HİZMET İNOVASYONU VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ*

Harun Demirkaya[1] *Recep Zengin*[2]

Özet

Bu çalışmada, öncelikle hizmet ve ürün yenilikleri arasındaki farklılıklar incelenmiş, ürün yeniliklerine göre daha az yaygın olan hizmet yenilikleri ele alınmıştır. Çalışmada yıllarca devlet memuru olarak hizmet eden bir çalışanın ilk girişimcilik deneyimini hizmet sektörüne bir yenilik kazandırarak müşteri hizmetine sunumu ortaya konulmuştur.

Uygulama kapsamında bir girişimcinin yaratıcılığını kullanmak suretiyle, mevcut bulunan hizmet ürünlerini müşteri beklentileri doğrultusunda yeniden düzenleyerek, yeni ve farklı bir forma dönüştürmesi ve müşterinin kullanımına sunması anlatılmıştır.

Böylelikle her girişimcinin fırsat eşitliğini göz önüne alarak her türlü hizmet ürününde farklı yenilikler yaratabileceği, müşteri istek ve beklentileri öncelendiği sürece hizmet sektöründe yeniliklerin durmaksızın devam edeceği ve bu yeniliklerin yeni iş ve istihdam olanakları yaratacağı olgusuna vurgu yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Hizmet, Girişimcilik.

Abstrack

In this study, first of all examined whether the differences between the service and product innovations, service innovations which is less common according to product innovation, has been handled.

In this study, an employee who served for many years as a çivil state employee servant's first entrepreneurial experience in the service industry innovation by giving a presentation to the customer service has been demonstrated.

An entrepreneur's, through the use of own entrepreneur's creativity, rearranging in line with customer expectations of the available service products, convert into a new and different form and offer to customer service is described, in the scope of application.

Thus, every entrepreneur, can creates different innovations all kinds of services, considering the equality of opportunity; as long as the customer demands and expectations is escaped, will continue non-stop innovation in the service sector, and this innovations will create new business and employment opportunities had been emphasis.

Key Words : Innovation, Service, Entrepreneurship.

Giriş

Günümüz ekonomisinde rekabet, ulusal boyutlardan küresel boyutlara taşınmıştır. İşletmelerin, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, varlığını sürdürebilmesi, ancak ortalamanın üzerinde gelir elde ederek, rakiplerinde öne geçmesiyle mümkündür.

Bu hedefe ulaşabilmek için, birçok işletmeni başarıyla uygulayabildiği, daha kaliteli ürünleri daha az maliyetle üreterek, zamanında müşteri ihtiyaçlarını karşılamak yeteneği dışında fark yaratan stratejileri hayata geçirmesi zorunludur. Bu anlamda inovasyon ve yenilik

[1] *Doç. Dr. Kocaeli Üniversitesi Öğretim Üyesi (harundemirkaya@kocaeli.edu.tr)*
[2] *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi YL Öğrencisi (rzengin@yahoo.com)*

stratejileri güçlü bir seçenek oluşturmaktadır. Zira müşterilerin olası ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada ve rekabette öne geçmede inovasyon odaklı girişimlerin, elli yılı aşkın (Burmaoğlu, 2012:193) bir süredir, önemli bir araç olduğu bilinmektedir.

Başarıyı yakalamanın mutlak kriteri olmamakla birlikte, piyasa pozisyonlarını koruyan ve geliştiren, boşlukları ve fırsatları kollayan, var olan müşterilerin bağlılıklarını arttırarak yeni müşteriler kazanan, yenilik ve yaratıcılığa odaklı olarak değer yaratmayı sürdüren işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamada ve sürdürmede daha avantajlı olacaktır.

Bu çalışmada pazardaki boşluğu doldurmak ve yeni bir ürün geliştirmek suretiyle fark yaratmak isteyen bir girişimcinin geliştirdiği hizmet inovasyonu modeli inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmada inovasyon kavramı, inovatif kişi ve örgüt özellikleri, hizmet inovasyonu teorik boyutlarıyla incelenmiştir. Girişimcinin öz işletmesinde ürettiği ve başarı hikâyesine dönüşen bir hizmet inovasyonu, örnek model olarak analiz edilmiştir.

İNOVASYON KAVRAMI

İnovasyon, toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamındadır. Geniş anlamda bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır (Cebeci ve Alaca, 2010:1). Türkçe'de yenilik, yenileme gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Oslo Kılavuzu (2005:46)'na göre inovasyon ya da yenilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması; böylece ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir. İnovasyon kaynakları; yeni icatlar, yeni teoriler, yeni kavramlar veya eskiden var olan ürün veya yöntemlerin geliştirilerek yeniden uygulanmasıdır. Bu uygulamada ticari fayda sağlanması (Freeman ve Soete, 2003:7) önceliklidir.

Horuz (2012:1), inovasyonu, sadece basit anlamlı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreç olarak değerlendirmektedir. Schermerhorn (2007:232) da yeniliğin bilgi veya fikrin pazara sunulacak bir ürüne dönüştürülmesi boyutuna vurgu yapmaktadır. Atik (2005:5) inovasyonda hem yenilenme sürecini hem de ortaya çıkan sonucu ön plana çıkarmaktadır. Yeniliğin sonuç anlamı ise elde edilen veya iyileştirilen mal ve hizmet olarak görülmektedir (Schermerhorn,2007:333).

Rogers (1983:11)'a göre yenilik, bireyler ve izleyicileri tarafından yeni olduğu kabul gören fikirler, nesneler ve uygulamalardır. Drucker (1985:12-25) yeniliği ekonomik ve sosyal bir kavram olarak görür ve müşterinin memnuniyetini değiştirerek, ekonomik fayda sağlamak olgusuna vurgu yapar. Esasen günümüzde stratejik yönetilen işletmelerin devamlılık ve rekabette üstünlük (Ülgen ve Mirze, 2010:32) için mal ve hizmet ürünlerini sürekli olarak değiştirmeleri, yenilemeleri ve müşteri istek ve beklentilerine uydurmaları, hatta bu beklentilerin önüne geçmeleri gerekmektedir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak üzere firmanın vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda (Paley, 2006:33) yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda yenilikçilik firmalara rekabet üstünlüğü sağlamada (Ünver, 2009:180), bu üstünlüğü sürekli hale getirmede stratejik avantajlar sağlamaktadır (Ulusoy, vd., 2008:21).

Bu avantaj nedeniyle mal ve hizmet üreten bütün işletmelerin hayatiyetini sürdürmek

ve rekabet koşullarında öne çıkmak için inovasyon yapmaları önem arzetmektedir. Zira ürün yenilikleri dünya pazarlarında ürün fiyatlarının artışına olanak sağlar, böylece yüksek kar getirisini garanti eder. Aynı şekilde süreç yenilikleri de maliyet düşürücü etkisiyle pazar paylarını ve karlılığı olumlu etkiler (Welfens, 2011:299) Yenilikçilik ya da inovasyon firmaların olduğu kadar ülkeler için de ekonomik gelişmenin itici gücüdür. Ekonomik büyüme ve artan karlılık, işsizliği azaltan ve yaşam kalitesini arttıran (İrmiş ve Özdemir, 2011:140) önemli bir göstergedir.

İnovasyonun, inovasyon olarak adlandırılabilmesi için "firma için yeni" olması yeterlidir. Örneğin, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firma, yıkandığında buruşmayan bir kumaş geliştirebilir. Bir yemek işletmesi bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir. Bir seyahat acentesi on-line rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir. Bir başka alanda ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini artırmak için kalite standartları uygulanmaya başlanabilir. Bir imalat firması tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırabilir. Bütün bunlar dikkate alındığında farklı inovasyon türlerinden söz etmek mümkündür. Bunlar:

Ürün inovasyonu (Elçi, 2006:3),
Hizmet inovasyonu (Aas ve Pedersen, 2010:1),
Pazar inovasyonu (Johne, 1999:7),
Süreç inovasyonu (Johne, 1999:7),
Organizasyonel inovasyon (Çetin, 2009) olarak sayılabilir.

Ancak hangi alanda olursa olsun, yapılan bütün inovasyonlar yenilik yapma amacına hizmet eder. Burada kritik nokta yenilik ile buluş veya icadın karıştırılmamasıdır. İnovasyon nasıl ki yenilenme sözcüğünün karşılayamayacağı bir anlam yükü taşıyorsa bir buluş gibi anlaşılmaması da gerekir. İnovasyonu buluştan ayıran olgu Singer Dikiş Makinesi örneği ile açıklanabilir. Isaac Singer, dikiş makinesini icat eden ve adını veren kişi değildir. 1790 yılında ilk dikiş makinesi patenti Londra'da Thomas Saint tarafından alınmış olmasına rağmen makine hiç kullanılmamıştır. 1846 yılında Bostonlu bir mucit olan Elias Howe masuralı dikiş makinesini icat etmiştir (About.com, 2013). Ancak bu buluşunu inovasyona dönüştürmeyi beceremeyen Howe, hem icat ettiği makineye adını verme hem de buluşundan büyük paralar kazanma şansını kaybetmiştir. Bu işi, Howe'ın dikiş makinesi için aldığı patentten yararlanarak geliştiren Isaac Singer gerçekleştirmiştir. Singer, terzilere hitap eden dikiş makinesini ev tipine dönüştürerek müthiş bir pazar yaratmış ve dünyanın her tarafında dikiş makinesi denince akla gelen ilk isim ve marka olmuştur.

İnovatif Kişi ve Örgüt Özellikleri

İnovasyonu kişiler yapar, dolayısıyla yenilikçilik bir kişilik özelliğidir. Ekonomik hayatın akışında bir şeyleri farklı yapma yenilik terimiyle karşılanmakla birlikte, bu kavram buluş ile aynı anlamda değildir. Yenilik için bilimsel bir çalışma olması gerekmez, ikisi de aynı kişi tarafından gerçekleştirilebilir ancak buluşlar entelektüel bir çabanın ürünüdür. Esasen yeniliği ortaya çıkaranlar özel niteliklere sahip girişimcilerdir (Dolanay, 2009: 175-186). Girişimcileri sıradan insanlardan ayıran bazı temel özellikler vardır. Bu anlamda açık ve ulaşılabilir bir vizyon, bireysel farkındalık, özgüven, özgüdülenim, hata yapmaktan korkmama, çok çalışmaya, başkalarını dinlemeye ve hesaplı risk almaya gönüllü olma (Mibc, 2012:12) gibi özelliklerdir.

Bu anlamda inovatif kişilerde gözlenen bazı kişilik özelliklerinden söz etmek gerekir. Bunlar:

İç disiplin,
Gözlem kuleleri açık olmak,
Dünyaya farklı gözlerle bakabilmek,
Sorgulayıcı olmak,
Yaratıcı olabilmek,
Özel ilgi alanlarına sahip olmak,
Hassas-duyarlı olmak (Ağırgöl, 2011) gibi özelliklerdir.

İnovasyon, farklı bir kültür ve anlayış gerektirir. Bu farklı kültür ve anlayış, geniş bir vizyona ve inovatif kişilik özelliklerine sahip, değişime ve gelişmeye açık bireylerle oluşturulabilir (Cemalcılar, 2000). Ancak bu kişilik özelliklerine sahip bireylerin oluşturduğu inovatif bir örgütün diğerlerinden farklı bazı özellikler taşıması beklenir. Bunlar:

Farklı görmek,
Risk almak,
Yaratıcılık,
Müşterinin değerini bilmek (Banger, 2007),
Sorgulamak,
Çok fazla fikir üretmek (Bono, 2005:73-74), başarısızlığı hoş görmek
İletişim ve bilgiyi sınırsızca paylaşmak,
İşbirliği, ağlar ve ilişkilerin gelişkin olması (Hacıoğlu,1989).
Öğrenme ve bilgi yönetimi, gibi özelliklerdir.

İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Araştırma-geliştirme (Ar-Ge) de inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ar-Ge yatırımları ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Shefer ve Fenkel, 2005-31) ancak girişimsel inovasyon yoksa diğer bir deyişle Ar-Ge'yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları inovasyona dönüştürülemez. Dolayısıyla, teknoloji- tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen inovasyon çalışmaları sadece teknolojik inovasyonu değil, organizasyonel inovasyonu ve sunumsal inovasyonu da kapsamalıdır. Kaldı ki teknoloji tabanlı firmalarda her ne kadar ağırlık teknolojik inovasyona veriliyorsa da, organizasyonel ve sunumsal inovasyona yeterli kaynak ayrılmadan başarılı olunması beklenemez (Horuz, 2012). Bu anlamda inovasyonun yatırım gerektiren, hem firma düzeyinde hem de ülke düzeyinde bu yatırımları büyük değerlere dönüştürebilen, çok karlı bir alan olduğu söylenebilir.

Nitekim, son yıllarda refah hayat standartlarını ve rekabet gücünü en çok arttıran ülkelerden birisi olan Finlandiya, inovasyona yaptığı yatırımlarla güçlü bir ekonomi ve yaşam seviyesi yüksek bir toplum yaratmayı başarmıştır. Finlandiya 1990'ların başında yaşanan ve işsizliği yüzde 20'lere tırmandıran krizin olumsuz etkilerini bu sayede atlatmıştır. Krizden hemen sonra başlatılan kapsamlı bir ulusal eğitim ve araştırma programı ile üniversiteler ve şirketler arasında güçlü bir ağ oluşturulmuştur. Böylelikle ormancılığa ve tarıma dayanan ekonomi, yerini hızla sanayiye dayalı ekonomiye; ardından da inovasyon ekonomisine bırakmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde, bilişim teknolojileri sektörü Finlandiya ekonomisinin itici gücü haline gelmiştir (gelisenbeyin.net, 2013:1).

Finlandiya hükümeti inovasyonda sadece bilişim teknolojilerine değil, orman ürünleri mühendislik ve metal sektörlerine de önemli destekler sağlamıştır. Sağlanan bu devlet destekleri sonucunda 1985'lerde 10.470 Dolar olan kişi başına düşen milli gelir, 2004'de

29.000 Dolar'a (İmrek, 2005), 2011'de 50.000 (wikipedia, 2013) Dolar'a ulaşmıştır.

Hizmet İnovasyonu

Hizmet, maddi bir niteliği olmayan, alım satımı mümkün olan belirli bir fiyatı olan ve fayda sağlayan soyut bir iktisadi faaliyet olarak tanımlanabilir. Hizmet, fiziksel özelliğe sahip malın tersine, elle tutulamayan, saklanması mümkün olmayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak üretilen veya organize edilen, turizm, haberleşme, danışmanlık gibi faaliyetlerin genel adıdır. Üretilen çıktının mülkiyetinin olmaması hizmeti üründen ayrılan temel özellik olup, bir ekonomide hizmet sağlayıcıların tümü o ekonomideki hizmet sektörünü oluşturur (Aymaz,2003). Bu tanımlamadan hizmetin bazı özellikleri türetilebilir (Cemalcılar,2000): Hizmetin en başta gelen özelliği soyut olmasıdır. Bunun yanında eş zamanlı üretim/tüketim, heterojenlik, değişken talep, hizmeti üretenden ayrılmama, dayanıklı olmama, alıcı ve satıcı arasında yakın ilişkiye olanak verme, farklı pazarlama sistemine sahip olma, dalgalı pazara sahip olma ve nihayet müşteriler, otoriteler veya devlet tarafından çoğunlukla denetlenebilir olma gibi özellikler bu kapsamda sayılabilir.

İşletmeler, hem ürün, hem de hizmet sunabildikleri gibi, sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler. Örneğin, hastaneler ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Ama restoranlar (yemek ürünü) hem hizmet hem de ürün de sunarlar. Bir bilgisayar üreticisi ürün sunar; ancak sattığı bilgisayarı müşterinin evine kadar teslim eder ve daha sonra bunun bakımını ve tamirini yaparsa hizmet sunmuş olur. Bu anlamda sunulmakta olan hizmetleri, daha çok müşteri memnuniyeti sağlayacak ya da daha çok müşterinin ilgisini çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelir (Çeliktaş, 2008:17). Hizmet yeniliği değer yaratmanın, büyümenin ve karlılığı arttırmanın etkin bir yolu olarak görülebilir. Bu anlamda Batı ekonomilerinin büyüme ve istihdam açısından önemli ölçüde hizmet inovasyonuna bağımlı olduğu (Bouwman and Fielt, 2008:9) söylenebilir.

Hizmet sektöründe inovasyon imalat sektöründen farklıdır. İmalat sektöründe firmalar ürün ve süreç inovasyonlarını tercih ederken, hizmet sektöründe organizasyonel inovasyon (Tether, 2005:159) ön plana çıkmaktadır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunumunda ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık oluşturma ve bu amaçla yeni teknolojilerin kullanılması hizmet inovasyonu doğurur. Bu tür inovasyonlar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerinin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve koşullara uygun olarak yeniden yapılanmalarını (Simonceska, 2012:41) gerektirir Bu anlamda öncü şirketlerden söz edilebilir (Vatan, 2010:39).

Örneğin, bilişim teknolojilerinin hizmet inovasyonu için sunduğu fırsatları iyi değerlendiren AXA OYAK, sektörde ilk çevrimiçi (online) hizmetler sunan şirket olma özelliği kazanmıştır. Bu hizmetler eczane ve hastane provizyonlarının ve hasarsızlık belgelerinin alımından, hasarlı araç ve diğer ürünlerin satışını izleme ve teklif vermeye kadar çeşitli süreçleri kapsamaktadır. Şirketin satın alma ihaleleri de yine internet üzerinden yapılmaktadır.

Öte yandan İstanbul'daki Point Hotel, farklı tasarımı ve hizmet yaklaşımıyla hizmette inovasyona ve pazarlama inovasyonuna bir örnek teşkil etmektedir. Hedef kitlesini işadamları olarak belirleyen otel, "ev konforu ve ofis teknolojisini" bir arada sunarak, iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirmiştir. Bu anlayışını destekleyen, ihtiyaçlara

uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmıştır. Ayrıca rakiplerinden farklı olarak minimalist detayların ön plana çıktığı iç tasarımla, hizmetin sunumunda bir ayrıcalık yaratmıştır.

KODAK firması, dijital fotoğraf makinelerinin ve cep telefonlarının geleneksel fotoğraf makinelerinin yerini almasıyla değişen müşteri ve pazar ihtiyaçlarına, hizmette inovasyon yaparak cevap vermektedir. "KODAK Mobile Services", cep telefonlarıyla çekilen dijital fotoğrafların görüntülenmesi, başkalarına gönderilmesi ve baskı siparişinin verilmesine olanak sağlayan bir hizmet sunmaktadır (Vatan, 2010:39).

Türkiye'nin ilk çevrimiçi (online) yemek sipariş sitesi olan "yemeksepeti.com" da bir hizmet inovasyonudur. Sitede siparişler tamamen etkileşimli bir ortamda gerçekleşmektedir. Bilişim teknolojilerinin tüm imkanları ile desteklenerek hata payı sıfıra yaklaştırılan yemeksepeti.com'da verilen bir siparişin en kısa zamanda ve en doğru şekilde kullanıcıya ulaştırılması sağlanmaktadır (Vatan, 2010:39).

Hizmet şirketleri üç şekilde yenilik yapabilmektedir. Bunlar:

- Hizmet dağıtım sürecinin veya sunulan hizmetin değiştirilmesi,
- Organizasyonun ve yönetim sisteminin değiştirilmesi (Toplam Kalite Yönetimi, Reenginering vb) veya hizmetin veya sürecin yeniden dizaynı,
- Hizmetin değişikliğe uğratılarak, müşteri beklentisine doğrultusunda sunumunun sağlanmasıdır.

Özellikle bu çalışmamıza dayanak teşkil eden Cenker Eğitim ve Danışmanlık Şirketi, hizmet yeniliğinde üçüncü yola örnek teşkil etmektedir. Şirketin uygulamasında hizmet değişikliğe uğratılarak, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda yeniden dizayn edilmiştir. Değişimin esası mevcut kreş hizmetlerinin müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda revize edilerek, Türk Milli Eğitiminin yeni geliştirdiği eğitim sistemine (4+4+4) uyarlanarak, konaklama ve etüd merkezi olarak hizmet verecek şekilde dizayn edilmesidir (Cenker Danışmanlık, 2012).

HİZMET İNOVASYONU UYGULAMA ÖRNEĞİ: CENKER MODELİ

Her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de işletmeler, artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve rakiplerinden öne geçebilmek için değer yaratmak zorundadır. Bu amaçla ya rakiplerinden düşük maliyet avantajı ile öne geçerler ya da daha yüksek fiyatlarla ancak farklı özellikli mal ve hizmetlerle müşterilerin gereksinmelerini karşılarlar (Elmacı ve Akıncı, 2012:68).

İkinci yöntemle, yani mal ve hizmetin özelliklerini değiştirmek suretiyle müşteri beklentilerini karşılamayı seçmiş olan Cenker Şirketi uygulamasının esası, mevcut kreş ve ana okulu hizmetlerinin değiştirilerek, konaklama ve etüd merkezi olarak yenilenmesidir. Kreş ve ana okulu hizmetleri çalışan anne babaların 2-6 yaş grubu çocuklarına yani okul öncesi yaş grubuna hizmet verecek şekilde yapılmaktadır. Çocuklara bakım ve okul öncesi eğitimlerini içeren programlar uygulamaktadırlar.

Cenker modelinde ise yeni uygulanmaya başlanan Türk Milli Eğitim Sistemine (4+4) parelellik ortaya koyularak, 6-14 yaş grubuna hizmet verecek şekilde bir yenilik geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bu kapsamda çalışan anne ve babaların okula giden çocukları sabah evlerinden saat 08:00 öncesinde alınarak etüd merkezine getirilmekte, burada

kahvaltıları yaptırılarak okullarına teslim edilmektedir. Öğle saatlerinde çocuklar yine 12.00-12:30 arası okullarından alınarak yemek için etüd merkezine getirilmekte, yemek sonrası tekrar okullarına bırakılmaktadırlar. Okul bitiş saatlerinde (15:00-15:25 arası) okullarından alınan çocuklar etüd merkezine getirilmekte, etüd merkezinde 15:30-16:00 arası ikindi kahvaltılarını yaptıktan sonra, okulda o gün için verilen ödevlerini yapmaları sağlanmakta veya o gün öğrendiklerini etüd öğretmenleri eşliğinde saat 18.30'a kadar tekrar etmektedirler. Dersini, ödevini veya etüdünü erken bitiren veya ödevi az olan öğrenciler, kalan boş zamanlarını merkezdeki dinlenme odasında kitap okuyarak, satranç oynayarak veya TV izleyerek değerlendirebilmektedir.

Böylece etüd merkezi öğrencileri herhangi bir sınava hazırlamak için bir dershane gibi çalışmamaktadır. Buna karşın aileler iş yerlerinde bulunduğu sırada çocuklarının bütün bakımını ve gözetim sorumluluğunu üstlenmekte, ulaşımını sağlamakta, hijyenik beslenme olanağı sunmakta, merkezdeki sağlık görevlisi ile doğacak problemlere anında müdahale etmekte, eğitimlerini pekiştirmekte ve ödevlerini öğretmen nezaretinde yaptırmaktadır.

Etüd merkezi ayrıca ailelere çocuk ile ilgili gözlemlerini aktararak, pedagojik bir destek verebilmektedir. Böylece çocukların eğitim, günlük beslenme, ulaşım, ödev ve dersleriyle ilgili sorunlarını ortadan kaldırmış bulunan konaklama ve etüd merkezi, akşam evlerine dönen çalışan ebeveynlere, çocuklarıyla özgürce zaman geçirme olanağı sağlamaktadır.

Etüd ve konaklama merkezinde sunulan hizmetler yukarda sayılanlarla sınırlı değildir. Bu anlamda eğitim kapsamında saat sınırı olmadan her iş günü 07.30-13.00 ve 13.00-18:30 arasında birebir sınırsız eğitim ve öğretim hizmeti verilmektedir.

Yaz döneminde yaz okulunun yanı sıra yeni okula başlayacak öğrencilere okul öncesi hazırlık; okula devam eden öğrenciler için ise yeni sınıflarına hazırlık programı uygulanmaktadır. Yaz okulu program kapsamında ders tekrarları yanında dans, drama, tenis, yüzme gibi spor aktiviteleri verilmektedir. Ayrıca 1. sınıftan 8. sınıfa dek yoğun, birebir İngilizce ve Rusça eğitimi yapılmaktadır. Bütün bunların yanında temel becerileri geliştirme, özel eğitime gereksinim duyan öğrencilerin ihtiyacına yönelik hizmetler, ders dışı etkinliklerde bulunma, bireysel gelişim kanalları açma, okulu geliştirme, okul, çevre ve aile ilişkilerini geliştirme, bu anlamda yetişkinleri eğitme gibi faaliyetler, etüd ve konaklama merkezi hizmetleri kapsamında müşterilere sunulmaktadır.

Etüd ve konaklama merkezinde program, tam gün eğitim veren okulların eğitim süreci tamamlandıktan sonra da anne ve babalar işten gelene dek sürmektedir. Merkezin çalışmaları 18.30'da tamamlanmakla birlikte işlerinden geç gelen velilere yardımcı olmak için merkezde nöbetçi öğretmen bulundurulmaktadır.

Tablo 1. Hizmet Karşılaştırma Tablosu ve Uygulama Şirketinin Öne Çıkan Farklılıkları

SUNULAN HİZMET	**KREŞ**	**ETÜD MERKEZİ**	**ETÜD ve KONAKLAMA MERKEZİ-İNOVATİF ŞİRKET**
Hizmet Sunulan Yaş Grubu	0-6 yaş grubu öğrenciler	06-14 yaş grubu öğrenciler	06-14 yaş grubu öğrenciler

Sabah Kahvaltısı	Var	Yok	Var
Öğle Yemeği	Var	Yok	Var, öğrenciler servisle okuldan alınıp, tekrar okula bırakılıyor.
İkindi Kahvaltısı	Var	Yok	Var; öğrenciler servisle okuldan alınıp tekrar okula bırakılıyor
Taşıma Hizmeti	Sadece sabah öğrencinin evden alını akşam eve götürülmesi	Yok	Sabah öğrenci evinden alınır, merkeze kahvaltı için getirilir, tekrar okula bırakılır, aynı işlem öğle yemeği için tekrarlanır, ikinde kahvaltısı için de okuldan merkeze getirilir
Eğitim Hizmeti	Okul öncesi ana sınıfı Hazırlık eğitimi	Var	4+4 yeni eğitim sistemine uyumlu, ilk ve ortaokul eğitimlerine paralel ve destekleyici eğitimler.
Özel Ders Hizmeti	Yok	Yok	Bire bir özel ders uygulaması var.
Yabancı Dil Eğitimi	Yok	Yok	İngilizce ve Rusça
Ödev ve Uygulama Takibi	Yok	Yok	Var
Pedagojik Destek	Yok	Yok	Hem aileye hem de öğrenciye yönelik pedagojik destek verilmektedir

İnovatif uygulamalar sonucunda Cenker (Etüd ve Konaklama Merkezi) Eğitim ve Danışmanlık Şirketinin müşteri potansiyeli ve karlılığı % 50 oranında artış göstermiştir. Aynı dönemde istihdam edilen personel sayısı iki katına çıkmıştır. Bu gelişler şirketin stratejik hedeflerini revize ederek, önümüzdeki 5 yıllık dönemde ilkokuldan üniversiteye değin özel okul yapılanmasına ilişkin yeni planlar yapılmasını ön plana çıkarmıştır.

Sonuç

Hizmet yeniliği hem üretim hem süreç yeniliğini içerir. Tasarım ve danışmanlık firmaları, tecrübeli hizmet tedarikçileri hizmeti sıklıkla bir seyahat olarak görürler. Bu seyahat mükemmele doğru yolculuktur.

Bu çalışmada deneyimli bir hizmet tedarik firmasının girişimci özellikler taşıyan sahibinin, belirlediği vizyonu elde etmek için, çok çalışmak ve hesaplı risk almak suretiyle, değişen müşteri istekleri karşısında ortaya koyduğu bir hizmet yenilik modeli örnek olarak incelenmiştir. Model olarak alınan şirketin yaptığı yeniliklerle rakiplerinden farklı bir hizmet üretim ve sunum süreci ortaya koymuş olduğu, böylece müşteri istek ve beklentilerine yanıt verebildiği ve hatta müşteri istek ve beklentilerinin önüne geçerek, tercih edilen bir şirket haline geldiği görülmektedir. Böylelikle hem yeni istihdam olanakları yarattığı hem de karlılığını arttırdığı anlaşılan Cenker Şirketinin hizmet sektöründe özgün bir inovasyon modeli oluşturduğu ifade edilebilir.

Kaynakça

Aas, T.H.; Pedersen, P.E. (2010), The Impact of Service Innovation on Firm-Level Financial Performance, The Service Industry Journal, 31, 1, 1-20.

About.com:Inventors, (2013), http://inventors.about.com/od/sstartinventions/a/sewing_machine.htm, (Erişim tarihi: 28.12. 2013)

Ağırgöl, U. (2011), İnovasyon nedir, İnovatif olmak için gereken kişisel özellikler, http://www.kref.net/makale/novasyon-nedir-inovatif-olmak-icin-gereken-kisisel-ozellikler-nelerdir_443

Aymaz, G. (2003), Pazarlama-Hizmet Kavramı, ttp://www.belgeler.com./blg.74/Hizmet Kavrami

Atik, H. (2005), Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü, Detay Yayıncılık, Ankara.

Banger, G. (2007), İnovasyon üzerine, Kazandıran Yenilikçilik, VI. Girişimcilik Akademisi, 4-6 Mayıs, Eskişehir.

Bono, E.D. (2005), The Six Value Modals, McQuaig Group Inc., Ebury Publishing, London.

Bouwman, H., Fielt, E (2008), Service Inovasyon and Business Models, Mobile Service Innovation and Business Models, Editors: Bouwman, H; Vos, H.D.; Haaker, T. Springer, Verlag, Berlin, Heidelberg.

Burmaoğlu, S. (2012), Ulusal İnovasyon Göstergeleri ile Ulusal Lojistik Performans Arasındaki İlişki: AB Ülkeleri Üzerine Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 12, 2, 193-208

Cebeci, U.; Alaca, H. (2010), İnovasyon Derecesinin Ölçümlenmesi, https://www.google.com.tr/#q=inovasyon+derecesinin+%C3%B6l%C3%A7%C3%BCmlenmesi, Erişim Tarihi: 28.11.2013.

Cemalcılar, İ. (2000), Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. Eskişehir.

Cenker Danışmanlık, (2012), Hizmet Klavuzu, www.cenkerdanismanlik.com.

Çeliktaş, H. (2008), İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

Çetin, G. (2009), İnovasyon, http://www.guvencetin.com/inovasyon/index.php, Erişim Tarihi: 22.11.2013).

Dolanay, S.S. (2009), Shumpeter Sisteminde Yenilikler, Ekonomik Gelişme ve Devresel Hareketler, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1, 2, 171-188.

Drucker, P. (1985), Inovation and Entrepreneurship, Harper & Row, New York.

Elçi, Ş. (2006), İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara.

Elmacı, O.; Akıncı, A. (2012), Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Maliyet Üstünlüğü Stratejisi Olarak İnovasyon ve Sofra Camı Üretim İşletmesinde Bir Araştırma Örneği, MÖDAV, 4, 65-98

Freeman, C., Soete, L. (2003), Yenilik İktisadı, Çeviren: Ergun Türkcan, Tübitak Yayınları, Ankara.

Gelişenbeyin.net, (2013), (http://gelisenbeyin.net/inovasyon.html). (Erişim Tarihi 26.12.2013) Hacıoğlu, N. (1989), Turizm Pazarlaması, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.

Horuz, A. (2012), İnovasyon Nedir, http://www.edebiarsiv.com/makale-arsivi/4256-inovasyon-nedir.html

İmrek, A.İ. (2005), İnovasyon Çalışmaları, www.webstatdomain.com/domains/www.inovasyonel.com

İrmiş, A.; Özdemir, L. (2011), Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi, Yönetim Bilimleri Dergisi, 9,1, 137-161.

Johne, A. (1999), Successful Market Innovation, European Journal of International Management, 2, 1, 6-11.

Mibc, R.C. (2012), Creating an Entrepreneurial Mindset, First Edition, e-book, bookboon.com, Ventus Publishin APS.

Oslo Kılavuzu, (2005), Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler, www.tubitak.gov.t/tr/kurumsal politikalar/icerik-bty-kilavuzlari

Paley, N. (2006), Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır, Kapital Medya, İstanbul.

Rogers, E. (1983), Diffusion of Innovations, Free Press, New York.

Schermerhorn, J. R. (2007), Exploring Management in Modules, Willey Sons İnc. USA

Shefer, D.; Frenkel, A. (2005), R & D Firm Size and Innovation: An Amprical Analysis, Technovation, 25, 25-32.

Simonceska, D. L. (2012), The changes and innovation as a factor of competitiveness of the tourist offer (the case of Ohrid), Procedia – Social and Behavioral Sciences, 44, 32-43.

Tether, B.S. (2005), Do Service Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey, Industry and Innovation, 12, 2, 153-184

Ulusoy, G.; Alpkan, L.; Kılıç, K.; Öner, A (2008), İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi, Tübitak, Proje No: SOBAG 105K105, İstanbul.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5.b., Beta yayınları, İstanbul.

Ünver, İ. (2009), İşletmelerde Yenilik Yönetimi, Çerçeve Dergisi, Eylül 2009, 178-182.

Vatan, A. (2010), Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletemelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Welfens, P.J.J (2011), Innovations in Macroeconomics, Third Edition, Springer, London.

Wikipedia, (2013), http://tr.wikipedia.org/wiki/Ülkelerin_kişi_başına_GSYİH'ya_(nominal) göre sıralanışı (Erişim Tarihi: 26.9.2013)

**Bu makale, Recep Zengin'in, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Girişimcilik ve Yenilik Yönetimi Ana Bilim Dalında 2013 Yılında Prof. Dr. Ali Ekber Akgün Danışmanlığında Yapılan, Hizmet İnovasyonu Başlıklı Yüksek Lisans Projesinden üretilmiştir.*