



*The Journal of Academic Social Science Studies*

**JASSS**

*International Journal of Social Science*

*Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2483>*

*Number: 28 , p. 113-129, Autumn II 2014*

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO  
PERSONELİNİN KULLANDIKLARI OTOMASYON  
PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİNDEKİ POTANSİYEL ROLÜ:  
“YÖNLENDİREN KULLANICI” BAKIŞ AÇISI İLE AMPİRİK BİR  
ARAŞTIRMA**

*THE POTENTIAL ROLE OF FRONT OFFICE EMPLOYEES IN  
DEVELOPING THE FRONT OFFICE COMPUTER PROGRAMS: AN  
EMPIRICAL RESEARCH WITH “LEAD USER” VIEWPOINT*

*Yrd. Doç. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN*

*Trakya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Y.O. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD*

**Özet**

En temel yeteneğin inovasyon yapabilmek olarak kabul edildiği günümüz iş dünyasının yoğun rekabeti şirketleri her geçen gün daha fazla zorlamaktadır. İnovasyonu rekabet avantajı olarak kullanabilmek için artık şirketlerin iç kaynakları (ar-ge, ür-ge vb.) yeterli olmamakta, dolayısıyla dış kaynakları da (rahipler, üniversiteler, kullanıcılar, tedarikçiler vb.) değerlendirmek gerekmektedir. Pazarda gelecekte genelleşecek ihtiyaçlara sahip olan, fakat pazardaki diğer kullanıcılar bu ihtiyaçlarla karşılaşmadan aylar/yıllar önce bu ihtiyaçlarla karşılaşan ve bu ihtiyaçlara çözüm geliştirmekten önemli derecede fayda sağlayan kişilere yönlendiren kullanıcılar adı verilmektedir. Bu bağlamda, yönlendiren kullanıcılara ait özelliklere sahip olan kullanıcıların şirketlerin yeni ürün/hizmet geliştirmesine katkıda bulunduğu literatürde ortaya konulmaktadır. Bu çalışma, inovasyonun dış kaynakları arasında önemli bir yeri olan ürün ve hizmetlerin yönlendiren kullanıcılarının taşıdığı özellikler ve inovasyona katkılarını ortaya koyma amacı taşımaktadır. Araştırma yöntemi olarak, açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Araştırma, bilgisayar otomasyon programlarının hayati önem taşıdığı turizm sektöründe önbüro departmanı çalışanları ile yürütülmüştür. Çalışma sonuçları, önbüro departmanında çalışanların kıdemleri, yaşları, çalışma yılları arttıkça yönlendiren kullanıcılara ait bazı özellikleri taşıma ve şirketlere yeni ürün fikri konusunda yardımcı olma olasılıklarının arttığını ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönlendiren Kullanıcılar, Yönlendiren Kullanıcı Özellikleri, Konaklama İşletmeleri, Önbüro Otomasyon Programları

### Abstract

Intensive competitive conditions put pressure on the firms in contemporary business world in which innovation is acceded as a core competence. Internal sources of innovation such as R&D, P&D are not enough for competitive advantage. Therefore firms have to evaluate external sources such as competitors, universities, users, providers. Lead users as one of the external innovation sources face needs that will be general in a market, but face them months or years before the bulk of that market encounters them, and lead users are positioned to benefit significantly by obtaining a solution to their needs. Researchers in related literature revealed that lead users contribute to the firms while developing new products/services. This study aims to state lead users characteristics and possible contributions to the firm's innovation process. A survey form consisting open and closed-ended questions was used. The reserach was conducted with front office employees in hospitality industry in which computer programs is critically important. The result of this study revealed that high level seniority, more working years in hospitality industry and in front Office, higher age group of front Office employees increase the probability of having lead user characteristics and contributing firms via giving new product/service ideas.

**Key Words:** Lead Users, Characteristics of Lead Users, Hotel Enterprises, Front Office Computer Programs

### GİRİŞ

Geleneksel ürün geliştirme anlayışında, ürün kullanıcılarının fikirlerinin çeşitli araştırmalar ile öğrenilmesi, organizasyonun kendisi veya danışmanlık şirketleri tarafından değerlendirilmesi, genellikle istatistiki olarak elde edilen sonuçlardan kullanıcıların genel eğilimlerinin tahmin edilmesi ve bu yönde ürün geliştirilmesi söz konusudur. Fakat günümüzde anketler yardımıyla çok sayıda kullanıcıdan elde edilen genellenmiş sonuçların rakiplerin önüne geçmeyi sağlayacak düzeyde inovatif ürünler yaratmak için yeterli olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda günümüzde inovasyon fikirlerine yön veren farklı bir kullanıcı profili söz konusudur. Bu kullanıcılar "yönlendiren kullanıcılar" (lead users) olarak adlandırılmaktadır. Yönlendiren kullanıcılar, pazarda gelecekte genelleşecek ihtiyaçlara sahiptirler ve diğer kullanıcılar bu ihtiyaçlarının farkına varmadan önce eksiklik hissederler. Ayrıca bu kullanıcılar, ihtiyaçlarına çözüm geliştirilmesinden önemli düzeyde fayda sağlarlar (Çetin Gürkan, 2013, s.35).

Bilişim, tıp, outdoor spor ekipmanları gibi (Biemans, 1991; Lettl, Hestatt ve Gemunden, 2006; Lettl, Hienerth ve Gemunden, 2008; Urban ve von Hippel, 1988; Franke ve von Hippel, 2003, Lüthje ve Herstatt, 2004; Lüthje, Herstat ve von Hippel, 2005; Franke, von Hippel ve Schreier, 2006; Hienerth, 2006) birçok sektörde yeni ürün geliştirme sürecinde fikirlerinden faydalanılan yönlendiren kullanıcılar ile ilgili araştırmalar son yıllarda gittikçe hız kazanmaktadır. Büyük bir hızla gelişen turizm sektöründe de yeni ürün/hizmet geliştirme konusu en az diğer sektörler kadar ilgi çekmektedir. Bu çalışmanın amacı, otomasyon programlarının yoğun biçimde

kullanıldığı turizm sektörü çalışanlarının üretim sektörlerinin kullanıcı profilinden farklı bir bakış açısıyla ele alınarak, otomasyon programları için yönlendiren kullanıcı olma potansiyellerini incelemektir. Bu bağlamda, önbüro departmanı çalışanlarının çeşitli özellikleri temel alınarak yönlendiren kullanıcı özelliklerini taşıma durumları incelenmiştir.

### **1.Yönlendiren Kullanıcı Kavramı**

Üst düzey yöneticilerin hepsi şirketlerindeki ürünlerle ilgili farklı hedeflere sahiptir. Hedeflerden bir kısmı satışların bir bölümünün daha önce pazarda var olmayan ürünlerden elde edilmesi üzerinedir. Fakat bu çok kolay değildir. Genelde uygulamada büyük yeniliklere yol açan ürünler yerine mevcut ürün ve hizmetlerdeki artımsal gelişmeler ve ürün hatlarını genişletmeye daha fazla rastlanmaktadır (von Hippel, Thomke ve Sonnack, 1999, s. 47). Rekabet edebilmek için gerekli olan gücün kaynağı etkin bir inovasyon sistemi kurmaktan ve onu işletecek örgüt kültürünü yerleştirmekten geçmektedir. Bu sistemin içinde de ürün ve hizmet kullanıcılarını hayati bir bilgi kaynağı olarak görmek önemli başarıları da beraberinde getirebilecektir.

Kullanıcılardan bilgi alabilmenin geleneksel yöntemi daha önce denenmiş bir anket veya araştırma formunun kullanılmasıdır. Yeni ürün kategorisine dayanan araştırma sorularının mevcut ürünü geliştirmeye veya kullanıcıların ürünlerden ne istediği veya umduğunu belirlemeye odaklanmış olması gerekir. Fikir geliştirme aşaması süresince bir araştırmanın amacı serbest düşünmeyi ve açık fikirlerin değişimini esinlendiren bir hareket tarzı içinde kullanıcı bakış açılarını elde edebilmektir (Rainey, 2005, s.171). Fakat anket gibi yöntemlerin gelecekte ihtiyaç duyulabilecek ürün veya hizmetleri tespit edebilme anlamında zayıf kalacağı düşünülmektedir. Bu nedenle son yıllarda, yönetim ve yeni ürün geliştirme alanında çalışmalar yapan araştırmacıların ilgisini yeni fikir kaynağı olarak değerlendirilen “yönlendiren kullanıcılar” (Lead Users) çekmeye başlamıştır.

Kullanıcılar ile ilgili yürütülen birçok ampirik araştırma, kullanıcıların kullandıkları ürünleri geliştirme ve modifiye etme eğiliminde olduklarını göstermektedir (von Hippel, 2005, s.4). Yönlendiren kullanıcı kavramını ilk olarak ortaya atan ve incelemeye başlayan von Hippel (1988, s.107), yönlendiren kullanıcıların iki temel özelliğini ortaya koymuştur. Bu özelliklerden ilki yönlendiren kullanıcıların pazarın geri kalanından çok daha önce bir ihtiyaçla karşılaşmalarıdır. İkinci özellik ise yönlendiren kullanıcıların bu ihtiyaçlara çözüm bulunmasından yüksek düzeyde fayda beklentisi içinde olmasıdır. Bir “yönlendiren kullanıcı” genellikle yeni bir ürün geliştirir ve prototip oluşturur. Ardından bu ürünü bir üretici şirket ile paylaşarak fikrinin birçok kullanıcının ulaşabileceği bir ürüne dönüşmesini sağlar (Everett, 2003, s.142). Yönlendiren kullanıcılarla işbirliği yapmak ürünün daha hızlı geliştirilebilmesini ve pazara daha hızlı sunulabilmesini sağlamaktadır (Tsinopoulos ve Al-Zu’bi, 2012, s.1097).

Yönlendiren kullanıcı süreci temelde farklı bir yaklaşımı benimser. Bu süreç şirketin hedef pazarının ön saflarından ve daha aşırı bir yapıda benzer problemlerle yüzyüze gelmiş pazarlardan hem ihtiyaç hem de çözümler hakkında bilgi toplamak amacıyla dizayn edilmiştir. Ürün geliştirme ekipleri, şirket dışındaki bilinçli kullanıcıların halihazırda inovasyonlar yaptığını varsayarlar. Onların işi bu kullanıcıların izlenmesi ve fikirlerinin işle ilgili ihtiyaçların çözümü olarak adapte edilmesidir (von Hippel vd., 1999:49). Alışılmış ürünlere ihtiyaç duyan kullanıcıların kısıtları nedeniyle pazarlama araştırmacılarının yeni ürün için ihtiyaçları değerlendirme yeteneği azalmaktadır. Birçok tüketim ürününü göreceli olarak yavaş hareket eden yapısı nedeniyle sıradan kullanıcılar yeni ürün geliştirmede önemli bir rol oynayabilir. Bunun tersine ileri teknoloji sektörlerinde sıradan kullanıcıların bir ürünün geliştirilme zamanı veya projelendirilen ticari yaşam süresi zamanında gerçek dünya deneyimlerinin eskimiş hale dönüşmesi söz konusudur (von Hippel, 1986:792). Bu nedenle Nestle, IBM, Hilti, Johnson&Johnson gibi şirketler kullanıcıların kendi ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerini geliştirebilmeleri için bir takım araçlar (toolkits) geliştirerek modifiye ve yeni ürün fikirlerini değerlendirmektedir (Brait, 2004, s.171; Thomke ve von Hippel, 2002).

Yönlendiren kullanıcıların ihtiyaçları, gelecekte pazarda diğer kullanıcıların da ihtiyacı haline gelecektir. Birçok kişi için gelecekteki durum yönlendiren kullanıcılar için bugün geçerli olduğundan, pazarlama araştırmalarında ihtiyaçları tahmin etmek için kaynak olarak hizmet edebilirler. Ayrıca yönlendiren kullanıcılar genellikle ihtiyaçlarını doyurmaya çalıştığından, yeni ürün fikri ve konsepti için gerekli bilgileri de sağlayabilirler. Pazar analizlerinde bilgi sağlamak için seçilen kullanıcıların önemli bir kısıtı vardır. Yeni ürüne ait (süreç ve hizmet) ihtiyaçlara ve potansiyel çözümlere bu tip kullanıcıların katkısı, onların kendi dünyalarındaki deneyimleri ile sınırlanmıştır. Şimdiki zamanda kalmış kullanıcıların, alışkanlıkları ile ters düşen ve geleceğe ait yeni ürün konseptleri yaratma ihtimalleri düşüktür. Geleneksel pazar araştırma yöntemlerinde kullanıcıların alışılmış ürün kategorilerine odaklanmaları söz konusudur. Yönetilebilir sayıdaki ürün tipini tanımlama davranışlarına yönlendiren fokus grup gibi geleneksel yöntemler, kullanıcı bakış açısını da mevcut ürün kategorisi çerçevesinde kısıtlama eğilimindedir. Bu nedenle pazarlama araştırmacıları analiz ettikleri kullanıcıların kendi deneyimleri dışına çıkamayan yeni ürün ihtiyaçlarını belirlemeleri onların ciddi güçlüklerle karşılaşmalarına neden olmaktadır (von Hippel, 1986, s.791). Birçok tüketim ürününün yavaş değişen dünyasında yeni ve gelişmiş modeller radikal biçimde değişikliğe uğramaz. Tersine yüksek teknolojiden güçlü biçimde etkilenen alanlarda değişim çok hızlıdır. Bu anlamda sıradan kullanıcıların kendi deneyimleri neticesinde onlara bir ürünün geliştirme zamanı veya projenin ticari yaşam süresi boyunca eskimiş ürünler sunulur. Bu gibi alanlarda, yönlendiren kullanıcılardan alınan girdilerin ürün ve hizmet geliştirme süreci için temel teşkil etmesi tavsiye edilmektedir (von Hippel ve Riggs, 1996, s.3). Yönlendiren kullanıcının günün alışkanlıklarına takılmaktansa, geleceğin ürünlerini düşünüyor veya tasarlıyor olması organizasyonlar için büyük bir fırsattır. Bu kullanıcıların ürün geliştirmeye

direk katkı sağlaması hatta ürünü geliştirmesi ve organizasyona sadece ticarileştirme aşamasının kalması da uygulamada sıklıkla görülen bir durumdur.

Yönlendiren kullanıcı kaynaklı inovasyonlar çok yaygın şekilde bilinmediğinden, üreticiler mevcut üründeki gelişmelerin yalnızca kendilerine ait bir başarı olduğu imajını yaymaktadır. Aslında bu tür inovasyonlarda, bir kullanıcı ürünün daha iyi olması için inovasyon fikrini veya doğrudan inovasyonu üretici ile paylaşarak öncelikle inovasyonun fonksiyonel kaynağı olmaktadır. Her ne kadar üretici yeni ürünün satışından kar elde etse de, kullanıcı da inovasyondan sonra gelişmiş ürünün faydalarını düşünerek fikir ve prototip geliştirmede işbirlikçi davranmaktadır (McDaniel, 2002, s.214). Bu açıdan değerlendirildiğinde kullanıcıların fikirlerini ya da geliştirdikleri ürünleri üreticiden uzak tutmak için tek nedeni kendisinin girişimci bir şekilde üretim yapma düşüncesidir. Fakat günümüz pazar koşullarında güçlü ortaklarla birlikte yapılan yatırımların genellikle daha kazançlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle kullanıcıların üreticilerle ortak çaba göstermeleri her iki taraf açısından da avantaj getirmektedir.

## **2.Yönlendiren Kullanıcıların Özellikleri**

Yönlendiren kullanıcıların söz konusu olduğunda yazında iki farklı bakış açısı göze çarpmaktadır. İlk bakış açısında araştırmacılar yönlendiren kullanıcı fikir geliştirme sürecine odaklanırken (Urban ve von Hippel, 1988; Herstatt ve von Hippel, 1992; Lilien, Morrison, Searls, Sonnack ve von Hippel, 2002), ikinci bakış açısında ise yönlendiren kullanıcıların taşıdığı özelliklere odaklanılmıştır (Franke ve von Hippel, 2003; Franke vd., 2006). Yönlendiren kullanıcı özelliklerini inceleyen araştırmalarda, yönlendiren kullanıcıların tanımlanmasında da kullanılan trendlerin önünde olmak ve yüksek fayda beklentisi özelliklerinin yanı sıra, tatminsizlik, benimseme hızı, kullanım deneyimi, ürün ile ilgili yüksek düzeyde bilgi sahibi olma, fikir liderliği, yeni teknolojilere açıklık, araştırma için gerekli kaynaklara sahip olma, içsel ve dışsal motivasyon (Morrison, Robert ve von Hippel, 2000; Morrison, Robert ve Midgley, 2004; Schreier, Oberhauser ve Prügl, 2007, Belz ve Baumbach, 2010; Schuhmacher ve Kuester, 2012; Lettl vd., 2006; Lettl vd., 2008; Schreier ve Prügl, 2008; Spann, Holger, Skiera ve Sol, 2009) öncelikli olarak göze çarpmaktadır. Yönlendiren kullanıcı özelliklerini daha yüksek düzeyde taşıyan kullanıcıların pazarın geneli için daha cazip ürünler geliştirdiği görülmektedir (von Hippel, 2005, s.5)Bu çalışmada, en sık ifade edilen, trendlerin önünde olmak, yüksek fayda beklentisi, benimseme hızı, alanında yüksek düzeyde bilgi sahibi olma, tatminsizlik ve içsel ve dışsal motivasyon özellikleri incelenecektir.

**Trendlerin önünde olmak:** von Hippel (1986, s.795) tarafından ilk defa incelenen iki orijinal yönlendiren kullanıcı özelliğinden birisi trendlerin önünde olmaktır. Pazarın çoğunluğundan önce bir ihtiyacı hisseden kullanıcılar inovasyon alanında trendleri araştırma ihtiyacı duyarlar. Bu anlamda tendlerin önünde olabilmek yönlendiren kullanıcıları diğer kullanıcılardan ayıran önemli özelliklerden birisidir

(Belz and Baumbach, 2010:310) Özellikle birçok ileri teknoloji kategorisinde yeni ürün ihtiyaçları çok hızlı biçimde değiştiğinden sadece trendlerin önündeki kullanıcılar pazarın geri kalanının gelecekte sahip olacağı ihtiyaçların nasıl analiz edileceği hakkında bugünden fikir verebilecektir (Urban ve von Hippel, 1988, s.570). Yönlendiren kullanıcılar ile ilgili araştırmalar yapan Franke vd. (2006, s.304) bu tür kullanıcıların trendlerin önünde olduklarını ortaya koymuşlardır. Pazardaki mevcut trendleri değil de gelecekteki trendleri belirleyebilecek ihtiyaçlara sahip bu kullanıcılar, şimdiki ürünlerin değerlendirmesini yapmak yerine gelecekte görmek istedikleri ürünleri ifade ettiklerinden, hatta bazen bu ürünlerin ilk versiyonlarını kendileri dizayn ettiklerinden organizasyonlar için oldukça önemli fikir kaynaklarıdır. Bu kullanıcıların geliştirdikleri ürünler de genellikle ticari açıdan başarılı olmaktadır (von Hippel, 2005, s.4). Trendlerin önünde olma özelliği, yönlendiren kullanıcılara alışılmışın dışında bir düşünce altyapısı kazandırdığından inovatif fikirler geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır (Schuhmacher and Kuester, 2012: 430).

**Yüksek fayda beklentisi:** Kullanıcının bir ihtiyacının karşılanması sonucu çözümün bulunmasından en yüksek faydayı bekleyen kişinin o çözümün bulunmasına en fazla katkı sağlayabilecek kişi olması yüksek fayda beklentisini de beraberinde getirmektedir (Urban ve von Hippel, 1988, s.570). Birçok araştırmada (Morrison vd., 2004; Spann vd., 2009; Oosterloo, Kratzer ve Achterkamp, 2010) yönlendiren kullanıcıların hissettikleri yüksek fayda beklentisi özelliğine yer verilmiştir. Yönlendiren kullanıcıların ürünleri sadece kendi yüksek düzey ihtiyaçları için yarattıkları ve yarışmacı hırsları yüzünden sektördeki gelecek trendleri takip ettikleri görülmektedir (Hienerth, 2006, s.286). Franke vd. (2006, s.304) uçurtma sörfçüleri ile yürüttükleri araştırmada, ticari anlamda satılabilir ve cazip ürünler geliştirdiklerini ve bu eğilimlerinde sörfçülerin yüksek fayda beklentilerinin yarattığı taleplerin etkisini ortaya koymuşlardır. Morrison vd. (2000, s.1425) tarafından kütüphane bilgi sistemi kullanıcıları üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, kullanıcıların kendi ihtiyaçları doğrultusunda kullandıkları programı modifiye etmek için çaba harcadıklarını göstermiştir.

**Benimseme hızı:** İnovasyonların yayılması bağlamında kullanıcıların ürünleri benimseme hızı oldukça önemlidir. Everett (2003, s.143) yönlendiren kullanıcıların inovasyonun yayılması anlamındaki en üst grupta yani en hızlı benimseyen grubunda olduğunu ileri sürmektedir. Hatta yönlendiren kullanıcılar, bir şirket tarafından henüz geliştirilmeden önce yeni ürün fikrini ortaya atabildiklerinden (Herstatt ve von Hippel, 1992) ürün pazara sürüldükten hemen sonra deneme olasılıkları da oldukça yüksektir. Yönlendiren kullanıcılar yeni teknolojilere daha açıktırlar ve yeni ürünlere adaptasyon konusunda her zaman diğer kullanıcılara nazaran daha hızlıdırlar (Lettl vd., 2006, s.259). Outdoor sporları ile ilgilenen 461 sporcu üzerinde yapılan bir araştırma, yönlendiren kullanıcıların yeni ürünlere daha hızlı uyum sağladığı ve daha yoğun ilgileri olduğunu göstermiştir (Schreier ve Prügl, 2008, s.343).

**Alanında yüksek düzeyde bilgi sahibi olma:** Yönlendiren kullanıcıların kullandıkları ürünler ile ilgili diğer kullanıcılara nazaran daha fazla bilgi sahibi

olduklarına işaret eden bir özelliktir. Ürünün yönlendiren kullanıcıları sadece o güne ait ihtiyaçlara değil aynı zamanda geleceğe dair ihtiyaçlara ve çözümlere de aşındır. Bu durumda yönlendiren kullanıcılar hem ihtiyaçlar, hem de ürün trendleri hakkında bilgiye sahiptir (Özer, 2009, s.1347). Bu özellik yenilikçi fikir veya ürün ortaya çıkaran kullanıcıların sahip olduğu önemli mezyetlerden birisidir. Ürün ile ilişkili bilgi, yönlendiren kullanıcıları inovasyon sürecine katkıda bulunma konusunda yönlendirebilir (Çetin Gürkan, 2014, s.88). Marchi, Giachetti ve de Gennaro (2011, s.357) araştırmalarında ürünler ile ilişkili bilginin inovatif olma düzeyi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lüthje vd. (2005, s.951) dağ bisikleti sporu ile ilgilenen kişilerle yürüttükleri araştırmada, inovasyon yaparken mevcutta kendilerinde olan bilgiden faydalandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Lettl vd. (2006, 2008) cerrahlar üzerinde yürüttükleri araştırmada, inovasyon yapan tüm cerrahların derin bir alan bilgisine sahip olduklarını ortaya koymuştur.

**Tatminsizlik:** Kullanıcının ihtiyacına bir çözüm bulmak için yeni bir ürün geliştirme eğilimine, kullanıcının bir üründen beklediği ve algıladığı performans arasındaki negatif ilişki sonucu ortaya çıkan tatminsizliği neden olmaktadır (Bilgram, Brem ve Voigt, 2008, s.432). Hienerth'in (2006, s.286) Rodeo Kayaking sporcuları ile yaptığı araştırmada yönlendiren kullanıcının inovasyon yapmaya temelde teknolojik bir boşluktan dolayı başladığı görülmektedir. Kullanıcılar mevcut ürün veya materyaller ile karşılanmayan ihtiyaçlarını teknik olarak daha ileri bir ürün yaratan materyallerin şekillendirilmesiyle yeni bir yol bularak çözmektedirler. Lettl vd. (2006, s.259) araştırmalarında ameliyatlarında kullandıkları mevcut ekipmanlardan tatmin olmayan beyin cerrahlarının, ihtiyaçlarını doyuracak çözümler bulduklarını ortaya koymuşlardır.

**İçsel ve dışsal motivasyon:** Lettl (2007, s.68), incelenen radikal inovasyonlardaki mucit kullanıcıların yönlendiren kullanıcı kavramı ile ilişkili bazı özellikleri paylaşmakta olduğunu vurgulamaktadır. İlk olarak, mucit kullanıcılar yeni çözümler geliştirmede yüksek bir motivasyona sahiptir. İçsel motivasyon kullanıcıların potansiyellerini tamamen kullanmalarını sağlayan ve kullanıcılarda eğlenme, keşfetme ve yaratma hislerini ifade eden aktiviteler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bazı çıktıların kendi eylemlerinin bir sonucu olarak meydana geldiğine inanan kullanıcılar, (örn. Yüksek içsel kontrol merkezine sahip bireyler) yüksek içsel motivasyon ve yaratıcılık gösterme eğilimindedirler (Bilgram vd., 2008, s.441). Dışsal motivasyon bir kullanıcının aktivitesi sonuçlarından ve bu sonuçlara ait durumlardan ortaya çıkar. Örneğin parasal teşvikler veya bir inovasyonu kullanmanın yararları gibi. Bunlar bir inovasyon aktivitesi için dışarıdan güdüleme yaratır. İnovatif ürünlerin kullanımının sonucu elde edilen faydaların motive etme gücü "yüksek fayda beklentisi" adı altında yönlendiren kullanıcıların temel özellikleri içinde de ele alınmaktadır (Bilgram vd., 2008, s.440).

### 3.Araştırma

#### 3.1.Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın amacı, yönlendiren kullanıcı olma potansiyeli olan önbüro çalışanlarında hangi yönlendiren kullanıcı özelliklerinin baskın olduğunu ve bazı demografik ve mesleki özelliklere göre yönlendiren kullanıcı özelliklerinde görülen farklılıkları ortaya koymaktır. Bu bağlamda, bu çalışmada yönlendiren kullanıcı özelliklerinden; trendlerin önünde olmak, yüksek fayda beklentisi, tatminsizlik, benimseme hızı, alanında bilgi sahibi olma, içsel ve dışsal motivasyon özellikleri ele alınmıştır.

Yönlendiren kullanıcılar üzerine yapılan araştırmalar, spor ekipmanları, bilgisayar programlama, medikal gibi farklı sektörlerde odaklanmıştır (Hienerth ve Lettl, 2011; Kaiser ve Müller-Seitz, 2008; Franke ve von Hippel, 2003; Lütjhe vd., 2005; Franke vd., 2006). Daha önce herhangi bir çalışmada rastlanmaması göz önüne alınarak, turizm sektörü özelinde çalışanların otellerde kullanılan otomasyon programlarının üreticileri için yönlendiren kullanıcı olabileceği varsayımı ile araştırmanın turizm sektöründe yürütülmesine karar verilmiştir. İstanbul Bölgesi'ndeki Turizm Belgeli konaklama işletmelerinde çalışan önbüro çalışanları araştırma kapsamına alınmıştır. Elden dağıtılan 400 anketten 153 adet geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %38'dir. 6 Anket eksik veriler nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve 147 adet anket uç değer analizine tabi tutulmuştur. Tanımlayıcı istatistikler kapsamında standardize z değerleri  $z < -3,29$  ve  $z > 3,29$  aralığında olmayan 7 katılımcının verisi silinmiştir. 140 Anket değerlendirmeye alınmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Turizm sektöründe anket uygulamalarının yürütülebilmesi çalışma koşullarının yoğunluğu ve sürekli müşteri ile yüz yüze hizmet verilmesi neticesindeki zaman kısıtları dolayısıyla oldukça güçtür. Bu nedenle, bulgularının geçerliliği anketlerin geri dönüş oranına bağlı olarak değerlendirilmelidir.

#### 3.2.Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezleri

Araştırma yapılandırılmış sorulardan oluşan bir anket formu ile yürütülmüştür. Anket formu demografik ve mesleki özelliklerden oluşan 1. bölüm ve yönlendiren kullanıcı özelliklerini ölçmeye yönelik kapalı uçlu 16, açık uçlu 2 sorudan oluşan 2. bölüm olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Yönlendiren kullanıcı ölçeği yazında daha önce uygulanmış ölçeklerdeki (Morrison vd., 2004:356; Lettl vd., 2006; Spann vd., 2009: 330; Oosterloo vd., 2010:22; Schuhmacher ve Kuester, 2012:442) sorular kombine edilerek oluşturulmuş ve Çetin Gürkan (2014) tarafından daha önce medikal sektörde yürütülen bir araştırmada cerrahlar üzerinde uygulanmıştır.

Konaklama işletmelerinde önbüro departmanında çalışanların kullandıkları otomasyon programlarının geliştirilmesinde yönlendiren kullanıcı olma potansiyellerini ortaya koymak amacıyla yürütülen bu araştırmada, çalışanların hangi özelliklerine göre "yönlendiren kullanıcı özellikleri"nde farklılaşma gerçekleştiğini test edebilmek amacı ile aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.



1.H1: Çalışılan otelin sınıfına göre önbüro departmanı çalışanlarının sahip olduğu yönlendiren kullanıcı özelliklerinde farklılık vardır.

2.H1: Önbürodaki pozisyona göre önbüro departmanı çalışanlarının sahip olduğu yönlendiren kullanıcı özelliklerinde farklılık vardır.

3.H1: Turizm sektöründe çalışma yılına göre önbüro departmanı çalışanlarının sahip olduğu yönlendiren kullanıcı özelliklerinde farklılık vardır.

4.H1: Önbüro departmanında çalışma yılına göre önbüro departmanı çalışanlarının sahip olduğu yönlendiren kullanıcı özelliklerinde farklılık vardır.

5.H1: Yaşlarına göre önbüro departmanı çalışanlarının sahip olduğu yönlendiren kullanıcı özelliklerinde farklılık vardır.

6.H1: Cinsiyetlerine göre önbüro departmanı çalışanlarının sahip olduğu yönlendiren kullanıcı özelliklerinde farklılık vardır.

### 3.3.Araştırmanın Bulguları

#### 3.3.1.Demografik ve Mesleki Özellikler

Araştırmaya katılan önbüro çalışanlarının demografik özellikleri analiz edildiğinde yaş ortalaması 28 olan çalışanların diğer özellikleri ve çalıştıkları otellere dair özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri**

Otel Kategorisi	F	%	Önbüro Departmanında Pozisyon	F	%
5 Yıldızlı	104	74,3	Önbüro Müdürü	13	9,3
4 Yıldızlı	25	17,9	Resepsiyon Şefi	11	7,9
3 Yıldızlı	11	7,8	Rezervasyon Şefi	12	8,6
			Resepsiyonist	47	33,6
<b>Cinsiyet</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	Rezervasyon Memuru	18	12,8
Kadın	75	53,9	Diğer	39	27,8
Erkek	64	46,1			
			<b>Sektörde Çalışma Yılı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Kullanılan Program</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	0-5 Yıl Arası	71	50,7
Opera/Fidelio	121	86,4	6-10 Yıl Arası	40	28,6
Sispar	7	5,0	11 Yıl ve Üstü	29	20,7
Sentez	4	2,8			
AmonRa	3	2,1	<b>Önbüro Departmanında Çalışma Yılı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Rmos	1	0,7	0-5 Yıl Arası	89	63,6
Elektra	1	0,7	6-10 Yıl Arası	34	24,3
Diğer	3	2,1	11 Yıl ve Üstü	17	12,1

### 3.3.2.Yönlendiren Kullanıcı Özelliklerine Yönelik Geçerlilik, Güvenirlik ve Faktör Analizleri

Yönlendiren kullanıcı ölçeği için güvenilirliğin analizi için Cronbach Alpha analizi ve yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi ve Varimax Döndürme Yöntemi kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilebilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

İlk analizden sonra, faktör yükü, tek bir boyut altında kalan benimseme hızına ait 3. soru analizden çıkarıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmıştır. Analizden sonra yönlendiren kullanıcı anketine ait soruların KMO değeri ,763 ve Bartlett's test p değeri ,000 olduğundan faktör analizi sonuçlarının değerlendirilebileceğine karar verilmiştir. Toplam 15 sorunun Cronbach Alpha değeri ,766 olduğundan soruların tutarlı olduğu görülmüştür. Ayrıca 15 soru ile yönlendiren kullanıcı özelliklerindeki varyansın % 58,100 oranında açıklandığı ve dört boyut altında toplandığı görülmektedir.

**Tablo 2. Yönlendiren Kullanıcı Özellikleri Ölçeği Faktör Analizi**

Soru No	Trendlerin Önünde ve Alanında Yüksek Düzeyde Bilgi Sahibi Olmak	Yüksek Fayda Beklentisi	Motivasyon ve Benimseme Hızı	Tatminsizlik
<b>ORTALAMA</b>	<b>3,68</b>	<b>4,42</b>	<b>3,46</b>	<b>2,87</b>
Soru 1	,774			
Soru 10	,740			
Soru 2	,649			
Soru 11	,590			
Soru 12	,532			
Soru 4		,786		
Soru 3		,694		
Soru 8			,719	
Soru 7			,698	
Soru 14			,682	
Soru 13			,567	
Soru 16			,504	
Soru 5				,813
Soru 6				,746
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>27,922</b>	<b>10,006</b>	<b>11,992</b>	<b>8,179</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyans: % 58,100</b>				

Altı boyut altında incelemeye alınan yönlendiren kullanıcı ölçeğinde, trendlerin önünde olmak ve alanında yüksek düzeyde bilgi sahibi olmak boyutları birleşerek tek bir boyut oluşturmuştur. Ayrıca, içsel motivasyona ait 2 sorudan bir tanesi trendlerin önünde ve alanında bilgi sahibi olmak boyutu altına yerleşmiş, içsel motivasyonun bir ve dışsal motivasyonun iki sorusu ise benimseme hızı soruları ile birleşerek bir boyut altında toplanmıştır. Sonuç olarak, varimax döndürme yöntemi ile yapılan faktör analizi sonucu yönlendiren kullanıcı özelliklerinin dört boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu nedenle, farklılık analizlerinde ölçek trendlerin önünde ve alanında yüksek bilgi sahibi olma, yüksek fayda beklentisi, motivasyon ve benimseme hızı ve tatminsizlik olmak üzere dört boyut üzerinden değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

### 3.3.3. Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Yönlendiren Kullanıcı Özelliklerindeki Farklılıkların Analizler

Farklılık analizleri uygulanırken, önbüro programları kullanıcılarına uygulanan anket verilerinin normallik testi için  $n > 29$  olduğundan Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır, test sonucunda dağılım normal çıkmadığından kullanıcıların mesleki ve demografik özelliklerinin yönlendiren kullanıcı özellikleri üzerinde yarattığı farklılıkların analizlerinde parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır.

Önbüro departmanı çalışanlarının yönlendiren kullanıcı özelliklerindeki farklılıklar, otelin sınıfı, önbüro departmanında görev yaptıkları pozisyon, turizm sektöründe ve önbüro departmanında çalışma yılları, cinsiyetleri ve yaşları açısından değerlendirilmiştir.

Katılımcıların yönlendiren kullanıcı özelliklerinin otelin sınıfına, önbüro departmanında görev yaptıkları pozisyon, yaş, turizm sektöründeki ve önbüro departmanındaki çalışma yıllarına göre fark gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3. Mesleki Özelliklere Göre Yönlendiren Kullanıcı Özelliklerindeki Farklılıklar**

	Otelin Sınıfı	Önbüro Pozisyon	Turizm Sektöründeki Çalışma Yılı	Önbürodaki Çalışma Yılı	Yaş
Trendlerin Önünde ve Alanında Yüksek Düzeyde Bilgi Sahibi Olmak (p)	,100	,005	,121	,064	,032
Yüksek Fayda Beklentisi (p)	,170	,272	,006	,016	,066
Motivasyon ve Benimseme Hızı (p)	,173	,802	,883	,978	,229
Tatminsizlik (p)	,046	,283	,060	,343	,196

Tablo 3. İncelendiğinde farklı demografik ve mesleki özelliklerin yönlendiren kullanıcı özelliklerine sahip olma bakımından farklılık yarattığı göze çarpmaktadır. Analizler neticesinde 1.H<sub>1</sub>, 2.H<sub>1</sub>, 3.H<sub>1</sub>, 4.H<sub>1</sub> ve 5.H<sub>1</sub> kısmen kabul edilmiştir. Önbüro departmanındaki pozisyon ve çalışanın yaşı açısından trendlerin önünde ve alanında yüksek düzeyde bilgi sahibi olma özelliğinde farklılık mevcuttur. Bu farklılığın hangi pozisyondan ve hangi yaş aralığından kaynaklandığı Tablo 4'teki sıralı ortalamalara bakılarak değerlendirilebilir.

**Tablo 4. Trendlerin Önünde ve Alanında Yüksek Düzeyde Bilgi Sahibi Olma Özelliği ile İlgili Sıralı Ortalama Sonuçları**

	Önbüro Pozisyon	Sıralı Ortalama	Yaş	Sıralı Ortalama
Trendlerin Önünde ve Alanında Yüksek Düzeyde Bilgi Sahibi Olmak	Önbüro Müdürü	101,77	35 Yaş ve Üstü	87,77
	Rezervasyon Şefi	96,29	26-35 Yaş Arası	75,32
	Resepsiyonist	67,89	16-25 Yaş Arası	59,70
	Rezervasyon Memuru	67,06		
	Diğer	60,74		
	Resepsiyon Şefi	56,77		

Tablo 4'teki sıralı ortalamalara göre önbüro müdürü ve rezervasyon şefi pozisyonları ile resepsiyonist ve rezervasyon memuru pozisyonları arasında farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Yaş söz konusu olduğunda ise, ortalamaların yine yaş arttıkça arttığı görülmektedir. Bu sonuç, hem pozisyon yükseldikçe hem de yaş arttıkça trendlerin önünde ve alanında yüksek düzeyde bilgi sahibi olma özelliğinde de artış meydana geldiğini göstermektedir.

Tablo 3'te görülen turizm sektöründe ve önbüro departmanında çalışma yıllarına göre yüksek fayda beklentisindeki farklılığın hangi yıl aralıklarında gerçekleştiği ise Tablo 5'te verilen sıralı ortalamalara göre değerlendirilebilir.

**Tablo 5. Yüksek Fayda Beklentisi Özelliği ile İlgili Sıralı Ortalama Sonuçları**

	Turizm Sektöründeki Çalışma Yılı	Sıralı Ortalama	Önbürodaki Çalışma Yılı	Sıralı Ortalama
Yüksek Fayda Beklentisi	6-10 Yıl Arası	82,85	6-10 Yıl Arası	86,21
	11 Yıl ve Üstü	78,24	11 Yıl ve Üstü	73,18
	0-5 Yıl Arası	60,38	0-5 Yıl Arası	63,99

Tablo 5.'ten ayrıntılı olarak görülebileceği gibi turizm sektöründe daha uzun süre çalışmış olan önbüro çalışanlarının yeni bir ürün geliştirilmesinden daha yüksek fayda beklentisi içinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca paralel durum önbüro departmanında çalışma süresinde de görülmektedir.

Daha önce Tablo 3'te verilen sonuçlarda turizm sektöründe çalışma yılına ve otelin sınıfına göre tatminsizlik özelliğinde görülen farklılığın ayrıntıları ise Tablo 6'da verilen sıralı ortalamalara göre değerlendirilebilir.

**Tablo 6. Tatminsizlik Özelliği ile İlgili Sıralı Ortalama Sonuçları**

	Otelin Sınıfı	Sıralı Ortalama
Tatminsizlik	4 Yıldız	83,42
	5 Yıldız	69,80
	3 Yıldız	47,77

Tablo 6.'daki sıralı ortalamalar incelendiğinde otellerin yıldız sınıflamasına göre yapılan karşılaştırmada ortaya çıkan farklılıkta en yüksek tatminsizlik düzeyinin 4 yıldızlı otellerde olduğu görülmektedir. En düşük tatminsizlik düzeyinin 3 yıldızlı otellerde görülmesi çalışanların beklentileri ile beklentilerinin karşılanma düzeyleri arasındaki ilişkiyi kaynaklanabilir.

Kullanıcıların cinsiyetlerine göre yönlendiren kullanıcı özelliklerinde farklılık ortaya çıkıp çıkmadığı ise Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuç, Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Cinsiyete Göre Yönlendiren Kullanıcı Özelliklerindeki Farklılıklar (Mann-Whitney U Testi Sonucu)**

	Cinsiyet	
		U
Trendlerin Önünde ve Alanında Bilgi Sahibi Olmak	U	2058,000
	Z	-1,455
	p	,146
Yüksek Fayda Beklentisi	U	2355,000
	Z	-,199
	p	,842
Motivasyon ve Benimseme Hızı	U	2392,500
	Z	-,032
	p	,975
Tatminsizlik	U	1741,500
	Z	-2,818
	p	,005

Tablo 7'de önbüro departmanı çalışanlarının cinsiyetlerine göre taşıdıkları yönlendiren kullanıcı özelliklerinin yalnızca tatminsizlik özelliği söz konusu olduğunda farklılaştığı göze çarpmaktadır. Bu sonuç ile 6.H1 kısmen kabul edildiği görülmektedir. Sıralı ortalamalar incelendiğinde ise, kadınların tatminsizlik düzeylerinin (78,78) erkeklerin tatminsizlik düzeylerinden (59,71) daha yüksek olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışma, önbüro departmanı çalışanlarının kullandıkları otomasyon programlarında geliştirme yapabilmek potansiyellerini yönlendiren kullanıcı özellikleri bağlamında incelemek amacıyla yürütülmüştür. Çalışmada yönlendiren kullanıcı özellikleri olarak, trendlerin önünde olmak, yüksek fayda beklentisi, tatminsizlik, benimseme hızı, alanında bilgi sahibi olma, içsel ve dışsal motivasyon özellikleri ele alınmıştır. Yapılan analizler neticesinde bu özellikler, önbüro çalışanları örneğinde trendlerin önünde ve alanında yüksek bilgi sahibi olma, yüksek fayda beklentisi, motivasyon ve benimseme hızı ve tatminsizlik şeklinde dört boyutta toplanmıştır. Daha sonra, konaklama işletmelerinde önbüro departmanı çalışanlarının yaş, cinsiyet gibi demografik ve pozisyon, otelin yıldız sınıfı, sektörde ve önbüroda çalışma yılı gibi mesleki özelliklerine göre kullandıkları programa katkı yapmalarını sağlayabilecek yönlendiren kullanıcı özelliklerini taşıyıp taşımadıkları incelenmiştir.

Araştırmanın sonuçları, önbüro departmanında önbüro müdürü ve rezervasyon şefi pozisyonlarında çalışanların ve yaşı diğer iki gruba göre daha büyük olanların trendlerin önünde olduğu yani ihtiyaçlarının diğerlerine nazaran daha önce ortaya çıkarak yeni fikir ve ürün arayışında oldukları ve aynı zamanda kendi alanında yüksek düzeyde bilgi sahibi olduklarını ortaya koymaktadır. Turizm sektöründe ve önbüro departmanında çalışma yılları bakımından ise 6-10 yıl arası çalışanların diğer iki gruba nazaran kullandıkları üründen daha yüksek fayda beklentisi içinde oldukları görülmektedir. Tatminsizlik özelliği söz konusu olduğunda ise, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi önbüro departmanı çalışanlarının 3 yıldızlı olanlara nazaran ve kadın çalışanların erkeklere nazaran daha yüksek tatminsizlik ifade ettikleri görülmüştür.

Trendlerin önünde olan, yüksek fayda beklentisi olan, alanında yüksek düzeyde bilgi sahibi olan ve tatminsizlik düzeyi yüksek olan çalışanların yeni bir ürün fikri önerme olasılıkları daha yüksek olacağından şirketlerin otomasyon programlarındaki eksiklikleri ve potansiyel gelişme olanaklarını öğrenmek için önbüro müdürleri, 35 yaş üstündeki çalışanlar, hem sektörde hem de önbüro departmanında en az 6 yıl deneyimi olanlar, 4 ve 5 yıldızlı işletmelerde çalışanlar ile işbirliğine gitmeleri durumunda hem kullanıcı dostu hem de ticari açıdan daha başarılı programlar geliştirme olasılıkları ortaya çıkacaktır. Yönlendiren kullanıcılar olarak tespit edilecek gruplardan elde edilen bilgiler ile ürün geliştirme faaliyetleri geniş piyasa araştırması gerektiren ve büyük zaman ve bütçe gerektiren ürün geliştirme çalışmalarından daha etkin olabilecektir. Bu nedenle, birçok sektörde başarıyla

uygulanabilecek yönlendiren kullanıcı fikir geliştirme sürecinin turizm sektörü için de olası ve faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- BELZ, F., BAUMBACH, W. (2010). Netnography as a Method of Lead User Identification, *Creativity and Innovation Management*, 19(3):304-313.
- BIEMANS, W.G. (1991). User and Third-party involvement in developing medical equipment innovations, *Technovation*, 11(3):163-182.
- BILGRAM, V., BREM, A., VOIGT, K. (2008.) User Centric innovations in new product development-systematic identification of lead users harnessing interactive and collaborative online-tools, *International Journal of Innovation Management*, 12(3).
- BRAIT R. A. (2004). Lead Users as a Source of Innovation, *International Journal of Law and Information Technology*, 12(2):168-177.
- ÇETİN GÜRKAN, G. (2013). İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendiren Kullanıcılar, *Paradigma Akademi*.
- ÇETİN GÜRKAN, G. (2014). Identification of Lead User Characteristics: The Case of Surgeons in Turkey *European Journal of Business and Management*, 6(9):87-93.
- EVERETT, R. (2003) *Diffusions of Innovations*, Free Press, New York, Fifth Edition.
- FRANKE, N., VON HIPPEL, E., SCHREIER, M. (2006). Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory, *Journal of Product Innovation Management*, 23:301-315.
- FRANKE, N., VON HIPPEL, E. (2003). Satisfying Heterogeneous User Needs via Innovation Toolkits: The Case of Apache Security Software, *Research Policy*, 32(7):1199-1215.
- HERSTATT, C., VON HIPPEL, E. (1992). From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a "Low Tech" Field, *Journal of Product Innovation Management*, 9:213-221.
- HIENERTH, C. (2006). The commercialization of user innovations: The development of the rodeo kayak industry, *R&D Management*, 36(3):273-294.
- HIENERTH, C., CHRISTOPHER, L. (2011). Exploring How Peer Communities Enable Lead User Innovations to Become Standard Equipment in the Industry: Community Pull Effects, *Journal of Product Innovation Management*, 28(1):175-195.
- KAISER, S. ve MULLER-SEITZ, G. (2008). Leveraging Lead User Knowledge in Software Development—The Case of Weblog Technology, *Industry and Innovation*, 15(2):199-221.
- LETTL, C. (2007). User involvement competence for radical innovation, *Journal of Engineering Technology Management*, 24:53-75.

- LETTL, C., HERSTATT, C., GEMUENDEN, H.G. (2006). Users contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology, *R&D Management*, 36(3):251-272.
- LETTL, C., HIENERTH, C., GEMUENDEN, H.G. (2008). Exploring How Lead Users Develop Radical Innovation: Opportunity Recognition and Exploitation in the Field of Medical Equipment Technology, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(2):219-233.
- LILIEN, G.L., MORRISON, P.D., SEARLS, K., SONNACK, M., VON HIPPEL, E. (2002). Performance Assessment of Lead User Idea Generation Process for New Product, *Management Science*, 48(8):1042-1059.
- LUTHJE, C., HERSTATT, C. (2004) The Lead User Method: an Outline of Empirical Findings and Issues for Future Research, *R&D Management*, 34(5):553-568.
- LUTHJE, C., HERSTATT, C., VON HIPPEL, E. (2005). Users-innovators and "local" information: The case of mountain biking, *Research Policy*, 34:951-965.
- MARCHI, G., GIACHETTI, C., de GENNARO, P. (2011). Extending lead-user theory to online brand communities: The case of the community Ducati, *Technovation*, 31:350-361.
- McDANIEL, B.A. (2002). *Entrepreneurship and Innovation An Economic Approach*, M.E. Sharpe, Inc., London.
- MORRISON, P.D., ROBERT, J.H., VON HIPPEL, E. (2000). Determinants of User Innovation Sharing in a Local Market, *Management Science*, 46(12):1513-1527.
- MORRISON, P.D., ROBERT, J.H., MIDGLEY, D.F. (2004). The Nature of Lead Users and Measurement of Leading Edge Status, *Research Policy*, 39:351-362.
- OOSTERLOO, N., KRATZER, J., ACHTERKAMP, M.C. (2010). Applying lead user theory to young adults, *Young Consumers*, 11(1):5-23.
- ÖZER, M. (2009). The Roles of Product Lead-Users and Product Experts in New Product Evaluation, *Research Policy*, 38: 1340-1349.
- RAINEY, D.L. (2005). *Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development*, Cambridge Press.
- SCHREIER, M., OBERHAUSER, S., PRÜGL R. (2007). Lead users and the adoption and diffusion of new products: Insights from two extreme sports communities, *Marketing Letters*, 18:15-30.
- SCHREIER, M., REINHARD, P. (2008). Extending Lead-User Theory: Antecedents and Consequences of Consumers' Lead Userness, *Journal of Product Innovation Management*, 25:331-346.
- SCHUHMACHER, M.C., KUESTER, S. (2012). Identification of Lead User Characteristics Driving the Quality of Service Innovation Ideas, *Creativity and Innovation Management*, 21(4):427-441.
- SPANN, M., HOLGER, E., SKIERA, B.; SOL, J.H. (2009). Identification of Lead Users for Consumer Products via Virtual Stock Markets, *Journal of Product Innovation Management*, 26:322-335.



- THOMKE, S., VON HIPPEL, E. (2002). Customers as Innovators A New Way to Create Value, *Harvard Business Review*, April, 74-81.
- TSINOPOULOS, C. ve AL-ZU'BI, Z. (2012). Clockspeed effectiveness of lead users and product experts, *International Journal of Operations & Production Management*, 32(9):1097 – 1118.
- URBAN, G.L., VON HIPPEL, E. (1988). Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products, *Management Science*, 34(5):569-582.
- VON HIPPEL, E. (1986). Lead Users: An Important Source of Novel Product Concepts, *Management Science*, 32(7):791-805.
- VON HIPPEL, E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press.
- VON HIPPEL, E., WILLIAM, R. (1996). A Lead User Study of Electronic Home Banking Services: Lessons from the Learning Curve, MIT Sloan School of Management, Working Paper No:3911-96.
- VON HIPPEL, E, THOMKE, S, SONNACK, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3M, *Harvard Business Review*, 47-57.
- VON HIPPEL, E, (2005). *Democratizing Innovation*, The MIT Press.