beklentisel Stratejiler	165	80,9	,81	,394
Momentum Stratejiler	19	9,3	,09	,291
Toplam	204	100		

Yukarıdaki tabloda katılımcıların senaryo sorusunda verilen davranışsal stratejilere yönelik seçmiş oldukları ifadelerin frekansları, yüzdeleri, ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Buna göre yöneticiler tarafından geri bildirim stratejileri %8,8, çıkarımsal stratejiler %1,0, beklentisel stratejiler %80,9 ve momentum stratejileri %9,3 olarak tercih edilmiştir. Davranışsal stratejilerde en yüksek ortalama beklentisel stratejiler 0,81 ile gerçekleşmiştir.

3.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir. Bu kısımda; faktör yükleri, cronbach alfa, birleşik güvenirlik (composite reliability), hesaplanan ortalama varyans (average variance extracted) değerleri, Fornell-Larcker Kriteri ile Hesaplanan Ayrışma Geçerliliği ve HTMT Kriteri ile Hesaplanan Ayrışma Geçerliliği analizlerine dair bulgular tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 19: İç Tutarlık Güvenirliği ve Birleşme Geçerliliği Analizleri

Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa	Birleşik Güvenirlik	Hesaplanan Ortalama Varyans
Anlık karar verme	aks1	0,767	0,814	0,870	0,575
	aks2	0,823			
	aks3	0,875			
	aks4	0,647			
	aks5	0,652			
Bağımlı karar verme	bks1	0,933	0,801	0,908	0,832
	bks2	0,891			
Kaçınma karar verme	kks2	0,747	0,818	0,878	0,645
	kks3	0,820			
	kks4	0,764			
	kks5	0,876			
Rasyonel karar verme	rks2	0,906	0,658	0,775	0,637
	rks3	0,673			
Sezgisel karar verme	sks1	0,750	0,693	0,812	0,523
	sks2	0,690			
	sks4	0,583			
	sks5	0,846			
Açık inovasyon	ai1	0,784	0,798	0,858	0,549
	ai2	0,793			
	ai5	0,764			
	ai6	0,601			
	ai8	0,747			

Tablo 18’de araştırma modelinin ölçüm sonuçları verilmiştir. Tablodaki ölçüm değerleri incelendiğinde, cronbach alfa katsayıları 0,658 ile 0,818 arasında bulunmaktadır. İfadelerin cronbach alfa katsayısının 0,70 üzerinde olması, ölçeklerin iyi bir güvenilirliğe sahip olduğu (Hair vd., 2010) anlamına gelmektedir. Birleşik güvenilirlik katsayıları ise 0,775 ile 0,908 arasında gerçekleşmiştir. Birleşik güvenilirlik değerlerinin 0.60’ın üzerinde olması, ölçeklerin iç tutarlılığa sahip olduğu (Bagozzi ve Yi, 1988) anlamına gelmektedir. Bu sebeple modelin iç tutarlık güvenilirliği istatistiksel olarak sağlanmıştır. Hesaplanan ortalama varyans değerleri ise 0,523 ile 0,832 arasında değerler aldığı görülmektedir. Hesaplanan ortalama varyans değerlerinin birleşik güvenilirlik değerlerinden küçük ve 0.50’nin üzerinde olması (Fornell ve Larcker, 1981) uyum geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Ölçülen hesaplanan ortalama varyans ve birleşik güvenilirlik değerlerinin eşik değerinin altında kalan bağımlı karar verme için bks3, bks4 ve bks5; kaçınma karar verme için kks1; rasyonel karar verme için rks2, rks4 ve rks5; sezgisel karar verme için sks3; açık inovasyon için ai3, ai4 ve ai7 ifadeleri modelden çıkarılarak böylece birleşme geçerliği de sağlanmıştır. Sorunlu maddelerin elenmesinin ardından faktör yükleri 0,583 ile 0,933 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 20: Fornell-Larcker Kriteri ile Hesaplanan Ayrışma Geçerliliği Tablosu

	ai	aks	bks	kks	rks	sks
ai	0,741					
aks	-0,442	0,758				
bks	0,194	-0,158	0,912			
kks	0,171	-0,154	0,460	0,803		
rks	0,436	-0,185	0,167	0,050	0,798	
sks	0,341	-0,049	0,379	0,233	0,321	0,723

ai: açık inovasyon, aks: kendiliğinden-anlık karar verme, bks: bağımlı karar verme, kks: kaçınma karar verme, rks: rasyonel karar verme, sks: sezgisel karar verme

Ölçüm modeline ilişkin Fornell-Larcker kriterinin analiz sonuçlarına göre; açık inovasyon (ai), kendiliğinden-anlık karar verme stili (aks), bağımlı karar verme stili (bks), kaçınma karar verme stili (kks), rasyonel karar verme stili (rks), sezgisel karar verme stili (sks) değişkenlerine ait açıklanan ortalama varyans değerlerinin karekökleri, diğer değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyon katsayılarından büyük olması nedeniyle ayrıştırma geçerliliği sağlanmıştır.

HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriteri, tüm değişkenlerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait korelasyonların geometrik ortalamasına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu anlamda HTMT değerinin 0,85'in altında olması gerekmektedir (Henseler vd., 2015). Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere HTMT değerleri, her bir değişken için eşik değeri olan 0,85 altında kalmış ve ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 21: HTMT Kriteri ile hesaplanan Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	ai	aks	bks	kks	rks	sks
ai						
aks	0,522					
bks	0,228	0,186				
kks	0,211	0,249	0,569			
rks	0,626	0,275	0,249	0,128		
sks	0,445	0,170	0,501	0,301	0,541	

ai: açık inovasyon, aks: kendiliğinden-anlık karar verme, bks: bağımlı karar verme, kks, kaçınma karar verme, rks: rasyonel karar verme, sks: sezgisel karar verme

3.4. ARAŞTIRMA MODELİNE VE HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN İSTATİSTİKLER

3.4.1. Hipotez Testleri

Bu kısımda araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. İlk olarak karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisine dair olan hipotezler test edilmiştir. İkinci olarak ise moderatör (düzenleyici) değişkene ait hipotezler test edilmiş ve aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

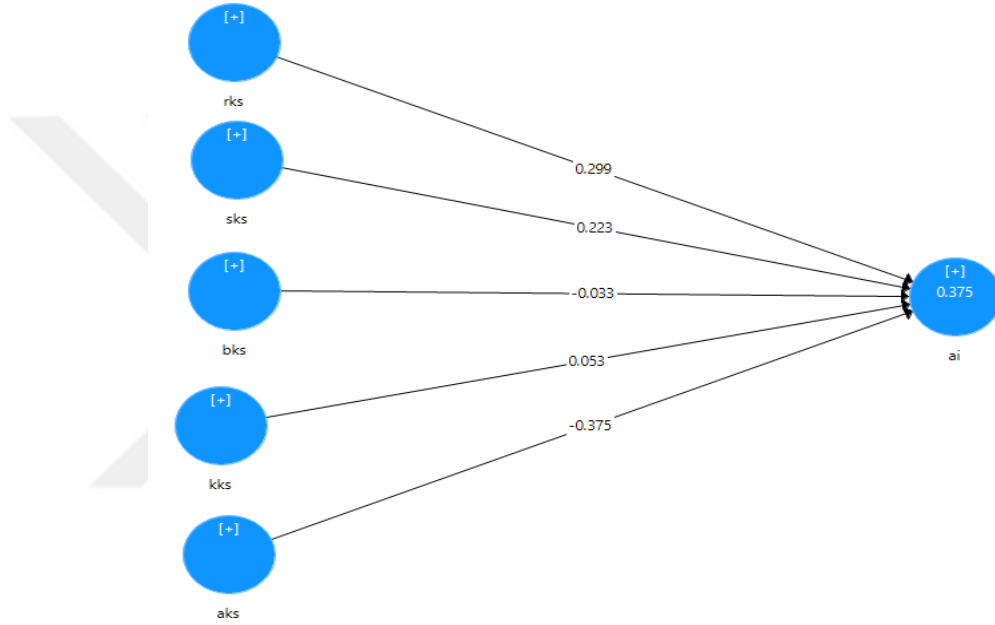
Tablo 22: Karar Verme Stilleri ve Açık İnovasyon Hipotez Testi

	β	Hipotezler
aks > ai	-0,371**	H1e desteklendi
bks > ai	-0,026	H1c desteklenmedi
kks > ai	0,059	H1d desteklenmedi
rks > ai	0,297**	H1a desteklendi
sks > ai	0,223*	H1b desteklendi
R^2	0,375	

*p<0.05, ** p<0,01

Yapılan hipotez testleri sonucunda H1a ve H1b hipotezler pozitif yönlü, H1e hipotezi ise negatif yönlü desteklenmiştir. Rasyonel karar verme stili (rks) açık inovasyonu (ai) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sezgisel karar verme stili (sks) açık inovasyonu (ai) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Kendiliğinden-anlık karar verme stili (aks) açık inovasyonu (ai) negatif yönlü olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. R^2 değeri ise 0,375 olarak tespit edilmiştir.

Şekil 2: SmartPls Bağımsız-Bağımlı Değişkenler İlişkisi Görseli



Şekil 2’de SmartPls 3 programındaki bağımsız değişken ve bağımlı değişkenlerin ilişkisi görsel olarak verilmiştir.

3.4.2. Moderatör Hipotez Testleri

Bu kısımda davranışsal stratejiler sırasıyla düzenleyici olarak test edilmiştir. Her bir karar verme stilinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde, yine her bir davranışsal stratejinin, düzenleyici olarak rol oynayıp oynamadığı ölçülmüştür. 4 davranışsal stratejiden çıkarımsal stratejiler, 204 katılımcıdan sadece 2’si tarafından tercih edilmiştir. Bu sebeple SmartPls bu moderatör etkiyi analiz edememiştir. Bu çerçevede çıkarımsal stratejilerin düzenleyici rol oynadığına dair hipotezler desteklenmemiş ve aşağıdaki analiz tablolarında verilmemiştir.

Tablo 23: Beklentsel Stratejiler Moderatör Testi

	β	Hipotezler
rks x bk > ai	-0,229**	H4a desteklendi
sks x bk > ai	-0,049	H4b desteklenmedi
bks x bk > ai	0,065	H4c desteklenmedi
kks x bk > ai	0,056	H4d desteklenmedi
aks x bk > ai	-0,124*	H4e desteklendi
aks > ai	-0,461*	H1e desteklendi
bk > ai	0,100	
bks > ai	-0,037	H1c desteklenmedi
kks > ai	0,084	H1d desteklenmedi
rks > ai	0,128*	H1a desteklendi
sks > ai	0,230*	H1b desteklendi
R²	0,482	

*p<0,05, ** p<0,01

Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentsel stratejilerin (bk) düzenleyici rolüne dair analizler yukarıdaki tabloda detaylı olarak gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucu rasyonel karar verme stilinin (rks) açık inovasyon üzerindeki etkisinde (ai) beklentsel stratejilerin (bk) düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Anlık karar verme stilinin (aks) açık inovasyon üzerindeki etkisinde (ai) ise beklentsel stratejilerin (bk) negatif yönlü düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. R^2 değeri ise 0,482 olarak tespit edilmiştir. Tablo 21’de 0,375 olan R^2 değeri, beklentsel stratejiler moderatör olarak modele eklenince 0,482 olarak artış göstermiştir.

Tablo 24: Momentum Stratejileri Moderatör Testi

	β	Hipotezler
rks x mm > ai	0,133	H5a desteklenmedi
sks x mm > ai	0,090	H5b desteklenmedi
bks x mm > ai	-0,208	H5c desteklenmedi
kks x mm > ai	0,001	H5d desteklenmedi
aks x mm > ai	-0,078	H5e desteklenmedi
aks > ai	-0,423*	H1e desteklendi
bks > ai	-0,019	H1c desteklenmedi
kks > ai	0,064	H1d desteklenmedi
mm > ai	-0,083	
rks > ai	0,214*	H1a desteklendi
sks > ai	0,180*	H1b desteklendi
R²	0,470	

*p<0,05, ** p<0,01

Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejilerinin (mm) düzenleyici rolüne dair analizler yukarıdaki tabloda detaylı olarak gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejilerinin herhangi bir düzenleyici rol oynamadığı görülmektedir. R^2 değeri ise 0,470 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 25: Geri Bildirim Stratejileri Moderatör Testi

	β	Hipotezler
rks x gb > ai	0,104	H2a desteklenmedi
sks x gb > ai	0,073	H2b desteklenmedi
bks x gb > ai	-0,061	H2c desteklenmedi
kks x gb > ai	0,011	H2d desteklenmedi
aks x gb > ai	0,071	H2e desteklenmedi
aks -> ai	-0,387*	H1e desteklendi
bks > ai	-0,063	H1c desteklenmedi
gb > ai	0,015	
kks > ai	0,077	H1d desteklenmedi
rks > ai	0,275*	H1a desteklendi
sks > ai	0,228*	H1b desteklendi
R^2	0.404	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejilerinin (gb) düzenleyici rolüne dair analizler yukarıdaki tabloda detaylı olarak gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejilerinin herhangi bir düzenleyici rol oynamadığı görülmektedir. R^2 değeri ise 0,404 olarak tespit edilmiştir.

SmartPls 3 programında karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejilerin, momentum stratejilerinin ve geri bildirim stratejilerinin düzenleyici rolüne dair ilişkilerin görselleri EK-4'te verilmiştir.

Tablo 26: Araştırma Modeli Toplam Etkiler

H1a	Karar verme stillerinden rasyonel karar verme açık inovasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H1b	Karar verme stillerinden sezgisel karar verme açık inovasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H1c	Karar verme stillerinden bağımlı karar verme açık inovasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Desteklenmedi

Tablo 27: Araştırma Modeli Toplam Etkiler (devamı)

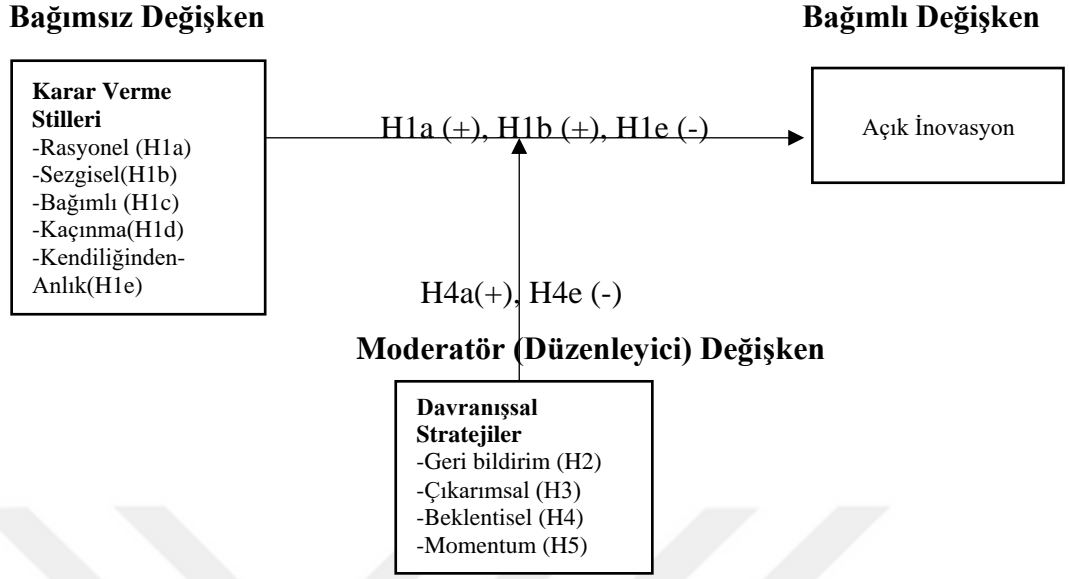
H1d	Karar verme stillerinden kaçınma karar verme açık inovasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H1e	Karar verme stillerinden kendiliğinden-anlık karar verme açık inovasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H2a	Rasyonel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H2b	Sezgisel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H2c	Bağımlı karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H2d	Kaçınma karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H2e	Kendiliğinden-anlık karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde geri bildirim stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H3a	Rasyonel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H3b	Sezgisel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H3c	Bağımlı karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H3d	Kaçınma karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H3e	Kendiliğinden-anlık karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde çıkarımsal stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H4a	Rasyonel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklendi
H4b	Sezgisel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H4c	Bağımlı karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H4d	Kaçınma karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H4e	Kendiliğinden-anlık karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde beklentisel stratejiler düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklendi
H5a	Rasyonel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H5b	Sezgisel karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H5c	Bağımlı karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H5d	Kaçınma karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H5e	Kendiliğinden-anlık karar vermenin açık inovasyon üzerindeki etkisinde momentum stratejileri düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi

Yukarıdaki tabloda tüm hipotez testlerinin durumları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Bunun haricinde SPSS 25 ile yapılan non-parametrik test analizleri ve ortalamalar EK-1 de verilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMA MODELİ ÜZERİNDE HİPOTEZLERİN GÖSTERİMİ

Yapılan analizler sonucunda test edilip desteklenen hipotezler aşağıdaki şekilde araştırma modeli üzerinde gösterilmiştir. Buna göre H1a ve H1b pozitif yönlü, H1e ise negatif yönlü etki etmektedir. Moderatör etki olarak ise H4a pozitif H4e negatif yönlü etki etmektedir. Desteklenmeyen hipotezler ise modelde gösterilmemiştir.

Şekil 3: Desteklenen Hipotezlerin Model Üzerinde Gösterilmesi



SONUÇ VE TARTIŞMA

Konaklama işletmelerinin dönemsel olarak faaliyetlerinde artış ve azalma görülmektedir. Türkiye’de, turizm mevsimi olarak kabul edilen yaz mevsiminin başlaması ile yurtiçi ve yurtdışı müşterilerinin artış göstermesi, konaklama işletmelerinin de vereceği stratejik kararlarda birer girdi olarak hesaplanmaktadır. Bu sebeple konaklama işletmeleri rakiplerinden farklılaşma ve rekabet anlamında bazı yenilikçi uygulamalarda bulunmaktadır. Yine stratejik yönetimin temel doğası gereği rakip işletmelerin hamlelerini hesaplanmakta ve kararlar vermektedirler.

Konaklama işletmelerinin yöneticileri, çalıştıkları kurum adına açık inovasyon faaliyetlerinde bulunurken, verecekleri kararları nasıl aldıkları bu çalışmanın yapılmasının nedenlerindedir. Yöneticilerin inovasyon kararlarını nasıl aldıkları, bu kararları alırken hangi faktörlerin etkili olduğu, hangi bakış açıları ile bu kararları aldıkları araştırmacıyı bu çalışmayı yapmaya sevk etmiştir. Bu anlamda bu çalışma, konaklama işletmelerinde karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve davranışsal stratejilerin bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu amaç çerçevesinde ise iki araştırma sorusu oluşturulmuştur. Bu sorular; (1) *farklı karar verme stillerinin konaklama işletmelerindeki açık inovasyon faaliyeti üzerindeki etkileri farklı mıdır?* ve (2) *karar verme sürecinde konaklama işletmelerinin açık inovasyon faaliyeti üzerindeki etkisinde farklı davranışsal stratejilerin düzenleyici etkisi var mıdır?* şeklindedir. Araştırma nicel olarak tasarlanmıştır. Veriler, anket ve senaryo tekniği yöntemleriyle toplanmıştır. Araştırma soruları çerçevesinde hipotezler oluşturulmuştur. 204 konaklama işletmesi yöneticisinden veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Analizler SmartPls 3 ve Spss 25 analiz programları ile yapılmıştır. Senaryo tekniği sorusu, diğer anket soruları ile beraber analiz edilmesi amacıyla sayısallaştırılmıştır.

Analizler sonucunda rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stillerinin açık inovasyonu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kendiliğinden-anlık karar verme stillerinin ise yine açık inovasyon üzerinde etkisi olduğu fakat bu etkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda konaklama işletmelerinin yöneticileri, rasyonel (mantık ön planda) ve sezgisel (sezgiler ön planda) olarak kararlar

verdiklerinde açık inovasyon artmaktadır. Yine yöneticilerin ani karar vermeleri, açık inovasyonu negatif yönlü olarak etkilemektedir. Diğer bir deyişle yöneticiler, ani kararlar verdiklerinde açık inovasyon faaliyeti olumsuz etkilenmektedir. Yapılan incelemeler neticesinde literatürde karar verme stilleri ve açık inovasyon ile ilgili ilişkiyi doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat Kolbe vd. (2020) rasyonel ve sezgisel karar vermenin, inovasyon ile ilişkisine dair; rasyonel ve sezgisel karar vermenin inovasyon sürecinde etkili oldukları sonuçlarını elde etmişlerdir. İnovasyon kararlarının verilmesi noktasında sezgisel karar verme, rasyonel karar vermeden daha fazla etkili olmuştur. Bununla birlikte rasyonel karar vermenin, bu süreçte inovasyon kararlarının çıkış noktasında değil, sezgisel olarak verilen kararların gerekçelendirilmesi açısından etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu anlamda, bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile Kolbe vd. (2020) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları uyumluluk ve benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmada, karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkileri incelendikten sonra, davranışsal stratejilerin bu ilişkide herhangi bir düzenleyici rol oynayıp oynamadıkları test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, rasyonel karar verme stilinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde, davranışsal stratejilerden beklentisel stratejilerin düzenleyici (moderatör) etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinin yöneticileri, açık inovasyon faaliyetleri konusunda rasyonel kararlar verirlerken, beklentisel stratejiler bu süreçte bu ilişkiyi artırmaktadır. Yine kendiliğinden-anlık karar verme stilinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde, davranışsal stratejilerden beklentisel stratejilerin düzenleyici (moderatör) etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Fakat kendiliğinden-anlık karar verme stilinin açık inovasyon üzerindeki etkisi negatif yönlü gerçekleşmiştir. Beklentisel stratejiler, rakiplerin hamlelerini öngörmeyi gerektirmekte ve buna göre stratejilerin oluşmasını ifade etmektedir. Bu yönüyle davranışsal stratejiler arasında en yüksek rasyoneliteye sahip stratejiler olarak bilinmektedir (Greve, 2013). Bu çerçevede, bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, özellikle rasyonel karar verme stilinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde, beklentisel stratejilerin düzenleyici (moderatör) etki göstermesi oldukça anlamlıdır. Mesci vd. (2016) yapmış oldukları çalışmada otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde vermiş oldukları kararları davranışsal stratejiler açısından incelemişlerdir. Yapılan çalışmada otel yöneticilerinin, kriz dönemlerinde karar verme

süreçlerinde davranışsal stratejilerin etkili oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında davranışsal stratejilerin sadece otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde değil, diğer tüm karar verme süreçlerinde de etkili olduklarını tespit etmişlerdir. Bu çerçevede bu çalışmada, davranışsal stratejilerden beklentisel stratejilerin, otel yöneticilerinin karar verme süreçlerinde düzenleyici bir rol oynadığı ve etkili olduğu bulguları ile Mesci vd. (2016) tarafından yapılan çalışmanın bulguları benzerlik göstermektedir.

ÖNERİLER

Bu çalışmada çıkan sonuçlara göre, konaklama işletmeleri yöneticilerinin açık inovasyon kararlarını verdiği süreçte davranışsal stratejilerden sadece beklentisel stratejilerin düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Diğer üç davranışsal stratejinin ise bu süreçte düzenleyici etkisi olmadığı görülmektedir. Fakat her bir davranışsal stratejinin varsayımları stratejik yönetim anlamında etkili olabilecek durumdadır. Bu sebeple konaklama yöneticileri, gelecekte verecekleri kararlar aşamasında diğer davranışsal stratejileri de göz önüne alabilirler. Nitekim momentum stratejileri, duruma göre ani kararların alınmasını gerektirebilmektedir. Zaman kısıtının olduğu durumlarda momentum stratejileri etkin olarak avantajlar sağlayabilir. Geri bildirim stratejileri, bir firmanın geçmişte yapmış olduğu uygulamalara yönelmektedir. Bu sayede, geçmişte test edilerek başarılı olmuş uygulamaların gelecekte kullanması ve başarısız olanların ise revize edilmesine olanak vermektedir. Çıkarımsal stratejiler ise rakiplerin hamlelerini yorumlamaya yönelik davranışlardır. Bu anlamda rakiplerin hamlelerinin yorumlanması açısından avantajlar getirebilir.

GELECEK ARAŞTIRMALARA YÖNELİK ÖNERİLER

Bu çalışma, daha önce belirtilen kısıtlar sebebiyle konaklama sektöründe yapılmıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda, benzer analizler diğer sektörlerde de uygulanabilir. Diğer sektörlerde yapılacak çalışmaların sonuçları, bu çalışmadaki sonuçlar ile karşılaştırma imkânı da sunacaktır. Bunun yanında bu çalışmanın konusu

temelinde iş tatmini gibi konular ile çalışanlar arasında ileri çalışmalar yapılabilir. Bu anlamda sendikalardan veri toplama aşamasında yardımlar alınabilir.

Davranışsal stratejinin en temel özelliği, stratejinin insan zihninden ve önyargılardan bağımsız olmayacağı iddiasıdır. Davranışsal strateji konusunda Türkiye’de yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Oysa davranışsal stratejinin gerek çıkış noktası ve gerekse argümanları, özellikle uluslararası literatürde kendisine yönelik çalışmaların sayısını her geçen gün artırmaktadır. Bu anlamda Türkiye’de de davranışsal stratejilere yönelik çalışmaların eğilimin artması, yine bu çalışmanın önerileri arasındadır.



KAYNAKÇA

1.Kitaplar

- Afuah, Allan. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. 2th ed. New York: Oxford University Press.
- Alkhafaji, Abbass F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. Vol. 25. New York: The Haworth Press.
- Bartlett, Randall. (2010). *Thinking like an Economist:A Guide to Rational Decision Making*. Chantilly: The Great Courses.
- Bates, Donald L., & David L. Eldredge. (1984). *Strategy and Policy: Analysis, Formulation, and Implementation*. Second Edi. Dubuque, Iowa: Wm. C Brown.
- Certo, Samuel C., J. Paul Peter, & Edward Joseph Ottensmeyer. (1995). *Strategic Management a Concepts and Applications*. 3th ed. Homewood: Austin Press.
- Chandler, Alfred. (1962). *Strategy and Structure: Chapters In The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge, M.I.T. Press.
- Chesbrough, Henry. (2006). "Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation." Pp. 1–12 in *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, edited by H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West. New York: Oxford University Press.
- Coşkun, Recai, Remzi Altunışık, &, Engin Yıldırım. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Genişletilmiş 10. baskı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Creswell, John W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson.
- Daft, Richard L. (2009). *Organization Theory and Design*. 10th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Damanpour, Fariborz, & Shanthi Gopalakrishnan. (1999). "The Dynamics of Innovation." in *The Dynamics of Innovation*, edited by K. Brockhoff, A. Chakrabarti, and J. Hauschildt. New York: Springer.
- David, Fred R. (2003). *Strategic Management: Concepts & Cases*. Ninth Edit. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Dess, Gregory G., & Alex Miller. (1997). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.

- Dodgson, Mark, David Gann, and Ammon Salter. (2008). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Egger, Roman, Igor Gula, and Dominik Walcher. (2016). "Towards a Holistic Framework of Open Tourism." Pp. 3–16 in *Open Tourism: Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry*, edited by R. Egger, I. Gula, and D. Walcher. Heidelberg: Springer.
- Fasnacht, Daniel. (2009). *Open Innovation in the Financial Services Growing Through Openness, Flexibility, and Customer Integration*. Heidelberg: Springer.
- Gibcus, Petra, Patrick A. M. Vermeulen, & Elissaveta Radulova. (2008). "The Decision-Making Entrepreneur: A Literature Review." Pp. 11–40 in *Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective*, edited by P. A. M. Vermeulen and P. L. Curseu. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hair F.J., William C. B., Barry J. B., & Anderson R., E., (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- Hall, C. Michael, & Allan M. Williams. (2008). *Tourism and Innovation*. Oxon: Routledge.
- Hax, Arnaldo C., & Nicolas S. Majluf. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, Charles., Mellisa A. Schilling, & Gareth R. Jones. (2017). *Strategic Management- An Integrated Approach Theory & Cases*. Boston: Cengage Learning.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, & Robert E. Hoskisson. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*. 9th ed. Natorp Boulevar, Mason Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Hoarau, Hindertje. (2016). "Open Innovation in the Tourism Experience Sector: The Role of Practice Based Knowledge Explored." Pp. 137–52 in *Open Tourism: Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry*, edited by R. Egger, I. Gula, and D. Walcher. Springer.
- Hofer, Charles W., & Dan Schendel. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Minnesota: West Publishing Company.
- Isenberg, Daniel J. (1988). "How Senior Managers Think." Pp. 525–39 in *Decision Making*, edited by D. Bell, H. Raiffa, and A. Tversky. Cambridge University Press.
- Kluyver, Cornelis, & John A. Pearce II. (2015). *Strategic Management: An Executive Perspective*. New York: Business Expert Press, LLC.

- Knights, David, & Darren McCabe. (2003). *Organization and Innovation: Guru Schemes and American Dreams*. Maidenhead: Open University Press.
- Kumar, Sameer, & Promma Phrommathed. (2005). *New Product Development: An Empirical Study of the Effects of Innovation Strategy, Organization Learning, and Market Conditions*. Springer.
- Latouche, Pascal. (2019). *Open Innovation: Corporate Incubator*. London: Wiley.
- Lindegaard, Stefan. (2010). *The Open Innovation Revolution: Essentials, Roadblocks, and Leadership Skills*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Lynch, Richard. (2015). *Strategic Management Dynamics Strategic Management*. 3th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Mallard, Graham. (2016). *Bounded Rationality and Behavioural Economics*. Oxon: Routledge.
- Macmillan, Hugh, & Mahen Tampoe. (2001). *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. Cary, North Carolina: Oxford University Press.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, James Brian Quinn, & Sumantra Ghoshal. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases: Global Edition*. Fourth Edi. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Hall.
- Pavitt, Keith. (1980). "Introduction and Summary." Pp. 1–18 in *Technical Innovation and British Economic Performance*. London: The Macmillan Press.
- Pearce, John A., & Richard B. Robinson. (2015). *Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. 12th Editi. edited by M. Barca. Ankara: Nobel.
- Pikkemaat, Birgit, & Mike Peters. (2016). "Open Innovation: A Chance for the Innovation Management of Tourism Destinations?" Pp. 153–69 in *Open Tourism: Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry*, edited by R. Egger, I. Gula, and D. Walcher. Springer.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quinn, James Brian, Henry Mintzberg, & Robert M. James. (1988). *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rothaermel, Frank T. (2017). *Strategic Management*. 3th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Rue, Leslie. W., & Phyllis. G. Holland (1989). *Strategic Management Concepts and Experiences*. New York: McGraw-Hill.

- Saloner, G., A. Shepard, & J. M. Podolny. (2001). *Strategic Management*. 6th ed. New York: John Wiley.
- Selten, Reinhard. (2002). "What Is Bounded Rationality." Pp. 13–36 in *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, edited by G. Gigerenzer and R. Selten. The MIT Press.
- Simon H.A. (1990) Bounded Rationality. In: Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds) *Utility and Probability*. Palgrave Macmillan, London.
- Tidd, Joe, John Bessant, & Keith Pavitt. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3th ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Thompson, Arthur A., & J. A. Strickland. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Eleventh E. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Trott, Paul. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. Harlow: Pearson.
- Ülgen, Hayri, and Kadri Mirze. (2016) *İşletmelerde Stratejik Yönetim (8.baskı)*. İstanbul: Beta.
- Wheelen, Thomas. L., & David J., Hunger. (2004). *Strategic Management and Business Policy* (Ninth Edit). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

2.Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

- Aldag, Ramon J. (2012). "Distinguished Scholar Invited Essay Behavioral Decision Making: Implications for Leadership and Organizations." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 19(2):133–41. doi: 10.1177/1548051812442745.
- Augier, Mie, Christina Fang, & Violina P. Rindova. (2018). "Introduction – Behavioral Strategy: A Quick Account." Pp. 1–10 in *Advances in Strategic Management*. Vol. 39, edited by M. Augier, C. Fang, and V. P. Rindova. Emerald Publishing Limited.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On The Evaluation Of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Becker, Selwyn W., & Thomas L. Whisler. (1967). "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research." *The Journal of Business* 40(4):462. doi: 10.1086/295011.

- Bilton, Chris, & Stephen Cummings. (2010). *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*. Vol. 31. West Sussex: Wiley.
- Boer, Harry, & Willem E. During. (2001). "Innovation, What Innovation? A Comparison between Product, Process and Organizational Innovation." *International Journal of Technology Management* 22(1-3):83-107. doi: 10.1504/ijtm.2001.002956.
- Bourgeois, L. J. (1980). "Strategy and Environment: A Conceptual Integration." *The Academy of Management Review* 5(1):25-39.
- Bromiley, Philip, & Devaki Rau. (2014). "How Would Behavioral Strategy Scholarship Lead to Prescription?" *Journal of Business Economics* 84(1):5-25. doi: 10.1007/s11573-013-0689-x.
- Calantone, Roger J., Tamer S. Cavusgil, & Yushan Zhao. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance." *Industrial Marketing Management* 31:515-24.
- Chesbrough, Henry W. (2003). "The Era of Open Innovation." *MIT Sloan Management Review* 44(3):35-41.
- Chesbrough, H. & Brunswicker, S. (2013). *Managing Open Innovation in Large Firms. Survey Report: Executive Survey on Open Innovation 2013*, Fraunhofer Verlag, Stuttgart, Germany
- Cummings, Stephen. (1993). "Brief Case: The First Strategists." *Long Range Planning* 26(3):133-35. doi: 10.1016/0024-6301(93)90015-8.
- Daft, Richard L. (1978). "A Dual-Core Model of Organizational Innovation." *The Academy of Management Journal* 21(2):193-210. doi: 10.1007/978-3-319-15347-6_200014.
- Damanpour, Fariborz, & J. Daniel Wischnevsky. (2006). "Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations." *Journal of Engineering and Technology Management- JET-M* 23(4):269-91. doi: 10.1016/j.jengtecman.2006.08.002.
- Damanpour, Fariborz, & William M. Evan. (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag.'" *Administrative Science Quarterly* 29(3):392. doi: 10.2307/2393031.
- de Oliveira, Maicon Gouvêa, Henrique Rozenfeld, Robert Phaal, & David Probert. (2014). "Decision Making at the Front End of Innovation: The Hidden Influence of Knowledge and Decision Criteria." *R and D Management* 45(2):161-80. doi: 10.1111/radm.12058.

- Dyer, Barbara, & X. Michael Song. (1998). "Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation?" *Journal of Product Innovation Management* 15(6):505–19. doi: 10.1111/1540-5885.1560505.
- Enkel, Ellen, Oliver Gassmann, & Henry Chesbrough. (2009). "Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon." *R and D Management* 39(4):311–16. doi: 10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x.
- Etikan, Ilker, Sulaiman Abubakar Musa, & Rukayya Sunusi Alkassim. (2016). "Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling." *American Journal of Theoretical and Applied Statistics* 5(1):1–4. doi: 10.11648/j.ajtas.20160501.11.
- Evered, Roger. (1983). "So What Is Strategy?" *Long Range Planning* 16(3):57–72. doi: 10.1016/0024-6301(83)90032-8.
- Fang, Christina, & Chengwei Liu. (2018). "Behavioral Strategy: An Alternative Account of Superior Profitability?" Pp. 209–19 in *Advances in Strategic Management*. Vol. 39, edited by M. Augier, C. Fang, and V. P. Rindova. Emerald Publishing Limited.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Gassmann, O., & E. Enkel. (2004). "Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes." Pp. 1–18 in *Radma*. Lisbon.
- Gavetti, Giovanni. (2012). "Perspective toward a Behavioral Theory of Strategy." *Organization Science* 23(1):267–85. doi: 10.1287/orsc.1110.0644.
- Gilbert, Joseph T. (1994). "Choosing an Innovation Strategy: Theory and Practice." *Business Horizons* November-December:16–22.
- Grau-Moya, Jordi. (2016). "Decision-Making under Bounded Rationality and Model Uncertainty: An Information-Theoretic Approach." Doctorate Thesis. der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät und der Medizinischen Fakultät der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Terrassa
- Greve, Henrich R. (2013). "Microfoundations of Management: Behavioral Strategies and Levels of Rationality in Organizational Action." *Academy of Management Perspectives* 27(2):103–19. doi: 10.5465/amp.2012.0091.
- Griffin, Abbie, & Albert L. Page. (1996). "PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure." *Journal of Product Innovation Management* 13(6):478–96. doi: 10.1016/S0737-6782(96)00052-5.

- Halabi, Abdullah. (2019). "The Factors That Effect On Rational Decision Making." *International Journal of Applied Research* 5(5):365–69.
- Hernandez, Jose G. Vargas, & Ricardo Perez Ortega. (2019). "Bounded Rationality in Decision Making." *MOJ Research Review* 2(1):1–8. doi: 10.15406/mojrr.2019.02.00047.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt. (2015). "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115–35. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Hjalager, Anne Mette. (2010). "A Review of Innovation Research in Tourism." *Tourism Management* 31(1):1–12. doi: 10.1016/j.tourman.2009.08.012.
- Hulderman, Michael A. (2003). Decision-Making Styles and Learning Strategies Of Police Officers: Implications For Community Policing. Doctorate Thesis. Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Oklahoma.
- Huizingh, Eelko K. R. E. (2011). "Open Innovation: State of the Art and Future Perspectives." *Technovation* 31(1):2–9. doi: 10.1016/j.technovation.2010.10.002.
- Keren, Gideon. (1996). "Perspectives of Behavioral Decision Making: Some Critical Notes." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 65(3):169–78. doi: 10.1006/obhd.1996.0016.
- Knight, Kenneth E. (1967). "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process." *The Journal of Business* 40(4):478-496. doi: 10.1086/295013.
- Kolbe, Linn Marie, Bart Bossink, & Ard Pieter de Man. (2020). "Contingent Use of Rational, Intuitive and Political Decision-Making in R&D." *Management Decision* 58(6):997–1020. doi: 10.1108/MD-02-2019-0261.
- Lazzarotti, Valentina, & Raffaella Manzini. (2009). "Different Modes of Open Innovation: A Theoretical Framework and an Empirical Study." Pp. 615–36 in *International Journal of Innovation Management*. Vol. 13, edited by J. Tidd. Imperial College Press.
- Levinthal, D. (2011). A Behavioral Approach To Strategy—What’s The Alternative? *Strategic Management Journal*, 32, 1517-1523.
- Lovullo, D., & Olivier Sibony. (2010). "The Case for Behavioral Strategy." *McKinsey Quarterly* March (2):30–40.
- Mallard, Graham. (2011). "Modelling Cognitively Bounded Rationality: An Evaluative Taxonomy." *Journal of Economic Surveys* 26(4):674–704. doi: 10.1111/j.1467-6419.2010.00673.x.

- March, James G. (2018). "Some Thoughts on the Development of Disciplines, with Particular Attention to Behavioral Strategy." Pp. 13–21 in *Advances in Strategic Management*. Vol. 39, edited by M. Augier, C. Fang, and V. P. Rindova. Emerald Publishing Limited.
- Matzler, Kurt, Franz Bailom, & Todd A. Mooradian. (2007). "Intuitive Decision Making." *MIT Sloan Management Review* 49(1). doi: 10.4135/9781452276090.n139.
- Mesci, Muammer, Süleyman Ağraş, & Elif Aslantürk. (2016). "Otel Yöneticilerinin Kriz Dönemlerindeki Davranışsal Strateji Deneyimleri." *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 12(28):39–60. doi: 10.17130/ijmeb.20162819845.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, & J. Lampel. (1999). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Vol. 36. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry, & Frances Westley. (2001). "Decision Making: It's Not What You Think." *MIT Sloan Management Review* Spring:89–93.
- Nas, Selçuk. (2002). Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması. Yayımlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Oliveira, Maicon G., Robert Phaal, David Probert, Vitor P. Cunha, & Henrique Rozenfeld. (2011). "A Starting Point for Addressing Product Innovativeness in the Fuzzy Front-End." *International Journal of Technology Intelligence and Planning* 7(4):309–26. doi: 10.1504/IJTIP.2011.045092.
- Pearl, Ellsworth. (1973). A Model For Rational Decision-Making In Administration Of Mental Retardation Services. Master Thesis. Graduate School of the University of Massachusetts.
- Porter, Michael E., & Scott Stern. (2001). "Innovation: Location Matters." *MIT Sloan Management Review; Summer* 42:28–36.
- Poskela, Jarno. (2007). "Strategic and Operative Level Front-End Innovation Activities — Integration Perspective." *International Journal of Innovation & Technology Management* 4(4):433–56.
- Powell, Thomas C., Dan Lovullo, & Craig R. Fox. (2011). "Behavioral Strategy." *Business* 32:1369–86. doi: 10.1002/smj.
- Puranam, Phanish. (2018). "The Organizational Foundations of Behavioral Strategy." Pp. 79–89 in *Advances in Strategic Management*. Vol. 39, edited by M. Augier, C. Fang, and V. P. Rindova. Emerald Publishing Limited.
- Rothwell, Roy. (1992). "Successful Industrial Innovation: Critical Factors For The 1990s." *R&D Management* 22(3):221–39.

- Sarvan, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir, & Ebru Tarcan İçigen. (2003). "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi." *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 6:73–122.
- Schneider, Susan C. (1989). "Strategy Formulation: The Impact of National Culture." *Organization Studies* 10(2):149–68. doi: 10.1177/017084068901000202.
- Scott, Susanne, & Reginald Bruce. (1995). "Decision-Making Style: The Development and Assessment of A New Measure." *Educational and Psychological Measurement* 55(5):818–31.
- Serin, Hasan, Muhammet Durgun, & Sadegül Durgun. (2020). "Orman Ürünleri Sanayindeki Davranışsal Strateji Çalışmaları Üzerine Bir Derleme." *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi* 8:1002–19. doi: 10.29130/dubited.642464.
- Sibony, Olivier, Dan Lovallo, & Thomas C. Powell. (2017). "Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm." *California Management Review* 59(3):5–21. doi: 10.1177/0008125617712256.
- Slovic, Paul, Baruch Fischhoff, & Sarah Lichtenstein. (1977). "Behavioral Decision Theory." *Annual Review of Psychology* 28(1):1–39. doi: 10.1146/annurev.ps.12.020161.002353.
- Simon, Herbert A. (1979). "Rational Decision Making in Business Organizations." *American Economic Review* 69(4):493–513. doi: 10.2307/1808698.
- Simon, Herbert A. (2000). "Bounded Rationality In Social Science: Today and Tomorrow." *Mind & Society* 1(1):25–39.
- Smith, Rhonda L., & David K. Round. (1998). "A Strategic Behaviour Approach to Evaluating Competitive Conduct." *Agenda- A Journal of Policy Analysis and Reform* 5(1):25–36. doi: 10.22459/ag.05.01.1998.03.
- Spicer, David P., & Eugene Sadler-Smith. (2005). "An Examination of the General Decision Making Style Questionnaire in Two UK Samples." *Journal of Managerial Psychology* 20(2):137–49. doi: 10.1108/02683940510579777.
- Taylor, S. P. (2017). "What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England." *Open Journal of Social Sciences* 05(11):128–46. doi: 10.4236/jss.2017.511010.
- Taşdelen, Arzu. (2002). Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Thunholm, Peter. (2004). "Decision-Making Style: Habit, Style or Both?" *Personality and Individual Differences* 36(4):931–44. doi: 10.1016/S0191-8869(03)00162-4.

Yücel, Derya. (2020). Açık İnovasyonun Çalışan Cesareti İş Yerinde Gelişme ve İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış doktora tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bolu.

3.Elektronik Kaynaklar

Türsab (2020). Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri Listesi. <https://www.tursab.org.tr/turkiye-turizm-istatistikleri/turistik-tesis-ve-isletmeler/> / Erişim Tarihi 20.05.2021

Türsab (2020). Son Verilerle Türkiye Turizm İstatistikleri Raporu. <https://tursab.org.tr/apps//Files/Content/8cd6e09a-9135-45e5-8587-12f1da820cc8.pdf> Erişim Tarihi 20.05.2021

EKLER

EK-1: Non-parametik Testler

Spss 25 analiz programı üzerinde yapılan Non-parametrik test sonucunda aşağıdaki tespitlere ulaşılmıştır:

- Farklı davranışsal strateji grupları arasında rasyonel karar verme stili anlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
 - Farklı davranışsal strateji grupları arasında sezgisel karar verme stili anlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
 - Farklı davranışsal strateji grupları arasında bağımlı karar verme stili anlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
 - Farklı davranışsal strateji grupları arasında kaçınma karar verme stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık mevcuttur.
 - Farklı davranışsal strateji grupları arasında kendiliğinden-anlık karar verme stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık mevcuttur.
 - Farklı davranışsal strateji grupları arasında açık inovasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık mevcuttur.
- Aşağıda detaylı olarak tabloları verilmiştir.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of rksort is the same across categories of sens.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,186	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of sksort is the same across categories of sens.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,538	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of bksort is the same across categories of sens.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,318	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of kksort is the same across categories of sens.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,010	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of aksort is the same across categories of sens.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,004	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of aiort is the same across categories of sens.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
rksort * sens	204	100,0%	0	0,0%	204	100,0%
sksort * sens	204	100,0%	0	0,0%	204	100,0%
bksort * sens	204	100,0%	0	0,0%	204	100,0%
kksort * sens	204	100,0%	0	0,0%	204	100,0%
aksort * sens	204	100,0%	0	0,0%	204	100,0%
aiort * sens	204	100,0%	0	0,0%	204	100,0%

Report							
sens		rksort	sksort	bksort	kksort	aksort	aiort
1	Mean	6,1944	5,4722	4,0556	2,2083	2,4889	5,9778
	N	18	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	,80693	,99959	1,40261	,91254	1,25412	,72886
2	Mean	6,0000	5,1250	5,2500	4,1250	4,3000	4,9000
	N	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	,70711	1,59099	,35355	,53033	1,55563	,14142
3	Mean	6,4697	5,6424	4,6121	2,8000	1,9091	6,3188
	N	165	165	165	165	165	165
	Std. Deviation	,47722	,52107	,87190	,81954	,71991	,58929
4	Mean	6,2105	5,3421	4,4211	2,6579	2,5579	5,6526
	N	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	,78733	,80022	1,21636	,97969	1,27467	1,12119
Total	Mean	6,4167	5,5944	4,5515	2,7475	2,0441	6,2127
	N	204	204	204	204	204	204
	Std. Deviation	,55524	,61936	,97053	,86389	,90200	,70497

Ek-2: Anket ve Senaryo Formu

Sayın Katılımcı,									
Bu veriler Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD öğrencisi tarafından yürütülen <i>Strateji Seçiminde Davranışsal Kararların Açık İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma</i> isimli doktora tezi için toplanmaktadır. Bu çalışmada herhangi bir kurum veya yönetici ismi yer almayacaktır. Veriler, gizlilik hassasiyetiniz göz önüne alınarak işlenecektir. Sorulara vereceğiniz yanıtlarda düşünceleriniz oldukça önemli yer tutmaktadır. Katılımınız için teşekkür ederim.									
Bayram BOLEL									
E-mail: -----									
Araştırmacı: Bayram BOLEL / Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD doktora öğrencisi									
Danışman: Prof. Dr. Muhsin HALİS/ Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi									
Cinsiyetiniz: () Kadın Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz?: Bu pozisyonda kaç yıldır çalışmaktasınız?: ... () Erkek									
Yaşınız:	Eğitim Durumunuz: () Önlisans ve Öncesi () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora								
Kurumunuzun faaliyet gösterdiği il?:									
<p>Aşağıda açık inovasyon konusunda bir grup soru bulunmaktadır. Bu sorular, kurumunuzun açık inovasyonunu ölçmektedir. Vereceğiniz cevaplar ile kurumunuzun açık inovasyonunu ölçmeyi amaçlamaktayım. Katılımınız için teşekkür ederim.</p>									
1. Bölüm									
1: Asla, 2: Nadiren, 3: Ara sıra, 4: Bazen, 5: Sık sık, 6: Çoğunlukla, 7: Her zaman									
	1 2 3 4 5 6 7								
ai1	Geliştirme projelerinde müşteri ve tüketicilerle iş birliği yapıyor musunuz?								
ai2	Kitle kaynaklı çalışıyor musunuz? (Bir proje veya sorunun çözümüne yönelik olarak çok sayıda insanın oluşturduğu topluluğun gönüllü olarak katkıda bulunması gibi)								
ai3	Otel dışındaki yenilikçi fikirleri gözden geçiriyorum.								
ai4	Dış paydaşlarla iş birliğine dayalı yenilikçilik yapıyor musunuz? (ör. Tur operatörleri, Acenteler, danışma şirketleri, üniversiteler, rakipler...)								
ai5	Geliştirmede dış kaynak kullanıyor musunuz? (Geliştirme faaliyetlerini için dışarıdan hizmet almak gibi)								
ai6	Yeni fikir ve önerilerin değerlendirildiği yarışmalar yapıyor musunuz?								
ai7	Dış geliştirme ağlarını kullanıyorum (bilgi ve teknoloji paylaşımını esas alan ulusal ve uluslararası turizm örgütlerinin ağlarına ve araştırmalarına katılmak; Türsab, Dünya turizm örgütü vb.)								
ai8	Geliştirme ile ilgili kamu ve turizm sektörü standartlarının oluşum sürecine katılıyorum								
<p>Aşağıda karar verme konusunda bir grup soru bulunmaktadır. Bu sorular, karar verme stillerini ölçmektedir. Vereceğiniz cevaplar ile kararlarınızı nasıl verdiğinizi ölçmeyi amaçlamaktayım. Katılımınız için teşekkür ederim.</p>									

2. Bölüm

1: Asla, 2: Nadiren, 3: Ara sıra, 4: Bazen, 5: Sık sık, 6: Çoğunlukla, 7: Her zaman

1 2 3 4 5 6 7

Rks1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı birden fazla kez kontrol ederim.								
Rks2	Karar vermeden önce doğru kabul ettiğim gerçeklerim vardır.								
Rks3	Karar verirken mantıklı ve sistematik bir yöntem kullanırım.								
Rks4	Karar vermek dikkatli düşünmeyi gerektirir.								
Rks5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik farklı seçenekleri göz önünde bulundururum.								
Sks1	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.								
Sks2	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.								
Sks3	Genellikle, doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.								
Sks4	Karar verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmek daha önemlidir.								
Sks5	Karar verirken içsel duygu ve tepkilerime güvenirim.								
Bks1	Önemli kararlar alırken sıklıkla başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım.								
Bks2	Başkalarına danışmadan önemli bir karar verdiğim nadirdir.								
Bks3	Eğer başkalarının desteğini aldysam önemli kararları almak benim için daha kolaydır.								
Bks4	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.								
Bks5	Önemli bir karar vermek zorunda olduğumda, birilerinin bana yol göstermesi hoşuma gider.								
Kks1	Bir baskı hissetmediğim sürece önemli kararlar almaktan kaçınırım.								
Kks2	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.								
Kks3	Önemli kararları alırken, karar verme aşamasına gelinceye kadar sık sık ertelerim.								
Kks4	Önemli kararlarımı genellikle son dakikada veririm.								
Kks5	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.								
Aks1	Genellikle ani kararlar veririm.								
Aks2	Kararlarımı çoğunlukla o anda veririm.								
Aks3	Çabuk karar veririm.								
Aks4	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.								
Aks5	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.								

Aşağıda bir adet kurgulanmış bir görüşme bulunmaktadır. Görüşmenin altında ise bir adet soru bulunmaktadır. Bu soruya vereceğiniz cevap ile size en yakın görüşü işaretlemenizi rica ederim. Katılımınız için teşekkür ederim.

3. Bölüm

Senaryo Sorusu

Bir otel işletmesinin genel müdürü **Ahmet Bey** tatil sezonunun yaklaşmasını fırsat bilerek yeni bir hizmet planlamayı düşünmektedir. Bu yeni hizmet planlaması ile geçmiş yıllarda ağırlamış olduğu müşteri sayısını geçmeyi hedeflemektedir. Ayrıca bu yeni hizmet ile otelin tanınırlığını artırmayı ve müşterilerine unutamayacakları bir deneyim yaşatmayı istemektedir. Bu yeni hizmet, otelin müşterileri, tedarikçileri ve paydaşlarından gelen bilgiler çerçevesinde planlanacaktır. Ahmet bey, bu süreci ilk etapta zihninde tasarlamış fakat tam anlamıyla bundan emin olamamıştır. Bu sebeple diğer birim müdürlerinin de fikirlerini dinlemek ve istişare etmek adına bir görüşme planlamıştır. Görüşmeye birim müdürleri **Ali Bey**, **Ayşe Hanım**, **Mustafa Bey** ve **Zeynep Hanım** katılmışlardır. Görüşme başladığında, Ahmet Bey yeni hizmet ile ilgili fikirlerini birim müdürlerine açıkladıktan sonra sırasıyla kendilerine söz vermiştir.

Cevaplar

1) Ali Bey (Birim Müdürü): “Evet bu konuda iyi düşünmüşsünüz müdür bey. Kendi kanaatimce geçmişte yapmış olduğumuz hizmet yeniliklerini gözden geçirmeliyiz. Orada yapmış olduğumuz yenilik uygulamalarında, neler iyileştirilebilir gözden geçirelim ve buna göre karar verelim. Başarılı olduğumuz geçmişteki uygulamalarımızı tekrar kullanabiliriz.”

2) Ayşe Hanım (Birim Müdürü): “Benim önerim ise, rakip otellerin uygulamalarını dikkate almak olacaktır. Rakiplerimizin uygulamalarını inceleyelim ve ona göre biz de bu süreçte hamle yapalım. Gerekirse rakiplerimizin uygulamalarını taklit bile edebiliriz.”

3) Mustafa Bey (Birim Müdürü): “Ben Ayşe hanıma rakip oteller konusunda katılıyorum fakat bence rakiplerimizi beklememize gerek yok. Sonuç olarak kendilerini az çok tahmin edebiliriz. Biz onların neler yapacağını tahmin edip buna göre davranmalıyız. Bu sayede başarı şansımız daha yüksek olacaktır. Ayrıca geleceğe dair tahminlerini sadece rakiplerimizin uygulamaları için değil, kendi kurumumuzun uygulamaları için de kullanabiliriz. Kararlarımızı buna göre verebiliriz.”

4) Zeynep Hanım (Birim Müdürü): “Ben herkesten farklı düşünmekteyim. Bizler yapacağımız yeniliği geçmiş uygulamalara bakmadan ve rakipleri dikkate almadan hızlıca gerçekleştirebiliriz. Yoksa diğer birim müdürleri arkadaşların dediklerini yapacak olursak çok zaman kaybetmiş olacağız.”

Kendinizi tüm birim müdürlerini dinleyen Ahmet Bey’in yerine koyarak aşağıdaki seçeneklerden birini işaretleyiniz.

- Ali Bey’in düşüncelerine katılıyorum
- Ayşe Hanım’ın düşüncelerine katılıyorum
- Mustafa Bey’in düşüncelerine katılıyorum
- Zeynep Hanım’ın düşüncelerine katılıyorum

EK-3: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.05.2021-E.62961



T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı : E-10017888-044-62961
Konu : Etik kurul başvurusu hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 06.05.2021 tarihli, 56538 sayılı ve "Etik kurul başvurusu hk." konulu yazı

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 27/05/2021 tarih ve 2021/08 nolu toplantısında alınan 2 sıra sayılı kararı aşağıda sunulmuştur.

Bilgilerinize arz/rica ederim.

Karar No 2: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 06.05.2021 tarih ve 56538 sayılı yazısı görüşüldü. Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı öğrencisi Bayram BOLEL'in, Prof. Dr. Muhsin HALİS'in danışmanlığında yürüttüğü "Strateji Seçiminde Davranışsal Kararların Açık İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezi kapsamında yapacağı anketin uygulanmasında, bilimsel araştırma ve yayım etiği açısından bir sakınca olmadığına oy birliği ile karar verildi.

Prof.Dr. İbrahim ŞİRİN
Kurul Başkanı

Mevcut Elektronik İmzalar

Prof.Dr. İBRAHİM ŞİRİN (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu - Kurul Başkanı) 28.05.2021 13:27

Belge Doğrulama Kodu : *BSUAT4729R*

Belge Doğrulama Adresi : <https://turkiye.gov.tr/kocaeli-universitesi-ebys>

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Kocaeli Üniversitesi Umuttepe Yerleşkesi

Bilgi için: Pelin ÜNALDI DOLGUN

41380, Kocaeli

Tel:+90 (262) 303 10 01 Faks:+90 (262) 303 10 33

E-Posta : rekiletisim@kocaeli.edu.tr Elektronik Ağ : <http://www.kocaeli.edu.tr>

Keş Adresi: kocaeliuniversitesi@hs01.kep.tr

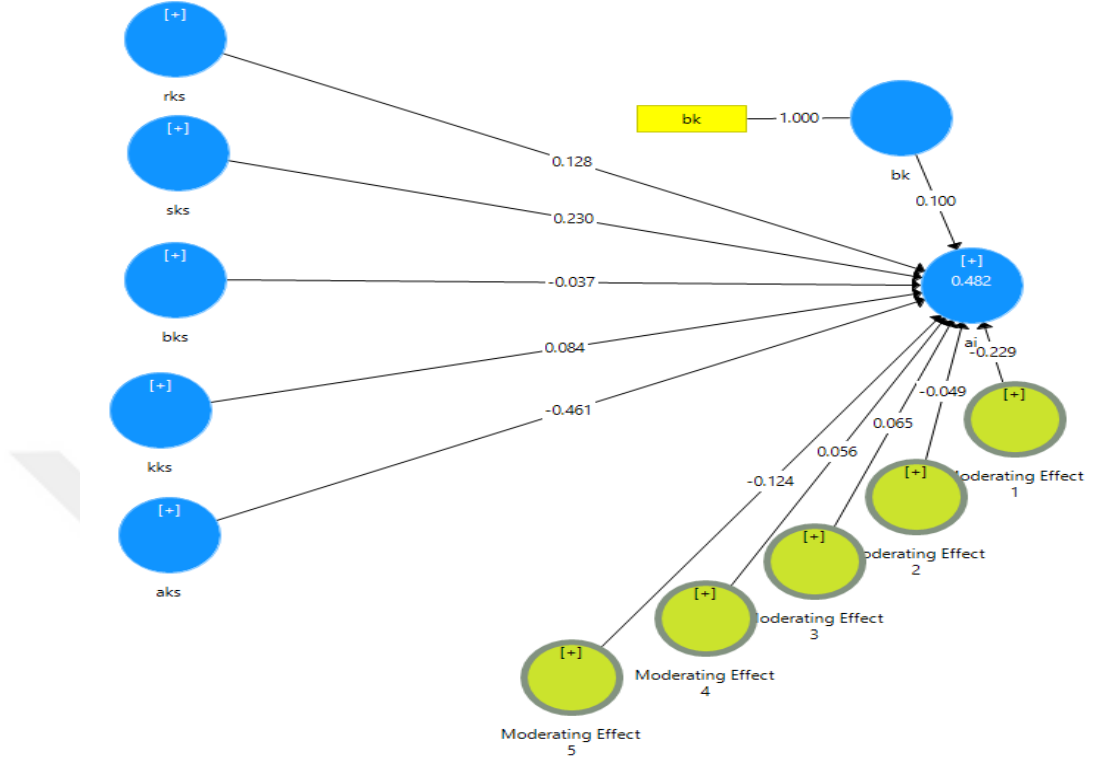
Raportör

Telefon No: 303 10 49

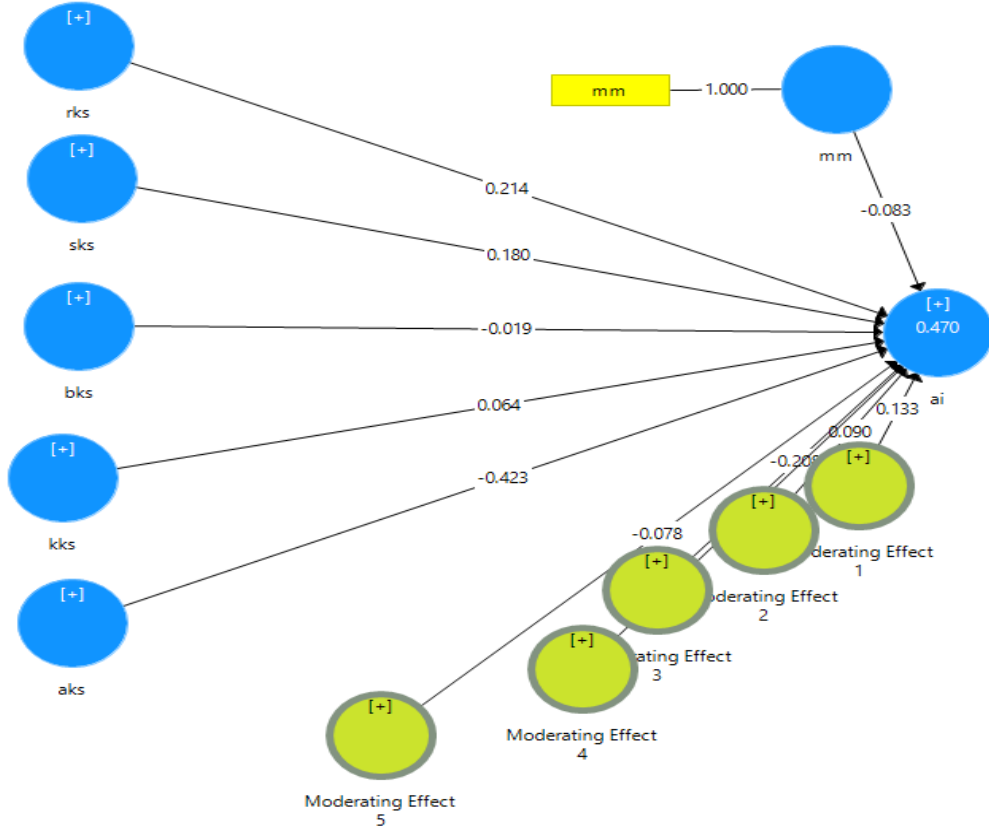
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-4: Etik Kurul Kararı

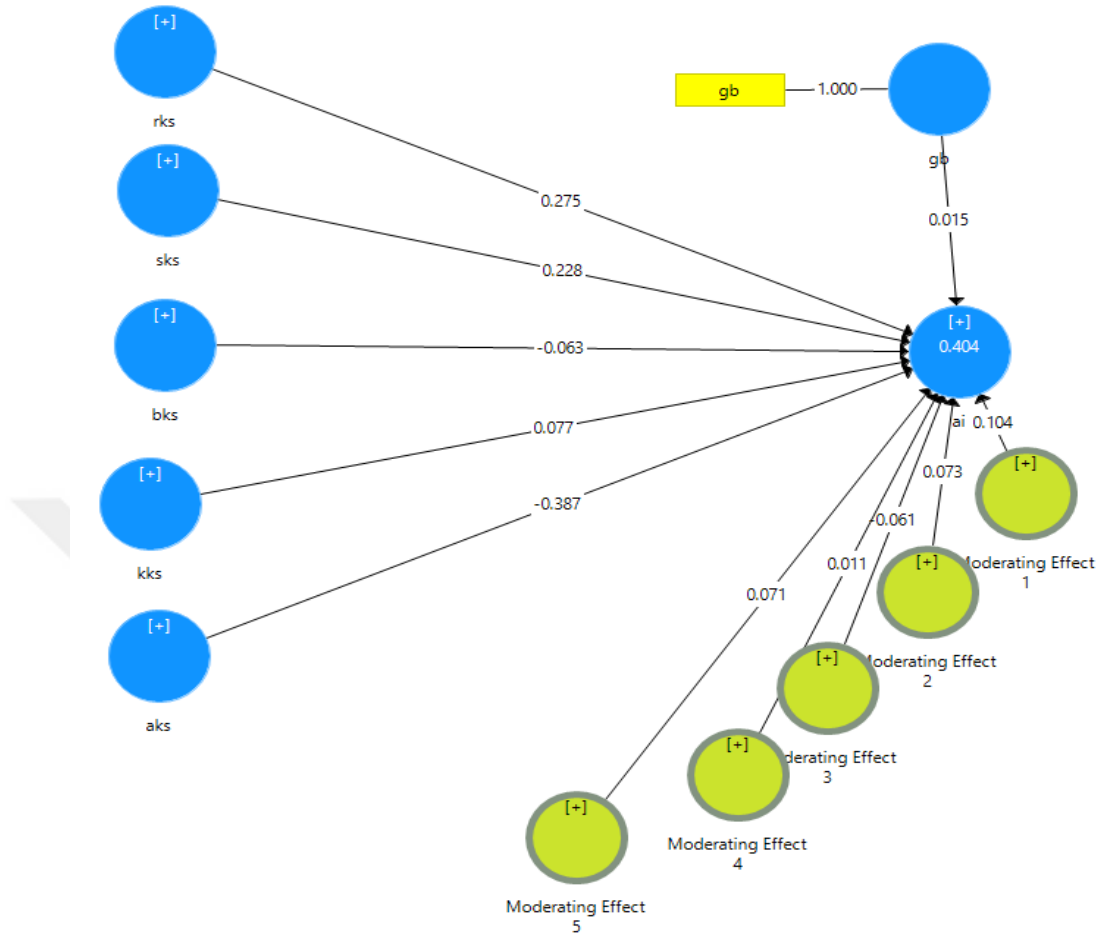
SmartPLS 3 Beklentisel Stratejiler Moderatör Testi Görseli



SmartPLS 3 Momentum Stratejileri Moderatör Testi Görseli



SmartPLS 3 Geri Bildirim Stratejileri Moderatör Testi Görseli



ÖZGEÇMİŞ

Bayram BOLEL ilk ve orta öğrenimini Akşehir’de tamamlamıştır. Lisans öğrenimini Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme, yüksek lisansını Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında bitirmiştir. Doktora derecesini ise Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında almıştır.

