

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON: İSTANBULDAKİ 5
YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet VATAN

Balıkesir, 2010

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 200812501004 numaralı Ahmet Vatan'ın hazırladığı "Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" konulu DOKTORA/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 22.07.2010 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan..... İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı
Yrd. Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY
Üye..... İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)
Üye..... İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı
Üye..... İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı
Üye..... İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

...../...../2010
Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

ÖNSÖZ

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızı, bilgiye çok kolay ulaşılması, piyasalarda çok sayıda birbirine benzeyen ürün ve hizmetlerin mevcut oluşu ve bahsi geçen benzer ürün ve hizmetlerin taklit edilmesinin kolaylaşması 'inovasyon' konusunu çok incelenir ve önemli kılmıştır.

Tüketici tarafından alışkanlık boyutunda tüketilen ürünler bile benzerlerinin karşısında zarar görmektedirler. Özellikle karar mekanizmasında ki altın nokta olan fiyat faktörü de işin içine girdiğinde tüketici aynı hazzı aldığı ürünün ucuz olanına yönelmeye başlayacaktır. Tüketici açısından değişen bir şey yoktur. Çünkü sizin ürettiğiniz üründen aynı hazzı aldığı başka bir ürünü daha ucuza mal etmeye başlayacaktır. İşte bu süreçte inovasyon kavramı anlam kazanacaktır. İnovasyonu başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler sağladıkları faydalar ile rekabette avantajlı hale gelip, yaşamlarını sürdürebileceklerdir.

Turizm sektörü açısından baktığımızda ise inovasyonun gerekliliği tartışılmayacak kadar önemlidir. Rekabetin zaten yoğun olduğu ve giderek ağırlaştığı turizm sektöründe işletmelerin yaşamlarını sürdürmesi için anahtar kavram 'inovasyon' olacaktır. İnovasyon, hem akademik çevrelerce hem de hizmet ve ürün üreten çevrelerce ilgi odağı haline gelen bir konu olmuştur.

Çalışmada inovasyon kavramına farklı açılardan yaklaşmak amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmada İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma yaparak turizm işletmelerinin inovasyon eğilimlerini ortaya koymak ve bu eğilimleri belirlemek hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, turizm sektörü ve turizm eğitimindeki bilgi birikimiyle bana yol gösteren, yardımını esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfü MET'e teşekkürü bir borç bilirim. İnovasyon ile beni

tanıştıran değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Dürkiye BOZOK ve çalışmamda - eğitimimde emeiği geçen adını sayamadığım hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Ayrıca çalışmam sırasında bana destek olan aileme ve anket çalışmasında bana yardımcı olup desteğini esirgemeyen Tufan KURT'a çok teşekkür ederim.

Ahmet VATAN
Balıkesir, 2010

ÖZET

TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON: İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

VATAN, Ahmet

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfü MET

2010, 102 Sayfa

“Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasının amacı son dönemlerde sıkça adından bahsettiren bir konu olan inovasyonun, turizm işletmeleri tarafından nasıl algılandığı ve uygulandığını belirlemektir.

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde inovasyon kavramı, değişik açılardan incelenmiş ve irdelenmiştir. Yine birinci bölümde inovasyon ve turizm ilişkisinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde inovasyon türleri incelenmiş ve turizm ile ilişkilendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmesi yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Çalışmanın sonucunda ise turizm işletmelerinin inovasyonu önemseydiği ve işletme yaşı ile inovasyonun arasında herhangi bir bağlantı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla beraber zincir işletmeler daha fazla inovasyon yaparken, süreç ve pazarlama inovasyonu ön plana çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, inovasyon, yenilik, konaklama, yenilik yönetimi

ABSTRACT

INNOVATION IN TOURISM MANAGEMENT: A RESEARCH ON 5-STAR ACCOMMODATION ENTERPRISES ISTANBUL

VATAN, Ahmet

Master Thesis, Tourism Management and Hotel Department

Thesis Advisor: Yrd.Doc.Dr. Omer Lutfu Met

2010, 102 pages

Innovation in Tourism Management: The aim of the postgraduate thesis named as A Research on 5-star Accommodation Enterprises in İstanbul is to determine how innovation, a frequently mentioned subject recently, is perceived and applied by the 5-star accommodation enterprises in İstanbul.

This study consists of three parts. In the first part, the innovation concept is examined and scrutinized and the relation between innovation and tourism is mentioned. In the second part, types of innovation are examined and associated with tourism. In the third part, a survey is conducted to the managers of 5-star hotels in İstanbul.

At the end of the study, it emerges that the 5-star hotels in İstanbul care about innovation and there is no connection between the age of enterprises and innovation. Chain enterprises make more innovations and process and marketing innovation come into prominence in enterprises.

Key words: Tourism, innovation, hospitality , hotel, innovation management

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	x
EKLER LİSTESİ	xii

GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Amacı	2
1.2 Araştırmanın Problemi	3
1.3 Alt Problemi	3
1.4 Araştırmanın Önemi	4
1.5 Varsayımlar	5
1.6 Sınırlılıklar	5

2. TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON

2.1 İnovasyon Kavramı	6
2.1.1 İnovasyonun Önemi	10
2.1.2 İnovasyonun Özellikleri	13
2.1.3 İnovasyon Kaynakları	15
2.1.4. İnovasyon Süreçlerinin Adımları	17
2.1.5 İnovasyon ve Arge İlişkisi	18
2.1.6 İnovasyon Transferi	22
2.1.7 Patent	23
2.2 Turizmde İnovasyon	26
2.2.1 Turizmin Özellikleri ve İnovasyon	26
2.2.2 Turizmde İnovasyonun Önemi	29
2.2.3 Turizmde İnovasyon Modeli	31

2.3 Turizm İşletmelerinde İnovasyonun ‘Ürün/Hizmet, Süreç, Pazarlama ve Örgütsel’ Açısından İncelenmesi	34
2.3.1 Turizm İşletmelerinde Ürün / Hizmet İnovasyonu	36
2.3.2 Turizm İşletmelerinde Süreç İnovasyonu	42
2.3.2.1 İş Model İnovasyonu	48
2.3.3 Turizm İşletmelerinde Pazarlama İnovasyonu	48
2.3.4. Turizm İşletmelerinde Organizasyonel İnovasyon	52
2.3.4.1 İnovasyon Kültürü	54
2.3.4.2 Örgüt Kültürünün İnovasyona Etkisi	56
2.3.4.3 Örgüt İçi İletişimin İnovasyona Etkisi	60

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Amacı	66
3.2 Araştırma Kapsamı	66
3.3 Araştırmanın Yöntemi	66
3.4 Araştırmanın Çerçevesi	67
3.5 Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci	67
3.6 Verilerin Değerlendirilmesi	68

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 İşletmenin Hizmet Yaşı ile İlgili Bulgular	69
4.2 İşletmenin Türü ile İlgili Bulgular	70
4.3 İşletmelerce İnovasyonun Gerekliliği ve Önemi İle İlgili Bulgular	70
4.4 İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ürün / Hizmet İnovasyonu İle İlgili Bulgular	71
4.5 İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Süreç İnovasyonu İle İlgili Bulgular	73
4.6 İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Pazarlama İnovasyonu İle İlgili Bulgular	76
4.7 İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Organizasyonel İnovasyon İle İlgili Bulgular	80
4.8 İstanbul’da Hizmet Veren 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde İnovasyon	

ve İşletme Yaşı Arasındaki İlişki	82
4.9 İstanbul'da Hizmet Veren 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Türü Arasındaki İlişki	83
4.10 İstanbul'da Hizmet Veren 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde İnovasyon Türlerinin Aritmetiği	84
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	
5.1 Sonuçlar	86
5.2 Öneriler	91
KAYNAKÇA	92
EKLER	99

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekiller

Şekil 1. Yenilikle İlişkili Kavramlar	10
Şekil 2. İnovasyon ve Ar-Ge İlişkisi	18
Şekil 3. Bilim ve Pazar İlişkili İnovasyon	19
Şekil 4. İnovasyon Çemberi	20
Şekil 5. Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle)	31

Tablolar

Tablo 1. İşletmenin Hizmet Yaşı	69
Tablo 2. İşletmenin Türü	70
Tablo 3. İşletmelerce İnovasyonun Önemi	70
Tablo 4. İşletmelerce İnovasyonun Gerekliliği	70
Tablo 5. Tüketiciye Daha Fazla Fayda Sağlayan Ürün veya Hizmetler Geliştirme...	71
Tablo 6. Pazardaki Ürün ve Hizmetlerin İlk Örneğini Sunma	71
Tablo 7. Mevcut Ürün ve Hizmetlerimizi Sıklıkla Geliştirme	72
Tablo 8. Tüketicinin Davranışlarında Ciddi Anlamda Değişiklik Yaratacak Ürün veya Hizmetler Geliştirme	72
Tablo 9. Mevcut Ürün veya Hizmet Yelpazesine Sürekli Yenilerini Ekleme	73
Tablo 10. Üretim Süreçlerinde Sürekli İyileştirme Çabası	74
Tablo 11. Hizmet / Ürün Teslimat ve Operasyonlarında Sürekli Yenilik Yapma Çabası	74
Tablo 12. Pazar Anlayışını Yeni Gelişmelere Bağlı Olarak Gözden Geçirme	75
Tablo 13. Var Olan Ürünlerin Tüketiciye Ulaştırılması ya da Hizmetlerin Sunuş Biçimini Değiştirme	75
Tablo 14. Yeni İhtiyaçlar ve Pazar Alanları Bulmanın Yollarını Arama	76
Tablo 15. Sürekli Olarak Daha Önce Girilmeyen Yeni Ürün veya Hizmet Alanlarına Girme	76
Tablo 16. Var Olan Ürün veya Hizmetleri Yeniden Konumlandırma	77
Tablo 17. Ürün ve Hizmet Fiyatlandırmasında Yenilik Yapma	77
Tablo 18. Satış Tekniklerini Gözden Geçirme ve Yeni Yöntemler Bulma	78
Tablo 19. Tutundurma Yöntem ve Araçlarını Geliştirmenin Yollarını Arama	78

Tablo 20. Ürün ve Hizmetlerin Ödeme Koşullarında Yeni Metotlar Araştırma	79
Tablo 21. Ürün Tasarımlarını Müşteri İhtiyaçlarına ve Rakip Ürünlere Göre Yenileme	79
Tablo 22. Müşterilerle İlişki Kurmanın ve Geliştirmenin Yeni Yollarını Bulma	80
Tablo 23. İşletmenin Dış İlişkilerinin Yönetiminde Yenilikler Yapma	80
Tablo 24. İşletmenin Ticari Uygulamalarında Yenilik Yapma	81
Tablo 25. İşletmedeki İş Tanımlarının Değişen Durumlara Göre Yenileme	81
Tablo 26. İnovasyon ve İşletme Yaşı İlişkisi	82
Tablo 27. İnovasyon ve İşletme Türü İlişkisi	83
Tablo 28. İnovasyon Türlerinin Aritmetiği	84

EKLER LİSTESİ

Korelasyon Analizi	99
Anket	100
Özgeçmiş	102

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Yenilik, yenilikçi olma ya da yenilenme kelimeleri ile gerek sosyal yaşamımızda gerekse iş hayatımızda çok sık rastlarız. Bu sebepten dolayı olsa gerek bu kelimelere aşina olduğumuzu söylemek yanlış olmaz. İnsanlık tarihi kadar eski olan 'yeni' kelimesi aslında insanoğlunun içinde bulunduğu durum ve şartlara uyum sağlama hareketinden, gereksiniminden dolayı hayatımızdan hiç eksik olmamıştır. Bu bağlamda değişen şartlara ayak uydurma konusunda yenilik önemli bir faktördür. Bu sebepten dolayı ise yenilik veya yenilenme, hem sosyal hayatımızı sürdürdüğümüz sürece hem de iş hayatımızı sürdürdüğümüz sürece bize yakın bir kavram olacaktır.

Coğrafi keşifler ve özellikle Avrupa'daki devrimleri takiben hem iş yaşantısında hem de bilim ve teknoloji de hızlı ilerlemeler, gelişmeler başlamıştır. Bu hızlı gelişme döneminde ortaya çıkan yeni keşifler ve buluşlar beraberinde bilimsel gelişmeleri de getirmiştir. Bahsettiğimiz dönemlerde bilim ve teknolojiye gelişmeler aslında yenilik olarak tasvirlenmekteydi. Bilim ve teknolojinin gelişmesi, o dönemdeki ülkelerin durumu ve işletmelerin vaziyeti için yenilik anlamında yeterli görülüyordu. Takip eden senelerde ise birçok ülkenin sanayisinin büyümesi, bilim ve teknolojinin daha da hızlanarak gelişmesi ve bunun yanında bilgiye ulaşımın giderek kolaylaşması gibi sebeplerden dolayı bilim ve teknolojiye gelişmelerin ticari rekabette tek başına yeterli olduğu inancını zayıflatmıştır.

Bilim ve teknolojiye gelişmelerin rekabette tek başına yeterli olduğu inancının zayıflamasından sonra rekabet edebilmek, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek için 'inovasyon' kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. İnovasyon kavramının etkisi yalnızca işletmelerin değil devletlerin de önem verdiği bir konu haline gelmiştir.

Bu bağlamda günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "inovasyon" olarak adlandırılır.

İnovasyon; yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerse yeni inovasyon faaliyetlerini doğurur.

Hizmet üreten ve yoğun bir rekabet trafiğine sahip olan turizm sektörü için de yenilenme eğilimi kuşkusuz kaçınılmaz olacaktır. Turizmin yaygınlaşmaya başladığı ilk senelerdeki gibi sadece konaklama hizmeti vermek tüketiciyi eskisi kadar tatmin etmemekle birlikte, bu süreçte yeni oluşan taleplerin karşılanması ve hizmet yelpazesini genişletmek amacıyla da yine inovasyon turizm sektörünün yardımcısı olacaktır. Önceleri sadece deniz, kum, güneş satarken geçtiğimiz yıllarda alternatif turizm türlerinden bahsedilmeye başlanmıştır. Turizm türlerini çeşitlendirilmesinden sonraki basamak ise kuşkusuz hem işletme bazında hem varış yeri bazında inovasyon eylemini gerçekleştirmektir. İşletmelerin yaşamını sürdürebilmeleri, rekabet ortamında başarılı olmaları için inovasyon yapmaları kaçınılmazdır.

1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile inovasyon kavramının turizm işletmeleri için ne ifade ettiğinin, turizm işletmelerinde önemsenip önemsenmediğinin, turizm

işletmelerinde hangi tür inovasyonun ön plana çıktığının, İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin inovasyon konusundaki eğilimlerinin belirlenmesi ve elde edilen sonuçlarla turizm işletmelerinde inovasyonu incelemek amaçlanmıştır.

1.2 Araştırmanın Problemi

Bu araştırmada, inovasyonun konaklama işletmelerince önemsenip önemsenmediği, konaklama işletmelerinde inovasyon ile konaklama işletmesinin yaşı arasında bir ilişki olup olmadığı, konaklama işletmelerinde inovasyon ile konaklama işletmesinin zincir işletme veya bağımsız işletme olması ile bir ilişki olup olmadığı ve konaklama işletmelerinde ön plana çıkan inovasyon türü ile ilgili sorulara cevap aranmıştır.

1.3 Alt Problemler

Test edilecek problem cümlelerimiz ve hipotezlerimiz ise aşağıda sıralanmıştır:

Problem 1. Konaklama işletmeleri inovasyonu önemsiyor mudur?

H₀: Konaklama işletmeleri inovasyonu önemsememektedir.

H₁: Konaklama işletmeleri inovasyonu önemsemektedir.

Problem 2. Konaklama işletmelerinde inovasyon ve işletme yaşı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H₀: Konaklama işletmelerinde inovasyon ve işletme yaşı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Konaklama işletmelerinde inovasyon ve işletme yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Problem 3. Konaklama işletmelerinde inovasyon konaklama işletmesinin zincir işletme veya bağımsız işletme olması arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H₀: Konaklama işletmelerinde inovasyon ve konaklama işletmesinin zincir işletme veya bağımsız işletme olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Konaklama işletmelerinde inovasyon ve konaklama işletmesinin zincir işletme veya bağımsız işletme olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Problem 4. Konaklama işletmelerinde öne çıkan inovasyon türü ürün/hizmet inovasyonu mudur?

1.4 Araştırmanın Önemi

Hem akademik ortamda hem de iş yaşantısında son dönemlerde çok incelenen bir konudur inovasyon. Amerika, Avrupa ve Uzak Doğu inovasyon yeteneklerini geliştirmek için birçok çalışma yapmaktadır. Gelişmekte olan Türkiye'de de inovasyon gittikçe ilgi çekmekte, birçok çevrede ve çerçevede ilgi kazanmaktadır.

Küreselleşen dünyada rekabet artık ülke sınırlarını aşmaktadır. Başka bir tabir ile dünya milletlerinin ekonomi, siyaset ve iletişim bakımından birbirine yaklaşmaya ve bir bütün olmaya başlaması rekabeti körüklenmiştir. Önceleri bir işletme kendi çevresindeki işletmelerle rekabet ederken, bahsettiğimiz durum işletmenin rakip sayısını artırmıştır. Artık pazarlarda, piyasa da aynı ürüne sahip ya da aynı ürünün benzer özelliklerine sahip birçok marka mevcuttur. Bu durumda karlılık hızla düşmektedir. Tüketici tarafından alışkanlık boyutunda tüketilen ürünler bile benzerlerinin karşısında zarar görmektedirler. Özellikle karar mekanizmasında ki altın nokta olan fiyat faktörü de işin içine girdiğinde tüketici aynı ürünün ucuz olanına yönelmeye başlayacaktır. Tüketici açısından değişen bir şey yoktur. Çünkü sizin ürettiğiniz üründen alınan aynı hazın alınabileceği daha ucuza mal etmeye başlayacaktır. İşte bu süreçte inovasyon kelimesi anlam kazanacaktır.

İnovasyonu uygulayan işletmeler sağladıkları faydalar ile rekabette avantajlı hale gelip, yaşamlarını sürdürebileceklerdir.

Turizm sektörü açısından baktığımızda ise inovasyonun gerekliliği tartışılmayacak kadar önemlidir. Daha önce de bahsettiğimiz gibi rekabetin zaten yoğun olduğu ve giderek ağırlaştığı turizm sektöründe işletmelerin yaşamlarını sürdürmesi için anahtar 'inovasyon' olacaktır.

Bu bağlamda 'inovasyon nedir, ne değildir?' 'Başarılı inovasyonlar gerçekleştirebilmek için neler gereklidir', 'Turizmdeki inovasyonun durumu nedir?' gibi sorulara cevap aranması ve öne sürülen hipotezlerin test edilmesi önemli görülmektedir.

1.5 Varsayımlar

1. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
2. Örnekleme oluşturan turizm işletmelerinin (yöneticilerinin) sorulara verdikleri cevaplar doğru kabul edilmiştir.
3. Turizm işletmelerinin (yöneticilerinin), anket sorularını objektif olarak cevaplandıkları varsayılmıştır.

1.6 Sınırlılıklar

Bu araştırma İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlıdır.

BÖLÜM 2

TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON

2.1 İnovasyon Kavramı

Latince “innovatus” kelimesinden türeyen inovasyon, bir fikri, satılabilir ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmek demektir. (Tüsiad, 2003) Başka bir kaynak ise ‘Latince’de yenilenme, yeni yapma ve değiştirme anlamına gelen “innovore” kelimesinden türetilmiş bir kavram olan yenilik olgusu, örgütsel yazında farklı bakış açıları ile ortaya konulmuştur’ demektedir (Narayanan, 2001). İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar oluşturarak refah üretmesi veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah üretmesidir (Drucker, 1998). İnovasyon, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir. (Kamien ve Schwartz, 1982).

Peters ve Waterman’a göre inovasyon; çevredeki herhangi bir değişime cevap verme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyettir. Drucker inovasyonu; “refah yaratma potansiyelini güçlendiren olgu” olarak tanımlamıştır. Moguee ve Schact, teknoloji üzerine odaklanarak, inovasyonu; “endüstri yaratma, ürün veya üretimi iyileştirme süreci” şeklinde ifade etmiştir. İnovasyona, ürün ve süreç açısından bakan Tushman ve Nadler inovasyonu; “bir iş birimi için yeni olan ürün, süreç ve hizmet yaratma” olarak ortaya koymuştur. Brown’a göre ise inovasyon, fark yaratmak, değer katmak veya performansı artırmak için ürün, süreç ve uygulamaları daha iyi hale getirmektir (Naktiyok, 2007).

Schmookler (1966): “Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur.” *Becker/Whisler (1967):* “Bir

fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa uygulanmasıdır.” *Knight (1967)*: “İnovasyon bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir.” *Downs/Mohr (1976)*: “Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır.” *Goldhar (1980)*: “Fikirlerin ortaya atılmasından ticarileştirmeye kadarki süreci kapsayan inovasyon, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla bağlantılı olan organizasyon el ve bireysel davranış kalıpları dizisidir.” *Freeman (1982)*: “Endüstriyel inovasyon, yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir ürünün pazarlanması ya da yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar.” (Elçi, 2007)

Rothwell/Gardiner (1985): “...inovasyon sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez (radikal inovasyon), aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerir (iyileştirme veya artımsal inovasyon). *Rickards (1985)*: “İnovasyon, yeni fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Sistemlerin problemlerinin (gereksinimlerinin) bu gereksinimlerle ilgili yeni çözümlerle çözülmesidir.” *Roberts (1987)*: “İnovasyon = icat + kullanım. İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır”. *Porter (1990)*: “Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar.” (Çeliktaş, 2008)

İnovasyon kavramının farklı yazarlar tarafından yapılmış çeşitli tanımları bulunmaktadır, işletmelerle ilişkili olarak yenilik, “işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması” olarak tanımlanabilir (Öğüt ve diğerleri, 2007).

OSLO kılavuzu yeniliği; teknolojik ürün yenilikleri, ürünün uygulanması / ticarileştirilmesi, iyileştirilmiş performans özellikleriyle tüketiciye yeni veya geliştirilmiş hizmetler sunmak olarak tanımlamaktadır. Teknolojik yenilik süreci, yeninin veya geliştirilmiş ürünün yahut teslimat yöntemlerinde yenilik uygulanması ve benimsenmesidir. İnovasyon atılım açısından yeni olmalıdır. İnovasyon pazarda yeni olmak zorunda değildir ve odak girişim ya da başka bir girişim yahut başka bir acenta tarafından yapılmasında da sorun yoktur (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009).

Yenilik teknik bir deyimden ziyade daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır. Yenilik (inovasyon) yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Tek başına yenilik yeni bir bilgiden daha fazlasını ifade etmektedir. İşletmeler için yenilik “yeni bir eylem potansiyeli veya yeni bir zenginlik kaynağı” anlamına gelmektedir (Durna, 2002). Günümüzde ülkelerin sosyo-ekonomik gelişiminde kritik öneme sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkan inovasyon İngilizce kökenli bir kavram olup İngilizce’de buluş anlamına gelen “invention” adlı terimin ticari kazanca dönüşme potansiyeli olarak ifade ediliyor. Türkçe de “yenilik”, “buluş” ve “icat” gibi kavramlarla adlandırılmakta olan bir kavramdır (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007).

İnovasyon süreci, sonunda artı getirisi olan, eskiye kıyasla daha fazla bir değer oluşturan değişimleri ifade etmektedir. En öz tanımı ile inovasyon, işletmelerde katma değer sağlamaya yönelik bir faaliyet olarak yenilik yapma ve böylelikle değişimi meydana getirebilme gücüdür (Toraman ve diğ., 2009).

Her şeyden önce inovasyon bir ekonomik süreçtir. Sonunda bir ürün de olabilir, bir hizmet de, daha gelişmiş bir yönetim modeli de. İnovasyonda tesadüfe de yer yoktur. Öncelikle gerekli bilgi birikiminin oluşması gereklidir. AR-GE (Araştırma-Geliştirme) ile inovasyonu da karıştırmamak gerekir. Her araştırma, olumlu sonuç verse dahi, inovasyona yol açmaz. Ancak AR-GE düzeyi yükselmeden inovasyonun gelişmesini de bekleyemeyiz. İnovasyonun gelişmesi için araştırma önemlidir. Bilgi yaratma önemlidir. Teknik inovasyonda ise sanayinin katkısı gereklidir. Bundan böyle yeni bir terimi de

kullanır olacaktır: AR-GE (Araştırma-Geliştirme)'nin yanında AR-İN (Araştırma-inovasyon). İnovasyon sonunda bir yenilik getirmeyebilir. Belki sadece bir değişimdir. Onun için “yenilikçilik” sözcüğü “inovasyon” un tam karşılığı değildir (Üstel ve Kabatepe, 2006). Bilgi, inovasyonun merkezindedir. İnovasyon, yeni bilginin-teknolojinin uygulanış sürecidir (Hall ve Williams, 2008).

İnovasyon kavramı ile karıştırılan kavramlardan biri ‘yaratıcılık’tır. Çoğunlukla yaratıcılıkla inovasyonun eş anlamlı olduğu düşünülür. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, inovasyon bu fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme süreciyle ilgilidir. İnovasyonun başlangıç noktası yaratıcılıktır. Yaratıcılık, yeni fikirler oluşturma ya da mevcut fikirlere yeni bakış açıları getirme yeteneğidir. Yeni fikirlerin oluşturulması için gerekli olan yetenekler ile bunları uygulamak için gerekli olan yetenekler birbirinden farklıdır. Yeni fikirlerin kullanılabilir hale getirilmesi için hem yaratıcı hem de yenilikçi personele ihtiyaç vardır. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça işletme için hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez. Bu bakımdan, işletmelerde inovasyon sürecinin, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsamaması gerekmektedir (Durna, 2002).

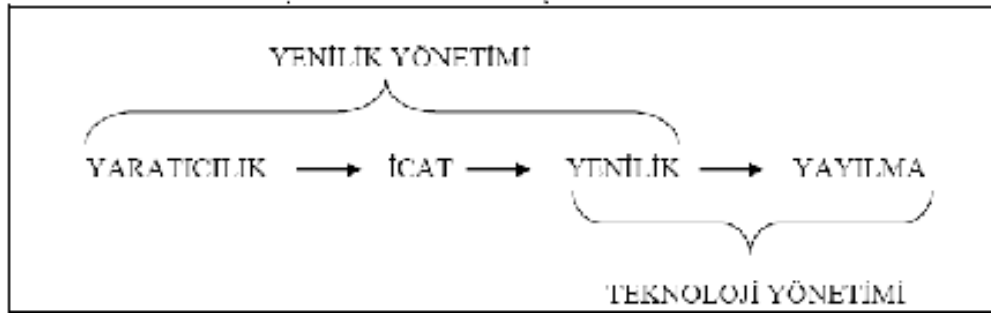
İnovasyon kavramı ile birlikte kullanılan ve birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri ‘buluş’tur. Buluş, ürün, hizmet ve süreç için yeni bir fikrin yaratılması olarak tanımlanabilir. İnovasyon yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Buluş, yeni ya da gelişmiş bir ürün veya sürecin fikir ya da konsept düzeyini ifade eder ve uygulamaya konulması veya kullanılmaya başlaması ile inovasyona dönüşür. Buluş yaratıcı bir olay, inovasyon ise yaratıcı bir süreçtir (Güleş ve Bülbül, 2004).

İnovasyonla birlikte kullanılan bir diğer kavram ‘teknolojik gelişme’dir. Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, üretim faaliyetlerinde bulunulurken başvuru bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Üretimin miktarını artıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde giderilmesine yardım eden bilgi topluluğudur (Durna, 2002). Teknolojik gelişmenin ekonomik açıdan bir anlam ifade edebilmesi için,

işletmenin kar veya zarar etmeyi göze alarak teknolojik gelişmeyi inovasyona dönüştürmesi gerekir (Kibritçioğlu, 1998).

Schumpeterci yaklaşımda teknolojik gelişmenin üç aşaması vardır. Bunlar: buluş, inovasyon ve yayılmadır. Teknolojik gelişme bunların hepsini kapsamaktadır. İnovasyon, buluşun kullanıma geçirilmesi ve yayılma da inovasyonun piyasalarda kullanıma geçirilmesini ifade etmektedir. Doğal olarak inovasyon ve 'yayıma' yakından ilişkilidir. İnovasyon ortaya çıktığında bunu uygulamaya geçirmenin çeşitli yolları vardır. Küçük artışlar şeklindeki inovasyonlar ve bu yolla teknolojinin yayılması belirleyici niteliktedir. Ancak köklü inovasyonlar bunları gölgelemiştir. Yeni teknolojilerin etkin biçimde benimsenmesi, yani yayılma, ülke ve firmaların çoğunluğu için yaşamsaldır (Kaya, 2000).

Şekil 1. Yenilikle İlişkili Kavramlar



Kaynak: Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.79

İnovasyon gelişme için vazgeçilmez bir kavram olduğundan ve tarihin ilk zamanlarından beri insanoğlu gelişme içinde olduğundan yenilik her zaman için önemlidir. İstese de istemesek de her zaman vardı. Bir filozofun "aynı suda iki kere yıkanmak imkansızdır" dediği gibi geçmişte de sürekli değişim ve yeni ortamlar durumlar kaçınılmazdı şimdi de öyledir (Çetintaş, 2008).

2.1.1 İnovasyonun Önemi

Küreselleşmenin ekonomik sınırları ve teknolojide yaşanan değişimlerin de zaman ve mekan sınırlarını ortadan kaldırması, endüstriyel ekonomiden küresel bilgi ekonomisine geçişi sağlamıştır. Bu durum, işletmeler açısından teknoloji ve bilginin önemini arttıran bir dönüşüm olmuştur. İşletmeler için bilgi artık üretim faktörlerinin başında gelmekte ve tüm bilgi kaynakları büyük önem kazanmaktadır. Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim, rekabet ortamının dinamikleşmesine neden olmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004).

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini korumak veya arttırmak için yenilik yapmalıdır. Bu amaçla, maliyetlerin minimize edilmesi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi ve ürün ve hizmet kalitesinin artırılması gereklidir. Bu gereklilikler, yenilik fikirlerini meydana getiren unsurlardır. Yenilik, ekonomik büyümenin, istihdam ve refah artışının anahtarıdır (Elçi, 2007).

Yaratıcılığın işletmede gün geçtikçe daha fazla önem kazanmasının nedenlerinin başında tüketicilerin istek ve beklentileri gelmektedir. Tüketiciler günlük yaşamlarında sürekli yeni problemlerle karşılaşmakta ve bunlara çözüm beklemektedirler. Örgütlerde yaratıcılık ön plana çıkartılarak, birbirinden bağımsız düşünce ya da fikirler bir araya getirilebilir, yepyeni çözümlere ve fikirlere ulaşılabilir. Ayrıca rekabet gün geçtikçe zorlaşmakta, bilginin hızla yayılması sonucu yenilikler çabuk eskitmekte ve hızla taklit edilebilmektedir. Müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılayarak ve müşteriye yeni alternatifler sunarak talep yaratacak yaratıcı fikir ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Bakan, 2004).

Örgütlerde yaratıcılığa verilen önemin nedenlerini şu şekilde açıklanmaktadır (Göktaş, 2009):

- Tüketici giderek artan oranda yaratıcı ve yenilikçi çözümler istemektedir. Çünkü tüketici günlük deneyimiyle sürekli yeni fikirler üretmekte ve bunun bir inovasyon olarak günlük yaşamına en kısa zamanda yansımaları beklemektedir.

- Rakipler geçmişte yapılan inovasyonları giderek daha iyi ve hızlı taklit etmektedirler. Geçen yıl yapılan bir inovasyon bir sonraki yıl hemen taklit edilmektedir. Patent alma, taklidi engellemede yetersiz kalmaktadır. Pazarda kalabilmek için sürekli olarak inovasyon yapmak gerekmektedir.
- İnovasyon yeni teknoloji ile mümkündür. "Teknoloji yoğun sanayilerde başarı" üzerine yapılan bir araştırma tek bir ilkeyi göstermiştir. Eğer bir firma teknolojik olarak inovasyon yapabilecek kapasiteye sahip değilse, rakipleri yapar ve pazarı ele geçirirler.
- İş yaşamını değişime rağmen aynı yaklaşımlarla sürdürmek yanlıştır. Artan karmaşıklık ve gelişen teknoloji, eski sorunlara yeni çözümler gerektirmektedir.

İşletmelerin inovasyon yapmaları için çeşitli nedenler vardır. İşletmelerin inovasyon yapmaları aşağıdaki 7 nedendendir (Afuah, 2009);

- Büyüme isteği
- Kaynak ve yetenekleri farklı bir alanda deneme
- Ekonomik ölçekler ve fırsatlar
- İşletme içi finansal durum
- Pazar gücü
- Kişisel yönetim nedenleri

İnovasyon yapma nedenleri, Peter F. Drucker tarafından yapılan ayırım da dikkate alınarak aşağıda anlatıldığı gibi, işletme içi nedenler ve işletme dışı nedenler olarak ikiye ayrılabilir (Vıcır, 2007).

İşletme içi inovasyon yapma nedenleri arasında; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, karı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir. Ayrıca yetenekli ve istekli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm işgörenlere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin sorunlarının çözümünde onlardan yardım

isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi işgörenlerle ilgili sebepler de olabilir (Taşkiran, 2004).

İşletme dışı nedenler, pazarla ilgili ve sosyal nedenler olmak üzere ikiye ayrılır: pazarla ilgili nedenler öncü işletme olmak, öncülüğü korumak, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılara dayanmaktadır. İkincisi sosyal nedenler ise, değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organları karşısında işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak ve büyük işletmelerle ilgili olarak şüpheleri olan kamuoyu hakkında olumlu bir izlenim bırakmaktır (Taşkiran, 2004).

Avrupalıların % 57'si inovasyonlu ürünler ve hizmetler aradığını, bunlardan etkilendiğini söylüyor. Müşterinin ve kullanıcıların değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek inovasyon kabiliyetinin varlığı rekabet yarışında çok önemli. Bunun temelinde de araştırma, teknoloji geliştirme ve eğitim yatıyor (Üstel ve Kabatepe, 2006).

İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için onlar da yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (Göker, 2000).

2.1.2 İnovasyonun Özellikleri

İnovasyonun 5 temel özelliği vardır. Bunlar geri dönmezlik, süreklilik, kümülatif yapı, bütünsellik ve belirsizliktir.

İnovasyon, geriye dönmezlik özelliği göstermektedir. Yeni ürün inovasyonu eskisinin yerini aldığı anda eski ürün pazarda tekrar

görülmemektedir. Bu durumun sebeplerinden biri, inovasyonun büyük bir performans ve maliyet avantajı sağlamasıdır. Bu nedenle, eski ürünün yeniden üretilmesi ekonomik olmaktan çıkmaktadır. İnovasyonun geriye dönmezlik özelliği göstermesinin bir diğer sebebi ise bilginin kümülatif olmasıdır. Yeni bir teknoloji kullanılmaya başlandığında, kullanıcıların bu teknolojiyi geliştirmesiyle inovasyon üzerine daha fazla bilgi üretmek olası hale gelecekken, eski teknoloji artık hiçbir kullanıcının karşılıklı etkileşimi olmadığından nispeten durgun kalacak, gelişemeyecektir. Örneğin, buzdolabının bulunuşundan sonra, doğal yollardan buz yapımının, tekrar ortaya çıkmasının mümkün olmaması gibi (Yılmaz, 2003).

İnovasyon, yeni ya da iyileştirilmiş ürün, hizmet ya da süreç geliştirmek ve bunu ticari fayda sağlayacak hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsamaktadır. Yeni ya da iyileştirilmiş ürün, hizmet ya da süreci geliştirmenin yolu, farklı düşünmekten ve yeni fikirler üretmekten geçmektedir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde ticarileştirilen bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir. Ardından da bu sonuçlar yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılmalıdır. Böylece doğacak yeni fikirler yeni inovasyon faaliyetlerini beraberinde getirecektir (Elçi, 2006).

İnovasyonlar kümülatif bir yapıya sahiptir. Geliştirilen bir inovasyon, daha önceki yenilikler ya da bilimsel esaslar üzerine kurulduğu gibi; aynı zamanda başka yeniliklerin geliştirilmesine de temel oluşturur. Geliştirilen her inovasyon, geliştirilecek diğer inovasyonlara temel oluşturacağından, gelecekteki inovasyonların da yönünü belirleyecektir. Bu kümülatif özellik nedeniyle, yeniliklerin takip edeceği yön önceden bilinemez, belirsizdir (Yılmaz, 2003).

İnovasyon, firmadaki tüm faaliyetleri kapsamakta ve bütünsel bir yaklaşım gerektirmektedir. İnovasyonun bütünsel bir faaliyet olarak algılanamaması önemli sorunlara yol açabilir. İnovasyon, Ar-Ge departmanı çalışanlarının işi olarak algılanırsa, ortaya pazarlanabilir bir ürünün çıkma olasılığı zayıflayacaktır. Bu durumda, farklı bakış açlarına sahip kişilerin bilgi

ve deneyimleriyle katkıda bulunması engelleneceğinden ticari başarı riske girebilir. İnovasyon, sadece müşteri taleplerine yanıt vermek olarak algılanırsa gelecekteki gereksinimleri tahmin ederek rekabet avantajı yakalama fırsatı kaçırılabilir. İnovasyonun, yalnızca teknolojik ilerlemelerden ibaret olduğu düşünülürse pazarın talep etmediği ürünlerin üretilmesine ya da kullanıcıların gereksinimlerine yanıt vermeyen süreçlerin tasarlanmasına yol açılmış olabilir. İnovasyonun sadece şirket içi çalışmaları ilgilendirdiği düşünülürse dışarıdan gelecek iyi fikirlere kapı kapanmış olacaktır. Aksinin düşünülmesi ve inovasyon çalışmalarının dışarıdan hizmet alımıyla gerçekleştirilmesi halinde, şirket içi öğrenme gerçekleşemez ve inovasyon yeteneklerinin gelişmesi engellenmiş olur (Elçi, 2006).

İnovasyon, oldukça fazla belirsizlik, risk alma, derinlemesine araştırma ve yeniden araştırma, uzmanlaşma ve test etmeyi içermektedir. Bu süreçte, tesadüflerin, öngörülemeyen değişikliklerden kaynaklanan belirsizliklerin ve şansın büyük rolü bulunmaktadır. İnovasyon geliştirilirken birincil ve ikincil olmak üzere iki tür belirsizlikten söz edilebilir. Birincil belirsizlik, doğanın tesadüfi davranışı ve eş zamanlı tercihlerdeki öngörülemeyen değişikliklerden doğmaktadır. İkincil belirsizlik ise, bir karar vericinin başkaları tarafından es zamanlı yapılan plan ve kararları bulamamasından, iletişim eksikliğinden doğmaktadır (Yılmaz, 2003).

2.1.3 İnovasyon Kaynakları

İşletmelerde inovasyon yapılmasına iç ve dış etkenler neden olabilmektedir. Drucker; iç ve dış etkenlere dayalı olarak yedi tane inovasyon kaynağı belirlemiştir. Bunlar (Drucker, 1994):

İç etkenler olarak;

- Beklenmeyen oluşumlar,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç gereği,
- Pazar yapısındaki değişimler,

Dış etkenler olarak ise;

- Demografik yapı,
- Algılamadaki değişiklikler,
- Bilginin değişim düzeyidir.

Eric von Hippel inovasyonun kaynaklarını 4 sınıfa ayırıyor (Eric von Hippel, 1998);

- Kullanıcı bazlı,
- Üretici bazlı,
- Tedarikçi bazlı,
- Rakip bazlı

Kullanıcılar, sadece teknik olan süreç inovasyonlarını bir örnekte geliştiriyorlar. Onlar genelde tek süreç adımlarınının altını çizen önemli süreç kavramları olan çok adımlı süreç kavramlarını geliştirenlerdir. Kullanıcılar genelde şuralarda aktiftir;

- İhtiyacın belirlenmesi,
- Araştırma/Geliştirme,
- Prototip yapımı

Kullanıcılar, çoğunlukla inovasyonun uygulama / ticarileştirme yayılımı ile ilgilenmezler. Üreticiler ise inovasyonun uygulanmasında, ticarileştirilmesinde ve yayılmasında önemli rol oynar; başka deyişle, inovasyonun ekonomik yönüyle ilgilenirler. İnovasyon, bilgi takası sonucu bir rekabetten de doğabilir. Bilgi takası ucuz olmasından dolayı çok popülerdir; birleşmeler kuran şirketlere rekabet avantajı sağlayabilir ((Eric von Hippel, 1998).

2.1.4 İnovasyon Süreçlerinin Adımları

Sinyallerin taranması: Potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak sinyalleri taramalı, saptamalı ve işlenmelidir. Bu sinyaller, çok çeşitli ihtiyaçlardan doğabileceği gibi, dünyanın herhangi bir yerinde yapılan araştırma sonuçlarının doğurduğu fırsatlar veya yeni bir düzenlemeye uyma zorunluluğu ya da rakiplerinizin yaptığı çalışmalardan kaynaklanıyor olabilir. Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir firmanın bu tür sinyalleri zaman kaybetmeden yakalayabiliyor olması gerekir. (egelihracatcilar.com, 2009)

Stratejik yanıt verme: İnovasyon faaliyetine başlamak amacıyla kaynak ayırmadan önce dış ortamdan aldığınız bu sinyaller arasından stratejik olarak en önemli olanı seçmelisiniz. Bu iş için ayrılmış geniş kaynakları olan büyük şirketler bile tüm sinyallere yanıt veremez. Asıl başarı, en büyük rekabet avantajını sunan sinyale yanıt verebilmektir. (kobifinans.com.tr, 2009)

Gerekli bilgiyi edinme: Hangi sinyale yanıt vereceğinizi belirledikten sonra sıra, bunun için gereken kaynakları seferber etmenize gelmiştir. Burada yapılacak ilk iş ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Bunun için yazılı olanın yanında yazılı olmayan bilgiye de gereksiniminiz olacaktır. Bu bilgi kaynaklarını ustalıklı bir araya getirmelisiniz. (argedunyasi.com, 2009)

Çözümün geliştirilmesi: Bilgi ve bilgi kaynaklarını bir araya getirilip geliştirme işleminin nasıl yapılacağını belirledikten sonra sıra uygulamaya gelir. Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç ortaya çıkana kadar araştırma ve geliştirme çalışmaları sürdürülür. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile devam eder. (algoritmaconsulting.com, 2009)

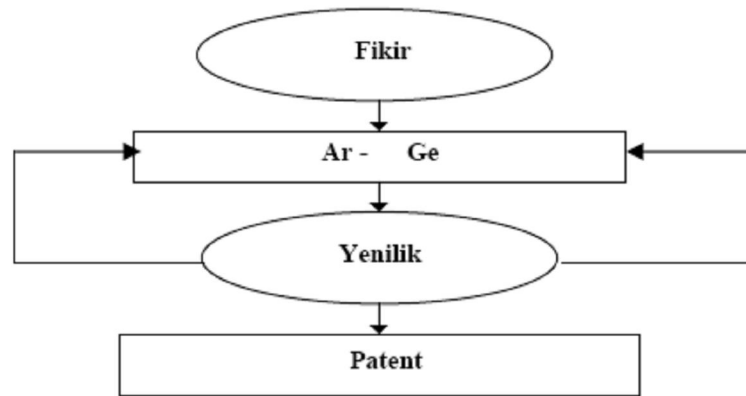
Öğrenme: Bu aşama, diğer tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasına imkan sağlar. "Öğrenme"nin etkisi tüm diğer aşamalara yansıdığından inovasyonun

sürekliliği, dolayısıyla rekabet gücünüzün sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. (focusinnovation.net, 2009) Müşteri ile ilişki sayesinde öğrenilebilecek talepler, inovasyonu artırır (Baglieri ve Consoli , 2009)

2.1.5 İnovasyon ve Ar-Ge İlişkisi

İnovasyon, Ar-Ge çalışmalarının bir fonksiyonudur. Dünyada Ar-Ge çalışmalarının belli başlı kaynakları özel sektör, kamu sektörü, uluslar arası sektör ve yükseköğretim sektörü olmak üzere dört grupta incelenebilir. Son dönemde dünya genelinde Ar-Ge sektöründe önemli bir büyüme gözlenmektedir (Bernay, 2005). İnovasyon, Ar-Ge ve Patent arasındaki faaliyetlerdir. Şekilde yeni bir fikrin patent alınmasına kadar olan süreç görülmektedir. Önce yeni bir ürüne dönüşebilecek fikirler elde edilmekte daha sonra bunlar Ar-Ge faaliyetleriyle yeniliğe dönüştürmekte, sonuçta yeni bir ürün elde edilerek daha sonra da bu ürünün patentinin alınması ile bu süreç bitmektedir. Ancak, bu bağlamda başarı, yenilik faaliyetinin işletmenin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. Bu süreçte yenilik Ar-Ge ve patent arasında yer alan bir faaliyetlerdir (Ayhan, 2002).

Şekil 2. İnovasyon ve Ar-Ge İlişkisi

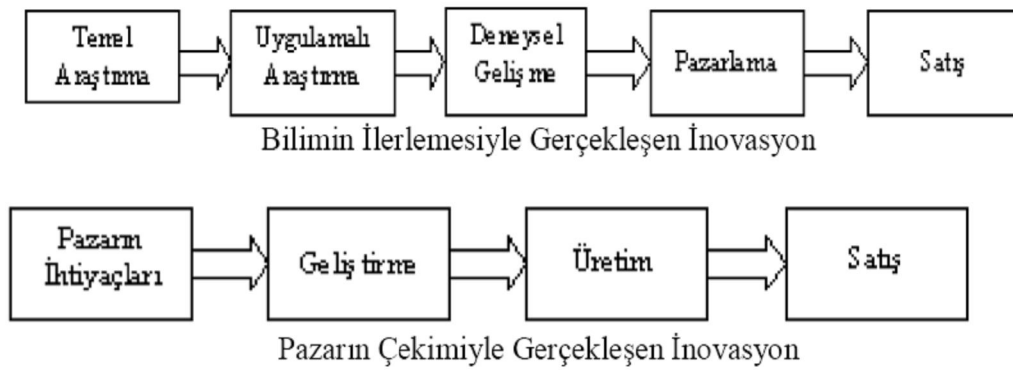


Kaynak: Ayhan, A. (2002). Dünden Bugüne Türkiye’de Bilim ve Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri. İstanbul: Beta Yayınevi, s.113

Ar-Ge kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında 1950-60’lı yıllar 1. kuşak Ar-Ge, 1970-80’li yıllar 2. kuşak Ar-Ge ve 1990 yılından günümüze kadar geçen ve halen devam etmekte olan dönem de 3. kuşak Ar-Ge dönemi

olarak ele alınabilir (genbilim, 2007). 20. yüzyılın başlarına ve hatta II. Dünya Savaşının sonlarına kadar, araştırma - geliştirme fonksiyonunun önemi yeterince kavranamamış ve o çağın teknolojik çeşitliliğinin az olması ve teknoloji üreten ülke sayısının sınırlı olması nedeniyle küresel bir Ar-Ge üretimi de söz konusu olmamıştır. Ancak II. Dünya Savaşı sonrası dünya ekonomisinde, siyaset ve eğitim sistemlerinde yeni arayışlar ve yeni modeller geliştirme çabaları başlamıştır. Bunun sonucunda endüstrileşme yeni bir boyut kazanmış endüstriye hayat verecek yenilik üretimi her yönüyle birçok ülkenin gündemine girmiştir. Sanayi üretiminin yaygınlaşmasıyla birlikte yenilik faaliyetlerine dayalı rekabetin önem kazanması dikkati çekmiştir. Uzun yıllar inovasyonun Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olduğu ve doğrusal bir zincirde gerçekleştiği düşünülmüştür. Bu yaklaşıma göre inovasyonu, ya bilim (temel araştırma) ya da pazardan gelen talep tetiklemektedir. İşe temel araştırmayla başlanır, ardından sırayla uygulamalı araştırma, deneysel geliştirme pazarlama ve satış bunları gelmektedir. Doğrusal inovasyon yaklaşımı olarak adlandırılan bu anlayışa göre ürünün pazara sürülmesiyle de inovasyon faaliyeti son bulur (Elçi, 2006).

Şekil 3. Bilim ve Pazar İlişkili İnovasyon

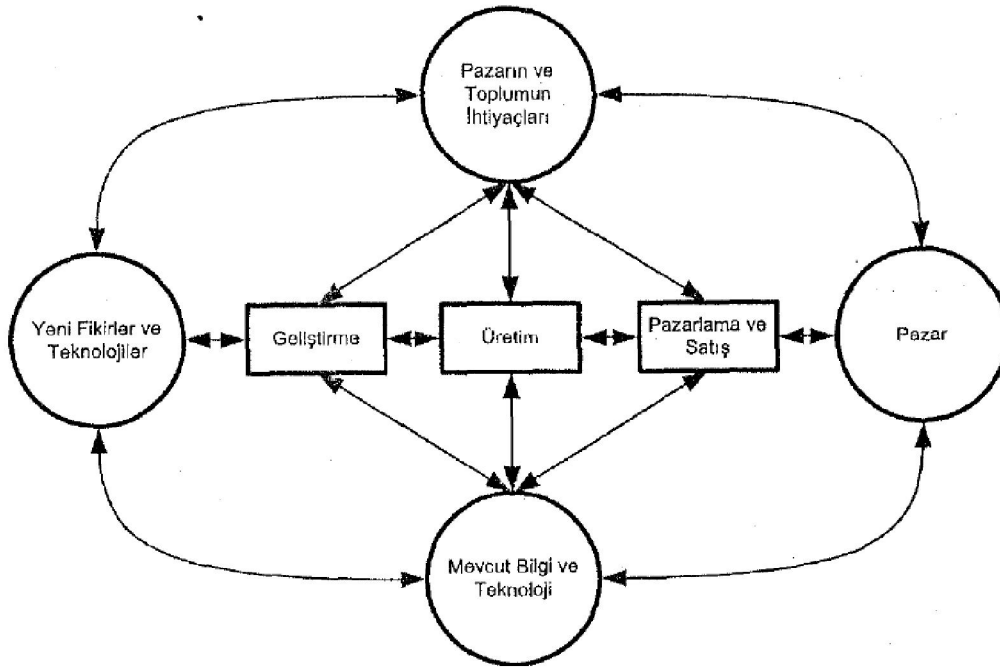


Kaynak Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon- Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. İstanbul: Nova Yayınları, s.124

Ancak inovasyon, bu tür basit bir süreçte değil; her aşamasında önemli geri beslemelerin olduğu, kişiler, kuruluşlar ve bunların içinde buldukları ortam arasında karmaşık etkileşimlerin yaşandığı bir süreçte gerçekleşir. Tüm bu süreçte faaliyetler birbirinden bağımsız yürümez.

Süreçlerin hepsinde belirsizlikler vardır; Bu da doğrusal bir ilişkiyi olanaksız hale getirir. Her aşama bir öncekine geri beslemeler sağlar ve özellikle pazardan gelen sinyaller ve değişen talepler dinamik bir sürecin varlığını gerektirir. Bu yüzden doğrusal inovasyon yaklaşımı yerini sistemik inovasyona bıraktı (Elçi, 2007).

Şekil 4. İnovasyon Çemberi



Kaynak: Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Technopolis Group, s.83

Ar-Ge, “yeni teknoloji yaratmak suretiyle maliyetlerde azalma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen faaliyetler” olarak tanımlanabilir (Arpacı, 2007). Başka bir tanıma göre ise Ar-Ge firmalar tarafından kullanılan, yeni teknolojik bilginin ortaya çıkarılmasıyla birlikte belirli alanda uzmanlaşmayı artıran ticari bir fonksiyondur (Gaynor, 1996).

Ar-Ge Yönetimi:

- Bilimsel ve teknolojik yetkinlik gerektirir.
- Bilimsel ve teknolojik süreçlerin yönetimini tanımlar.

- Ar-Ge biriminin tüm yönetim fonksiyonlarını (organizasyon, planlama, kontrol, insan kaynakları yönetimi, liderlik, vb.) içine alır.
- Ar-Ge genellikle sistematik ve iyi tanımlanmış yöntemler kullanılarak yönetilir.
- Oldukça iyi bir şekilde planlanabilen, kontrol edilebilen ve koordine edilebilen, tekrarlanan süreçleri ifade eder.

Yenilik veya inovasyon kavramı çok boyutlu bir kavramdır. AR-GE faaliyetleriyle oluşan teknolojik inovasyon kadar pazarlama inovasyonunun geliştirilmesi, imaj, ün, markalaşma ile beraber her aşamada geri beslemelerin olduğu bir ortamda, dinamik bir değişim sürecinin varlığına bağlıdır (Tüzmen, 2006).

“Ar-Ge ve inovasyon, verimliliğe dayalı rekabet gücünün bilgi temelli büyümenin ana kaynağıdır. Ar-Ge harcamaları, işletmeler, sektörler ve ülkeler arasında güçlü taşma (spillover) etkileri doğurmaktadır. Örneğin, AB ekonomisinde emek verimliliğindeki artışın yaklaşık % 40’ı kadar Ar-Ge harcamalarından kaynaklanmaktadır. Ar-Ge yoğunluğunun düşüklüğü ise ekonomilerin verimlilik ve inovasyon potansiyelini gerileterek ileri teknoloji endüstrilerinden uzaklaşmalarına, yani sanayisizleşmelerine (de-industrialisation) yol açabilmektedir” (Taş, 2007).

Schumpeter’in tanımına göre inovasyon; ticari olarak kullanılan mallarda, yeni buluşlar yapacak gelişmeler için faaliyet göstermektir. Drucker’e göre “ticaret” sadece iki temel fonksiyondan oluşmaktadır ve bunlar pazarlama ve inovasyondur. Bütün bunlara göre inovasyon yeni bilgiyi kullanarak yeni ürünler üretme girişimi veya müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. Bununla birlikte bazı bilim adamlarına göre inovasyon buluş yapmanın ilk adımını oluşturmaktadır (Shyu, 2001).

Bir başka tanıma göre ise, inovasyon; bir fikri satılabilir yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmek demektir (Sarıhan, 1998).

Inovasyon Yönetimi ise;

- Tüm inovasyon türlerini (teknolojik, organizasyonel, sunumsal) içine alır.
- Bilimsel, teknolojik ve idari süreçlerin tamamı kapsamı içindedir.
- Organizasyonun tamamında işleyen süreçleri kontrol etmesi gerekir.
- Herbiri birbirinden farklı ve tekrarlanmayan süreçlerin yönetimi esastır.
- Firma içinde ve pazarda inovasyona karşı oluşabilecek dirençlerle başa çıkmaya odaklanır.
- Davranış sorunlarının çözümünü de gerektirir (argedunyasi.com, 2010).

2.1.6 İnovasyon Transferi

Bir işletmenin teknoloji veya teknolojik yenilik üretebilmesi ve sonuçta bu ürünle ilgili patent alabilmesi için belirli bir altyapıya sahip olması gerekmektedir. İşletmeler veya ülkeler bunu yapabilmek için ilk önce teknolojiyi ithal etmekte, bu teknolojiyi kullanmakta daha sonra da Ar-Ge faaliyetleriyle veya gerekli desteklerle bunu geliştirerek yeni ürünler üretmektedirler. Nitekim Çin, Malezya, Tayvan gibi ülkeler bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Yabancı sermaye yatırımlarına bakıldığında son yıllarda Çin’de ve bazı Doğu Asya ülkelerinde büyük artış gözlenmektedir. Bu ülkeler, teknoloji transferinden yeniliğe uzanan süreçte, tersine mühendislik dâhil yapılan tüm çalışmalar “Teknolojik Yörünge” izlenerek yenilik yaratma becerisi kazanmışlardır (Çeliktaş, 2008).

Her firma kendisi için inovasyon yapabilecek yeterli kaynaklara sahip olmayabilir. Değil Ar-Ge yapmak ayakta kalma mücadelesi veren birçok Türk firması için tek başlarına etkili inovasyonlar yapmak zor olabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin sahip oldukları kaynakları iyi kullanmaları gerekmektedir (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007).

Teknolojiye egemen olan işletmeler, başka bir deyişle, teknolojiyi üreten ve yöneten işletmeler; farklılık yaratmalarından dolayı, küresel pazara

da hâkim olmaktadır. Nitekim Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar büyük mali destek istediğinden bazı taklitçi işletmeler ortaya çıkan yeni bir teknolojiyi alabilmektedirler. Özellikle 1970'li yılların sonlarında ABD'de imalat, otomobil ve elektronik gibi kilit sektörlerin Japonya ve kimi Güney Doğu Asya ülkeleri tarafından tehdit edilmesiyle ürünlerin korunması ihtiyacı hissedilmiştir (Matsumura, 2000).

Her firmanın iyi ve yeterli inovasyonlar yapmak için kaynakları uygun olmayabilir. Bu durum da firmalar teknoloji transferi yoluna gideceklerdir. Fakat teknoloji transferi yaparken dikkat edilmesi gerekli bir takım şeyler vardır. Başarılı bir transferin aşamaları şu şekilde gösterilmektedir (focusinnovation.net, 2010).

Öncelikle geniş bir seçenekler yelpazesine sahip olunmalı ve ihtiyaçlara en uygun seçeneğin nerede olduğunu bilebilmek için teknoloji kaynaklarından oluşan bir ağa sahip olunmalı ve bu ağın gelişmesi sağlanmalı. Şirketin gereksinim duyduğu teknolojiyi en iyi şekilde sunan seçeneği saptayıp seçim yapılmalıdır.

Daha sonra teknolojinin sadece ekipman veya lisansla değil, içerdiği bilgi ve deneyimle transfer edilmesi için gereken müzakereleri yapmak gerekir. Bu aşama şirketin teknoloji transferi ile rekabet gücünü artırması ve yetkinliklerinin gelişmesi açısından çok önemlidir.

Anlaşma sağlandıktan sonra transfer sürecinin şirketin en üst düzeyde yararlanacağı şekilde yönetilmesi gerekir. Teknolojinin transfer edildikten sonra içselleştirilmesi ve geliştirilmesinin sağlanması için şirket içinde etkin bir öğrenme sürecinin yaşanması şarttır.

2.1.7 Patent

Patent buluşu yapan kimseye verilen, bu imali yetkisiz kişilerin kullanamayacağı, yasal yollarla korunan, buluşu yapan kimsenin diğer kişilere satma hakkını gösteren bir belgedir.

Bir buluş için buluş sahibine devlet tarafından verilen bir patent, buluş sahibinin izni olmadan başkalarının buluşu üretmesini, kullanmasını veya satmasını belirli bir süre boyunca engelleme hakkı vermektedir. Patentli bir buluş; tıpkı işle ilgili alınıp, satılabilen, kiralanıp, kiraya verilebilen diğer mallar gibi buluş sahibinin mülkiyeti haline gelir. Patentler alındıkları ülkeler için hak sahipliği doğurur. Türkiye’de alınmış bir patent, sadece Türkiye içinde sahibine hak sağlamaktadır ve patentli ürünleri başkalarının Türkiye’ye ithal etmesi durumunda, hak sahibine ithali durdurma hakkı verir (turkpatent.gov.tr, 2010).

Yenilik başvurudan önce başkaları tarafından bulunmamış olması anlamında, yeni bir şeyin bulunması demektir. Ayrıca icadın yayımlanmamış, kamu kullanımına açık olmayan, ya da patent için yapılan başvurudan 1 yıl öncesine kadar satışa sunulmamış olması gerekir (Compton, 1997).

Japon patent ofisi, Birleşik Devletler Patent ofisi ve Avrupa Patent ofisi dünyanın en büyük patent ofisleridir denilebilir. Bu üç patent ofisinden birden alınan patenlere “üçlü patent” denir. Oldukça yüksek bir bedelinin olmasının yanı sıra ülkelerin inovasyon performansı için iyi bir gösterge olduğu kabul edilir. (Çeliktaş, 2008)

Faydalı model, Türkiye’de ve dünyada yeni olan sanayiye uygulanabilen buluşların sahiplerine koruma sağlayan bir sistemdir. Faydalı model belgesi verilmesi işlemleri, patent verilmesine oranla, hem zaman hem de masraf açısından daha elverişlidir. Faydalı Model, kimyasal maddeler ve usuller hariç patente konu olabilecek teknik gelişmeye sahip bütün ürünler için verilebilir. Yurt içinde özellikle KOBİ’lerimiz ve geliştirmiş oldukları yeni ürünler için daha az maliyetle koruma elde etmek isteyen buluş sahipleri için tavsiye edilebilecek bir sistemdir. Buluşu için patent ya da faydalı model başvuru sistemlerinden hangisinin seçileceğine başvuru sahibi kendisi karar

verir. Faydalı model başvurusu için dikkat edilecek en önemli husus, yeni olmayan ürünler için başvuru yapılmaması gerektiğidir. Yeni olmayan ürünler için başvuru yapıp faydalı model belgesi alınsa dahi, ürünün yeni olmadığına üçüncü kişilerce ispatlanabilmesi durumunda, mahkeme yolu ile belgenin iptali söz konusudur (turkpatent.org, 2010).

Bir buluşun Türkiye’de patent ile korunabilmesi için taşıması gereken nitelikler şunlardır (turkpatent.org, 2010):

a. Yenilik: Tekniğin bilinen durumuna dahil olmayan buluş yenidir. Tekniğin bilinen durumu; patent başvurusunun yapıldığı tarihten önce, buluş konusunda dünyanın herhangi bir yerinde toplumca erişilebilir yazılı veya sözlü tanıtım, kullanım veya bir başka yolla açıklanan bilgilerden oluşur.

b. Tekniğin bilinen durumunun aşılması: Buluş, ilgili olduğu teknik alandaki bir uzman tarafından, tekniğin bilinen durumundan aşık bir şekilde çıkarılamayan bir faaliyet sonucu gerçekleşmiş ise, tekniğin bilinen durumunun aşıldığı kabul edilir.

c. Sanayiye uygulanabilir olma: Buluş, tarım dahil sanayinin herhangi bir dalında üretilebilir veya kullanılabilir nitelikte ise, sanayiye uygulanabilir olduğu kabul edilir.

Patent verilemeyecek konular ve buluşlardan bahsetmek gerekirse eğer; Buluş niteliğinde olmadıkları için patent verilemeyecek konular:

- a) Keşifler, bilimsel teoriler, matematik metotları;
- b) Zihni, ticari ve oyun faaliyetlerine ilişkin plan, usul ve kurallar;
- c) Edebiyat ve sanat eserleri, bilim eserleri, estetik niteliği olan yaratmalar, Bilgisayar yazılımları;
- d) Bilginin derlenmesi, düzenlenmesi, sunulması ve iletilmesi ile ilgili teknik yönü bulunmayan usuller.
- e) İnsan veya hayvan vücuduna uygulanacak cerrahi ve tedavi usulleri ile insan,hayvan vücudu ile ilgili teşhis usulleri. e) bendindeki hüküm bu usullerin

herhangi birinde kullanılan terkip ve maddeler ile bunların üretim usullerine uygulanmaz. (patentasya.com, 2010)

2.2 Turizmde İnovasyon

Turizm sektörünün gelişimi ile inovasyon düzeyi arasında bir ilişki bulunmasına ilişkin, literatürde çeşitli deliller bulunmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda, inovasyon konusunu turizm sektöründe inceleyen bazı araştırmacıların (örneğin; Hjalager, 2002) Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımını kullandıkları bilgisine ulaşılmıştır. Bu bağlamda, Abernathy ve Clark (1985) tarafından geliştirilen ve Hjalager tarafından turizm sektörüne uyarlanan model, turizmde inovasyonu izah etmekte büyük rol oynayabilir (Eraslan ve diğ., 2008).

2.2.1 Turizmin Özellikleri ve İnovasyon

Turizm sektörünün sınırları oldukça geniş bir alana yayılmış olduğundan, boyutlarının tam anlamıyla ölçülmesi oldukça zordur. Turizm amaçlı olarak, ikamet edilen yerden ayrıldıktan sonra talep edilmeye başlanan birçok ürün ve hizmet turizm sektörünün kapsamı dahiline girdiğinden, turizm sektörü diğer sektörlerdeki birçok bölümleri kendi bünyesinde birleştirir. Restoranlar, oteller, hava yolları, seyahat acenteleri, alış-veriş mağazaları gibi çok farklı işletme türlerini kapsamında bulundurması açısından, turizm sektörü diğer sektörlerden oldukça farklı bir yapı sergiler. Konuya bu açıdan yaklaşan bazı araştırmacılar, homojen olmayan ürünlerin üretildiği ve üretim sürecinde oldukça farklı teknolojilerin kullanıldığı turizm olgusunun, kendi başına bir sektör olarak tanımlanıp tanımlanamayacağını dahi tartışmışlardır (Ioannides ve Debbage, 1998).

Turizmin kendine özgü özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır (Ürger, 1992):

- Turizm bir hizmet sektörüdür. Turizmde üretilen mal ve hizmetler üretildikleri yerde tüketime sunulurlar. Turizm sektöründe müşteri, mal ve hizmetin üretildiği yerde tüketimde bulunur.
- Turizm sektörünün ürettiği mal ve hizmetlerin tüketilebilmesi boş zamanın yaratılması ile mümkündür.
- Turizm sektörü içinde görev yapan seyahat acentaları ile tur operatörleri arz ve talebi dengelemede önemli rol oynarlar.
- Turizmde talebin artışına cevap verecek arzın sunuluşu uzun bir süreyi gerektirir.
- Turizm olayına katılacak kişilerin karar vermeleri birçok dürtülerin etkisi ile oluşacağından, karar süresi uzun bir zamanı gerektirir.
- Turizm hareketleri, yılın belirli aylarında yoğunluk kazanmakta ve turist kabul eden ülkelerde söz konusu aylarda hareketlilik artmaktadır.
- Ülkelerde turistik özellik arz eden yerler, arazi üzerinde dengesiz bir dağılıma neden olduğundan, turistik yoğunlaşmada turistik özellik arz eden bu alanlarda görülmektedir. Ayrıca ülkelerdeki turizm trafiği yerel bir görünüm arz etmektedir.

Ürger'in çalışmasında bahsettiği özellikler ile inovasyon ilişkisi incelendiğinde aslında bu turizmin özelliklerinden dezavantaj yaratanları inovasyon ile avantaj haline getirebiliriz. Örnek vermek gerekir ise talep artışına cevap verilmesinin uzun sürmesine yardımcı olmak için işletmemizde küçük bir inovasyon yapabiliriz. Birden fazla yatak odası bulunan odalarımızı 'share your culture', kültürünü paylaş sloganı ile yapacağımız bir kampanya ile birden çok ailenin konaklamasını sağlayabiliriz. Yine üstte bahsedilen karar verme durumunda işletmemizin inovatif olması yani sürekli yenilikler yapması, sürekli daha iyi hizmet vermesi karar aşamasında yine işletmemizin lehine olacaktır. Başka bir özelliğine değinmek gerekirse yılın belirli aylarında

olan yoğunluğu bölgesel ya da ulusal inovasyon yaparak durumu yine lehimize çevirebiliriz.

Kavramsal olarak ise turizm olayının beş temel özelliği bulunmaktadır (Bulut, 1999) :

a) Turizm, bir dizi olay ve ilişkinin bir bütünüdür. Bu olay ve ilişkilerin biri tarafından belirlenemez.

b) Bu olay ve ilişkiler, çeşitli yerlere seyahat eden insanların bu hareketlerinden ve buralarda konaklamalarından kaynaklanır. Bu özellik, konunun bir dinamik boyutu (seyahat) ve bir de statik boyutu (konaklama) olduğunu ortaya koymaktadır.

c) Seyahat ve konaklama, normal olarak yaşanan ve çalışılan yerlerin dışındaki yerlerde olmaktadır. Böylelikle, seyahat edilen ve konaklanan yerlerde buralarda yaşayan ve çalışan insanlarınkinden farklı faaliyetler ortaya çıkmaktadır.

d) Yer değiştirmeler, geçici ve kısa dönemli bir nitelik taşımaktadır. Seyahate çıkan kişinin birkaç gün, hafta ya da ay içerisinde geriye dönme niyeti bulunmaktadır.

e) Ziyaret edilen yerlerde kazanç sağlamaya yönelik çalışma söz konusu değildir. Ziyaret, iş bulmak ya da iş kurmak gibi amaçlarla ilişkili değildir.

Burkart ve Meldik çalışmasından yola çıkarak; 'turizm bir dizi olay ve ilişkiden oluştuğundan dolayı aslında turizm hareketinin bir noktasında (örneğin tatilin bir aşaması olan konaklamada) yapılan bir inovasyon, ilişki içerisinde olduğu tüm sistemleri etkiler. Dolayısı ile olumlu bir getirisi varsa bu sadece inovasyon yapılan noktayı değil, bu küme içerisinde yer alan diğer hizmetleri de etkiler' yorumunu yapabiliriz.

2.2.2 Turizmde İnovasyonun Önemi

Firmalar, varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini artırmak için inovasyon yapmalıdır. Bu amaçla,

- Maliyetlerin azaltılması,
- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi,
- Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması

şarttır. Bu zorunluluklar, inovasyon fikirlerini ortaya çıkaran unsurlardır. Böylece yeni pazarlara girmek ve varolan pazar payını artırmak mümkün olabilir. İnovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır (focusinnovation.net,2009).

Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında inovasyona gereksinimi vardır. İnovasyonun, inovasyon olarak adlandırılabilmesi için "firma için yeni" olması yeterlidir. Örneğin, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firma, yıkandığında buruşmayan bir kumaş geliştirebilir; bir restoran bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir; bir seyahat acentası on-line rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir; bir 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 (tedariksistemi.com, 2009).

İnovasyon süreci, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçlerin oluşturduğu bir bütündür. Bireylerde ve toplumda değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültür gerektirir (inovasyon.com,2009).

Bir firma, yıkandığında buruşmayan, dolayısıyla da ütü gerektirmeyen kumaş geliştirip, üretir ve satarsa inovasyon yapmış olur. Başka bir firmanın daha iri, bol ürün veren, hastalıklara dayanıklı domates üretmek için domates

tohumlarını geliştirmesi de inovasyondur. Diğer bir firmanın, insan sağlığı için yararlı bir yağ olan Omega 3 içeren yumurtalar üretmesi ve bunları çocukların ilgisini çekecek ve onları yumurta yemeğe özendirerek şekilde güzel paketler içinde satması da bir inovasyondur. Ya da bir hastane, hastalarının tahlil sonuçlarını İnternet'ten görebilmelerini sağlıyorsa, o da inovasyon yapmış olur.

Bu bağlamda turizm sektörü içersinde bulunan işletmelerin inovasyon yapması onlara rekabet avantajı kazandırabilir. Yani bu tür hizmet ve ürünlerin alıcıları ve kullanıcıları, rakip konumdaki diğer işletmeler yerine inovasyon yapan turizm işletmesini tercih edebilirler. Dolayısıyla bu turizm işletmeleri daha çok müşteri eker; daha çok ürün/hizmet satar ve daha büyük gelir elde ederler. Böylece daha hızlı büyürler; daha çok insana iş imkanı sağlarlar. Ürünlerini iç pazarda satmakla yetinmeyip ihraç da ederler. Bu da işlerini daha da büyütmeleri ve kendi ülkelerinin kalkınmasına ve gelişmesine büyük katkı sağlamaları anlamına gelir.

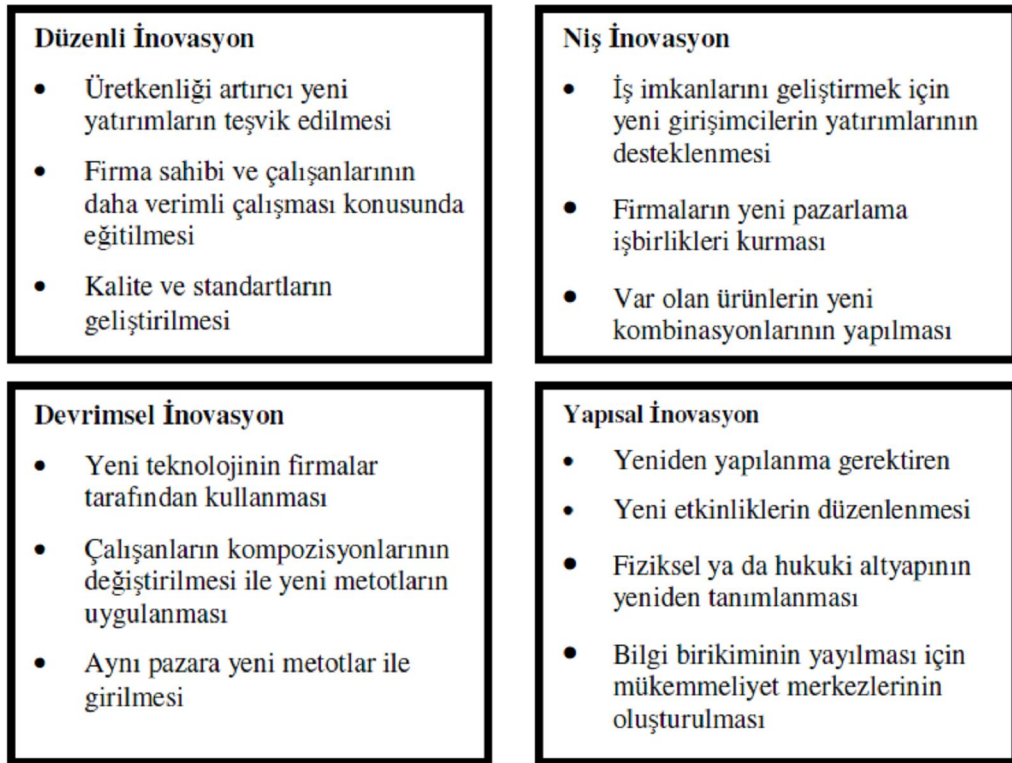
Turizmin gelişmesi, bölgedeki turizm arz kaynaklarının fazlalığı ve bölgedeki kaynakların kalitesine bağlıdır. Bu yüzden objektif ve yararlı bir turizm değerlendirmesi yapılabilmesi için bu kaynakların inovasyonla ne kadar ilişkili hale getirebileceğine bakılmalıdır (You-jun L. ve Zheng-xin L. 2009).

Bu nedenle, inovasyon yapan turizm işletmelerinin bulunduğu ülkelerde işsizlik azalabilir; kişilerin kazançları artabilir; herkes daha iyi şartlarda yaşamaya başlayabilir. Bir ülkede ne kadar çok inovasyon yapan işletme varsa, o ülkenin insanların yaşam kalitesi ve refahı o kadar artar. İnsanlar çok daha iyi şartlarda yaşar; çok daha iyi hizmetlerden yararlanır ve çok daha yüksek gelirler elde ederler. Aynı zamanda ülkenin de rekabet gücü artar. Bunun anlamı ise, o ülkenin diğer ülkelere göre daha güçlü bir konuma yükselmesidir. Hepimizin arzusu ve isteği, herkesin daha iyi şartlarda yaşaması, ülkemizin ve toplumumuzun kalkınıp gelişmesi olduğuna göre, bize bu kapıları açacak anahtar inovasyondur.

2.2.3 Turizmde İnovasyon Modeli

Farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok inovasyon sınıflaması mevcuttur. Bazı yazarlar inovasyonu, sonuçlarına göre, öncelik odaklarına göre ve sisteme göre sınıflamaya tabi tutmuşlardır. Sisteme göre yenilik türleri programlanmış ve programlanmamış olarak ikiye ayrılmıştır. Öncelik odaklarına göre inovasyon türleri, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, örgütsel yapı inovasyonu ve insan inovasyonudur. Sonuç ve etkilerine göre yapılan bir diğer ayırmada inovasyon, kademeli inovasyon, radikal inovasyon, uygulama inovasyonları ve teknik inovasyonu olarak dörde ayrılmıştır (Güleş ve Bülbül, 2004).

Şekil 5. Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle)



Kaynak: www.urak.org/.../URAK_EraslanBuluBakan_KumelenmeInovasyon.pdf, 2009

Yapılan literatür taraması sonucunda, inovasyon konusunu turizm sektöründe inceleyen bazı araştırmacıların (örneğin; Hjalager, 2002) Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımını kullandıkları bilgisine ulaşılmıştır.

Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımındaki modelde dört tür inovasyon tanımlanmıştır: düzenli (*regular*), niş (*niche*), devrimsel (*revolutionary*) ve yapısal (*architectural*). Her bir inovasyon türü, bilgi ve ortak yapılar bağlamında farklı çıktı demetlerine sahiptirler. İnovasyon türleri arasında en geniş açılımı olan yapısal inovasyondur. Yapısal inovasyon, yalnızca endüstri içindeki değişimleri ima etmez aynı zamanda kullanılacağı toplum içindeki değişimleri de ifade eder. En az radikal olan inovasyon türü düzenli (*regular*) inovasyon olup, belirli bir zaman dilimi içerisinde etkisi oldukça önemli boyutlara ulaşabilir (Eraslan ve diğ., 2004).

Düzenli inovasyonun turizm sektöründeki örnekleri şunlardır (Hjalager, 2002):

- Daha büyük yapılar için yeni yatırımlar (geniş olanakların sunulduğu daha büyük oteller gibi) yapmak.
- Teknoloji veya zaman programlaması süreçlerini değiştirerek, yapısal tıkanıklıkları gidermek.
- Geliştirilmiş, hızlandırılmış servis veya müşteriye sunulan avantajların artırılması ile sonuçlanan hizmet içi eğitim düzenlemek.
- İyi tanımlanmış bir yöntemle kalite standartlarını iyileştirmek (örneğin, iki yıldızlıdan üç yıldızlı sınıfa yükseltmek).
- Aynı ürün ve metotlarla yeni pazarlara ulaşmak.

Niş inovasyonu, temel yetenek ve bilgiyi hariç tutarak, işbirlikçi yapılara karşı çıkma eğilimindedir. Turizm sektöründeki araştırmacı ve uygulayıcılar, bu kategoride daha çok fırsatlar üzerine odaklanmaktadır. Bu konudaki örnekler (Eraslan ve diğ., 2004):

- Mevcut firmaları tamamlayacak yeni firma kategorileri (örneğin yeni yabancı yatırımcılar gibi) turizm alanlarına ya da varış noktalarına çağrılabilir. Diğer tamamlayıcı ürün tedarikçileri (örneğin, bazı perakendeci türleri veya sağlık hizmeti sunucuları gibi) turizm sektörünün kendileri için yeni bir pazar alanı olacağı konusunda ikna edilebilirler.

- Pazarlama birlikleri (ittifakları) oluşturulabilir (örneğin, yeni müşteri gruplarına ulaşabilmek için uzmanlaşmış tur operatörleri ile oluşturulacak ittifaklar).
- Mevcut ürünlerin yeni kombinasyonları oluşturulabilir.

Devrimsel inovasyonlar, dışsal yapıları değiştirmeksizin, yetenekler üzerinde radikal etkilere sahiptirler. Örneğin, gereksinim duyulan beceri ve yetenekte toplu bir değişim ile sektör, bir bütün olarak etkilenebilir. Firma veya varış noktası düzeyinde devrimsel inovasyon aşağıdaki çıktılarına sahip olabilir (Hjalager, 2002):

- Yeni teknolojinin firma içerisinde yayılmasıyla, personel ya şimdiye kadar yaptıkları işi durduracak ya da başka tarzla yapmaya başlayacaklardır. Mutfak ekipmanlarının geliştirilmesi ve önceden pişirilmiş yiyeceklerin (hazır yiyecek) tedariki uygulamalarının kombine bir sonucu olarak, restoranlarda aşçılık yeteneğine olan gereksinimin azalması, en ekstrem duruma örnek olarak verilebilir.
- Müşteriler ve tedarikçiler aynı iken, elektronik pazarlama ve satış, broşür ve el ilanı dağıtımından farklıdır.

Yapısal inovasyonlar, genel yapıları değiştirme ve yeni kurallar belirleme eğilimindedir. Bu sayede turizm anlayışında önemli değişiklikler yapılmış olunur (Eraslan ve diğ., 2004).

- Yeni kaynakların keşfedilmesi. Örneğin, Kuzey kutbu yakınındaki buz turizminde (Arctic tourism) buzdan oteller inşa edilmesi için yeni tasarımcı, ekipman, pazarlamacı vb.lerine gereksinim duyulur.
- Altyapının yeniden tanımlanması (örneğin, çevresel yasaların bir sonucu olarak). Sahil boyunca yeni turizm olanaklarının yasaklanması, diğer alanların ekonomik potansiyellerinin yeniden tanımlanmasına gereksinim yaratır.

2.3 Turizm İşletmelerinde İnovasyonun ‘Ürün/Hizmet, Süreç, Pazarlama ve Örgütsel’ Açından İncelenmesi

MacCarthy’ye göre yenilik 3 sınıfta toplanmaktadır:

1. Gerçek anlamda bugüne kadar hiç olmayan bir ürünün ortaya çıkarılmış olması (İcat).
2. Mevcut ürünler ile karşılaştırıldıklarında belirgin farklılıklar arz eden ürünler (İkame).
3. Herhangi bir firma için yeni, ancak pazarda yeni olmayan ürünler (Taklit) (Çağlar, 2004).

Turizm sektöründe, inovasyonun sektörde çok çeşitlilik sunmasından dolayı farklı aktiviteler ortaya çıkmaktadır. Hizmetler genelde yüksek oranda heterojendir ve büyük oranda tüketici eğilimlerini, kompleksleri ve sıklıkla yenilik hareketlerini kapsamaktadır. Bu durum genel olan ifadelerin aksine hizmette inovasyonu geliştirmenin mümkün olmadığını gösterir. Çünkü turizm sektöründe hizmet çeşitliliği vardır ve işletme bunlardan birisine odaklanmalıdır (Martínez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009).

Bazı yazarlar tarafından yapılan bir diğer sınıflama şekli ise radikal ve kademeli inovasyon, teknolojik ürün ve süreç inovasyonu ile örgütsel inovasyon olmuştur (İraz, 2005). Benzer nitelikte yapılan bir diğer sınıflamada üçe ayrılmıştır. İlki, ürün ve süreç inovasyonlarını içermektedir. İkincisi, radikal ve yavaş ilerleyen inovasyonlardır. Üçüncüsü de işletmeye yönelik inovasyon türleri başlığı altında, sektör oluşturan inovasyonlar, performans geliştiren inovasyonlar, teknolojik re-organizasyon, marka yeniliği, üretim süreci inovasyonu, tasarım inovasyonu, yeniden formüle etme, hizmet inovasyonu ve paketleme inovasyonudur (Durna, 2002).

İnovasyon bir firmanın ürünlerinde / hizmetlerinde, üretim dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlarda sırasıyla, ‘ürün inovasyonu’, ‘hizmet inovasyonu’, ‘süreç

inovasyonu', 'organizasyonel inovasyon' ve 'pazarlama inovasyonu' olarak adlandırılır. Ayrıca, inovasyon yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak 'teknolojik inovasyon' ve 'teknolojik olmayan inovasyon' sınıflandırmasına da gidilir. İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam oluşturan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle toplumsal inovasyon kavramı da artık ön plandadır. İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişkenliğin büyüklüğüne göre de 'radikal' veya 'artırımsal' olmak üzere ikiye ayrılır (Elçi, 2007).

Hjalager 1997 yılında yaptığı çalışmada, turizm sektöründe algılanan inovasyonun yatırım yapmak veya yeni bir ürün üretmek olduğunu belirtmiştir. Ürün inovasyonun ise çeşitli inovasyon türleri olduğunu söylemiştir. Bunlar süreç inovasyonu, bilgilendirme inovasyonu, yönetim inovasyonları ve endüstriyel inovasyonlardır (Moscardo, 2007).

Geoffrey Moore 8 tane inovasyon türü tanımlamaktadır. Bunlar düzen bozucu stratejik inovasyon, uygulama inovasyonu, yeni ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, deneyim inovasyonu, pazarlama inovasyonu, iş modeli inovasyonu, yapısal inovasyondur (Kırım, 2007). Çalışmada akademik literatürde daha çok ön plana çıkan 4 inovasyon türünden bahsedilecektir.

Özellikle ürün, hizmet ve süreç inovasyonu son dönemlerde önem kazanmaya başlamıştır. Turizmdeki inovasyon performansı aynı zamanda sektöre büyük yararlar da getirmektedir (Hjalager, 2010).

2.3.1 Turizm İşletmelerinde Ürün / Hizmet İnovasyonu

Ürün inovasyonu: ürün inovasyonu, yeni ürünlerin seçimi ve onların geliştirilmesi ile ilgilidir. (Johne, 1999)

Ürün yenilikleri, daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır (Aygen, 2006).

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması 'ürün inovasyonu' olarak adlandırılır (Elçi, 2007). Yeni ürün inovasyonuna bir örnek vermek gerekirse; Sabancı Holding bünyesindeki Advansa'nın geliştirdiği Coolmax elyafı yeni bir tür kumaş. Bu kumaşın UV ışınlarından lekelerden hatta bakterilerden bile koruma özelliklerine sahip, teri dışarı atarak hızlı kurumayı da sağlayan Coolmax aynı zamanda serin tutma, rahatlık ve yumuşaklık gibi özelliklere de sahip. Şık gece kıyafetlerinden yastık dolgusuna kadar geniş bir spektrumda kullanılabilen Coolmax ürün inovasyonu için güzel bir örnektir (sabanci.com, 2009).

Ürün yenilikleri, işletmelerde ürün veya hizmet verimliliğinin artırılması ile doğrudan ilgilidir. Ürün yeniliklerinin gücü işletmenin rekabet gücünün büyümesini ve pazarda sürdürülebilirliğini arttırabilmesi açısından önemlidir. Yeni ürünler, mevcut ürünlere küçük adaptasyonların yapılması şeklinde olabileceği gibi, tamamen farklı yeni ürün çizgisini yakalamak şeklinde de yapılabilir. Yeni ürün ve hizmetler pazarı paylaşan diğer işletmeleri geride bırakarak pazar paylaşımını azaltmak için genelde tasarlanırsa bile aynı zamanda yeni pazar, müşteri kazanmak ve pazarı genişletebilmek için de tasarlanmaktadır (Aygen, 2006).

İnovasyonla özdeşleşmiş diğer bir firma da Sony'dir. 1946'da radyo tamir şirketi olarak kurulan Sony, dört yıl sonra kendi özgün ürünlerini üretip satmaya başladı. Takip eden yıllarda, transistörle radyo, televizyon, renkli

video kaydedici gibi ilklere imza atan Sony, 1979'da en önemli inovasyonlarından birini yapıp Walkman'ı geliştirdi. CD Walkman, Minidisc, DVD oynatıcılar gibi pek çok ürün Sony imzasını taşıyan inovasyonlar arasında yer alıyor (Elçi, 2007).

Ürün inovasyonu eğer iyi yapılırsa ve müşterilerden de ilgi görürse mükemmel sonuçlar verebilir. Fakat yeni ürün geliştirmeye niyetlenen firmalar bir takım riskleri dikkate almak zorundadır. Günümüz de çok fazla sayıda ürün ve çeşit mevcuttur. En basitinden market raflarında birbirinin yerine ikame edebilecek ne kadar fazla ürün bulunduğunu düşünmek gerekir. Böyle olunca yeni bir ürünün tüketicilerin dikkatini çekmesi oldukça zor olabilir. Ürün gerçekten cezbedici özelliklere sahip olsa bile emsallerinin arasında yeterli ilgiyi çekemeyebilir. Ayrıca eğer ürün benzer ürünlerin fazladan bir özellik eklenmiş haliyse tüketicilerin bu ekstra özelliği para vermeye değer görecekları de şüphelidir (Kırım, 2006).

Hizmet işletmelerinin de değişen koşullara cevap verebilmesi için yeni veya daha iyi hizmet önerileri bulmaları, geliştirmeleri ve sağlamaları gerekmektedir. Aynı zamanda yeni veya daha iyi hizmet sunma teknolojileri geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar (Riel, 2005).

Hizmet inovasyonunun üç temel özelliğinden bahsedilmektedir (Sako ve diğ., 2006):

- Ürün inovasyonlarında genellikle sonuçlanmış bir değişim söz konusu iken, hizmet inovasyonu süreklilik gösterir. Bundan dolayı inovasyonun gerçekleştirildiği belirli bir zaman dilimini belirlemek zordur.
- Hizmet inovasyonu, teknolojik ve organizasyonel değişim ile teknik girdiler ve insan kaynakları arasında kuvvetli bir tamamlayıcılık özelliği gösterir. Bundan dolayı ürün inovasyonundan farklı olarak tamamen teknik bir süreç izlemez. Dolayısıyla hizmet inovasyonu, teknoloji ile organizasyonel değişimlerin doğru kombinasyonunu bulma ve onu mevcut teknolojiye entegre etme şeklinde gerçekleşmektedir.

- Hizmet inovasyonu, katılımcı bir üretim gerektirir. Hizmet inovasyonu, herkesin sürece katılımına açık olan özelliği nedeniyle katılımcıları, bireysel katkı düzeyi ve kullanıcıları belirlemek zordur.

Bir işletme tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler, hem ürün, hem de hizmet sunabildikleri gibi, sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler. Örneğin, hastaneler ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Ama restoranlar hem hizmet hem de ürün de sunarlar (yemekler onların ürünleridir). Bir bilgisayar üreticisi ürün sunar bilgisayar onun ürünüdür. Ama sattığı bilgisayarı evimize kadar teslim ederse veya daha sonra bunun bakımını ve tamirini yaparsa hizmet sunmuş olur. Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonudur. Ürün inovasyonun da olduğu gibi, hizmet inovasyonunda da daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Zaten sunulmakta olan hizmetleri daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelir. Bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını internet'ten veriyor olması bir hizmet inovasyonudur. Böylece, hastalarının işini kolaylaştırmış, tahlil sonuçlarını almak için hastaneye gitme zahmetinden kurtarmış olur. Böyle bir hizmet sunduğu için de, uzak mesafelerde oturan ya da işleri çok yoğun olan hastalar, bu hizmeti sunmayan diğer hastanelere gitmek yerine, o hastaneye gitmeyi tercih ederler (dataci.net, 2009).

Hizmet işletmelerinde inovasyonun gerçekleştirilememesinin sebepleri şöyle sıralanmaktadır;

- İnovasyon sonucu üretilen hizmetin ücretini karşılayamamaktır
- Mevcut mevzuatın engel oluşturması
- Risk maliyetinin yüksek olması
- İnovasyon için gerekli anahtar personel eksikliği
- İnovasyona meşguliyetten dolayı zaman ayrılamaması

- Müşterilerin ilgi göstermemesi
- İnovasyonun gereksiz görülmesi
- Hizmet işletmelerinde inovasyonun çok kolay taklit edilebilmesi
- Kurumsal bir katılımın olması
- Gerekli teknolojiye sahip olunmaması (Tether ve Howells: 2007).

Bilişim teknolojilerinin hizmet inovasyonu için sunduğu fırsatları iyi değerlendiren AXA OYAK, sektörde ilk çevrimiçi (online) hizmetler sunan şirkettir. Bu hizmetler, eczane ve hastane provizyonlarının ve hasarsızlık belgelerinin alımından, hasarlı araç ve diğer ürünlerin satışını izleme ve teklif vermeye kadar çeşitli süreçleri kapsıyor. Şirketin satın alma ihaleleri de AXA OYAK Satın Alma Portalı ile yine internet üzerinden yapılıyor (Elçi, 2006).

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

Türkiye'nin ilk çevrimiçi (online) yemek sipariş sitesi olan "yemeksepeti.com" da bir hizmet inovasyonu. Sitede siparişler tamamen etkileşimli bir ortamda gerçekleşiyor. 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 sağlanıyor (Elçi, 2006).

İstanbul'daki Point Hotel, farklı tasarımı ve hizmet yaklaşımıyla hizmette inovasyona ve pazarlama inovasyonuna bir örnek. Hedef kitlesini işadamları olarak belirleyen otel, "ev konforu ve ofis teknolojisini" bir arada sunarak; iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek; ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmış. Yine rakiplerinden farklı olarak minimalist detayların ön plana çıktığı iç tasarımla sunumsal bir ayrıcalık yaratılmış (Elçi, 2010).

Bir cafe zinciri olan Starbucks da hizmet inovasyonu ile dünyaya yayılan firmalardan biri. Sadece kahve satarak, dünyanın marka değeri algısı en iyi firmalarından biri haline gelen Starbucks'ın sırrı kahvede "Al ve Çık" konseptini ilk defa uygulamış olması. Aynı zamanda oturup, sohbet edilecek, ders çalışılacak veya internete girilecek sıcak bir cafe ortamı yaratan firma, pek çok çeşit kahveyi, müşterilerine aynı anda sunabiliyor. Elbette, sadece konsept değil, kaliteli kahvelerle her zaman aynı seviyede hizmet sunmak da firmanın bu kadar yaygınlaşmasında önemli bir etken. Firma satın aldığı kahveleri, Starbucks Roast denilen özel bir teknikle kendisi kavuruyor. Ayrıca 30'u aşkın kahve çeşidi ile hemen her damak tadına hitap edecek çeşitliliğe sahip. 1980'li yıllarda Howard Schultz tarafından kurulan Starbucks, bugün dünyada 49 ülkede 13 bin civarında mağaza ve 130 bine yakın çalışanıyla lezzetli kahveler sunmaya devam ediyor (bilgicagi.com, 2010).

Ulaştırma konusunda son yıllarda yapılan en önemli hizmet inovasyonu örnekleri ucuza bilet satan havayolu firmaları. EasyJet, Yunanlı girişimci Stelios Haji-Ioannou tarafından 1995'de İngiltere'de kuruldu. Firma, ilk defa ucuz uçak bileti ile havayolunu tercih edenlerin sayısını arttırdı. Bu uçuşların ekonomik olmasının ana sebebi, bilet fiyatlarına uçuş sırasında yolculara sunulan içecek ve yiyeceklerin dahil olmaması. Bilet fiyatlarının düşük olmasındaki bir diğer önemli etken ise, bilet satışlarının aracı kurum kullanılmadan, doğrudan havaalanlarındaki şubelerden veya internet üzerinden yapılması. Bu sayede yolcular aracı bir kuruma komisyon vermiyor. Ayrıca firma, dönüş sürelerini ortalama 30 dakika ile sınırlı tutarak havaalanı vergilerinden de önemli ölçüde tasarruf ediyor. İki tip uçak kullanan firma, uçuş sürelerini de uzun tutuyor. EasyJet, artık pazarlama ve hizmet inovasyonu açısından örnek bir vaka olarak tarihe geçti. Türkiye'de ise Pegasus, EasyJet'e benzer bir strateji izleyerek, kısa sürede Türk hava taşımacılığında kendisini kabul ettirdi. Pegasus sayesinde Türkiye'de uçak, otobüse bir alternatif oldu ve hayatlarında hiç uçağa binmemiş pek çok insan Pegasus sayesinde uçak yolcusu haline geldi (Büyükkara, 2010).

Ülkemizde çok rastlanmasa da yine turizm alanında yapılan başka bir inovasyon ise ses geçirmeyen odalardır. Özellikle balayı çiftleri ile kalabalık aileleri misafir eden konaklama işletmelerinde verilen hizmeti ileriye taşımak için uygulanan bu inovasyonun amacı tabiki de taticilerin birbirlerini isteyerek ya da istemeyerek rahatsız etmesini engellemektir.

Yine turizm alanında ürün ve hizmet inovasyonuna verilebilecek bir örnek ise Danimarka'da bir konaklama işletmesinin inovasyon sürecine müşteriye katması ile oluyor.

Danimarka'da bir konaklama işletmesi, son dönemde görülen en yaratıcı fikirlerden birini hayata geçirdi. Burada müşteriler, bir jeneratöre bağlanan bisikleti çevirerek işletmenin elektrik üretimine katkıda bulunuyor. Bunun karşılığında da bedava akşam yemeği yiyor. Başkent Kopenhag'da bulunan Crowne Plaza Otel'den yapılan açıklamada, amacın insanların hem zayıflamalarına katkıda bulunmak hem de doğaya fayda sağlamak olduğu bilgisi verildi. Proje kapsamında, konuklardan günde 15 dakika bisiklet çevirerek en az 10 vatlık elektrik üretmeleri isteniyor. İşletme sözcüsü Frederikke Toemmergaard; "Müşterilerimizin çoğu spora gitmeyi seven işadami ve kadınlardan oluşuyor. Biz de bu kişilerin bisiklete binerek ücretsiz yemek yemelerini sağlamaya çalışıyoruz" (kobifinans.com.tr, 2010)

Hem dünya turizminde hem de ülke turizmimizde çokça dillendirilen konulardan biri de 'alternatif' turizm'dir. Alternatif turizm, ihtiyaç duyulması nedenleri ile birlikte uygulanışında da inovasyon ile benzeşmektedir.

Alternatif turizmle ilgili iki temel yaklaşım olduğu görülür. Bunlardan birincisi; alternatif turizmin diğer turizm türlerine bağlı, fakat, tamamlayıcı bir turizm türü olduğu yolundadır. İkinci yaklaşımda ise, alternatif turizm, oluşumu yönünden, geleneksel turizmden farklı özelliklere sahip daha özel konularla harekete geçirilen bir turizm türü olarak düşünülmektedir. Bu özellikler; genel olarak, doğal çekicilikler, turistik talepteki kendine özgü bir takım özellikler olarak ifade edilmektedir. Daha sonraki yıllarda ise alternatif

turizmin, özel olarak turistlere sunulan yeni bir ağırlama anlayışı veya konukseverlik olarak tanımlandığı görülmektedir. (Çontu, 2006)

Alternatif turizm aşağıdaki nedenlerden dolayı ortaya çıkmıştır (Erdoğan 2003):

- Kaynakların azalması, niteliklerinin bozulması,
- Sürdürülebilir turizm anlayışının ortaya çıkması,
- Turizmin bütün yıla yayılması anlayışının gelişmesi,
- Tüketicilerin klasik kitle turizminden (deniz, kum, güneş) sıkılması,
- Tüketicilere değişik zevklerin, heyecanların ve tatil olanaklarının yaratılması,
- İnsanların tatilden ve turizmden daha farklı beklentilere girmesi.

Erdoğan'ın (2003) yaptığı çalışmadan yola çıkarak özellikle çalışmada belirtilen 5 madde ile inovasyonu ilişkilendirebiliriz. Kaynakların azalması ve niteliklerin bozulması, turizmin bütün yıla yayılması anlayışının yayılması, tüketicilerin klasik turizmden sıkılması ve özellikle insanların tatilden ve turizmden daha farklı beklentilere girmesi işletmeyi ve sadece işletmeyi değil o ülkenin turizm politikasını doğrudan etkilemektedir. İşletmeciler işletmesinin geçerliliği için hizmet ve ürünlerinde yeniliğe gitmek zorunda kalacaktır. Bu da işletmelerde inovatif hareketlerin görülmesini sağlayacaktır. Dolayısı ile alternatif turizm pazarlamanın bir materyali olarak ürün ve hizmet inovasyonunu sıklaştıracaktır.

2.3.2 Turizm İşletmelerinde Süreç İnovasyonu

Süreç, kelime anlamı olarak Dictionary Larousse'da olayların belli bir taslağa uygun ve belli bir sonucu verecek biçimde düzenlenmesi ardı ardına sıralanması şeklinde tanımlanmaktadır (Aygen, 2006).

“Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve /veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir” (Oslo Kılavuzu, 2005).

Süreç inovasyonunun yapılmasındaki amacın arkasında verimliliği ve üretkenliği artırma vardır. Teknolojik gelişmeler ve yatırımlar, genellikle süreç inovasyon ana fikrinin temelidir (Hjalager, 2010).

Süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya varolan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2007).

Üretim ve hizmet açısından bakıldığında süreç; hammadde, enerji, bilgi gibi benzeri verilerin girdi olarak kabul edilmesi ve ürün ya da hizmet şeklinde çıktılara dönüştürülmesi için yapılan bir dizi faaliyetler olarak belirtilebilir. Süreç yeniliği, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme şeklinde ifade edilebilir. Farklı girişimlerin yanı sıra teknolojide kullanılan girişimci yöntemlerin ve değişim araçlarının iş süreçlerindeki dönüşümlerini de kapsamaktadır (Aygen, 2006).

Süreç yeniliği, genel olarak endüstri ya da hizmet işletmelerinin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi sonucunda müşteriye sunulan değer artırılmasına olanak sağlayacaktır (Güleş ve Bülbül, 2004)

Süreç inovasyonunda da diğer inovasyon türlerinde olduğu gibi yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olma koşulu ön plana çıkmaktadır. Süreç inovasyonu üç ayrı amaca hizmet etmektedir. Bunlar sırasıyla; üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi arttırmak ve son olarak yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmektir (Kanter, 2006).

Bu inovasyon türünde yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim yöntemi veya dağıtım metodu uygulamaktır. Bu üretim veya dağıtım tekniğinde, teknik ekipmanda veya yazılımda ki değişiklikleri içerebilir. Süreç inovasyonu birim üretim maliyetlerini ya da dağıtım maliyetlerini azaltmayı hedefler (Kiwari, 2008).

Örneğin; EasyJet, 2006 yılında Türkiye'ye uçak seferlerine başlamış ve ülkemizdeki en düşük uçuş ücretlerini müşterilerine sunmuştur. EasyJet'in bu başarısında yeni iş süreçlerini uygulamaları etkili olmuştur. Bu şirket, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım giderlerini azaltmış; noktadan-noktaya kısa mesafeli uçuşları tercih etmiş, uçakta yiyecek servisini kaldırarak, iş süreçlerini daha az maliyetli ve daha verimli hale getirmiştir (Kırım, 2007).

Teknolojik süreç inovasyonunun en klasik örneği, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen "tam zamanında üretim" sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem, stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar. Toyota'nın diğer bir süreç inovasyonu olan 'jikoda' otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine olanak sağlar. Bu sistem sayesinde, üretim sırasında bir arıza veya normal olmayan bir durumla karşılaşırsa, arıza tespit sistemi otomatik veya manüel olarak üretimi veya ilgili ekipmanı durdurur. Durdurulan ekipmana ya da sistemi durduran işçiye ulaşarak arıza giderilir. Jikoda sistemi tüm işçilere ihtiyaç olması durumunda çalıştıkları hatta üretimi durdurma olanağı verdiği için aynı zamanda işçiye güvenin bir göstergesidir. Bu da işçilerin işe bağlılıklarını artırır ve sorumluluk duygularını güçlendirir (Elçi, 2007).

Aslında süreç inovasyonu ve toplam kalite yönetiminin felsefesinin aynı olduğu söylesek yanlış olmayız. Çünkü toplam kalite yönetimi, bir işletmede iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi yoluyla önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin yerine getirilmesini amaçlayan bir yönetim felsefesidir.

İşletmelerin, Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla yönetilebilmesi için bazı temel unsurları kabul ederek bunları işletmelerine uyarlayabilmeleri gerekir. Bu unsurlar; müşteri odaklılık, üst yönetim liderliği, katılımcılık ve sürekli iyileştirme.

Müşteri Odaklılık: Rekabetin yıkıcılığı karşısında müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı karşılayacak stratejiler önem kazanmaya başlamıştır. Hatta yoğun rekabette işletmeler, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalamalıdır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, günümüz işletmelerinin artık rekabet ortamında buz dağının görünen şekline göre strateji geliştirmeleri yeterli değildir. Artık işletmelerin buz dağının görünmeyen alanında bulunan tehdit ve fırsatları algılayarak yenilik stratejilerine buna uygun olarak yapabilmeleri önem kazanmıştır (Aygen, 2006).

Üst Yönetim Liderliği: İşletmede üst yönetimin satış, pazarlama, strateji, finans, yönetim sistemleri ile mümkün olduğu kadar fazla ilgilenmesi gerekir. En önemli konulardan biri de üst yönetimin çalışanlarını dinlemesi ve onlardan zaman zaman geri bildirim almasıdır (Mcdonald, 2002).

Katılımcılık: İşletme içindeki tüm kademelerde çalışan personelin yaratıcı düşüncelerini geliştirerek üretim ya da hizmet süreçleri içerisinde kullanabilmesidir (Aygen, 2006).

Bu noktada iç girişimcilikten de bahsederek süreç inovasyonunu daha iyi ifade etmiş oluruz.

İç girişimcilik bir örgütsel ağ içinde veya bir kurulu işletme içinde kendi yeteneklerini kanıtlamış bireylerin diğer insanlarla ilişki geliştirerek, iletişim kurarak ve bunları kendi yetenek ve değerleriyle yoğurup değerlendirerek kendilerini tanıyıp keşfetmeleri ve kendilerinin farkına varmalarıyla başlayan bir başka girişimciliğin içinde filizlenen bir girişimcilik türüdür (Top, 2006).

İç girişimci; bir organizasyon içerisinde girişimsel ruh, yenilik ve yaratıcılığa uygun bir atmosfer yaratma sorumluluğunu üstlenen kişidir. İç girişimcinin zorunlu olarak yeni bir ürün veya hizmeti tasarlaması şart olmamaktadır. İç girişimci daha çok (Doğaner, 2006);

- Fikir ve prototipleri kar getiren ürünlere dönüştüren,

- Hayranlık duyulan ve hayatın bir parçası haline gelen birçok ürün ve hizmetin ortaya çıkışı için önemli riskleri göze alan,
- Sadece bunları yapmakla kalmayan aynı zamanda iyi bir takım kurucusu ve takım oyuncusu olması gerektiğini unutmayan,
- Yaygın inanışın ötesinde son derece normal bir zeka düzeyine sahip ancak sıra dışı eğilimleri ve mücadele hırsı olan örgüt çalışanıdır.

Katılımcılığın sağlanabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluklarının tam olarak verilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde özellikle hizmet sektörü olmasından dolayı müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışanlara yetki ve sorumlulukların verilmesi bu aşamada önem kazanmaktadır. Daha hızlı, kaliteli hizmet verebilmenin bir ilkesi olarak kabul edilebilir.

Sürekli İyileştirme: İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için sürekli iş süreçlerini, stratejilerini yenileyebilmeleri önem kazanmıştır. Aynı şekilde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi de sürekli iyileştirme anlayışı ile sağlanabilecektir(Aygen, 2006).

Sürekli iyileştirme ile birlikte anabileceğimiz bir yan konumuz daha var ki bu da Kaizen'dir.

Kaizen'in özü basit ve açıktır: Kaizen "sürekli iyileştirme" demektir ve bu iyileştirmeler yöneticilerden çalışanlara herkesi içerir. Şirketin herhangi bir biriminde herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirilmemelidir. Kaizen felsefesi işyerinde olsun, sosyal ilişkilerde ya da aile yaşantısında olsun, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler (Genç, 2007).

Kaizen'i gerçekleştirmek için 3 temel koşulu sağlamak gerekir (Ulukanoğlu,2000):

- Mevcut durumu yetersiz bulmak
- İnsan faktörünü geliştirmek
- Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak

Kaizen – Sürekli İyileştirme faaliyetlerinin hem işletmeye hem de çalışanlara önemli katkıları bulunmaktadır (Aktaş, 2003);

- Sistemin her an gelişmesini sağlar,
- İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana getirir,
- İşletmenin aynı amaç ve hedef doğrultusunda bir bütün olarak çalışmasını sağlar,
- Birimlerin işlerini daha etkin biçimde gerçekleştirmesini sağlar,
- Birimlerin birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde olmasını sağlayarak ortak sorunların kolay ve kalıcı biçimde çözümlenmelerine katkıda bulunur,
- Rekabette işletmeye büyük avantaj sağlar,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini yükselterek insan kaynaklarının geliştirilmesini sağlar,
- Çalışanların yaptıkları işlerden gurur duymalarını sağlayarak motivasyonlarını artırır.

2005 yılında çalıştığım birinci sınıf tatil köyü İberostar Pegasos Palace işletmesine yeni göreve gelen ön büro müdürünün haftada bir beyin fırtınası toplantıları yapmaya başlaması ve yönetim liderliğini uygulaması süreç inovasyonuna güzel bir örnek olacaktır. Bu toplantılarda yönetici, denetim alanındaki personelini yönetim sürecine katar, yaratıcı fikirlerine değer verir ve fikir üretenleri ödüllendirirdi. Bu bağlamda yeni gelen ön büro müdürünün süreçte bir inovasyon yaptığını söyleyebiliriz.

Süreç inovasyona hazırlık için aşağıdaki 5 basamaklı merdiveni kullanabiliriz (Edward ve diğ., 2007);

- 1.Yeni ürün ve ya hizmet geliştirme stratejisi ile inovasyon arasındaki ilişki sınamak.
- 2.İşe yarayacak inovasyonlar için turizm ile ilgili girişimler ile olmayanları ayırmak

3.İnovasyonu kolaylaştırması açısından organizasyonun anahtar noktalarını tanımak

4. Başarılı ve başarısız inovasyon girişimlerini üstlenmek

2.3.2.1 İş Model İnovasyonu

İş modeli herhangi bir ticarete nasıl para kazanılacağıının senaryosudur. İş modeli “inovasyonu” ise her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikayesidir. Bir şirketin değer zinciri en genel hatlarıyla iki ana bölümden oluşur. Birinci bölüm bir şeyleri yapmakla ilgili aşamaları içerir. Tasarım hammadde tedariki, imalat gibi. İkinci bölüm ise bir şeyleri satmakla ilgili tüm etkinlikleri içerir. Müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek gibi. Yeni bir iş modeli işte bu yapmak veya satmak aşamalarının her birinde veya her ikisinde birden bugüne düşünülmemiş olan iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulamaya geçirmekle ilgili bir şeydir (Kırım, 2006).

2.3.3 Turizm İşletmelerinde Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, “ürünlerin tasarımı ve ambalajlanması, konumlandırılması, tutundurulması veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir” (Armstrong, Kotler, 2007) Burada tanımın içeriği itibariyle pazarlamanın 4P’sinin ön plana çıktığı ve bu temel unsurun göz önüne alınarak pazarlama inovasyonunun tanımlandığı göze çarpmaktadır.

Pazarlama inovasyonu, ürünün dizaynında, paketlemesinde, dağıtım ya da fiyatlandırmasında muhteşem değişiklikler içeren yeni pazarlama metotlarını kullanmaktır. Pazarlama inovasyonu müşteri ihtiyaçlarını yeni açılan pazara kaydırmayı ya da yeni bir pozisyona kaydırmayı hedefler tabi ki firmanın satışlarını arttırma hedefiyle birlikte (Kiwari, 2008).

Pazarlama inovasyonu bir nevi farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da varolanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2007).

Pazarlama inovasyonunun nihai amacı, satışları artırmaktır. Bu amaçla bağlantılı olarak, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde yanıt verme, yeni pazarlar yaratma ve işletmenin ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırma amacı da bulunmaktadır. İşletmenin pazar payını ve rekabet üstünlüğünü ya da rekabet edebilme bağlamında, olağan durumunu korumasını ve paralelinde kârlılık düzeyini sabit tutmasını veya artırmasını pazarlama inovasyonunun amaçları arasında saymak yanlış olmayacaktır. (Şahin, 2009)

Pazarlama inovasyonu için üç aşama izlenmelidir. Bunlar sırasıyla keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Keşfetme aşamasında yapılması gereken hedef kitlenin sorunları iyi bir şekilde belirlenerek ve onlara neler önerilebileceğinin belirlenmesidir. Geliştirme aşamasında ise artık iyice bilinen sorunları rahatlatabilecek çözümler ve aletler geliştirilmelidir. Dağıtım aşamasında ise dağıtımın bir zamanlık bir iş olmadığı bunun sürekli olarak devam ettirilmesinin sağlanması gerekir (Henriksen ve Skou, 2005).

Pazarlama inovasyonuna bir örnek olarak internet üzerinden yemek siparişi alıp bu siparişlerin müşterilere ulaştırılmasını verebiliriz. Bu hizmeti veren işletme, Türkiye'nin çeşitli illerinde yaşayan kişilerin o ildeki restoranlardan getirecekleri yemekleri İnternet üzerinden sipariş etmelerine olanak sağlayabilir. Bu şekilde, örneğin Erzurum'da oturan bir kişi, evine yemek siparişi verecekse bunu işletmenin web sitesi adresini girerek yapabilir. Böylece kendi şehrinde bulunan ve bu siteye kayıt yaptırmış olan restoranlardan istediği yemeği seçip evine getirilmesini sağlayabilir. Yemeklerini bu şekilde satmakta olan restoranlar pazarlama inovasyonu yapmış olurlar ve böylece İnternette yer almayan restoranlara göre rekabet avantajı kazanırlar. Bu restoranların yer aldığı internet sitesini işleten firma da

hizmet inovasyonu yapmış olur. Daha önce kimsenin sunmadığı bir hizmeti sunarak (internetten yemek sipariş etme hizmeti) gelir elde eder ve işini büyütür (dataci.net, 2009).

VitrA'nın çocuklar için geliştirdiği "Junior Banyo" pazarlama inovasyona güzel bir örnek. Özellikle konaklama işletmelerindeki çocuk animasyon etkinliklerinin olduğu alanları hedef alan bu ürünler, çocuk ergonomisi düşünülerek tasarlanmış. Farklı renk seçeneklerinin yanında standart formdaki ve kurbağa formundaki ürünler; çizgi karakterlerin yer aldığı karo serileri; çocukların boylarına göre değişen ürün ebatları basit fikirlerden yola çıkılarak firmanın pazarda kendine özel bir yer edinmesine katkı sağlıyor. Yine benzer şekilde, yaşlılar ve engelliler düşünülerek geliştirilmiş olan banyo ürünleri de aynı kategoriye iyi birer örnek. Tekerlekli sandalyeye göre tasarlanmış içbükey lavabo ve klozet; kontrolsüz sıcak suya maruz kalma riskini ortadan kaldıran sağ-sol açma düzenekli lavabo bataryası; özel kaplaması sayesinde kaymazlık özelliğine sahip tutunma ve destek barları; kaymaz özelliğe sahip karo seramikleri gibi detaylar ürünleri farklılaştıran nitelikler arasında (Elçi, 2010).

Bahçivan Gıda'nın dilimli beyaz peyniri de bir pazarlama inovasyonu örneği. Normalde kalıp halinde satılan beyaz peynir dilimler halinde kesilerek hazırlanmış. Ambalajı da içinin görülmesine olanak sağlayacak ve içinden dilimler alındıktan sonra kapatılarak tekrar kullanılacak şekilde tasarlanmış. Pratikliği açısından diğer markaların kalıp halinde satılan peynirlerine göre tercih edilme, dolayısıyla üretici firmanın pazar payını artırma potansiyeline sahip (bilgicagi.com, 2010).

Filiz Gıda'nın inovasyonda işbirliğine de örnek olacak bir çalışması sonucu, TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi ile geliştirip ürettiği Filiz Fizi'nin farklı şekilleri ve ambalajları pazarlama inovasyonuna bir örnek. Ürün, bu sayede hedef kitlenin (çocukların ve çocuklu ailelerin) ilgisini çekme ve rakiplerinin önüne geçme avantajını yakalıyor (Elçi, 2006).

Turizm alanında pazarlama inovasyonuna verilebilecek bir örnek ise Referans Gazetesi'nde 20 Temmuz 2009 tarihinde yayınlanan aşağıdaki haberdir.

Haberde her şey dahil sistemin sadece Türkiye'nin derdi olmadığından bahsediliyor ve dünyanın her yerinde, her konaklama işletmesinin yeni bir arayış içersinde olduğundan bahsediyor. Bunlardan birisinin ise San Diego'daki Rancho Bernardo Inn Oteli olduğunu söylüyor ve bu bağlı olarak konaklama işletmesi yönetimi 15 Haziran'da müşterilerine özel bir paket duyuruyor:

Paketin adı "Survivor", özelliği "Her şey hariç". İşletme yöneticileri pakette verdikleri her hizmeti ayrı ayrı fiyatlamışlar. İki kişilik delux oda fiyatı 219 dolardan başlıyor ve tabii bu fiyata çok şey dahil. Ve devam ediyor. Kahvaltı istemezseniz fiyat 199 dolara düşüyor. Kahvaltı istememenin yanında bir de mini barsız oda isterseniz, o zaman fiyat 179 dolara, bunlara ilaveten klimasız oda tercihiniz varsa fiyat 159 dolara, yastıksız 139, çarşafsız 109 dolar, ışıksız 89, havlusuz 59 dolara, tuvalet malzemesiz 39 dolara kadar düşüyor. "Yatak istemem, yerde yatarım" dersanız, oda fiyatı 19 dolar. Şimdiye kadar, "Yatak istemem" diyen olmamış ama işletmeye yoğun ilgi var ve paket başarı ile işliyor (Referans, 2009).

Turizm alanında pazarlama inovasyonuna bir örnek ise daha önce kongre turizmi pazarına girmemiş olan bir işletmenin işletmede yaptığı küçük değişikliklerden sonra alternatif bir pazara girmesi şeklinde verebiliriz.

Başka bir örnek ise konaklama işletmelerinin satış kanallarından biri olan seyahat acentaları için işletmelerinin küçük maketini hediye etmek olabilir. Çünkü tüketici bazen sadece broşür ve ya internet sitesi ile tatmin olmamaktadır. Bu manada 3 boyutlu olarak işletmeyi görmesi satın alma kararına olumlu etki yapacaktır. Bunu da pazarlama inovasyonu sayabiliriz.

Yine pazarlama inovasyonunda verilebilecek örneklerden birisi de fiyatlandırma ile ilgilidir. Mesela aracı kurum olmadan direkt internet üzerinden satın alınan odalarda belli bir oranda indirim yapılabilir. Ülkemizde

de artık uygulanan özel günlerde ki promosyon ve kampanya çalışmaları yine pazarlama inovasyonu dahilinde incelenebilecek örneklerdir.

2.3.4 Turizm İşletmelerinde Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon: Çalışanların sorumlulukları, görevlendirilmesi, kontrol edilmesi ve koordine edilmesi için yeni metotları kapsar (Rademakers, 2005).

İşletmenin işyeri organizasyonundaki veya dış ilişkilerindeki iş pratiklerini yeni bir örgütsel yöntemle yürütmektir. Organizasyonel inovasyon yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını arttırmayı, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi hedefler (Kiwari, 2008).

Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da varolan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır. İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel inovasyon olarak adlandırılır (Çeliksaş, 2008).

Ürün, süreç ve pazarlama yeniliklerinin dışında işletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri olan ve yönetimin yakından ilişki içerisinde olduğu yenilik türü örgütsel yeniliktir. Örgütsel yenilik kavramı “yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini” ifade etmektedir. Bunlar, ticari uygulamalardaki, işyeri organizasyonundaki veya işletmenin dış ilişkilerindeki değişiklikler olabilir. Örneğin, yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet) veya yeni bir maliyetlendirme sistemi örgütsel yeniliğe örnek olarak gösterilebilir (Akyos, 2006).

Örgütsel yeniliğin diğer örgütsel değişikliklerden başlıca farkı, organizasyonda daha önce kullanılmamış bir örgütsel yöntemin olması ve bu yöntemin yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olarak geliştirilmesidir. Sözelimi ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde yapılan yenilikler, daha önce kullanılmadıysa, örgütsel yenilik olarak kabul edilebilir. Ticari uygulamalardaki örgütsel yenilikler, çalışmanın yürütülmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Örneğin bilginin düzenlenmesi faaliyetleri, çalışanların bilgiye daha kolay erişilebilmesi, dersler ve diğer bilgilere dair veritabanlarının kurulması gibi uygulamalar buna örnek verilebilir. Organizasyonların uyguladıkları örgütsel yeniliğe bir başka örnek de, işletme çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle yönetime katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir örgütsel modelin ilk kez gerçekleştirilmesi olabilir (Günay, 2007).

Organizasyonel inovasyona bir örnek, 1990'lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan "sürekli iyileştirme" (kaizen) yaklaşımıdır. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir (Elçi, 2010).

Dell'in sipariş üzerine üretim modeli de güzel bir organizasyonel inovasyon örneğidir. 1994 yılında uygulanmaya başlanan, stok tutmadan müşterinin isteği doğrultusunda konfigüre edilmiş sistemleri satma yöntemi Dell'e büyük kazançlar sağladı. 1998 yılında bu yeni iş modeli sayesinde Dell'in yıllık gelirleri 2 milyar dolardan 16 milyar dolara çıktı. Şirketin hisse başına kazancı yılda yüzde 62 artarken sekiz yılın sonunda borsa değeri yüzde 17 binin üzerine çıktı. Dell'in iş modeli, sermaye ihtiyacını ortadan kaldırdığından elde edilen nakit şirketin büyümesinde kullanıldı. Dell'in bu başarısının ardından, IBM, Sony ve HP gibi firmalar da sipariş üzerine üretim modelini benimsemeye başladı (Elçi, 2006).

Örgütsel yenilik kapsamında diğer işletmelerle birleşmek veya bunları satın almak, ilk kez birleşmek veya ilk kez başka işletmeleri satın almak olsa bile, örgütsel yenilik olarak değerlendirilmez. Bununla birlikte, firmanın birleşme veya satın alma sürecinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da örgütsel yenilikleri içerebilir. Örnek olarak, işletmelerin birleşmesi ile ortaya çıkan bilgi paylaşım sistemlerinden ve yönetime katılım şeklindeki yeni örgütsel oluşumdan söz edilebilir. Bu tarz örgütsel yeniliğin genellikle büyük ve çok uluslu organizasyonların birleşme ve satın almalarında görüldüğünden bahsedilebilir. Örneğin geçtiğimiz yıllar içerisinde Pamukbank'ın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devri sonucunda, Pamukbank Halk Bankası'nın bünyesine dahil edilmiş ve uyum aşamasında yeni işletim sistemleri geliştirilmiştir. Pamukbank'ın Halk Bankası'ndan müşteri segmentasyonu bakımından farklı olan pazarının, Halk Bankası'nın örgütsel yenilik yapmasına neden olduğundan söz edilebilir (Günay, 2007).

2.3.4.1 İnovasyon Kültürü

Son yıllarda yaşanan rekabetçi ortamın birçok firmayı ciddi biçimde risk altına soktuğu bilinmektedir. Lider olan işletmelerin dahi ciddi krizler yaşadığı bu ortamda, işletmelerin ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemeleri varlıklarını devam ettirmeleri bakımından çok önemli hale gelmiştir. Gerek mikro, gerekse makro boyutta firmalar ve ülkeler için inovasyon üretme/ inovatif olma rekabette başarılı olabilmenin temel unsurları haline gelmiştir. Fakat inovasyon yapabilmenin ve inovatif bir firma olabilmenin kolay bir konu olmadığı, özel şartlara ihtiyaç olduğu da hemen belirtilmesi gereken bir gerçektir. İnovasyonun başarılması son derece güç her şeyden önce özel bir kültüre ihtiyaç duyulan bir konudur (Akdoğan, 2007).

Yaratıcılık ve inovasyonu belirleyen bir kültürün boyutları strateji, yapı, destek mekanizmaları, inovasyonu cesaretlendiren davranışlar ve iletişim olarak sınıflandırılmıştır.

Strateji: İşletmenin misyon ve vizyon tanımlamalarına inovasyonun katılması ile inovasyon stratejisi uygulanmaya başlanmalıdır. İnovasyonu ve kaliteyi vurgulayan açık ve anlaşılır bir vizyon ve misyon tanımı ve bunu hayata geçirmek için olan isteklilik, işletmenin inovatifliğine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Martins ve Terblanche, 2003).

Yapı: İnovatif kültürün en önemli parçası esnekliği, özgürlüğü ve takım çalışmasını temel alan bir yapının varlığıdır. Bir örgütte karar alınırken insiyatif kullanabilme, güçlendirilmiş bir personel ve özerklik, özgürlüğün önemli göstergeleri arasındadır. Bu tür bir örgütte koordineli çalışan grup ve ekiplerin varlığı, çok disiplinli çalışmayı mümkün kılan, dolayısıyla işletmede inovasyonu etkileyen bir durumdur. Bu çerçevede, modern yönetimin vurguladığı yatay örgütler inovasyonu kolaylaştıran yapısal düzenlemelerdir (Akdoğan, 2007)

Destek Mekanizmaları: Bir işletmede inovasyon için uygun ortamın oluşturulması ile ilgili davranışlar ve mekanizmaların varlığı örgüt kültürü için çok önemlidir. Paraya, zamana, bilgi teknolojilerine ve yaratıcı insan gücüne sahip bir işletme, bu konuda başarılı olmaya adaydır. Ayrıca, bir işletmede fikirlerin desteklenmesi ve ödül sistemi, bu tür bir kültürün vazgeçilmez parçalarıdır (Martins ve Terblanche, 2003).

İnovasyonu Destekleyen Davranışlar: Bir işletmede yapılan hatalara karşı yönetimin tavrı, diğer bir ifadeyle “hata toleransı” inovasyon açısından çok önemlidir. Hataların hoşgörü ile karşılandığı ve hataya öğrenme fırsatı olarak bakılan ortamlarda kültür inovatiflik yolunda teşvik edici olmaktadır. Dengeli bir risk alma kültürü, işletmede bölümler arasında yaşanan rekabet, değişime karşı yönetim ve çalışanların olumlu tutumlarının olması, çatışmayı tolere edebilme ve çözme alışkanlıkları, işletmede kültürü belirleyici boyutlardır (Akdoğan, 2007)

İletişim: Örgüt kültürünün açık ve güvenle desteklenir olması yaratıcılık ve inovasyonu olumlu etkilemektedir. Birbirine güvenen, anlaşmazlığa düşmenin yadırganmadığı ve hatta teşvik edildiği çatışma ve açmazların kabul edildiği,

daha da önemlisi personelin duygusal olarak kendini emniyette hissettiği bir işletmede açık iletişim var demektir (Martins ve Terblanche, 2003).

Bir örgütte yenilik faaliyetlerini engelleyen unsurlar; üst yönetimin riskten korkması, homojenlik yaratma ve statükoyu sorgulamaktan rahatsız olma, bütünden çok parçalara odaklanma, kısa zaman bakış açısı, aşırı rasyonel düşünerek yaratıcılığı sistematik bir süreç yapmaya çalışma, uygun olmayan motivasyon faktörleri ve aşırı bürokrasi olarak sayılabilir. Buna karşın yeniliği destekleyen örgütlerde yenilik bir yaşam yolu olarak kurumsallaştırılır, yaratıcı ve işbirlikçi bir örgüt çevresi oluşturulur, yaratıcılık ve yenilik ödüllendirilir, sürekli olarak yenilikçi hedef ve sonuçlara odaklanılır. Örgüte; doğrudan iletişim, çalışanlara saygı, bürokratik olmayan yapı ve esneklik hakimdir. Oluşturulan örgütsel mimari ile çalışanlar arasında öğrenme yönelimi ve yenilik için destek sistemi yaratılmaya çalışılır (Naktiyok, 2007).

2.3.4.2 Örgüt Kültürünün İnovasyona Etkisi

Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Taylor ise, kültürü, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütün olarak tanımlamıştır (Köse ve diğerleri, 2001).

Kültür üzerine yapılan tanımlar, genellikle, insan gruplarının üretimlerini de içeren belli başlı kazanımlarını, deneyimlerini, tarihi süreç içerisinde geliştirdikleri sembolleri, kuşaktan kuşağa aktarılan davranış kalıplarını içermektedir (Aktan ve Tutar, 2007).

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 2002).

Pettigrew , örgüt kültürünün, örgütün sahip olduğu, sembolleri, dili, ideolojiyi, inançları, gelenekleri ve efsaneleri içerdiğini belirtmekte, bunların bölümler arası düzeylerde dahi değişebileceğini ileri sürmekte ve “*Kültürel değerler, yönetimin ve çalışanların dikkatini, firmanın amaç ve fikirlerinin seferber edilmesine doğru yöneltir*” ifadesini kullanmaktadır (Akat ve Anılğan, 1992).

Bu tanımların yanı sıra, Hersey, örgüt kültürünü, “paylaşılan inançlar, değerler ve tutumlar”; Arogyaswamy ve Byles, “paylaşılan değer ve ideolojiler”; Bate, “paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar”; Trice ve Beyer, “değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi”; Smircich, “örgüt üyelerinde paylaşılan algılar, inançlar, anlamlar ve değerler”; Moore, “paylaşılan anlamlar bütünü”; Schwarts ve Davis “örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklenti örüntüleri”; Kilmann , “bir grubu birbirine bağlayan ve grupta paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler” şeklinde tanımlamışlardır (Şişman, 1994).

Keller örgüt kültürünü “çalışanların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünü” şeklinde tanımlamaktadır (Ataman, 2002).

Örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayım söz konusudur (Durğun, 2006);

1. Örgütsel kültür vardır.
2. Her örgütsel kültür diğerlerine göre tektir.
3. Örgütsel kültür, sosyal şekilde oluşturulur.
4. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine olayların ve sembollerin anlamlı olmasını sağlar.
5. Örgütsel kültür, örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır.

İnsanlar, kültür edinme biçimlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip olabildikleri gibi örgütlerin kişiliği de onların sahip oldukları farklı kültürel

özelliklere göre açıklanabilmektedir. İnsanların, onları benzersiz kılan bazı davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi, örgütler de zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu durum, "örgüt kültürü" olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 1994).

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşlarının rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, organizasyon kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş danişsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2001).

Örgüt kültürü, örgütsel davranış ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir. Örgüt kültürü sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel davranış kalıpları oluşturmaktadır ve bunları desteklemektedir. Örgüte yeni katılan üyelere nasıl davranmaları gerektiğini öğreterek, örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturarak örgüt üyelerini sosyalleştirmektedir. Örgüt çalışanlarına çeşitli problemlerin çözüm yolunu gösteren ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlayan örgüt kültürü, örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde hayati bir öneme sahiptir (Durğun, 2006).

Roger 1985 yılında yaptığı çalışma ile inovasyonu benimsemeyi 5 kategoriden oluşan bir yaşam çemberi ile açıklamaktadır. Birinci kategori yenilikçiler (yeni bir şey bulmak için ve risk alan cesur insanlar), ilk benimseyiciler (liderin yeniliği çıkarmasından sonra birazcık egzersiz yapmayı isteyen insanlar) ikinci kategori, ilk çoğunluk (değişime hazır ama dikkatli insanlar) üçüncü kategori, dördüncü kategori geç çoğunluk ve son beşinci kategori ise yavaş olan insanlardan (gelenekçi ve muhafazakar insanlar) oluşmaktadır (Yengoh ve diğ., 2009).

İnovasyon firma başarıları için anahtar faktördür ve her değişim problem oluşturabilir bu aşamada firmanın inovasyon kültürünün önemli bir rolü vardır. Eğer firmanın inovasyon kültürü elverişliyse değişimlere tepki verme zamanı kısa olacaktır ve böylece değişim sürecinden başarılı olarak çıkılacaktır. Tam tersi eğer bu zaman uzun olursa inovasyon sürecinin yararlılığı ve problem çözme potansiyeli başarısız olacaktır. Zamanında tepki gösterilememiş olması da beraberinde kaynak israfını getirecektir. İnovasyon kültürünün yaratılmasında tüm çalışan ve yönetimin birlikte etkili olması firmanın bütününde inovasyonun yararlılığının hissedilmesini sağlar. Eğer firma problemlerini gizlemek yerine sorunu analiz edip tanımlıyorsa inovasyon uyumu o derece kolay olacaktır (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007).

Literatürde, endüstri yapısının inovasyon faaliyetlerinde etkili olduğu tartışılır. Faaliyette bulunan endüstrideki değişim ve diğer firmaların faaliyetleri, giriş bariyerleri gibi faktörler organizasyonların inovasyon süreçlerini etkiler. Rekabetle başa çıkmak için inovasyon çalışmalarının pozitif bir etki yapacağı açıktır. Tüm bu ayılanların dışında, firma büyüklüğünün inovasyonu etkilediği ve büyük firmaların daha yenilikçi yapıda oldukları söylenebilir. Bürokratik yapıdan kurtulamamış eski firmaların yeni firmalara oranla inovasyona karşı daha az ilgilidirler. Firmaların Pazar payının büyük olması ve bu suretle yeni ürün geliştirme gücü pazar payı küçük olanlardan daha yüksek olmasına sebep olur. Mavi-beyaz yakalı çalışan ayrımının yüksek olduğu örgütlerde katılımcı yapının olduğu örgütlere oranla inovasyonun olumsuz etkilendiği açıktır. Ayrıca çok sayıda ürün kategorisine sahip firmaların daha yenilikçi olduklarını ve inovasyon çalışmalarının bu

durumdan pozitif yönde etkilendiği yapılan ampirik çalışmalarda ortaya konmuştur (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007).

Ekonomistlere göre teknik gelişmeler teknoloji sunuşu ya da talep zorlaması yoluyla gerçekleşir. Teknoloji Sunuşu hipotezine göre, firmanın araştırma personeli, yeniliğin başlatıcısıdır. Bu hipoteze göre, Ar-Ge bölümüne kaynak aktarabilen ve etkin sayıda araştırmacı istihdam edebilen büyük firmalar avantajlı durumdadırlar. Talep zorlaması hipotezine göre yeniliğin başlatıcısı, firmanın pazarlama veya üretim personelidir. Bu kişilerin araştırma personeliyle ilişkisi sonucu, Ar-Ge bölümü yenilik isteğine cevap verir ve yeni ürün geliştirilir. Her iki hipoteze göre, büyük firmalar küçüklere göre üstün durumdadır. Çünkü talep edilen ürünü geliştirmek için genellikle her zaman kaynak ayırabilirler ve gerekli altyapıya da sahiptirler. Öte yandan çok fazla sayıda personelin çalıştığı firmalarda, pazarlama ve Ar-Ge birimleri arasındaki bağlantı da daha zor kurulabilir. Firmalar bu zorluğu aşacak yöntemler geliştirmelidirler (Su, 2003).

2.3.4.3 Örgüt İçi İletişimin İnovasyona Etkisi

İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir (Telman ve Ünsal, 2005).

Latince “communicare” fiilinden gelmekte olan iletişim kelimesi, dilimizde “ortak kılma” anlamına gelmektedir. İnsanların birbirleri ile anlaşmasını sağlayan bir süreç olan iletişimle ilgili farklı bilim adamları ve yazarlarca yapılan tanımlardan yola çıkarak iletişim şöyle tanımlanmıştır; İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir (Şimşek ve Akın., 2003).

Örgüt içi iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını göstermektedir. Örgüt içi iletişim düzeyi işgörenin “birisiyle başarılı iletişim kurma veya kendisiyle başarılı iletişim kurulabilmesinin doğurduğu kişisel tatmin” olarak da tanımlanabilmektedir. Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir (Doğan, 2008).

Örgütsel İletişimin Tanımı: Örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan, veya indirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Örgütsel İletişimin Önemi: İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde (Ergeneli ve Eryiğit, 2001):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.

- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır sıralanabilir.

Örgütsel İletişim Süreci: İletişim süreci gönderici, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, algılama-değerleme ve geri beslemeden oluşur. Bu sürecin etkili bir şekilde işlemesi için mesajı ileten bir göndericinin olması, göndericinin göndereceği mesajı sembollere dönüştürüp yani mesajı kodlayıp, uygun aracın seçilerek, seçilen kanal aracılığıyla, gürültü gibi olumsuz dış faktörleri dikkate alarak alıcıya ulaştırılması, alıcının mesajı çözüp algılayarak, değerlendirmesi ve geri bildirimde bulunması gerekir. Ayrıca örgütsel iletişimin açık ve güvenilir olup, saygı çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir. Bu şekilde gerçekleştirilen bir iletişim bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bir çalışmada yöneticilerle iyi iletişimi olan çalışanların %90'ının işlerinden tatmin oldukları bulunmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). İşletmelerde biçimsel iletişim doğal iletişim yatay ve dikey iletişim gibi birçok iletişim türü gözlenmektedir. Bu iletişim türlerini ve temel özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Can, 1999).

Biçimsel iletişim: Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Başlıca biçimsel iletişim türleri şöyledir; Dikey iletişim: astlar ve üstler arasında gerçekleşen iletişimdir. İki türü vardır (Karcioğlu ve diğ., 2009);

1. *Yukarıdan aşağıya dikey iletişim:* Örgüt hiyerarşisinde en üsten başlayıp hiyerarşik zinciri izleyerek en alta kadar inen iletişimi kapsar. Tüm basamakların sırasıyla iletişime katılırsa iletişim yavaş seyreder, eğer ara kademeler atlanarak daha alt kademelere direk ulaşırsa atlanılan bireyler ve dolayısıyla örgüt içinde sıkıntı oluşabilir.

2. *Aşağıdan yukarı dikey iletişim:* Astların hiyerarşik sistemdeki üstleriyle kurduğu iletişim şeklidir. Rapor ileme gibi yazılı şekilde olabileceği gibi çeşitli sözlü şekillerde de olabilir. Astların hiyerarşik sistemdeki üstlerini atlayarak daha üst mevkidekilerle temasa geçmeleri yasaktır.

Yatay iletişim: Hiyerarşik sistemde aynı basamaktaki, aynı mevkideki, kişilerin arasındaki iletişim şeklidir. Özellikle işlerin eşgüdümlemesi için büyük önem taşır.

Çapraz iletişim: Kurumdaki iletişim basamaklarına bağlı kalınmadan kurulan iletişimdir. Zaman zaman kullanılması iletişimin hızlanması gibi faydalı sonuçlar doğurur fakat çok fazla kullanılması yetki karmaşası gibi sorunlara neden olabilir.

Doğal iletişim: Örgütün hiyerarşik yapısına ve resmi iletişim kanallarına bağlı kalınmadan çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişimdir. Doğal iletişimi engellemek oldukça güçtür. Çok faydalı olabildiği gibi eğer çok fazla gelişirse çeşitli çatışmalara ve problemlere sebep olabilir.

Örgüt içi iletişim örnekleri ile ilgili benzer bir sınıflandırmayı ise aşağıdaki gibi yapabiliriz.

Mesajlar örgütte birçok farklı yol veya kanallardan iletilir. İletişim kanalları formel veya informel biçimlerde olup, yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, çapraz veya yatay şeklinde sınıflandırılabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Formel iletişim kanalları: Örgütün kendi içinde ve dış çevre ile, yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışına formel iletişim denilmektedir. Formel iletişim dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekilde gerçekleşir. Dikey iletişim kendi arasında ikiye ayrılır, yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişim. Yukardan aşağı iletişim üstlerin astları ile olan iletişimini kapsar. Aşağıdan yukarı iletişim ise astların üstleri ile olan bilgi akışıdır. Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda çeşitli konulara ilişkin oluşturdukları kararları emir ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya iletilirken; çalışanlar da kendilerine verilen emir ve direktiflerin sonuçlarını, çeşitli dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini yukarıya iletirler. Bu iletişim kanalı genellikle biçimsel ve çoğu kez yazılı işler (Şimşek, 1999). Yatay

iletişimde ise aynı düzeydeki (örneğin departmanlar arası) çalışanlar arasındaki bilgi akımı söz konusudur. Çapraz iletişim kanalları herhangi bir örgüt seviyesinde bulunan kişiler arasındaki iletişimidir. Bir departman yöneticisinin kendi departmanının fonksiyon alanına giren konularda diğer departmanların astlarıyla bilgi alışverişi çapraz iletişime örnek verilebilir. (Bakan ve Büyükbeşe, 2004)

İnformel iletişim kanalları: Örgütte iletişim genellikle formel şekilde sürdürülmekle beraber, bazen işleri hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek, bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan informel iletişim kanalları, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimidir (Şimşek, 1996). Söylenti ve dedikodular örgütte formel iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlı çalışır. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle informel kanallardan öğrenirler. Aynı haber formel kanallardan iletilinceye kadar artık eski bir haber konumuna düşer. Örneğin bir yöneticinin istifa ya da kovulma haberi 30 dakika içinde tüm örgüte yayılabilir. Örgütte çıkan söylentilerin yaklaşık dörtte üçü doğrudur. Çalışanlar bunlara inanırlar. Bununla beraber sıklıkla mesajlar çarpıtılabilir veya yanlış anlaşılabilir. Söylenti kulaktan kulağa dolaşırken çalışanların büyük çoğunluğuna yanlış şekilde aktarılabilir. Çalışanların sadece %10'u söylentileri iletirler. Bunu yapanlar ise söylentileri bir kişiye değil, birçok çalışana iletirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İletişim süreci etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da daha iyi kavramış olacaktır. Örneğin ekip çalışmasını olanaklı hale getirmesi, karar süreçlerinin desteklenmesi, bölümler arası engellerin ortadan kaldırılması gibi alanlarda destek verilebilmektedir. Bilindiği gibi günümüzde işletmelerin zaman baskısı, coğrafi uzaklıklar ve ölçeklerin büyümesi gibi örgütsel kısıtlar nedeniyle geleneksel iletişim yöntemleriyle yetinmesi mümkün değildir. Bu nedenle Bilgisayar Destekli Senkronize İletişim (computer-mediated asynchronous communication as-CMAC), Elektronik Konferans Sistemleri, Grup Haberleşme Programları (Groupware), İnternet Telefon Sistemi (İnternet Telephone), Sanal İletişim Ağları (Virtual Private Networks) gibi yeni

araçlar ve teknikler yüz yüze iletişimin yerini almıştır. Bu şekilde örgütsel iletişimin örgütsel başarıdaki rolü artmıştır (Ada, 2007).

Aydın (2000)' e göre İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranılması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir (Durğun, 2006).

Gelişmeler, örgütlerde bireysel iletişim alanında beş tür iletişim ilişkisini ortaya koymaktadır. Bunlar; yüz-yüze iletişim, elektronik posta, doğrudan mesaj, cep telefonu ve kısa mesaj (SMS) biçimleri olarak sıralanabilir. Söz konusu bireysel iletişim biçimleri, sosyokültürel faktörler dikkate alındığında kurumları ve toplumları etkilemekte sosyal iletişim ağları oluşmakta (social network) ve günümüzde daha hareketli (mobil) bir toplum haline gelmekteyiz. Aynı zamanda bireyler arasında zayıflamış olan bağlar güçlenmektedir (Ada, 2007).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Amacı

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızı, bilgiye çok kolay ulaşılması, piyasalarda çok sayıda birbirine benzeyen ürün ve hizmetlerin mevcut oluşu ve bahsi geçen benzer ürün ve hizmetlerin taklit edilmesinin kolaylaşması 'inovasyon' konusunu çok incelenir ve önemli kılmıştır. Hem akademik çevrelerce hem de hizmet ve ürün üreten çevrelerce ilgi odağı haline getirilen bir konu olmuştur.

Çalışmada inovasyon kavramına farklı açılardan yaklaşmak amaçlanmıştır. İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma yaparak turizm işletmelerinin inovasyon eğilimlerini ortaya koymaya çalışılıp, bu eğilimleri belirlemek hedeflenmiştir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Gerek zaman kısıtlılığı gerekse maddi imkanlar nedeniyle Türkiye çapında bir araştırma yapılması olasılıklar arasında değerlendirilmemiştir. Yapılabilirliği nedeniyle İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri, anket çalışmasının uygulama sahası olarak seçilmiştir. Bu bağlamda İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri araştırma kapsamı dahilindedir. İstanbul kültür ve turizm müdürlüğünden edinilen bilgiye göre İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı 64 adet konaklama işletmesi vardır. Bu konaklama işletmeleri araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, esas olarak niceliksel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma modeli kullanılacaktır. Betimsel araştırmalar, bir konuda hali hazırdaki durumu saptamayı hedefleyen araştırmalardır. Sosyal bilimlerde en yaygın betimsel araştırma çeşidi anket araştırmalarıdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu (Ek 2) kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler birincil veri toplama yöntemlerinden yüz yüze görüşme yöntemi ile ve tesadüfi örnekleme yolu ile toplanmış, gerekli görüldüğü takdirde anket ve ifadeler ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ankete katılan işletmelerin hizmet yaşı ve işletme türü ile inovasyon hakkındaki fikirlerini belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümde ise 5'li likert ölçeği (1 "Hiçbir Zaman", 2 "Nadiren", 3 "Bazen", 4 "Sıklıkla", 5 "Her zaman" anlamını taşımaktadır) kapsamında inovasyon türlerine dair sorular sorulmuştur.

3.4 Araştırma Çerçevesi

Çalışmada literatür taraması ve alan çalışması yapılmıştır. Çalışmada önce literatür taranmış ve sonra konu ile ilgili hipotezler ortaya konularak, bu hipotezlerin test edilmesi amacıyla anket hazırlanmıştır. Anket hazırlamak için Hasan Çelikleş'in ve Tubitak'ın Oslo Kılavuzu çalışmalarından yararlanılmıştır.

3.5. Evren, Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Çalışmanın ana kütlisini İstanbul Turizm İl Müdürlüğünden alınan bilgiye göre İstanbul'da hizmet veren 64 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi oluşturmaktadır. Anketin uygulaması 3 basamaktan oluşmaktadır. İlk basamakta işletmelere elektronik posta yolu ile ulaşılmış, ikinci basamakta telefon ve 'Google' sitesinin doküman servisinden faydalanılmıştır. Son basamakta ise anketlerin uygulanması için mülakat yöntemine başvurulmuştur. Çalışmamızda ana kütleimizi oluşturan 64 konaklama işletmesinden sadece 36'sından sağlıklı veri alınabilmıştir. Dolayısı ile

araştırmamızın 6rneklemini İstanbul'da hizmet veren 36 adet 5 yıldıızlı konaklama işletmesi oluşturmaktadır.

Hazırlanan anket İstanbul'da hizmet veren 5 yıldıızlı konaklama işletmelerinde g6rev yapan 6st y6netici grup 6yelerine uygulanmaya 6alışılmıştır. Anketin ilk hedefi konaklama işletmelerinin genel m6d6rleri, onlara ulaşılmaz ise genel m6d6r asistanları veya genel m6d6r6n yetkili g6receği bir y6neticidir.

3.6 Verilerin Değerlendirilmesi

Yapılan anketler SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versiyon 11.5) programına aktarılmış ve araştırma analizlerinin bir kısmı bu programda tamamlanmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

40 adet anket doldurulmuş yalnız çalışmada 36 tane anket formu değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için tüm önermelerin Croanbach Alpha değeri hesaplanmış ve bu araştırma için ölçeklerin değeri %,93 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değer %70'in üzerinde bir sayı olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu öne sürülebilir.

4.1 İşletmenin Hizmet Yaşı ile İlgili Bulgular

Tablo 1. İşletmenin Hizmet Yaşı

Hizmet Yaşı	Sıklık	Yüzde
1-10 yıl	20	55,6
11-20 yıl	4	11,1
21-30 yıl	3	8,3
31-40 yıl	7	19,4
41 yıl ve üzeri	2	5,6
Toplam	36	100,0

'Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma' adlı tez için hazırladığım ankete katılan 36 konaklama işletmesinden % 55,6'lık bir pay ile 20 tanesinin 1-10 yıl arası hizmet verdiğini görüyoruz. % 19,4'lık bir pay ile İstanbul'da 31-40 yıldır hizmet veren 7 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi mevcuttur. Yine anketimizin sonuçlarına göre % 11,1'lik pay ile 4 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi 11-20 yıldır hizmet vermektedir.5,6 yüzdalık pay ile 2 adet turizm işletmesi ' 41 yıl veya üzeri' seçeneğini işaretlemişken 3 adet işletmenin ise 21-30 yıl arasında hizmet verdiğini görüyoruz.

4.2 İşletmenin Türü ile İlgili Bulgular

Tablo 2. İşletmenin Türü

İşletmenin Türü	Sıklık	Yüzde
Zincir Konaklama İşletmesi	32	88,9
Bağımsız Konaklama İşletmesi	4	11,1
Toplam	36	100,0

Elde edilen verilerle oluşturulan Tablo 2’de görüyoruz ki çalışmamızın örneklemini oluşturan 36 konaklama işletmesinden 32 tanesi % 88,9’lük bir pay ile zincir konaklama işletmesidir. 4 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi ise 11,1 yüzdelerlik pay ile bağımsız konaklama işletmesidir.

4.3 İşletmelerce İnovasyonun Gerekliliği ve Önemi İle İlgili Bulgular

Tablo 3. İşletmelerce İnovasyonun Önemi

Turizm işletmelerinde sizce inovasyon önemli midir?	Sıklık	Yüzde
Evet	36	100,0

Tablo 4. İşletmelerce İnovasyonun Gerekliliği

Turizm işletmelerinde sizce inovasyon gerekli midir?	Sıklık	Yüzde
Evet	36	100,0

36 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi turizm işletmelerinde inovasyonun önemli olduğuna ve inovasyonun gerekliliği olduğuna % 100’lük pay ile ‘evet’ seçeneğini tercih etmişlerdir.

Örneklekimizi oluşturan İstanbul’da hizmet veren 5 yıldızlı 36 konaklama işletmesinin ankette sorulan inovasyonu gerekli ve inovasyonu önemli bulmalarına dair olan soruya hepsinin evet cevabını vermesi işletmelerin inovasyonu gerekli ve önemli bulduklarını gösterir. Bu durumda

1 numaralı problemimize dair H_0 red edilir ve H_1 kabul edilir. Bu veriler bize konaklama işletmelerinin inovasyonu önemseydiğini gösterir.

4.4 İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ürün / Hizmet İnovasyonu İle İlgili Bulgular

Tablo 5. Tüketiciye Daha Fazla Fayda Sağlayan Ürün veya Hizmetler Geliştirme

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	1	2,8
Nadiren	5	13,9
Bazen	5	13,9
Sıklıkla	20	55,6
Her zaman	5	13,9
Toplam	36	100,0

'Pazarda ki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.' Değişkenini 36 adet konaklama işletmesinden % 55,6'lık bir pay ile 20 adet konaklama işletmesi 'sıklıkla' uyguladıklarını belirtir iken 13,9 yüzdeler pay ile 5 işletme 'Nadiren', 5 işletme 'Bazen', 5 işletme ise 'Her zaman' seçeneklerini tercih etmişlerdir. 1 konaklama işletmesi ise bu değişkene 'hiçbir zaman' cevabını vermiştir.

Tablo 6. Pazardaki Ürün ve Hizmetlerin İlk Örneğini Sunma

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	3	8,3
Nadiren	11	30,6
Bazen	10	27,8
Sıklıkla	6	16,7
Her zaman	6	16,7
Toplam	36	100,0

İstanbul'daki 36 adet 5 yıldızlı konaklama İşletmesinden % 30,62lık pay ile 11 tanesi 'Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.' Seçeneğine 'Nadiren' cevabını vermiştir. 27,8 yüzdellik payı ile 10 konaklama işletmesi 'Bazen' seçeneğini tercih ederken % 16,7'lik pay ile 6 işletme 'Sıklıkla', 6 işletme ise 'Her zaman' cevabını vermiştir. 3 konaklama işletmesi ise 'Hiçbir zaman' seçeneği ile pazara ilk örnek olacak bir ürün veya hizmet sunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7. Mevcut Ürün ve Hizmetlerini Sıklıkla Geliştirmedi ve Revize Edilmesi

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	1	2,8
Nadiren	1	2,8
Bazen	6	16,7
Sıklıkla	23	63,9
Her zaman	5	13,9
Toplam	36	100,0

23 adet konaklama işletmesi 63,9 yüzdellik pay ile 'Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.' Değişkenine 'Sıklıkla' cevabını vermiştir. % 16,7'lik bir pay ile bu değişkene 'Bazen' diyen 6 işletme vardır. 5 adet işletme 'Her zaman' seçeneğini işaretlemişken 'Hiçbir zaman' ve 'Nadiren' şeklinde cevap veren 1'er işletme mevcuttur.

Tablo 8. Tüketicinin Davranışlarında Ciddi Anlamda Değişiklik Yaratacak Ürün veya Hizmetler Gelişme

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	1	2,8
Nadiren	1	2,8
Bazen	17	47,2
Sıklıkla	12	33,3
Her zaman	5	13,9
Toplam	36	100,0

'Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.' değişkenine 17 işletme % 47,2'lik bir pay ile 'Bazen' cevabını vermiştir. 33,3 yüzdilik pay ile 12 konaklama işletmesinden 'Sıklıkla' cevabı alınırken 13,9 yüzdilik pay ile 5 işletmeden ise 'Her zaman' cevabı alınmıştır. Yine Tablo 8'de görebileceğimiz gibi 1'er işletme 'Hiçbir zaman' ve 'Nadiren' seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Tablo 9. Mevcut Ürün veya Hizmet Yelpazesine Sürekli Yenilerini Ekleme

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	1	2,8
Nadiren	1	2,8
Bazen	5	13,9
Sıklıkla	13	36,1
Her zaman	16	44,4
Toplam	36	100,0

'Her zaman' seçeneğini tercih eden 16 işletme %44,4'lük pay ile mevcut ürün veya hizmet yelpazesine sürekli yenilerini eklediğini belirtmiştir. Bu değişkene 36,1 yüzdilik pay ile 'Sıklıkla' diyen 13 işletme bulunurken 5 konaklama işletmesi 'Bazen' seçeneğini tercih etmiştir. Tablo 7 ve Tablo 8'de olduğu gibi Tablo 9'da da 1'er işletme 'Nadiren' ve 'Hiçbir zaman' şeklinde cevap vermişlerdir.

4.5 İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Süreç İnovasyonu İle İlgili Bulgular

Tablo 10. Üretim Süreçlerinde Sürekli İyileştirme Çabası

	Sıklık	Yüzde
Nadiren	1	2,8
Bazen	5	13,9
Sıklıkla	22	61,1
Her zaman	8	22,2
Toplam	36	100,0

'İşletmemizde üretim süreçlerinde sürekli bir iyileştirme çabası içersindeyizdir.' değişkenine 22 konaklama işletmesi 'Sıklıkla' cevabını vermiştir. 8 adet konaklama işletmesi ise 22,2 yüzdilik pay ile 'Her Zaman' cevabını verirken 5 işletme 'Bazen', 1 işletme ise 'Nadiren' cevabını vermiştir. 'Hiçbir zaman' seçeneği ise bu değişkende hiçbir işletme tarafından işaretlenmemiştir.

Tablo 11. Hizmet / Ürün Teslimat ve Operasyonlarında Sürekli Yenilik Yapma Çabası

	Sıklık	Yüzde
Nadiren	1	2,8
Bazen	4	11,1
Sıklıkla	24	66,7
Her zaman	7	19,4
Toplam	36	100,0

Çalışmamıza katılan İstanbul'da hizmet veren 36 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinden 24 tanesi 66,7 yüzdilik pay ile 'İşletmemizde hizmet/ürün teslimat ve operasyonlarında sürekli yenilik yapma çabası içersindeyizdir.' değişkenine 'Sıklıkla' cevabını vermiştir. 7 konaklama işletmesi bu değişken ile ilgili 'Her zaman' seçeneğini tercih ederken 4 konaklama işletmesi 'Bazen' cevabını vermiştir. 1 konaklama işletmesi ise

2,8 yüzdellik yap ile 'Nadiren' demiştir. 'Hiçbir zaman' seçeneği bu değişkende de işaretlenmemiştir.

Tablo 12. Pazar Anlayışını Yeni Gelişmelere Bağlı Olarak Gözden Geçirme

	Sıklık	Yüzde
Nadiren	1	2,8
Bazen	1	2,8
Sıklıkla	15	41,7
Her zaman	19	52,8
Toplam	36	100,0

'Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.' Değişkenine 19 konaklama işletmesi 52,8 yüzdellik pay ile 'Her zaman' cevabını verirken 15 işletme 'Sıklıkla' cevabını tercih etmiştir. 1'er işletme 'Nadiren' ve 'Bazen' seçeneğini işaretlemiş, 'Hiçbir zaman' seçeneği bu değişkende de işaretlenmemiştir.

Tablo 13. Var Olan Ürünlerin Tüketicie Ulaştırılması ya da Hizmetlerin Sunuş Biçimini Değiştirme

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	1	2,8
Bazen	17	47,2
Sıklıkla	17	47,2
Her zaman	1	2,8
Toplam	36	100,0

Çalışmada değerlendirilen 36 işletmeden 17 işletme 'Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.' değişkenine 'sıklıkla' cevabını vermiştir. 'Bazen' seçeneğini cevaplayan işletme sayısı ise 17'dir. 'Hiçbir zaman' ve 'Her zaman'

seçenekleri birer kez işaretlenmişken 'Nadiren' seçeneği hiç işaretlenmemiştir.

4.6 İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Pazarlama İnovasyonu İle İlgili Bulgular

Tablo 14. Yeni İhtiyaçlar ve Pazar Alanları Bulmanın Yollarını Arama

	Sıklık	Yüzde
Nadiren	1	2,8
Bazen	2	5,6
Sıklıkla	13	36,1
Her zaman	20	55,6
Toplam	36	100,0

'Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.' değişkenine 20 işletme 55,6 yüzdeler pay ile 'Her zaman' cevabını vermiştir. 13 tane konaklama işletmesi bu değişken için 'Sıklıkla' derken 2 konaklama işletmesi 'Bazen' seçeneğini tercih etmiştir. % 2,8'lik bir pay ile 1 tane konaklama işletmesi 'Nadiren' yeni ihtiyaç ve pazar alanları bulmanın yollarını aradıklarını belirtmiştir.

Tablo 15. Sürekli Olarak Daha Önce Girilmeyen Yeni Ürün veya Hizmet Alanlarına Girme

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	3	8,3
Nadiren	4	11,1
Bazen	17	47,2
Sıklıkla	12	33,3
Toplam	36	100,0

% 47,2'lik bir pay ile 17 konaklama işletmesi 'Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.' değişkeni için 'Bazen'

cevabını vermiştir. 12 konaklama işletmesi 'Sıklıkla' derken 4 işletme 'Nadiren' yeni hizmet ve ürün alanlarına girdiklerini belirtmişlerdir. 3 konaklama işletmesi 'Hiçbir zaman' cevabını vermiştir. 'Her zaman' seçeneği ise 36 işletmenin hiç biri tarafından işaretlenmemiştir.

Tablo 16. Var Olan Ürün veya Hizmetleri Yeniden Konumlandırma

	Sıklık	Yüzde
Nadiren	1	2,8
Bazen	8	22,2
Sıklıkla	18	50,0
Her zaman	9	25,0
Toplam	36	100,0

18 konaklama işletmesi % 50,0'lik pay ile 'Var olan ürün veya hizmetlerimiz sık sık yeniden konumlandırırız.' değişkenine 'Sıklıkla' cevabını vermiştir. 'Her zaman' seçeneğini işaretleyen 9 işletme mevcuttur. 22,2 yüzdeler pay ile 8 konaklama işletmesi konumlandırmayı 'Bazen' yaptıklarını belirtmişlerdir. 1 işletme 'Nadiren' cevabını verirken 'Hiçbir zaman' hiç işaretlenmemiştir.

Tablo 17. Ürün ve Hizmet Fiyatlandırmasında Yenilik Yapma

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	1	2,8
Nadiren	4	11,1
Bazen	5	13,9
Sıklıkla	16	44,4
Her zaman	10	27,8
Toplam	36	100,0

Çalışmamızın örneklemini oluşturan 36 konaklama işletmesinden 16 tanesi ürün ve hizmet fiyatlandırmasında 'Sıklıkla' yenilik yapmaktadır. 'Her

zaman' yenilik yapan ise 10 işletme vardır. Bu değişkende 'Bazen' cevabını veren 5, 'Nadiren' cevabını veren 4, 'Hiçbir zaman' cevabını veren ise 1 işletme vardır.

Tablo 18. Satış Tekniklerini Gözden Geçirme ve Yeni Yöntemler Bulma

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	1	2,8
Bazen	1	2,8
Sıklıkla	20	55,6
Her zaman	14	38,9
Toplam	36	100,0

'Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.' değişkenine 20 konaklama işletmesi % 55,6'lık pay ile 'Sıklıkla' cevabını vermiştir. 14 konaklama işletmesi 'Her zaman', 1 konaklama işletmesi 'Hiçbir zaman', 1 konaklama işletmesi ise 'Bazen' cevabını vermiş, 'Nadiren' seçeneği hiç işaretlenmemiştir.

Tablo 19. Tutundurma Yöntem ve Araçlarını Geliştirmenin Yollarını

Arama

	Sıklık	Yüzde
Nadiren	2	5,6
Bazen	4	11,1
Sıklıkla	16	44,4
Her zaman	14	38,9
Toplam	36	100,0

'Tutundurma yöntem ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız.' Değişkenine 16 konaklama işletmesi 'Sıklıkla', 14 konaklama işletmesi 'Her zaman', 4 konaklama işletmesi 'Bazen', 2 konaklama işletmesi

ise 'Nadiren' cevabını vermiştir. 'Hiçbir zaman' seçeneği bu değişkende hiç tercih edilmemiştir.

Tablo 20. Ürün ve Hizmetlerin Ödeme Koşullarında Yeni Metotlar Araştırma

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	1	2,8
Nadiren	1	2,8
Bazen	4	11,1
Sıklıkla	22	61,1
Her zaman	8	22,2
Toplam	36	100,0

Ankete cevap veren 36 konaklama işletmesinden 22 tanesi 'Sıklıkla' ürün ve hizmetlerin ödeme koşullarında sürekli yeni metotlar araştırdığını belirtirken, 22,2 yüzdelerlik pay ile 8 işletme bu araştırmayı 'Her zaman' yaptıklarını belirtmişlerdir. 4 işletme bu değişken için 'Bazen' cevabını verirken, 1'er işletme ise 'Hiçbir zaman' ve 'Nadiren' cevabını vermiştir.

Tablo 21. Ürün Tasarımlarını Müşteri İhtiyaçlarına ve Rakip Ürünlere Göre Yenileme

	Sıklık	Yüzde
Bazen	2	5,6
Sıklıkla	18	50,0
Her zaman	16	44,4
Toplam	36	100,0

Çalışmanın örneklemini oluşturan 36 5 yıldızlı konaklama işletmesinden 18 tanesi 50,0 yüzdelerlik bir payla ürün tasarımlarını, müşteri ihtiyaçlarına ve rakip ürünlere göre 'Sıklıkla' yenilediklerini belirtirken, 16 işletme bu değişken için 'Her zaman' cevabını vermiştir. 2 işletme ise % 5,6'lık pay ile 'Bazen' seçeneğini tercih etmiş, 'Nadiren' ve 'Hiçbir zaman' seçeneği işaretlenmemiştir.

4.7 İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Organizasyonel İnovasyon İle İlgili Bulgular

Tablo 22. Müşterilerle İlişki Kurmanın ve Geliştirmenin Yeni Yollarını Bulma

	Sıklık	Yüzde
Bazen	5	13,9
Sıklıkla	12	33,3
Her zaman	19	52,8
Toplam	36	100,0

'Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.' Değişkeni için 19 konaklama işletmesi % 52,8'lik bir pay ile 'Her zaman' cevabını vermiştir. 12 konaklama işletmesi 'Sıklıkla' derken, 'Bazen' cevabını veren 5 konaklama işletmesi vardır. 'Hiçbir zaman' ve 'Nadiren' seçenekleri bu değişken için tercih edilmemiştir.

Tablo 23. İşletmenin Dış İlişkilerinin Yönetiminde Yenilikler Yapma

	Sıklık	Yüzde
Nadiren	1	2,8
Bazen	17	47,2
Sıklıkla	17	47,2
Her zaman	1	2,8
Total	36	100,0

36 konaklama işletmesinden 17'si işletmelerinin dış ilişkileri yönetiminde 'Sıklıkla' yenilik yaptıklarını belirtirken başka 17 işletme bu değişken için 'Bazen' cevabını vermiştir. 'Nadiren' cevabı 1 işletmeden, 'Her zaman' cevabı da yine 1 tane işletmeden alınmıştır. Bu değişken için 'Hiçbir zaman' seçeneği hiç tercih edilmemiştir.

Tablo 24. İşletmenin Ticari Uygulamalarında Yenilik Yapma

	Sıklık	Yüzde
Nadiren	1	2,8
Bazen	14	38,9
Sıklıkla	20	55,6
Her zaman	1	2,8
Toplam	36	100,0

'İşletmenizin ticari uygulamalarında yenilik yaparız.' değişkeni için 20 konaklama işletmesi % 55,6'lık bir pay ile 'Sıklıkla' cevabını verirken 14 konaklama işletmesi 'Bazen' cevabını vermiştir. 1'er işletme ise 'Nadiren' ve 'Her zaman' cevabını vermiştir. 'Hiçbir zaman' seçeneği bu değişkende konaklama işletmeleri tarafından tercih edilmemiştir.

Tablo 25. İşletmedeki İş Tanımlarının Değişen Durumlara Göre Yenileme

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	1	2,8
Nadiren	4	11,1
Bazen	19	52,8
Sıklıkla	3	8,3
Her zaman	9	25,0
Toplam	36	100,0

'İşletmemizdeki iş tanımları değişen durumlara göre sürekli yenilenir.' değişkeni için İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı 19 konaklama işletmesi 52,8 yüzdelik pay ile 'Bazen' cevabını vermiştir. 9 konaklama işletmesi iş tanımlarını değişen duruma göre 'Her zaman' yenilediklerini belirtirken 4 işletmenin bu yeniliği 'Nadiren' yaptığı görülmektedir. Örneklemdaki 36 konaklama işletmesinden 1 tanesi ise iş tanımlarında 'Hiçbir zaman' yenileme yapmamaktadır.

4.8 İstanbul'da Hizmet Veren 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Yaşı Arasındaki İlişki

Tablo 26. İnovasyon ve İşletme Yaşı İlişkisi

	F	Sig.			
İfade 1	,991	,427	İfade 11	2,511	,057
İfade 2	2,630	,053	İfade 12	1,969	,124
İfade 3	1,253	,310	İfade 13	2,113	,101
İfade 4	2,447	,067	İfade 14	2,551	,059
İfade 5	2,559	,072	İfade 15	1,873	,127
İfade 6	,010	,070	İfade 16	,193	,040
İfade 7	1,447	,242	İfade 17	4,025	,093
İfade 8	1,969	,124	İfade 18	2,088	,106
İfade 9	1,851	,144	İfade 19	3,507	,018
İfade 10	2,547	,059	İfade 20	3,479	,119
			İfade 21	2,704	,084

Yapılan analiz ile edilen bilgiye göre İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde inovasyon ve işletme yaşı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı problemine cevap inovasyon ve işletme yaşı arasında anlamlı bir ilişki olmadığına dairdir. Elde edilen sign değerleri 0,05'ten büyük ($p>0,005$) olduğu için H_1 red edilir ve H_0 kabul edilir. Dolayısı ile çalışma konaklama işletmelerinde inovasyon ile işletmenin yaşı arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

4.9 İstanbul'da Hizmet Veren 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Türü Arasındaki İlişki

Tablo 27. İnovasyon ve İşletme Türü İlişkisi

	t	df	Sig. (2- tailed)
İfade 1	3,394	34	,052
	3,111	3,631	,051
İfade 2	1,831	34	,066
	1,136	3,223	,333
İfade 3	4,258	34	,070
	2,296	3,147	,101
İfade 4	2,697	34	,111
	1,755	3,255	,170
İfade 5	3,579	34	,091
	1,847	3,127	,158
İfade 6	,843	34	,065
	,489	3,184	,656
İfade 7	,898	34	,075
	,491	3,153	,656
İfade 8	4,566	34	,069
	2,761	3,207	,065
İfade 9	2,336	34	,126
	1,275	3,153	,288
İfade 10	4,184	34	,058
	2,115	3,119	,121
İfade 11	3,591	34	,089
	1,935	3,146	,144
İfade 12	1,307	34	,200
	1,028	3,423	,371
İfade 13	,664	34	,511
	,425	3,242	,698
İfade 14	4,243	34	,073
	2,017	3,096	,134
İfade 15	3,322	34	,084
	2,224	3,275	,105
İfade 16	1,193	34	,241
	,607	3,122	,585
İfade 17	2,414	34	,121
	1,476	3,214	,231
İfade 18	1,138	34	,263
	1,024	3,601	,370
İfade 19	1,795	34	,082
	1,338	3,368	,264
İfade 20	2,154	34	,098
	1,564	3,343	,206
İfade 21	1,325	34	,194
	1,144	3,539	,324

Yapılan analiz ile edilen bilgiye göre İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde inovasyon ve işletme türü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı problemine cevap inovasyon ve işletme türü arasında anlamlı bir ilişki olmadığına dairdir. Elde edilen sign değerleri 0,05'ten büyük ($p > 0,005$) olduğu için H_1 red edilir ve H_0 kabul edilir. Dolayısı ile çalışma

Konaklama işletmelerinde inovasyon ile işletmenin zincir işletme veya bağımsız işletme olmasıyla ilgili bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

4.10 İstanbul'da Hizmet Veren 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde İnovasyon Türlerinin Aritmetiği

Tablo 28. İnovasyon Türlerinin Aritmetiği

	Minimum	Maks.	Değer
Ürün ve Hizmet İnovasyonu			
İfade 1	1	5	3,64
İfade 2	1	5	3,03
İfade 3	1	5	3,83
İfade 4	1	5	3,53
İfade 5	1	5	4,17
Süreç İnovasyonu			
İfade 6	2	5	4,03
İfade 7	2	5	4,03
İfade 8	2	5	4,44
İfade 9	1	5	3,47
Pazarlama İnovasyonu			
İfade 10	2	5	4,44
İfade 11	1	4	3,06
İfade 12	2	5	3,97
İfade 13	1	5	3,83
İfade 14	1	5	4,28
İfade 15	2	5	4,17
İfade 16	1	5	3,97
İfade 17	3	5	4,39
Organizasyonel İnovasyon			
İfade 18	3	5	4,39
İfade 19	2	5	3,50
İfade 20	2	5	3,58
İfade 21	1	5	3,42

Yapılan analiz ile edilen bilgiye konaklama işletmelerinde öne çıkan inovasyon türü ürün/hizmet inovasyonu olup olmadığı problemine cevap işletmelerde öne çıkan inovasyon türünün ürün/hizmet inovasyonu olmadığına dairdir. İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden, hazırladığımız anket sayesinde sağladığımız verilere göre işletmeler 'Sıklıkla' 'Süreç' ve Pazarlama' inovasyonu yapmaktadır. Dolayısı H_1 red edilir ve H_0 kabul edilir. Çalışma böylece konaklama işletmelerinin süreç ve pazarlama inovasyonuna daha fazla gerçekleştirdiğini ortaya koymuştur.

BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin hizmet yaşlarına bakıldığında ağırlıklı olarak 'genç işletme' şeklinde tabir edebileceğimiz işletmeler mevcuttur. Örneklemimizi oluşturan 36 konaklama işletmesinden 20'si en fazla 10 senedir hizmet vermektedir. Bu sayı İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin tümü içersinde 3'te 1'lik bir paya sahiptir ki bu da İstanbul'da hizmet veren genç işletmelerin çokluğunu göstermektedir. Çalışma neticesinde edinilen bilgiler yardımıyla İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde hizmet yaşı ile inovasyon arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Buradan çıkartacağımız sonuç ise turizm sektöründe hizmet veren konaklama işletmelerde inovasyon ile işletmenin hizmet yaşı arasında bir ilişki yoktur. Aynı rekabet ortamında bulunan ve hemen hemen benzer ürünler / hizmetler sunan turizm işletmelerinin hizmet yaşı ne olursa olsun yeniliğe açık olma, yeniliği yakalama zorunlulukları vardır. Çalışma bunu açıkça ortaya koymaktadır.

Konaklama işletmesi ister zincir konaklama işletmesi olsun ister bağımsız bir işletme olsun inovatif davranmaktadır. Ankete verilen cevaplar neticesinde yapılan analizler ise işletme türünün inovasyon eğilime bir etki yapmadığını göstermektedir. Yalnız zincir işletmelerde özellikle 'Toplam Kalite Yönetimi'ni göz önünde bulundurursak süreç inovasyonunun daha sık yapıldığını savunabiliriz.

Eksiksiz bir biçimde 'Evet' cevabı alınan inovasyonun önemi ve gerekliliği ile ilgili sorudan anlaşıldığı gibi konaklama işletmelerince inovasyon önemli ve gerekli görülmektedir. Çalışmamızın kavramsal kısmında da sürekli

altını çizdiğimiz rekabette avantaj yaratmanın anahtarı olan inovasyon, çalışma neticesinde anlaşılıyor ki işletmelerce de bir kurtarıcı, üstünlük sağlamak için bir yardımcı olarak görülüyor. Özellikle son dönemlerde sürdürülebilir turizm için bir çok çalışma yapılırken sürdürülebilir turizm için inovasyonda bu çalışmaların içerisinde büyük bir pay sahibidir.

Araştırma neticesinde konaklama işletmelerinin sıklıkla daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştirme peşinde olduklarını görüyoruz. Ürün ve hizmet inovasyonu çerçevesinde değerlendirdiğimiz bu inovatif hareket özellikle turistlerin satın alma kararına olumlu şekilde etki etmektedir. Aynı fiyatta olan ürün karşısında tüketici kuşkusuz daha fazla fayda elde edeceği ürün veya hizmeti seçmektedir. Tatil süresince ücretsiz olarak verilecek bir dvd-player'ı örnek verebiliriz. Ya da konaklama boyunca temalı restoranlarda bir gecenin ücretsiz turisti ağırlaması yine bu duruma verilebilecek örneklerden sadece biridir.

Pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini sunmak işletme açısından çok üstünlük sağlayacak bir durum olmasına karşın konaklama işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan bir inovasyon değildir.. Özellikle deniz-kum-güneş üçlüsünden oluşan tatilden sıkılan tüketiciler için işletmenin benzeri daha önce görüşmemiş bir hizmeti sunması, tüketicinin bahsi geçen işletmeyi tercih etmesinde önemli rol oynayacaktır. Daha sonra belki bu ürün diğer işletmeler tarafından taklit edilecek ya da transfer edilecektir. Fakat bu hizmet için joker marka, pazara bu ürün veya hizmeti sunan ilk turizm işletmesi olacaktır.

Konaklama işletmelerinde sıklıkla görülen bir inovasyon ise mevcut ürün ve hizmetlerini geliştirmektedir. Turizmdeki yoğun rekabet ortamında sadece mevcut ürün ve hizmetleri geliştirmenin yeterli olup olmadığı tartışılır. Fakat tüketicinin eski ürün ve hizmetlerin revizesinden daha fazlasını istediği çok açıktır. Bu sebepten dolayı işletmeler sadece mevcut ürün ve hizmetle yetinmemeli, yelpazesine yeni ürünler ve hizmetler eklemelidir. Çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardan birisi de konaklama işletmelerinin mevcut ürün ve hizmet yelpazelerine sıklıkla yeni ürün ve hizmetlerin eklediğidir. Aynı

zamanda konaklama işletmeleri, yelpazelerine yeni ürün / hizmet eklerken bunu müşteri ihtiyaçlarını ve rakip ürünlere göre yapmaktadır.

Konaklama işletmelerinde geçen yıllarda yaygınlaşan ve yönetim sisteminin bir çarkı olan 'Toplam Kalite Yönetimi'nin de yardımıyla olsa gerek çalışmaya katılan işletmelerin üretim süreçlerinde sürekli iyileştirme çabası içersinde oldukları görülmektedir. Araştırmaya dahil olan işletmelerden 30'u sıklıkla üretim süreçlerinde sürekli iyileştirme çabası içersinde olduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda süreç inovasyonu işletmelerde diğer inovasyon türlerden daha sık görülmektedir.

İnovasyonun çıkış noktasını tüketicide ve pazardaki değişikliklere bağlamıştık. Bu bağlamda pazar anlayışını yeni gelişmelere bağlı olarak gözden geçiren araştırmamıza dahil olan işletme sayısı 34'tür. Bu da bize konaklama işletmelerinin tamamen açık bir sistem olduğunu, yeniliklere karşı duyarlı ve bir o kadar da yenilikçi olduklarını göstermektedir. Yine buna bağlı olarak konaklama işletmeleri yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını arama hususunda da inovatif bir tutum içersindedir.

İnovasyon yapmak için biraz risk alınması gerektiğini çalışmamızda anlatmıştık. Buna bağlı olarak turizm işletmeleri sürekli olarak daha önce girilmeyen yeni ürün veya hizmet alanlarına girme konusunda biraz çekingen kalmış ve araştırmaya katılan hiçbir işletme bu yargıya her zaman cevabını verememiştir. Yalnız 12 konaklama işletmesi sıklıkla sürekli olarak daha önce girilmemiş bu alanlara girdiğini belirtmiştir. 12 sayısı toplam ana kütleinin hemen hemen 5'te 1'ini temsil etmektedir. Bu durumda turizm işletmelerinin daha cesur olmaları gerektiğini söylememiz yanlış olmayacaktır.

Sunduğu ürünü veya hizmeti konumlandırma işletmenin standart pazarlama eylemlerinden biridir. Fakat konumlandırmayı tekrar tekrar yapmak bu kavramı pazarlama inovasyonu kapsamı içersine dahil etmektedir. Buradan yola çıkarak konaklama işletmelerinin pazarlama inovasyonu amacı ile tekrar konumlandırma yapma eğilimde olduğunu görmekteyiz. Özellikle 27 konaklama işletmesi sıklıkla var olan ürün ve hizmetlerini yeniden

konumlandığını belirtmiştir. Yine 27 konaklama işletmesi pazarlama inovasyonu çatısı altında ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırmasında sıklıkla yenilik yaptığını belirtmektedir. Ülkemiz turizminde, ürün ve hizmetin farklı durumlara göre fiyatlandırılması son dönemlerde çok popüler hale gelmiştir. Erken rezervasyon sloganı ile özellikle pazarlama ve satışta işletmeler avantajlı hale gelmeye çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu satış teknikleri konusunda, tutundurma yöntem ve araçlarını geliştirme konusunda, ürün ve hizmetlerin ödeme koşulları konusunda sıklıkla inovatif davranmaktadırlar. Çalışma, özellikle pazarlamanın ayrılmaz bir parçası olan satış tekniklerinin, tutundurma çabalarının turizm işletmeleri tarafından önemsenip üstünde sürekli olarak çalışıldığını göstermektedir.

Çalışma, zaten konaklama işletmeleri tarafından ciddiye alınan pazarlama eyleminde işletmelerin inovatif davrandığını ortaya sermektedir. Pazarlama inovasyonu ile ilgili sorulan soruların cevapları konaklama işletmelerince genellikle sıklıkla şeklinde olmuştur. Dolayısı ile konaklama işletmeleri özellikle süreç ve pazarlama inovasyonunu önemsemektedir ve inovatif hareketlilikleri ise yine bu 2 inovasyon türünde görülmektedir.

Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulma, işletmenin dış ilişkilerinin yönetiminde yenilikler yapma, işletmenin ticari uygulamalarında yenilik yapma, işletmedeki iş tanımlarının değişen durumlara göre yenileme gibi değişkenlerle ölçmeye çalıştığımız organizasyonel inovasyon konaklama işletmelerinde en az rastlanır inovasyon türü olmuştur. İşletmeler inovasyonu üretim ve hizmet süreçlerinde(süreç inovasyonu), pazarlama eylemlerinde (pazarlama inovasyonu) ve ürün / hizmetlerinde (ürün ve hizmet inovasyonu) yoğun olarak kullanırken organizasyonel yeniliklere çok açık olmadıkları çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgüt içi iletişim, örgütün organizasyonu dolayısı ile kuşkusuz örgüt kültürünün bu alanda inovasyona etkisi büyüktür.

Çalışmada İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden yola çıkarak konaklama işletmelerinde inovasyon eğilimleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak ortaya çıkanlar, bize araştırmaya katılan işletmelerin yeniliğe açık olmanın ve yenilik yapmanın neden gerekli olduğunun farkında olduklarını göstermektedir. Konaklama işletmelerinde ön plana süreç ve pazarlama inovasyonunun çıkması, bu inovasyon türlerinin ürün ve hizmet inovasyonu ya da organizasyonel inovasyonu gerçekleştirmekten daha pratik olduğu düşüncesini de ortaya çıkarmıştır. Yeni bir ürünü veya hizmeti geliştirmek yerine bu ürün ve hizmetin sunuş biçimini, üretiminde kolaylığa götürecek bir değişiklik ya da pazarlamasında yapılacak bir yenilik daha pratik olacaktır. Bu sebeptendir ki turizm işletmelerinde bu 2 inovasyon türü (süreç ve pazarlama inovasyonu) sıklıkla görülmektedir.

Aslında işletmelerde yoğun bir şekilde süreç inovasyonunu gerçekleştirmek zamanla organizasyonda zorunlu değişikliklere sebep olacaktır. Başka bir deyişle süreç inovasyonunu sık yapan işletmelerde organizasyonel değişikliklerde olacak, bu bağlamda süreç inovasyonu kadar organizasyonel inovasyonda gerçekleşecektir. Yalnız çalışmamıza katılan İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde süreç inovasyonunun sık görülmesine karşın aynı oranda organizasyonel inovasyon görülemediği. Tabii ki bu hususta etki edecek en büyük faktör işletmelerin yönetim sistemidir. Hiyerarşik yapıda olan ve ast üst sıralaması çok olan işletmelerde organizasyonel inovasyon yapılması süreç inovasyonu ne kadar çok yapılırsa yapılsın çok mümkün olmayacaktır.

Son olarak literatürde de sıklıkla bahsedildiği gibi işletmenin yaşam süresini uzatma, kar elde etme ve bunun yanında sürekli rakip işletmelere karşı üstün olabilmesi için hep kendisini yenilemesi, bunu bir nevi kültür haline getirmesi gerekmektedir. Tek bir alanda (örneğin pazarlama inovasyonu) gerçekleştirilen inovasyonun muhakkak işletmeye bir katkısı olacaktır ama bir manada modelini verdiğimiz bu 4 inovasyon türünün gerçekleştirilmesi işletmeyi istenilen konuma getirecektir. Hiç kuşkusuz ki inovasyon, işletmelerin gözünü diktiği ufuk noktasındaki başarılar için onları oraya ulaştıracak en hızlı vasıtaadır.

5.2 Öneriler

Bu araştırmadan yola çıkararak konaklama işletmelerinde inovasyonun yapılmasını engelleyen nedenleri ortaya çıkartacak bir çalışma yapılabilir. Özellikle turizm işletmelerinde inovasyonu 4 açıdan (ürün /hizmet, süreç, pazarlama, organizasyonel) inceleyen çalışmada çıkan sonuca göre diğer inovasyon türlerine göre biraz daha geri planda kalan organizasyonel inovasyonu engelleyen nedenleri araştıran bir çalışma yapılabilir.

Çalışmada ana kütle olarak sadece İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerini alınırken farklı bir çalışma, turizmin yine ana hizmet dallarından biri olan seyahat acentalarında uygulanabilir. Çalışma neticesinde konaklama işletmelerindeki inovasyon ile seyahat işletmelerindeki inovasyon karşılaştırılabilir.

Çalışmada inovasyon kavramı farklı kaynaklar kullanarak açıklanmıştır. Yapılacak mülakata dayalı bir çalışma ile aslında turizm sektörü içerisinde yer alan yöneticilerin 'inovasyon' kavramından ne anladığı, onlar için net olarak ne ifade ettiği ortaya konulabilir. Literatürde ifade edilen inovasyon ile sektör içerisinde bulunan yöneticinin 'inovasyon' algısı arasındaki farklar ortaya çıkartılabilir.

KAYNAKÇA

Ada, N. (2007). *Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri, Örgütsel İletişim Ağları*. Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 7, s: 47

Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation*. New York: Routledge

Akat, İ. ve Atılğan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*. Ankara: TOBB Yayınları

Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2007). *Bir Sosyal Sermaye Olarak Kültür*. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi
Url adresi: <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kultur/kavram.Htm>
adresinden 13 Ekim 2009'da alınmıştır.

Aktaş, Ö. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; İstanbul

Akyos, M. ve Durgut M. (2006). *Bölgesel Öngörü: Bölgesel İnovasyonun Sistemleşmesi*
Url adresi: www.inovasyon.org/getfile.asp?file=odtuecon.ppt adresinden 17 Ekim 2009'da alınmıştır.

Akyos, M. (2007). *Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) Ve Bilgi Yönetimi*
Url adresi: http://www.sistems.org/known_info_ozet.htm adresinden 17 Ekim 2009'da alınmıştır.

Armstrong, G. Ve Kotler, P. (2007). *Marketing: An Introduction*. 8th Ed, New Jersey: Prentice Hall

Arpacı, Ö. (2007). *Ar-Ge Giderlerinde Eski ve Yeni Teşvik Sistemi*. Ankara: Maliye Bakanlığı

Ataman, G. (2002). *İşletmelerin Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya

Ayhan, A. (2002). *Dünden Bugüne Türkiye'de Bilim ve Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Baglieri D.ve Consoli R. (2009). *Collaborative Innovation In Tourism: Managing Virtual Communities*. The TQM Journal, Vol. 21, No. 4, ss. 357. Italy: Emerald Group Publishing Limited

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1. Basım, ISBN: 975-295-371-9

Bernay, R. F. (2005). *Üniversitelerimiz ve AR –GE*. Sağlık Bilimlerinde Süreli Yayıncılık, 19 Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Bozkurt, Ö. ve Taşçıoğlu, H. (2007). *KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme*. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, sayı: 11, s: 32

Bulut, E. (1999). *Turizmin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Ekonomik Etkileri*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi

Compton, W. D. (1997). *Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi*. Çeviren: G. Okudan. İstanbul: Beta Yayınevi.

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

Doğan, H. (2002). *İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*. Ege Akademik Bakış Dergisi, S: 2, s:12

Drucker, F. Peter (1994). *Innovation and Entrepreneurship*. USA: Elsevier Publishers

Drucker, P. (1998). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, November- December, Vol.76, Issue 6, s:54

Durğun, S. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, s.21

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi

Edward D., Martinac, I., Miller, G. (2007). *Research Agenda For Innovation In Sustainable Tourism*. Tourism and Hospitality Research Vol. 8, s. 59–61

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon- Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. İstanbul: Nova Yayınları

Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Technopolis Group.

Eraslan, H., Bulu M., Bakan, İ. (2008). *Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar*.
Url adresi: http://www.urak.org/URAK_Yayinlar/URAK_EraslanBuluBakan_KumelenmelInovasyon.pdf adresinden 18 Kasım 2009'da alınmıştır.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). *Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması*. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S: 19, s:19

Hippel, E. V. (1998). *The Sources of Innovation*,. England: Oxford University Pres

Gaynor, H. (1996). *Handbook of Technology Management*. New York: McGraw- Hill Companies

Göker, A. (2000). *Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği, Teknoloji ve Rekabet Gücü*, Tartışmalı Toplantı. Ankara
Url adresi: <http://www.inovasyon.org/html/AYK.MPM.Ekim00.htm> adresinden 21 Kasım 2009'da alınmıştır.

Göktaş, H. (2009). *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak

Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik – İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayınları

Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Günay, Ö. (2007). *Kobilerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Hall, C. M. Ve Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. New York: Routledge

Henriksen S. ve Skou P. (2005). *Marketing Innovation Scientific Marketing. Journal of Medical Marketing*
 Url adresi: <http://www.nnit.com> adresinden 19 Kasım 2009'da alınmıştır

Hjalager, A. M. (2002). *Repairing Inovation Defectiveness In Tourism. Tourism Management, V:23, s: 468*

Hjalager, A. M. (2009). *Innovations In Travel Medicine And The Progress of Tourism. Technovation, V:29, s: 596*

Hjalager, A. M. (2010). *A Review of Innovation Research In Tourism. Tourism Management, V: 31, s:2*

Ioannides, D. and Debbage, K. G. (1998). *The Economic Geography of the Tourist Industry. London: Routledge*

Iraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler'. Konya: Çizgi Kitabevi*

Johne, A. (2008). *Successfull Market Innovation. European Journal of Innovation Management, Vol: 2, No: 1, s:148*

Kamien, M. I. ve Schwartz, N. L. (1982). *Market Structure and Innovation. Cambrifge: Cambridge University Pres*

Kanter, J. (2004). *Knowledge Management, Practically Speaking. Information Management System, V:16, I:4, USA: Auerbach Publications,*

Kaya A. A. (2000). *Yeniliğe Dayalı Endüstriyel Kalkınma ve Türkiye. İzmir*

Kırım, A. (2006). *İş Modeli İnovasyonu. Ankara: Sistem Yayıncılık*

Kırım, A. (2007). *Yenilik mi İnnovasyon mu Yaratıcılık mı Kavgasını Bir Kenara Bırakalım, İşimize Bakalım.*

Url adresi: <http://www.fedtraining.com.tr/Inofed.asp?MakaleID=12#detay> adresinden 17 Ekim 2009'da alınmıştır.

Kiwari, R. (2008). *Research Project Global Innovation. Hamburg University of Technology (TUHH)*

Url adresi: http://www.globalinnovation.net/innovation/Innovation_Definitions.Pdf adresinden 20 Kasım 2009'da alınmıştır.

Kibritçioğlu A. (1998). *Porter'in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı.*

Url adresi: <http://129.3.20.41/eps/it/papers/0509/0509010.pdf> adresinden 3 Aralık 2009'da alınmıştır.

Köse, S., TETİK, S., ERCAN, C. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*. Celal Bayar Üniversitesi İ. İ. B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, s: 32

Martínez-Ros E. Ve Orfila-Sintes F. (2009). *Innovation activity in the hotel industry*. Technovation, V:29, s: 632–641

Matsumura, S. (2000). *Patent Management in Enterprise*. Japan Patent Office Asia-Pacific Industrial Property Center

Mcdonald, R.E. (2002). *Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation*. Ph. D. Thesis, University of Connecticut.

Moscardo, G. (2007). *Sustainable Tourism Innovation: Challenging Basic Assumptions*. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, s: 6

Naktiyok, A. (2007). *Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 2, s: 16

OSLO KILAVUZU (*Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*) (2005). 3. baskı, Ankara: TÜBİTAK

Orfila-Sintes F. ve Mattsson J. (2009). *Innovation behavior in the hotel industry*. Omega V.37, s: 387

Öğüt A., Akgemci, T., Şahin, E., Kocabacak, A. (2007). *İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:17, s: 413, Konya

Rademakers, M. (2005). *Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation*. The Journal of Workplace Learning, Vol. 17 No. 1/2

Riel, A. ve Van, C.R. (2005). *Introduction to The Special Issue on Service Innovation Management*. Managing Service Quality Vol. 15 No:6

Sarıhan, H. (1998). *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları

Shyu, J. (2001). *A Cross-national Comparative Analysis of Innovation Policy in the Integrated Circuit Industry*. Japan: National Chiao-Tung University Pres.

Su, K. T. (2003). *Rekabet Hukukunda Teşebbüslerin Hakim Durumunun Belirlenmesinde Pazar Gücünün Ölçülmesi*. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi

Url adresi: <http://www.rekabet.gov.tr/pdf/kemaltahirsu1.pdf> adresinden 3 Aralık 2009'da alınmıştır.

Şimşek, Ş. ve Akın, H. B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegema Yayınları 1. Baskı

Taşkıran N. (2003). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı

Taş R. (2005). *AR-GE Yoğunluğu-Rekabet Gücü İlişkisi Açısından Türkiye-AB Karşılaştırmalı Analizi*. 20. Türkiye Maliye Sempozyumu – Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma, Pamukkale-Denizli

Tether, B. ve Howells, J. (2007). *Changing Understanding of Innovation in Services: From Technological Adoption to Complex Complementary Changes to Technologies*. Skills and Organisation, Dti Occasional Paper

Topal, Y. ve M. Kurt (2007). *AB Sürecinde KOBİ’lerde Yenilik Stratejisi ve Yeniliğe İlişkin Finansman Kaynakları : Afyon Mermer Sektöründe Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C:12, S:1, Isparta

TÜSİAD (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*. İstanbul: TÜSİAD Yayını

Tüzmen, K. (2006). Kürşad Tüzmen’in 17 Ekim 2006 Tarihli İnovasyon Konferansı Açılış Konuşması

Toraman, C., Abdioğlu, H. ve İşgüden, B. (2009). *İşletmelerde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I, S I)*

Ulukanoğlu, C. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, s: 53-64.

Ürger, S. (1992). *Genel Turizm Bilgisi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi

Üstel İ. ve Kabatepe, E. (2006). *Kobiler ve İnovasyon*
Url adresi: <http://www.turkab.org/dokumanlar/yayinlar/kobilerveinovaasyon.pdf> adresinden 21 Kasım 2009’da alınmıştır.

Vıdır, S. (2008). *Yenilik Çeşitleri*
Url adresi: http://paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pdf adresinden 12 Aralık 2009’da alınmıştır.

Yengoh G. T., Ato A.F., Svensson M. (2009). *Technology Adoption in Small-Scale Agriculture: The Case of Cameroon and Ghana*. Science, Technology & Innovation Studies, Vol. 5, No 2, s: 113

Yılmaz, H. (2003). Yenilik (İnovasyon) *Yeni Ekonomi ve Rekabet*. Ankara: Rekabet Kurumu, 1. Baskı

You-jun L. ve Zheng-xin L. (2009). *Innovation and Application on Evaluation Methods of Regional Tourism Resources*. 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, s: 608

“Her şey Hariç”, (20 Temmuz 2009). Referans Gazetesi, s: 7

İnternet Kaynakları

<http://www.argedunyasi.com/icerik/913/inovasyon-yonetimi.htm>, Erişim Tarihi: 17 Ekim 2009

http://www.algoritmaconsulting.com/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=1, Erişim Tarihi: 17 Ekim 2009

www.egelihracatcilar.com/...//INOVASYON_Izmir_Sunus_00001663.ppt, Erişim Tarihi: 29 Kasım 2009

www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021903/17106, Erişim Tarihi: 29 Kasım 2009

<http://www.patentasya.com/patent/tescil/patent.html>, Erişim Tarihi: 13 Ocak 2010

<http://www.turkpatent.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=170>, Erişim Tarihi: 13 Ocak 2010

http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2602-hizmette_farklilasan_kazaniyor.aspx, Erişim Tarihi: 23 Şubat 2010

Bu anket formu, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik A.B.D’da yapılan ‘Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma’ konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket çalışması, yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır ve edinilen bilgiler akademik çalışmalar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Katkı ve destekleriniz için teşekkür ederim.

Ahmet VATAN

1- İşletmenizin hizmet yaşı kaçtır?
hangisi işletmeniz için uygundur?

- () 0-10 yıl () 11-20 yıl () 21-30 yıl
() 31-40 yıl () 41 yıl ve üstü

2- Aşağıdaki seçeneklerden

- () Zincir Otel () Bağımsız

3- Turizm işletmelerinde sizce inovasyon önemli midir?
inovasyon gerekli midir?

- () Evet () Hayır

4- Turizm işletmelerinde sizce

- () Evet () Hayır

İşletmeniz hakkında değerlendirme yaptığınızda, aşağıdaki ifadelerden her birine ne derece katıldığınızı 1’den 5’e kadar bir ölçekte; 1 “Hiçbir Zaman”, 2 “Nadiren”, 3 “Bazen”, 4 “Sıklıkla”, 5 “Her zaman” anlamını taşıyarak belirtiniz.

	1	2	3	4	5
Pazarda ki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz					
Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız					
Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz					
Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz					
Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz					
İşletmemizde üretim süreçlerinde sürekli bir iyileştirme çabası içerisindeyizdir					
İşletmemizde hizmet/ürün teslimat ve operasyonlarında sürekli yenilik yapma çabası içerisindeyizdir					
Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz					
Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz					
Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız					
Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz					
Var olan ürün veya hizmetlerimiz sık sık yeniden konumlandırırız					
İşletmemizin ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırmasında sürekli yenilik yapmaktayız					

Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız					
Tutundurma yöntem ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız					
Ürün ve hizmetlerimizin ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız					
Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız					
İşletmemizin dış ilişkilerinde yenilikler yaparız					
İşletmemizin ticari uygulamalarında yenilik yaparız					
İşletmemizdeki iş tanımları değişen durumlara göre sürekli yenilenir.					

Özgeçmiş

09.08.1985 tarihinde Belçika'nın Genk kentinde doğdum. 1996'da Bozüyük Atatürk İlkokulunu, 2000'de Eskişehir Özel Ertuğrul Gazi Erkek Kolejini, 2003'de Bozüyük Selahattin Şeker Anadolu Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesini bitirdim. 2004 yılında Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği bölümünde eğitime başlayıp 2008 yılında lisans derecemi aldım. 2008'de Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim dalına kaydoldum ve ders aşamasını bitirdim. Şu an yüksek lisans tezimin son aşamasındayım. 2009-2010 Eğitim Öğretim Yılı Bahar Yarıyılından bu yana Bilecik Üniversitesi Söğüt Meslek Yüksekokulu Turist Rehberliği bölümünde dışardan Öğretim Elemanı olarak derslere girmekteyim.

2001 yılında Majesty Club Palm Beach Tatil Köyünde Kat Hizmetleri Şefi, 2002'de Bozüyük Öğretmenevinde resepsiyonist, 2003'te Venüs Radyo-Televizyonunda radyo spikeri ve televizyon ana haber spikeri, 2005 ve 2006'da Pegasos Palace & Tropical Tatil Köyünde halkla ilişkiler görevlisi ve 2007 yılında ise Bozüyük Belediyesinde kültürel faaliyetler sorumlusu olarak görev aldım. Bununla birlikte 2 resmi tiyatro oyunu yönetmenliğim vardır. 8 yıl amatör olarak farklı tiyatro grupları bünyesinde tiyatro oyunculuğu ve dansçılık yaptım. Yüksekokulun voleybol takımında da aktif olarak 4 sene görev alırken Yüksek lisans eğitimim sırasında da okulun voleybol takımına yardımcı antrenörlük yaptım.

Kitap okumaktan ve voleybol oynamaktan hoşlanırım. Avrupa sineması ve de sahne sanatları ilgi alanımı oluşturmaktadır. İyi derecede İngilizce ve başlangıç düzeyinde Almanca biliyorum. Fidelio, Spss, Elektra gibi bilgisayar programlarının yanında Office programlarına hakimimdir.