

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Yasemin TEKİN**

**OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ ile**  
**YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: ALANYA' DA BİR ARAŞTIRMA**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı**  
**Doktora Tezi**

**Antalya, 2012**

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Yasemin TEKİN**

**OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ ile**  
**YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: ALANYA' DA BİR ARAŞTIRMA**

**Danışman**

**Doç. Dr. Ufuk DURNA**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı**

**Doktora Tezi**

**Antalya, 2012**

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Yasemin TEKİN'in bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Ayşe DURNA

Üye : Doç. Dr. Mustafa KOYUNLU

Üye : Doç. Dr. Kasım DİLİFELİOĞLU

Üye : Doç. Dr. Kemal LANTARCI

Tez Konusu: Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi : Antalya'da Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 15.03/2012

Mezuniyet Tarihi : 29.03/2012

Prof. Dr. Mehmet ŞEN  
Müdür

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>v</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b>	<b>vi</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b>	<b>ix</b>
<b>RESİMLER LİSTESİ</b>	<b>x</b>
<b>ÖZET</b>	<b>xii</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>xiii</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YENİLİK KAVRAMI ve YENİLİK YÖNETİMİ

1.1. Yenilik ve Yenilik Yönetimi Kavramı	3
1.2. Yenilik Kaynakları	10
1.2.1. İşletme Çalışanlarını Dinlemek	11
1.2.2. Müşterileri Dinlemek	15
1.2.3. Diğer Yenilik Kaynakları	18
1.3. Yenilik Stratejileri	19
1.3.1. Saldırgan Strateji	19
1.3.2. Savunmacı Strateji	22
1.3.3. Taklitçi Strateji	23
1.3.4. Bağımlı Strateji	24
1.3.5. Geleneksel Strateji	24
1.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi	25
1.4. Yenilik Süreci	25
1.4.1. İhtiyacı Belirleme ve Yeni Fikirler Oluşturma	28
1.4.2. Geliştirme	30
1.4.3. Uygulama ve Ticarileştirme	30

1.5.Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Faktörler	31
1.5.1. Liderlik	33
1.5.2. Vizyon	39
1.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı	41
1.5.4. İnsan Kaynağını Güçlendirme	43
1.6. Yenilik Yönetiminde Karşılaşılan Engeller	47

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve YENİLİK YÖNETİMİNDE YENİLİK TÜRLERİ

2.1. Yenilikçi Örgüt Kültürü	51
2.2. Yenilik Türleri	62
2.2.1. Radikal ve Aşamalı Yenilikler	62
2.2.2. Ürün Yenilikleri	65
2.2.3. Hizmet Yenilikleri	69
2.2.4. Pazarlama Yenilikleri	71
2.2.5. Süreç Yenilikleri	72
2.2.6. Örgütsel Yenilikler	73

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİ, OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ ve UYGULAMA ÖRNEKLERİ

3.1. Turizm Endüstrisi ve Turizm İşletmeleri	75
3.2. Konaklama İşletmeleri ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	77
3.3. Otel işletmesinin Tanımı	78
3.4. Otel İşletmelerinin Özellikleri	79
3.5. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	81
3.6. Konaklama İşletmeleri İstatistikleri	87
3.7. Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ve Uygulama Örnekleri	95
3.8. Otel İşletmeleri Tarihsel Gelişimi ve Yenilik Yönetimi Uygulama Örnekleri	109

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ ile**  
**YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: ALANYA' DA BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	148
4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	148
4.3. Araştırmanın Araçları ve Yöntemleri	150
4.4. Araştırma Bulguları ve Yorumları	151
4.4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	152
4.4.2. Otel İşletmelerine Ait Bulgular	156
4.4.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri ile Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları	170
4.4.4. Faktör Analizine Ait Bulgular	172
4.4.5. Frekans Dağılımları	182
4.4.6. Hipotezlere İlişkin Bulgular	186
4.4.6.1. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Arası İlişkiler ve Anlamlılıklarına Ait Bulgular	187
4.4.6.2. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörlerinin Yenilikçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerine Ait Bulgular	188
4.4.6.3. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Özelliği Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	190
4.4.6.4. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	192
4.4.6.5. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Yenilik Ekibi Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	194
4.4.6.6. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüllerin Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	196

4.4.6.7. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetlerin Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	198
4.4.6.8. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Faaliyet Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	199
4.4.7. Anket Formunda Yer Alan Açık Uçlu Sorulara Ait Bulgular	202

<b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	<b>206</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>211</b>
<b>EK- 1</b>	
Anket Formu Örneği	<b>232</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>239</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1.</b> Etkileşimli Bir Yenilik Süreci Modeli	26
<b>Şekil 2.1.</b> Radikal ve Aşamalı İlerlemenin Sanayideki Zaman Dilimi	64



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b>	İşletmelerde Yenilikçiliği Teşvik Eden ve Engelleyen Örgüt Yapıları	49
<b>Tablo 1.2.</b>	İşletmelerde Yenilikçiliği Destekleyen ve Yıldıran Etmenler	50
<b>Tablo 3.1.</b>	Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama İşletmelerinin Sayısı (1970- 2010)	89
<b>Tablo 3.2.</b>	Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı (31.12.2010)	90
<b>Tablo 3.3.</b>	Akdeniz Bölgesi Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı (31.12.2010)	91
<b>Tablo 3.4.</b>	Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Tesislerin Tür ve Sınıflarına Göre Dağılım Tablosu	92
<b>Tablo 3.5.</b>	Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Bakanlık ve Mahalli İdarelerden Belgeli İşletmelerin İlçeler ve Belediyeler Bazında Dağılım Tablosu	93
<b>Tablo 3.6.</b>	Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Tesislerin İlçeler Bazında Dağılım Tablosu	94
<b>Tablo 4.1.</b>	Alanya' da Faaliyette Bulunan T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli Tesis Sayıları	149
<b>Tablo 4.2.</b>	Araştırma Örneklemini Oluşturan Tesis Sayıları	149
<b>Tablo 4.3.</b>	Demografik Bulgular- I	153
<b>Tablo 4.4.</b>	Demografik Bulgular- II	154
<b>Tablo 4.5.</b>	Demografik Bulgular- III	155
<b>Tablo 4.6.</b>	Demografik Bulgular- IV	156
<b>Tablo 4.7.</b>	Otel İşletmelerinin Türüne Ait Dağılımlar	157
<b>Tablo 4.8.</b>	Otel İşletmelerinin Özelliğine Ait Dağılımlar	157
<b>Tablo 4.9.</b>	Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Ait Dağılımlar	158
<b>Tablo 4.10.</b>	Otel İşletmelerinin Oda Sayılarına Ait Dağılımlar	159
<b>Tablo 4.11.</b>	Otel İşletmelerinin Yatak Sayılarına Ait Dağılımlar	160
<b>Tablo 4.12.</b>	Otel İşletmelerinin Personel Sayılarına Ait Dağılımlar	160

<b>Tablo 4.13.</b>	Otel İşletmelerinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetlere Ait Dağılımlar	162
<b>Tablo 4.14.</b>	Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüllere Ait Dağılımlar	163
<b>Tablo 4.15.</b>	Otel İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri	164
<b>Tablo 4.16.</b>	Otel İşletmelerinin Yenilik (İnovasyon) Ekibi	164
<b>Tablo 4.17.</b>	Otel İşletmelerinin Çeşitli Alanlarında Yenilik Yapma Oranları	165
<b>Tablo 4.18.</b>	Otel İşletmelerinde Yenilik Yapılan Alanlar	167
<b>Tablo 4.19.</b>	Otel İşletmelerinde Yenilik Sonucunda İşletme Açısından Elde Edilmesi Düşünülen Amaçlar	168
<b>Tablo 4.20.</b>	Otel İşletmelerinde Yenilik Faaliyetlerini Engelleyen Faktörler	168
<b>Tablo 4.21.</b>	Otel İşletmelerinde Yenilik Faaliyetleriyle İlgili Kararların Oluşmasına Etki Eden Faktörler	169
<b>Tablo 4.22.</b>	Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bilgiler	171
<b>Tablo 4.23.</b>	Ölçeklerin Geçerliliğine İlişkin Bilgiler	172
<b>Tablo 4.24.</b>	Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlara Ait Faktör Yükleri	175
<b>Tablo 4.25.</b>	Pazara İlişkin Boyutlara Ait Faktör Yükleri	176
<b>Tablo 4.26.</b>	Sürece İlişkin Boyutlara Ait Faktör Yükleri	178
<b>Tablo 4.27.</b>	Örgüte İlişkin Boyutlara Ait Faktör Yükleri	180
<b>Tablo 4.28.</b>	Yenilikçi Örgüt Kültürüne Ait Faktör Yükleri	181
<b>Tablo 4.29.</b>	Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlara Ait Frekans Dağılımları	183
<b>Tablo 4.30.</b>	Pazara İlişkin Boyutlara Ait Frekans Dağılımları	183
<b>Tablo 4.31.</b>	Sürece İlişkin Boyutlara Ait Frekans Dağılımları	184
<b>Tablo 4.32.</b>	Örgüte İlişkin Boyutlara Ait Frekans Dağılımları	185
<b>Tablo 4.33.</b>	Yenilikçi Örgüt Kültürüne Ait Frekans Dağılımları	186
<b>Tablo 4.34.</b>	Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Arası İlişkiler ve Anlamlılıkları	188
<b>Tablo 4.35.</b>	Yenilik Geliştirme Başarı Faktörlerinin Yenilikçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerine Ait Bulgular	190
<b>Tablo 4.36.</b>	Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Özelliği Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	191
<b>Tablo 4.37.</b>	Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	193

<b>Tablo 4.38.</b>	Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Yenilik Ekibi Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	195
<b>Tablo 4.39.</b>	Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüllerin Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	197
<b>Tablo 4.40.</b>	Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetlerin Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	199
<b>Tablo 4.41.</b>	Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Faaliyet Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	201
<b>Tablo 4.42.</b>	Otel İşletmesi Açısından Değerlendirildiğinde En Beğenilen Yenilik Uygulamaları	203
<b>Tablo 4.43.</b>	Otel İşletmesini Diğer Otel İşletmelerinden Farklı Kılan Temel Özellikler	204
<b>Tablo 4.44.</b>	Katılımcının Otel İşletmesinde Yapmayı Çok İstedığı Ancak Yapamadığı Ya Da Yapmayı Düşündüğü Yenilik Fikirleri	205

**GRAFİKLER LİSTESİ**

<b>Grafik 4.1.</b>	Otel İşletmelerinin Türüne Ait Dağılımlar	157
<b>Grafik 4.2.</b>	Otel İşletmelerinin Özelliğine Ait Dağılımlar	158
<b>Grafik 4.3.</b>	Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Ait Dağılımlar	158
<b>Grafik 4.4.</b>	Otel İşletmelerinin Oda Sayılarına Ait Dağılımlar	159
<b>Grafik 4.5.</b>	Otel İşletmelerinin Yatak Sayılarına Ait Dağılımlar	160
<b>Grafik 4.6.</b>	Otel İşletmelerinin Personel Sayılarına Ait Dağılımlar	161
<b>Grafik 4.7.</b>	Otel İşletmelerinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetlere Ait Dağılımlar	162
<b>Grafik 4.8.</b>	Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüllere Ait Dağılımlar	163

## RESİMLER LİSTESİ

<b>Resim 1.1.</b>	Google Zurich Çalışma Alanları	14
<b>Resim 3.1.</b>	Flying Chef, Türk Hava Yolları	98
<b>Resim 3.2.</b>	Pegasus Havayolları Kalkış Performansı Ekranı	99
<b>Resim 3.3.</b>	Pegasus Havayolları Yemek Siparişi	100
<b>Resim 3.4.</b>	Sleepbox- Havalimanı Uyku Odaları	103
<b>Resim 3.5.</b>	Uluslararası Antalya Kum Heykel Festivali, Antalya	105
<b>Resim 3.6.</b>	Antalya Aquarium	106
<b>Resim 3.7.</b>	Walt Disney World Resort ve Disneyland	107
<b>Resim 3.8.</b>	Fifth Avenue Hotel	109
<b>Resim 3.9.</b>	Tremont House	109
<b>Resim 3.10.</b>	City Hotel	110
<b>Resim 3.11.</b>	Buffalo Statler	110
<b>Resim 3.12.</b>	Boston Statler (Şu andaki adıyla Boston Park Plaza Hotel)	112
<b>Resim 3.13.</b>	Detroit Statler	112
<b>Resim 3.14.</b>	Pera Palace Hotel, İstanbul	114
<b>Resim 3.15.</b>	Hilton İstanbul	115
<b>Resim 3.16.</b>	Kilim Otel, İzmir	115
<b>Resim 3.17.</b>	Conrad Hotels & Resorts Yastık Menüsü' nden Bir Parça	123
<b>Resim 3.18.</b>	Gloria Hotels & Resorts, Belek, Antalya	128
<b>Resim 3.19.</b>	Crowne Plaza Copenhagen Towers	130
<b>Resim 3.20.</b>	Park Hyatt Maçka Palas, İstanbul	132
<b>Resim 3.21.</b>	Padma Hotel, Alaçatı, Çeşme, İzmir	133
<b>Resim 3.22.</b>	Yunak Evleri, Kapadokya	135
<b>Resim 3.23.</b>	The Marmara Antalya	136
<b>Resim 3.24.</b>	Tuti Restoran, The Marmara Antalya	137
<b>Resim 3.25.</b>	Adam & Eve, Belek, Antalya	139
<b>Resim 3.26.</b>	Rixos Downtown Antalya	140
<b>Resim 3.27.</b>	Xanadu Snow White, Palandöken, Erzurum	141
<b>Resim 3.28.</b>	Radisson Blu Hotel Berlin	142
<b>Resim 3.29.</b>	Radisson Blu Hotel Berlin AquaDom Manzaralı Standart Oda	143
<b>Resim 3.30.</b>	MGM Grand, Las Vegas, Amerika Birleşik Devletleri	144
<b>Resim 3.31.</b>	The Luxor Las Vegas Hotel, Las Vegas, Amerika Birleşik Devletleri	144

<b>Resim 3.32.</b>	The Venetian Las Vegas Hotel, Las Vegas, Amerika Birleşik Devletleri	144
<b>Resim 3.33.</b>	Titanic Beach Resort Hotel, Lara, Antalya	145
<b>Resim 3.34.</b>	Concorde De Luxe Resort, Lara, Antalya	145
<b>Resim 3.35.</b>	Rixos Premium Belek, Antalya	146
<b>Resim 3.36.</b>	Xanadu Resort Hotel, Belek, Antalya	147

## ÖZET

İlgili yazın incelendiğinde işletmeler açısından oldukça önemli bir yönetim yaklaşımı olan yenilik yönetimi alanında pek çok bilimsel çalışma olmasına rağmen turizm sektöründe ve özellikle otel işletmelerinde yenilik yönetimi alanında oldukça sınırlı sayıda bilimsel çalışmanın var olduğu görülmektedir. Turizm bilim alanında gerçekleştirilen mevcut çalışmalarda ilgili konunun ya doğrudan teorik bilgi içerdiği ya da teorik bilgi temelinde ampirik bir çalışmayla yapılandırıldığı görülmektedir. Turizm sektöründen yenilik yönetimi örneklerini içeren bilimsel çalışmaların sayısı ise oldukça azdır. Ayrıca yenilik yönetimi alanında turizm sektöründe yapılan bilimsel çalışmalara yabancı kaynaklarda rastlanırken, ilgili alandaki bilimsel çalışmaların ülkemizde yeni yeni değer kazanmaya başladığı ve giderek artmakta olduğu gözlenmektedir.

Bu tez çalışmasında otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları belirlenmeye, yenilikçi örgüt kültürü yapısı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bilime katkısının yanında turizm ve otel işletmeleri yatırımcıları ile yöneticilerine faydalı olması düşüncesiyle teorik çerçevede elde edilen ulusal ve uluslararası pek çok turizm ve otel işletmelerinin yenilikçi uygulama örnekleri derlenmiş ve bu örneklerle tez çalışmasında yer verilmiştir. Fark yaratan bu özelliği açısından değerlendirildiğinde bu tez çalışması alanında tek olma özelliği taşımaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma ile otel işletmelerinde yenilik yönetiminin uygulandığı, yenilikçi örgüt kültürü yapısının var olduğu gözlenmiştir. Yenilik yönetimi başarı faktörlerinden ürün ve hizmete ilişkin boyutların yenilikçi örgüt kültürü yapısında bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Sürece ilişkin boyutlar ile pazara ilişkin boyutların yenilikçi örgüt kültürü yapısının oluşumu ve devamlılığında etkili olduğu gözlenmekle birlikte, en büyük etkinin örgüte ilişkin boyutlar tarafından sağlandığı tespit edilmiştir.

## SUMMARY

Having examined the related literature, it has been seen that there is a very limited number of scientific study in the field of tourism industry and especially innovation management in hotel enterprises, although there are a lot of scientific study in the field of innovation management which is an important management approach in terms of business. It has been observed that the implemented subject based on the current study on tourism knowledge field contained either theoretical data or the theoretical data was configured by means of empirical study. The number of the scientific studies which contain the samples of innovation management in tourism sector is relatively low. Moreover scientific studies which are made in tourism sector about innovation management can be observed in foreign sources whereas related scientific studies in the appropriate field is gaining value gradually and increasing in our country.

In this thesis, innovative management enforcement in hotel enterprises has been specified and innovative management cultural structure has been tried to be displayed. In addition to being the contribution of science to the study, the desire to become useful for managers and investors in the tourism and hotel management from the theoretical framework with the idea of tourism and hotel businesses in many national and international examples of innovative practice in the study were compiled and these samples were given place in this thesis. If evaluated in terms of this feature which makes a difference, this thesis has the characteristics of being unique.

With the assistance of the work conducted, it has been observed that the management of innovation was applied and the organizational culture structure existed in hotel management. Dimensions of the success factors of innovation management products and services previously found no effect on the structure of an innovative organizational culture. While the process- related dimensions and market- related dimensions are effective in formation and continuity in innovative organizational culture, it has been determined that the biggest effect was achieved by the dimensions of organization.



## ÖNSÖZ

Akademik çalışmalarımda her türlü katkıyı sağlayan, bu tezin oluşmasından sonlandırılmasına kadar tüm süreçlerde emeğini, bilgisini, hoşgörüsünü, desteğini her zaman hissettiğim, kariyerimde hakkını ödeyemeyeceğim değerde emeği bulunan, tez danışmanım ve kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Ufuk DURNA' ya teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamızın tasarlanmasının her aşamasında bilgi ve tecrübelerini paylaşan, çalışmamızın turizm sektörü yöneticileri ve temsilcilerine farklı platformlarda paylaşılmasına imkan sunan değerli hocam Sayın Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR' e,

İhtiyaç duyduğum her an ilgi ve yardımlarını esirgemeyen, bilgileri ve tecrübelerini paylaşarak çalışmamıza değer katan, kariyerimde bana yol gösteren, destek olan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Sezgin IRMAK' a,

Akademik kariyerim ve sosyal hayatımda güler yüzü, samimiyeti, hoşgörüsü, sabrı, bilgi ve tecrübelerini benden hiçbir zaman esirgemeyen, kariyerimdeki destek ve yardımlarını her zaman hissettiğim değerli hocam Sayın Doç. Dr. Süleyman UYAR' a,

Çalışmamız süresince sağladıkları manevi desteklerinden dolayı değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Mehmet Emin İNAL ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza AKTAŞ' a

Davetimizi kabul ederek, Tez Savunma Jüri Üyelerimiz olan, tezimize bilgi ve tecrübe birikimleri ile katkı sağlayan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Kemal KANTARCI ve misafirimiz Sayın Doç. Dr. Mustafa KOYUNCU' ya gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına ilgi ve destekleri için çok teşekkür ederim.

Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO) Başkanı Sayın Kerim AYDOĞAN' a ve ekibine tez çalışmamıza sağladıkları maddi ve manevi desteklerden dolayı çok teşekkür ederim.

Başta Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) Başkanı Sayın Gülçin GÜNER ve liderliğindeki dernek yönetim kurulu üyeleri ile çalışanları olmak üzere, üyesi olduğum Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD), Alara Turizm Yatırımcıları Derneği (ALTUYAB), Konaklı Turistik İşletmeciler Derneği (KONTİD), dolaylı olarak desteklerini aldığım diğer turistik işletmeciler dernekleri başkanlıkları, yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlarına araştırmamızın tanıtılması ve uygulanmasındaki tüm aşamalarda gösterdikleri ilgi ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmamıza düşünceleriyle desteklerini talep ettiğimde memnuniyetle kabul eden, günün erken saatlerden başlayıp gece geç saatlere kadar aldığım görüşme randevuları için işletmelerinde bekleyen, işletme kapılarını açarak görüş ve düşüncelerini paylaşan, bu vesile ile kendileriyle çok değerli dostluklar kurduğum otel yatırımcıları, genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ve departman müdürlerine, ayrıca kendilerine ulaşmamı sağlayan işletme ekibi üyelerine çok teşekkür ediyorum.

Yetişmem ve bu noktaya gelmemde tarif edemeyeceğim kadar çok emekleri olan, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, bana her türlü imkanı sağlayan, sonsuz sevgileri ve desteklerini her zaman hissettiğim ve hep yanımda olan, hayatımın en değerlileri, Canım Anneciğim Belgin TEKİN, Canım Babacığım Yusuf TEKİN ve en kıymetlim, Kardeşim Goncam' a gönülden ve sonsuz teşekkürlerimi, sevgilerimi sunarım.

**Yasemin TEKİN**

2012, Antalya

## GİRİŞ

Ağır rekabet koşullarının, hızla gelişen teknolojinin ve yeniliklerin yaşandığı günümüz iş dünyasında sürekli olarak kendini yenileyen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Turizm sektöründe her geçen gün şiddetlenen rekabet koşullarında başarı elde etmek ve işletmeyi başarı temelleri üzerinde ayakta tutabilmek, yenilikçiliği benimsemiş bir yönetim anlayışı ve desteğinde, modern yönetim liderliğinde ürün, hizmet, süreç ve yöntemleri içerecek şekilde işletmenin tamamında yenilik yönetimini uygulayarak ve böylece gerek işletmenin en değerli unsurlarından olan insan kaynağının gerekse müşterilerin memnuniyetini hatta sadakatlerini sağlayarak mümkün olacaktır.

Yönetim ve liderlik tarzları, örgüt yapısı, işletme vizyonu, insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi işletmenin faaliyet alanlarının tamamında sağlanacak yenilikçi bir işletme kültürü ile faaliyet alanlarında yenilikçi düzenlemeler yapmak, bilgi, iletişim ve yeni teknolojilerin kullanımı ile yeni ürün ve hizmetler tasarlayarak farklılaşma sürecinde faaliyet göstermek işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sunacaktır.

Günümüz işletme yönetimi, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yakalamayı ve köklü değişimlere hazır olmayı gerektiren dinamik bir yaklaşımdır. Geçmişte olduğu gibi geleneksel örgüt yapıları ile işlemek, hızla değişen ve karmaşık yapıdaki bir çevreye cevap verebilmek için yeterli olmamaktadır. İşletme çalışanları tarafından benimsenmiş vizyon ışığında yol alan, üst yönetimin liderliği ve desteğinde ilerleyen bir süreç olan yenilik yönetimi, işletmelerin geleceği için oldukça önemli bir yönetim yaklaşımıdır.

Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını belirlemeyi, yenilikçi örgüt kültürü yapısını ortaya koymayı ve teorik çerçevede elde edilen ulusal ve uluslararası turizm ve otel işletmeleri yenilikçi uygulama örneklerini derleyerek sunmayı amaçlayan tez çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmamızın birinci bölümünde yenilik ve yenilik yönetimi kavramlarına yer verilmiş, yenilik kaynakları, yenilik stratejileri ve yenilik süreci incelenerek yenilik yönetiminde etkili olan faktörlere yer verilmiş, yenilik yönetiminde karşılaşılan engellere değinilmiştir.

İkinci bölümde yenilikçi örgüt kültürü kavramına yer verilmiş, yenilikçi örgüt kültürü yapısını sağlamak için yenilik yönetiminde başarılı olmanın yollarından bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde yenilik türleri ele alınmıştır. Yenilik türleri temel olarak radikal ve aşamalı yenilik olarak incelenmiştir. Yenilik yönetiminin temel boyutları olan ürün yenilikleri, hizmet yenilikleri, pazarlama yenilikleri, süreç yenilikleri ve örgütsel yenilikler açıklanmaya çalışılmış ve her bir yenilik türü altında örnekler paylaşılmıştır.

Üçüncü bölümde turizm endüstrisi ve turizm işletmeleri kavramları ile konaklama işletmeleri türleri, otel işletmesi tanımı, özellikleri ve sınıflandırmasına yer verilmiştir. Ulaşılabilen en güncel konaklama işletmeleri istatistikleri paylaşılmıştır. Turizm işletmelerinde yenilik yönetimi kavramına değinilerek, turizm sektöründen uygulama örneklerine yer verilmiştir. Yenilik yönetimi otel işletmeleri açısından incelenmiş, otel işletmeciliği ve otel işletmeciliğinde yenilik yönetiminin dünyada ve ülkemizdeki tarihsel gelişiminden bahsedilerek otel işletmeleri yenilik yönetimi uygulama örnekleri sunulmuştur.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan dördüncü bölümde ise otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını belirlemek ve yenilikçi örgüt kültürü yapısını ortaya koymak amacıyla Antalya' nın Alanya ilçesi merkezi ile Kargıcak, Mahmutlar, Kestel, Konaklı, Avsallar, İncekum, Türkler ve Okurcalar bölgelerinde faaliyette bulunan 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiğimiz araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK KAVRAMI ve YENİLİK YÖNETİMİ

21. yüzyıl iş dünyasında geleneksel yapı bozulmaya başlamış ve artık yaratıcılık, yeni fikirlerin ve yeniliklerin oluşumu, bunların faaliyete geçirilmesi pek çok organizasyon için örgütsel performans üzerinde güçlü bir etkisi olan temel bir amaç haline almıştır (Mumford, vd., 2002, s. 705). Rekabetçi ve sürekli değişen dünyada örgütlerin başarısı ve hayatta kalabilmeleri yenilikçiliğe bağlıdır (Mumford ve Licuanan, 2004, s. 163). Bugünün rekabetçi çevresinde değişimin lokomotifi yenilikçiliktir. İşletmeler kendilerini belirsizlik ve risk taşıyan fakat aynı zamanda fırsatları da beraberinde getiren değişim olgusundan uzak tutamazken yenilik, örgütlerin değişim yeteneğinde anahtar etmen niteliğindedir (Ahmed, 1998, s. 31).

Bu bölümde yenilik ve yenilik yönetimi kavramı, yenilik kaynakları, yenilik stratejileri, yenilik süreci, yenilik yönetiminde etkili olan ve işletmeleri yenilikçi olmaya yönelten faktörler, yenilik sürecinde karşılaşılan engeller ele alınmıştır.

#### 1.1. Yenilik ve Yenilik Yönetimi Kavramı

Yenilik, işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi sonucunda yönetim tarzı, örgüt kültürü ve yapısı, süreçlerin tasarımı ve ürün ve hizmet geliştirmektir.

Latince “innovatus” tan türemiş bir sözcük olan “inovasyon”, kökeni itibariyle “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelir. Bugün, teknik bir terim olarak dilimize ve dünya dillerine yerleşen “inovasyon”, sözcük anlamında da vurgulandığı gibi, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaşma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade eder. “İnovasyon”, Türk Dil Kurumu’ nun sözlüğünde ve yazım kılavuzunda da yer bulur. Türk Dil Kurumu, kelimenin eş anlamlısı olarak “yenileşim” sözcüğüne de sözlüğünde yer verir (Elçi ve Karataylı, 2008, s. 3).

Yenilik kavramının uluslararası literatürde ifade edilen şekli olan “*Innovation*” sözcüğünün kökeni Latince “*nova*” yani “*yeni*” sözcüğüne dayanmaktadır. İngilizce karşılığı “*innovation*” olan “yenilik” kavramı dilimizde “inovasyon” olarak da kullanılmaktadır. Bu tez

çalışmasında ise Türkçe olan “yenilik” kelimesi benimsenmiş ve kullanılmıştır. Türkçe ve yabancı kaynaklardan yapılan atıflarda da ilgili terim “yenilik” olarak bu tez çalışmasına yansıtılmıştır.

Yenilik, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. Schumpeter, 1911’ de yazdığı ve 1934 yılında İngilizce’ ye çevrilen kitabında, yeniliği, müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya varolan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi, yeni üretim yöntem ve süreçlerinin uygulanmaya başlanması, yeni pazarların açılması, işletme faaliyetleri için gerekli olan kaynakların tedarigi konusunda yeni pazarların bulunması, işletmenin yeniden örgütlenmesi, yeniden tasarlanması olarak tanımlamaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008, s. 1; Peters ve Pikkemaat, 2006, s. 2).

Peter Drucker yeniliği “performansa yeni bir boyut kazandıran değişim” olarak tanımlamaktadır (Hesselbein, vd., 2002, s. 1). Drucker’ a göre yenilik, yeni veya farklı bir ürün ya da hizmet yaratmaya sebep olan fırsat olarak nitelendirilmektedir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005, s. 206) ve sadece bir sonuç değil, aynı zamanda bir süreçtir (Drejer, 2002, s. 6). Pek çok endüstride müşteriler sıradan ürün ve hizmet önerileri ile karşı karşıyadır. Böyle bir ortamda müşteriler yenilikçi alternatifleri arzulamakta ve talep etmektedirler (Victorino, vd., 2005, s. 555). Drucker’ a göre yenilik, dahilikten öte bir kavramdır. Bilgi, beceri ve sadece bir alana odaklanmayı gerektirir. Etkili yenilikler basit bir şekilde başlar, görkemli değildirler ve zaman içerisinde etkisini gösterirler. Başlangıcından itibaren sektöründe lider olmayı hedeflemeyen bir yenilik, yeteri kadar yenilikçi olamayacaktır (Drucker, 2002, s. 9- 10).

Avrupa Komisyonu’ na göre yenilik,

- ürün ve hizmetler ile ilişkide bulunulan pazarları yenileme ve genişletme,
- yeni üretim, tedarik ve dağıtım yöntemlerini kurma,
- yönetim, iş örgütlenme, çalışma koşulları ve işgörenlerin yeteneklerinde değişim uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (European Commission, 1995, s. 1).

Yenilik sözcüğü genellikle yeni bir şeyin ya da yöntemin tanıtımı ya da sunumu olarak anlaşılmaktadır. Yenilik, orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaşmasıdır (Luecke, 2008, s. 3). Yenilik, genel olarak yeni ve kullanışlı bilgilerin örgüt üyelerince adaptasyonu ve uyarlaması olarak tanımlanmaktadır (Amabile ve Conti, 1999, s. 630). Yenilik, ekonomik faaliyetlerde

yeni veya daha iyi ürünler, hizmetler, süreçler vb. üretmek için yeni bilgi kullanımını olarak tanımlanabilir ve ayrıca farklı öğrenme etkileşimlerinin bir sonucudur (González ve Álvarez, 2010, s. 77- 78).

Küreselleşme, iletişimin hızlanması, bilginin önem kazanması ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüketicilerin bilinç düzeyinin yükselmesi gibi pek çok unsur ulusal ve uluslararası düzeyde rekabetin artmasına sebep olmuştur. İşletmelerin gerek ulusal gerekse uluslararası alanda rekabet edebilmesi ve farklı şekillerde yönetilmesi gerekmektedir. Günümüz iş hayatının her alanına etki eden değişim kavramı ve hızına uyum sağlayamayan işletmelerin yaşam şansının azalacağı öngörülmektedir (Türksoy, 2005, s. 11). İşletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlamaları ve ayakta kalabilmeleri için birtakım rekabet unsurlarına sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik etkinlik, ortaklaşa rekabet, ürün ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma, yenilik yaratma, süreklilik ve istikrarlılık gibi rekabet unsurları işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Zerenler, vd., 2007, s. 655).

Şiddetli rekabetin yeniliğin hızla yayılmasını teşvik ettiği görülmektedir. Birkaç firmanın hakim olmadığı yoğunlaşmanın düşük olduğu sektörlerde yeniliğin yaygınlaşması daha hızlı olmaktadır. Belirli bir endüstride firmalar arasındaki şiddetli rekabet, bu firmaları belirli yenilikleri benimsemeleri için baskı altında bırakabilir. Bu baskılara aldırış etmeyen bir firma bu yenilikleri benimseyen rakipleri karşısında rekabet avantajını kaybedebilecektir. Rekabetin artması yani yeni rakiplerin çoğalması firmaları rakiplerinden farklı hale gelmeye zorlayacaktır. Bu da kaçınılmaz olarak firmaları daha yenilikçi hale getirecektir. Yenilik birçok firma, endüstri ve ulus için rekabet avantajı elde etmenin temel kaynağıdır. Uluslararası çevrede, bir işletmenin yenilik yapma yeteneği başarıyla rekabet edebilmek için en önemli unsurlardan biri olmaktadır. Eskiden çok uluslu işletmeler, global ölçek ekonomilerinden veya dünyadaki emek, malzeme ve sermaye eksikliklerinden yararlanarak rekabet avantajı elde etmişlerdi. Artık bu avantajlar ortadan kalkma eğilimindedir. Günümüzde işletmeler sadece çok sayıdaki ulusal şirketlerle değil, farklı coğrafyalardaki ve büyüklüklerdeki uluslararası dev firmalarla rekabet etme durumundadırlar. Bu kavgada global ölçekte başarıya ulaşmak için, uluslararası kaynaklara ve dünya çapında pazarlara sahip olmak artık yeterli olmamaktadır. Pazar ve teknolojik eğilimlere duyarlı olan, dünya çapında algıladıkları fırsat ve tehditlere yaratıcı bir şekilde karşılık verebilen, hızla ve etkin bir şekilde yeni fikir ve ürünlerden yararlanabilen işletmeler yeni kazananlar olacaktır (Durna, 2002, s. 16, 27).

Yenilik, değişim ve neyin yeni olduğu ile ilgilidir. Bu bir fikir, bir eylem ya da bir maddi nesne olabilir. Bunun yanında yenilik mutlak manada bir şeylerin yeni olması demek değildir. Bir işletme için yeni olması yeterlidir. Yenilik, bir fikrin oluşması ve bu fikrin ticari bir işe ya da yararlı bir uygulamaya dönüştürülmesi olarak iki bölümden oluşmaktadır. Yenilikler; ürün tasarımı, üretim sistemlerini, yetenek ve bilgi temellerini, malzeme ve sermaye donanımını köklü bir şekilde değiştirebilir. Bunlardan başka; pazarda, tüketici temellerini, dağıtım ve hizmet kanallarını, tüketici bilgisini ve iletişim araçlarını da önemli ölçüde etkileyebilir. Sonuçta yenilikler rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin ana güdüleyicisi olmaktadır (Bektaş ve Durna, 2007, s. 418; Durna, 2002, s. 16; Drejer, 2002, s. 6). Yenilik, yeni ürünler, hizmetler veya süreçler gibi pazara sunulan yeni şeyler yapma ve yaratma sürecidir ancak yenilik için sadece yeni bir ürün ve hizmet ya da süreç geliştirmek yeterli değildir. Yenilik, organizasyonun teknoloji, araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama gibi her bir alanında gerçekleştirilebilir. Yenilik, icat ve ticarileşmenin bileşenidir ve yenilikçi bir işletme bir fikri müşterilerin istediği bir ürün ve hizmete dönüştürmeyi bilmelidir (Harrison ve Enz, 2005, s. 287; Moorhead ve Griffin, 1992, s. 555).

Yenilik, fikirleri kullanışlı ürün ve hizmetler haline getirmektir (Hjalager, 2002, s. 465). İş modelleri, ürünler, hizmetler, süreçler veya pazarlama kanallarına odaklı (Vila, vd., 2012, s. 76) yaratıcılık ve uygulamanın bileşimidir (Lyons, vd., 2007, s. 174). Yenilik, sorun çözücü bir fikri uygulamaya dönüştüren bir fikir, uygulama, süreç veya ürün olabilir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005, s.206, Ottenbacher, 2007, s. 431- 432). Yenilik, tüketici bakış açısı, ürün açısı ve işletmenin yenilik üretme kapasitesi açısı gibi farklı açılardan analiz edilmesi gereken karmaşık bir yapıdır. Yenilikçilik teorisini geliştiren ilk kişilerden birisi olan Schumpeter' e göre yenilik, "üretim faktörlerinin daha iyi ve eşsiz bileşimi veya üretimin yeni yöntemleri" ve girişimcinin görevinin merkezi olarak tanımlanmaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005, s. 206; Ottenbacher ve Harrington, 2010, s. 4) ve Schumpeter yenilik türlerini ürün yeniliği, süreç yeniliği ve örgütsel yenilik olarak sınıflandırmıştır (Álvarez ve Gonzáles, 2010, s. 102).

Yenilik, bilginin veya fikrin pazara sunulması, satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle bir örgüt, kendisi için yeni olan bir mal veya hizmet üretir veya yeni bir prosedür ve sistem kullanırsa yenilik faaliyetini gerçekleştirmiş sayılır. Yaratıcılık, yenilik sürecinin sadece temel bir parçası ve ilk adımıdır. Yenilik, yaratıcılıkla başlayan hem bir süreç hem de



bir sonuçtur. Süreç olarak yenilik, örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri içerirken, sonuç olarak yenilik ise faaliyetler sonucunda elde edilen yeni veya iyileştirilmiş mal ve hizmetleri ifade etmektedir (Naktiyok, A., 2007, s. 213).

Yenilik çok da yeni bir yaklaşım değildir. Dünyanın en başarılı şirketleri yıllardır bu konuyu başarıyla gerçekleştirmektedir. Bunun için önce müthiş bir değişim, daha doğrusu “genetik kod” değişimine ihtiyaç vardır. İşin sırrı ise insan kaynakları ve liderlik uygulamalarında saklıdır. Her sektörden, her boydan işletme yenilik yapabilir. Bu yaklaşımı benimseyen ve kalıcı hale getiren işletmeler ise daha uzun yaşamaktadır (Ateş, 2007, s. 12).

Yenilik bir bilim veya teknoloji değil, bir değerdir. Yenilik örgüt dışını hesaba katmaksızın örgüt içinde meydana gelen olaylar değildir. Yeniliğin ölçüsü çevre üzerindeki etkinliğindedir. Bu yüzden bir işletmede yenilik pazar odaklıdır. Yani örgüt içerisindeki yeni bir uygulama eğer ticari hale getirilebilirse yenilik bir anlam ifade edecektir. İşletmeler yapı, süreç, mal ve hizmetlerinde yaptıkları yenilikler ile maliyetlerin azaltılması, kalitenin yükseltilmesi, daha incelikli tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gibi çeşitli avantajları, büyüme ve genişleme aracı olarak kullanmaktadırlar. Bu durum da dolayısıyla ulusal ekonomiye katkıda bulunmaktadır (Durna, 2002, s. 5, 7).

İşletmeler için yenilik, verimliliği ve karlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Ülkeler açısından değerlendirildiğinde de yenilik, istihdam artışı, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantileyen en önemli faktördür (Elçi ve Karataylı, 2008, s. 7; Elçi, 2004- 2007, <http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>: 09.02.2012).

Yenilik sayesinde işletmeler, pazar paylarını artırıp yeni pazarlara girilmesine imkan sağlayacak yeni ürün ve hizmetler geliştirmektedir. Mevcut ürün ve hizmetlerinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap verecek ve dolayısıyla daha geniş bir kesim tarafından tercih edilecek şekilde iyileştirmeler yapmakta, ürün ve hizmetlerinin daha hızlı ve daha iyi fiyatlarla üretilmesini ve satılmasını sağlayacak süreçler geliştirmektedir. Tüm bunlar, işletmelerin rekabet gücünün artmasını sağlayacak faktörlerdir (Elçi ve Karataylı, 2008, s. 13).

Yenilik, bir işletme tutumu, bir işletme parolası, işletmenin günlük yaşantısının keskin bir parçası olmalıdır. Rekabeti her zaman düşünmeli, işletmenin her biriminde yenilik

yapmalıdır. Yenilik olmaksızın maliyetler artar, rakipler işletmeyi yakalar, müşteri ihtiyaçları karşılanamaz, müşteriler rakip işletmelere yönelirler, böylece işletmeler duraklama yaşar, can çekişir ve ölürlür. Yenilik, kaliteden ödün vermeksizin, kar sağlayan kazançları artıran ya da işletmenin maliyetlerini azaltan bir fikrin başarılı şekilde uygulanmasıdır. Yenilik, hiç kimsenin satın almadığı yeni ve acayip bir ürün, hiç kimsenin uygulamayı beceremediği çok parlak bir fikir değildir. Yenilik yüksek teknoloji ürünü olmak zorunda da değildir, aşırı basit ve sıradan olabilir. Bir fincanına sadece birkaç kuruş ödeyerek Türk kahvesi ya da Çin çayını yetiştirmenin, demlemenin ve içmenin tarihi çok eskiye dayanır. *Starbucks* kahvelerinin bir fincanını birkaç liraya satmak da yenilikçiliktir. Yenilikler, mükemmel fikirler demek değildir. Yenilik, işletmelerin para kazanmasını sağlayan fikirlerin yaratıcı ve sürekli olarak uygulanmasının bir ürünüdür (Ateş, 2007, s. 21- 22).

İster büyük olsunlar ister küçük, tüm şirketler operasyonlarında küreselleşeceklerdir. Şirketlerin yeni stratejileri “global düşün, yerel davran” yönünde şekillenecektir. Şirketler dünyasında birinci ligde yer almak isteyen şirketler, pazarın en iyisi olmaktan öte dünyanın da en iyisi olmak zorundadırlar. Bu yüzden bu şirketler en iyilerin neyi, nasıl yaptığını bulmak ve daha da iyisini yapmak durumundadırlar. Yeni yüzyıldaki gelişmeler ne olursa olsun, şirketlerin iş yapma şeklini yapılandırmada başrol globalleşmeye düşecektir. Bundan etkilenmeyen işletme kalmayacaktır. İşletme ne kadar küçük olursa olsun dünyanın herhangi bir yerinde işletmeyi kişisel olarak etkileyecek bir süreç, ürün ya da plan mutlaka olacaktır. Bu, üretme şeklinde devrim yapacak yeni bir teknoloji, mevcut ürün hatlarına eklenecek yeni bir ürün ya da son derece etkin bir şekilde yapıldığı sanılan bir şeyi daha da ucuza yapmayı sağlayacak yeni bir yöntem olabilir (Durna, 2002, s. 19- 20).

Yenilik yönetimi ise çalışanları yeniliğe teşvik etmek için belirli yönetim tekniklerinin geliştirilmesi olarak nitelendirilmektedir. Yenilik yönetimi bir işletmenin kültürü, yapısı, stratejisi ve işletmedeki her türlü görevin yapılmasını yenilik yönünde etkileyen süreçleri kapsamaktadır (Bektaş ve Durna, 2007, s. 418).

Yenilik yönetimi, yenilikle ilgili amaçların belirlenmesini, planlar yapılmasını ve bu planların uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Yeniliğin başarısı, sistemli olarak hayata geçirilmesine bağlıdır (Tozkoparan, 2010, s. 130). Yenilik yönetimi, ürünün tasarımından başlayarak nihai kullanıcıya ulaşması ve kullanım sonrasındaki hizmetlere kadar uzanan geniş bir süreci içermektedir. Bu süreçte işletmeler, hem yeni iş modellerinin hem de ileri

teknolojilerin gücünden yararlanarak yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirler (Yağcı, 2008, s. 402).

Her ne kadar yenilikçilik işletmelere rekabette üstünlük sağlasa da rekabetin giderek daha şiddetli bir hal aldığı, müşteri beklentilerinin sürekli artış gösterdiği çalkantılı iş hayatında işletmeler yeni ürün ve hizmet geliştirmek ve pazarlamak için daha az zamana sahiptir ve sunulan bu yeni ürün ve hizmetler kısa zamanda demode olmaktadır (Yukl, 2010, s. 320- 321).

Yenilik yönetimi turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde ulusal ve uluslararası iş gelişim stratejileri hizmet sektörü ve konaklama endüstrisine ait özgün faktörler tarafından etkilenmektedir. Konaklama endüstrisinde iş, ürünle bağlantılı olmayan sebeplere bağlı olarak başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Örneğin konaklama endüstrisinde yenilik çok az koruma altındadır ya da bu koruma hiç gözlenmez. Konsept, fikirler ve hatta rakipler karşısında fark edilen benzersizlikler kolaylıkla taklit edilebilir. Konaklama endüstrisinde “kolaylıkla taklit edilemeyen rekabetçi avantaj” kavramını düşünmek oldukça zordur (Nykiel, 2005, s. 57). Yenilikçi uygulamaların taklit edilmesinin kolaylığı işletmeler için büyük zarar ve risk potansiyeli niteliğindedir.

Ottenbacher ve Gnoth tarafından Almanya otel işletmelerinde başarılı hizmet yenilikçiliği üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre riskli bir yöntem olmasına rağmen, yenilikçiliğin iyileştirilmiş imaj, iyileştirilmiş müşteri sadakati, yeni müşterileri etkileme yeteneği gibi dolaylı örgütsel faydaları olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında otel müdürleri ile gerçekleştirilen keşfedici mülakatlar, yeni ürünlere ait temel ölçütlerin kar ve toplam satışlar gibi finansal göstergeler olduğunu ve müşteri memnuniyetinin ise konaklama endüstrisindeki yenilikçiliğin başarısını ölçmede önemli bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymuştur (Ottenbacher ve Gnoth, 2005, s. 208).

Her ne kadar pazara sunulan her bir yeni ürün ve hizmetin taklit edilmesi kaçınılmaz olsa da yenilik pazar içinde ortaya çıktığı anlarda bir süre rakiplerle karşılaşmayacak ve taklit edilemeyecektir. Bu yenilik rakipler tarafından algılanıp fark edilinceye kadar işletme pazarın kaymağında faydalanarak önemli bir kazanç elde edebilir. Yenilik rakipler tarafından fark edilip taklit edilmeye başlandığı andan itibaren ise işletmenin bir başka yeni ürün ve hizmet ile ilgili çalışmaları yürütmesi doğru bir strateji olacaktır. Böylece yenilikçiliği bu türde bir

döngü içerisinde etkin ve verimli bir şekilde yönetebilen işletmeler pazar içerisinde her zaman lider konumda olacak ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

## 1.2. Yenilik Kaynakları

İşletmenin iç ve dış çevresi yenilik sürecinde işletmenin ihtiyaç duyacağı kaynakları bünyesinde bulunduran önemli kaynaklardan biridir. İşletme çalışanlarının fikirleri, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri, tedarikçilerden gelen geri bildirimler, rakip işletmelerin yeni ürün ve hizmetleri, pazarlama yöntemleri ile Ar-Ge çalışmaları, üniversiteler, danışmanlık şirketleri, Ar-Ge birimleri gibi işletme içi ve dışındaki birimlerin çalışmaları, küresel, sektörel ve teknolojik gelişmeler, sektörel veya sektör dışı fuarlar, sergiler ile eğitim seminerleri, panel, kongre gibi bilimsel etkinlikler işletmeye hem işletme içerisinde hem de işletme dışından fayda sağlayabilecek yenilik kaynaklarıdır.

Yeni bir ihtiyacın varlığıyla ortaya çıkan yenilik, bu ihtiyacı karşılayacak olan yeni yöntemler, ürünler veya hizmetler ile gerçekleşir. Globalleşme, planlanmış işletme faaliyetleri, işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan beklenmeyen gelişmeler, değişen müşteri beklentileri, rakipler ve ilgili endüstriler, tedarikçiler, girişim ortakları, yasal düzenlemeler ve serbestleştirmeler, üniversiteler ve devlet uygulamaları, makro ekonomik, sosyal ve demografik değişimler yenilik fikirlerinin ortaya çıkmasında önemli birer kaynak olmakla birlikte yeni gelişmeler ile iş hayatındaki değişim alanlarına farklı açılardan bakmayı sağlamaktadırlar (Afuah, 2003, s. 69- 74; Kanter, 2002, s. 75- 76).

İşletmenin iç ve dış çevresinden sağlayacağı her türlü bilgi, işletmeye yenilik sürecinde kaynak oluşturan önemli bir unsurdur. Daha iyi rekabet edebilmek, başarıyı yakalayabilmek için örgütsel çevreden, toplumdan, müşterilerden bilgi alan ve onlarla bilgiyi paylaşan, karmaşanın içindeki sistemleri çözümleyerek bilgi üreten ve üretilen bilgiyi faaliyetlerine uygulayan bilgi tabanlı işletmeler yeni yüzyıla damgasını vuracaktır (Durna, 2002, s. 36).

Bu kısımda işletmelere yenilik sürecinde fikir oluşturmada faydalı olabilecek yenilik kaynaklarından işletme çalışanları ve müşteriler ile diğer bazı kaynaklara yer verilmiştir.

### 1.2.1. İşletme Çalışanlarını Dinlemek

Bugünün hızla değişen iş hayatında örgütsel başarı, yaratıcılık ve yenilikçiliğe bağlıdır (Wong ve Pang, 2003, s. 29). İşletmedeki düşünce ve davranış çeşitliliği, yaratıcılık ve yenilikçiliği harekete geçirmek için oldukça önemlidir (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 14) ve yenilik sürecine işgören katılımını sağlamak işgören bağlılığını artırır, işgücü devir hızı oranını azaltır (Selden ve MacMillan, 2006, s. 2).

İşletmelerin diğer tüm süreçlerinde olduğu gibi yenilik sürecinde de işletmenin sahip olduğu insan kaynağının niteliği yenilik projesinin başarı ya da başarısızlığında oldukça önemlidir. İşletmede insan kaynağı ne kadar fazla yenilikçi düşünmeye yönlendirilirse işletmenin yenilik üretme kapasitesi de o kadar artacaktır. Yeni fikirler üretmeleri için çalışanlar motive edilmelidir çünkü yenilikçi bir işletmenin en önemli kaynağı insandır. Örneğin Toplam Kalite Yönetimi' nin öncülerinden *Toyota*' da çalışanların yılda ortalama iki milyon (çalışan başına 35 öneri) yeni fikir önerisinde bulunduğu ifade edilmektedir. Üst yönetimin yeni fikirleri desteklemediği ve çalışanlarını yeni fikirler üretme konusunda teşvik etmediği bir işletmede yeni fikir üretilmesi mümkün olmayacaktır. İşletmede insana verilen önemin artması, insan kalitesinin geliştirilmesine, insanların yetkilendirilmesine, işletmeye bağlılığının artmasına neden olurken bu durum yenilik süreci için kaliteli insanların var olmasına ve insanların fikirlerini ve yaratıcı düşüncelerini özgürce ortaya koymasına neden olacaktır (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 123- 125). Çalışanların yeni fikirler ve projeler üretmeleri, işletme faaliyetlerinde sorun olarak gördükleri konularda çözüm önerileri sunmaları, işletme faaliyetlerinde başarı elde edilmesi ve işletme performansının artmasına olumlu katkılar sağlayabilmektedir.

Çalışanların yaratıcı davranışları ve performansları üzerinde etkisi olan faktörlerden en önemlisinin liderlik olduğu pek çok araştırmacı tarafından kabul görmektedir. Araştırmacılar liderlerin takipçileri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler bırakarak yaratıcılığı teşvik ettiklerini savunmaktadır. Çalışanları dinleyerek ve onların içsel açıdan motivasyonlarını sağlayarak yaratıcılık üzerinde doğrudan etki oluşturan liderler, çalışanların sonuçları negatif dahi olsa cezalandırılacakları kaygısını taşımadan iş süreçlerinde farklı yaklaşımları deneyebilmeleri için çalışanları cesaretlendirdikleri bir çalışma ortamı sağlayarak yaratıcılığı dolaylı olarak özendirilmektedirler (Jung, vd., 2003, s. 526; Greger ve Peterson, 2000, s. 17-18). Howell ve Avolio (1993) tarafından 78 yönetici üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre örgüt birimlerinde yenilik desteği olduğunda liderin entelektüel güdülemesi ile

departmanın yenilikçi performansı arasında önemli pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Jung, vd., 2008, s. 584).

Üst yönetim yenilikçiliği desteklemeli ancak karar aşamalarında otoriter bir yönetim tarzı sergilememelidir. Bu türde bir yönetim tarzı yenilikçiliğe engel oluşturmaktadır ve artık modern yöneticilik anlayışında iletişim odaklı, takım çalışmasını önemseyen ve insan dostu bir yönetim tarzı yenilikçiliği özendirilmektedir. Başarılı yenilikçiler müşteri bilincini artırabilen ve müşterileri yeni ürün ve hizmetin faydalarına inandıran etkili iletişimcilerdir. Bu nedenle müşteri talepleri hakkında bilgiyi elde edebilmeleri, ürün ve hizmet kalitesini geliştirebilecek yeteneklere sahip olmaları bakımından çalışanları yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecine dahil etmek büyük önem taşımaktadır. Örneğin Asyalı bir fast-food restoranı olan *Chowking Food Corporation* yeni ürün gelişim süreci, sadece baş aşçılar ve araştırma- geliştirme takımı değil işletmenin ilgili tüm temel departmanları ve çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmektedir (Harrison ve Enz, 2005, s. 289; Ottenbacher, 2007, s. 433-434).

*Singapur Havayolları* şirket personeli arasında yaratıcılığı ve yenilikçi düşünmeyi teşvik etmek için “Staff Ideas In Action” programı uygulamakta ve böylece çalışanların öneri ve fikirlerini ifade etmelerine imkan sunmaktadır (Lazer, vd., 2006, s. 219).

İşletme çalışanlarını yenilikçi düşünmeye teşvik etmek adına *3M*, %15 kuralı ile çalışanlarına liderlerinden onay almaksızın ya da yöneticilerine bilgi vermeksizin diledikleri bir konuda proje üretmeleri için çalışma saatlerinin %15’ ini istedikleri şekilde kullanmalarına imkan sunmaktadır (4imprint, 2009).

Amerika Birleşik Devletleri’ nin önde gelen oyun ve oyuncak üreticilerinden biri olan ve Türkiye’ ye ise önce Intertoy ile işbirliği, ardından da ortaklık yaparak gelen *Hasbro* adlı şirketin yönetim danışmanına göre işin özünde yenilik vardır ve bu tip alanlarında lider olan kurumlar için yeni teknolojilere ayak uydurmak hayati önem taşımaktadır çünkü gelişen her teknoloji bir zamanların efsane oyun ve oyuncakları için tehdit oluşturmaktadır. Yıllarca ellerden düşmeyen, çocuklar ya da büyükler için vazgeçilmez olan oyuncaklar, bir dönem teknoloji ya da kültürel değişim nedeniyle demode hale gelebilmektedir. Hasbro da bu nedenle yeniliği işin bir parçası olarak görmekte, çalışanlarını desteklemekte ve onları yenilik stratejisinin temel parçası gibi yönetmektedir. Bu stratejinin bir parçası olarak yöneticiler, öğle yemek tatillerini bile iş yaparak yeni oyun oynayarak geçirmektedirler. Şirket

yöneticileri ve çalışanları şirketin kafeteryasında scrabble, sorry, clue gibi oyunlarla vakit geçirmektedirler. Yönetici ve çalışanlar bir yandan eğlenirken diğer yandan ürünler üzerinde yenilik fikirleri geliştirmektedirler. Bazıları ise rakip şirketlerin oyunlarını tercih etmektedirler. Böylece rakiplerin neyi farklı yaptığını analiz ederken diğer yandan da onlardan farklı çıkarımlara ulaşmayı, ayrıca klasikleşmiş oyunlarını yeni teknoloji ve yaşam tarzlarına uyarlamayı hedeflemektedirler (Ateş, 2007, s. 29).

Herkesin hayranlık duyduğu, son dönemin en gözde şirketi **Google**, kuruluşundan itibaren tam bir yenilik örneği olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Google kurulduğu dönemde ve öncesinde benzer çok sayıda işletme kurulmuş, hatta “search” işini Excite ve Altavista gibi internetin öncüleri başlatmışlar ve başka arama kanalları da kullanılmış ancak Yahoo ve Google onların hepsini geçmiştir. Google’ dan Eric Smith, işin sırrını: “Her bir Google’ a karşılık 100 tane batan şirket vardır. Şirketler rakiplerinden daha fazla satış yapmalarını sağlayacak bir yaratıcılık kazanı oluşturmaktadır. Microsoft’ un bakış açısıyla Google’ un sorunu, Google’ un yarattığı iş modelidir. Google’ daki bu modelin arkasında da yenilik vardır. Bizdeki yeniliklerin arasında çalışanlarına yeni projeler üzerinde çalışmalarını için yüzde 10- 20 oranında serbest zaman tanınması, ortalama takım üyesi sayısını oldukça düşük (3- 5 kişi) tutması, enlemesine (yatay) iletişim yapması, projelerin dikkatli gözden geçirilmesi, şirket içinde sürekli, gerçek zamanlı iletişim kurulması gibi konular bulunmaktadır. Bunlar, bize evrimsel bir avantaj oluşturmaktadır.” şeklinde açıklamaktadır (Ateş, 2007, s. 31).

Google lider bir arama motoru olmasına rağmen kendisini her gün geliştiren dünyanın en yenilikçi şirketlerinden biridir. Şirkette insanların rahat çalışabilmeleri ve özgürce düşünüp yenilik fikirleri üretebilmeleri için her türlü ayrıntı düşünülmüştür. Google çalışanları esnek çalışma saatlerine sahiptirler ve istedikleri zaman işlerini evlerinden de yürütebilirler, çünkü kurum kültürüne göre önemli olan nerede ve ne kadar süreyle çalışıldığı değil, iş sonucunun ne derece kaliteli olduğudur. Google’ da çalışma ofisleri yanı sıra dev minderler, oturma grupları, salıncaklar, masaj koltukları, mekanlar arasında geçişi eğlenceli hale getiren kaydıraklar, yüzme havuzları, spor salonları, kütüphane, oyun salonları, yatak ve kuyutlarla döşenerek loş bir ortamda akvaryumlar ile dekore edilmiş dinlenme odaları, açık büfe hizmet veren kafeterya ve yemekhaneler, barlar, çeşitli yiyecek ve içeceklerle donatılmış küçük mutfaklar gibi farklı şekillerde tasarlanmış alanlar yaratıcı düşünmeyi ve yenilikçi fikirler geliştirmeyi teşvik etmek için çalışanlara sunulmuştur.



**Resim 1.1. Google Zurich Çalışma Alanları**

Çalışanların katılımını sağlamak, yaratıcı fikirler oluşturmaları konusunda çalışanları cesaretlendirmek, hatalardan ve başarısızlıklardan ders çıkarmak, işletme içi ve dışı bilgi kaynaklarını etkin kullanmak, yenilikçilik ve girişimciliği desteklemek, yenilik fikirleri ve yenilikçi uygulamalarında çalışanları ödüllendirmek yenilik sürecinde işletmelere olumlu katkılar ve kazançlar sağlayacaktır (Kaplan, 2005, s. 50).



### 1.2.2. Müşterileri Dinlemek

Günümüz iş hayatında uzun süre hayatta kalabilmek ve rekabet ortamında işletme faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmek için işletmeler müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit etmeli, anlamalı ve bu yönde ürün ve hizmetler tasarlayıp sunmalıdır. Aksi takdirde beklentileri karşılanmayan müşteriler rakip işletmeleri tercih edebilmekte ve bu durum işletme açısından pek çok iş kayıplarına yol açabilmektedir.

İşletmeleri yeniliğe iten ve yenilik sürecinde yönlendiren en önemli kaynaklardan birini pazarlar ve pazardaki müşteriler oluşturmaktadır. Özellikle ürün ve hizmet yeniliklerine pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama ve onların yaşamlarındaki değişime uyum gösteren ürün ve hizmetler üretme ihtiyacı yön vermektedir. Bu nedenle yeni ürün ve hizmetlerin pazardaki başarı şansının artması için pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarının iyi tanımlanması ve yeni ve ürün hizmetleri kullanan müşterilerin yenilik sürecine katılımının sağlanması oldukça önemlidir. Pazarın dinamik bir yapıda olması ve ihtiyaçların sürekli olarak değişmesi sebebiyle bu değişimlere cevap oluşturacak yeniliklerin geliştirilmesinde öncü rolü olan kullanıcıların sürece katılımı yeniliklerin ticari çekiciliğini artıracaktır (Uzkurt, 2008, s. 159, 161).

Yenilik potansiyeli, bir işletmenin en iyi yaptığı ile müşterilerinin en çok değer verdiğini uyumlaştırmakla oluşturulur (Durna, 2002, s. 35). Bu nedenle müşteri merkezli yenilik sürecinde işletmeler müşterilerinin kimler olduğu ve ihtiyaçlarının neler olduğu hakkındaki anlayışlarını sürekli olarak geliştirme eğilimindedirler (Selden ve MacMillan, 2006, s. 1).

Müşteriler, yenilik çalışmalarında başarının temel belirleyicileridir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini bilmek, belirlenen bu ihtiyaç ve beklentileri rakiplerden daha iyi düzeyde karşılamak, sunulan yeniliğin kalitesi ve bu yeniliğin müşteri ihtiyaçlarına uygun olması başarılı bir yeniliğin ayırt edici özelliklerindedir. Yeni bir ürün ya da hizmetin üstün kalite ve cazip fiyatlarının yanı sıra müşteri gereksinimlerine de uygun olması gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yeniliğin gücünden yararlanmak isteyen işletmelerin müşterilerinin istek ve beklentilerini belirlemek ve karşılayabilmek için büyük çaba harcamaları, Ar-Ge çalışmalarına zaman ve kaynak ayırmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra müşteri istek ve ihtiyaçları yeni ürün ve hizmet fikirleri için iyi bir kaynak niteliğindedir. Araştırmalara göre yeniliklerin yaklaşık % 70' i yeni bir kavram ya da tekniğin geliştirilmesi

ile değil pazarın ihtiyaçlarından hareketle ortaya çıkmaktadır. Bir endüstrideki yeniliklerin yarısından çoğu müşterilerin öderliğinde gerçekleştirilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 122- 123). Böyle bir etkiye sahip olması nedeniyle tüketici beklentilerinin sürekli olarak çok yakından izlenmesi gerekir. Tüketici istek ve ihtiyaçlarını tanımadaki başarısızlık, işletmenin yaptığı yeniliklerin etkinliğini de azaltacaktır (Durna, 2002, s. 31).

Müşterilerden istek ve ihtiyaçları konusunda fikirler almak yenilik sürecine faydalı bir kaynak oluştururken bunun yanı sıra müşterilerden geri bildirim almak da oldukça önemlidir. Müşterilerden alınan küçük bir uyarı dikkatlerden kaçan önemli bir konuyu ortaya çıkarabilir. Müşterilerin sunulan ürün ve hizmetlere karşı takındıkları tutumlar hakkında sürekli bilgi toplamak, bu ürün ve hizmet süreçleri ile ilgili doğru yenilikler yapılmasına imkan sağlayacaktır. Aksi takdirde sürece yapılan yanlış bir yatırım büyük zararlara neden olabilir. (Durna, 2002, s. 97). Geribildirimler kadar, bir müşterinin “kendine özel” olarak üretilmesini ve hazırlanmasını istediği ürün veya hizmet özelliklerini işletmeye bildirmesi de yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İşletme bir müşterisinin özel olarak istediği yeni bir özelliği, gerek talepte bulunan gerekse diğer müşterileri için de kullanılabilir hale dönüştürerek yeni bir ürün veya hizmet üretme imkanına sahip olabilecektir (Uzkurt, 2008, s. 163).

Yenilikçi ve rekabetçi hizmet politikalarının belirlenmesi, oluşturulması ve korunması müşterilerle sürekli ve yakın bir ilişkiyi gerektirir. Örneğin, en iyi otel grubu seçilen *Embassy Suites Hotels* her gün misafirleri ve müşterileriyle yaklaşık 350 açık uçlu görüşme gerçekleştirmektedir (Durna, 2002, s. 108).

Milkshake satışlarının gidişinden memnun olmayan *bir fast food zinciri*, odak gruplar düzenleyerek, onlardan gelen sonuçlar doğrultusunda ürünlerini yenilemiştir. Ancak istenilen sonuç bir türlü elde edilememiş, satışlar ve karlılık aynı düzeyde kalmıştır. Şirket yönetimi pes etmeyerek bir danışmanlık şirketiyle anlaşmıştır. Danışmanlık şirketinden istenilen ise şu olmuştur: “Bizim mağazalarımıza gidin, müşterilerimizle vakit geçirin ve onları gözleyin.”. Danışmanlar bazı mağazalarda 18 saat aralıksız vakit geçirmişlerdir. Çalışmanın sonunda daha önce hiç dikkati çekmeyen bir gerçekle karşılaşmıştır: “Milkshakelerin neredeyse yarısı sabah erken saatlerde satılmaktadır. Üstelik müşterilerin çoğu aslında aç değildir. Amaçları, milkshake içerek öğle yemeğine kadar geçen sürede ortaya çıkacak açlık duygularını bastırmaktır. İnce pipetle içtiklerinde içecekleri arabada ya da yolda onları 20 dakika kadar oyalamaktadır.”. Elde edilen bu sonuca göre hedef, yolda canı sıkılan müşterinin sabah keyfi

olan milkshakelerin değerini yükseltmek olmuştur. Hemen yaratıcı çözümler bulunmuş, milkshakelerin içine gerçek meyve parçaları atılarak değeri artırılmıştır. Meyveli ürünün kolaylıkla tüketilmesi için pipet daha da kalınlaştırılmıştır. Kontrollü bir kartla çalışan self servis makineleriyle müşterinin satın alma süreci kolaylaştırılmıştır. Sonuçta ise çok fazla para harcamadan, sadece müşteriyi dinleyerek, farklı ve yenilikçi bakış açısıyla beklenenden daha iyi finansal verilere ulaşılmıştır (Ateş, 2007, s. 51).

Müşteriler üzerine yapılan görüşmeler ile elde edilen fikirler, müşteri şikayet ve önerilerine dair kayıtlar yeni ürün ve hizmetlere dair yeni fikirler için yaratıcı birer dış kaynağı temsil etmektedir. Turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde müşteri istek ve beklentilerinden bir veri tabanı oluşturulması son derece önemlidir. Günümüzde müşteriler turizm işletmelerinden yeni, orijinal ve özgün ürün ve hizmetler beklemektedirler. Bu beklentilerin tespit edilmesi iyi bir pazar araştırması ve veri tabanı aracılığıyla öğrenilebilir. Müşteriyi tanımak, onun istek ve ihtiyaçlarını bilmeyi ve ileride değişebilecek beklentilerini öngörmeyi kolaylaştıracaktır. İyi organize edilmiş bir müşteri veri tabanı, yapılacak yenilikler konusunda yönlendirici olacaktır (Najdeska, vd., 2010, s. 710; Bektaş ve Durna, 2007, s. 425).

Araştırmalar en başarılı işletmelerin müşteri tercihlerinin etraflıca farkında oldukları ve hizmetlerini hedef pazarın ihtiyaçları doğrultusunda geliştiren işletmeler olduklarını göstermektedir. Müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamak, işletme imajını geliştirmek için gerekli unsurları belirlemede oldukça değerli bir yöntemdir (Victorino, vd., 2005, s. 558- 559).

Günümüzde ürün ve hizmetler artık müşterilere özel, bireysel hale gelmiştir ve oldukça çeşitli ürünler üretilmekte, hizmetler sunulmaktadır. Daha yeni, daha farklı ürün ve hizmetler ile tüketiciye cevap verebilmek, ulusal ve uluslararası rekabette en önemli üstünlük aracı haline gelmiştir (Uzkurt, 2008, s. 75). İşletmelerin ürettikleri ve sundukları ürün ve hizmetin pek çoğu birbirine benzer niteliktedir. Tüketiciler ise artık daha bilinçlidir ve daha uygun fiyata, daha kaliteli, daha fazla fayda sağlayacağı, ve hatta satın alma eylemi ile farklı tecrübeler edineceği ürün ve hizmetleri tercih etmektedir. İstek ve beklentileri karşılanmayan hatta farklılıklar bulamayan tüketiciler başka bir işletmeyi tercih edeceklerdir. Bu nedenle işletmelerin hızla değişen tüketici istek ve beklentilerini takip etmeleri hatta tüketicilerin hayal bile etmedikleri arzı öngörerek talep eğilimlerini etkileyebilecek ürün ve hizmeti sunabilecek şekilde faaliyetlerini planlamaları gerekmektedir.

### 1.2.3. Diğer Yenilik Kaynakları

Araştırma ve öneri sistemleri ile çalışanlarını ve müşterilerini yenilik sürecine dahil ederek faaliyetlerini sürdüren işletmeler yenilik sürecinde başarılı olmak için farklı kaynaklardan da faydalanmaktadır.

Farklı alanlarda uzman olan kişilerden oluşan bir ekip, işletmenin yenilik kaynaklarından. Örneğin dünya elektronik devi **Philips** içeriden gelen önerileri ve danışmanlığı yeterli görmeyip dışarıdan, üstelik çok farklı sektörlerden insanların sesine kulak verme kararı almıştır. *Sense and Simplicity* (Duyu ve Basitlik) sloganıyla, bu yönde üretim ve pazarlama yapan şirket “Simplicity Advisory Board” (Basitlik Danışma Konseyi) oluşturmakta ve içeriden ve dışarıdan gelen önerileri değerlendirip, “basitliği” şirketin DNA’larına işlemeyi hedeflemektedir. Bunun için giyim sektöründen bir tasarımcı, bir radyolog, Çin’den bir mimar ve grafik tasarımcısı seçilmiştir ve bu konsey Philips’ e müşteriye anlama ve isteklerini sezme konusunda yardımcı olmaktadır (Ateş, 2007, s. 38).

Turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde seyahat acenteleri gibi satışta aracı olan işletmeler ya da satış temsilcileri de işletmelerin yeni ürün ve hizmet üretmek için kullanabilecekleri dış kaynaklardır. Müşterilerin tatillerini nasıl geçirdikleri, tatillerinden beklentilerinin neler olduğu, ne tür değişiklikler görmek istedikleri, tatil sonrasındaki geri bildirimleri gibi konular işletmelere yeni ürün ve hizmet sunumunda fikirler vermesi bakımından fayda sağlayacak kaynaklardır (Najdeska, vd., 2010, s. 710).

Tedarikçiler de yenilik sürecinde yenilik geliştiren yenilik takımının üyeleri ya da işbirliği ortağı olarak gerektiğinde başvurulabilecek kaynak niteliindedirler (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 125). Tedarikçilerden temin edilen ürün ve hizmetlerdeki yenilikler, sektörel gelişmeler, yeni teknolojiler ve uygulamalar ve tüm bunların işletmenin yenilik süreçlerine uyarlanması konusundaki bilgiler, öneriler tedarikçilerden sağlanabilecek yenilik kaynaklarından bazılarıdır.

İşletmenin ürün ve hizmetlerini ilk kez tecrübe edinen, işletmeye bağlı, sadık ve kaybedilen müşteriler ile gerçekleştirilen memnuniyet anketi sonuçları, hizmet dağıtım süreçleri (uçuşların gecikme zamanı, telefonda bekleme süresi, müşteri şikayetleri gibi) analizleri, merkezîyetçi yapıdan uzaklaşarak yatay düzlemde kurulacak düşünce sistemi ve

beyin fırtınası toplantıları da işletmeler için önemli birer yenilik kaynağıdır (Faché, 2000, s. 361- 362).

### **1.3. Yenilik Stratejileri**

İşletmeler ürün, hizmet, süreç ve faaliyetlerinde yenilik yapmadan hayatta kalamazlar. Yeni yönetim yaklaşımları, çalışanların değişen istek ve ihtiyaçları, rekabetin artan şiddeti, rakiplerin faaliyetleri, pazardaki değişimler, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri, gelişen teknolojiler gibi pek çok etken lider konumda olabilmek için işletmeleri yenilikçi olmaya zorlamaktadır.

Şiddetli rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve böyle bir ortamda yenilik yaparak rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler yenilik stratejilerini kullanabilirler. İşletmeler bu stratejilerden bir tanesini uygulayabilecekleri gibi mevcut durum ve koşullara göre birden fazla strateji uygulayabilir ya da mevcut stratejilerini değiştirebilirler.

Bu kısımda yenilik sürecinde işletmelerin uygulayabileceği strateji türlerinden saldırgan strateji, savunmacı strateji, taklitçi strateji, bağımlı strateji, geleneksel strateji ve fırsatları izleme stratejisine yer verilmiştir.

#### **1.3.1. Saldırgan Strateji**

Özellikle yeni fikirler meydana geldiğinde ve uygulama aşamalarının ilk evrelerinde yenilikler, işletme çalışanları ve işletmenin bütünü için risklidir. Yeniliğin sonuçları öngörülemezliği için yeni fikirlere yatırım yapmak işletmeler açısından büyük risk taşımaktadır (Lyons, vd., 2007, s. 183). Yenilikçi bir işletme olmak, pek çok risk ile ilişkilendirilmektedir. Başlıca risk, yeni teknoloji veya yeniliğin işe yarar nitelikte olmamasıdır. Gerçekleştirilen yenilik ile yeniliğin kendisinden beklenen performans elde edilemeyebilir. Bu nedenle işletmelerin yenilikleri test etmek adına önemli kaynaklar ayırmaları gerekmektedir. Bir diğer önemli risk ise rakip işletmelerin yenilikleri pazara ilk önce kazandıran işletmeler olması ihtimalidir (Moorhead ve Griffin, 1992, s. 555- 556).

Radikal yenilik uygulamaları ile faaliyette buldukları sektör veya pazar içerisinde ilk olmak için çabalayan, ilk olmanın getireceği fayda ile büyük kazançlar elde etmeyi

hedefleyen ve bunun için büyük araştırmalar ve yatırımlar gerçekleştirerek büyük riskler alan işletmeler faaliyetlerinde saldırgan stratejiler uygulamaktadırlar.

Yenilikte üstün olan işletmeler yalnızca marjinal yenilikler değil aynı zamanda endüstrilerini değiştirme gibi bir potansiyele sahip olan yeni ürün fikirleri bulma ya da teknolojik devrimler yapma üzerine odaklıdırlar. Bu işletmelerde yenilik, yeni ürün ve hizmetler geliştirmekten çok büyük tasarruflar sağlayacak ve bazen bir endüstriyi değiştirecek güce sahip yeni teknolojileri iş süreçlerinde uygulama faaliyetlerini de içermektedir (Kluyver ve Pearce II, 2009, s. 34- 35).

Saldırgan yenilik stratejisi yeni ürün ve hizmetler ile rakipler karşısında üstünlük sağlayarak pazar liderliğini ele geçirmek için tasarlanan bir stratejidir. Saldırgan strateji kullanan bir girişimci yenilik fırsatlarından ilk olarak yararlanıp önemli bir rekabet avantajı kazanmak istemektedir. Böyle bir girişim ile işletme ilk olmayı hedeflediği için bu strateji yüksek oranda araştırma ağırlıklı olacaktır ve bu nedenle önemli ölçüde Ar-Ge çalışmalarına dayanmaktadır ve yoğun bir araştırma faaliyeti gerektirdiği için işletmelerin Ar-Ge bölümlerinin bu süreçte çok önemli yeri vardır (Durna, 2002, s. 129- 133).

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerde örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin hızı ve etkinliği de büyük önem taşımaktadır. Örgüt içi iletişimin esnek ve gayri resmi olması yenilik çalışmalarını daha etkin hale getirecektir. Ayrıca örgüt dışından da hızlı, sürekli ve doğru bilgi akışının olması, üzerinde çalışılacak olan yeni ürünün niteliği ve zamanlaması gibi konularda daha isabetli ve hızlı karar vermeyi sağlayacaktır. Örneğin bir rakibin başlatacağı bir yenilik projesi hakkında edinilen bilgi, rakiplerin potansiyel yenilik güçleri hakkında bilgi, müşterilerin gelecekteki olası istek ve ihtiyaçlarının öngörülmesi işletmenin yenilik çalışmalarına yön verecektir (Durna, 2002, s. 129- 133). Üst yönetimin de desteği ile sağlanacak bu çok yönlü iletişim ortamında çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri ve gerektiğinde çekinmeden risk alabilecekleri bir örgüt ikliminin de oluşturulması gerekmektedir (Tokmak, 2008, s. 83).

Saldırgan strateji uygularken dikkat edilmesi gereken nokta ise ürün ve hizmetlerin müşteri için de bir değer ifade etmesidir. Yeni ürünün ya da yeni uygulamanın müşteri için eşsiz bir değer olduğuna müşterinin ikna edilmesi gerekir. Saldırgan strateji müşterileri de yönlendirebilen ya da pazarda ilk olmayı hedefleyen girişken bir yenilik stratejisidir. Bu strateji yöntemiyle piyasada ilk defa denenilen bir ürün, hizmet, süreç ya da yöntemin

uygulanacak olması, yeniliğin tutulup tutulmayacağı, müşterilerin ve çalışanların tepkisinin belirsizliği sebebiyle saldırgan strateji özünde oldukça riskli bir stratejidir. Yenilik süreçlerinde saldırgan stratejiyi uygulayan işletmeler piyasada ilk olmak ve yüksek finansal gelirler kazanmak şeklinde ilk olmanın avantajından yararlanmak isterler. Ancak hizmet işletmeleri açısından değerlendirildiğinde gerçekleştirilen yeniliklerin taklit edilmesinin oldukça kolay olması sebebiyle saldırgan strateji uygulamak büyük risk taşımaktadır (Bektaş ve Durna, 2007, s. 420). Ayrıca uzun süre devam eden ve masraflı olan yenilik çalışmaları değişen müşteri istek ve ihtiyaçları, uygun pazar şartlarının oluşmaması, çevresel unsurlardaki ani değişiklikler gibi nedenlerle henüz sunulmadan ortadan kaldırılmakta ya da sunulduğunda beklenen ilgiyi görmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 298). Bu yüzden yenilik sürecinde risk almaya açık yönetici ve çalışanlara ihtiyaç duyulacaktır. Risk oranı yüksek olmasına rağmen bu stratejinin başarılı olması halinde işletme yenilikçi uygulaması ile alanda ilk olacağı için önemli bir kazanç sağlamaktadır (Durna, 2002, s. 133).

İşletmeler yenilik yoluyla değer yaratabilmektedir. Yenilik, henüz karşılanmamış bir ihtiyaca cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak tanımlanır. Çoğu zaman kaynaklara sahip olunmadığı, bunların kiralandığı unutulmamalıdır. Örneğin *Emirates Havayolları*, 1985 yılında faaliyete geçtiğinde, ilk uçuş hatları için kiraladığı tek bir uçağı kullanmaktaydı. Bu yaklaşımda değer yaratmanın yolu, değerli bir kaynağa ya da savunulabilecek bir konuma sahip olmak değil, yeni bir şey denemenin doğasında bulunan belirsizliği etkin bir şekilde yönetmektir. Söz konusu yaklaşımda uyanık bir yönetici ya da girişimci, piyasadaki bir boşluğu fark etmektedir. Bu boşluk, o güne kadar yeterince hizmet sunulmayan bir müşteri segmenti ya da mevcut ürünleri ucuzlaştırmak ya da iyileştirmek için yeni bir teknoloji kullanma potansiyeli olabilir. Yönetici ya da girişimci, boşluğu doldurmak için bir plan hazırlar ve söz konusu fırsattan yararlanmak için gereken kaynakları (örneğin nakit para, insanlar, teknoloji) bir araya getirir. Hazırlanan plan geçmişte denenmemiş olduğundan belirsizlikler de barındırır; görünürdeki boşluğun gerçekte var olmadığı anlaşılabilir, planın etkin olmadığı açığa çıkabilir ya da çok erken hareket edilmiş veya çok geç kalınmış olabilir. Eğer yöneticinin fırsatla ilgili hipotezi doğruysa, planı sağlamsa, gerekli kaynaklar bir araya getirilebilirse ve süreç etkin bir şekilde yönetilebilirse değer yaratılmaktadır (Ateş, 2007, s. 18).

Saldırgan yenilik stratejileri yalnızca sektörde lider olan, güçlü olan büyük işletmelere özgü bir strateji değildir. Küçük işletmeler de yenilik faaliyetlerinde saldırgan strateji uygulamakta ve başarılı olmaktadır. Bu tür işletmelerin en önemli üstünlükleri biçimsel

olmayan esnek yönetim tarzı, yeniliğe uygun örgütsel ortam, kısa ve hızlı iç haberleşme kanalları ve etkin işbirliğidir. Böyle bir iş ortamına sahip olan küçük işletmeler esnek yapıları, hızlı karar alma ve uygulama mekanizmaları, kolay ve çabuk değişebilme ve değişimlere hızlı uyum sağlayabilme nitelikleriyle başarılı yenilikler yapmaktadırlar (Durna, 2002, s. 132-133).

### 1.3.2. Savunmacı Strateji

Yenilik uygulamalarında ilk olmanın getireceği riski almaktan kaçınan işletmeler, ilk olan yeniliklerin açıklarını gidererek, bu yeniliklerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmak için işletme faaliyetlerinde savunmacı stratejiler uygulamaktadırlar.

İşletmelerin çok azı saldırgan yenilik stratejisini uygulamaktadır. Savunmaya yönelik strateji benimseyen yenilikçiler alanda ilk olmayı istemezler ancak değişimin de gerisinde kalmazlar. İlk olmanın riskini almak istemezler ve ilk yenilikçilerin hataları ve açıkları pazarlardan yararlanma umudu taşırlar (Durna, 2002, s. 134).

Savunmacı stratejiler, Ar-Ge faaliyetleri gerektiren, araştırma yoğun stratejilerdir. Ancak Ar-Ge faaliyetleri, taşıdığı risklerden dolayı radikal yenilikler geliştirmek üzerine değil, mevcut ürün, hizmet ve süreçlerin ilk geliştirilmesi sonrasında tespit edilen boşluk ve aksaklıkların ihtiyaçlar doğrultusunda giderilmesine yönelik aşamalı yenilikleri hedeflemektedir (Tokmak, 2008, s. 84). Savunmacı strateji uygulayan işletmeler saldırgan strateji uygulayan işletmeler gibi alanda ilk olmayı istemezler. İlk yenilikçilerin maliyetlerine ve hatalarına katlanmadan müşteriye fiyat avantajı sunarak aynı yeniliği uygularlar. Aynı zamanda saldırgan strateji uygulayanların hatalarından yararlanıp, mevcut yeniliği daha ileri boyutlara taşıyarak rakiplerin önüne geçmek isterler (Bektaş ve Durna, 2007, s. 420).

Savunmaya yönelik yenilik stratejisi, orijinal yenilik yapma kapasitesini ve büyük ölçekli araştırmaları gerektirmez. Bu stratejiyi izleyen bir işletme, özgün bir yenilik yapmak yerine mevcut bir yeniliği daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma amacı taşımaktadır. Bu işletmeler rakip işletmeler tarafından geliştirilen bir yeniliği hızla ve en az yeniliği yapan işletmenin tasarımı kadar başarılı bir model ile tasarlayarak, farklılık oluşturacak teknik katkılar ve daha düşük maliyetlerle pazara sunarak pazar payını koruyan bir strateji izlerler. Bu nedenle bu işletmelerde geliştirme ve tasarım çalışmalarına büyük önem verilmektedir (Durna, 2002, s. 137). Bu strateji ile işletmeler büyük riskler almaktan



kaçınırken, yenilikçi işletmelerin yapmış oldukları hataları düzenleyerek mevcut ürün ve hizmetler üzerinde yenilikler yaparlar (Acaray, 2007, s. 55).

Bir ürün ve hizmetin yeniden tasarlanıp pazara girişi için;

- Ürün ve hizmetin yeni fonksiyonlar taşıması,
- Üründe farklılaşmalar yaparak özel ve yeni pazarlara girilmesi,
- Mevcut ürün ve hizmet için yeni kullanım alanlarının sağlanması,
- Pazarda bulunan rakip işletmeler arasında ürünün daha önceden pazar paylaşımının olması,
- İşletmenin daha önceden pazarla bağlantısının bulunması ve pazarı elinde tutuyor olması gerekmektedir (Aygen, 2006, s. 47- 48).

Araştırmalar, çoğu endüstriyel yeniliğin savunmacı veya taklitçi nitelikte olduğunu ve küçük geliştirmelerle, mevcut ürün, hizmet, yapı ve süreçlerde yapılan değişimlerle gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Durna, 2002, s. 134- 135).

### 1.3.3. Taklitçi Strateji

Saldırgan strateji uygulayan işletmeler radikal nitelikte yenilikler gerçekleştirirken, savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler gerçekleşen radikal yeniliklere farklılık kattıkları aşamalı yenilikler gerçekleştirirler. Taklitçi yenilik stratejisini benimseyen işletmeler ise gerek radikal gerekse aşamalı yeniliklerin aynısını gerçekleştiren yenilik faaliyetlerde bulunmaktadırlar.

Yenilik faaliyetlerinde taklitçi strateji uygulayan işletmeler genellikle yenilikçi işletmelerin çok fazla baskın olmadığı, rekabetin çok yoğun yaşanmadığı pazarlarda daha başarılı olmaktadırlar (Bektaş ve Durna, 2007, s. 420). Hangi ürünün ne derece taklit edileceğini belirlemek için bu işletmelerin dış çevreyi sürekli ve yakından izlemeleri ve bilgi paylaşımını hızlı ve doğru şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Taklitçi stratejiyi uygulayan işletmeler, yenilikçi işletmelerin katlanmak zorunda oldukları Ar-Ge çalışmaları, patent, eğitim ve teknik hizmetler üzerine çok fazla kaynak ayırmak zorunda olmadıklarından yenilik faaliyetlerinde düşük maliyetlerle avantaj sahibi olmak istemektedirler (Durna, 2002, s. 139- 140; Bektaş ve Durna, 2007, s. 420). Bu işletmeler için taklit ettikleri işletmelerin bilimsel ve teknolojik bilgilerini uygulayabilmeleri, mevcut pazarda ve faaliyet alanında iyi olan işletmeyi seçebilmeleri önem taşımaktadır (Aygen, 2006, s. 48). Taklitçi işletmeler ile

mücadele edebilmek için ilk yenilikçi niteliğindeki işletmelerin ise yenilik faaliyetlerini sürekli devam eden bir süreçte gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Durna, 2002, s. 139).

#### **1.3.4. Bağımlı Strateji**

Bağımlı yenilik stratejisini benimseyen işletmeler genellikle bağlı oldukları işletmenin yenilik faaliyetleri alanlarına talep etmeleri halinde destek sağlamaktadırlar.

Bağımlı yenilik stratejisi izleyen işletmeler kendi müşterilerinden ya da bağlı oldukları işletmeden özel bir istek gelmedikçe yenilik gerçekleştirmezler. Yaptıkları öneriler, geliştirdikleri yöntemler, uzmanlaşmış bilgi ve yetenekleriyle bu küçük işletmeler tedarikçisi oldukları ana işletmeler için büyük önem taşımaktadırlar (Durna, 2002, s. 140- 141).

Bağımlı işletmeler, yenilikçi işletmenin bir bölümü gibi çalışırlar. Büyük ve yenilikçi işletmeler de kendilerine bağımlı işletmeler ile ekonomik dalgalanmalardan en alt düzeyde etkilenme eğilimindedirler. Bağımlı strateji sahibi işletmeler tasarım gerçekleştirmedikleri için Ar-Ge faaliyetlerine kaynak ayırmazlar. Sanayileşmiş ülkelerde faaliyet gösteren büyük işletmelerin çevrelerinde tedarikçi görevi gören bu tür işletmeler oldukça fazladır (Tokmak, 2008, s. 85).

#### **1.3.5. Geleneksel Strateji**

Geleneksel strateji, bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan bir stratejidir. Geleneksel stratejiyi izleyen işletmeler, herhangi bir değişimin talep edilmemesi veya rekabetin değişime zorlamaması nedeniyle değişiklik yapma gereği hissetmezler. Yapılan değişiklikler ise genellikle “moda” olarak adlandırılabilir tasarımla ilgili yeniliklerdir. Geleneksel hüner yetenekleri (zanaat becerileri) sayesinde çok güçlü bir taleple karşılaşabilirler ancak yine de gittikçe profesyonelleşen ve büyük işletmelerin hakimiyeti altına giren iş yaşamında geleneksel işletmelerin hayatta kalmaları giderek zorlaşmaktadır (Durna, 2002, s. 141- 142; Tokmak, 2008, s. 85).

### 1.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatları izleme stratejini benimseyen işletmeler, pazarın her alanını pek çok farklı açıdan iyi bir şekilde gözlemleyip buldukları önemli boşluklarda hiç kimsenin düşünmediği ihtiyaçları tahmin ederek yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirler.

Fırsatları izleme stratejisi rakibin zayıf yönünü ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler dışa dönüktür ve sürekli olarak yeni fırsatları araştırırlar. İşletmelerin bu stratejiyi başarı ile uygulayabilmesi için güçlü bir iletişim ağı ile pazardaki fırsatları başkalarından önce görmeleri, potansiyeli yüksek olan yeni fikirleri ilk fark eden olmaları ve büyük rakipler tarafından göz ardı edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir (Tokmak, 2008, s. 86).

Fırsatları izleme stratejisi dış çevrede yaşanan bir takım değişimleri iyi bir şekilde analiz ettikten sonra bu değişimleri bir fırsat olarak görüp harekete geçmektir. Pahalı araştırmalar ve tasarım geliştirme maliyetleri gerektirmeyen bu stratejiyi başarıyla uygulamak için piyasayı, müşteri eğilimlerindeki değişimleri, rakiplerin davranışlarını çok yakından izlemek gerekir. Dış çevrede gerçekleşen sürekli ve hızlı değişimler yenilikçi bir bakış açısıyla fırsata dönüştürülebilir (Bektaş ve Durna, 2007, s. 420).

### 1.4. Yenilik Süreci

Rekabet ortamında işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yenilik yönetimi işletmede sadece ihtiyaç duyulduğu zamanlarda değil sürekli olarak gerçekleştirilmesi gereken modern bir yönetim tekniğidir.

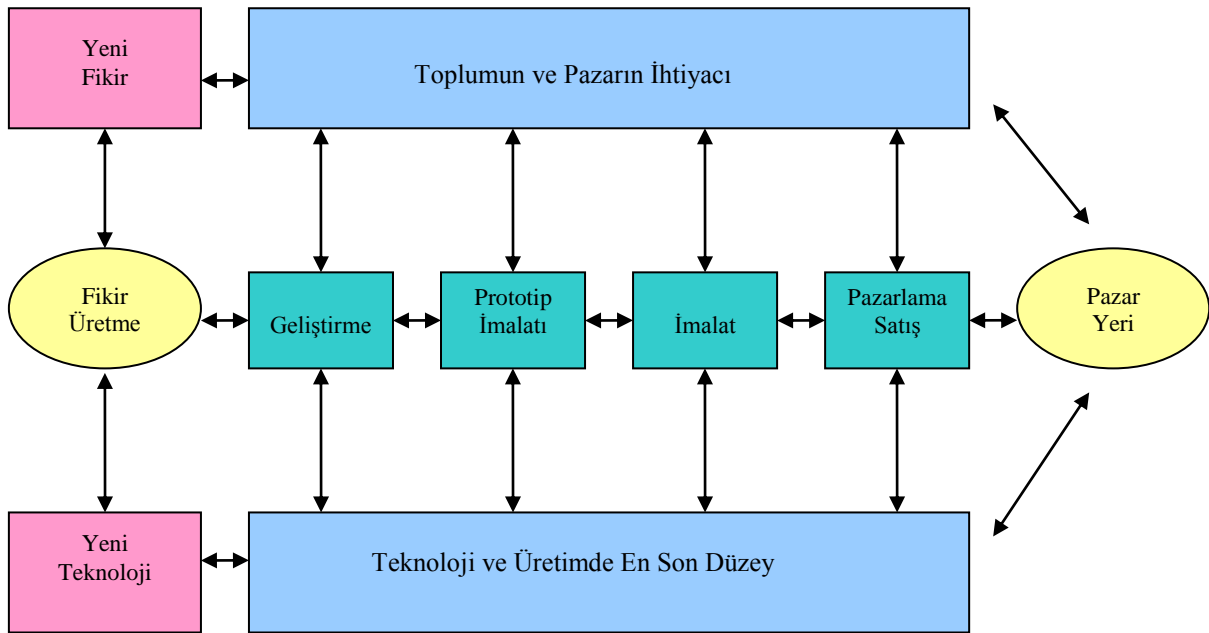
Ottenbacher ve Harrington' a göre yenilik süreci, fikir oluşturma, inceleme, iş analizi, tasarım geliştirme, son deneme ve ticarileştirme olmak üzere altı aşamadan oluşmaktadır (Ottenbacher ve Harrington, 2009, s. 237).

Yenilik yönetim sürecinin başlamasını ve sürekliliğini sağlayabilmek için işletme içi ve dışı kaynaklardan gelecek bilgiye ihtiyaç vardır. Yenilik sürecinin tamamında bilginin devamlılığını sağlamak için Ar-Ge faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri ile belirlenecek müşteri istek ve ihtiyaçları ve pazarda meydana gelen değişimler gibi her türlü bilgi yenilik sürecine yön vermektedir. Müşteriler yanı sıra işletme çalışanlarından gelen

fikirler de yenilik sürecinin her aşamasına katkı sağlamaktadır. Etkin işleyen bir yenilik süreci sonunda verimli sonuçlar elde edebilmek için işletme yönetiminin çalışanların fikirlerine değer vermesi, öneri sistemleri geliştirerek katılımcı bir yönetim tarzını benimsemesi faydalı olacaktır.

Yenilik süreci basit, doğrusal ve tek taraflı bir süreç olmayıp karmaşık ve etkileşimli bir süreçtir ve işletmedeki tüm bölümler arasında çok güçlü bir entegrasyonu gerekli kılmaktadır (Tozkoparan, 2010, s. 131). Yenilik süreci iyi düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi durumunda işletmenin yenilikçilik kapasitesini %40, satış gelirlerini ise %70 artırabilmektedir (Tokmak, 2008, s. 87).

Şekil 1.1' de etkileşimli bir yenilik süreci modeli görülmektedir.



**Şekil 1.1. Etkileşimli Bir Yenilik Süreci Modeli**

Kaynak: Tozkoparan, 2010, s. 133.

Şekil 1.1' de görülen etkileşimli yenilik sürecinde, sürecin her evresi birbiri ile etkileşim içindedir ve diğerinden bağımsız şekilde gelişmemektedir. Yenilik süreci, yeni bir fikir ile başlamakta, her aşamasında hedef grubun istek ve ihtiyaçları sürekli olarak analiz

edilmekte ve teknoloji desteğinden faydalanarak herhangi bir değişimin sürece anında yansıtılmasıyla gerçekleştirilmektedir.

Yenilik, lider için risk olarak algılanır ve yenilik süreci sıkıntı, karmaşa, zorluk olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca yenilik sürecinin karmaşık olması bakımından liderler için yenilik, tahmin ve kontrol etmesi zor bir faaliyettir (Kanter, 2002, s. 77) ve bir takım engeller de içermektedir. Yenilik sürecinde karşılaşılan ve genellikle sürecin performansını etkileyen engeller, içsel ve dışsal engeller olmak üzere sınıflandırılmaktadır. İçsel engeller örgütün finans kaynakları, teknik yeterliliği, zaman gibi kaynak tabanlı; güncel yöntemler gibi kültür ve sistem ile ilgili; yöneticilerin riske karşı tutumları, çalışanların yeniliğe direnci gibi insan doğasına ilişkin olabilmektedir. Dışsal engeller ise arz, talep ve ilgili çevre gibi alt sınıflara ayrılmaktadır. Arz engelleri teknolojik bilgi, hammadde ve finansman elde edilmesindeki güçlükleri içermektedir. Talep engeli, müşteri gereksinimleri, yenilik riskini algılamaları, yerel ya da yabancı pazar sınırlamaları ile ilgili olup, çevre ise yenilik sürecine yön verecek politika ve yasaları kapsamaktadır (Saatçioğlu ve Özmen, 2009, s. 390).

Üst yönetim desteğinin ve yenilikçi kültürünü benimsetmek için insanları motive etmenin eksikliği, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek fikirler geliştirmenin ve yenilikleri patent ile korumanın gerekliliği yenilikçiliğe engel olabilecek unsurlardandır (Oke, 2004, s. 38- 40). Yenilik yönetim sürecine yön veren yaratıcılığa engel oluşturan unsurları Amabile ve Gryskiwicz (1987), uygun ve adil olmayan işletme sistemleri gibi örgütsel özellikler, özgürlük vermemek gibi baskılar, örgütsel ilgisizlik, proje yönetiminde başarısızlık, değerlendirme süreci, yetersiz kaynaklar, zaman baskısı, mevcut durumu sürekli vurgulama ve rekabet olarak ifade etmişlerdir (Wong ve Pang, 2003, s. 30).

Gerek bireysel gerekse örgütsel engeller açısından değerlendirildiğinde hata yapma, itibarın zedelenmesi, başarısızlık gibi korkular yaratıcılığın önündeki en yaygın engellerdendir (Wong ve Pang, 2003, s. 32). Bu korkuları taşıyan çalışanlar yaratıcılıklarını sergileyemeyecekleri gibi yöneticilerin risk alma ve hata yapma korkusu taşımaları ise işletme çalışanlarına yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmeleri için destek vermemelerine, yeni ve yaratıcı önerileri reddetmelerine sebep olmaktadır.

Bir diğer örgütsel engel olarak motivasyonun olmadığı bir çalışma ortamı ise çalışanların kendilerini örgütlerine daha az bağlı hissetmelerine sebep olmaktadır ve bu durum doğrudan çalışanların yaratıcı olma cesaretlerini kırmaktadır. Motivasyonları sağlanmayan

çalışanlar kendilerini işletmeye gönülden adanmış hissetmezler ve yaratıcı düşünceleriyle işletmeye destek olmak istemezler. Çalışanlar kendilerini işletmeleri ve içinde buldukları takıma dahil hissetmediklerinde, çalışma arkadaşlarının uyumu ve desteği olmadığında, motivasyonları azalmakta, iş ve işletmelerine bağlılıklarında düşüşler gözlenmektedir. Yönetim ve çalışanlar arasında sağlanacak iletişim ise çalışanların moralini yükselterek işletmeye bağlılıklarını sağlayacak ve engelleri ortadan kaldırarak yaratıcılıklarına yol açacaktır (Wong ve Pang, 2003, s. 31, 35).

Üst yönetimin liderliği ve işletme vizyonu ile yol alacak, her kademedeki ve farklı birimlerden çalışanın bir araya gelmesi ile oluşturulacak bir yenilik ekibinin varlığı ise bu risklerin yönetilmesini sağlayabilir ve yenilik süreci aşamaları faaliyetlerinin koordinasyon içerisinde ve başarıyla gerçekleştirilmesine büyük katkılarda bulunabilir.

Bu kısımda yenilik sürecinin ihtiyacın belirlenmesi ve yeni fikirler oluşturma, geliştirme, uygulama ve ticarileştirme aşamalarına yer verilmiştir.

#### **1.4.1. İhtiyacı Belirleme ve Yeni Fikirler Oluşturma**

Yenilik sürecinin başlayabilmesi için örgütün yeniliğe ihtiyaç duyması gerekir. İhtiyaç, çevresel faktörlerden (müşteri talepleri, teşvikler, yasal yükümlülükler, rakiplerin uygulamaları, kamuoyunun farkındalığı), örgütün iç dinamiklerinden (rekabet üstünlüğü arzusu, çalışanların bilgi, fikir, deneyim ve yetenekleri, yaratıcılıkları, teknolojik gelişmeler, çalışanları özendirerek bir iş ortamı), örgüt- çevre arasındaki etkileşimden (rakiplere ilişkin bilgi sağlama, örgütün imajının doğru aktarılması) kaynaklanabilir (Saatçioğlu ve Özmen, 2009, s. 390).

Yenilik ihtiyacı genellikle müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması ile ortaya çıkmaktadır. İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetler ile müşteri istek, ihtiyaç ve beklentileri arasında fark oluştuğunda işletmeler yenilik yapmak zorunda kalırlar. İşletmeler müşterilerinden kaynaklı olması yanı sıra kendi iç dinamikleri nedeniyle de yenilik yapma kararı alabilirler. Böylece rekabet üstünlüğü elde etmek için ürün ve hizmetlerini rakiplerinkinden farklı hale getirerek pazarı aktif bir şekilde yönlendirirler. İşletme birimleri ya da çalışanlarından gelen yenilik talepleri de işletmeyi yenilik sürecine katmaktadır. Bu yenilik talepleri işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetlerle ilgili olabileceği gibi kullanılan yöntem ve tekniklerle, örgütlenme biçimiyle ve süreçlerle ilgili olabilir. Bu noktada önemli

olan ise tepe yönetimden en alt kademe çalışana kadar tüm personelin yenilik tekliflerini sunabilmesine imkan sağlamaktır (Durna, 2002, s. 115- 116).

Yenilik sürecine yön verecek ihtiyacın belirlenmesi sonrasında uygulanacak fikir geliştirme çalışmaları işletme kültürüne ve işletmedeki süreçlere bağlıdır. İşletme değerleri ve süreçleri yaratıcı fikirlerin kullanımı ve gelişimini destekleyebilmekte veya engelleyebilmektedir. Yenilikçi işletmeler çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için özendirirler ve bu kişileri karar alma mekanizmalarına dahil ederek aktif rol almalarını sağlarlar. Katı ve hiyerarşik yapı ve süreçler ise işletme içerisinde fikirlerin özgürce tartışılmasını engellemektedir (Durna, 2002, s. 118).

İç ve dış kaynaklardan elde edilen yenilik fikirleri içsel ve dışsal açıdan değerlendirilmelidir. İçsel değerlendirme ile yenilik fikirlerinin işletmenin ve çalışanlarının değerlerine, amaçlarına uygun olup olmadığı, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği, çalışanlara ve işletme faaliyetlerine faydalı olup olmayacağı, dışsal değerlendirme ile ise müşteriler tarafından nasıl algılanacağı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağı, rekabette fark yaratacak bir unsur olup olmayacağı gibi sorularla faydalı olacak yenilik fikirleri belirlenmeye çalışılır.

Günümüzde işletmeler yenilik sürecinin başlamasını sağlayan ve sürecin her aşamasına katkısı olan iyi fikirlerin işletmenin çalışanları ile stratejik ortakları, tedarikçileri ve hatta rakipleri arasındaki sürekli fikir alışverişi sonucu ortaya çıktığını anlamaya başlamışlardır. Nitekim en başarılı yenilikçiler, bu gerçeği fark edenler ve bundan yararlanmak için faaliyetlerine yön verenlerdir. İyi bir yenilikçinin en önemli ayırt edici özelliği, çalışanları, iş ortakları ve akademi dünyası arasındaki iletişimi aktif olarak desteklemesidir. Başarılı yenilikçiler iç ve dış ağların gücünden yararlanmaya ve onlardan yeni fikirler üretmeye çalışırlar. Yeni fikirler örgütle bağlantısı olan herkesten (çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, rakipler, işbirliği yapılan kuruluşlar, tedarikçiler, Ar-Ge bölümleri) gelmekle beraber en iyi fikirler bizzat işi yapan ve uygulayacak olan kişilerden gelmektedir. Dolayısıyla bu ilk aşama örgütsel yaratıcılığa en fazla gereksinim duyulan aşamadır (Tozkoparan, 2010, s. 135). Yenilik fikirlerinin kaynakları genellikle müşteriler ve işletme çalışanları olmakla birlikte işletmeler rakip işletmelerin uygulamaları, sektörel gelişimler ve trendler, bilim insanları ve danışmanların görüş ve önerileri, araştırma sonuçları, hükümetlerin araştırma geliştirme teşvikleri, yasal yükümlülükler gibi nedenler ile de yenilik fikirlerini geliştirebilmektedir.

### 1.4.2. Geliştirme

Oluşturulan fikirlerin geliştirme aşamasına geçebilmesi için işletme amaç ve stratejileriyle uyumlu, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak, doyum sağlayacak ve uygulanabilir nitelikte olmaları gerekir (Tozkoparan, 2010, s. 136; Ahmed, 1998, s. 30). Üretilen fikirlerden çok azı geliştirme aşamasına geçmektedir. Fikirler, temel olarak örgüt amaçları ile uyumu ve uygulanabilirliğine bağlı olarak elenmektedir. Bu süreçte en büyük rekabet avantajını sağlayacak olan fikir ya da fikirleri seçebilmek büyük önem taşımaktadır (Tozkoparan, 2010, s. 136).

Geliştirme aşamasında Ar-Ge departmanı, yenilik fikirlerini soyut olmaktan çıkarıp somut olarak algılanabilecek ürün ve hizmete dönüştürmektedir. Amaç, yeniliği sorunsuz, ekonomik ve kullanıcılar için çekici hale getirmektir. Yenilik hiçbir zaman Ar-Ge departmanı ile sınırlı kalmamalı işletmenin tüm birimleri bu süreçte aktif rol almalıdır. Sürece tam katılımı sağlayabilmek için yeniliğin hayata geçirilmesinde işletmenin hangi birimlerinin, kimlerin ne zaman ve nasıl katkıda bulunacakları yetki ve sorumluluk alanları önceden belirlenmelidir ve yenilik faaliyetleri ekip çalışması ile gerçekleştirilmelidir (Durna, 2002, s. 122; Tokmak, 2008, s. 92).

Geliştirme aşamasında yenilik fikrini fiziksel olarak sunmanın yanı sıra ürün veya hizmeti ve hedef pazara sunacağı değerleri anlatan isim, ambalaj, tasarım, fiyat, dağıtım, promosyon gibi pazarlama karması elemanları geliştirilmektedir (Tokmak, 2008, s. 92).

Yenilik faaliyetleri ile fark yaratan bir üstünlük sağlayabilmek için işletmelerin yeniliğin geliştirme aşamasında işletme yöneticileri ve çalışanları yanı sıra bilimsel araştırmalar gerçekleştiren kurumlar ile satış- pazarlama, reklam ve tasarım uzmanlarını da yenilik ekibine dahil etmeleri faydalı olacaktır.

### 1.4.3. Uygulama ve Ticarileştirme

Uygulama aşamasında yeni ürün veya hizmet ticarileştirilmeden önce küçük miktarlarda üretilir ve gerçek pazarın özelliklerini yansıttığı düşünülen sınırlı bir bölgede piyasaya sunulur ve tüketicilerin tepkisi alınmaya çalışılır. Gerçekleştirilecek bu pazar testi sonucunda işletmeler mevcut planlarını aynen uygulamaya devam ederler ya da aldıkları



bilgiler doğrultusunda ürün, hizmet ve süreçlerde değişiklik yapma, ürün ve hizmeti piyasaya sunmadan geri çekilme kararı alabilmektedirler (Tokmak, 2008, s. 93).

Ticarileştirme aşaması ise yeniliğin pazara yayıldığı aşamadır ve üretilen fikirlerin gerçek anlamda uygulanmasını içermektedir. İçsel bir süreç olarak başlayan yenilik bu aşamada dışsal bir sürece dönüşür (Tozkoparan, 2010, s. 138; Ahmed, 1998, s. 30). Yenilik sürecinin çıktısı pazarlanabilir bir ürün ya da hizmettir ve ticarileştirme aşamasında pazar testleri tamamlanan pazarlanabilir ürün ve hizmetler büyük miktarlarda üretilmekte ve pazara sunulmaktadır. İşletme bu aşamada üretim faaliyetlerini kendi imkanlarını oluşturarak gerçekleştirebilmekte ya da kiralama veya anlaşma yoluyla üretim faaliyetlerini bir başka işletmeye yaptırabilmektedir. Üretimi gerçekleşen ve satışa sunulan ürün ve hizmetleri pazara tutundurabilmek ise için reklam ve satış geliştirme faaliyetlerine, tüketicilerin satın alma davranışları ve memnuniyetleri ile rakiplerin durumunu analiz edecek Ar-Ge çalışmalarına büyük önem verilmelidir.

Uygulama aşaması ile ön testleri gerçekleştirilen ve ticarileştirme aşaması ile pazara sunulan yenilikle birlikte geribildirim süreci de başlamaktadır. Yeni ürün ve hizmeti satın alarak deneyim kazanan müşterilerden alınacak geribildirimler ve yenilik sürecinin tüm aşamalarında elde edilen tecrübeler sayesinde işletmeye sürekli yeni bilgi girişi gerçekleşmektedir ve elde edilen bu bilgi sürdürülebilir bir başarı için yenilik sürecinin tüm aşamalarında kullanılarak yeniliğin sürekliliği sağlanmalıdır.

### **1.5. Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Faktörler**

Yenilik yönetimine etki eden faktörler yenilik alanında gerçekleştirilen çalışmalarda incelenen konulardandır. Bu alanda yapılan çalışmalarda yenilikçilik ve yenilik yönetimi farklı kavramlar ile ilişkilendirilmiştir.

Rekabet avantajını artırmak için örgütsel yenilik sürecini anlamak ve yönetmek örgütlerin öğrenmesi gereken hayati bir yetenektir. Örgütsel yenilik sürecinin ilk öncülü, bireysel gelişim ve öğrenme disiplini, zihin ve öğrenmeyi yönetme sanatı olarak tanımlanan bireysel iradedir. Yüksek düzeyde bireysel irade sahibi bireyler yetenek ve becerilerini devamlı olarak geliştirirler. Örgütsel yeniliğe katkıda bulunan ikinci öncül ise örgüt üyelerini destekleyen, liderin kendini öğrenme ve yeniliğe adanmasına imkan sağlayan bir liderlik tarzıdır. Üçüncü öncül olan paylaşılan vizyon ise yaratıcılığa yönelimi, üretkenliği ve

ulaşılmak istenen gelecek için yenilikçiliği teşvik eder. Örgütün çevresi ile uyumu ve dönüşümcülüğünü ilerletme yeteneği ise örgütsel yeniliğe yön veren bir diğer unsurdur (García-Morales, vd., 2006, s. 22- 23, 35).

Alanda yapılan araştırmalarda otel işletmesinin büyüklüğünü belirleyen oda sayısı, yatak sayısı, personel sayısı, finansal kaynaklar gibi unsurlar ile otel işletmesinin bağımsız bir işletme olması ya da bir zincir bünyesinde hizmet sunması ve sahip olduğu insan kaynağının niteliği de yenilikçiliğe etki eden faktörlerden bazıları olduğu vurgulanmıştır.

Daha fazla finansal kaynak, imkan çeşitliliği, profesyonel ve yetenekli insan kaynağı, ileri seviyede bilgi ve teknolojiye sahip oldukları için büyük işletmelerin daha yenilikçi olduklarını ortaya koymaktadır ve ağırlama hizmet işletmelerinde yapılan araştırmalarda da büyük işletmelerin küçük işletmelere oranla daha fazla yenilikçiliğe eğilimli oldukları tespit edilmiştir (López-Fernández, vd., 2011, s. 145, Orfila-Sintes, vd., 2005, s. 855; Sundbo, vd., 2007, s. 92; Hjalager, 2002, s. 469; Jacob ve Groizard, 2007, s. 976). Zincir bünyesinde hizmet sunan otel işletmeleri bağımsız olarak faaliyette bulunan otel işletmelerine göre daha yenilikçidir (López-Fernández, vd., 2011, s. 146; Orfila-Sintes, vd., 2005, s. 854). Bazı araştırmalar ise yeniliği belirleyen unsurları liderlik, uyum ve bağlılık, örgütsel yapı ve büyüklük, kaynakların elverişliliği ve örgütün kültürel normları olarak tanımlamaktadır (Lyons, vd., 2007, s. 179).

İşletmede pazar ve teknoloji bilgisinin eksiliği ve yenilik süreci sonunda ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetlere müşterilerin ilgisinin az olması veya ilginin eksikliği ise ağırlama işletmelerinde yenilikçilik sürecini olumsuz etkileyecek unsurlardandır (López-Fernández, vd., 2011, s. 147).

Hizmet işletmelerinde işletme performansı, rekabetçi avantaj sağlama ve yenilik uygulamalarında anahtar başarı faktörlerinden bir tanesi de yenilik sürecinin tamamında rol alan insan kaynağıdır. İnsan kaynağının değişim süreçleri ve zorluklarla mücadele edebilmek için yeteri kadar kalifiye olmaması işletmenin yenilikçiliğini engelleyecektir (López-Fernández, vd., 2011, s. 146; Warech ve Tracey, 2004, s. 377).

Bu kısımda yenilik sürecinin başarısını etkileyen en önemli örgütsel unsurlardan liderlik, vizyon, örgüt kültürü ve örgüt yapısı, insan kaynağını güçlendirme uygulamaları konularına yer verilmiştir.

### 1.5.1. Liderlik

Ağır rekabet koşullarının ve küreselleşmenin oluşturduğu çevre koşulları sebebiyle bugün işletmeler çok köklü bir değişim yaşamaktadır. Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, yaygınlaşan küresel rekabet, değişken pazarlar, işgücünün değişen demografik özellikleri gibi etmenler liderlikle ilgili beklentileri yoğun biçimde artırmaktadır. İşleri belli bir düzen ve tutarlılık içinde yürütmeye kendini adanmış yönetici efsanesi geçen yüzyılda kalmaktadır. Bugün bütün dikkatler liderler üzerinde toplanmakta ve lider başarının temel aktörü, değişimin ustası, geleceği tasarlayan, vizyon oluşturabilen ve bunu içselleştiren kişi olarak kavramsallaştırılmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönem geleceğe yönelik vizyoner bakış açısının yönetime hakim olmaya başladığı bir dönemdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011, s. 4009).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekteştirmek için hedefler yönünde onları harekete geçirmeye, çaba göstermeye ikna etme yetenek ve becerilerinin toplamıdır (Eren, 2004, s. 431- 432; Aktaş, 2002, s. 199). Liderlik, amaç ve hedefler yanı sıra insanları grubun ya da işletmenin vizyonunu etkili bir şekilde başarmaya doğru yönlendirebilme, ortak bir çaba yaratma yeteneği ve sürecidir (Robbins, 2000, s. 131; Greenberg, 2002, s. 281; Yukl, 2002, s. 7; Dubrin, 2005, s. 222; Andersen, 2006, s. 1084; Berson, vd., 2006, s. 579; Northouse, 2007, s. 3).

Lider, işletme amaç ve hedefleri ile vizyonu tasarlar ve ekibini bu vizyonu gerçekteştirmek için cesaretlendirir. Kalıcı başarı için vizyona giden yolda işletme misyonu ve değerlerine bağlı kalarak başarıya ulaştıracak stratejileri hayata geçirir. İşletme amaç ve hedeflerine ulaşmak için tutum ve davranışlarında tutarlı olmakla birlikte sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle değişimleri yakından takip etmeli, yeniliklere açık olmalıdır.

Lider, örgütsel yenilik ve örgütsel yeniliğe katkıda bulunmak için gerekli olan yetenek ve uygulamaları teşvik eden örgüt iklimini yaratmada anahtar rol oynar (García-Morales, vd., 2006, s. 24- 25). Lider, işletmede verimli bir ortam oluşturmalıdır. Sadece işgören istihdam etme, eğitme, değerlendirme gibi insan kaynakları faaliyetleriyle ilgilenmekle kalmamalı ayrıca çalışanların bireysel ihtiyaçlarını departman ve örgütün amaçları ile uyumlu hale getirmek için çalışanları cesaretlendirmeli ve motive etmelidir (Woods ve King, 2002, s. 11). Yaratıcı çalışanları bürokrasi ve kanunlara aşırı bağlılıktan uzak tutmalıdır. Yaratıcı

çalışanların işletmenin kalbinde olduklarını, onlarla ilişkinin önemli olduğunu kavramalı ve çalışanları işletme süreçlerine dahil ederek işletme ile çalışanlar arasında güçlü bağlar oluşturmalıdır (Pree, 2002, s. 33, 35).

Liderlik tarzı, yenilik yönetiminde çok önemli rol oynar. *Yenilikçi liderler* değişime açıktırlar, çünkü rekabette hayatta kalabilmenin yeniliğe bağlı olduğuna inanırlar (Pearson, 2002, s. 6). Yenilikçi liderler sadece statik sistemi yönetmekle kalmayıp, işletmenin basmakalıp bilgeliğine sürekli meydan okuyarak fikir değişimlerini teşvik ederler. Bu başarılı yenilikçi liderler astlarına emirden çok ikna ile yaklaşır. Bilgi paylaşımı ve sık görüşmeleri gerektiren örgüt içi takımlar oluştururlar. Yenilikçi liderler girdi arayışındadırlar; kullanıcıların ihtiyaçları için fikir ister, astlarından gelen teklifleri değerlendirir ve meslektaşlarının gözlemlerine izin verirler. Sonuçlara başkalarının katkılarını kabul eder, ödül ve onurlandırmaları paylaşırlar. Örgütüne hareket, etkileşim ve etkinlik, çalışanlarına cesaret, güven ve ilham vermek için bilinmeze karşı meraklanır, yeni imkanlar araştırır, yeni tarz ve yöntemler keşfeder, sürekli faaliyette bulunurlar (Durna, 2002, s. 191- 192). Liderin liderlik gücü vizyonun, yaratıcılığın ve işletmedeki değişimin gelişmesine yardımcı olur (Daft, 2003, s. 515).

Yenilik liderliği için 1999 yılında kısa adı BSI olan İngiliz Standartlar Enstitüsü (British Standards Institution) tarafından yapılmış çalışmalar incelendiğinde yenilik liderliği için bazı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlarda yenilikçi lider, “yenilik faaliyetlerine öncülük eden ya da yenilikle ilgili konularda yetki sahibi olarak kabul edilen kişi”, “ilk olarak belirli yenilikleri ortaya atabilen kişi”, “sürekli olarak yeniliği sürdüren ve yeniliği başından sonuna kadar yürütebilen kişi”, “bulduğu sektörde trend yaratan ve yenilik çalışmalarını ön plana çıkararak yürütebilen kişi” olarak tanımlanmıştır (Ozan, 2009, s. 83- 84).

Yenilikçi işletmelerdeki liderler, her durumu öngörme çabası içerisinde olan, uzun dönemli bakış açısına sahip liderlerdir. Yenilikçilik eğer ticari bir değer varsa anlamlıdır, bu nedenle yenilikçi liderler işletmelerindeki yeniliklerden ticari kazanç elde edinilmesi yönünde çaba harcamalıdır (Bektaş ve Durna, 2007, s. 421).

Yenilikçi işletmelerde genellikle belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortam vardır. Bu tür bir yapıda liderlik yapacak kişinin karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek niteliklere sahip olması gerekir. Ayrıca yenilikçi işletmelerde yüksek

nitelikli işgörenler istihdam edilmektedir. Lider bu nitelikteki çalışanları yönlendirebilmek için en az işgörenler kadar bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, uzun dönemli bakış açısına ve işletmeyi geleceğe hazırlayabilecek bir vizyona sahip olmalı, ikna yetenekleri ile işletme misyon ve vizyonuna işgörenlerin gönüllü katılımını ve gönülden bağlılığını sağlamalıdır (Durna, 2002, s. 180- 181).

Üst yönetimin süreçlere katılımı ve desteği işletmenin değişim ve yenilik odaklı olmasında en önemli etkenlerdendir (Pearson, 2002, s. 6). Üst yönetim desteğinde olmayan yenilikler başarılı olamazlar bu nedenle liderler yeni fikirlerin oluşumunu teşvik etmeli, yeni fikirleri desteklemeli ve bunun için kaynak sağlamalıdır. Çalışanların yaratıcı faaliyetleri karşısında liderler çalışanların fikirlerini değerlendirmek, bu fikirleri örgütün ihtiyaçları ile birleştirmek ve yeni fikirler oluşturulması için uygun koşulları sağlamak gibi bir takım roller üstlenirler (Mumford, vd., 2002, s. 734, 738). Yenilikçiliğe dayalı liderlik, devamlı olarak küçük yenilikler yaratmaları ve paylaşımları için çalışanlara izin vermek ve imkan sunmaktır (Lyons, vd., 2007, s. 188).

Liderlik, yaratıcı girişimlerin niteliği ve başarısında fark yaratır. Liderin yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etme yeteneği, içinde bulunulan duruma ve liderin niteliklerine bağlıdır (Mumford ve Licuanan, 2004, s. 164).

Liderlik niteliklerinin yenilikçiliğe etkileri açısından değerlendirildiğinde *bürokratik liderler*, kurallar, kanunlar, politikalar ve prosedürlere bağlı kalarak karar verirler, statükolara bağlıdırlar ve değişime direnirler. Bunun tersi niteliğinde *demokratik ve katılımcı liderler* ise bilgi ve deneyim sahibi olan, daha bağımsız ve karar verme sorumluluğu olan çalışanlar ile başarıyı elde ederler (Woods ve King, 2002, s.17, 19). Yenilikler fikir ve düşünce özgürlüğünün olduğu, statükocu ve otoriter olamayan bir yönetim tarzının var olduğu ortamlarda ortaya çıkar. Bu nedenle mümkün olduğunca demokratik ve katılımcı bir yönetim şeklinin uygulanması yenilik sürecine katkı sağlayacaktır (Bektaş ve Durna, 2007, s. 421).

Bir başka liderlik tarzını yansıtan *karizmatik liderler*, mevcut performanslarından daha fazlasını sergileyebilmeleri için çalışanlara ilham verme, onları motive etme yeteneğine sahiptirler. Gelecek için güçlü bir vizyon oluştururlar ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek için motive ederler, çünkü bu tür liderler vizyonlarına güçlü bir inançla bağlıdırlar ve vizyonun gerçeğe dönüşmesi yolunda takipçileri üzerinde duygusal bir etki oluşturarak vizyonu tüm çalışanlara iletirler ve bu vizyonu gerçekleştirmelerini sağlarlar

(Daft, 2003, s. 532- 533). Kişisel risk almaya istekli olmaları yanında köklü değişikliklere açıktırlar ve geleceğe yönelik vizyonları vardır (Bass, 1990, s. 189).

Bilinç sahibi ve çalışkan olmak, yenilikçilik anlayışı içerisinde faaliyetlerde bulunmak ve yeniliğe açıklık gibi özelliklere sahip olmak gibi bireysel özellikleri bulunan *stratejik liderler* de yine işletme stratejilerinin ve yenilikçi faaliyetlerinin başarısında önemli bir role sahiptirler (Mirze ve Ülgen, 2007, s. 374).

Liderlik tarzı yenilik yönetimini etkileyen en önemli bireysel unsurlardan biridir. Çünkü liderler işletmeye yeni fikirlerin girişinde, açık amaçların belirlenmesinde, yenilik fikirlerin desteklenmesinde etkilidir. Pek çok araştırmacı transformasyonel liderlik tarzının yenilik sürecinde daha etkin olduğunu belirtmektedir. *Transformasyonel liderler* çalışanları uzun dönemli amaçlara odaklar, vizyon geliştirmenin önemini vurgulayarak takipçilerine bu vizyonu gerçekleştirmeleri için ilham verir (Aragón-Correa, vd., 2007, s. 349- 350; Ottenbacher ve Harrington, 2009, s. 237).

Yenilik yönetimi ile en çok ilişkilendirilen transformasyonel liderlik tarzı geleceğe, yeniliğe, değişime yönelik bir liderlik tarzıdır ve bireyleri değiştiren, dönüştüren bir süreçtir (Kaplan, 2005, s. 59), örgütsel yeniliği teşvik eder. Transformasyonel liderler yaratıcı insanlardan oluşan takımları bir araya getirerek karşılıklı güven sağlar, risk alma ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyon sunarak örgütsel yenilik için gerekli olan ideal şartları yaratırlar (García-Morales, vd., 2006, s. 24- 25). Liderlerin takipçileriyle etkileşim içinde olmaları yaratıcı düşünceyi teşvik eder ve yeniliği destekler. Jung ve arkadaşlarına göre transformasyonel nitelik örgütsel yeniliği geliştirmede ve artırmada diğer liderlik niteliklerine göre daha etkili bir liderlik niteliğidir. Transformasyonel liderler takipçilerde kişisel ve profesyonel bağlılığı oluşturur. Bu durum işgören yaratıcılığı ve işletme yeniliğine öncülük eden önemli bir motivasyon aracı olarak tanımlanmaktadır. Transformasyonel liderin entelektüel güdülemesi işletme yeniliğinde temel olan yeni bilgi ve teknolojiye önderlik eden sıra dışı ve yaratıcı düşünceyi kolaylaştırır (Jung, vd., 2008, s. 582- 584). Değişim liderlerinin en önemli özelliği, sürekli öğrenmeye açık olmalarıdır. Riske girmelerini gerektiren önemli bir sebep yokken bile risk almaya hazırdırlar. İnsanlara ve fikirlere açıktırlar. Büyük hedef ve ideallerinin peşine takılırlar ve bu özellikleri onları sürekli öğrenmeye yöneltir (Kotter, 1998, s. 30). Dönüşümcü liderlik sürecinin bir parçası da öğrenen örgütler oluşturmaktır. Öğrenen organizasyonlar kendilerini sürekli yenileyen ve geliştiren insanlardan oluştuğu için çevresel koşullara ve örgütlerdeki yeni koşullara daha hızlı bir biçimde uyum sağlayabilirler (Özalp ve

Öcal, 2000, s. 209, 211, 220). Transformasyonel liderler vizyoner liderler gibi geleceğin vizyonunu belirleyerek, bu vizyonu çalışanlara iletirler ve vizyonun gerçeğe dönüşmesi için çalışanlarda istek uyandırır (Kreitner, 2001, s. 475). Çalışanlar ve organizasyon için sürekli olarak yenilik ve değişim sağlayarak olaylara farklı açılardan bakabilir ve problemler karşısında çalışanları yüreklendirirler (Dubrin, 2005, s. 239). Transformasyonel liderler organizasyon misyonu, stratejisi, yapısı ve kültüründe değişiklikleri yönetme, ürünler ve teknolojilerde yenilik sağlama yeteneğine sahiptirler (Daft, 2003, s. 533). Tichy ve Devanna, büyük işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yapmış oldukları mülakatlar sonucunda elde ettikleri etkili transformasyonel liderlik özelliklerini değişimin temsilcileri, cesur, insanlara güvenen, değer odaklı, yaşam boyu öğrenmeye açık, belirsizlikle başa çıkma yeteneğine sahip, vizyoner kişiler olarak belirtmişlerdir (Luthans, 1995, s. 358).

Jung ve arkadaşları tarafından işletme CEO' larının transformasyonel liderlik özelliklerinin işletme yeniliği üzerine doğrudan ve dolaylı etkisini tespit etmek amacıyla, yeni ürün gelişimi ve yaratıcı faaliyetlerin oldukça fazla gözlemlendiği alanlar olması sebebiyle elektronik ve telekomünikasyon sektöründe faaliyette bulunan 50 Tayvan işletmesinde CEO' lara yakın konumla bulunan ve CEO' lar ile düzenli iletişimde bulunan 144 adet orta ve üst düzey yöneticiye uygulanan anket çalışması sonucunda CEO' ların transformasyonel liderlik özellik ve davranışları ile örgütsel yenilik arasında anlamlı ve önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Jung, vd., 2008, s. 586, 590).

*Vizyoner liderler* ise yenilik yönetim sürecinde işletmeyi başarıya taşıyacak yolu aydınlatan, geleceğin resmi olan işletme vizyonunu çalışanlarıyla birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayarak bireysel ve örgütsel performansı en iyi seviyeye çıkaran, güçlü bir örgüt kültürü oluşturan, değişim ve gelişimin gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir. İşletme çalışanları ve fikirlerine değer verirler. Geçmiş tecrübelerden faydalanarak mevcut durumu değerlendirir ve geleceği öngörürler. Öğrenmeye açıktırlar, yenilikleri yakından takip ederler, yeni fikirlere, yenilikçi uygulamalara açıktırlar, yeni yaklaşımları denerler, fırsatları görürler, girişimcidirler, risk almaktan korkmazlar.

Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu

çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Gidilecek yol, varılacak hedefler tanımlanmalı ve bunlar çalışanlara açık, sözlü ve yazılı bir iletişim yoluyla aktarılmalıdır. Son olarak vizyonu farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için faaliyetleri iyi tanımlamalı ve önceliklerine göre sırlamalıdır. Vizyoner bir lider, vizyonu sadece sözlü olarak aktarmakla kalmaz, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara yansıtır (Robbins, 2000, s. 144- 145). Özetle vizyoner liderler, işletmeyi başarıya götürecek yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayarak performanslarını en iyi seviyeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayan, tüm bunları uygularken yenilik, değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir.

Vizyoner bir lider olarak günümüz işletme yöneticileri geleceği önceden tahmin ederek katımalı yönetim anlayışı içinde çalışanlarıyla birlikte işletmeyi başarıya götürecek bir vizyon oluşturmalı, vizyona gidecek yolda güçlü stratejiler geliştirerek, tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşımla başarı yolunda hızla ilerlemelidirler. Yenilik ve değişimleri yakından takip ederek, eğitimin gerekliliğine inanmaları, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen bir organizasyon oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanlarına ilham vermeli, yetki devrederek onları süreçlere dahil etmelidirler (Tekin, 2007, s. 1).

Teknolojik dönüşüm, globalleşme, aşırı rekabet, fiyat ve kaliteye verilen büyük önem, müşteri memnuniyeti ile şekillenen rekabet ortamı stratejik bir yeterlilik olarak yeniliğe odaklanmayı gerektirmektedir. Liderin liderlik rolü, örgütsel düzeydeki yenilik sürecinde etkilidir ve oldukça önemli bir konudur çünkü bugünün global ekonomisinde işletmeler ürün ve hizmetlerini yenilemek için sürekli bir baskı altındadırlar (Jung, vd., 2008, s. 582). Bu açıdan değerlendirildiğinde ise liderlik, başkalarının göremediği fırsatları fark etmek ve bu fırsatları hızlı bir şekilde organizasyon yararına kullanmaktır (Hinterhuber ve Friedrich, 2002, s. 194).

Liderlik, fikir sunmayı ve bu fikirleri gerçekleştirmek için çalışanları motive etmeyi gerektirir. Liderlerin başarılı olmaları için risk almaları, fikirleri ve coşkularını takipçilerine ve paydaşlara iletmeleri gerekir. Misafir tecrübesi, tatil ürününde büyük öneme sahiptir. Bir konaklama işletmesinde misafir için mümkün olan en iyi bireysel deneyimi oluşturmak için uygun bir ortam, kaliteli ürünler ve iyi bir hizmet sunulmalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde ise turizm işletmeleri liderlerinin en iyi misafir deneyimi için ürün ve



hizmet açığını kapatacak fırsatları görebilen, yeniliğe açık ve yenilikçi uygulamalar yapan liderler olmaları beklenir (Murphy, 2008, s. 32- 34).

Bu kısımda işletmenin hem iç hem dış müşterileri deneyimlerini eşsizleştirmek adına yenilik yönetim sürecine etki edecek olan liderlik tarzlarından bazılarına yer verilmiş olsa da doğrudan yenilikçi lider özelliklerini yansıtan bir liderlik tarzı ile işletme faaliyetlerini sürdürmenin yanı sıra farklı durum ve koşullarda farklı liderlik tarzları sergilemek yenilik sürecinde başarı şansını artıracaktır.

### 1.5.2. Vizyon

İlk defa yönetim literatürüne ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte vizyon kavramı 1990 yıllarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle halen yöneticiler ve liderler tarafından tam anlaşılmayan bir görüş ve terimdir (Karaman, 2006, s. 21). Conger (1999) vizyonu “gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar” olarak tanımlamaktadır (Strange ve Mumford, 2002, s. 344). Bu görüş Yukl’ un tanımlamalarında da destek görmektedir (Yukl, 2002, s. 283, Yukl, 2008, s. 712). Boal ve Bryson (1988)’ a göre vizyon, geleceğin resmidir ve değerleri, amaçları açık bir şekilde ortaya koyan bir olgudur (Strange ve Mumford, 2002, s. 344). Senge’ e göre vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Vizyon, örgütün geleceğine biçim ve yön vererek amaçların oluşturulmasına yardımcı olur. Vizyon bildirgesi, gidilmek istenen yeri gösterir ve o yere ulaşıldığında ne durumda olunacağını ifadesidir (Senge, vd., 1994, s. 302).

Ağır rekabet koşullarının, hızla değişen ve gelişen yeniliklerin yaşandığı günümüz iş dünyasında öğrenmeye açık, bilgiyi paylaşan, iletişim ağları kuvvetli, değişim ve gelişimleri yakından takip ederek sürekli olarak kendini yenileyen, belirlenen plan çerçevesinde amaç ve hedeflerine ulaşmak için mücadele eden işletmeler sürdürülebilir başarıyı elde edebilecek ve uzun dönem hayatta kalabilecektir. İşletme çalışanlarıyla paylaşılan, hatta onlarla birlikte oluşturulan vizyon ise bu mücadele sürecine yön verecektir.

İşletmeye ve takım üyelerine yön veren bir kişi olarak liderlerin geleceğe dair, örgüte ait açık bir vizyonu olmalıdır. Vizyon, çekici, gerçekçi ve inanılan bir gelecek imajıdır, çoğu zaman sade, anlaşılır, faydalı ve enerji vericidir. Güçlü ve etkili bir vizyon yapısı takipçilerin yaşantılarına dokunur ve onları örgütü desteklemeye doğru çeker. Örgüt açık bir vizyon sahibi olduğunda çalışanlar güçlendirildiklerini bilirler çünkü değerli bir işletmede önemli bir unsur

olduklarını hissederler. Bennis ve Nanus' a göre başarılı olmak için vizyon işletmenin bütün ihtiyaçlarından yola çıkarak ve işletmede çalışan herkesin katılımıyla oluşturulmalıdır. Bu nedenle liderler vizyonu açık bir şekilde ifade etmede büyük rol oynarlar ve vizyonun ortaya çıkışı liderler ve takipçilerinin bir arada olmalarıyla gerçekleşir (Northouse, 2007, s. 187).

Yapılan araştırmalar çalışanlar ile paylaşılan ve çalışanlar tarafından benimsenen vizyonun örgütsel etkinliği artırdığını göstermektedir (Burnside, 1994, s. 13; Quigley, 1998, s. 69). Paylaşılan bir vizyon, arzu edilir bir geleceğe ortak bir bağlılık ve örgütsel amaca yönelik ortak bir duyguyu ifade eder. Yenilikçiliğe ve öğrenmeye güç verir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyonun olmaması bireylerin ortaklaşa yenilikçi çözümler bulma yeteneklerine engel olur ve her bir birey ortaklaşa davranmak yerine bireysel konumuna daha fazla bağlanır. Paylaşılan bir vizyon ise örgütsel yeniliği daha iyi anlamayı ve yenilikçiliğe bağlı olmayı sağlar (García-Morales, vd., 2006, s. 25). İşletme, paylaşılan vizyonu ile yenilik faaliyetlerini etkilediği gibi yenilik faaliyetlerinin de işletme vizyonunu etkileyeceği söylenebilir. İşletme yenilik faaliyetleriyle gelecekte bulunmak istediği perspektifi şimdiden şekillendirecek, rakipleri günü yaşarken yenilikçi işletme kendisini yarının beklentilerine uygun hale getirecektir (Bektaş ve Durna, 2007, s. 421).

Vizyon sahibi işletmeler, araştırma ve inceleme, yaratıcılık ve yenilik, iyileştirme ve değişim için son derece güçlü dürtülere sahip işletmelerdir. Hep daha iyi olmayı amaçlamaktadırlar. Bu işletmelerde kendilerini geliştirmek ve ilerlemek için sürekli araştırma çalışmaları aklın ve faaliyetlerin alışkanlığı haline gelmiştir. Vizyon sahibi işletmelerde her birey, işletmenin var oluş sebebini, gidilecek yolu, varılmak istenen noktayı çok iyi bilmektedir. Çalışanlar işleri yapmanın yeni yollarını aramaları ve uygulamaları için cesaretlendirilmekte ve yetkilendirilmektedirler. Bu işletmeler, pazardaki değişikliklere çok kolay uyum sağlayabilmekte, yeni teknolojiler geliştirmekte ve çalışanlarının bireysel katkılarını işletme faaliyetlerine aktarabilmektedirler (Doğan, 2001, s. 94).

İşletmelerin rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için yaratıcılığa ve yenilikçiliğe açık olabilmeleri gerekmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçilik, başarılı bir işletmenin temel özelliklerindedir (Karaman, 2006, s. 83). İşletme vizyonu ise başarılı yenilikçi işletmeler için büyük öneme sahiptir. Başarılı yenilikçi işletmeler yenilikçiliğe vurgu yapan, açık, anlaşılır ve sağlam bir vizyona sahip olma eğilimindedirler. Yenilikçi işletmelerin işletme kültürleri yeni fikirler üretmeleri ve risk almaları için çalışanları cesaretlendiren bir anlayışla bu vizyonu destekler niteliktedir. *Disney, Southwest Airlines,*

*Starbucks* gibi hizmet işletmelerinin bu nitelikte olduğu bilinmektedir (Harrison ve Enz, 2005, s. 287) .

### 1.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı

Günümüz iş hayatında işletmelerin mükemmel vizyonlar oluşturarak, işletmeyi vizyona taşıyacak kaliteli işgörenleri istihdam etmeleri ve başarılı iş sonuçları elde etmeleri yeterli olmamaktadır. Profesyonel iş dünyasında insan kaynağını ortak ve paylaşılan işletme değerleri etrafında birleştirerek güçlü bir işletme kültürü oluşturabilen ve bu birleşimi rekabette üstünlük sağlayacak en etkili güç olarak kullanmayı başaran işletmeler uzun dönem hayatta kalabilecektir. Güçlü örgütler, paylaşılan bir vizyon, işletmeyi belirlenen amaç ve hedeflere ulaştıracak stratejiler, çalışan değerleri ile işletme değerlerinin uyumunun sağlandığı güçlü bir örgütsel yapı, iç ve dış müşteri memnuniyeti, yeni bakış açılarına sahip, mevcut anın ve geleceğin gerektirdiği koşullara göre yönetim yapısı ve tarzını yenileyen işletmeler olarak ifade edilmektedir.

Schein (1996)' a göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen değerler, inançlar ve normlar bütünüdür (Miron, vd., 2004, s. 179). Bu kavramlar organizasyonda işlerin nasıl yapıldığı ve nelerin önemli olduğunu ifade etmektedir (Sae, 2006, s. 49). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgüt içinde iş yapma, görevleri yerine getirme, problemleri çözme, çatışmaları giderme gibi davranışlarındaki tutarlılıktır. Güçlü bir örgüt kültürü insanlara kimlik duygusu verir, örgüt misyon ve vizyonuna bağlılığı sağlar ve istikrarı destekler (Afuah, 2003, s. 76; Wagen, 2007, s. 190). Kotter ve Heskett (1992) ise örgüt kültürünün işletmenin uzun dönemli ekonomik performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunmaktadır (Sae, 2006, s. 49). Kültür, işletmenin tüm faaliyetlerini etkileyebilmesi bakımından oldukça önemlidir. Örgüt kültürü alanında yapılan araştırmalar güçlü örgüt kültürünün üretkenlik, verimlilik, performans, kalite, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, prososyal davranışlar ile yaratıcılık ve yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Ehtiyar, vd., 2006, s. 1225; Evans, vd., 2007, s. 80).

Kültür, bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Organizasyon kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında, belirlenen stratejilerin yürütülmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu için işletmelerin rekabet avantajı

kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar. Kültür, örgüt içinde çalışanları birbirine bağlar. Kültür, toplayıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıftır ve bu taktirde insanların örgüte ve birbirlerine sadakatleri azalır. Kültür, örgütün amaç, karar, strateji plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli bir role sahiptir. Güçlü kültürlerin olduğu kuruluşlarda çalışanlarda işletmeye duyulan bağlılık ve güven duygusu artar. Örgüt kültürü, standartlar, normlar ve değerleri içerdiği için çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilirler ve beklenen başarıya ulaşmak için kararlı ve tutarlı davranır, uyum içinde çalışırlar. Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart getirdiği için örgütsel verimliliği artırır. Biz duygusunu, takım ruhunu geliştirir, örgüt iklimini etkiler, bireyler arası iletişim ve ilişkileri geliştirir, birliktelik ve bağlılığı sağlar (Eren, 2010, s. 136, 166, 168).

Örgüt kültürü çatısı altında doğru işletme normları oluşturulduğunda ve bu normlar işletme içerisinde geniş çaplı paylaşıldığında örgüt kültürü yaratıcılığı harekete geçirebilir. Çalışanların günlük operasyonlara dahil edildiği bir örgüt yapısının varlığı, çalışanlara kendi görevlerini tanımlama ve gerçekleştirmeleri için risk almaları ve özgür olmalarına imkan verme derecesi, örgütün mevcut dinamizmi ve gelecek odaklı olma derecesi, işletmenin müşterileri ve dış çevresine odaklılık derecesi, iş ilişkilerinde çalışanların güven ve açık sözlülük gibi duygusal güvenlilik derecesi, çatışma ve tartışmalara açıklık, takım çalışması, görevlerde, bütçelerde ve faaliyet alanlarında esneklik gibi görevler arası etkileşim ve bağımsızlık derecesi, mitler, efsaneler ve hikayeler, liderlik bağlılığı ve ilişkisi, ödül ve cezalandırma sistemleri, yenilik zamanı ve yeni fikirler geliştirmesi adına personelin eğitimi, çalışanların örgüt, örgüt psikolojisi, ürün/ hizmetler ve müşteriler ile özdeşleşmesini içeren kültürel kimlik ve bütünlük derecesi, kararların hızlı ve esnek biçimde alındığı, bürokrasinin en az düzeyde olduğu, faaliyetlerde özgürlük tanınan, bağımsız ve esnekliği barındıran bir örgütsel yapının varlığı yeniliği teşvik eden örgütsel normlardandır (Ahmed, 1998, s. 36- 38).

İşletmelerin rekabet avantajlarını korumaları, yaratıcı ve yeniliğe dayalı bir örgüt yapısı ve örgüt kültürü oluşturmalarına bağlıdır (Tozkoparan, 2010, s. 145). Kavramsal olarak

örgütün tepe yöneticileri işgören yaratıcılığı ve örgütsel yeniliği birkaç farklı yöntemle etkileyebilirler. Liderler kısa vadeli iş çıktılarında çok, uzun vadeli iş çıktılarının vurgulandığı bir vizyon ifade ederek, yaratıcı iş süreçleri ve çıktıları doğrultusunda çalışanların bireysel ve ortaklaşa çabalarını yönetebilirler. Üst yönetim yanı sıra astların da örgütsel amaçlar, sorunlar ve çözüm önerilerini tanımlamalarına imkan sunmak yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden yöntemlerden bir diğeridir. Daha geniş bir ifade ile örgüt kültürünü etkilemede anahtar kaynak olan örgütsel liderler yaratıcı çaba ve faaliyetleri besleyen bir örgüt iklimi ve kültürü yaratarak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlayarak örgütsel yaratıcılığı önemli ölçüde arttırırlar. Liderler ayrıca performans artırıcı değer sistemi ile içsel ve dışsal ödül sistemlerini geliştirmek ve bunun devamlılığını sağlamakla çalışanların yaratıcı çabalarındaki istekleri sürekli olarak pekiştireceklerdir (Jung, vd., 2003, s. 527).

Yeni fikirlere açık olunan, yaratıcı çalışanların işletmeye bağlılıklarını sağlamak için gerekli koşulların sağlandığı, yaratıcılıkların desteklendiği ve ödüllendirildiği bir yapı ve kültüre sahip işletmeler yenilik sürecinde başarı ve rekabette üstünlük sağlayabilecektir (Trott, 2008, s. 97- 98).

Örgüt kültürünü değiştirmek zordur ancak eğer işletmeler günümüz iş dünyasının karmaşık rekabet ortamında hayatta kalmayı ve **3M** (Minnesota Mining & Manufacturing) gibi iş modelinin yenilikçi ürün üretimine dayalı bir kültüre bağlı olması sebebiyle hemen hemen 100 yıldır faaliyetlerini başarıyla sürdüren (Kluyver ve Pearce II, 2009, s. 164) işletmelerden biri hatta daha iyisi olmayı amaçlıyorsa yenilikçiliği işletme kültürlerinin bir parçası haline getirmelidir (Vila, vd., 2012, s. 84).

#### **1.5.4. İnsan Kaynağını Güçlendirme**

Hizmet işletmeleri açısından değerlendirildiğinde işletme çalışanları müşterilerin memnuniyetini doğrudan etkiledikleri için işletmenin başarısında son derece büyük önem taşımaktadırlar. Ağırlama hizmet işletmeleri çalışanlarının tutum ve davranışları müşterilerin hizmet algılamalarını önemli düzeyde etkilemektedir. Bu nedenle ağırlama hizmet işletmeleri yöneticilerinin personel tutum ve davranışlarını yüksek kaliteli hizmet sunumunu sağlayabilmek için etkin bir şekilde denetlemesi ve yönetmesi gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, çalışanların eğitimi, personel güçlendirme ve işgöreni davranış odaklı değerlendirme süreçleri gibi uygulamalar ağırlama sektörü yenilikleri açısından oldukça önemli unsurlardır (Ottenbacher, 2007, s. 434).

Turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde güçlendirme, ön cephe çalışanları olarak nitelendirilen, müşteriyle birebir iletişim halinde olan personele hizmet kalitesini kontrol etmesi, artırması ve hizmeti boyunca müşteri memnuniyetini sağlaması için karar verme otoritesini ve sorumluluğunu devretmektir (Klidas vd., 2007, s. 72, Dewald ve Sutton, 2000, s. 59).

Güçlendirme, hizmet sağlayıcıların işlerinin doğası gereği ağırlama endüstrisi için oldukça önemlidir. Müşterilerin istek ve beklentilerine hızlı cevap verebilmek ve yüksek müşteri memnuniyeti gibi yüksek hizmet standartlarını karşılamak adına çalışanların fazla sorumluluk almaları, daha özerk olmaları, örgütsel verimliliği artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için personeli güçlendirme en iyi uygulamalardan biri olabilir (Chiang ve Jang, 2008, s. 41).

Güçlendirme, karar alma otoritesini takım üyeleri ile paylaşmak için katılımcı liderler tarafından uygulanan bir yönetim tekniğidir. Güçlendirme, çalışanlara kararlar, kaynaklar ve iş ile ilgili konularda daha fazla kontrol imkanı vermektedir. Karar alma gücü örgütün her aşamasında paylaşıldığında çalışanlar örgütsel çıktılara karşı daha fazla sahiplenme ve sorumluluk duygusu taşırlar (Walker ve Miller, 2010, s. 22). Örgütün üst yönetimi liderliğinde, üst ve orta kademe yöneticiler ile astların bir arada oldukları, işletmenin temel değerleri, vizyon, misyon ve amaçlarını birlikte tanımladıkları bir uygulama ile başlayan güçlendirme, örgüt liderlerinin desteği ve liderlerin ekip üyelerini yönlendirmesi ile başarılı olabilir (Woods ve King, 2002, s. 182).

Başarılı bir güçlendirme, işgörenin kendisini etkin hissetmesine, sonuçlara karar verebilmesine, destekleyici yönetim uygulamalarına, yönetimin sorumluluk bırakmaya istekli olmasına ve hataları destekleyen bir örgüt kültürüne bağlıdır. Beardwell ve Holden çeşitli örgütsel ve bireysel faydaların güçlendirme yoluyla elde edildiğini tanımlarlar. Güçlendirilmiş çalışanlar artan iş memnuniyeti aracılığıyla yüksek düzeyde bağlılık sergilerler, sahiplik, kendine güven, yeni bilgi ve yetenekler kazanma ve takım çalışmalarında artış görülür. Kalitede artış, maliyetlerde azalma, işgücü devrinde azalma, iletişim ve sadakatte artış güçlendirmenin örgütsel düzeydeki diğer faydalarından bazılarıdır. Ayrıca işletmeler güçlendirme uygulamaları ile müşteri talebindeki değişimlere daha donanımlı ve hızlı bir şekilde cevap verebilirler (Pizam, 2007, s. 198, 199).

Güçlendirme, liderlerin yenilik yapmak için çalışanların yaratıcı olmaları yolunda onların enerjilerini seferber etmede kullandıkları en etkili yönetim uygulamalarından biridir. Liderlik desteği ve bağlılık birleştirildiğinde güçlendirme, çalışanlara yenilik için sorumluluk alma özgürlüğü verir, böylece yenilik yapmaları ve görevlerini başarılı olarak tamamlamaları için çalışanlar kendi kendilerine plan yapabilir ve faaliyette bulunabilirler (Ahmed, 1998, s. 39). Güçlendiren bir lider, çalışanların işletmeye bağlı oldukları yenilikçi bir örgüt iklimini de oluşturmaktadır (Stoker, vd., 2001, s. 1142). Örgütsel yeniliği sağlamak için çalışanların yapacakları işi seçmeleri, amaçları başarmak için neyi nasıl yapacaklarına karar vermeleri açısından kendilerini özgür hissetmeleri gerekir. Böyle bir iklimde güçlendirilen çalışanlar bilinçleri, bağlılık ve farkındalıklarını artırarak yeniliği sağlarlar (Jung, vd., 2008, s. 584-585). Güçlendirilmiş personel verimlilik ve etkinliğinin yüksek olduğu olumlu iş performansı sergiler ve güçlendirme iş ortamında daha fazla yenilik ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkilidir (Spreitzer, 2007, s. 18; Spreitzer, 1995, s. 1449).

Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde hizmet bekleyen pek çok misafir ve yapılması gereken pek çok iş bulunmaktadır. Yöneticilerin bu yoğun süreç ile tek başına mücadele etmesi mümkün ve doğru değildir. Bu nedenle turizm işletmeleri yöneticilerinin mümkün olduğunca çalışanlarına yetki devredebilen liderler olmaları, personeli güçlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca sektör işletmelerinde çalışan personel, müşteri ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak için esnekliğe ihtiyaç duymaktadır. Güçlendirme yaklaşımı ile karar alma ve uygulama süreçlerinde esnek olan çalışanlar yüksek performansla çalışabilecek ve işiyle ilgili süreçlerin pek çoğuna rahatlıkla müdahale edebilecekleri için yenilikçi fikirler de üretebileceklerdir. Güçlendirme uygulamaları ile yetkilerini devreden yöneticiler ise zamanlarını yönetimsel faaliyetler ve yenilikçi fikirler geliştirme ve uygulama süreçlerinde kullanabileceklerdir.

Turizm işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları alanında lider bir marka olan **Ritz- Carlton** otel işletmelerinde çalışanlar misafir taleplerini karşılama konusunda güçlendirilmişlerdir ve her bir çalışan misafir sorunlarını çözmek için yönetime danışmadan 2000 \$' a kadar harcama yapabilme yetkisine sahiptir. Örneğin çamaşırhane departmanında gelinin nedimesine ait elbise ütülenirken elbisede meydana gelecek bir hasarı gidermek için consierge, misafiri en yakın Versace mağazasına götürme ve misafire yeni bir elbise satın alma yetki ve sorumluluğuna sahiptir. Benzer şekilde **Marriott** otel işletmeleri ve **TGI Friday's Restaurant** zinciri de güçlendirme uygulayan ve bunun sonucunda iç ve dış müşteri

memnuniyet anketleri sonuçları olumlu düzeyde yüksek çıkan işletmelerdir (Walker ve Miller, 2010, s. 225- 226; Pizam, 2007, s. 199; Jarrar ve Zairi, 2002, s. 268).

**Ritz- Carlton** otel işletmeleri personeline işletme takımına dahil olduklarında “Misafir şikayetini alan herhangi bir çalışanımız o şikayeti sahiplenir. Anında misafir uzlaştırması hepimiz tarafından sağlanır. Misafir isteklerine on dakika içinde cevap verilir. En geç 20 dakika içinde misafir aranarak memnuniyeti garanti edilir.” kuralı öğretilmektedir. Ritz-Carlton çalışanlarına ayrıca misafir şikayetiyle karşılaşıldığında “Lütfen bizi bağışlayın.” ifadesini kullanmak ve şikayetle ilgili bilgi almanın gerekliliği öğretilmektedir. Çalışan sorunu öğrendikten sonra onu çözmek için ya gerekenleri yapmakta ya da mümkün olduğunca çabuk bir şekilde konunun uzmanı personele sorunu haber vermektedir (Brymer, 1991, s. 65).

**Ritz- Carlton Tysons Corner** karar alma görevinin yönünü yönetim kadrosundan çalışanlara doğru değiştirmiş bir otel işletmesidir. Güçlendirme uygulamaları kapsamında tüm çalışanların katılımı ile işletme için bir misyon bildirgesi oluşturulmuştur. Bütçe planlaması, iş planlama gibi pek çok idari görev yöneticilerden alınarak çalışanlara devredilmiştir. Bu girişim yönetim maliyetlerinde azalma, azalan işgören devir hızı, yükselen misafir memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı ile sonuçlanmıştır (Harrison ve Enz, 2005, s. 289- 290).

**Marriott** otel işletmeleri çalışanları “Güvenlik Bölgeleri” olarak adlandırılmış hangi durumlarda karar alabileceklerini belirten kurallar çerçevesinde (Quinn ve Spreitzer, 1997, s. 46) misafir ihtiyaçlarını belirleme ve onları memnun etme alanında ve **Harvester Restoranları**’ nda uygulandığı gibi örgütsel karar alma ve planlama süreçlerine katılma alanında güçlendirilmişlerdir (Lashley, 1995, s. 29). Güçlendirme uygulamaları ayrıca **Scott’s** otel işletmelerinde “Whatever It Takes” adlı işgören eğitim programlarında, **Hilton** otel işletmelerinde departman düzeyinde hizmet standartlarını düzenleme aşamasındaki işgören katılımında (Lashley ve McGoldrick, 1994, s. 29), **Accor** otel işletmeleri grubu kalite çemberleri, **McDonald’s** restoran işletmeleri öneri planlarında yer almaktadır (Lashley, 1995, s. 29).

Güçlendirme uygulamaları, **Harvester Restoranları**’ nda yarı özerk iş grupları, yönetim kademelerini işten çıkarma ve otel genel müdürlerine büyük çaplı yetki devrinde gözlenmektedir. Güçlendirme uygulamaları ile Harvester Restoranları personeli, işlerini kendi aralarında paylaşmakta, ekibe dahil olacak yeni üyeleri kendileri seçmekte ve eğitmektedirler.



İş rotalarını kendileri belirleyip restoran satışları performansını gözlemler ve kendi “ekip koordinatör”lerini kendileri belirlerler. Şefler ve garsonlar kendi stoklarını sipariş vermekten sorumludurlar, hijyen kontrollerini kendileri yönetirler, sorunları kendileri çözümlenerek müşteri şikayetleri ve ödemeleri ile kendileri ilgilenirler (Lashley ve McGoldrick, 1994, s. 29, 33).

*Marriott* otel işletmeleri, hizmet işletmelerinde güçlendirme alanında lider olan bir diğer markadır. J.W. Marriott, “mutlu müşteriler” elde etmek için “mutlu çalışanlar”a sahip olmak gerektiğini dile getirirken mutlu müşteriler ve mutlu çalışanları Toplam Kalite Yönetimi ve Personel Güçlendirme ile ilişkilendirmektedir (Lashley ve McGoldrick, 1994, s. 27). *Glasgow Marriott* oteli çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada çalışanların güçlendirilmeleri ile memnuniyetlerinin ilişkili olduğu açıkça tespit edilmiştir. Katılımcıların %71’ inin kararları kendilerinin aldıklarını ve %67’ sinin bireysel sorumluluk aldıklarını belirtmesi bu memnuniyetin göstergesidir. Ayrıca işgörenler güçlendirme ile elde ettikleri kişisel yararları %69 oranla iş memnuniyeti, %65 oranla iyileştirilmiş müşteri memnuniyeti, %63 oranla daha hızlı karar alma ve %53 oranla kişisel gelişim şeklinde tanımlamışlardır (Pizam, 2007, s. 198, 199).

Benzer şekilde *İskandinav Havayolları*, *Delta Havayolları* ve *Club Med* otel işletmeleri de güçlendirme uygulamalarının gözlemlendiği turizm işletmeleri arasında yer almaktadır (Hales ve Klidas, 1998, s. 91) .

Güçlendirme için katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışı liderliğinde bir örgüt kültürü oluşturmak ve güçlendirme uygulamalarını hayata geçirmek, çalışan ve yönetici arasındaki güveni sağlamakta, iş memnuniyetini artırmakta ve çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Tekin ve Köksal, 2012, s. 4262- 4263). Böyle bir esnek yapının varlığı ise çalışanların daha yaratıcı düşüncelerine ve yenilikçi uygulamalara imkan sağlamakta, yenilik yönetiminde başarıyı desteklemektedir.

## **1.6. Yenilik Yönetiminde Karşılaşılan Engeller**

Yenilik sürecinde karşılaşılan ve genellikle sürecin performansını etkileyen engeller, içsel ve dışsal engeller olmak üzere sınıflandırılmaktadır. İçsel engeller örgütün finans kaynakları, teknik yeterliliği, zaman gibi kaynak tabanlı; güncel yöntemler gibi kültür ve sistem ile ilgili; yöneticilerin riske karşı tutumları, çalışanların yeniliğe direnci gibi insan

doğasına ilişkin olabilmektedir. Dışsal engeller ise arz, talep ve ilgili çevre gibi alt sınıflara ayrılmaktadır. Arz engelleri teknolojik bilgi, hammadde ve finansman elde edilmesindeki güçlükleri içermektedir. Talep engeli, müşteri gereksinimleri, yenilik riskini algılamaları, yerel ya da yabancı pazar sınırlamaları ile ilgili olup, çevre ise yenilik sürecine yön verecek politika ve yasaları kapsamaktadır (Saatçioğlu ve Özmen, 2009, s. 390).

Özellikle yeni fikirler meydana geldiğinde ve uygulama aşamalarının ilk evrelerinde yenilikler, işletme çalışanları ve işletmenin bütünü için risklidir. Yeniliğin sonuçları öngörülemeyeceği için yeni fikirlere yatırım yapmak işletmeler açısından büyük risk taşımaktadır (Lyons, vd., 2007, s. 183). Yenilikçi bir işletme olmak, pek çok risk ile ilişkilendirilmektedir. Başlıca risk, yeni teknoloji veya yeniliğin işe yarar nitelikte olmamasıdır. Gerçekleştirilen yenilik ile yeniliğin kendisinden beklenen performans elde edilemeyebilir. Bu nedenle işletmelerin yenilikleri test etmek adına önemli kaynaklar ayırmaları gerekmektedir. Bir diğer önemli risk ise rakip işletmelerin yenilikleri pazara ilk önce kazandıran işletmeler olması ihtimalidir (Moorhead ve Griffin, 1992, s. 555- 556).

Yenilik yönetim sürecine yön veren yaratıcılığa engel oluşturan unsurları Amabile ve Gryskiwicz (1987), uygun ve adil olmayan işletme sistemleri gibi örgütsel özellikler, özgürlük vermemek gibi baskılar, örgütsel ilgisizlik, proje yönetimde başarısızlık, değerlendirme süreci, yetersiz kaynaklar, zaman baskısı, mevcut durumu sürekli vurgulama ve rekabet olarak ifade etmişlerdir (Wong ve Pang, 2003, s. 30).

Trott ise işletme prosedürlerindeki artış, işletmedeki profesyonel grupların fazla olmasından kaynaklanan karmaşık yapı, karar alma ve güç kullanımındaki merkezileşmenin varlığı, ekonomik ve örgütsel kaynakların yetersizliğinin yenilikçiliğe engel oluşturan diğer unsurlar olduğunu belirtmektedir (Trott, 2008, s. 92).

Yenilik, lider için risk olarak algılanması yanı sıra sıkıntı, karmaşa, zorluk olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca yenilik sürecinin karmaşık olması bakımından liderler için yenilik, tahmin ve kontrol etmesi zor bir faaliyettir (Kanter, 2002, s. 77). Üst yönetim desteğinin ve yenilikçi kültürünü benimsetmek için insanları motive etmenin eksikliği, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek fikirler geliştirmenin ve yenilikleri patent ile korumanın gerekliliği yenilikçiliğe engel olabilecek unsurlardandır (Oke, 2004, s. 38- 40).

Gerek bireysel gerekse örgütsel engeller açısından değerlendirildiğinde hata yapma, itibarın zedelenmesi, başarısızlık gibi korkular yaratıcılığın önündeki en yaygın engellerdendir (Wong ve Pang, 2003, s. 32). Bu korkuları taşıyan çalışanlar yaratıcılıklarını sergileyemeyecekleri gibi yöneticilerin risk alma ve hata yapma korkusu taşımaları ise işletme çalışanlarına yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmeleri için destek vermemelerine, yeni ve yaratıcı önerileri reddetmelerine sebep olmaktadır.

Bir diğer örgütsel engel olarak motivasyonun olmadığı bir çalışma ortamı ise çalışanların kendilerini örgütlerine daha az bağlı hissetmelerine sebep olmaktadır ve bu durum doğrudan çalışanların yaratıcı olma cesaretlerini kırmaktadır. Motivasyonları sağlanmayan çalışanlar kendilerini işletmeye gönülden adanmış hissetmezler ve yaratıcı düşünceleriyle işletmeye destek olmak istemezler (Wong ve Pang, 2003, s. 31). Çalışanlar kendilerini işletmeleri ve içinde buldukları takıma dahil hissetmediklerinde, çalışma arkadaşlarının uyumu ve desteği olmadığına, motivasyonları azalmakta, iş ve işletmelerine bağlılıklarında düşüşler gözlenmektedir. Yönetim ve çalışanlar arasında sağlanacak iletişim ise çalışanların moralini yükselterek işletmeye bağlılıklarını sağlayacak ve engelleri ortadan kaldırarak yaratıcılıklarına yol açacaktır (Wong ve Pang, 2003, s. 35).

Organik işletme yapıları yenilikçiliği teşvik etmekte, mekanik işletme yapıları ise yenilikçiliği engellemektedir. Bu yapıların özellikleri Tablo 1.1' de belirtmiştir.

**Tablo 1.1. İşletmelerde Yenilikçiliği Teşvik Eden ve Engelleyen Örgüt Yapıları**

<b>Yenilikçiliği Teşvik Eden Organik Yapılar</b>	<b>Yenilikçiliği Engelleyen Mekanik Yapılar</b>
Kurallara bağlı olmayan, özgürlükçü bir yapı	Uygulamalar için çok az bireysel özgürlük
Resmi olmayan, katılımcı bir çalışma ortamı	Uzun karar zincirleri ve yavaş ilerleyen karar mekanizmaları, kurallar ve prosedürler
Yüz yüze iletişim	Yazılı iletişim, resmi haberleşme ve raporlama süreçleri
Departmanlar arasında engellerin olmadığı çalışma takımları	Departmanlar arası katı ayrımlar ve fonksiyonel uzmanlaşmalar
Hiyerarşik olmayan bir örgüt yapısı	Hiyerarşik ve bürokratik bir yapı
Aşağıdan yukarıya olduğu kadar yukarıdan aşağıya doğru var olan bilgi akışı ve iletişim yönü	Aşağıdan yukarıya doğru daha fazla bilgi akışı ve yukarıdan aşağıya doğru daha fazla emir akışı
Yaratıcılık ve işletme amaçlarına yapılan vurgu	
Dış çevreden fikir almaya isteklilik, değişime, değişen ihtiyaçlara karşı esneklik	

Kaynak: Ahmed, 1998, s. 36.

Harrison ve Enz tarafından ifade edilen, işletmelerde yenilikçiliği destekleyen ve yıldıran etmenler ise Tablo 1.2' de sunulmuştur.

**Tablo 1.2. İşletmelerde Yenilikçiliği Destekleyen ve Yıldıran Etmenler**

<b>Yenilikçiliği Destekleyen Etmenler</b>	<b>Yenilikçiliği Yıldıran Etmenler</b>
Yenilikçilik, kişisel gelişim ve risk almayı destekleyen vizyon ve örgüt kültürü	Katı bürokrasi ve karar verme sürecinde tutuculuk
Üst yönetimin desteği ve örgütsel destek	Yönetim desteği ve örgütsel destek eksikliği
Takım çalışması ve işbirliği; düz bir yönetim hiyerarşisi	Otoriter liderlik ve geleneksel hiyerarşi
Merkezi olmayan onay süreci	Zor onay süreci
Her bir işgörenin fikirlerine değer verme	Sadece belirli kişilerin (araştırmacılar ya da müdürler gibi) fikirlerine itina gösterme
Mükemmel iletişimler	Kapalı kapı ofisler
Yenilik hibeleri ve projeler geliştirmek için izin zamanları	Girişimci faaliyetlere adanmış kıt kaynaklar
Başarılı girişimciler için büyük ödüller	Hatalar için sert cezalar
Öğrenme odaklılık	Ölçülebilir çıktılara özel önem

Kaynak: Harrison ve Enz, 2003, s. 287.

İşletme gelenekleri, kurallara bağlanmış davranışlar, standart faaliyet prosedürleri, bürokratik örgüt yapısı, hiyerarşik esneklik diğer örgütsel engellerdendir (Lazer, vd., 2006, s.215, 224). Yerleşik geleneklerini muhafaza eden ve sürdüren, uyulması gereken pek çok kural ve prosedürlere sahip olan ve çalışanlarını sürekli kontrol altında tutan bir yönetim anlayışında yaratıcılık ve yenilikçilik fazlasıyla engellenecektir. Bu engeli ortadan kaldırmak için işletme yönetimi tutucu tarzını değiştirmeli, hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmeli, yaratıcı fikirler ve yeniliklere açık olmalıdır. Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde otel endüstrisinin şiddetli rekabet ortamı, ağır çalışma koşulları, yoğun ve ağır iş yükü yaratıcılık ve yenilikçiliğe engel oluşturabilmektedir. Böyle bir ortamda personelin çalışmaya ara vermesi ve yaratıcı fikirler üretmesi mümkün olmamaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını engelleyen zaman ve iş baskısını azaltmak için işletme yönetiminin görevleri yeniden planlanması, çalışanların rahatlamasına, zihinlerini tazelemeleri ve böylece iş ile ilgili faaliyetlerde sürekli olarak daha fazla yaratıcı fikirler üretmek için zaman kazanmalarına imkan sunacaktır

(Wong ve Pang, 2003, s. 32- 33, 35).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve YENİLİK YÖNETİMİNDE YENİLİK TÜRLERİ

İş hayatında her geçen gün şiddetlenen rekabet koşullarında başarı elde etmek ve işletmeyi başarı temelleri üzerinde ayakta tutabilmek, yenilikçiliği benimsemiş bir yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır. Başarılı bir yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü arasında ise anlamlı bir ilişki söz konusudur. Liderlik anlayışı ve uygulamaları, işletme vizyon, misyon ve değerleri ile amaç ve hedefleri yanı sıra işletme faaliyetlerinin tamamında sağlanacak yenilikçi bir örgüt kültürü yapısı rekabet sürecinde işletmelere sürdürülebilir avantaj sunacaktır.

Yenilik yönetimi alanındaki bilimsel çalışmalar incelendiğinde yeniliğin temel olarak iki farklı türde ele alındığı görülmektedir. Bu yenilikler, radikal yenilik ve aşamalı yenilik olarak adlandırılmaktadır. Bu temel sınıflandırmanın ötesinde yenilikler ürün yeniliği, hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik olarak çeşitlilik göstermektedir. Ağırhama sektöründe geliştirilen yeniliklerin başarı faktörlerinin ise ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, pazara ilişkin boyutlar, sürece ilişkin boyutlar ve örgüte ilişkin boyutlar şeklinde sınıflandırıldığı gözlenmektedir.

Bu bölümde yenilikçi örgüt kültürü kavramı ile yenilikçi örgüt kültürü yapısını sağlamak için yenilik yönetiminde başarılı olmanın yollarına yer verilmiştir. Yenilik türlerinden radikal ve aşamalı yenilikler ile yenilik geliştirme başarı faktörleri altında ürün yeniliği, hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik kavramları ele alınmıştır.

#### 2.1. Yenilikçi Örgüt Kültürü

Yüksek rekabetçi bir çevrede işletmeler kendilerini sürekli olarak yenilikçi faaliyetler ile geliştirmelidir. Rekabetçi başarının anahtarı devamlı olarak yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştirmek ve bunları müşterilere yüksek yarar ve kalitede sunmaktır (Drejer, 2002, s. 4- 5). Yenilik çalışmalarına gereken önemin verilmesi işletmenin rekabet gücünü artıracaktır ancak uygulamadaki örnekler yenilik çalışmalarının riskli bir süreç olduğunu, başarılı yenilik çalışmaları oranının düşük olduğunu, yapılan araştırmalar ise yenilik projelerinin %70- 80' inin ya tamamen ya da kısmen başarısız olduğunu göstermektedir. İşletmeler için büyük önem

taşıyor olmasına rağmen yenilik çalışmalarının başarısızlık oranının yüksek olması, son yıllarda yapılan araştırmaların yenilik çalışmalarında başarılı olabilmek için işletmelere sunulabilecek pratik bir şematik çerçevenin geliştirilmesi konusunda çalışılmasına neden olmuştur ancak işletmelere kullanabilecekleri standart bir model sunulamamıştır (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 118).

İşletmeler pazar içerisinde hayatta kalabilmek ve hedef pazar bölümünün değişen ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için portföyünü sürekli olarak değiştirmek ve güncellemek zorundadır. Örneğin bir otel işletmesi misafirleriyle iyi ilişkilerini devam ettirmek, düşük sezonlarda dahi otel odalarında doluluğu sağlayabilmek, işletmenin varlığını sürdürebilmek ve uzun dönemli istikrar ve karlılık sağlayabilmek için yeni hizmetler geliştirmek zorundadır. Yenilikler işletmeler için oldukça önemli olmasına rağmen yeni hizmetlerin başarı oranı oldukça düşüktür. Gerçekte pazar içinde yer bulan 10 yenilikten 4 tanesi başarısızlıkla son bulmaktadır. Turizm işletmeleri yeniliklerinin ise resmi bir görüntüsü yoktur. Her yıl pek çok sayıda yeni otel ve restoran işletmesinin başarısızlığa uğraması ve iflas etmesi ağırlama hizmet işletmeleri endüstrisindeki başarısızlık oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu yüksek başarısızlık oranının sebebi ise konaklama işletmeleri yeniliklerinde başarının nasıl sağlanacağı hakkında bilginin eksikliğidir. Bu sebeple konaklama işletmeleri yöneticileri yenilik başarısında anahtar olarak içgüdüsel duygulara, duyumlara ve sınırlı dahi olsa deneyimlerine güvenmelidirler (Ottenbacher, 2007, s. 431, 432).

Konaklama işletmelerinde kalite ve itibarı geliştirmek, yenilik yapma, yeni ve başarılı ağırlama hizmetlerini geliştirme ve yenilikleri uygulama ile mümkündür. Yenilikçi uygulamalar ve yeniliklerin gelişimi gerek başarılı konaklama işletmeleri zincirleri gerekse bağımsız otel işletmeleri için stratejik bir güç niteliğindedir. Konaklama hizmetlerinin başarıları ve hataları üzerine bu zamana kadar büyük ölçekli ya da detaylı çalışmalar olmaması sebebiyle özellikle konaklama sektöründe yeni hizmetlerin nasıl geliştirileceği üzerine raporlar, sezgiler ve tartışmalar alanında bir açık vardır. Konaklama endüstrisi yenilikleri çoğunlukla soyut niteliktedir. Bu nedenle gerçekleşen yenilikleri, bu yeniliklerin müşteri memnuniyeti ve işletme karlılığına katkısını belirli sıklıkta gözlemlemek ve değerlendirmek oldukça zordur. Yenilikte başarının nasıl sağlanacağı bilgisi ise sınırlı niteliktedir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005, s. 205- 206). Ayrıca yenilik yönetimi çalışmalarına yön verecek, yenilik alanında yapılan ampirik çalışmalar ve bu çalışmaların turizm sektörüne uyarlanması da oldukça yenidir ve sınırlı sayıdadır (Camisón ve Monfort- Mir, 2011, s. 2; Peters ve Pikkemaat, 2006, s. 5).

Bu bölümde bilginin eksik kaldığı alana bir miktar da olsa küçük bir katkıda bulunmak istenmiş ve yöneticilere yenilik yönetim sürecinde başarılı olmayı sağlayacak, yenilikçi örgüt kültürü yapısını şekillendirecek öneriler sunulmuştur.

Yenilikçi işletmeler, temel olarak uzun dönemli bakış açısına sahip olma, pazar eğilimlerini tanımlama, tahmin etme, teknolojik ve ekonomik bilgiyi elde etme, elde edilen bu bilgiyi kullanma, özümseme isteği gibi stratejik yetenekler ile risk yönetimi, işletme çalışanları ve departmanlarıyla içsel işbirliği yanı sıra müşteriler, tedarikçiler, danışmanlar, kamu araştırmalarıyla dışsal işbirliği sağlamak, değişim sürecine işletmenin tamamını dahil etmek ve insan kaynağına yatırım yapmak gibi örgütsel yeteneklere sahiptir (European Commission, 1995, s. 1).

Yenilikçi örgüt kültürünü geliştirmek zaman ve çaba gerektirmektedir. Yenilikçi bir ortam oluşturmak için evrensel bir model bulunmamasına rağmen başarılı işletmeler incelendiğinde yenilikçilik ile ilgili bazı yaygın özelliklerin varlığı gözlenmektedir. Bu özelliklerden ilki işletmenin yeniliğe yüksek düzeyde bağlılık göstermesidir. Yeniliğe bağlılık, organizasyonun tüm kademelerinde yeniliğin faydalarına olan inanç, yeni ürün faaliyetlerine rehberlik etmek ve destek olmaya isteklilik şeklinde yansıyan üst yönetimin tutumundaki açıklıktır. Yenilikçilik faaliyetlerinde bulunmak ve başarı elde etmek için üst yönetimin desteği ve liderliği oldukça önemlidir. Bir diğer özellik, uzun dönemli odaklanmanın gerekliliğidir. Yenilik, aslında gelecekte bir yatırımdır, mevcut problemlerin çözümü için işletme misyonunu kurtarmak değildir. Bir başka özellik ise örgütün esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Yenilik, karmaşık süreçler, bürokratik gelişmeler ve tıkanıklıklar ile sabit yapılarda nadiren ilerleyebilir. Son olarak yenilikçi bir ortam yaratmanın uygun teşvik sistemlerine ihtiyaç duyuyor olmasıdır. Ödül sistemleri yenilikçilik için pek çok yenilikçi işletmede kullanılan etkili bir teşvik yöntemidir (Kluyver ve Pearce II, 2009, s. 165).

Yenilik yönetiminde ve yenilikçi uygulamalarda başarılı olabilmek için standart bir model ya da başarının nasıl sağlanacağı hakkında net bir bilgi olmamasına rağmen yenilikçi bir işletme olabilmek mümkündür. Yenilik yönetiminde başarı, güçlü ve yenilikçi bir örgüt kültürü temeline dayanmalıdır. Yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi fikirlere açık, katılımcı yönetim uygulayan bir lider ile sağlanabilir. Yenilik yönetim sürecinde yöneticiler yeni fikirlere açık olmalıdırlar. Yenilikçi uygulamaları gerçekleştirmek için risk alma konusunda cesaretli olunmalıdır. İşletme çalışanlarının yaratıcılığı teşvik edilmeli, fikir paylaşımları ve uygulamaları konusunda çalışanlar cesaretlendirilmelidir. Özellikle hizmet işletmelerinde

çalışanlar ürün ve hizmetin sunumunda müşteriler ile birebir iletişimde oldukları için ihtiyaç ve beklentileri daha iyi tespit edebilmekte, sorunları ve geliştirilmesi gereken noktaları daha kolay tespit edebilmekte ve böylece öneri sistemlerinin aktif yapılandırılması ve işlemesi sonucunda işletme yönetimine yenilikçi fikirler sunabilmektedirler.

Yenilik yönetim sürecinde lider, süreci yönetecek ve sürecin tamamını etkileyecek oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu süreçte liderin yenilik çalışmalarında azimli ve istekli olması fayda sağlayacaktır. Lider, yenilik sürecine işletme içi ve dışından dahil olan herkese bu heyecanını yansıtmalıdır. Çalışanlarını kurallara bağlı kalarak kısıtlamamalı, onlara fikirlerini rahatlıkla sunabilecekleri ve hayata geçirebilecekleri ortamlar ve imkanlar sunmalıdır. Vizyon sahibi olmalı ve süreçte rol alan insanlara ilham vermeli, onları yöreklendirmelidir. Kurallara bağlı kalmamalı, çalışanlarını da bu tür kısıtlamaların içinde bırakmamalıdır. Risk almaktan korkmadan, riski başarıyla yöneterek belirsizlikleri ortadan kaldırmalı ve çalışanlarına güven ve cesaret sunmalıdır. Çalışanlarına inanmalı, güvenmeli ve yetki ve sorumluluklar bırakmalıdır.

Yenilik sürecinde örgüt kültürü, örgütsel süreçlerde hızlı onayı, açık iletişimi, işbirliğini, yeni şeyler denerken insanların hatalarına karşı toleranslı olmayı teşvik etmelidir. Yenilik sürecinde özellikle çok riskli olan ve büyük yatırımlar gerektiren fikirlerin uygulama aşamasında birkaç değerlendirmede bulunmak ve kontrol süreçlerini sıkı bir şekilde işletmek iyi bir yönetim aracı olabileceken hiyerarşiye dayalı, aşama aşama gerçekleştirilecek rutin kontroller işleri yavaşlatacak ve potansiyel yenilikçilerin de şevkini kıracaktır (Kanter, 2002, s. 79- 80).

Yenilikçi işletmeler yenilikleri tek başlarına ya da diğer işletme ve araştırma kuruluşları ile işbirliği içerisinde geliştirebilen ya da diğer işletmeler tarafından geliştirilmiş yenilikleri benimseyip uygulayabilen işletmelerdir. Her iki durumda da işletmeler belirli bir yenilik süreci içerisine girmiş olacaklardır. Başarılı bir yenilik yönetimi öncelikle etkili yöntemler geliştirmek ve bunları işletme içerisinde kalıcı hale getirmekle sağlanabilir. İster işletme tarafından geliştirilsin isterse dışarıdan benimseme yoluyla elde edilsin her türlü yenilik, örgütte belirli yetenek ve becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. Yenilik için gerekli olan bu yetenek ve becerilere sahip olmak, işletmeye bunları kazandıracak bir örgütsel yapının varlığı ile mümkün olacaktır. Böyle bir yapının oluşturulması için işletmedeki çalışma süreçlerinde, insan kaynakları kapasitesinde, işletme kültürü ve düzenlemelerinde önemli değişimler ve düzenlemeler yapılmalıdır. Böyle bir yenilikçi işletme yapısının etkin



çalışabilmesi için ilk olarak yöneticilerin ve analiz birimlerimin görevleri tanımlanmalı, performans göstergeleri ve fırsatlar analiz edilip belirlenmelidir. Ardından kritik görevler ve çalışma süreçleri belirlenerek görev ve çalışanların eşleştirilmesi gerçekleştirilmelidir. Yeniliğin gerektirdiği çözümlerin üretilmesi için ilgili adımların atılması ve son olarak da sonuçların gözlenmesi ve gerekli çıkarımların yapılarak sistemin iyileştirilmesi gerekmektedir (Uzkurt, 2008, s. 146- 147).

Üst yönetimin desteğinde olmayan yenilikler başarılı olamazlar. Yeni fikirler sunmak, yenilikçi bir örgüt kültürü yapısında bu fikirleri uygulamaya dönüştürebilmek ve başarılı performans sonuçları alabilmek öncelikle üst yönetimin yenilik ve yenilikçiliğin anlam ve önemini benimsemesi ve yenilikçi faaliyetleri maddi ve manevi açıdan desteklemesi ile mümkün olacaktır.

Pek çok işletmede üst düzey yöneticiler veya araştırmacıların yenilikçiliğe liderlik ettikleri düşünülmekte ve bu sebeple işletmede çalışan herkesin fikirlerine eşit ilgi gösterilmemektedir. Yenilikçi işletmelerde ise eşitlikçi örgüt kültürü ve mükemmel iletişimin varlığı göze çarpmaktadır. Bu işletmeler mümkün olduğunca resmi olmayan toplantılar düzenleyerek, faaliyetler çerçevesinde takım çalışmalarını biçimlendirerek iletişimi teşvik etmektedirler (Harrison ve Enz, 2005, s. 290).

Yüksek derecede merkeziyetçi yapıdaki örgütlerde çalışanlar tepe yönetimin oldukça alt basamaklarında yer almakta ve sınırlı ölçüde özerkliğe sahip olmaktadır. Bu türde aşırı hiyerarşik yapı yenilik çabalarını engellemektedir, çünkü çalışanlar ancak işlerini kendileri yönetip kontrol ettiklerinde daha fazla yaratıcı olma eğilimi gösterirler. Ayrıca örgütsel yenilik departmanlar ve fonksiyonel özellikler arasında koordinasyon ve iş birliği gerektirir. Yüksek derecede merkeziyetçi bir örgüt yapısı ise tepe yönetim yenilikçiliği desteklese bile koordinasyon ve işbirliği çabalarını engeller (Jung, vd., 2008, s. 585). Pek çok yönetici yenilikçiliği genellikle ürünlerini diğer rekabetçi ürünlerden ayrıcalıklı yapmak ve müşteriler için daha çekici kılmak amacıyla belirli ürün değişiklikleri yapmak, bazı yeni ayrıntıları veya unsurları uygulamak olarak algılamaktadır. Oysa ki günümüz modern yönetiminde yenilikçilik, katılımcı bir ortamda, işletmedeki her kademedeki çalışanın hatta farklı alanlardan profesyonel insanların oluşturduğu ekiplerin uzun dönemli çalışmalarını içeren bir süreçtir (Najdeska, vd., 2010, s. 707). Yenilik, yüksek katılımcı örgüt yapıları ve kültürlerinde gelişir ve gerçekleşir (Ahmed, 1998, s. 36). Yenilik faaliyetleri işletme üst yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen aslında işletmedeki herkes için büyük önem taşımaktadır.

Yenilikçi bir örgüt kültürü ve yapısı oluşturmak, bu kültür ve yapının sürekliliğini sağlamak işletmedeki herkesin sorumluluğunun bir parçasıdır (Kuczmarski, 2003, s. 539).

Yenilik sürekli bir değişim ve öğrenme sürecidir. İşletme içerisinde farklı bir kültür ve anlayış gerektirir. Bu farklı kültür ve anlayış, geniş bir vizyona sahip, değişime ve gelişmeye açık yöneticiler ve çalışanlarla oluşturulabilir. Yenilikçiliğin bir işletme kültürü olarak benimsenmesi için bu anlayışa sahip liderlerin varlığı ön koşuldur. Yenilik ile rekabet avantajını yakalamak ve artırmak işletmenin stratejik amaçlarından bir tanesi olmalı ve üst yönetim bu amacı sahiplenmelidir. Bunu başarmanın yolu, çalışanları yeni fikirler üretmeleri konusunda teşvik etmek ve üretilen fikirlerin üst yönetime rahatça iletilebilmesine imkan sunmaktır. Böylece fikirlerin ara kademelerde kaybolması engellenir ve çalışanların özgüvenlerinin artması sağlanır (Görmüş ve Aydın, 2010, s. 175- 176).

İşletme gelenekleri, kurallara bağlanmış davranışlar, standart faaliyet prosedürleri, bürokratik örgüt yapısı, hiyerarşik esneklik, yenilikçi bir örgüt yapısı için diğer örgütsel engellerdendir (Lazer, vd., 2006, s.215, 224). Yerleşik geleneklerini muhafaza eden ve sürdüren, uyulması gereken pek çok kural ve prosedürlere sahip olan ve çalışanlarını sürekli kontrol altında tutan bir yönetim anlayışında yaratıcılık ve yenilikçilik fazlasıyla engellenecektir. Bu engeli ortadan kaldırmak için işletme yönetimi tutucu tarzını değiştirmeli, hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmeli, yaratıcı fikirler ve yeniliklere açık olmalıdır. Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde otel endüstrisinin şiddetli rekabet ortamı, ağır çalışma koşulları, yoğun ve ağır iş yükü yaratıcılık ve yenilikçiliğe engel oluşturabilmektedir. Böyle bir ortamda personelin çalışmaya ara vermesi ve yaratıcı fikirler üretmesi mümkün olmamaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını engelleyen zaman ve iş baskısını azaltmak için işletme yönetiminin görevleri yeniden planlanması, çalışanların rahatlmasına, zihinlerini tazelemeleri ve böylece iş ile ilgili faaliyetlerde sürekli olarak daha fazla yaratıcı fikirler üretmek için zaman kazanmalarına imkan sunacaktır (Wong ve Pang, 2003, s. 32- 33, 35).

Hızla değişen çevrelerde örgütler hayatta kalabilmek için yenilik yapmalıdırlar. Bunun için ise işletmelerin çevresel değişimi öngören ve bu değişimlere hızla cevap veren, birlikte hareket eden, bilgili işgörenlerden oluşan takımlara ihtiyacı vardır. Hiyerarşik kontrol düzeyi yüksek, roller ve görevlerin açıkça tanımlandığı, esneklik ve yaratıcılığa engel olan merkezileşmiş karar alma yapısına sahip, kurallar, politikalar ve prosedürler ile yaratıcı ve yenilikçi düşünceye imkan sunmayan örgütlerde ise yenilik sınırlı olma eğilimi gösterecektir (Hatch ve Cunliffe, 2006, s. 111; Harrison ve Enz, 2005, s. 288).

Yenilikçilik, yenilik için çaba göstermeleri adına örgüt üyelerine daima rehberlik eden bir örgüt kültürü ve yaratıcılığı özendiren bir örgüt iklimi gerektirir (Ahmed, 1998, s. 30). Yeniliği destekleyen bir örgüt kültürü işletme çalışanları ve yöneticilerin devamlı öğrenmelerini teşvik eder (Harrison ve Enz, 2005, s. 288). Yüksek düzeyli özerklik, risk alma, hataları hoş görme ve düşük düzeyli bürokrasi en çok rastlanan yenilikçi örgüt kültürü özelliklerindedir (Miron, vd., 2004, s. 179).

Yenilikçi örgütler deneyime imkan sunarlar. Hem başarıyı, hem başarısızlığı ödüllendirir, hata yaparak öğrenmeye teşvik ederler. Örgüt üyelerini etkin bir şekilde eğitirler ve geliştirirler. Çalışanlarına yüksek iş güvencesi sunarlar, böylece çalışanlar hatalarından dolayı işlerinin sonlanmayacağı bilinciyle korkusuzca yeni fikirler sunar ve uygularlar (Robbins, 2000, s. 269). Yenilikçi örgüt kültürü, yeniliğe her zaman açık olmak, yaratıcı düşünceler geliştirmek ve gerektiğinde risk almak üzerine kurulmuştur (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 297). Bireylerin yaratıcılığını, davranışlarını ve bağlılığını etkiler, yenilik amaçlarını başarmak için örgütsel yeteneği artırır (Chen, 2011, s. 65). Yenilikçi örgüt kültürü, heyecan vericidir ve dinamiktir. Bu türde bir kültür içinde girişimci ve hırslı insanlar başarılı olabilirler. Meydan okuma ve risk ile dolu olan bu türde bir örgüt kültürü yaratıcı bir çalışma ortamı sunar ve bu ortamda yaratıcılığa teşvik süreklidir. Her ne kadar örgütsel başarıyı elde etmek için gerekli bir kültür türü olsa de yenilikçi kültürler başarmanın sürekli baskısı olan psikolojik yıpranma (burn-out) ve stresin yoğun yaşandığı iş ortamlarıdır. Bu nedenle yenilikçi örgüt kültürüne yatkın örgüt üyeleri dinamik, girişimci, iddialı, ilham veren, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk alabilen kişilerdir (Wallach, 1983, s. 33).

Yenilik sürecine yön verecek olan liderliği yürütmedeki anahtar nokta, lider ve yönetim ekibinin uzakları görebilme yeteneğine bağlıdır. Bu görme yeteneği etrafta dolaşarak yapılan yönetim (Management By Wandering Around: MBWA) ile mümkün olabilir. Bu yolla yenilikçi değerleri geliştirmek ve yaymak isteyen bir yönetici, kendisini işgörenleri ve müşterilerinin yerine koyabilmeli, örgüt içindeki faaliyetlerle iç içe olmalı, işletme içi kadar dış dünyaya da odaklanabilmeli, sadece kendi yönetimine değil bütün kademelerdeki işgörenlere iletişim yollarını açık tutmalı, zamanını sahada harcayarak, genç uzmanları özendirerek ve yetiştirerek işletme birimlerinde bulunmalı, şirket ilkeleriyle örgüt vermeli ve yeniliklere katılanları ödüllendirmek için aktif rol almalıdır. Umutları yenilikçi değerlere taşıyabilmelidir. Çalışanların ve müşterilerin ilgisini gözlemleyebilmeli, yaratıcılık ve yenilikçiliği özendirme çabasında olmalıdır (Durna, 2002, s. 191).

Yenilik yönetiminde başarı sağlayabilmek için liderin rolü oldukça önemlidir. Liderin ekibi ile birlikte sürecin her aşamasına yöne verecek bir iş planı oluşturması gerekir. Yenilik faaliyetlerinde başarı sağlanması ve sürecin başarıyla tamamlanması için öncelikle işletme amaçları belirlenmeli ve bu amaçlar çalışanlar ile paylaşılmalıdır. Amaçlar işletme çalışanlarıyla birlikte belirlenmeli ve çalışanların da katılacağı düzenli toplantılar gerçekleştirilerek işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştıracak yeni fikirler bu toplantılarda tartışılmalıdır. Belirlenen amaçlara ulaşmak ve yenilikçi faaliyetlerde başarı sağlayabilmek için işletme içi iletişim çok yönlü olmalı, başta lider ile çalışanlar arasında olmak üzere işletmenin farklı birimleri çalışanları arasında bilgi paylaşımını sağlayacak toplantılar düzenlenmelidir. İşletme içi bilgi paylaşımı yanı sıra takım üyelerini konu ile ilgili buluşlar, yeni teknolojiler, gelişmiş uygulamalar hakkında bilgilendirmek için işletme dışı uzmanları davet ederek bilgi paylaşımında bulunmak faydalı olacaktır. Yeni bir ürün ve hizmet keşfeden veya mevcut ürün ve hizmetler ile süreçleri geliştirmek için yenilikçi önerilerde bulunan çalışanları adil bir sistemde ödüllendirilmek de başarıya büyük katkılar sağlayacaktır (Yukl, 2010, s. 326).

İşletme vizyonu, amaç ve hedefleri ile yenilik sürecine yön verecek bir stratejiye sahip olmak işletmenin yenilikçi uygulamalarında yol gösterici bir etken olacaktır. Yenilik stratejisi, işletmenin rakiplerinden farklı olan ürün ve hizmetlerini geliştirmeyi çabaladıkları bir stratejidir ve bu stratejide odak nokta, işletmelerin yeni ve farklı olanı sunmasıdır. Bu aşamada çalışanlar belirsizlik ve öngörülemezlik korkusu yaşayabilir, yaratıcı davranamaz ve risk almaktan çekinebilirler (Nickson, 2007, s. 11). Belirsizlik ve öngörülemezliğin çalışanları tedirgin edeceği ve yenilik sürecine direnç gösterebilecekleri ihtimali göz önünde bulundurularak yenilik sürecinde kendilerinden neler beklendiği çalışanlara açıkça ifade edilmeli, yenilik süreci sonunda işletmenin ve bireylerin elde edeceği faydalar çalışanlara açıklanmalı, böylece bu gelişim, değişim ve yenilenme süreçlerine karşı oluşabilecek korkular yok edilmelidir. Bu süreçte çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmek için ise yöneticilerin katılımcı bir yönetim davranışı sergilemeleri çalışanların motivasyonunu artıracak ve yenilik sürecine uyum sağlamalarını kolaylaştıracaktır.

Yenilik, işletmeye kar sağlayan fikir ve bilgileri yeni ürünlere, hizmetlere ve yöntemlere dönüştüren bir süreçtir. Bilgi, yeniliğin temelidir. Yenilikçi işletmelerde bilgi hem iç (personel, veri tabanları, satış rakamları, vb.) hem de dış kaynaklardan (müşteriler, rakipler, meslek kuruluşları, gazeteler, dergiler, araştırma ve danışmanlık kuruluşları, vb.) son derece etkili ve verimli bir şekilde üretilmekte, üretilen bu bilgi örgütün bütün katmanlarına hızla

yayılmakta ve herkes bu bilgiye rahatlıkla ulaşabilmektedir (Bektaş ve Durna, 2007, s. 424-425). Sektör içerisinde veya diğer işletmelerde gerçekleşen yenilikler hakkında bilginin işletmeye girişi çeşitli iş deneyimine sahip insanları istihdam ederek, danışmanlar ve eğitimcilerden destek alarak, çalışanlara eğitim programları ve fırsatları sağlayarak, bilimsel toplantılar ve yayınlardan elde edilecek bilimsel akımları takip edecek araştırmacıları tahsis ederek sağlanabilir (Harrison ve Enz, 2005, s. 95- 96). Sistematik bir şekilde yeni bilgiyi tanımlayabilen, elde edebilen, yorumlayabilen, paylaşabilen, yeniden şekillendirebilen bir işletme, yenilikleri çok daha iyi bir şekilde özümseyebilecek ve kendisine adapte edebilecektir. İşletme içi iletişim mekanizmasının ise işletme içi ve dışından gelecek bilgi ve verilerle güçlendirilmesi gerekmektedir. İşletme, yapmayı planladığı yenilikleri bu bilgi ve veriler üzerine kuracağı için işletme içi ve dışı ile iyi işleyen bir iletişim mekanizmasının kurulması gerekir. Kademeler arasındaki iletişimi engelleyici ve sınırlandırıcı otoriter kuralların varlığı yeniliklerin ortaya çıkmasında engel oluştururken, açık ve şeffaf iletişim ise yenilik sürecine olumlu katkılar sağlayacaktır (Bektaş ve Durna, 2007, s. 424- 425).

Bilgi, yenilik sürecini başlatan ve sürece yön veren önemli unsurlardan biridir. Yenilikte başarılı olmak için liderlerin yenilik kültürünü oluşturmak adına örgütsel yapılar ve süreçlere eğilmeleri ve bilginin açık bir şekilde paylaşımını sağlamaları gerekmektedir (Lyons, vd., 2007, s. 187). Gerek işletme içi gerekse işletme dışı kaynaklardan elde edilecek ve yenilik sürecine katkı sağlayacak her türlü bilginin işletmenin her kademesinde ulaşılabilir olması ve paylaşılması sağlanmalıdır. Gerek işletme çalışanları olan iç müşteriler gerekse ürün ve hizmetleri satın alan dış müşterilerin yenilik sürecinin en önemli kaynakları olduğu unutulmamalı ve bu paydaşlar ile iletişimin sürekliliği sağlanmalıdır.

Turizm işletmeleri, amaçlarına ulaşmak için yapılarını oluşturan sosyal ve teknik sistemlerinde sürekli değişim içindedirler. Bu değişimlerle turizm işletmeleri ya çevrelerini etkilerler ya da çevrelerindeki değişimleri yakalamaya çalışırlar. Bu nedenle turizm işletmelerinin bu çevresel belirleyicilerdeki koşullarda (ekonomik, teknolojik, sosyo- kültürel, siyasal örgütsel faktörler gibi) meydana gelen değişim ve gelişmeleri yakından takip etmeleri gerekmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=29&cilt=5&sayi=1&yil=2003>: 20.01.2012). Turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde de iç ve dış çevresinden sağlayacağı her türlü bilgi, turizm işletmelerine yenilik yönetim sürecinde önemli katkılar sağlayacaktır.

İşletme çalışanları, işletmelerin yenilik yönetim sürecinde en önemli iç kaynağı oluşturmaktadır. İşletme yönetiminin çalışanların yenilikçi fikirlerine açık olması yenilik sürecine fayda sağlayacaktır. İşletmede yenilikçiliği teşvik etmek ve yenilikçi örgüt kültürünü oluşturmak adına öncelikle çalışanlar yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilmeli ve çalışanların yenilikçi fikirlerini üst yönetime iletebileceği bir platform oluşturulmalıdır. Fikirler, uygulama için uygun olmayabilir, işletmeye fayda sağlamayacak nitelikte olabilir. Bu durumda çalışanlar ağır şekilde olumsuz eleştirilmemeli, hataları ya da başarısızlıklarından dolayı suçlanmamalıdır, çünkü fikirlerinin faydalı olmadığını sürekli olarak vurgulamak çalışanların yaratıcılıklarını engelleyecektir ve çalışanlar bir süre sonra yeni fikir üretmeyeceklerdir. Çalışanlara yenilikçi fikir üretmeleri için zaman ve kaynak sağlanmalı, önerdikleri fikirleri uygulayabilmeleri için küçük de olsa imkanlar sunulmalı, bütçe ayrılmalıdır.

Yenilik sürecinde bir diğer bilgi kaynağı olarak müşterilerin satın alma eylemi öncesi ve sonrasında işletmenin ürün ve hizmetleri ile ilgili memnuniyetleri periyodik olarak takip edilmeli, ölçülmelidir. Elde edilecek sonuçlar doğrultusunda mevcut ürün ve hizmetlerin, süreçlerin, hatta örgütsel yapı ve uygulamaların nasıl iyileştirilebileceği belirlenmelidir. Müşterilerin mevcut ürün ve hizmetlerden kaynaklanan istek ve ihtiyaçları periyodik olarak tespit edilerek yenilenmelidir.

İşletme çalışanları ve müşterileri kadar işletmeye katkıda bulunan paydaşlar da yenilik yönetim sürecine bilgi girişi sağlamaktadır. Bu süreçte tedarikçiler ile periyodik görüşmeler yapılmalı ve işletme ürün, hizmet ve süreçlerini iyileştirebilecek ne tür çalışmaların yapılabileceği hususunda öneriler temin edilmelidir. Rakip işletmeleri düzenli olarak takip etmek, ürün ve hizmetlerini satın alarak inceleme fırsatını elde etmek de yenilik yönetim sürecinde işletmeye katkı sağlayacak önemli faaliyetlerdendir.

İçerisinde faaliyette bulunulan sektör veya yenilik çalışmalarına yön verebileceği düşünülen diğer sektörler ve işletmelerin faaliyetleri yakından takip edilmeli ve bu gelişmeler bilgi kaynağı olarak kullanılarak ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilik alanlarına uyarlanmaya çalışılmalıdır.

Otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde işletme yatırımcıları ve yöneticileri öncelikle hangi pazarlara hizmet sunacaklarını, yaşları, eğitim durumları, gelir durumları gibi özelliklerini analiz ederek misafirlerinin kimler olduğunu, misafirlerin ne istedikleri, nasıl bir

ortamda konaklayarak nasıl bir tatil yapmayı hayal ettiklerini iyi analiz etmelidirler. Bu analiz sonucunda elde edilecek bilgiler ışığında yatırımcılar, alanında uzmanlaşmış güçlü bir ekiple çalışmalı ve yatırımları bu bilgiler doğrultusunda şekillendirmelidirler. Faaliyetlerine devam eden işletmelerde ise yenilik yapma aşamalarında benzer süreçleri uygulamak faydalı olacaktır. Devam eden faaliyetlerde yenilik yapmak için katılımcı bir yönetim anlayışı ile misafirler, işletme çalışanları ve tedarikçiler gibi paydaşlardan fikirler almak, yenilik yönetiminde başarılı olmak için fayda sağlayacaktır. Gerek yatırım aşaması gerekse yönetim süreçlerinde yenilik yapabilmek için yazılı ve görsel medya yakından takip edilmeli, yurtiçi ve yurtdışında faaliyette bulunan otel işletmeleri, eğlence işletmeleri, yiyecek- içecek işletmeleri, sağlık ve güzellik merkezleri gibi işletmeler ziyaret edilmeli, bu işletmelerin ürün ve hizmetleri satın alınarak tecrübe kazanılmaya çalışmalıdır. Benzer şekilde yurt içi ve yurtdışı fuarları ziyaret etmek, turizm faaliyetleri ve otelcilik sektöründeki trendleri yakından takip etmeyi sağlayacaktır.

Bahsedilen bu kaynaklardan elde edilen bilgilerden ilham alacak, işletmeyi vizyonuna ulaştıracak, amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye fayda sağlayacak yenilikçi fikirler üst yönetimin liderliğinde oluşturulmuş bir yenilik ekibinde, belirlenmiş prosedür ve kriterlere göre değerlendirilmeli ve uygulanmalıdır. İşletme içerisindeki yaratıcı insanları fark etmek ve önerilen ya da uygulanan hatta uygulama sonucunda işletmeye fayda sağlayan tüm yenilikçi fikir sahibi çalışanları adil bir ödüllendirme sistemi ile desteklemek yenilikçi işletme kültürünü sağlamlaştıracaktır. Ödüllendirme sistemi, çalışanların yaratıcılıkları ve yenilikçi fikirler üretmeleri üzerinde olumlu etki oluşturacak, yenilikçi fikir üretmeleri için çalışanlarda istek uyandıracaktır. Bu tür bir ödüllendirme sistemi ile çalışanlar kendilerinin ve fikirlerinin önemsendiğini hissedecekler, işletmeye değer katmanın onurunu yaşayacaklar böylece örgütlerine duydukları bağlılık artacaktır.

Yenilik yönetimini etkin ve verimli bir şekilde uygulayabilmek için işletmenin ürün ve hizmetleri ile süreçlerinin nasıl iyileştirileceği, hangi alanlarda yenilik uygulanacağı periyodik aralıklar ile sorgulanmalıdır. Bu sorgulama doğrudan üst yönetim tarafından yapılabileceği gibi üst yönetim liderliğinde her kademedeki çalışanın hatta dışarıdan paydaşların da katılacağı bir ekip ile düzenli olarak gerçekleştirilmelidir. İşletmede farklı departmanlarda çalışan insanların bir araya gelerek takım oluşturması yenilik geliştirmede olumlu sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Farklı disiplinlerde eğitim almış ve farklı işler yapan insanların yenilik yapılması düşünülen konulardaki bakış açıları birbirinden farklı olacağı için bu farklılıkların bir araya gelmesi yeniliğin geliştirilmesinde kolaylaştırıcı bir etki oluşturacaktır

(Güleş ve Bülbül, 2004, s. 124). Alt kademe çalışanlar ile üst kademe yöneticilerin bir arada olacağı, işletme dışından ise misafirler, tedarikçiler, danışmanlar, akademisyenler, farklı meslek gruplarından insanlardan oluşturulacak bir yenilik ekibi böyle bir çeşitlilikle yenilik sürecinde büyük bir sinerji oluşturacaktır. Oluşturulacak bu türde bir yenilik ekibi ile yenilik yönetiminde başarı sağlayabilmek ve fark yaratacak yenilikçi uygulamaları hayata geçirebilmek için işletme vizyonu yenilik ekibi ile net bir şekilde paylaşılmalıdır. Belirlenen vizyona, işletme amaç ve hedeflerine ulaşabilmek adına ekip üyelerine ne yapmaları gerektiği değil onlardan ne istendiği açıkça ifade edilmelidir. Ne yapmaları gerektiği söylendiğinde oluşacak baskının etkisi ile üyelerin yaratıcılıkları ve yenilikçi fikirleri bir süre sonra yok olmaya başlayacaktır. Ekip üyelerine yenilikçi projelerini uygulamaları için fırsatlar verilmeli ve motive edilmelidirler. Bu türde bir yenilik ekibi oluşturmak yenilik sürecinde başarılı olmak için atılan güzel bir adım olacaktır, ancak bu ekibin işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan gelecek olan yenilik fikirlerini almak, değerlendirmek ve fayda sağlayacak yeniliklerin gerçekleşmesini sağlayarak uygulama aşaması sonrasında kontrol süreçlerini takip etmek için belirli aralıklarla düzenli olarak bir araya gelmesi gerekmektedir. Ekip toplantılarında paylaşılan konular ve sonuçları bir sonraki süreçlere yön vermesi bakımından kayıt altına alınmalı, düzenli olarak takip edilmelidir. Bu toplantılarda beyin fırtınası ve SWOT analizi gibi tekniklerin kullanılması toplantıların verimli geçmesine katkı sağlayacaktır. Böylesi bir ekibin varlığı ve çalışmaları işletmenin yenilikçi kültürünün oluşmasına da katkılar sağlayacaktır.

## **2.2. Yenilik Türleri**

Yenilikler temelde radikal yenilikler ve aşamalı yenilikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra yenilik yönetimi açısından değerlendirildiğinde ise yenilikler ürün yenilikleri, hizmet yenilikleri, pazarlama yenilikleri, süreç yenilikleri ve örgütsel yenilikler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu kısımda tüm bu yenilik türleri tanımlarına ve örneklerine yer verilmiştir.

### **2.2.1. Radikal ve Aşamalı Yenilikler**

Yenilik, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa “radikal yenilik” olarak adlandırılırken adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıktığında “aşamalı (artımsal) yenilik” olarak adlandırılmaktadır. Radikal yenilikle



müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünler ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemler geliştirilmektedir ve pazara sunulmaktadır. Bunun dışında kalan yenilikler aşamalı yenilik olarak değerlendirilmektedir (Elçi ve Karataylı, 2008, s. 9).

Radikal yenilikler, mevcut endüstriyi değiştiren ya da yeni bir endüstri oluşturan önemli atılımlar sunan yeniliklerdir (Moorhead ve Griffin, 1992, s. 557). Radikal yenilikler, rekabetin temelini, yeniliği yaratan kişi ya da kurum lehine değiştirme potansiyeli taşımaktadır. Örneğin; Henry Ford' un otomobil tasarımı ve montaj hattında yaptığı yenilikler, yeni yeni ortaya çıkan otomobil sanayinin doğasını kökten değiştirmiş ve on beş yıl boyunca başka hiçbir otomobil üreticisi rekabette Ford' un başarısına yaklaşamamıştır. Radikal yenilik, avantajlarına rağmen şirketler için riskleri de beraberinde getirmektedir. Radikal yeniliklere adanmış projeler riskli ve pahalıdır; genellikle elle tutulur bir ürüne ya da sonuca ulaşmak pek çok yıl çalışmayı gerektirmektedir. Bu süreç içerisinde hiçbir ürüne ya da sonuca ulaşamama gibi bir tehlike de bulunmaktadır. İşletmeler başarılı olmak için sabırlı olmak ve bu uzun zaman dilimini destekleyecek bütçelere sahip olmak zorundadır. Risklerin, maliyetlerin ve uzun zaman dilimlerinin yarattığı sorunlar, en kurumsal şirketleri bile aşamalı yenilik yapma stratejisini benimsemeye teşvik etmektedir. Çünkü aşamalı yenilik yaklaşımı daha güvenli, daha ucuzdur; mantıklı bir zaman içerisinde sonuç alma olasılığını daha güçlü tutmaktadır (Luecke, 2008, s. 8).

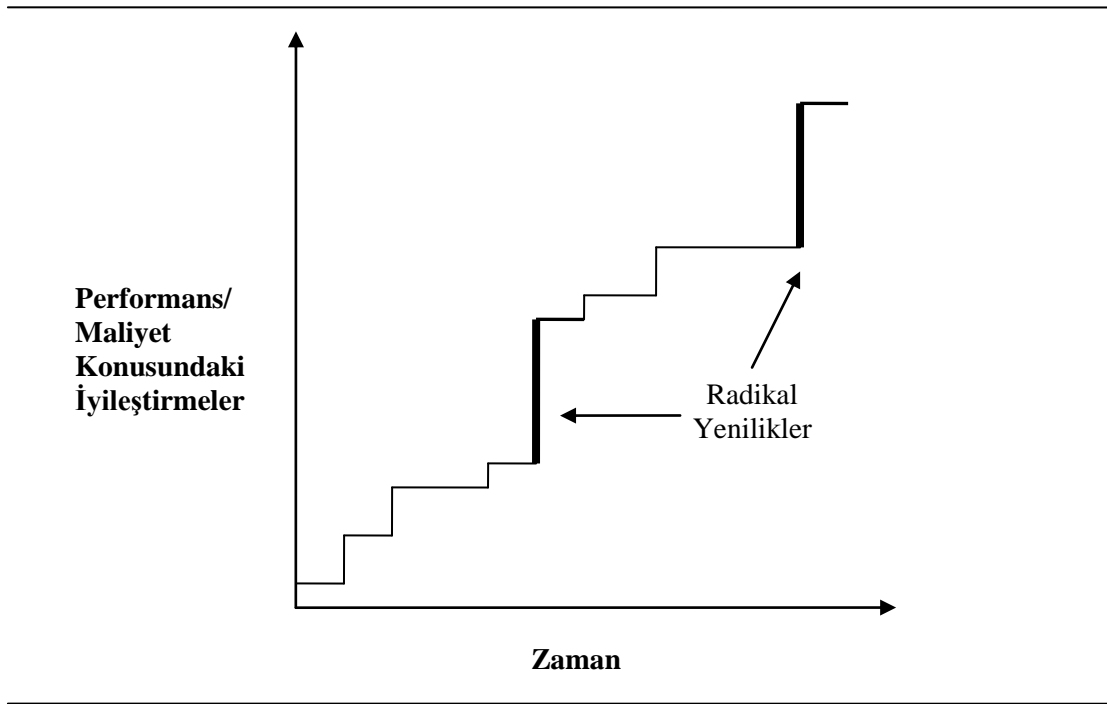
Radikal yenilikler genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yeniliklerdir. Aşamalı yenilik ise mevcut ürün ve yeniliklerin geliştirilmesidir (Güleş ve Bülbül, 2004, s.116). Radikal yenilikler işletme ya da endüstrideki mevcut bilgi ve uygulamalarda önemli ve köklü değişimler oluştururken aşamalı yenilikler mevcut uygulamalar ve bilgilerde küçük değişimler sağlamaktadır (Camisón ve Monfort- Mir, 2011, s. 3).

Aşamalı yenilikler, genel olarak var olan teknolojileri ve formları kullanma ve bunlardan bir yenilik üretme anlamına gelmektedir. Bu tarzda yapılan yenilikler, var olan bir şeyin geliştirilmesi ya da yeniden yapılandırılarak başka bir amaca hizmet eder hale getirilmesidir. Örneğin, Intel' in Pentium IV bilgisayar çipi, bir önceki Pentium III' e göre ya da ondan esinlenerek aşamalı olarak gerçekleştirilmiş bir yeniliği temsil etmektedir. Çünkü her ikisi de temelde aynı teknolojiye dayanmaktadır (Luecke, 2008, s. 3- 6). Aşamalı yenilik, işletmeleri ürünlerini sürekli olarak geliştirmeleri, aynı seviyede tutmaları veya rekabette üstün olmaları konusunda zorlayan bir yenilik türüdür. Pek çok aşamalı yenilik, radikal

yeniliklerin gerektiği gibi çalışmalarını açısından önemlidir (Moorhead ve Griffin, 1992, s. 557). “Devrim yaratan yenilik” ve “sürekli olmayan yenilik” olarak da nitelendirilen radikal yenilikler, aşamalı yeniliklerin aksine, var olan teknoloji ya da yöntemlerden farklı bir yeniliği dünyaya sunmak anlamına gelmektedir (Luecke, 2008, s. 3- 6).

Radikal yenilikleri genellikle aşamalı yenilikler takip etmektedir ve radikal yenilikler aşamalı yeniliklerin sürekliliği ile başarı performansı sergiler. Radikal yenilikler yeni ve büyük oranda risk taşıyor olmakla birlikte ilk uygulama olmaları nedeniyle başarıya ulaşıldığında işletmenin faaliyet alanında yüksek kar elde etmesine imkan sunar.

Aşamalı ve radikal yenilikler el ele gitmektedir. Radikal yenilik ileriye doğru yapılan sıçramaları sembolize etmektedir, sonrasında ise aşamalı yenilik süreci yeniden başlamaktadır (Luecke, 2008, s. 3- 6). Şekil 2.1.’de radikal ve aşamalı yeniliklerin bir arada olduğu, her iki yenilik türünün zaman içerisindeki gelişimi görülmektedir.



**Şekil 2.1. Radikal ve Aşamalı İlerlemenin Sanayideki Zaman Dilimi**

Kaynak: Luecke, 2008, s. 6.

Radikal veya köklü yenilikler genelde ürün ve süreçlerde buluşlardan meydana gelen farklı ve tamamen orijinal yeniliklerdir. Bir sektörde veya bir iş kolunda önemli değişikliklere neden olan temel ürün ve süreç gelişmelerini ifade eder. Aşamalı veya artırımsal yenilikler ise sürekli ürün ve süreç iyileştirmeler olup, işletmelerin iş yapma yeteneklerinin geliştirilmesini

sağlarlar (Top, 2008, s. 216- 217). Sürekli yenilikler, işletmenin kısa dönemli yaşamına etki etmektedir, işletmeye kısa dönemli katkılar sağlamaktadır. Devam etmeyen, radikal yenilikler ise pazarı etkileyerek pazar içerisinde ilk kez hareket oluşturan ve işletmenin uzun dönemli yaşamına etki eden, işletmeye uzun dönemli katkılar sağlayan yeniliklerdir (Ottenbacher ve Harrington, 2010, s. 5).

Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde “Herşey Dahil” hizmet sistemi sektöre yön veren radikal bir yenilik olarak nitelendirilebilir. Radikal bir yenilik örneği olan bu sistem sektörde bir akım oluşturmuş, mevcut yapıyı değiştirerek hizmet sunumu ve kalitesi, misafir profili, örgüt yapısı, yönetim şekli gibi pek çok alanda köklü değişimlere sebep olmuştur. Benzer şekilde turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde sektöre yön veren, sektördeki mevcut yapıyı değiştiren radikal bir yenilik olan “Herşey Dahil” hizmet sisteminin çeşitlendirmesi niteliğinde olan “Ultra Herşey Dahil” hizmet sistemi ise aşamalı bir yenilik olarak nitelendirilebilir.

### **2.2.2. Ürün Yenilikleri**

Pazara sunulan ürün ve hizmetlerin birbirleri ile önemli oranlarda benzerlik taşıması, firmaların ürün ve hizmetlerini farklılaştırma zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin tüketicilere sundukları ürün ve hizmetlerde farklılaştırmalara gitmeleri gerekmektedir (Erdem, 2010, s. 117).

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak onların bağlılık ve sadakatlerini sağlamak, rekabetçi iş hayatında başarıyla hayatta kalabilmek ve yenilikçi bir kimlik ile rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmeler yeni ürün ve hizmetler sunmalıdır.

Bir işletmenin ürettiği ürünlerde ya da sunduğu hizmetlerdeki değişimlere ürün yeniliği denir. Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkmaktadır. Bir ürün yeniliği, yeni bir ürün veya hizmet, ya da mevcut bir ürün ya da hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini arttıran bir ilerlemedir (Durna, 2002, s. 66). Ürün geliştirme ve ürün yeniliği müşterilere ilave bir değer oluştururken girişimciler ve işletmecilere sürdürülebilir büyüme sağlamaktadır (Peters ve Pikkemaat, 2006, s. 2).

Ürün yeniliği, yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır ve teknik özelliklerde,

parçalarda ve malzemelerde, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri ve geliştirmeleri içermektedir (Elçi ve Karataylı, 2008, s. 5).

*Arçelik*, iş hayatına farklı bir sektörde başlayarak adı üstünde çelik dolap ve raf üretmekteydi. Türkiye’ de gelişen iş dünyasının yarattığı fırsatı gören Vehbi Koç ardı ardına kurulan büyük şirketler için çelik dolapları Arçelik’ in tesislerinde üretmekte iken, zamanla şirketin üretim alanı, DNA’ sı değişmiş, genlerine adeta “yenilik” yerleşmiştir. Arçelik, şimdi Türkiye’ nin en yenilikçi şirketleri arasında ilk sıralarda, “Türkiye’ nin En Büyük 500 Özel Şiketi” sıralamasında hep ilk beşte yer almaktadır (Ateş, 2007, s. 32) ve marka “Arçelik Demek Yenilik Demek” sloganıyla vurguladığı yenilikçi faaliyetleriyle iş dünyasında başarıyla ilerlemektedir.

Her sektör için yeni ürün sunumundaki ideal hız değişiklik göstermektedir. Uzmanlar, gıda, dayanıksız tüketim ve kozmetik sektöründe yeniliğin 2- 3 ayda bir olmasının ideal olduğunu ifade ederken, temizlik ürünlerinde ise bu sürenin 6 ayda bir olması gerektiğini belirtmektedirler

(<http://www.capital.com.tr/yeni-urun-sunumuna-hiz-limiti-gerekli-mi-haberler/18424.aspx>: 23.11.2010).

Gıda sektörünün başarılı markalarından bir tanesi olan *Ülker*, 2000 yılından itibaren toplam ürün sayısını yaklaşık %50 oranında artırırken, 2000- 2005 yıllarında 300’ ü aşkın yeni ürün piyasaya sürmüştür ve bugün Ülker’ in bini aşkın ürünü bulunmaktadır. *Algida*, 2000 yılında 11 yeni ürün sunarken, 2004’ de bu rakam 16’ ya çıkmıştır. Şu anda tüketicisine 102 ürün sunmaktadır. Tekstil alanında 2000 yılında 7.000 ürün kodu sayısı bulunan ev tekstili mağazalar zinciri *Linens*, 2005 Haziran ayı itibarıyla bu sayıyı 21.000’ e çıkarmıştır. *Collezione*’ nin 2000 yılında 1.600 olan ürün çeşit sayısı ise 5 yıl içinde 3.000’ i aşmıştır. *Hayat Kimya*’ nin 2005- 2007 yılları arasında tüm alanlarda piyasaya sunduğu toplam ürün sayısı %58 artış göstermiştir. Kozmetik sektörünün lider şirketlerinden *Loreal*, 13 markasının şemsiyesi altında her yıl yaklaşık 50 yeni ürün sunmaktadır. Piyasaya yeni ürün sunmada en hızlı şirketlerden biri de *Evyap* olarak nitelendirilmektedir. Şirketin 5 marka çatısı altında 406 çeşit ürünü bulunmaktadır ve sadece 2005 yılında 37 çeşit yeni ürünü piyasaya sunmuştur (<http://www.capital.com.tr/yeni-urun-sunumuna-hiz-limiti-gerekli-mi-haberler/18424.aspx>: 23.11.2010).

İşletmelerin özellikle ana faaliyet alanlarına odaklanarak yeni ürün ve hizmetler sunmalıdır. Gerek işletmenin gerekse tüketicilerin gereksinimlerini karşılamadığı durumlarda ise işletme ve marka imajına zarar vermemek için yeni ürün ve hizmeti piyasadan çekmek faydalı olacaktır.

Örneğin **Kodak**, hakimiyetinde olan fotoğraf filmleri kategorisi yanı sıra yine kendi markasıyla dijital fotoğraf alanına geçiş yapmaya çalışmış, ana faaliyet alanından uzaklaştığı için bu yenilikçi faaliyetler ile şirketin fotoğraf filmleri kategorisinde düşüşler gerçekleşmiştir. Hızlı yenilikçi şirketlerden biri olarak bilinen **Evyap** ise yeni ürün stratejisi doğrultusunda piyasaya sunduğu (Arko Nem Antibakteriyel Krem ve Losyon grubu gibi) birtakım ürünlerini beklentileri karşılamadığı için piyasadan geri çekmiştir (<http://www.capital.com.tr/yeni-urun-sunumuna-hiz-limiti-gerekli-mi-haberler/18424.aspx>: 23.11.2010).

“Yeni ürün” kavramı, ticari olarak daha önceden tüketiciye sunulmamış olan bir ürün, özgün bir yenilik niteliğindeki bir ürün olarak ifade edilmektedir. Ürün yenilikleri bazen “**Dünyaya Yenilik (New- to- World)**” olarak nitelendirilmektedir. Örneğin Egg McMuffin ve Chicken McNuggets bu türde ürün yenilikleridir ve hizmete sunulduklarında **McDonald’s** restoran işletmeleri satışlarında artışlara sebep olmuştur (Barrows ve Powers, 2009, s. 166). Bu türde yenilikler alanında yenidirler ve yeni pazarlar oluştururlar. İcatlar bu türde yeniliklerdir. **Kodak’**ın dijital kameraları, **3M’**in Post- It’ i bu türde yeniliklerdendir (Trott, 2008, s. 399). Savunucu nitelikteki diğer ürünler ise “**Zincire Yenilik (New- to- Chain)**” olarak adlandırılmaktadır ve özünde diğer işletmeler tarafından sunulan başarılı yeni ürünün taklidi niteliğini taşımaktadırlar. “Dünyaya yenilik” niteliğinde bir yeni ürün olan McNuggets ürünü McDonald’s restoran işletmelerini Kuzey Amerika’ nın en büyük “tavuk zinciri (chicken chain)” yaptığında **KFC** restoran işletmeleri tarafından savunmacı önlem olarak servise sunulan KFC tavuk nugget ürünü ise “zincire yenilik” niteliğinde bir yenilik olarak hizmete sunulmuştur (Barrows ve Powers, 2009, s. 166). “**İşletmeye Yenilik (New- to- The Firm)**” şeklinde gerçekleştirilen yenilikler ise işletmelerin düzeni yerleşmiş bir pazarda faaliyet sunmalarıdır. **Alcatel, Samsung, Sony- Ericson’** un cep telefonu pazarına pazarın lideri olan **Nokia** ve **Motorola** ile rekabet etmek için girişi bu türde bir yeniliktir (Trott, 2008, s. 400).

Türkiye’ nin en yenilikçi şirketlerinden bazıları, onları rakiplerinden farklı kılan özellikleri ile yenilikçi işletme unvanını kazanmışlardır. **Simit Sarayı**, geleneksel bir gıda ürününden yarattığı fast food zinciri ile yenilikçi şirket olarak nitelendirilirken

*yemeksepeti.com*, yiyecek- içecek siparişini online ortamda sunuyor olması sebebiyle yenilikçi bir şirket olarak bilinmektedir. *Arçelik*, yemek tarifi veren fırını; *Ufo*, ısıtma ve soğutma alanındaki yenilikçi ürünleri; *Vestel*, Pixel teknolojisi; *Ramsey*, 700 gramlık takım elbisesi; *Damat/ Tween*, kırıışmayan takım elbiseleri; *Kiğılı*, ütüye ihtiyaç duymayan gömlekleri; *Koton*, ürünlerindeki zayıf, ince, uzun gösteren tasarımları; *Marshall*, leke tutmayan boyaları ve *DYO*, kendi kendini temizleyen nano teknolojili ürünleri ile yenilikçi şirket olarak nitelendirilmektedir (Turkishtime, 2011, s. 78).

Ürün yenilikleri, ticarileştirme aşamasına ulaşmıncaya kadar geliştirilen, tamamen yeni halde sunulmuş ya da değıştirilmiş ürünler olarak nitelendirilmektedir. Çevreye duyarlı konaklama işletmeleri, bölgesel geleneklere dayalı etkinlikler turizm sektöründe görülen ürün yeniliğı örneklerindendir (Hjalager, 2002, s. 465).

Ürün veya hizmet yenilikleri, işletme ya da destinasyon için yeni olan, daha önce hiç görülmemiş hissi uyandıran, müşteriler tarafından açıkça gözlenen ve yeni olarak kabul edilen değışiklikler olarak adlandırılmaktadır. Ürün ve hizmet yenilikleri turistlerin satın alma kararına etki eden somut bir faktördür (Hjalager, 2010, s. 2).

Ürün ve hizmetlerde büyük çaplı yenilikler yapılabileceğı gibi otel işletmeleri yenilikleri üzerine yapılan bazı araştırmalara göre otel işletmelerinin alt yapısı ile gastronomi, animasyon, sağılık hizmetleri birimleri (Hjalager, 2010, s. 2), misafir isteklerine göre uyarlanmış konfor ve özel hizmetleri (Enz ve Siguaw, 2003, s. 119), çevreye duyarlı faaliyetleri (Le, vd., 2006, s. 547, 550) gibi uygulamaları ürün ve hizmet yeniliğı olarak nitelendirilmektedir.

Yeni ürünler müşterilerin heyecanında büyük önem taşımaktadır. Turizm işletmeleri açısından değılendirildiğinde “menü geliştirme” yiyecek- içecek işletmecileri için yeni ürün niteliğine uygun olabilecek bir araçtır (Barrows ve Powers, 2009, s. 165). Son yıllarda önem verilen, misafir profiline göre çeşitlendirilen vejeteryan, diyet, diyabet, çocuk ve bebek menüleri gibi alternatifler bu alandaki ürün yeniliklerindendir.

Misafir istek ve beklentileri turizm sektöründe sunulan mevcut ürün ve hizmetin birden yeni bir ürün ve hizmete dönüşmesini sağılayabilmektedir. Standart reçeteye uygun olmadığı halde misafirin talebi üzerine eklenecek ya da çıkarılacak bir malzeme ile hazırlanan

kokteyl, ya da misafirin isteği doğrultusunda fazla pişmiş olarak sunulan et yemeği artık bilinen ve sunulan halinden farklılaşmıştır ve yeni bir ürün olarak nitelendirilmektedir.

### 2.2.3. Hizmet Yenilikleri

Hizmet yenilikleri ürünün tüketicisiyle buluşması ve kullanımı sonrasında kapsayan süreçte yer alan her türlü hizmette gerçekleştirilen yeniliklerdir (Yağcı, 2008, s. 408).

Hizmet yenilikleri aşağıdaki gibi çeşitlilik gösterebilir;

1. **“Dünyaya Yenilik (New- to- World)” Hizmetler:** Müşterinin gözünde gerçek anlamda yeni olan hizmetlerdir. Bu türde yenilikler, sınıfında ilk olan ve yeni pazarlar oluşturan yeniliklerdir. *FedEx* firmasının bir gecede hızlı kargo dağıtım hizmeti bu türde bir hizmet yeniliğidir.
2. **Yeni Hizmet Çizgileri:** Pazar içerisinde yeni olmayan fakat işletme için yeni olma özelliği taşıyan hizmetlerdir. Bu türde yenilikler **“Zincire Yenilik (New- to- Chain)”** olarak nitelendirilebilir. *Marriott* otel işletmeleri zinciri bünyesinde *Courtyard* otel işletmelerinin hizmete açılması bu türde bir hizmet yeniliğidir.
3. **Mevcut Hizmet Sürecine İlaveler Yapmak:** Hizmet sağlayıcılar için sıradan olan ancak mevcut pazar bölümü içerisinde müşteriler için yeni olan hizmetlerdir. Havayolu firmasının yeni destinasyonlara uçuş seferleri gerçekleştirmesi bu türde bir hizmet yeniliğidir.
4. **Mevcut Hizmette İyileştirme ve Revizyonlar Yapmak**
5. **Yeniden Konumlandırma:** Mevcut hizmetleri yeni pazarlara sunarak yapılan yeniliklerdir (Ottenbacher ve Harrington, 2010, s. 5).

Hizmet yeniliği rekabet ortamının çok önemli bir parçasıdır. Yapılan araştırmalar hizmet üzerinde en fazla vurgulamayı yapan işletmelerin sektör ortalamasından çok daha hızlı geliştiklerini göstermektedir. Yani iyi hizmet daha fazla kazanç anlamına gelmektedir. Hizmet kalitesinin geliştirilmesi rekabet avantajı elde etmenin en etkin yollarından biridir (Durna, 2002, s. 105).

Hizmet yeniliği personelin uzmanlığının geliştirilmesi ile başarılmaktadır. Turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde 1980' ler süresince *British Airways'* in reorganizasyonu hizmet yeniliğinin en başarılı uygulamalarından birisi olmuştur. İşletme personeli tüketici ile ilişkileri geliştirmek ve eleştirilere karşı daha duyarlı olma yönünde eğitilmiştir. Uçuş tarifeleri iş adamlarının isteklerini karşılamak için değiştirilmiştir. Bu değişimler ile bilgi sistemlerine ve yeni uçaklara yapılan yüksek düzeyli yatırımlar işletmenin karlılığını önemli ölçüde geliştirmiştir (Durna, 2002, s. 108). Tüm bu uygulamalar hizmet yeniliğine etkisi olması yanı sıra süreç yenilikleri ve örgütsel yenilik olarak da değerlendirilebilir.

Otel işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetler misafirler tarafından iki ayrı açıdan değerlendirilmektedir. Bunlar sunulan ürün ve hizmetin somut ve soyut özellikleridir. Otelin lobisi, tefrişi, dekoru, renklerin uyumu, teknolojiyi kullanma düzeyi gibi unsurlar somut özellikler olarak nitelendirilirken güvenlik, hizmet kalitesi, imaj ve çalışanların davranışları gibi unsurlar soyut özellikler olarak nitelendirilmektedir. Misafirlerin soyut özellikleri otelde konaklama deneyimini yaşamadan önce değerlendirmeleri pek mümkün olmayacağından misafirler hizmetin kalitesini değerlendirirken somut özelliklerden etkilenmektedirler (Çakıcı, 2000, s. 162). Bu açıdan değerlendirildiğinde sunulan ürün ve hizmetlerin somut özelliklerine yatırım yapmak, değişim ve yenilik faaliyetlerini öncelikli olarak somut özelliklerde gerçekleştirerek fark yaratmak otel işletmesine rakipleri karşısında tercih edilebilir nitelik kazandırabilmektedir.

Bu çerçevede günümüzde pek çok otel işletmesinin turistlerin değişen isteklerine paralel olarak, fiziksel yapılarını iyileştirmeye yönelik yenileme yatırımlarına gittiği görülmektedir. Örneğin Akdeniz Turistik Otelciler Birliği (AKTOB)' nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre 2001 yılında Antalya' daki otel işletmeleri 18.8 milyon dolarlık yenileme yatırımı gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları, söz konusu yenilemenin büyük bir bölümünün genel mekanlar ve odalarda gerçekleştiğini göstermektedir. Araştırma kapsamına alınan 62 işletmeden 27' si odalar bölümüne yönelik yenileme yatırımı yaptıklarını belirtirken, 12 tesis genel mekanlar, 10 tesis boya ve dış cephe, 13 tesis ise diğer alanları yenilediklerini ifade etmiştir (Erdem, 2010, s. 121- 122).

Ürün ve hizmet yenilikleri ile sadece kahve satarak, dünyanın marka değeri algısı en iyi firmalarından biri haline gelen *Starbucks'* in sırrı kahvedeki “Al ve Çık” konseptini ilk defa uygulamış olmasında saklıdır. Ürün yenilikleriyle her damak tadına hitap edecek onlarca



kahve çeşidi sunan marka, kahve keyfinin yanı sıra yiyecek çeşitleriyle, gazete dergi gibi yayınlar ve ücretsiz WiFi bağlantısı gibi pek çok hizmet yeniliğini oturup sohbet edilebilecek, ders çalışılabilecek sıcak bir kafe ortamında müşterilerine sunabilmektedir. Gerek bu konsepti gerekse kaliteli kahveleriyle her zaman aynı seviyede hizmet sunmak işletmenin başarıyla yaygınlaşmasında önemli bir etkidir. Marka aynı zamanda satın aldığı kahveleri Starbucks Roast denilen, bir başka yenilik örneği olarak nitelendirilebilecek özel bir teknikle kendisi kavurmaktadır (Vatan, 2010, s. 40).

Turizm sektöründe faaliyette bulunan hizmet işletmelerinden *Pegasus*, uygun fiyat uygulaması ile havayolu işletmeciliğine getirdiği rekabet ve *THY*, kendini yenileme konusunda gösterdiği hızla Türkiye' nin yenilikçi şirketleri arasında yerini almaktadır (Turkishtime, 2011, s. 78).

#### **2.2.4. Pazarlama Yenilikleri**

Pazarlama yeniliği genel olarak yeni pazarlama yöntemleri, yeni pazarlama kanalları, yeni ambalaj ve boyutlama gibi yeniliklerin geliştirilip uygulanması türünde faaliyetleri içeren bir yenilik türüdür.

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında veya paketinde, ürün ve hizmet yerleştirmede, ürün ve hizmet promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Elçi ve Karataylı, 2008, s. 6; Bloch, 2007, s. 29). Pazarlama yenilikleri, yeni ticari yöntemlerin uygulanması anlamına gelir ve promosyon stratejileri ve fiyat alanlarında yapılan değişimleri içerir (Camisón ve Monfort- Mir, 2011, s. 3).

Pazarlama yenilikleri farklı ve yeni tasarımların gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasını içermekle birlikte bu alanlardaki mevcut pazarlama faaliyetlerinin iyileştirilerek geliştirilmesi de söz konudur (Taşar, 2011, s. 98).

Yenilikçi yaklaşımlar sadece üretimle ve bir keşifle sınırlı değildir. Yenilikçiliği işletmenin bütün süreçlerinde hayata geçirip, yüksek kar ve müşteri tatmini elde etmek mümkündür. Bu alanlardan biri de “ambalaj yönetimi” dir. İşletmeler pazarlama yeniliğinin bir parçası olan paketleme yeniliği (ambalajla gelen yenilik) ile ambalajlarında yenilik uygulayıp, beklenenin üzerinde başarıya ulaşabilirler (Ateş, 2007, s. 42).

Türkiye’de temizlik kağıdı sektöründe Disney lisanslı ürünleri pazara veren tek marka olan **Selpak**, paketler üzerine yerleştirdiği Winnie the Pooh ve Mickey Mouse görselleri ile Selpak Sade Disney Mendil serisini tüketicilerinin beğenisine sunmuş ve bu tasarımı ile çocuklar ve gençleri hedef olarak belirlemiştir. Yeniliklerin öncüsü olan Selpak markası ayrıca Selpak mendilin tasarım ve ambalajında yenilik yaparak paket boyutlarını küçültmüş ve Selpak Cep adı altında yenilikçi bir ürün sunmuştur. Marka, cebe rahatlıkla sığması için tasarlanan Selpak Cep yanı sıra farklı kokular arayan tüketicileri için Selpak Parfümlü ve Mentollü ve soğuk algınlıklarında cildi koruyan ve tahrişi önleyen E Vitaminli Losyonlu Selpak Sensitive tasarımları ile pazarlama yeniliklerinde öncü konumdadır.

### 2.2.5. Süreç Yenilikleri

Süreç yeniliği, bir ürünün yapılış veya hizmetin sunulmuş yönteminde yapılan değişimdir. Süreç içerisinde oluşan bir ihtiyaç hem yeniliği güdülemektedir hem yeniliğe kaynaklık etmektedir hem de yenilik için büyük fırsat oluşturmaktadır. Süreç yeniliği, önceden var olan bir süreci daha iyi hale getirir, süreçte zayıf olan bağlantının yerine geçer ve yeni bilgiler çerçevesinde eski sürecin yeniden tasarımını yapar. Süreç yeniliği ürünün kalite veya maliyetindeki değişimler vasıtasıyla yapılanlar hariç kullanıcılar tarafından görülemeyebilir (Durna, 2002, s. 50, 67).

Süreç yeniliği, yeni bir ürün ya da hizmet üretim süreci gelişimidir (Trott, 2008, s. 19). Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır ve tekniklerde, ekipmanda veya yazılımda önemli değişiklikleri içermektedir (Elçi ve Karataylı, 2008, s. 5; Bloch, 2007. s. 29).

Süreç yenilikleri, işletme etkinliği ve verimliliğini artırmayı amaçlayan uygulamalardır (Hjalager, 2010, s. 2). Bu nedenle süreç yenilikleri ürün ve veya hizmetin üretim ve sunum aşamalarında değişiklikler yapılmasını içerdiği kadar işletmenin bu aşamalarına önemli ölçüde etki eden yönetim aşamalarında da uygulanabilmektedir.

Tüm yenilik türleri birbirleriyle etkileşim halindedir. Süreç yeniliği ve ürün yeniliği de birbirine bağımlı yenilik türleridir, çünkü ürün yeniliği oranı azaldığında ürün yeniliğini artırmak için süreç yeniliği oranında artış gözlemlenir (Utterback, 1996, s. 83). Süreç yeniliği, yeni tarzlar ile sistem veya alt sistemlerin parçalarını birleştirerek yeni işlevsellikler oluşturmaktadır. Örneğin benzinli motor radikal bir yenilik olarak pazara sunulmuş, bu

yenilik bisiklet ve taşıma teknolojisi ile birleştirildiğinde otomobilleri oluşturarak sistem yeniliği halini almıştır (Moorhead ve Griffin, 1992, s. 557).

Süreç yenilikleri yeni veya geliştirilmiş teknoloji aracılığıyla üretim hattında yapılacak tasarım yeniliği ile mevcut faaliyetlerin performansını artırma eğiliminde olan yeniliklerdir. Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde bilgisayarlı yönetim ve denetim sistemleri, temizlik ve bakım alanlarında kullanılan robot sistemler, kendi kendine iş yapabilen (self-service) cihazlar süreç yenilikleri örnekleri olarak nitelendirilebilir (Hjalager, 2002, s. 466). Restoran mutfakları da hızlı ve kaliteli hazırlık yöntemleri, enerji ve emek tasarrufu sağlama, atık dönüştürme sistemleri, sanitasyon işlemleri, hızlı hizmet ve daha esnek bir yapı gibi pek çok alanında süreç yeniliğinin uygulandığı mekanlardır (Rodgers, 2007, s. 899; Hjalager, 2002, s. 472). Check- in sürecinin gerekli olduğu havalimanı ya da otel işletmeleri gibi mekanlarda uygulanan otomatik ya da online check- in işlemleri de hem misafirler hem de çalışanlar için zaman kazancı sağlayan sektörel bir süreç yeniliği örneğidir (Hjalager, 2010, s. 3).

Süreç yenilikleri kapsamında *The Ritz- Carlton* otel işletmelerinde konukların otele giriş anı ile odalarına geçişleri arasında ne kadar zaman geçtiği gibi süreçlerde devir zamanlarına bakılmaktadır. Müşteri araştırmaları yapan ve böylece işletme olarak nerede olduklarını görmek için sistemlerindeki 18 adet devir zamanını araştıran otel zinciri, iş süreçlerinde değersiz olan unsurları çıkararak devir zamanlarını nasıl azaltacaklarına karar verebilmektedir. Örneğin zincir bünyesinde süreç yeniliği uygulamaları alanında yapılan araştırmalar sonucunda devir zamanını 2 dakikaya indirmek için resepsiyon görevlilerinin oda içi bar hizmetine dair açıklamaları yapmamaları ve bu işi taşıma görevlilerine yaptırmanın check- in sürecini hızlandıracağı keşfedilmiştir (Bingöl, 2006, s. 230).

### 2.2.6. Örgütsel Yenilikler

Örgütsel yenilik, işletmenin faaliyetlerinde, örgüt yapısı, yetki ve sorumluluk dağıtma, karar alma mekanizmaları gibi işletme organizasyonunda ve işletme dışı paydaşlar ile ilişkilerde yeni örgütsel yöntemler uygulamaktır (Bloch, 2007, s. 29; Elçi ve Karataylı, 2008, s. 6).

Örgütsel yenilikler, yeni sistem ve yönetim teknikleri, yeni iş örgütlenmesi ve iş modellerinin uygulanmasına dayalı bir yenilik türüdür (Camisón ve Monfort- Mir, 2011, s. 3).

Örgütsel yenilikler, personeli yönetme ve güçlendirme, örgüt içi işbirliğini organize etme, kariyer planlama, iş yükünü ödemeler ve faydalar ile dengeleme gibi yeni uygulamalar ile ilgilidir. Pek çok turizm işletmesi için çalışanları işletmede tutmanın zorluğu, yöneticilerin çalışanların işletmeden memnun olmalarını ve bağlılıklarını sağlamaya yönelik örgütsel yenilikler gerçekleştirmelerini gerekli kılmaktadır (Hjalager, 2010, s. 3).

**McDonald's** bir dönem insan kaynağı olarak genç insanlarla çalışmış ancak bu grubun firmada uzun süre kalmalarını sağlayamamıştır çünkü bu grupta yer alan insan kaynağı kendileri için bir şeyler satın alabilecek kadar parayı kazandıktan sonra işletmeden ayrılma eğilimi göstermiştir. Bu genç grubun işletmede kalmasını sağlamak için McDonald's bünyesinde işleri daha eğlenceli hale getirecek yollar araştırılmış ve uygulamalarda birtakım yenilikler yapılmıştır. İşletme bazı şubelerinde restoranda çalınacak müziği bu genç insanların seçmelerini sağlamış ve aynı zamanda standart McDonald's üniformaları yerine çalışanların belirli özel günlerde tercih ettikleri giysileri giymelerine izin verilmiştir. İşletme uygulamalarındaki örgütsel yenilik ile oluşan böyle bir esneklik, işgücündeki farklı gruplar için McDonald's markasını daha çekici bir işveren durumuna getirmiştir (Bingöl, 2006, s. 151).

Pek çok işletme için yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmek, işletmenin yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri sunma yeteneği için oldukça önemlidir. Business Week Dergisi' nin "Dünyanın En Yenilikçi Şirketleri" şirketleri sıralamasında 12. olan **Procter & Gamble** şirketi yönetimi, takım çalışmasına önem vermektedir. Bu nedenle insanları birlikte çalışmaya özendirmek için örgütsel yenilik uygulamaları ile işletmenin mimarı tasarımında yenilikler yapılmıştır. İşletmenin yönetim katı açık bir iletişim için yeniden inşa edilmiştir. Günlük toplantılar için bir "oturma odası" inşa edilerek, işletmenin diğer katlarına çalışanların rahat edebilecekleri, birlikte vakit geçirebilecekleri, mini espresso kafeleri yerleştirilmiştir (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 432, 480;

[http://www.pg.com.tr/procter/surdurulebilirlik\\_basarilar.htm](http://www.pg.com.tr/procter/surdurulebilirlik_basarilar.htm): 29.01.2012). Böylece insan kaynağının bir arada olması, takım çalışmaları ile yenilikçi fikir üretmeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİ, OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ ve UYGULAMA ÖRNEKLERİ

#### 3.1. Turizm Endüstrisi ve Turizm İşletmeleri

Turizm, insanların sürekli olarak yaşadıkları yer dışında yaptıkları seyahatler ve gittikleri yerlerdeki geçici konaklamalarından kaynaklanan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetler içerisinde başrol oyuncusu olan turist ise, belirli bir gelir ve zamana sahip, konaklama, yeme- içme, dinlenme, eğlenme, kültür, eğitim, sağlık, spor, iş vb. amaçlarla sürekli yaşanan yerden başka bir yere seyahat eden ve gittiği yerde en az bir gece konaklayan, ekonomik katkı sağlaması bakımından tüketici olan kişi veya kişilerdir.

Turizm endüstrisi, turizm amaçlı seyahat edenler için doğrudan ürün ve hizmet sunan işletmeler ile dolaylı ilişkisi bulunan belirli alanlardaki işletmelerin oluşturduğu bütünlük bir hizmet üretim sektörleri kümesidir. Bu kapsamda çok çeşitli işletmeler turizm endüstrisi içinde yer almaktadır (Usta, 2008, s. 34). Turizm endüstrisinde faaliyette bulunan işletmeler genel olarak turistin temel ihtiyaçlarını karşılaması dikkate alınarak konaklama işletmeleri, yeme- içme işletmeleri, seyahat işletmeleri ve diğer hizmet işletmeleri olarak dört grup altında toplanmaktadır (Batman, 2008, s. 16).

Turizm endüstrisi içerisinde konaklama sektörü, insanların kendi konutları dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde geçici olarak konaklama, beslenme, dinlenme ve rekreasyon gereksinimlerini ticari amaçlarla en uygun bir ortamda karşılayan otel, motel, tatil köyü, hostel, kamping, pansiyon, oberj vb. işletmelerin yer aldığı bir sektördür (Usta, 2008, s. 42).

Konaklama işletmeleri, birinci derece turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen, insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik ve sosyal nitelikleri olan işletmelerdir (Usta, 2008, s. 42). Turizm faaliyetlerine katılan insanların güvenli ve konforlu bir ortamda barınma ve diğer pek çok ihtiyaçlarını karşılayan konaklama işletmeleri turizm sektöründe büyük öneme sahiptir.

Dünya Turizm Örgütü (The World Tourism Organization (UNWTO)) yayınlarına göre otelcilik sektörü turizm endüstrisinin en büyük istihdam oluşturan ve ekonomik gelir getiren faktörlerinden biridir (UNWTO News, 2010, s. 13).

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu' na göre Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından derlenen ve güncellenen mevzuatın 21.06.2005 tarih ve 25852 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanan "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik" kapsamında turizm tesisleri şu şekilde sınıflandırılmıştır;

**1. Asli Konaklama Tesisleri**

- Oteller
- Moteller
- Tatil Köyleri
- Pansiyonlar
- Kampingler
- Apart Oteller
- Hosteller

**2. Yeme- İçme ve Eğlence Tesisleri:**

- Lokantalar, Kafeteryalar, Eğlence Yerleri

**3. Sağlık ve Spor Tesisleri:**

- Termal Tesisler, Sağlıklı Yaşam Tesisleri, Yüzme Havuzları, Spor Tesisleri, Golf Tesisleri

**4. Kongre ve Sergi Merkezleri**

**5. Rekreasyon Tesisleri:**

- Eğlence Merkezleri, Temalı Tesisler, Gününbirlik Tesisleri, Kış Sporları ve Kayak Merkezleri Mekanik Tesisleri

**6. Kırsal Turizm Tesisleri:**

- Çiftlik Evi- Köy Evi, Yayla Evi, Dağ Evi

**7. Özel Tesisler:**

- Butik Oteller

**8. Bileşik Tesisler:**

- Turizm Kentleri, Turizm Kompleksleri, Tatil Merkezleri, Zincir Tesisler, Personel Eğitimi Tesisleri

### **9. Diğer Tesisler:**

- Mola Noktaları, Yüzer Tesisler, Tatil Siteleri ve Villaları

(<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/belge/1-43963/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> : 29.12.2011).

### **3.2. Konaklama İşletmeleri ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından derlenen ve güncellenen mevzuatın 21.06.2005 tarih ve 25852 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” in dördüncü kısım birinci bölüm maddelerine göre konaklama tesisleri oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, hosteller olarak sınıflandırılmakta ve şu şekilde tanımlanmaktadır;

#### ***Oteller***

Asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme- içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.

#### ***Moteller***

Yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme- içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan, en az on odalı tesislerdir.

#### ***Tatil Köyleri***

Doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir.

### ***Pansiyonlar***

Yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesislerdir.

### ***Kampinger***

Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme- içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

### ***Apart Oteller***

Belgeli bir otel, tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi, en az on üniteden oluşacak şekilde bir tesisin bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan “müstakil apart otel” adı altında da düzenlenebilen, mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir.

### ***Hosteller***

Gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme- içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan en az on odalı tesislerdir.

### **3.3. Otel işletmesinin Tanımı**

Otel, seyahat eden insanların geçici konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ekonomik ve sosyal bir işletmedir (Şener, 2001, s. 10).

Otel işletmeleri sağladıkları hizmetler ile ülkenin veya toplumun maddi refahını oluşturan toplam ürün ve hizmetlerin üretimine turistik ürün ve hizmet sunarak katkıda bulunurlar. Genellikle turistik tüketim amacı ile gelen ve harcama yapmaya hazır olan turistleri çekim gücü olan işletmelerdir. Otel işletmeleri konaklayanların harcamaları



sayesinde yerel ekonomilere hem doğrudan hem de bu harcamaların dağılması suretiyle dolaylı yönden önemli katkılar sağlamaktadır (Usta, 2008, s. 44).

Otel işletmelerinin asıl fonksiyonu misafirlerin geceleme ihtiyacını karşılamaktır. Özellikle şehir merkezinde bulunan otel işletmeleri konaklamayan misafirlere yiyecek- içecek hizmeti sundukları için restoran olarak da değerlendirilebilir. Bu hizmetlerin yanı sıra otel işletmelerinin kafeterya, disko ve animasyon hizmetleri ile eğlence merkezi, çamaşırhane hizmeti ile kuru temizleme tesisi, park alanları ile otopark, spa ve termal üniteleriyle güzellik ve tedavi merkezi, salonlarıyla sanat ve toplantı yeri özelliği taşımaktadırlar (Türksoy ve Türksoy, 2007, s. 84- 85).

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün önemli bir alt kolunu oluşturmaktadır. Otel, kendi ürün ve pazarıyla, teknoloji ve yöntemleriyle bir işletmedir. Emek- yoğun özelliği içinde birçok pazara satış için değişik bileşenlerle çok çeşitli ürünleri satan, üretim ve satışı bir çatı altında birleştiren, satış noktasında ürün ve hizmetlerini satın alan müşterisiyle yakın bir temas içinde olan bir işletmedir. Otel işletmeleri sadece misafirlerin konakladıkları bir işletme değildir. Konaklamanın yanında iş görüşmelerinin yapıldığı, toplantı, konferans, rekreasyon ve eğlence imkanlarının sunulduğu ve aynı zamanda diğer endüstri ürünlerinin de önemli bir pazarı konumunda olan, işgücü istihdam edici ve döviz kazandırıcı etkisi özelliği ile yöre insanları için de önemli çekiciliğe sahip işletmelerdir (Batman ve Soybalı, 2009. s. 93).

### **3.4. Otel İşletmelerinin Özellikleri**

Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

#### ***Otel İşletmeleri Zamana Duyarlıdır.***

Otel işletmelerinde misafirlere sunulan ürün ve hizmetler talebin oluşması ile ortaya çıkar. Örneğin talebi bulunmayan yiyeceklerin önceden hazırlanması ve talep oluştuğunda satılması mümkün değildir. Otel odasının da 24 saat içerisinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otelde sunulan ürün ve hizmetleri stoklama imkanı bulunmadığından, üretildiği ve hazırlandığı zaman satılması ya da talep doğrultusunda hazırlanıp sunulması gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri zaman satar, zamana karşı duyarlıdır (Batman, 2009, s. 94; Şener, 2007, s. 16; Şener, 2001, s. 10).

### ***Otel İşletmeleri Emek- Yoğun İşletmelerdir.***

Günümüz iş dünyasında işletmeler teknolojik yenilikleri takip etmek, gelişim ve değişimleri işletmelerine uyarlamak zorunda olsalar da konaklama sektöründe en iyi üretim ve hizmet sunumu insan kaynağı ile sağlanabilir. Turizm sektörü rekabet ortamında işletmeleri başarıya ulaştıracak, üstünlük sağlayacak, fark yaratacak en önemli unsur insan kaynağıdır. Otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde misafirlerin karşılanması, odalarının temizlenmesi ve hazırlanması, yiyecek- içecek üniteleri ve ikramlarının hazırlıkları ile servisinin yapılması, misafirlerin dinlenerek ve eğlenerek hoş vakit geçirmelerinin sağlanması, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, uğurlanması gibi pek çok hizmet insan kaynağı tarafından sağlanmaktadır. Teknoloji her ne kadar işletmelere pek çok alanda rekabet üstünlüğü sağlıyor olsa da turizm sektöründe ve özellikle otel işletmelerinde misafirlerin ürün ve hizmet sunumu yanı sıra psikolojik memnuniyetlerinin sağlanmasında, ötesinde sadakatlerinin kazanılmasında emeğin, insan kaynağının rolü oldukça büyüktür ve insan kaynağına yatırım yapmak büyük önem taşımaktadır.

### ***Otel İşletmeleri Dinamiktir.***

Otel işletmeciliği misafirlerin istek ve ihtiyaçlarını tespit etmeyi, bu doğrultuda ürün ve hizmet üretip sunarak yüksek düzeyde misafir memnuniyeti sağlamayı gerektirir. Bu dinamik düzen içerisinde sektörel değişim ve gelişmeler yakından takip edilmeli, mevcut uygulamalar işletmeye uyarlanmalı ve misafirlere sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler hatta başka bir yerde bulamayacakları, işletmeye eşsiz nitelikler kazandıran yenilikler sunulabilmelidir.

### ***Otel İşletmeleri (Mevsimlik Otel İşletmeleri Hariç) Sürekli Hizmet Veren İşletmelerdir.***

Otel işletmeleri misafirlerine kaliteli hizmet sunabilmek ve misafirlerini memnun edebilmek için haftanın 7 günü günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir. Bu dinamik yapı içerisinde otel işletmelerinin misafirlerin konaklama, yeme- içme, dinlenme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını kaliteli ve hızlı bir şekilde karşılayabilmeleri otel çalışanlarının iyi tasarlanmış ve uygulanmakta olan bir iş gücü planı ile devamlı olarak hizmet sunmasını gerektirmektedir.

### ***Otel İşletmelerinde Risk Faktörü Oldukça Yüksektir.***

Turizm sektörü önceden tahmin edilmesi güç olan sosyal, ekonomik ve politik koşullardan kolaylıkla etkilenmektedir. Otel işletmeleri de bu belirsizlikle oluşan talep dalgalanmalarından anında etkilendiği için risk faktörü oldukça yüksektir.

### ***Otel Hizmetleri Otel Personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir.***

Otel işletmeleri birbirine bağımlı, birbirinden etkilenen birimlerden oluşan, ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Sunulan ürün ve hizmetlerde hız ve kaliteyi ve böylece misafir memnuniyetini sağlayabilmek otel personeli arasında işbirliği ve yardımlaşma ile mümkündür. Takım çalışmasını özendirmek, gerek personel arasında gerekse personel ile yöneticiler arasında güven ortamı sağlamak, işletme içi iletişimi sadece dikey ve yatay yönde değil birimler arasında çapraz yönde de aktif hale getirmek personel arasında işbirliği ve yardımlaşmayı sağlamaya yardımcı olacaktır.

### **3.5. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Otel işletmeleri genel olarak büyüklükleri, faaliyet süreleri, karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü ve ulaştırma araçları ile olan bağlantıları ve yıldız sistemine göre sınıflandırılmaktadır.

#### ***Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma***

Yatırılan sermayenin miktarı, istihdam edilen personel sayısı ve belirli bir dönemde personele ödenen maaş toplamı, yatak sayısı, sosyal ve kültürel faaliyetler ile konferans, ziyafet, balo ve toplantı gibi etkinlikler için ayrılan salonların kapladığı alan, işletmenin ek birimlerinden olan diğer işletmelere (acente, kuaför, mağazalar vb.) kiraya verilen yerlerin kapladığı alan otel işletmelerinin büyüklüğünün belirlenmesindeki kriterlerdendir. Bu kriterler ışığında otel işletmeleri büyüklüklerine göre;

- 25 veya daha az odaya sahip olan küçük oteller
- 25- 99 odaya sahip olan küçük oteller
- 100- 299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller
- 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller olarak sınıflandırılmaktadır

(Aktaş, 2002, s. 33- 34; Batman, 2008: 33; Maviş, 2006, s. 15).

#### ***Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma***

- ***Devamlı Oteller:*** Faaliyetlerini yıl boyunca sürdüren işletmelerdir.
- ***Mevsimlik Oteller:*** Yılın belirli mevsimlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı bulunan işletmelerdir (Şener, 2007, s. 22).

### ***Karşuladıkları Konaklama İhtiyacının Türüne Göre Sınıflandırma***

- ***Şehir Otelleri:*** Şehir merkezlerinde bulunan ve genellikle iş amaçlı seyahat eden yerli ve yabancı misafirlerin kısa süreli konakladıkları işletmelerdir.
- ***Kıyı Otelleri:*** Dinlenmek, eğlenmek, deniz- kum- güneşten faydalanmak, doğa ile iç içe olmak amacıyla uzun süreli tatil yapmak isteyen misafirlerin konakladıkları işletmelerdir.
- ***Dağ Otelleri:*** Kayak ve dağcılık sporları yapmak, dinlenmek, doğa içerisinde tatil yapmak isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir.
- ***Kaplıca Otelleri:*** Kaplıca ve şifalı sulardan faydalanmak ve tedavi olmak amacıyla gelen misafirlerin konakladıkları işletmelerdir (Şener, 2007, s. 22- 23).

### ***Ulaştırma Araçları İle Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırma***

- ***Havaalanı Otelleri:*** Büyük uluslararası havaalanları yakınlarına kurulan işletmelerdir.
- ***İstasyon Otelleri:*** Genellikle büyük şehirlerin otobüs terminalleri ve istasyonlarının civarında kurulan işletmelerdir.
- ***Liman Otelleri:*** Büyük liman şehirlerinde kurulan ve pek yaygın olmayan işletmelerdir.
- ***Karayolları Kavşak Noktalarındaki Oteller:*** Yoğun karayollarının kavşak noktalarında kurulan ve pek yaygın olmayan işletmelerdir (Şener, 2007, s. 23).

### ***Yıldız Sistemi İle Sınıflandırma***

Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından derlenen ve güncellenen mevzuatın 21.06.2005 tarih ve 25852 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” in 19. maddesinde (Değişik: 05.03.2011 Tarih, 27865 Sayılı Resmi Gazete) oteller;

- Bir yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmaktadır

(<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/belge/1-43963/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> : 29.12.2011).

Bu sınıflandırmaya göre **Bir Yıldızlı Oteller** aşağıda belirtilen nitelikleri taşır;

- En az on oda.
- Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenlem.
- Resepsiyon ve kapasiteye yeterli lobiden oluşan, rahat oturma imkanının sağlandığı kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkanın lobide sağlanması şartı aranmaz.).
- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu (Yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir.).
- Yönetim odası.
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü.
- 06:00 - 24:00 saatleri arasında büfe hizmeti.
- İlkyardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.
- Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon.
- Oda sayısının en az yüzde yirmibeşine hizmet verebilecek sayıda resepsiyonda emanet kasası veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası.
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

**İki Yıldızlı Oteller**, bir yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır;

- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima.
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap.
- Odalarda saç kurutma makinesi.
- Odalara içecek hizmeti.

**Üç Yıldızlı Oteller**, iki yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır;

- İklim koşullarına göre odalarda klima.

- Yatak sayısının yüzde yirmibeşi oranında oturma imkanının, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda sağlanması.
- İlave bir yönetim odası.
- Odalarda televizyon.
- Odalarda mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması.
- Yüzme havuzu, ikinci sınıf lokanta, kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon veya toplantı salonu ünitelerinden en az bir adedi.
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.
- Rezervasyon işlemlerinin elektronik ortamda yapılması.
- Yirmidört saat büfe hizmeti.

***Dört Yıldızlı Oteller***, üç yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır;

- Kabul holünde telefon hizmeti.
- Müşterilerin ineyeği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü.
- Odalarda ve genel mahallerde klima.
- Odalarda yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası.
- 06:00 - 24:00 saatleri arasında oda servisi.
- Kuru temizleme ile terzi hizmeti.
- Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.).
- Satış ünitesi.
- Çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli.
- Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde ellisine hizmet veren asgari ikinci sınıf lokanta.
- Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti.

- Servis merdiveni veya asansörü (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.).
- Toplam personelin en az yüzde onbeşinin konusunda eğitim almış olması.
- İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması.
- Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro araçlarıyla donatılmış çalışma ofisi.
- Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
- Ayrıca;

1. Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
2. Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik donanımı ve oturma düzeni bulunan toplantı salonu,
3. En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
4. Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az ikiyüz kişilik konferans salonu, salon ile bağlantılı simultane tercüme hizmetleri mahalli ve fuaye, sekreterlik hizmeti, fuaye veya salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası,
5. Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü veya diskotek,
6. Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik bar salonu,
7. Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik pasta salonu,
8. Türk mutfağı mönüsü olan, servisi ve tefrişi geleneksel Türk kültürünü yansıtan, alakart hizmet verilen asgari ikinci sınıf lokanta,
9. Diğer kültürlerin mutfaklarından birine ait mönüsü olan, servisi ve tefrişi ait olduğu kültürü yansıtan, alakart hizmet verilen asgari ikinci sınıf lokanta,
10. En az 40 metrekare büyüklükte jimnastik salonu, Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj üniteleri, atletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri gibi ünitelerden en az dört adedi,
11. Bowling-bilardo salonu, duvar tenisi salonu, uzman personel eşliğinde çocuklara yönelik oynama, dinlenme alanları ve tuvaletleri bulunan çocuk bakım ve oyun odası ile bahçesi, golf

sahası, tenis kortu, spor salonu, açık spor sahası, go-kart pisti, kayak pisti veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az dört adedi,

12. Açık yüzme havuzu,

13. Kapalı yüzme havuzu ünitelerinden en az üç adedi.

**Beş Yıldızlı Oteller**, yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde yirmibeşi konusunda eğitim almış personelden oluşan en az yüzyirmi odalı otellerdir. Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır;

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü.
- Odalarda yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası.
- Odalarda bornoz, dış temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme.
- Banyolarda resepsiyonla bağlantılı telefon.
- Altı odadan az olmamak üzere, oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi.
- Beşinci fıkranın (r) bendinde belirtilen ünitelerden en az altı adedi.
- Yirmidört saat oda servisi.
- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmidört saat görevli personel.
- Odalarda, uydu erişimli televizyon, video oynatıcı ve ücretsiz internet imkanı.
- Bay ve bayan kuaförü.
- Satış üniteleri.
- Alakart hizmet verilen asgari ikinci sınıf lokanta.
- Müşteri ilişkileri ve danışmanlık gibi hizmetlerin, resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitilmiş ve deneyimli personel tarafından verilmesi.
- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon.

(<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/belge/1-43963/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> : 29.12.2011).



### 3.6. Konaklama İşletmeleri İstatistikleri

Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ile Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Turizm İstatistikleri'nden derlenen veriler ışığında Turizm Yatırımı Belgeli İşletmeler, Turizm İşletmesi Belgeli İşletmeler ve Belediye Belgeli İşletmeler' in yıllar, işletme türü, işletme sayısı, oda sayısı ve yatak sayısına göre Türkiye, Antalya ve Alanya' daki mevcut durumu Tablo 3.1, Tablo 3.2, Tablo 3.3, Tablo 3.4, Tablo 3.5 ve Tablo 3.6' da görülmektedir.

Türkiye' de Turizm Belgeli Konaklama işletmeleri sayıları ile oda ve yatak sayıları bilgileri yıllar itibariyle Tablo 3.1' de sunulmuştur. Türkiye' nin yıllar itibariyle sunabildiği toplam konaklama kapasitesi 1970 yılında 28.354 yatak iken bu kapasite 1980 yılında 56.044 yatağa, 1990 yılında 173.227 yatağa, 2000 yılında 325.168 yatağa ve 2010 yılı sonu itibariyle ise 629.465 yatağa ulaşmıştır. Bu sayıya turizm yatırım belgeli yatak sayısı eklendiğinde 2010 yılı itibariyle ülkemizdeki yatak kapasitesinin 882.449 olduğu görülmektedir.

1950' li yıllarda Damлатаş Mağarası' nın şifalı havası nedeniyle sağlık amaçlı iç turizm hareketlerinin ortaya çıkması ve yine bu yıllarda Almanlar' ın yöreye gelmeye başlamasıyla Alanya turizm ile tanışmıştır. Bireysel olarak seyahat eden turistlerin Alanya' yı ziyaret etmeleri 1970' li yıllarda ilçede ev pansiyonculuğunun gelişmesine yol açmıştır. 1982 yılında Turizmi Teşvik Kanunu' nun çıkarılmasıyla Alanya' nın doğu ve batısı turizm merkezi olarak ilan edilmiş ve bu durum ilçede turistik ilçede turistik yatırımlara hız kazandırmıştır. Başta konaklama işletmeleri olmak üzere gerçekleştirilen turistik yatırımlarla o yıllarda başlayan kitlesel turistik hareketler bölgede yoğunluk kazanmış ve Alanya Türkiye' de kitle turizminin başladığı ilk yöre olmuştur. Alanya' da kent ile iç içe girmiş bir turizm gelişimi turistik işletmelerin yanı sıra başta yiyecek- içecek işletmeleri olmak üzere seyahat işletmeleri, eğlence işletmeleri ve diğer sektörlerin de gelişmesini sağlamıştır (ALTSO Alanya Ekonomik Rapor 2010, 2011, s. 118).

Alanya' da turizm sezonu genel olarak Mart- Nisan aylarında başlamakta ve Kasım ayı sonuna kadar sürmektedir. Kışın açık olan turistik işletmeler olmakla birlikte turistlerin Alanya' yı ziyaretleri özellikle Haziran- Eylül ayları arasındaki dönemde yoğunlaşmaktadır. 1990' lı yıllara kadar Alanya' ya gelen yabancı turistlerin yaklaşık olarak tamamını Alman turistler oluştururken, sonraki yıllarda turist profili değişmeye başlamıştır. 2010 yılında Alanya' yı ziyaret eden yabancı turistler içerisinde ilk sırada Alman turistler yer alırken bunu

sırasıyla Rusya, Hollanda, İngiltere, Ukrayna, İsveç, Fransa, Avusturya, Polonya, Norveç, Belçika' dan gelen turistler izlemiştir (ALTSO Alanya Ekonomik Rapor 2010, 2011, s. 119-120).

Hazırlanan bu tez çalışmasının gerçekleştirildiği Alanya' ya ait turizm istatistiklerine ise Tablo 3.5 ve Tablo 3.6' da yer verilmiştir.

**Tablo 3.1. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama İşletmelerinin Sayısı (1970- 2010)**

Yıllar	Turizm Yatırımı Belgeli			Turizm İşletmesi Belgeli		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
1970	301	13 372	25 872	292	15 243	28 354
1971	259	13 116	25 619	337	17 282	32 114
1972	157	10 400	19 874	363	18 578	34 628
1973	180	12 564	24 605	388	20 517	38 528
1974	185	13 232	25 739	400	21 699	40 895
1975	202	12 846	25 956	421	23 860	44 957
1976	227	12 802	26 068	439	24 983	47 307
1977	261	14 359	28 230	446	26 496	50 379
1978	261	13 127	26 190	473	27 233	52 385
1979	265	12 803	25 727	494	28 013	53 956
1980	267	13 019	26 288	511	28 992	56 044
1981	278	15 159	30 291	529	30 050	58 242
1982	339	18 172	36 332	569	32 011	62 372
1983	376	21 410	43 425	611	33 694	65 934
1984	412	26 372	53 615	642	34 666	68 266
1985	501	34 251	71 521	689	41 351	85 995
1986	638	48 615	101 383	731	44 342	92 129
1987	892	73 537	153 786	834	51 040	106 214
1988	1 268	105 736	218 445	957	58 914	122 306
1989	1 662	139 497	288 896	1 102	70 603	146 086
1990	1 921	156 702	325 515	1 260	83 953	173 227
1991	1 987	158 379	331 711	1 404	97 260	200 678
1992	1 938	148 017	309 139	1 498	105 476	219 940
1993	1 788	132 395	276 037	1 581	113 995	235 238
1994	1 578	114 913	240 932	1 729	128 065	265 136
1995	1 334	96 517	202 483	1 793	135 436	280 463
1996	1 309	96 592	202 631	1 866	145 493	301 524
1997	1 402	110 866	236 632	1 933	151 055	313 298
1998	1 365	116 286	249 125	1 954	151 397	314 215
1999	1 311	114 840	245 543	1 907	153 749	319 313
2000	1 300	113 452	243 794	1 824	156 367	325 168
2001	1 237	106 683	229 047	1 998	177 371	368 819
2002	1 138	102 972	222 876	2 124	190 327	396 148
2003	1 130	111 894	242 603	2 240	202 339	420 697
2004	1 151	118 883	259 424	2 357	217 664	454 290
2005	1 039	128 005	278 255	2 412	231 123	483 330
2006	869	123 326	274 687	2 475	241 702	508 632
2007	776	112 541	254 191	2 514	251 987	532 262
2008	772	113 487	258 287	2 566	268 633	567 470
2009	754	103 119	231 456	2 625	289 383	608 765
2010	877	114 771	252 984	2 647	299 621	629 465

Kaynak:<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63779/turizm-belgeli-tesisler.html>:  
01.01.2012.

Tablo 3.2. Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı (31.12.2010)

	Turizm Yatırımı Belgeli			Turizm İşletmesi Belgeli		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
<b>Oteller</b>						
5 Yıldızlı	138	35 210	76 696	319	103 764	220 474
4 Yıldızlı	238	36 570	79 109	523	81 352	168 812
3 Yıldızlı	224	13 002	26 331	641	42 672	86 316
2 Yıldızlı	32	1 253	2 797	561	22 124	43 711
1 Yıldızlı	13	393	819	69	2 464	4 842
<b>Toplam</b>	<b>645</b>	<b>86 428</b>	<b>185 752</b>	<b>2 113</b>	<b>252 376</b>	<b>524 155</b>
<b>Moteller</b>						
1. Sınıf	-	-	-	2	81	161
2. Sınıf	-	-	-	6	170	336
Motel	5	107	216	7	221	443
<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>107</b>	<b>216</b>	<b>15</b>	<b>472</b>	<b>940</b>
<b>Tatil Köyleri</b>						
1. Sınıf (5 Yıldızlı)	26	7 651	16 405	65	23 609	52 436
2. Sınıf (4 Yıldızlı)	15	3 860	8 884	17	2 979	6 562
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>11 511</b>	<b>25 289</b>	<b>82</b>	<b>26 588</b>	<b>58 998</b>
<b>Termal Oteller</b>						
5 Yıldızlı	10	2 030	4 758	9	2 000	4 636
4 Yıldızlı	4	647	2 097	10	1 428	2 947
3 Yıldızlı	1	80	160	7	534	1 181
2 Yıldızlı	-	-	-	3	122	251
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>2 757</b>	<b>7 015</b>	<b>29</b>	<b>4 084</b>	<b>9 015</b>
<b>Pansiyonlar</b>	<b>19</b>	<b>349</b>	<b>685</b>	<b>51</b>	<b>723</b>	<b>1 422</b>
<b>Kampingler</b>	<b>4</b>	<b>706</b>	<b>1 740</b>	<b>4</b>	<b>215</b>	<b>587</b>
<b>Oberjler</b>	<b>1</b>	<b>58</b>	<b>120</b>	<b>2</b>	<b>279</b>	<b>572</b>
<b>Apart Oteller</b>	<b>48</b>	<b>5 551</b>	<b>14 904</b>	<b>103</b>	<b>5 161</b>	<b>12 712</b>
<b>Özel Tesis</b>	<b>11</b>	<b>298</b>	<b>672</b>	<b>203</b>	<b>6 855</b>	<b>14 616</b>
<b>Golf Tesisleri</b>	<b>1</b>	<b>60</b>	<b>228</b>	<b>2</b>	<b>201</b>	<b>424</b>
<b>Eğitim ve Uygulama Tesisleri</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>72</b>
<b>Turizm Kompleksi</b>	<b>7</b>	<b>2 787</b>	<b>5 936</b>	<b>1</b>	<b>816</b>	<b>1 792</b>
<b>Butik Otel</b>	<b>64</b>	<b>2 533</b>	<b>5 408</b>	<b>36</b>	<b>1 424</b>	<b>2 913</b>
<b>B Tipi Tatil Tesisi</b>	<b>10</b>	<b>1 315</b>	<b>4 454</b>	<b>2</b>	<b>249</b>	<b>860</b>
<b>Butik Tatil Villaları</b>	<b>2</b>	<b>91</b>	<b>240</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dağ Evi</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>98</b>	<b>272</b>
<b>Çiftlik Evi/ Köy Evi</b>	<b>2</b>	<b>170</b>	<b>225</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>115</b>
<b>Yayla Evi</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>877</b>	<b>114 771</b>	<b>252 984</b>	<b>2 647</b>	<b>299 621</b>	<b>629 465</b>

Kaynak: <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63779/turizm-belgeli-tesisler.html>; 01.01.2012.

Tablo 3.3. Akdeniz Bölgesi\* Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı (31.12.2010)

	Turizm Yatırımı Belgeli			Turizm İşletmesi Belgeli		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
<b>Oteller</b>						
5 Yıldızlı	37	9 975	21 534	183	68 330	145 828
4 Yıldızlı	72	15 820	35 944	189	39 904	84 046
3 Yıldızlı	39	3 268	6 600	153	13 139	27 155
2 Yıldızlı	7	267	615	102	4 061	8 239
1 Yıldızlı	8	297	629	20	1 149	2 296
<b>Toplam</b>	<b>163</b>	<b>29 627</b>	<b>65 322</b>	<b>647</b>	<b>126 583</b>	<b>267 564</b>
<b>Moteller</b>						
1. sınıf				1	13	25
2. Sınıf				2	78	159
Motel	2	68	136	2	101	200
<b>Toplam</b>	<b>2</b>	<b>68</b>	<b>136</b>	<b>5</b>	<b>192</b>	<b>384</b>
<b>Tatil Köyleri</b>						
1. sınıf (5 Yıldızlı)	11	3 498	7 138	43	16 151	35 447
2. sınıf (4 Yıldızlı)	3	1 049	2 288	4	1 094	2 242
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>4 547</b>	<b>9 426</b>	<b>47</b>	<b>17 245</b>	<b>37 689</b>
<b>Termal Oteller</b>						
5 Yıldızlı				1	252	504
4 Yıldızlı						
3 Yıldızlı	1	80	160			
2 Yıldızlı						
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>80</b>	<b>160</b>	<b>1</b>	<b>252</b>	<b>504</b>
<b>Pansiyonlar</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>59</b>	<b>17</b>	<b>267</b>	<b>526</b>
<b>Kampingler</b>	<b>2</b>	<b>486</b>	<b>1 390</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>47</b>
<b>Oberjler</b>						
<b>Apart Oteller</b>	<b>7</b>	<b>1 577</b>	<b>3 496</b>	<b>46</b>	<b>2 768</b>	<b>6 676</b>
<b>Özel Tesis</b>				<b>23</b>	<b>1 670</b>	<b>3 786</b>
<b>Golf Tesisleri</b>	<b>1</b>	<b>60</b>	<b>228</b>	<b>2</b>	<b>201</b>	<b>424</b>
<b>Eğitim ve Uygulama Tesisleri</b>						
<b>Turizm Kompleksi</b>	<b>3</b>	<b>631</b>	<b>1 382</b>	<b>1</b>	<b>716</b>	<b>1 792</b>
<b>Butik Otel</b>	<b>8</b>	<b>525</b>	<b>1 084</b>	<b>4</b>	<b>119</b>	<b>238</b>
<b>B Tipi Tatil Sitesi</b>						
<b>Butik Tatil Villaları</b>						
<b>Dağ Evi</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>20</b>			
<b>Çiftlik Evi/ Köy Evi</b>						
<b>Yayla Evi</b>						
<b>TOPLAM</b>	<b>205</b>	<b>37 640</b>	<b>82 703</b>	<b>794</b>	<b>150 032</b>	<b>319 630</b>

\* Antalya, Isparta, Burdur, Adana, Mersin, Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye.

Kaynak: <http://www.ktbayirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63779/turizm-belgeli-tesisler.html>: 01.01.2012

**Tablo 3.4. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Tesislerin Tür ve Sınıflarına Göre Dağılım Tablosu**

İŞLETME TÜRÜ/ SINIFI	Turizm Yatırımı Belgeli İşletmeler			Turizm İşletmesi Belgeli İşletmeler			TOPLAM		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
1. Sınıf Tatil Köyü	0	0	0	6	2 389	5 154	6	2 389	5 154
5 Yıldızlı Tatil Köyü	7	1 594	3 329	39	15 035	33 241	46	16 629	36 570
4 Yıldızlı Tatil Köyü	1	474	1 088	4	1 927	4 164	5	2 401	5 252
5 Yıldızlı Otel	29	8 771	18 715	196	75 203	161 391	225	83 974	180 106
4 Yıldızlı Otel	40	11 680	25 824	171	36 990	77 718	211	48 670	103 542
3 Yıldızlı Otel	22	2 280	4 722	128	12 018	24 891	150	14 298	29 613
2 Yıldızlı Otel	7	338	678	63	2 613	5 346	70	2 951	6 024
1 Yıldızlı Otel	4	190	420	16	1 049	2 115	20	1 239	2 535
Motel	1	16	32	0	0	0	1	16	32
Pansiyon	1	10	20	18	276	548	19	286	568
Kamping	2	486	1 390	0	0	0	2	486	1 390
Apart Otel	0	0	0	4	150	398	4	150	398
Müstakil Apart Otel	4	240	866	39	2 416	5 702	43	2 656	6 568
1. Sınıf Lokanta	2	0	0	5	0	0	7	0	0
Sağlıklı Yaşam Tesisi	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Golf Tesisi	1	60	228	11	275	424	12	335	652
Kongre ve Sergi Merkezi	2	0	0	0	0	0	2	0	0
Eğlence Merkezi	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Temalı Park	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Günübirlik Tesis	10	0	0	9	0	0	19	0	0
Kış Sporları ve Kayak Merkezleri Mekanik Tesisi	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Özel Konaklama Tesisi	0	0	0	20	1 558	3 532	20	1 558	3 532
Özel Yeme - İçme Tesisi	0	0	0	10	0	0	10	0	0
Butik Otel	3	107	242	2	67	138	5	174	380
Turizm Kompleksi	1	85	254	1	816	1 792	2	901	2 046
Personel Eğitim Tesisi	1	75	150	1	0	0	2	75	150
Ana Yat Limanı	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Tali Yat Limanı	0	0	0	2	0	0	2	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>142</b>	<b>26 406</b>	<b>57 958</b>	<b>746</b>	<b>152 782</b>	<b>326 554</b>	<b>888</b>	<b>179 188</b>	<b>384 512</b>

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü / 17.06.2011

Kaynak: <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/belge/1-94156/belgeli-tesis-istatistikleri.html>: 01.01.2012.

Tablo 3.5. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Bakanlık ve Mahalli İdarelerden Belgeli İşletmelerin İlçeler ve Belediyeler Bazında Dağılım Tablosu

İLÇELER	Bakanlık Belgeli Tesisler (17.06.2011)			Belediye Belgeli Tesisler (Aralık 2010)			Toplam		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Alanya	121	9 185	19 049	179	6 965	17 598	300	16 150	17 598
Avsallar	15	2 764	5 528	6	283	546	21	3 047	546
Demirtaş	0	0	0	1	56	112	1	56	112
Kargıcak	5	1 161	2 358	3	349	698	8	1 510	698
Kestel	4	745	1 880	1	20	45	5	765	45
Konaklı	42	7 308	15 607	27	4 580	10 343	69	11 888	10 343
Mahmutlar	10	1 697	3 758	16	958	1 918	26	2 655	1 918
Oba	15	1 443	2 991	29	1 549	3 780	44	2 992	3 780
Okurcalar	30	9 531	19 579	0	0	0	30	9 531	0
Payallar	3	780	1 953	6	771	2 050	9	1 551	2 050
Tosmur	7	1 069	2 257	9	465	946	16	1 534	946
Türkler	13	3 963	9 142	0	0	0	13	3 963	0
İncekum	10	2 562	5 481	0	0	0	10	2 562	0
Mücvir Alan Dışı	0	0	0	2	134	284	2	134	284
<b>ALANYA İLÇE TOPLAMI</b>	<b>275</b>	<b>42 208</b>	<b>89 583</b>	<b>279</b>	<b>16 130</b>	<b>38 320</b>	<b>554</b>	<b>58 338</b>	<b>127 903</b>
Muratpaşa	69	7 885	16 356	198	4 656	9 468	267	12 541	25 824
Konyaaltı	51	8 576	19 057	99	3 000	6 669	150	11 576	25 726
Kepez	2	97	197	22	814	1 785	24	911	1 982
Döşemealtı	1	15	44	3	45	113	4	60	157
Aksu	25	10 707	23 414	0	0	0	25	10 707	23 414
Serik	82	26 658	57 133	17	658	1 647	99	27 316	58 780
Belek	82	26 658	57 133	17	658	1 647	99	27 316	58 780
Kemer	158	29 904	63 336	199	7 050	14 815	357	36 954	78 151
Manavgat	189	50 552	109 736	215	8 707	19 590	404	59 259	129 326
Kaş	22	915	1 930	159	2 473	5 241	181	3 388	7 171
Kumluca	6	706	1 711	100	2 814	4 698	106	3 520	6 409
Finike	2	371	750	24	486	1 086	26	857	1 836
Demre	4	495	1 065	24	254	519	28	749	1 584
İbradı	0	0	0	1	9	18	1	9	18
Akseki	0	0	0	3	33	85	3	33	85
Elmalı	0	0	0	2	48	86	2	48	86
Korkuteli	1	0	0	4	70	152	5	70	152
Gazipaşa	1	99	200	9	174	369	10	273	569
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>888</b>	<b>179 188</b>	<b>384 512</b>	<b>1 358</b>	<b>47 421</b>	<b>104 661</b>	<b>2 246</b>	<b>226 609</b>	<b>489 173</b>

Kaynak: <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/belge/1-94164/mahalli-idarelerden-belgeli-tesis-istatistikleri.html>: 01.01.2012.

**Tablo 3.6. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Tesislerin İlçeler Bazında Dağılım Tablosu**

İLÇELER	Turizm Yatırımı Belgeli İşletmeler			Turizm İşletmesi Belgeli İşletmeler			Toplam		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Manavgat	44	9 771	21 215	145	40 781	88 521	189	50 552	109 736
<b>Alanya</b>	<b>35</b>	<b>5 810</b>	<b>12 470</b>	<b>240</b>	<b>36 398</b>	<b>77 113</b>	<b>275</b>	<b>42 208</b>	<b>89 583</b>
Kemer	18	2 935	6 676	140	26 969	56 660	158	29 904	63 336
Serik	13	2 508	5 467	69	24 150	51 666	82	26 658	57 133
Aksu	8	2 904	6 683	17	7 803	16 731	25	10 707	23 414
Konyaaltı	7	648	1 494	44	7 928	17 563	51	8 576	19 057
Muratpaşa	6	788	1 638	63	7 097	14 718	69	7 885	16 356
Kaş	3	206	478	19	709	1 452	22	915	1 930
Kumluca	3	242	572	3	464	1 139	6	706	1 711
Demre	4	495	1 065	0	0	0	4	495	1 065
Finike	0	0	0	2	371	750	2	371	750
Gazipaşa	1	99	200	0	0	0	1	99	200
Kepez	0	0	0	2	97	197	2	97	197
Döşemealtı	0	0	0	1	15	44	1	15	44
Korkuteli	0	0	0	1	0	0	1	0	0
<b>T O P L A M</b>	<b>142</b>	<b>26 406</b>	<b>57 958</b>	<b>746</b>	<b>152 782</b>	<b>326 554</b>	<b>888</b>	<b>179 188</b>	<b>384 512</b>
<b>Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü / 17.06.2011</b>									

Kaynak: <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/belge/1-94156/belgeli-tesis-istatistikleri.html>: 01.01.2012.



### 3.7. Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ve Uygulama Örnekleri

Turizm endüstrisi, turist tüketimi için tamamen ya da başlıca ürün ve hizmetler sunan endüstriyel ve ticari faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Konaklama, ulaştırma, yiyecek ve içecek, tur operatörleri, seyahat acenteleri, hediyelik eşya ve turistler tarafından satın alınan diğer ürünlerin ticari faaliyetleri ve mağazacılığı gibi geniş bir endüstri turizm endüstrisi ile işbirliği halindedir (Weaver ve Lawton, 2006, s. 46- 47). Bu işbirliği ile bağlantılı olarak pek çok eğilime göre turizm sektöründe yenilik ise, tedarikçiler, çalışanlar, tüketiciler ve çeşitli resmi paydaşların rol aldığı işbirlikçi bir faaliyettir (Huijbens, vd., 2009, s. 55).

Bugünün hizmet işletmeleri küreselleşme, şiddetli rekabet, yeni teknolojiler ve değişen müşteri talepleri ile karşı karşıyadır. Bu trendler hizmet işletmelerini sürekli olarak bu fırtınalı çevresel faktörlere uyum sağlamaya zorlamaktadır ve böylece yenilik şirketlerin rekabetçi stratejilerinin merkezinde yerini almaktadır (Ottenbacher ve Harrington, 2010, s. 3- 4).

Orfila-Sintes ve diğerlerine göre yenilik, bir otel işletmesinde kilit alanlar, departmanlar ve hizmetler alanında gerçekleşen teknolojik değişimler olarak tanımlanmaktadır (Orfila-Sintes, vd., 2005, s. 854).

Günümüz turizm sektöründe misafir profili hızla değişmektedir. “3S” (sea, sand, sun) olarak ifade edilen, deniz- kum- güneş üçlüsünden oluşan geleneksel turizm anlayışı yerini alternatif turizm ve tematik ürün/ hizmet paketlerine bırakmaktadır. Turistler yenilikçi ürün ve hizmetleri sunabilen, rağbette olan, organize olmuş yeni yerler ve etkinlikleri keşfetmektedir (Stamboulis ve Skayannis, 2003, s. 36).

Turizm endüstrisi ile işbirliği halinde olan konaklama, ulaştırma, yiyecek ve içecek işletmeleri ile tur operatörleri, seyahat acenteleri gibi işletmelerde yenilikçi uygulamalar gerçekleştirmek gerek ilgili işletme gerekse sektörün gelişim ve değişimine katkıda bulunacak, ülke ve dünya ekonomisine de pek çok açıdan fayda sağlayacaktır.

Havayolları işletmelerinde yenilikçi uygulamalar incelendiğinde *Southwest Airlines*' in en yenilikçi havayolu şirketi olarak kabul edildiği ve diğer havayolu şirketlerince benimsenmiş bazı uygulamalara öncülük etmiş bir havayolu şirketi olduğu görülmektedir. Örneğin Southwest Airlines uçulan miller yerine seyahat kredisi veren devamlı uçuş

programını uygulayan ilk havayolu işletmesidir. 1974 yılında Amerikan (U.S.) havayolu endüstrisinde kar paylaşım planını uygulamaya başlayan şirket ayrıca büyük indirimler, Eğlenceli Bilet Ücretleri (Fun Fares), Eğlenceli Paketler (Fun Packs), aynı gün içinde hava nakliye dağıtım hizmeti, biletsiz seyahat gibi pek çok eşsiz programın kurucusudur (Nykiel, 2005, s. 224). Southwest Airlines, aynı zamanda süreç yeniliği ile düşük maliyetli uçuşları oldukça başarılı bir şekilde gerçekleştiren ve sektöre kazandıran bir şirkettir (Oke, vd., 2009, s. 64).

Southwest Airlines' da işletme verimliliğini artırmak için yaratıcılık ve yenilikçilik özendirilmektedir (Evans, vd., 2007, s. 18). Southwest Airlines' ın 1971 yılında kurucu ortağı ve 1978- 2008 yılları arasında ise şirketin yönetim kurulu başkanı ve CEO' su olarak görev yapan Herb Kelleher, pek çok yeniliği sağlamak amacıyla yeniliğin yönetilmesi gerektiğine ve bu yönetim tarzının çalışanları öncekinden daha fazla önemseme ve korumayı gerektirdiğine vurgu yapmaktadır. Bu durum Southwest Airlines' da bir şirket kuralıdır; "herhangi bir çalışan herhangi bir zamanda herhangi bir kişiye fikrini sözlü veya yazılı olarak, rahatlıkla sunabilmektedir". Sunulan her bir fikir yönetim tarafından saygıyla karşılanmakta ve fikirle ilgili karar 1 hafta içinde çalışana geri bildirilmektedir. Sunulan fikir karşılığında verilen cevap asla "hayır" değildir. Şirket yönetim anlayışına göre "hayır" cevabı çalışanlardan gelen fikirlerin azalmasına sebep olacaktır. Kelleher' e göre yenilikçi şirketlerin odaklanması gereken kritik unsurlardan bir tanesi fikirlerin özgürce paylaşılmasıdır. Şirketin her koşul altında çevik olması ve ilerleyebilmesi çalışanların fikirlerine açık olan, fikirlerin ve bilginin örgütün her kademesinde paylaşıldığı bir örgüt kültürü ile mümkündür. Diğer bir kritik unsur ise dış çevreye odaklı olmaktır. Örgütün içsel yapı ve faaliyetlerine odaklanmanın yanı sıra dış çevre odaklı olmak, sürekli olarak yenilikçi faaliyetlerde bulunmak işletmeye rekabette üstünlük ve başarı sağlayacaktır (Brown, 2009, s. 411- 412). Southwest Airlines' ın "yenilikçi pazarlama uygulamaları" şirketin güçlü yönleri arasında yer almaktadır ve şirkete rekabette üstünlük sağlamaktadır (Beech ve Chadwick, 2006, s. 222).

Southwest Airlines tarafından öncülük edilmiş yenilikçi bir uygulama olan düşük maliyetli havayolu ulaşım konsepti bugün artık tüm dünyada pek çok havayolu tarafından kullanılan yaygın bir uygulama olarak görülmektedir ve zamanında oldukça etkili bir yenilikçi faaliyet olan bu uygulama günümüzde düşük maliyetli ulaşım imkanı sunan pek çok havayolu şirketi arasında rekabeti şiddetlendiren en önemli unsurlardan birisi olmuştur.

Uçak bileti arama motoru olan Skyscanner 'ın gerçekleştirdiği ankete göre yemekleri en çok beğenilen havayolu şirketi **Türk Hava Yolları**' dir. Lezzeti ve sunumuyla dünyanın en iyi uçak yemekleri sunan havayolu işletmesi seçilen Türk Hava Yolları 19 havayolu işletmesinin yer aldığı listede 86 puanla birinci olmuştur. Avrupalı internet sitesinin uçuş esnasında sunulan yemekleri en çok beğenilen havayolu işletmesini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği anket çalışmasına dünyanın farklı yerlerinden 100' ü aşkın yolcu katılmıştır. Anket sonuçlarına göre Singapur Hava Yolları 81 puanla ikinci, Birleşik Arap Emirlikleri Milli Havayolu Etihad ise 80 puanla üçüncü olmuştur. Türk Hava Yolları' nın bu başarısının sebebi sunulan uçak yemeklerinin sanayi üretimi olmamasıdır. Günde yaklaşık 100.000 kişilik yemek hazırlanan Türk Havayolları Do&Co mutfağında her şey kaliteli ve taze ürünler kullanılarak butik tarzda, elde, tek tek hazırlanmaktadır. “Uçan Aşçı (Flying Chef)” uygulaması ise Türk Hava Yolları uçak yemekleri alanındaki yeniliklerin en güzel örneklerinden bir tanesi olma özelliğini taşımaktadır.

Dünyada çok az havayolu şirketinin hizmeti olan “Uçan Aşçı (Flying Chef)” uygulaması, Türk Hava Yolları' nda 2010 yılından beri müşteri memnuniyetini artıran en önemli hizmetlerden biri olmuştur. “Flying Chef” aslında tamamen müşteri memnuniyeti amaçlı hazırlanmış ve sonuçları oldukça başarılı olan bir konsepttir. Business ve First sınıfın vazgeçilmez bir memnuniyet kaynağı durumundadır. Uçuş ekibinin de diğer görevlerine daha konsantre olmasını sağlayan bu hizmetle flying chef' ler, yolculara artık restorandaki gibi eti nasıl istediğini sorabilmekte, makarna veya eti yolcuların damak zevkine, tercihinine göre ayrı ayrı hazırlayıp sunmaktadırlar. Uçan aşçı olarak hizmet verecek olan yeni şefler Do&Co merkezinde temel eğitime dayalı “teknik”, uçaktaki tüm araç gereçlerin, kullanılan malzemenin tanıtıldığı “teorik”, DHI sistem modelinin anlatıldığı 14 günlük “gıda güvenliği”, “uçuş güvenliği”, “ilk müdahale”, “sağlık”, “uçak sertifikasyon” ve uçuş eğitimlerini içeren yoğun bir dönemin ardından göreve başlamaktadırlar. Şu anda her uçağın Business ve First sınıfında bir şef görev yapmaktadır, fakat yakın zamanda yönetim tarafından kabul edilmesi halinde Business, Comfort ve Economy sınıflarında ikişer şefin bulunacağı ifade edilmektedir. Türk Hava Yolları' nda şu anda 115 uçan şef hizmet vermektedir. Projenin sonunda bu sayının 200 olması planlanmaktadır. Aslında uçan şef projesi, uzun uçuşlarda Business ve First sınıfları için düşünülmüş olup, şu anda 11- 12 destinasyona hizmet veren uçan şefler, zaman içerisinde tüm uzun uçuşlarda görev yapacaklardır (Altın, 2011, s. 80- 86).



**Resim 3.1. Flying Chef, Türk Hava Yolları**

Türk Hava Yolları' nın ikram şirketindeki ortağı Do&Co, Türk bir işadama sahipliğinde, Singapur Havayolları, British Airways, Emirates gibi dünyanın sayılı 60 havayolu şirketine hizmet vermekte olan kurumsal bir ikram şirkettir. Çalışanları Do&Co' yu bir ikram şirketinden öte, "Gurme Entertainment Company -Gurme Eğlence Şirketi- " olarak tanımlamakta ve bunun nedenini "Yolcular uçağa yemek yemek için değil, bir yere ulaşmak için biniyorlar. Oraya sıkışıp kaldığı zaman, eğlenceye dönüşürse uçuştan mutlu olarak ayrılacak ve keyifli zaman geçirmiş olacaklar. Do&Co felsefesi işte burada devreye girerek yolcu memnuniyetini yemekle başarmaya çalışıyor. Uçağa binen yolcu, uçuş sırasında can sıkıntısından ve belki de uçuş korkusundan dolayı yemeğe konsantre oluyor. Eğer güzel bir servis verilirse yolcu uçakta keyifli zaman geçirmiş oluyor. Amaç bu keyfi, film, müzik ve diğer yayınlarla destekleyerek tam bir pakete dönüştürmektir." şeklinde açıklamaktadırlar (Altın, 2011, s. 80- 86).

Uçuştaki her şef, Do&Co merkezinde haftanın bir günü tekrar eğitime gelmektedir. Bu eğitimlerde şeflere müşteri önünde ikram sırasında yapılması gereken davranış kurallarını içeren "servis eğitimi", ya da uçak fırınlarında "yemek ısıtma" gibi her seferinde farklı konularda eğitimler verilmektedir. Şeflerin eğitimleri simülasyon merkezinde gerçekleşmektedir, tüm ekipman uçakta yer aldığı şekilde konumlanmıştır ve hepsi çalışır durumdadır (Altın, 2011, s. 80- 86).

Uçan Aşçı hizmetinde mönüler her hafta değişmektedir. Türk Hava Yolları yeni bir destinasyon belirlediğinde, bu destinasyona seyahat edeceği düşünülen yolcuların profili ve

uçuşun saati mөнүнүн hazırlanmasında esas alınan iki önemli kriterdir. Hatta aynı yolcu ile birden fazla uçulduğunda yolcunun yeme alışkanlıkları öğrenilip, daha kendisi talep etmeden tercihleri hazırlandığında yolcunun bu sürpriz durumdan müthiş etkilendiği ifade edilmektedir. Kahvaltı, öğlen ve akşam yemekleri için ayrı ayrı alternatif mөнüler hazırlanmaktadır. Mөнülerin belirlenmesinde Türk Mutfağı odak noktada yer almaktadır. Türk Hava Yolları' nın uçak ikramında dayandığı iki nosyon; Türk misafirperverliği ve uçak ikramının güçlü olmasıdır. Yemek üretiminde organizasyon ne kadar büyük olursa olsun, hazırlama şekli mutlaka butik olmaktadır ve bu sebeple Do&Co' nun mutfağında günlük 7000 tane yaprak sarması ve 5000 tane sigara böreği sarılmakta, 1,5 ton patlıcan salatası ve 30000 tane köfte hazırlanmaktadır. Tüm bunlar için mutfak ekipmanları, tabaklar, gerekli tüm malzemeler yenilenerek sayıca genişletilmektedir. Türk Hava Yolları uçuşlarında Türk yemeklerini ön plana çıkaran Do&Co, bunu yaparken mөнülerine uluslararası mutfaklardan da lezzetler katmaktadır. Üç ana mutfak; Uzak Doğu, Akdeniz ve Türk Mutfağı' na ait lezzetler uçuş destinasyonuna göre farklı ağırlıkta mөнülerde yer almaktadır. Örneğin, Hindistan seferlerinde mutlaka bir yerel yemek bulunmaktadır ve özgünlüğü korumak için Do&Co mutfağı ekibinde Hintli aşçılar çalışmaktadır. Kişiyi kendini özel hissettirmenin önemli bir yolu da burada saklıdır (Altın, 2011, s. 80- 86; Subaşı, 2010, s. 30). Türk Havayolları tatlı ve pasta ikramlarını ise Avusturya' nın Viyana şehrinde 1786 yılında kurulan dünyanın en eski pastanesi olan ve artık Türk bir işadamı (Do&Co' nun sahibi) sahipliğindeki Demel' in reçetelerine göre hazırlamakta ve misafirlerine ikram etmektedir.



Havayolları yenilikçi hizmetleri incelendiğinde daha pek çok alanda yenilik uygulandığı görülmektedir. Hız, kalite, güven, eğlence ve konforu bir arada sunmaya çalışan havayolu işletmeleri özellikle teknolojik yeniliklerden faydalanarak gerek süreçlerinde gerekse misafirlerine sunduğu ürün ve hizmetlerinde pek çok yenilik gerçekleştirmektedir.

**Resim 3.2. Pegasus Havayolları Kalkış Performansı Ekranı**

Türkiye’ de web sitesinde zamanında kalkış oranlarını tereddütsüzce yayınlayan ilk şirket **Pegasus Havayolları’** dır. Şirket, gün, hafta, ay ve yıl bazında gerçekleştirmiş olduğu toplam uçuş sayısını ve kalkış performansını web sitesinde açıklamaktadır. Yoğun kış şartlarının etkin olduğu aylarda da zamanında kalkış performansını %90 seviyelerinde koruyan Pegasus Havayolları, bu yenilikçi hizmeti ile yolcularına sunduğu zamanında seyahat imkanını garanti etmektedir (<http://www.flypgs.com/pegasus-ile-ucus/zamaninda-kalkis-performansi.aspx>: 11.10.2011).

Pegasus Havayolları yolcularına uçuşlarının en az 36 saat öncesinde “Yemek Siparişi” imkanıyla kendileri ya da sevdikleri için yemek seçmelerine imkan sunmaktadır. Bu yeni hizmet sayesinde firmanın internet sitesinde bulunan Pegasus Cafe menüleri ile çağrı merkezi



ya da acenteler aracılığıyla yemek seçebilen yolcular, ayrıca [www.flypgs.com](http://www.flypgs.com) internet sitesi üzerinden de yemek seçimi yapılmak istenen yolcunun PNR Numarası ve Soyadı bilgisi ile sitede yer alan “Yemek Seçimi” formunu kullanarak yemeklerini kolaylıkla seçebilmektedirler (<http://flypgs.com/pegasus-ile-ucus/pegasus-flying-cafe.aspx>: 04.01.2012).

### Pegasus Cafe Menü →



Sezar Salatası



Mozeralla Salatası



Somon Salatası



Özel Set Menü



Frında Tavuk Budu



Izgara Dana File



Mantarlı Ravyoli



Dom. Soslu Karides

Yemek seçimi yapmak için, aşağıda bulunan alanlara Rezervasyon Kayıt Numaranızı (PNR) ve Soyadınızı girerek devam butonuna basınız.

**Yemek Seçimi**

PNR Numaranız:

Soyadınız:

Resim 3.3. Pegasus Havayolları Yemek Siparişi

2011 yılında birçok yenilik gerçekleştiren Pegasus Havayolları, şirketin büyümesini sağlayan misafirleri ile arasındaki bağı daha da güçlendiren “Dünyanın En Güzel Hediyesi” kampanyasını gerçekleştirmiştir. Gençleşen filosuna yeni katılan Boeing 737-800 uçaklarına Pegasus Aile bireylerinin son doğan kız çocuklarının adını veren Pegasus, çalışanlarının da kabul etmesi üzerine çok özel olan bu geleneği yolcuları ile paylaşmıştır ve filosuna yeni katılacak uçaklara verilecek isimler için kampanya başlatılmıştır. Katılım için [www.dunyaninenguzelhediyesi.com](http://www.dunyaninenguzelhediyesi.com) internet sitesinin de aktif hale getirildiği kampanyada 95 bin 867 geçerli başvuru arasından seçilen iki kız çocuğunun isimleri filoya yeni katılan iki uçağa verilmiştir (<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/haberler/601/yeni-ucagimiz-sevde-nil-d.yi-teslim-aldik.aspx>: 04.01.2012).

Pegasus Havayolları bir diğer yenilikçi uygulaması ile kabin memurları üniformalarını üniversitelerin moda tasarımı bölümlerinde okuyan öğrencilere hazırlamak için “Uçuş Serbest” sloganıyla 1. Pegasus Uçan Genç Tasarımcılar Yarışması başlatmıştır. Düzenlenen yarışma ile kıyafet yenileme sürecinde Türkiye’ de ilk kez farklı bir uygulama yürüten havayolu, 2010 yılı Nisan ayında başlattıkları yarışma sonunda özel jüri aracılığıyla en uygun kıyafeti seçmeyi ve böylece Pegasus’ un kabin memurlarının yeni üniformasını moda tasarımı öğrencileri arasından belirlemeyi amaçlamıştır (<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/haberler/211/pegasus-bu-defa-genc-tasarimcilara-uniformalar-icin-ucus-serbest-diyor.aspx>: 04.01.2012). Bu uygulama yenilik fikirleri oluşturmada dış kaynaklardan faydalanmanın güzel bir örneği olarak değerlendirilebilir.

Bir diğer yenilikçi turizm işletmesi olan **Thomas Cook**, kapasitesi ve stratejik yenilikler yapma konusunda istekliliği ile başarıya ulaşmış, tatiller, seyahat çekleri, döviz değişim imkanı, turist/ rehber kitapları ve internet aracılığıyla uçuşlar sunan ilk İngiliz tatil grubudur. Gemi yolculukları (cruise), seyahat acentası büroları, seyahat katalogları, otel voucherları ve ilk uçak biletleri de yine grup bünyesinde gerçekleştirilen stratejik yenilikler arasındadır ve böylece şirket uluslararası seyahat pazarında lider olmuştur (Beech ve Chadwick, 2006, s. 202- 203).

**Corendon Airlines**, ana destinasyonları olan Belçika ve Hollanda’ da başlayan, Türkiye’ de bir ilk olan hizmet ile bilişim teknolojisinde çığır açan Apple’ ın gözde ürünü iPad’ i uçaklarında yolcularının kullanımına sunmaktadır. Corendon Airlines, bu hizmet yeniliği ile ücret karşılığında yolcularının kullanımına sunduğu iPad aracılığıyla film, oyun, müzik ve çocuklara özel uygulamalar sayesinde misafirlerinin uçuş stresinden uzak, keyifli

bir seyahat deneyimi yaşamalarını sağlamaktadır (Tourism Today, Eylül- Ekim 2011, s. 150; <http://www.corendon-airlines.com/site/newsDetail.asp?menuID=85>: 22.01.2012).

Yenilikçi fikirler geliştirmenin ve bu fikirleri gerçekleştirmenin sınırları yoktur. Kocaman bir ekibin üyeleri olan turizm sektörü yatırımcıları, yöneticileri ve çalışanları misafirlerin ihtiyaç ve beklentilerini tahmin edebilmeli hatta bunun da ötesinde misafirlerin farkında bile olmadıkları ihtiyaç ve tercihlerini öngörerek yeni ürün ve hizmetleri misafirlere sunabilmeli, talep oluşturabilmelidirler. Bu durum yenilikçi fikirler geliştirmenin ve arz sunmanın sınırlarını ortadan kaldırmaktadır.

Örneğin, özellikle aktarmalı uçuş yapan yolcular için en büyük sorunlardan biri olan uykusuz geçen uzun bekleme sürelerini rahat bir şekilde geçirebilmek adına bazı havaalanları **Sleepbox** (uyku odacıkları) ile bu soruna çözüm olabilecek bir adım atmışlardır. Uyku odalarını havaalanlarında uygulamaya ilk koyan ülke Japonya (Voyager, Mayıs 2011, s. 94; <http://www.turkairport.com/foto-galeri/havaalani-ve-uyku-odaciklari/>: 29.08.2011) olmasına rağmen kapsül otel ya da uyku kabini olarak da adlandırılan odacıklar tüm dünyada giderek yaygınlaşmaktadır. Uçağını bekleyen, kaçırın ya da pahalı otellerde kalmak istemeyen yolcular için tasarlanan, saatlik ya da günlük olarak kiralanabilen, sektörel bir yenilik örneği olan uyku odalarında yatak, çalışma masası, dokunmatik ekranlı televizyon, bagaj alanı ile internet, elektrik, rengi değiştirilebilir LED aydınlatma, müzik ve klima sistemleri bulunmaktadır (<http://www.mydizayn.org/yaraticilik/sleepbox-havalimani-hoteli>: 12.10.2011).





**Resim 3.4. Sleepbox- Havalimanı Uyku Odaları**

Ağırlama hizmet sektöründe Hilton, Mc Donald' s gibi en iyi bilinen uluslararası markalardan biri haline alan, 1971 yılında Seattle' da ilk dükkanını açan, sektörün lideri konumundaki *Starbucks Coffee*' de hizmet stili sınırlıdır ve işletme espresso, latte, cappuccino ürünlerine ait kaliteli ve hızlı servis üzerine odaklanmıştır. Böyle olmasına rağmen Starbucks Coffee, hızla gelişen önemli bir pazar olan yeni nesil için soğuk ve donmuş spesiyalite içecekleri piyasaya sunmuş, yeni bir pazar elde etmek için \$3,75- \$5,95 fiyat aralığında 400' ün üzerindeki satış noktasında sandviç ve hazır paketlenmiş salatalardan oluşan öğle yemeği programı başlatmıştır. Firma bu yenilikçi girişimler ile mağazalarındaki ürünlerini geliştirmiş, 1994 yılında Pepsi ile Frappuccino ve 1995 yılında dondurma markası olan Dreyer's ile Starbucks dondurmasını piyasaya sürmüştür ve Starbucks kahvesi mağazalar yanı sıra süpermarketlerde de satılmaya başlamıştır (Nykiel, 2005, s. 154- 156).

Bir küçük kahve dükkanından müthiş bir iş modeliyle başarı öyküsü yaratan Starbucks' ın yenilikçi başarısı artık herkes tarafından bilinmekte ve işletme diğer işletmeler tarafından da ilgiyle izlenmektedir. Kahveyi “deneyim”e dönüştüren, mağaza içini de iyi vakit geçirmek ve sosyalleşmek için olağandışı alanlar haline getiren şirketin stratejisini

*McDonald's* da örnek almaktadır. Bu nedenle McDonald's, yiyeceklerinin yanı sıra restoranlarını da yeniden yapılandırmaya başlamıştır. İyi bir yenilik örneği olacak bu stratejinin ilk restoranı da Weymouth' da faaliyete geçmiştir. Restoranda tam anlamıyla müşterilere yeni bir deneyim sunulmaktadır. Bu yeni yaklaşımda hedef, müşterinin hızlı bir şekilde restoranı terk etmesi değil, burada daha fazla zaman geçirmesidir. Bunun için restoranın dekorunda kanepeler, koltuklar, geniş düz ekran televizyonlar kullanılmakta, ayrıca kablosuz internet imkanı da sunulmaktadır. “Ebediyen Genç” adlı yeni stratejinin bir parçası olan bu restoranlar önümüzdeki dönemde ABD’deki 13.000 restorana da uygulanacaktır. “Hız ve standart” özelliği ile tanınan McDonald's restoranlarında dünyanın neresinde olursanız olun aynı kalitede ve aynı hızda Big Burger yemek mümkünken şimdi şirket yeni yükselen tüketici ve perakendecilik yaklaşımlarına uygun, yenilikçi bir dönüşüm geçirmektedir (Ateş, 2007, s. 42- 43).

Misafirlerin ulaşımını sağlayan seyahat işletmeleri, konaklamaları ve hoş vakit geçirmelerini sağlayan otel, yiyecek- içecek ve eğlence işletmeleri ürün ve hizmetlerinde yenilik yapmanın yanı sıra ziyaret edilen destinasyonda da yeniliklerin gerçekleşmesi misafirlerin tatil deneyimlerine benzersiz ve unutulmaz nitelik kazandıracaktır.

Destinasyona farklılık ve çekicilik kazandıran temalı otel ve restoran işletmeleri, temalı parklar, doğal yaşam parkları, akvaryumlar gibi mekanlar da gerek tek başına gerekse sunduğu ürün ve hizmetleri ile sektörel yeniliklerin güzel örnekleridir.

Kum heykel sanatı son yıllarda dünyada yeni yeni yaygınlaşan özel bir “ephemeral” (geçici) sanat türüdür. Alternatif sanatlar kapsamında yer alan kum heykel etkinliklerinde sadece su ve kum kullanılmaktadır. Bu etkinlikler her yıl yüzbinlerce ziyaretçi tarafından ilgiyle gezilmekte ve düzenlendiği bölgeye ciddi bir hareketlilik kazandırmaktadır. Antalya’da düzenlenen 10’ u aşkın ülkeden 40’ a yakın sanatçı ve 30 kişiyi bulan teknik ekip ile hayata geçirilen **Uluslararası Antalya Kum Heykel Festivali** katılımcı sanatçı sayısı, alan genişliği ve kullanılan kum miktarı (7500 ton) ile dünyanın en büyük kum heykel etkinlikleri arasında yer almaktadır. 2009 yılında düzenlenen festivali yerli ve yabancı 120 000 kişi ziyaret etmiştir. Artık gelenekselleşen etkinlik her yıl artan ilgi ve ziyaretçisiyle Antalya’ nın en önemli kültür sanat etkinlikleri arasına girmiştir. Festival, T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Antalya Büyükşehir Belediyesi’ nin katkılarıyla Antalya’ da düzenlenmektedir. Nisan ayında ön hazırlık çalışmalarıyla başlayan festival, sanatçıların 1 Mayıs tarihinde heykel yapımına başlaması ile devam etmekte ve kapılarını 20 Mayıs tarihinde sanatseverlere

açmaktadır. Her yıl farklı bir tema ile düzenlenen Uluslararası Antalya Kum Heykel Festivali'nde 2010 teması Mitoloji II olarak belirlenmiştir. 2010 yılında 7500 ton kum kullanılarak dünyanın en önemli mitolojik olay ve kahramanlarının devasa boyutta heykellerle hayat bulduğu sergide 300 Spartalı, Truva, King Arthur, Dede Korkut ve daha pek çok ilginç heykel yapılmıştır. Sergi alanı gündüz olduğu kadar geceleri de özel ses ve ışık gösterileriyle büyüleyici bir atmosfer halinde sunulan festival, turizm sektöründe farklı bir yenilikçi uygulama örneğidir (<http://www.larasandland.com/larasandland2011/etkinlik.html>: 02.02.2012).



**Resim 3.5. Uluslararası Antalya Kum Heykel Festivali, Antalya**

Antalya Büyükşehir Belediyesi' nin yürüttüğü bir proje ile Türkiye' nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan, Akdeniz' in incisi Antalya' da şehrin simgesi niteliğinde olacak, Avrupa' nın en önemli akvaryumlarından birinin inşa edileceği bir yeniliğin adımı atılmıştır. Şehir ve turizm sektörüne yenilik getirecek olan bu yeni proje ile Antalya' nın yeni cazibe merkezi olmaya aday olan *Antalya Aquarium* isimli 12 bin metrekare kapalı alanda tasarlanan dev akvaryum kompleksinde 5 milyon litre su kapasiteli Avrupa' nın en büyük 2. akvaryum tankının içerisinde 131 metrelik uzunluğuyla Avrupa' nın en uzun akvaryum tüneli yer alacak. Antalya Aquarium' da dünya denizleri, okyanuslar, Türkiye denizleri, nehirleri, gölleri, zehirli türler ve denizanaları gibi 36 farklı temada akvaryum tankının da yer alacağı bilinmektedir. Ayrıca tasarlanan yaşam destek sistemleri ile sağlanacak dünyanın en berrak akvaryum suyu da Antalya Aquarium' da bulunacaktır.



**Resim 3.6. Antalya Aquarium**

Binlerce tür, on binlerce balık ve sualtı canlısının bulunacağı dev akvaryumda vatoz ve köpek balıklarıyla yüzme imkanı sağlayacak akvaryum yüzme havuzu da olacaktır. Antalya Aquarium' da yer alacak bir diğer sürpriz ise 1500 metrekarelik kapalı alanda, içerisinde gerçek kar yağın ve özel ısı dengeleyici kıyafetler giyilerek ziyaret edilebilecek, isteyenlerin kızağa binerek veya kardan adam yaparak eğlenebilecekleri İglo Köyü ve Noel Baba' nın evinin de yer alacağı Soğuk Dünya yer olacaktır (Vizyon, Kasım- Aralık 2011, s. 29- 31).



Sektörel kaynaklara göre Amerika Birleşik Devletleri' nde 600 civarında büyük temalı turistik mekan ve 600' ün üzerinde geleneksel eğlence parkı bulunmaktadır. Amerika dışında Avrupa' da 300 civarında eğlence parkı bulunmakta ve bu temalı eğlence parkları Asya' da büyüyen bir sektör olarak hizmet sunmaktadır (Barrows ve Powers, 2009, s. 457). Sundukları sınırsız eğlence imkanları, ürün ve hizmetleri ile turizm açısından destinasyon ve ülke turizmüne önemli seviyede hareketlilik ve gelir kazandıran temalı parklar, her yönüyle yaratıcı düşüncenin, sınırsız hayallerin gerçeğe dönüşmüş hali olan en güzel yenilik örneklerindedir. California Anaheim' da Disneyland, Orlando Florida' da Disney World, Paris' de Eurodisney, her şey dahil, tüm gün eğlence deneyimi sunan, büyük ölçekli, çoğunlukla şehir dışında konumlandırılmış, konulu, pek çok çekiciliği (geziler, gösteriler, sergiler vb.) bünyesinde bulunduran, özelleştirilmiş eğlence çekiciliklerindedir (Weaver ve Lawton, 2006, s. 142). Universal Studios, Legoland, Waterland parkları da diğer temalı park işletmelerindedir.



**Resim 3.7. Walt Disney World Resort ve Disneyland**

Turizm bu zamana kadar esas olarak ziyaret etmek, görmek ve hayatın farklı bir biçiminde yaşamak ile ilişkilendirilirken, turistin bulunduğu destinasyonda kısa zamanda yaşayacağı “deneyim” turizmde yeni bir unsur olarak yerini almaktadır. Deneyim, turistin yaşamak istediği ve destinasyonu seçme sebebi olabilecek “efsane, hikaye” ile ilişkilendirilmektedir ve turistlerin kendi ülkelerinde arkalarında bıraktıklarından farklı olan her şeydir (Stamboulis ve Skayannis, 2003, s. 38, 40).

Turistler seyahatleri boyunca biriktirdikleri bu hikayeleri evlerine döndüklerinde çevreleriyle paylaşacaklardır. Unutamayacakları hikayeler biriktirmek turistlerin ürün ve hizmetlerini satın aldıkları destinasyonu ve işletmeleri tekrar tercih etmelerini sağlayacaktır. Bu nedenle misafirlerine yeni ürün ve hizmetler ile alışılmışın dışında, farklı olan hikayeler sunabilen yenilikçi turizm işletmeleri rakipleri karşısında başarılı olabilecektir.

### 3.8. Otel İşletmeleri Tarihsel Gelişimi ve Yenilik Yönetimi Uygulama Örnekleri

1800' lü yıllarda otel odalarının standart hale getirilmesi, 1859 yılında New York's *Fifth Avenue Hotel*' e ilk otel asansörünün yerleştirilmesi, 1860- 1900' de Boston' da faaliyette bulunan *Tremont House*' un bina içi tesisat, ücretsiz sabun hizmeti sunan ve kilitli misafir odalarına sahip ilk otel işletmesi olması, 1929 yılında Oakland, California' da ilk havalimanı otelinin açılması, 1940 yılında ilk otel yönetim kontratının *InterContinental* otel işletmeleri tarafından imzalanması, 1980' li yıllarda bilgisayarlar, telekomünikasyon ve diğer teknolojik alanlardaki önemli gelişimlerin ileri teknoloji rezervasyon sistemlerini oluşturması, 2000' li yıllarda tüketici odaklı teknolojinin elektronik havayolu biletleri, anahtarsız otel odaları, evden hizmet satın alma ve teslimat sistemlerine sebep olması sektörel gelişmenin dönüm noktalarından (Nykiel, 2005, s. 6) ve bu gelişmeler o dönemlerdeki ilk uygulama örnekleri olması bakımından sektördeki ilk yenilik faaliyetleridir.



**Resim 3.8. Fifth Avenue Hotel**



**Resim 3.9. Tremont House**

Otelciliğin tarihsel gelişim sürecinde 1750 ve 1790 yılları arasında İngiltere' de ticaretin ve seyahatin itici gücü olan sanayi devriminin başlamasıyla ev ekonomisi devrinden çıkılarak büyük ölçekli imalat ekonomisine geçilmiştir. Böylece ticaretle birlikte hancılık ve özellikle de Avrupa' da ilk otel terimi kullanılmış ve otelciliğin öncüsü durumuna geçilmiştir (Aktaş, 2002, s. 28).

XVI. ve XVIII. yüzyıllar arasında Amerika’ da ilk hanlar İngiltere’ dekilere benzer şekilde inşa edilmiştir. Amerika’ da ilk han 1607 yılında Virginia’ da inşa edilmiş, daha sonra hanlar diğer şehirlerde ve özellikle liman şehirlerinde kurulmaya başlanmıştır. Hanların sadece zenginlere değil herkese açık olması, ilk Amerikalı otelcilerin yenilikçi ve daha iyi hizmetin sürekli yollarını araştıran insanlar olmaları ve endüstri devriminden sonra trenin, buharlı geminin, otomobilin ve jet uçaklarının ulaşımaya büyük kolaylıklar getirmesi gibi faktörler Amerika’ da konaklama endüstrisinin hızla gelişmesinin nedenleri arasında sayılabilir. Amerika’ da ilk otel 1794 yılında New York’ da **City Hotel** olarak inşa edilmiştir. Bu otel aslında 73 odası ile hanların kapasite olarak büyütülmesi şeklindedir. Gerçek anlamda günümüz otelciliğinin başlangıcını temsil eden işletme, 1829 yılında Boston’ da inşa edilen **Tremont House** oteli olmuştur. Mimar İsalah Rogers tarafından tasarlanan bu otelde tek ve iki kişilik oda, odaların kilitlenen kapıları, odalarda su tasları ve sürahileri, sabun, yolcuların eşyalarını taşıyan personel hizmeti ve odalarla resepsiyon arasında haberleşme gibi özellikler bulunmaktaydı (Aktaş, 2002, s. 28). Tremont House otelinin hizmete girmesinden sonra Amerikan otelciliği hızlı bir şekilde gelişmiştir ve Amerika’ nın birçok şehrinde yeni oteller hizmete açılmıştır (Maviş, 2006, s. 6). Fransız yemekleri olan ilk otel işletmesi olan (Şener, 2007, s. 8) Tremont House’ da her şeye rağmen devamlı akan su, ısıtma ve özel banyo gibi olanaklar yoktu ve yirminci yılında demode olarak modernleştirme amacıyla kapatıldı. Otelcilik sektörüne “otel zinciri” kavramını getiren kişi olma özelliğini taşıyan Ellsworth M. Statler ise Amerika’ nın ekonomik yapısındaki süratli değişiklik karşısında otel endüstrisini dikkatli biçimde inceleyerek o zamana kadar işitilmemiş yenilikleri bulunduran **Buffalo Statler** otelini 1908 yılında Buffalo şehrinde hizmete açmıştır (Aktaş, 2002, s. 28).



Resim 3.10. City Hotel



Resim 3.11. Buffalo Statler



XIX. yüzyılın sonlarında ve XX. Yüzyılın başlarında sadece otel sayısında değil, konuklara sunulan hizmetlerde de büyük artışların olduğu görülmektedir.

- 1834 yılında Astor Hotel’ de ilk defa oda içerisine su sistemi kurulması,
- 1853 yılında ilk defa bir otelde buharlı asansör kullanılması,
- 1875 yılında 5 milyon dolar maliyetle San Francisco’ da “The Place” adında 800 odalı zamanın en büyük ve en iyi otelinin kurulması,
- 1894 yılında New York’ da Netherlands Hotel’ in her odasına telefon yerleştirilmesi Amerika otel endüstrisindeki gelişmelerdendir

(Şener, 2007, s. 8).

Amerikan orta sınıfının gücünü fark eden ilk otelci olan Statler, ilk gerçek zincir konaklama işletmeciliğini başlatmış olmakla birlikte zincire ait otellerin tüm faaliyet alanlarında işletme standartları ile personel üniformalarında standartlar getiren ve uygulayan kişi olmuştur. New York Buffalo şehrinde hizmete başlayan Statler otel zinciri sonraki 40 yılın otel inşaatlarına örnek olarak hizmet sunmuştur. “Bir yatak, bir banyo 1,5 \$” şeklindeki pazarlama sloganıyla 1908 yılında açılan **Buffalo Statler** otelin otel odalarında ilk kez özel banyolar, tam boy aynalar ve telefonlar yer almıştır. O zamanların otel endüstrisinde otel odalarında banyo bulunmazken Statler otel zinciri ilk popüler fiyatlı ve tam hizmet sunan işletme olmuş ve “Bir yatak, bir banyo 1,5 \$” uygulaması sosyal bir yenilik olarak sektördeki yerini almıştır (Barrows ve Powers, 2009, s. 269, 510). Buffalo Statler’ de her bir misafir odası özel banyo, tuvalet, akan buzlu su, telefon ve kapı yanında yer alan elektrik lambası anahtarı ile özellikli hale getirilmiştir. Her bir yatak üzerinde bulunan lamba ve otel kırtasiyeleri ile donatılmış bir yazı masası da diğer misafir odası yeniliklerindedir (Stutts ve Wortman, 2006, s. 219). Diğer Statler otelleri nitelikleri ise konaklama sektöründeki pek çok ilkin uygulaması olarak bilinmektedir. 1927 yılında **Boston Statler** oteli radyo istasyonlu ilk otel olmuştur. Bu yenilik ile her bir otel odasında bulunan bireysel kulaklıklar bir ana kontrol odasından radyo yayını almayı sağlamıştır. 1934 yılında hizmete başlayan **Detroit Statler** oteli ise her bir odaya merkezi havalandırma imkanı sunan ilk otel işletmesi olmuştur (Barrows ve Powers, 2009, s. 269, 510).



**Resim 3.12. Boston Statler**  
(Şu andaki adıyla Boston Park Plaza Hotel)



**Resim 3.13. Detroit Statler**

Modern otel endüstrisinin ilerlemesi 1920'lerin sonlarına kadar hızlı bir şekilde sürmüştür. Daha sonra misafirlerin zevklerine hitap eden, değişik tiplerde oteller kurulmasına yönelinmiş ve ayrıca modern mimarinin örnekleri uygulanmıştır. Örneğin cam tavanlar, dıştan asansörler gibi yenilikler yanı sıra geniş alanlara sahip büyük kongre otelleri kurulmuştur. 1900' lü yılların başlarında yolcular trenle seyahat ettikleri için oteller tren istasyonlarının yakınında bulunurken, otomobil ve karayollarındaki gelişmeler ile birlikte otellerin kuruluş yerlerinde de yenilenmeler olmuş ve böylece oteller şehir dışında, karayolları yakınında faaliyet göstermeye başlamıştır. Otomobille seyahatin artması sonucu 1901 yılında Douglas, Arizona' da *Askins Cottage Camp* adında ilk motel faaliyete geçmiş ve yeni bir alan olarak motel işletmeciliği gelişmeye başlamıştır (Şener, 2007, s. 8). Benzer şekilde havayolu ulaşımının başlaması ve yoğun ilgi görmesi ile havalimanı otellerinin inşa edilmesi de sekörel bir yenilik niteliğindedir.

Dünya tarihinde otelciliğin gelişimi kronolojik sıralaması şu şekildedir;

- **1760:** İngiltere' de ilk kez Hotel kavramı kullanılmaya başlandı.  
Hotel kavramını ilk olarak Anne's Hotels ve The Grand Hotel kullandı.
- **1792:** Fransız devriminin bir sonucu olarak Fransa' da orta sınıfın oluşması ile oteller, basit pansiyonlar şeklinde hizmet sunar hale geldi. Ancak bu yıllarda İngiltere' de şehir otelleri açılmaya başladı.
- **1794:** New York' ta ilk kent oteli olan City Hotel açıldı.

- **1801- 1820:** Tavernalar otel haline gelmeye başladı.
- **1825:** New York’ ta The Canal Otel’ de ilk kez havagazı kullanılmaya başlandı.
- **1826:** City Hotel, birinci sınıf otel kabul edildi.
- **1834:** Amerika’ da demiryolları istasyonları yakınlarında oteller işletmeye açılmaya başlandı.
- **1846:** Otelerde kalorifer ile ısıtma sistemi ilk kez The Exchange Hotel’ de kullanılmaya başlandı.
- **1848:** Otelerde emanet kutusunun kullanılmasına ilk kez Boston’ da bir otelde başlandı.
- **1859:** Otelerde ilk kez asansör Amerika’ da kullanılmaya başlandı.
- **1870:** Otelerde spor alanlarının müşteri hizmetinin sunulmasına başlandı.
- **1882:** Elektrikle aydınlanmaya ilk kez New York’ taki Hotel Everest’ te başlandı.
- **1908:** İlk Statler otel zinciri olan Buffalo Statler hizmete açıldı.
- **1935:** Hilton ve Sheraton gibi zincir otel işletmelerinin ilk örnekleri açılmaya başladı.
- **1942- 1945:** İkinci Dünya Savaşı yıllarında oteller ile motellerin bir bölümü askeri kamp olarak kullanılmaya başlandı. Ancak savaşın hemen ardından otelcilikte çok büyük gelişmeler yaşandı.
- **1950- 1970:** Küçük ölçekli oteller yaygınlaşmaya başladı.
- **1960:** Oteller ile motellerin farklı amaç ve işlevleri olduğu kabul edildi ve sınıflamalar ayrı yapılmaya başlandı. Büyük otel anlayışı yerleşmeye başladı (Yürek, 2007, s. 15-16).

Türkiye’ de konaklama hizmetlerinin geçmişi ise hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Anadolu’ daki konaklamanın tarihi oldukça eskidir. Han ve kervansaraylar olarak, özellikle İpek Yolu üzerindeki tesisler, seyahat edenlere ve ticaretle uğraşanlara yüzyıllar boyu hizmet vermiştir (Usta, 2008, s. 43). Orhun Kitabeleri’ nde “Moyanlık” denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. Moyanlık aslında Türkler’ in “hayır ve yardım yurdu” olarak kurdukları konaklama ve geceleme tesisleridir. “Moyanlık” ile bugünkü “otel” olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin ilkinin Türkler kurmuşlardır. Sonraları “kervansaray” adıyla anılan bu yerler Anadolu’ da Selçuklular ve Osmanlılar tarafından en mükemmel düzeye ulaştırılmıştır. Ülkemizde modern anlamda ilk otel 1892 yılında Wagon-Lits (Uluslararası Yataklı ve Yemekli Vagonlar) tarafından ülkemize gelen seçkin misafirleri ağırlamak amacıyla İstanbul Tepebaşı’ nda yaptırılan *Pera Palas Oteli*’ dir (Şener, 2007, s. 9-10). Pera Palas Otel ile 1914 yılında yapılan *Tokatlıyan Oteli* o dönem için Avrupa’ nın ve Orta Doğu’ nun en lüks otelleri iken (Maviş, 2006, s. 9) 1955 yılında açılan, Amerika kıtası

dışındaki en eski ve Türkiye’ de ise ilk Hilton oteli olma özelliği taşıyan (Tourism Today, Kasım- Aralık 2011, s. 118), modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise *Hilton İstanbul*’ dur (Şener, 2007, s. 9- 10). 1956 yılında İstanbul’ da *Divan Otel* ve 1957 yılında İzmir’ de *Kilim Otel*’ in hizmete girmesiyle ülkemize gelen turistlerin dinlenme, yeme- içme, eğlence gibi ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmıştır (Maviş, 2006, s. 10). Daha sonraki dönemlerde ise sektörel gelişim ve değişimlere uyum sağlayacak, yön verecek pek çok ulusal ve uluslararası bağımsız ve zincir otel işletmeleri faaliyete geçmiştir.



**Resim 3.14. Pera Palace Hotel, İstanbul**

Türkiye’ de otelciliğin gelişimi kronolojik sıralaması şu şekildedir;

- **795:** Kervansarayların ilk örneklerinden olan “Ribat Harabesi” inşa edildi.
- **1019- 1020:** “Ribat- ı Mahi”, Gazneli Mahmut tarafından yaptırıldı.
- **1229:** Sultan Han inşa edildi.
- **1872:** Pera Palas Otel açıldı.
- **1914:** Tokatlıyan Otel hizmete girdi.
- **1931:** Park Otel hizmet sunmaya başladı.
- **1951:** Emekli Sandığı ile Hilton Otelleri arasında otel yapımı anlaşması imzalandı.
- **1955:** Hilton İstanbul işletmeye açıldı.
- **1955:** T.C. Turizm Bankası A.Ş. turizm sektörüne finansman desteği sağlamak ve öncü turizm işletmelerini kurmak amacıyla kuruldu.
- **1956:** Divan Otel hizmete girdi.
- **1957:** Kilim Otel açıldı.
- **1961:** Ankara Otelcilik Lisesi öğretime başladı.



- **1963:** Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kuruldu.
- **1982:** Kültür ve Turizm Bakanlığı kuruldu.
- **1983:** 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu yürürlüğe girdi.
- **1989:** Turizm Bakanlığı kuruldu.
- **1989:** Turban Turizm A.Ş. kuruldu.
- **2002:** İlk kongre oteli Grand Cevahir Hotel & Kongre Merkezi adıyla İstanbul’ da hizmete girdi (Yürek, 2007, s. 23).



**Resim 3.15. Hilton İstanbul**



**Resim 3.16. Kilim Otel, İzmir**

Turizm sektöründe faaliyet alanı, işletme büyüklüğü, misafir profili, misafir ihtiyaç, istek ve beklentileri, sektör içerisindeki rekabet koşulları ve pek çok sebebe bağlı olarak yenilik süreçleri farklılık göstermektedir. Son yıllarda turizm sektöründe yenilik alanındaki çalışmalarda artış gözlenmekle birlikte bu konu teknolojik yenilik, yenilik ve çevre, misafir isteklerine göre şekillenen yenilikler gibi farklı alanlarda farklı yaklaşımlarla birlikte değerlendirilmektedir.

Yeni iletişim teknolojileri iş seyahatleri gerçekleştirilmeden daha hızlı ve daha kolay iş ilişkileri gerçekleştirilmesini sağlasa da gelecekte tatil, eğlence ve öğrenme amaçlı seyahat eden kişi sayısında önemli bir artış olacağı öngörülmektedir. Bu öngörü doğrultusunda geleceğin oteli “yeşil otel” ya da “eko- otel” olacaktır. Tesisin konumunun seçiminden inşaat süreci, kullanılan malzemeler, otel ürünleri ve hizmetlerine kadar her şey doğa ve çevreyi koruma öncelikli olacaktır ve doğa otelleri veya “eko- arazi”ler yaygınlaşacaktır. Sağlık ve güzelliği, fiziksel ve ruhsal gücü korumaya yönelik hizmet veren, sağlıklı yiyeceklerin, ruhsal ve fiziksel egzersiz programlarının sunulduğu, otel işletmesi çevresinde bulunan doğal şifa ve kaynakların (kaynak suyu, denizler, göller, ırmaklar gibi) kullanıldığı “spa otelleri” de önem kazanacaktır. Turistlerin macera arayışları bilinmeyi keşfetme imkanı sunan “cruise oteller” ve “uzay turizmi” ile devam edecektir. İçerisinde çocuklar için oyun alanları, yetişkinler için çeşitli kültürel ve eğitimsel programlar, ayrıca yaşlı ve emekli turistlere yönelik programların yer aldığı, iş hayatının değişen koşullarına yönelik alanlarda turistlerin öğrenme istekleri ve yeni yetenekler kazanmalarına cevap verebilecek “eğitimsel oteller” de bir başka yenilikçi işletme türü olarak gelecekteki yerini alacaktır. Geleceğin yenilikçi işletmeleri olarak değerlendirildiğinde “tatil otelleri” ise konfor, huzur ve sosyalleşme imkanı sunan, mini kütüphaneler gibi farklı ürünleri bünyesinde bulunduran, üst düzey misafirlerin özel ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilecek yiyecek- içecek hizmetleri ile vücut ve ruhu dinlendiren, yenileyen özel tedaviler ve egzersiz programları içeren işletmeler olarak hizmet sunacaktır. “Temalı otel işletmeleri” veya “temalı restoran işletmeleri” ile bölge ya da ülkenin etnik ve/veya yöresel eşsizliklerini vurgulayan gerek mimari, gerek atmosfer, gerekse eğlence kültürü ve yiyecek- içecek özgünlüğü ile hizmet sunulacaktır. Geleceğin yenilikçi turizm sektöründe ayrıca Mars’ a, Ay’ a veya uzay istasyonlarına otel işletmeleri inşa edileceği öngörülmektedir. Turizm sektöründeki yenilikçi hizmetler ile Dünya Rezervasyon Merkezleri üzerinden bireysel rezervasyonlar yapılabilecek ve misafir ihtiyaçları ile tercihleri hakkındaki gerekli olan tüm bilgi bu merkezlerde kayıt altında olacak ve kullanılabilir olacaktır. Robotlar housekeeping hizmeti verilebilecek ve servis edilen rutin yiyecekleri hazırlayabilecektir. Misafir güvenliği, teknolojik yenilikler aracılığıyla üst düzeyde sağlanabilecek ve güvenlik

kapıları, emniyet kasaları gibi alanlarda personelin davranışları ve personelin bu alanlara erişimi güvenlik önlemleriyle kontrol edilerek bu alanlar kodlar ile yönlendirilecektir (Holjevac, 2003, s. 132-134).

Dünya' nın pek çok yerinden 50' den fazla turizm uzmanı ve araştırmacı tarafından tahmin edilen, ITB Dünya Seyahat Trendleri Raporu (ITB World Travel Trends Report) ile belirtilen sonuca göre geleceğin otel işletmelerinde otel odaları misafirlerin zevklerini karşılayacak nitelikte dekore edilecektir. Örneğin banyodaki su misafirin istediği gibi olacak, minibarda tercih ettiği çeşitlilikte içecekler bulunacak ve arka planda sevdiği müzik çalacaktır. Önümüzdeki on yıl içerisinde ise önemli değişimler yaşanacağı; misafirlerin otele giriş işlemlerinin robotlarla sağlanacağı ve yine konaklamaları boyunca misafirlere robotlar tarafından birinci sınıf hizmet sunulacağı, otomatik “akıllı” odaların misafir ihtiyaçlarını karşılar nitelikte tam donanımlı olacağı ifade edilmektedir. Geleceğin otel odalarında dekorasyonda keskin hatlardan ziyade yumuşak kıvrımların yer alacağı, farklı iletişim kanallarına interaktif bağlantı hizmeti ve iş amaçlı seyahat eden misafirler için çalışma imkanlarının bulunacağı, rahatlamaya yardımcı olacak bir altyapı sunulacaktır. Geleceğin otel işletmeleri planlanırken yalnızca teknolojik yenilikler söz konusu olmayacak, ekolojik konular da misafir ihtiyaçlarını karşılamada artan oranda önemli bir rol sahibi olacaktır (<http://www.itb-berlin.de/en/MediaCentre/PressReleasesAndNews/index.jsp?lang=en&id=22956:26.01.2012>).

İnsanların yaşam sürelerinin artması ve giderek artan sayıda insanın emekliliğe ayrılması, daha fazla insanın zamanının pek çoğunu seyahat etmeye ayırmasını sağlamaktadır. İş amaçlı seyahat eden kişiler konfor, uygun bir yer ve kolay iletişim imkanları ararken, tatil amaçlı seyahat edenler eşsiz ve unutulmaz deneyimler yaşamayı istemektedirler. Bu durum otel işletmelerinin misafirlerinin kendilerini evlerinde ya da ofislerinde hissedecekleri şekilde tasarlanmasını gerektirmektedir (Leonidas, 2004, [http://www.sonnbichler.com/downloads/pspnewsletter\\_final\\_07\\_10\\_04.pdf](http://www.sonnbichler.com/downloads/pspnewsletter_final_07_10_04.pdf); 20.01.2011).

Geleceğin seyahatçilerinin rahat yaşamak isteyenler olacağı öngörülmektedir. Bu öngörüye göre geleceğin seyahatçileri bagajlarını taşımayacakları, kıyafet, ayakkabı ve diğer ihtiyaçlarından yatak, yiyecek- içecek ve yeni ürün ve hizmetlere kadar tüm ihtiyaç ve beklentilerini bulacakları “ev otelleri”ni tercih edeceklerdir. Bu insanları kendi rahat evlerinden ayrılmaya ve “ev otelleri”nde konaklamaya ikna etmek için bu mekanların yüksek kalite, eşsiz bir atmosfer ve makul ücretlerin sunulduğu tipik bir evden daha iyi nitelikli

olması ve sunulacak ürün ve hizmetlerin yüksek düzeyde eşsizlik ve çekicilikte olması gerekmektedir (Holjevac, 2003, s. 133).

Bugün konaklama endüstrisindeki pek çok yaygın uygulama *Four Seasons* otel işletmelerinin asıl yenilikleridir ve bu uygulamalar şirketin endüstri içerisinde yenilikçi olarak konumlanmasına ve bu nitelikle rakipleri karşısında farklı tanınmasına imkan sunmuştur. Ayrıca büyük otel işletmelerinde “VIP” hizmetler olarak adlandırılan pek çok uygulamalar Four Seasons otel işletmelerinin standart prosedürleridir. Four Seasons otel işletmelerinde rezervasyonlu misafirler her zaman, düzenli olarak önceden kayda alınmıştır ve otele geldiklerinde kendilerine odalarına kadar yönetim kadrosu temsilcisi tarafından eşlik edilme hizmeti verilir. Otomatik check- out ise 1970’ li yıllardan bu yana Four Seasons otel işletmelerinin standart bir özelliğidir (Nykiel, 2005, s. 403).

Four Seasons otel işletmelerinin kendilerini rakiplerinden farklı kılan ayırıcı özellikleri niteliğindeki sektöre kazandırdıkları bazı önemli yenilikler şunlardır;

- **Avrupa Tarzı Concierge (Kapıcı) Hizmeti:** Four Seasons Kuzey Amerika’ da concierge hizmeti sunan ve ekibini istihdam eden, ayrıca bu hizmeti 24 saat sunulan bir hizmet haline getiren ilk otel işletmesidir.
- **Özel Concierge Hizmeti:** Four Seasons otel işletmelerinde concierge hizmeti, konaklama şartı olmaksızın otelde hizmeti talep eden her misafire sunulmaktadır.
- **Ev Yemekleri Programı:** Misafirlerin seyahate çıktıklarında karşılaştıkları, kendilerine sunulan gurme özellikli yemeklerden farklı olarak misafirlerin evlerinde kullandıkları basit tariflerden oluşan ev yemeklerini içeren bir programdır. Bu uygulama 1995 yılında Four Seasons’ ın seçkin özelliklerinden biri olarak tanıtılmışken, 1997 yılında zincir geneli bir özellik olmuştur.
- **Olağanüstü/ Özel Restoranlar:** Zincir, otellerindeki yiyecek ve içeceklerin kalitesine vurgu yaparak otel yemekleri için söylenen “pahalı ve kalitesiz yiyecekler” imajı dağıtılmıştır.
- **Vejeteryan Mutfağı:** Zincir bünyesinde hizmet veren otel işletmelerinde vejeteryanların ihtiyaçlarını karşılayacak yemeklerle dolu yeni menüler sunulmuştur.
- **Özel Rezervasyon:** 1990 yılında sunulan bu program ile devamlı müşterilere özel hazırlanan hizmetler sunulmaktadır.



- **Yönetici Suitleri:** Normal bir misafir odasından % 50 daha fazla büyüklükteki odalarda gerek iş toplantıları yapma gerekse konaklama imkanı sunan oda hizmeti 1981 yılında sunulmuştur.
- **Ücretsiz Gazeteler:** Günümüzde konaklama endüstrisinde yaygın bir uygulama olan misafir odasına kahvaltı servisi hizmetiyle birlikte ücretsiz sunulan gazete ikramı Kuzey Amerika’ da bir Four Seasons otel işletmesinde ilk kez uygulanmıştır.

24 saat iş hizmeti, 24 saat oda servisi hizmeti, işitme engelliler için dijital ekranlar, üst düzey/ özel misafirler için erken check- in ve geç check- out hizmeti, otel odası banyolarında telefon bağlantısı uygulamaları da yine Four Seasons otel işletmeleri tarafından uygulanan ve sektöre kazandırılan ilk yenilikçi uygulamalardır. Yüksek hızlı internet erişimi de yine Four Seasons otel işletmeleri tarafından uygulamaya geçirilen yeniliklerdendir. Seattle’ da faaliyette bulunan *Four Seasons Olympic Hotel* dünyada geniş bantlı internet erişimini sunan ilk otel işletmesidir (Nykiel, 2005, s. 403- 404).

Hizmet kalitesi ve misafir memnuniyetinin rekabette fark yaratan ve müşteriye elde tutmayı sağlayan başarının kilit unsurları olması sebebiyle günümüzde müşteri memnuniyetini sağlamak ve bu memnuniyeti devam ettirmek hizmet işletmeleri yönetiminde büyük önem taşımaktadır (Su, 2004, s. 397). Misafir memnuniyeti, ağırlama işletmelerinde gelir ve karın devamlılığını sağlamak için büyük önem taşımaktadır. Misafir memnuniyeti ayrıca mevcut misafirlerin işletmeyi tekrar tekrar tercih etmelerini ve memnuniyeti sağlanan misafirlerin otel işletmesini başkalarına da tavsiye etmesini, böylece potansiyel misafirler edinmeyi sağlayacaktır. Memnuniyet anketini cevaplayan 527 misafir ile yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre misafirin otelden memnuniyeti ile aynı oteli tekrar tercih etmesi arasındaki korelasyon 0.76 olarak tespit edilmiştir (Schall, 2003, s. 51). Bu oran, misafir memnuniyeti ile misafirin aynı oteli tekrar tercih etmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Her ne kadar misafir memnuniyeti etkisiyle misafirin aynı oteli yeniden tercih etmesi söz konusu olsa da işletmeye devamlı gelen sadık misafirler zamanla ürün ve hizmetlerde değişiklik aramaktadırlar. Misafirleri memnun etmek böylece sadakatlerini sağlayabilmek için onlara farklı hizmet deneyimleri sunabilmek adına otel işletmelerinin yenilenmesi kaçınılmaz bir gereklilik olmaktadır.

Turizm işletmelerinde yenilikçi uygulamalar doğrudan arz edilebileceği gibi misafirlerin talepleri doğrultusunda da şekillenebilmektedir. Misafir ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek, böylece misafir memnuniyeti sağlayabilmek hatta misafirlerin sadakatlerini garantileyebilmek günümüz hizmet işletmelerinin en önemli rekabet araçlarından bir tanesidir. Yenilikçi ürün ve hizmet sunumları ile misafirlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek, bunun da ötesinde onların hayal bile edemedikleri, akıllarında olmayan ürün ve hizmetleri sunarak, unutamayacakları bir hizmet deneyimi yaşamalarını sağlayabilmek turizm işletmelerine rekabette fark edilebilir bir üstünlük sağlayacaktır.

Sunulan ürün ve hizmetlerde yapılacak değişiklikler ile tasarım yenilikleri, işletme faaliyetlerinde uygulanacak süreç yenilikleri, misafirlerin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda şekillenen kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet yenilikleri, işletme açısından değerlendirildiğinde yönetim alanlarında uygulanacak yeni yöntemler, işletmenin kuruluş aşamasından başlayarak tüm faaliyet süreci boyunca devam edebilecek teknolojik yenilikler, mimari tasarım yenilikleri, çevreci yenilikçi uygulamalar otel işletmelerinde görülebilecek yenilikçi uygulama alanlarından bazılarıdır.

Pek çok hizmet sektöründe olduğu gibi turizm sektöründe de tüketici turizm ürününü değerlendirebilmek için ürünün kendisine faydasını ölçmek adına öncelikli olarak ürünü tüketme ihtiyacı duymaktadır. Faydasını ölçmek için tüketilmek istenen deneyimsel mal (turizm) somut (otel, restoran, ulaştırma altyapısı gibi) ve soyut (bireyler tarafından sunulan hizmet gibi) bileşenlerden oluşmaktadır. Bu tüketime yön veren bireysel tercihlerin farklı olması ve turizm hizmet talebinin çeşitlilik göstermesi bireyselleştirilmiş hizmetlerde yenilikleri sunmayı gerektirmektedir (Álvarez ve Gonzáles, 2010, s. 101, 107).

Hizmet yenilikleri bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılan çok önemli bir yönüdür ve bu yenilikler işletme gelirlerine önemli bir katkı sağlar. Misafirlerin hizmet deneyimini kişiselleştirmek, önemli hizmet yeniliklerinden biridir. Misafirlerin check- in/ check- out zamanlarının esnek olmasına izin vermek, bireyselleştirilmiş oda dekoru, çocuk bakımı seçeneklerinin sunulması her bir misafire göre kişiselleştirilerek sunulan hizmet yeniliklerinden bazılarıdır (Victorino, vd., 2005, s. 560).

Four Seasons otel işletmeleri, misafirlerine sağladıkları kişiselleştirilmiş yenilikçi hizmet sunumları ile sektör içerisinde kendilerine rakiplerinden ayrıcalıklı bir nitelik kazandırmaktadırlar (Sengupta ve Dev, 2011, s. 13). *Four Seasons Hotel İstanbul*' da

kişiselleştirilmiş yenilikçi uygulamalar ile hizmet sunulmaktadır. Otelde sürekli olarak konaklayan misafirlerin yastıkları, bornozları, kıyafetleri gibi kendilerine özel eşyalarını bıraktıkları dolapları bulunmaktadır. Misafirin geleceği haber alındığında misafir adına otelde saklanan bu eşyalar odaya çıkarılmadan önce kontrol edilir, kıyafetler ütülenir ve misafirin tüm eşyaları odasında hazır hale getirilir (Seçer, 2003, s. 64).

Kimyasal ürün üreticisi olan Procter and Gamble (P&G) otel işletmelerinde hizmet yeniliği alanında özel bir program oluşturmuştur. Rekabetin aksine hizmet kalitesini ve otelde yapılan konaklamadan duyulan memnuniyeti artırmak amacıyla “Küçük Bir İtina (Program for Small Attention)” adıyla oluşturulan ve *Holiday Inn* gibi dünyaca ünlü otel işletmesi zincirleri tarafından uygulanan bu özel programdan turistler oldukça memnun kalmışlardır çünkü bu program sayesinde kişisel temizlik ürünlerini yanlarında taşımamış ve bu ürünleri otel odalarında hazır olarak bulmuşlardır (Najdeska, vd., 2010, s. 709).

*The Marmara Pera*, iş seyahatlerini hafta sonu ile birleştirmek isteyen iş kadınlarına farklı hizmetlerle donatılmış konaklama imkanları sunmaktadır. 2011 yılı sonuna kadar geçerli olacak bu hizmet kapsamında The Marmara Pera’ nın yenilenen odalarında iş kadını misafirlerini bekleyen ücretsiz hızlı internet, rahatlatıcı bitki çayları, ütü ve ütü masası bulunması yanı sıra ücretsiz gömlek ve takım elbise kuru temizleme hizmeti de sunulmaktadır. Yoğun geçen iş seyahati ardından hafta sonunda ise tüm gün topuklu ayakkabılar içerisinde yorulan ayaklar için The Marmara Pera’ nın iş kadınlarına özel hazırladığı konaklama paketi içerisinde akşam misafir odasında sıcak taşlı ayak masaj aleti ile dinlenme ve ardından rahatlıkla uyuyabilmeleri için ılık süt servisi yapılmaktadır (<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=1044>; 22.09.201).

Benzer şekilde New York’ un eşsiz manzarasında konumlanan *The Marmara Manhattan*, iş seyahati için New York’ a gelen bayan misafirlerinin tüm bakım ihtiyaçlarının karşılandığı “Business Women” hizmeti ile gün içerisinde yoğun bir iş temposunda çalışan bayan misafirleri için her ayrıntıyı karşılamaktadır. İş kadınlarının The Marmara Manhattan tarafından sunulan özel havalimanı transferi ile başlayan New York seyahati, konaklama süresince manikür- pedikür seansından, günlük kuru temizleme servisine, taze meyve, kuru meyve, musli, çay, kahve gibi ikramlar içeren form sepetinden makyaj temizleme mendili, törpü, cımbız, büyüteçli ayna, diş ipi, çanta boyu dezenfektan ve çorap gibi bir kadın için gerekli tüm detayların düşünüldüğü FemKit’ e kadar pek çok hediye ile donatılarak yeni

hizmet sunumları ile şaşırtan bir hal almaktadır (<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=802>: 22.09.2011).

Yerli ve yabancı pek çok ünlü ismin dünya evine girmek için tercih ettiği mekanların başında gelen *The Marmara Esma Sultan*, evlenecek gelinlere “Nedime Hizmeti” sunmaktadır. Gelin ve damat ile düğün boyunca ilgilenen nedimeler sayesinde düğünler stresten uzak ve masalsi bir deneyime dönüşmektedir. Nedimeler gelinin saçı, makyajı yapılırken, gelinliğini giyerken hazırlıkları boyunca, fotoğraf çekimleri sırasında, gün içerisinde yemek servislerinde, nikah anından organizasyon sonuna kadar geçen tüm süreçlerde ihtiyaç duyabilecekleri her konuda gelin ve damadı asiste etmekte ve oluşan aksilikleri kısa sürede çözüme dönüştürmektedirler

(<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=1142>: 22.09.2011).

New York’ da yaşayan ve seyahat için bulunan Türkler’ in buluşma noktası olan, New York’ un modern yaşam tarzı ile geleneksel Türk misafirperverliğini birlikte sunan, hizmetlerinin kalitesi ile Trip Advisor değerlendirmelerine göre şehirde bulunan 432 otel işletmesi arasında en beğenilen ilk 50 otel arasında yer alan *The Marmara Manhattan*’ da Türk misafirlere Türk TV kanalları ve günlük Türkçe gazete özel hizmet olarak sunulmaktadır (<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=1139>: 22.09.2011).

Misafirlerin karmaşık arzu ve ihtiyaçlarını karşılayarak memnuniyetlerini sağlamak ve artırmak için çalışanların oldukça yaratıcı yollar izlemeleri gerekmektedir. Misafire özel ilgi göstermek, doğum günlerini veya bayramlarını kutlamak, iyi geceler dilemek gibi ince ayrıntılar bile onların unutulmaz bir tatil yaşamalarına imkan sunacaktır (Najdeska, vd., 2010, s. 708).

*The Ritz- Carlton Hotel İstanbul*’ da otelde konaklayan misafirler ile ilgili ayrıntılar hemen hemen tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir. Örneğin konaklama süresi ile doğum günü aynı tarih aralığına rastlayan bir misafirin restorandan sağlık merkezine kadar otelde ziyaret ettiği her mekanda çalışanlar tarafından doğum günü bilinmektedir ve bu özel gün ile ilgili kendilerine güzel dileklerde bulunulur. Otelde konaklayacak her misafir için tüm bilgiler en ince detayına kadar araştırılmaktadır ve sistemde kayıt altına alınmaktadır. Örneğin balayı çiftleri odalarına girdiklerinde birlikte çekilmiş fotoğraflarını görürler. Kimi misafirler odalarında kızının, uzun zamandır görmediği oğlunun ya da ailesinin fotoğrafı ile karşılaşmaktadır (Güngör, 2003, s. 67- 68).

*Hyatt Regency İstanbul*' da beş gecedan fazla konaklayan misafirler “Long Stay” programına dahil olmaktadır. Uzun süreli konaklayan bu misafirler bir- iki gün içerisinde aranıp kendilerine “Her şey istediğiniz gibi mi, odanızda birtakım değişiklikler yapmamızı ister misiniz?” şeklinde sorular sorulmakta ve arzularına göre oda dizaynı, eşyalar ya da sunulan hizmet değiştirilebilmektedir (Eren, 2003, s. 72).

Kişiselleştirilmiş hizmet yeniliklerinden bir tanesi de yastık menüleridir. Swissôtel Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Starwood Hotels & Resort gibi pek çok uluslararası zinciri otel işletmesi misafirlerinin rahat etmeleri ve kaliteli uyuyabilmeleri için yastık menüsü hizmeti sunmaktadır.

[http://conradhotels1.hilton.com/ts/en/common/media/images/photos/promos/conrad\\_brand/Conrad Pillow Menu Complete List 1.pdf](http://conradhotels1.hilton.com/ts/en/common/media/images/photos/promos/conrad_brand/Conrad_Pillow_Menu_Complete_List_1.pdf) internet adresinde Conrad Hotels & Resorts zinciri işletmelerinde sunulan yastıklar destinasyon, yastık malzemesi ve markası ile yastığın özellikleri ve faydalarına göre sınıflandırılmış menü halinde görülmektedir.



## GLOBAL PILLOW MENU

Conrad Hotels & Resorts' pillow menu choice varies by destination. Below is the complete list of pillow options available worldwide.

Conrad Location	Pillow Name	Made of / brand	Pillow Properties and Benefits
Bali	Contour Pillow	Latex, Dunlopillo	Designed to gently cradle the neck and head, ideal for side sleepers.
Bali	Foam Firm Pillow	Dacron, Dunlopillo	Conforms to movements, providing correct, comfortable support to head and neck.
Bali	Hard Pillow	Latex, Dunlopillo	Luxurious comfort whilst at the same time providing firm support.

**Resim 3.17. Conrad Hotels & Resorts Yastık Menüsü' nden Bir Parça**

Cruz (1998), resort otelleri tercih eden turistlere yönelik hazırlanan tatil paketlerinin eskiye özgü olan “havuz kenarında alınacak bir içki” veya “tenis dersleri” gibi klasik hizmetlerin ötesine geçerek, maceracı insanlara hitap eden öğeler içerdiğini belirtmektedir. Bu çerçevede *Hilton Hawaiian Village* yönetimi tesisin fiziksel yapısında büyük bir değişikliğe gitmiştir. İşletmede yirmi bine yakın balık türünün gezineceği yapay bir göl, yapay şelaleler, yürüyüş güzergâhları ve denizaltı mağaraları inşa edilmiştir. Bu tesis, günümüz resortlarının

sadece seyirlik manzaralarla değil, interaktif aktivitelerle ayakta durabileceklerinin önemli bir kanıtını oluşturmaktadır. Florida’ daki **Daytona Beach Hilton** ise yenilik geliştirmede farklı bir yöntem seçmiştir. İşletme yöneticisi Randy Newby kendi kişisel hobisiyle bağlantılı ilginç bir paket oluşturmuştur. Newby’ ın çarpışan otomobil sürme hobisi vardır ve otelin hazırlamış olduğu bir hafta sonu paketinde tesisin yakınlarındaki New Symrna pistinde ziyaretçilere çarpışan otomobillerde mürettebat olma fırsatı tanınmaktadır. Eğer otel yöneticisi yarışta birinci veya ikinci olursa kabinde mürettebattan biri olarak yarışmış olan ziyaretçi parasını geri almakta veya bir gecelik ücretsiz konaklama hakkı kazanmaktadır (Erdem, 2010, s. 154-155).

Otel işletmeleri hizmetlerindeki bir başka yenilik örneği ise bilgi teknolojilerinin kullanımınıdır. Uyandırma sistemleri, elektronik kapı kilitleri, oda içi “televizyonu izlediğin kadar öde” sistemleri, çok yönlü telefon hatları, video kaset görüntüleyicisi sistemleri ve kütüphanesi, kişisel bilgisayarlar, sesli posta sistemi, bilgisayar modem bağlantıları, görüntülü check- out sistemleri, oda içi elektronik güvenlik kasaları otel işletmelerinde faydalı bulunan yeniliklerden bazılarıdır (Victorino, vd., 2005, s. 559).

İstanbul’ da faaliyette bulunan **Çırağan Palace Hotel Kempinski**’ de VIP misafirler kapıda karşılanmakta ve misafire odasına kadar eşlik edilmektedir. Odaya giriş anında misafirin yanında mutlaka bir misafir ilişkileri departmanı personeli bulunur ve son teknolojiyle donanımlı olduğu için odanın tüm imkan ve faydaları misafire anlatılır. Top Top VIP misafirler, CEO’ lar, genel müdürler resepsiyonda bekletilmeden odalarına alınır ve “in room check- in” sistemiyle odalarında check- in alınmaktadır. Otelin sürekli misafirleri için “Guest Recognition” adlı bir program aracılığıyla “Guest Form” adı verilen 30 tane basit sorudan oluşan bir mektup misafire verilmektedir. Sorulara verilen cevaplar ile misafirin çift yastık, büyük boy bornoz, kırmızı şarap ve çilek seviyor olması, çikolataya alerjisinin olması gibi bilgilere ulaşarak sistemde kayıt altına alınmaktadır. Böylece misafire otele her gelişinde bu tercihleri doğrultusunda hizmet sunulmaktadır. “Net Otel” adı verilen bir sistem ile de bütün dünya Kempinski otellerinde yapacakları konaklamalarında bu tercihleri doğrultusunda ayrıntılar odalarında hazır bulundurulmakta ve hizmet sunulmaktadır (Topçuğlu, 2003, s. 58-59).

Ankara’ da hizmet veren **Sheraton Hotel & Convention Center** yenilikçi hizmetler sunan bir otel işletmesidir. İşletme “Business Center” uygulaması ile iş amaçlı konaklayan misafirlerine idari asistan, kişisel bilgisayar, özel çalışma masası, fotokopi makinesi, yüksek

hızlı internet erişim hizmeti sunmaktadır. Otelin en ilginç yenilikçi uygulamalarından bir tanesi ise “Luggage Liaison” servisidir. Bu hizmet ile misafirlerin havaalanına ulaşmaları esnasında ve havaalanında bagaj taşımaları, uzun check- in sıralarında beklemeleri ya da kayıp bagaj konusunda endişelenmeleri ortadan kaldırılmaktadır. Luxury Collection misafirleri isteği üzerine bagaj depolama, paketleme ve yerleştirme servisi sunulur ve böylece misafirler bagajlarını Sheraton Hotel & Convention Center' da bulacakları güvencesiyle rahat bir yolculuk yapabilirler ([http://www.sheratonankara.com/o\\_f.asp?id=1](http://www.sheratonankara.com/o_f.asp?id=1): 20.10.2010).

**Ritz- Carlton Chicago** misafirlerine sunduğu teknolojik hizmetlerindeki yenilikçi liderliğini devam ettirmeye çabalayan bir konaklama işletmesidir. İşletmenin tüm misafir odalarında yüksek hızlı internet bağlantısı olmakla birlikte ayrıca tüm suit odalarda yazıcı bulunmaktadır. Yazıcı bulunmayan odalarda konaklayan misafirler ise “Please Print Me” adlı programı kullanarak internet bağlantısı aracılığıyla dokümanlarını otelin iş merkezi (business center)’ ne yönlendirme imkanına sahiptir. Bu merkeze yönlendirilen dokümanlar ise görevli personel aracılığıyla yazıcıdan baskısı yapılarak misafir odalarına ulaştırılmaktadır (Enz ve Siguaw, 2003, s. 120).

İstanbul’ da faaliyette bulunan **Point Hotel** genel müdüründen tüm çalışanlarına kadar herkesin yenilikle uyuyup yenilikle uyandığı yenilikçi bir otel işletmesinin güzel bir örneğidir. İşletmede tüm çalışanlardan yenilik önerileri alınmaktadır ve gelen öneriler arasında ülkelere göre oda konsepti oluşturulması, tuvaletlerde kuş sesi duyulması gibi uygulamalar bulunmaktadır. Çalışanlarla birlikte beyin fırtınalarının yapıldığı ve bunu destekleyen bir örgüt kültürü ile yenilikçiliğin süreklilik arz eden bir uygulama halinde ilke olarak benimsendiği işletmede “Voiceover IP” sistemiyle yurtiçi ve yurtdışı telefon konuşmalarında çok düşük hizmetli bir hizmet sunulmaktadır. Tüm misafirler odalarında bulunan kablolu ve interaktif televizyonlar sayesinde ve kablosuz bir klavye yardımıyla ek ücret ödmeden internet hizmeti alabilmektedirler. Amerika’ da yaygın olarak kullanılan “Guest Ware” CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) sistemini Türkiye’ de ilk olarak kullanan işletmede bu sistem aracılığıyla misafirlerin en ufak ihtiyaç ve istekleri sisteme bağlı olarak çalışan çağrı cihazları sayesinde gerekli birimlere iletilmekte ve sonuçları kontrol edilebilmektedir. Otelin genel mekanları ve odalarında 220 adet eski İstanbul fotoğrafı kullanılarak otele kalıcı bir “fotoğraf müzesi” kimliği kazandırılmıştır. Hazırlanan özel müzik CD’ si ve Point Magazine ise işletmeye ait diğer yenilikçi uygulama örnekleridir. Otel yönetimi tarafından “sektörde ilk” olduğu vurgulanan “Point Hotel Kariyer Hattı” ise önemli bir yenilikçilik örneğidir. Aradıkları pozisyon ne olursa olsun turizm sektörü çalışanları tarafından aranabilen, 24 saat

hizmet sunan kariyer hattı aracılığıyla adaylar Point Hotel çalışan ihtiyacını, nereye, nasıl müracaat edebileceklerini öğrenebiliyorlar. Bu yenilikçi uygulama ile otel yönetimi pek çok arama ve özgeçmiş almış, bu sistem ile 15 kişi ekibe katılmıştır

(<http://www.morfikirler.com/yazi/hizmet-sektorunde-bir-inovasyon-ornegi>: 20.10.2010).

*Accor* zinciri bünyesinde pek çok ülkede hizmet vermekte olan otel işletmeleri, iş modeli ve teknolojinin bileşiminin en iyi örneklerindedir. Farklı gelir ve demografik kriterlere göre tasarlanan bu otellerden Formule1 ve Etap' larda her türlü konaklama hizmeti minimum sayıdaki personel ile sunulmaktadır. Saat 22:00' dan sonra sadece bir ya da iki personelin çalıştığı bu otellerde hizmet, ağırlıklı olarak teknolojinin sağladığı imkanlarla sunulmaktadır. Otel ve oda kapıları müşteriye online verilen şifrelerle açılmakta, yiyecek ve içecek ihtiyaçları otellerde bulunan makineler ile karşılanmaktadır. Bu uygulama ile orta düzeyde gelir sahibi misafirlere konaklama imkanı oluşturulmaktadır (Yağcı, 2008, s. 421-422).

Hizmet işletmeleri sahipleri bakış açısıyla değerlendirildiğinde çevresel (ekolojik) yönetim ve yeşil pazarlama, rekabetçi avantaj yaratma ve bu avantajı korumanın yollarından biridir (Hu, 2007, s. 4).

Turizm yatırımları ve faaliyetlerinin kültürel, doğal, ekolojik, biyolojik yenilenebilen ve yenilenemeyen kaynakların sürekliliği sağlanacak şekilde planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Yatırımların planlanması ve faaliyetlerin uygulanması aşamalarında çevresel değerler ve kaynakları koruma, doğaya verilecek zararı en alt seviyelerde tutma, hatta bazı kaynakların geliştirilmesi ve yenilenmesine katkıda bulunma çabaları ile turizm işletmeleri gerek bugün gerekse gelecekte turizm arzını sürekli ve kaliteli bir şekilde sunabilirler. Doğal kaynakların azalmaya başlaması hatta son bulması sebebiyle turizm işletmelerinde son zamanlarda çevreye duyarlılık önem kazanmış ve çevreci yenilikçi uygulama örnekleri artmaya başlamıştır.

Çevreci yenilikçi uygulamalar işletmenin itibarını artırmakla birlikte işletme maliyetlerinde tasarrufu sağlamakta, işletmenin satış miktarları ve pazar paylarını yükseltmektedir (Le, vd., 2006, s. 550).



Çevreci yenilikçi uygulamalar kapsamında *Hyatt Regency Chicago* çevreye olan duyarlılığını karton, bardak, gazete, dergi ve alüminyum kutuları geri dönüştüren geniş bir geri dönüşüm programı aracılığıyla sürdürmekte olan bir konaklama işletmesidir (Enz ve Siguaw, 2003, s. 119).

1989 yılında kurulan, Dalaman’ da hizmet veren 384 odalı, 4 yıldızlı bir otel işletmesi olan *Iberotel Sarıgerme Park* oteli Türkiye’ de ISO 140001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası alan ilk otel işletmesidir. İşletme ayrıca TUI otel işletmeleri arasında dünya çapında çevre şampiyonu olan bir işletmedir. Otel, Türkiye Cumhuriyeti tarafından üç çam ağacı çevresel ödülü ile ödüllendirilmiştir ve dünya çağında 22.000 otel işletmesi ile rekabet ederek 1997 yılından itibaren her yıl altın madalya ile birincilik alan TUI Holly Çevre Şampiyonu, TUI Eco Resort Oteli ödülü almış bir otel işletmesidir. Çevresel yönetim açısından dünya çapında pek çok otel işletmesi tarafından en iyi kıyaslama örneği olan otelin çevre yönetim programı 1991 yılında başlamış ve işletme 2000 yılında dokümantasyon sürecine geçerek aynı yıl ISO 140001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası’ nı almıştır. Çevre yönetim programı kapsamında temel amaçlar su ve enerji kullanımı ile kirli su ve diğer atıkları azaltmak, çevreye uygun, duyarlı ürünler satın almak, gürültüyü azaltmak, çevre performansını denetlemek ve kayıt altına almaktır. Program kapsamında otelde kullanılan enerji miktarını azaltmak için güneş toplayıcıları kullanılmaktadır. Genel alan ve personel tuvalet ve banyoları, depolar ve toplantı salonları gibi aralıklı kullanımların olduğu alanlarda gereksiz yanan ışıkları söndürmek için sensör ya da süre ayarlayıcılar kullanılmaktadır. Yağmur suları toplanmakta ve bahçe işlerinde kullanılmaktadır. Oteldeki tüm klimalar, buzdolapları, dondurucular ve mutfak soğutma ekipmanları düzenli olarak denetlenmekte, ozon tabakasına zarar veren sızıntılar yok edilmektedir. Işıkları, klimaları kapatmak, havlular ve çarşafı bir günden fazla süreyle kullanmak gibi uygulamalar ile misafirler de programa teşvik edilmektedir

(Özgen, 2007, s. 721- 725; <http://www.iberotel.com/tr/hotels/details.php?id=7>: 27.02.2011).

Antalya Belek’ de hizmet misafirlerini ağırlayan, “Top 100 Best Hotels of the World” ödülü ile dünyanın en iyi 100 otel işletmesinden biri olarak ödüllendirilen, “Greatest Golf Resorts of the World” ile Avrupa’ nın en iyi golf resort otel işletmesi unvanını alan *Gloria Hotels & Resorts*, Mavi Bayrak, Beyaz Yıldız, Travelife Gold gibi çevre ödülleri almıştır ve “Biz doğayı korudukça, doğa da bizi korur.” sloganıyla çevreci yenilikler gerçekleştirmektedir.



**Resim 3.18. Gloria Hotels & Resorts, Belek, Antalya**

Gloria Hotels & Resorts farklı bitki ve hayvan türleri ile özellikle yaşam ve üreme bandı içerisinde olduğu *Caretta Caretta* kaplumbağalarını bünyesinde barındırmakta ve korumaktadır. Gloria Golf Club’ da yer alan gölde balıklar için doğal ortam sağlayan otel grubunda golf sahası ve bahçelerde damlama su sistemiyle sulama uygulanarak su ve elektrik tasarrufu yapılmaktadır. Odalar ve genel alanlarda tasarruflu ampul ve LED aydınlatma sistemi kullanılmakta, Gogi Çocuk Kulübü’ nde doğayı tanıtıcı ve çevre bilincini geliştirici faaliyetler düzenlenmektedir. Gloria Hotels & Resorts, çevre ve sürdürülebilir turizm çalışmaları ile “TUI Environmental Champions 2011” ödülünü alarak dünyadaki en çevreci 100 otel işletmesi arasında yerini almıştır

(<http://www.gloria.com.tr/tr/Corporate/WeCare.aspx>: 25.01.2012;

<http://www.gloria.com.tr/tr/Corporate/Awards.aspx>: 25.01.2012;

<http://www.gloria.com.tr/tr/Corporate/SocialResponsibility.aspx>: 25.01.2012; Tourism Today, Eylül- Ekim 2011, s. 97).

Dünyanın en geniş otel zinciri olan Best Western zinciri bünyesinde hizmet veren **Best Western The President Hotel İstanbul**, “BW The President Hotel Yeşil Otel Politikası” çerçevesindeki çevreye duyarlı yenilikçi uygulamaları ile elektrik, doğal gaz, su, deterjan, kağıt/ karton, plastik, cam, pil ve atık yağ kullanımında yapmış oldukları tasarruflar ile Best Western zinciri bünyesinde dünya çapında “Yeşil Yıldız” sembolü alan sayılı oteller arasına girmiştir. İşletme, İstanbul’ da Yeşil Yıldız alan ilk, Türkiye’ de ise ikinci otel işletmesi olarak hizmet vermektedir (Gastronomi, Ekim- Kasım 2010, s. 22; <http://www.thepresidenthotel.com/content.asp?pid=&cid=131>: 03.11.2010).

***The Marmara Hotels & Residences***, Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF) önderliğinde Sydney kentinde başlatılan ve 27 Mart 2010 akşamı gerçekleşen Dünya Saati (Earth Hour) eylemine destek vermek amacıyla The Marmara grubu bünyesinde hizmet sunan The Marmara Taksim, The Marmara Pera, The Marmara Şişli, The Marmara Antalya ve The Marmara Bodrum otel işletmelerinde 27 Mart 2010 Cumartesi akşamı saat 20:30- 21:30 arasında misafirlerin de desteği ile otel işletmelerinin çeşitli bölümlerinde ışıklarını söndürerek küresel harekete katılmışlardır (<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=813>; 22.09.2011).

***Dedeman Konya Hotel & Convention Center***, yılda yaklaşık 2040 kg atık yağı geri dönüşüme göndererek kaynak suların kirlenmesini önlemektedir. Ofislerdeki kağıtlar toplam 30 adet Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA) atık kutularında toplanarak TEMA'ya teslim edilirken her 100 kg'lık atık kağıt için TEMA tarafından 1 adet fidan dikilmektedir. Bunun yanı sıra Konya'da Dedeman Konya çalışanları tarafından "Dedeman Hatıra Ormanı" oluşturulmuştur. Otelde kullanılan atık sabunlar kullanılarak sıvı sabun haline getirilmekte ve hazırlanan bu sabunlar halı ve koltuk temizliğinde kullanılmaktadır, böylece leke çıkarıcı olarak çevreye zararlı kimyasal kullanımı azaltılmaktadır. Çöplerin ayrıştırılarak geri dönüşüme gönderildiği işletmede şarjlı pillerin kullanımı özendirilmekte, atık piller ise toplanarak geri dönüşüme kazandırılmaktadır ve böylece pil kimyasallarından kaynaklanan toprak kirliliği engellenmektedir. Dedeman Konya Hotel & Convention Center, çevreye duyarlı yenilikçi uygulamaları sayesinde Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından "*Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi*" almaya hak kazanmış ve *Yeşil Yıldız Belgesi* ile ödüllendirilmiştir. Bir başka çevreci uygulama ile Dedeman Konya Hotel & Convention Center, Doğal Hayatı Koruma Derneği işbirliği ile deniz kaplumbağalarının, dünya üzerinde 110 milyon yıldır süren yaşam serüvenleri bitmesin diye "deniz kaplumbağalarını evlat edinmeyi" sağlayarak sertifika vermekte ve her yıl kaplumbağaların sağlığı ile ilgili bilgilendirme gönderilmektedir. Evini sırtında taşıyan ve 150 yıl gibi bir süre hayatta kalan kaplumbağaların yuva sembolü taşıdığından yola çıkarak, Doğal Hayatı Koruma Derneği tarafından yürütülen projede yer alıp, Dedeman Konya'da düğünü olan tüm çiftlere, evlat edinilen bir "Deniz Kaplumbağası Sertifikası" hediye olarak verilmektedir (<http://www.dedeman.com/basin-odasi/basin-bultenleri/basin-bulteni/dedeman-konya-turizm-bakanligi-tarafindan-yesil-yildiz-belgesi-ile-odullendirildi.html>; 22.09.2011).

Dünyanın en sürdürülebilir otel işletmelerinden biri olan **Crowne Plaza Copenhagen Towers** açıldığı 2010 yılından bu yana yenilikçi yeşil otel olarak bilinmektedir. İşletme “Dünya’ nın En Yeşil Oteli” olması sebebiyle The International Skål EcoTourism 2010 Ödülü’ nü almıştır. Danimarka’ da ilk defa yer altı suyundan sağlanan ısıtma ve soğutma sistemine sahip olan otel, bu sistem sayesinde enerji tüketimini azaltmaktadır. Otel genelinde düşük enerji harcaması sebebiyle led lambalar kullanılmakta olup, sese ve harekete duyarlı akıllı ışıklandırma sistemleri bulunmaktadır. Tüm mobilyalarının %40 oranında geri dönüşebilir malzemelerden yapıldığı otel odaları banyolarında kullanılan şampuan şişelerinden diş fırçalarına kadar tüm ürünler plastik görünümlü olmasına rağmen doğada çözünebilir organik ürünlerden üretilmiştir

(<http://www.cpcopenhagen.dk/en/about;>

<http://www.cpcopenhagen.dk/en/Walkofsustainabilityen>: 14.06.2011).



**Resim 3.19. Crowne Plaza Copenhagen Towers**

İnsanların %55’ inin her gün bisiklet ile işe gidip geldikleri Kopenhag, bisiklet kullanıcıları için dünyanın en iyi şehri olarak bilinmektedir. Bisiklet kullanımının Kopenhag için bir sembol olmasından yola çıkarak geliştirilmiş bir yenilikçi fikir ile Crowne Plaza Copenhagen Towers’ da çevreci yenilikçi uygulamalara misafirler de dahil edilmektedir. Crowne Plaza Copenhagen Towers’ ta iş adamları ve iş kadınlarından oluşan ve spor yapmayı seven misafir profili dikkate alınarak geliştirilen bu yenilikçi fikir ile misafirlerden otelin enerji üretimine katkıda bulunmaları için pedal çevirmeleri istenmektedir. Karbon ayak izini azaltmak için geliştirilen bu fikir ile yalnızca otelde konaklayan misafirlerden jeneratör ile

bağlantısı sağlanmış bisikletlere binerek 15 dakika pedal çevirmeleri ve böylece en az 10 watt elektrik üretmeleri istenmektedir. Bisiklete bağlanan iPhone cihazları ile otel için ne kadar enerji üretildiği hesaplanmaktadır. Bu uygulama ile otelin enerji üretimine ve yeşil işletmeciliğe katkıda bulunan misafirlere enerji üretimleri karşılığında 36 dolara yemek voucherları sunulmaktadır (<http://sustainablecities.dk/en/city-projects/cases/copenhagen-the-worlds-best-city-for-cyclists>; <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8621038.stm>: 14.06.2011).

Çevreye duyarlı yenilikçi uygulamaları sayesinde pek çok çevre ödülü almış olan **Radisson Blu Hotels & Resorts** bünyesinde hizmet sunan otel işletmelerinin %83' ünün misafir odalarında düşük enerji harcayan ampuller kullanılmaktadır. Otellerin %87' sinin dış mekan aydınlatmasında sensörler ve zaman ayarlayıcılar ile konumlandırılmış ışıklandırma sistemleri, %77' sinin tüm misafir odalarında su tasarruflu duş başlıkları, %58' inde atık sıkıştırıcılar kullanılmakta olup, işletmelerin %70' i çevresel ve etik standartlara uygun tedarikçilerle çalışmaktadır (<http://www.radissonblu.co.uk/meetings/responsible-business>: 08.10.2011).

Konaklama sektöründe hizmet sunan butik otel işletmeleri de son yıllardaki yenilikçi arzın en mükemmel örnekleri olmuştur (Victorino, vd., 2005, s. 559).

İstanbul' un Avrupa yakası Maçka semtinde 2008 yılında faaliyete geçmiş, 90 odalı, 106 kişi kapasiteli bir butik otel işletmesi olan **Park Hyatt Maçka Palas'** da beş duyuya hitap edecek otele özgü özel tasarımlar bulunmaktadır. Bu tasarımların başında otelin sahip olduğu atmosfere uygun olarak tasarlanmış olan, gül ve sandal ağacı karışımından oluşan *imza koku* gelmektedir. Park Hyatt Maçka Palas için özel olarak tasarlanan bu koku ile otel özdeşleştirilerek, misafirler oteldeyken bu koku ile rahatlamaları sağlanırken, otelden uzak olduklarında ise bu kokuyu özlemeleri ve bu kokuya benzer kokular duyduklarında Park Hyatt Maçka Palas' ı anımsamaları amaçlanmaktadır. Genel alanlar ve odalarda çalması için yine Park Hyatt Maçka Palas' a özel olarak, besteci Mercan Dede tarafından otelin atmosferi ile bütünlük sağlayacak 14 şarkı bestelenmiş ve genel alanlarda çalınmak üzere 60 saatlik özel parça seçimleri yapılmıştır. Atmosferi yumuşatmak ve huzur vermek amacıyla, misafirler odaya girdiklerinde onları karşılayacak özel müzik bestelenmiştir. Otele gelen misafirlere ikram edilmek üzere gül içeren lokum yine özel olarak üretilmiştir. Park Hyatt Maçka Palas oteli sahip olduğu bu fiziksel kanıtlara internet sitesinde yer vermemektedir. Böylece müşteri beklentilerini üst seviyede tutmayarak, onları otele geldiklerinde şaşırtıp, sundukları kişiye özel kaliteli hizmet ve kullandıkları fiziksel kanıtlarla müşteriler tarafından yapılacak

doğrulama ile müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamak hedeflenmektedir (Erkişi ve Dinçer, 2010, s. 103- 104).



**Resim 3.20. Park Hyatt Maçka Palas, İstanbul**

Türkiye’ nin nadir tarihsel ve turistik merkezlerinden biri olan, Devlet koruması altında bulunan, Çeşme Alaçatı’ nın merkezinde bulunan ve Sanskritçe’ de “pembe nilüfer çiçeği” anlamına gelen ***Padma Hotel*** Temmuz 2008’ den bu yana üçü suit olmak üzere sekiz odası ile hizmet veren, HIP (Highly Individual Place) konseptinde hazırlanmış, Grek tarzı taş ev karakterine uygun şekilde tasarlanmış Alaçatı’ nın ilk butik otelidir. Padma’ da üç gece ve üzeri konaklamalarda havalimanı ulaşımı ücretsiz sağlanırken, kendi aracı ile gelen misafirlere otelin özel otoparkında vale hizmeti sunulmaktadır.

Misafirler pek çok sürpriz ve detay hizmet yanı sıra dilerlerse otel içerisinde kullanabilecekleri MacBook Air laptop ya da otel dışında da kullanabilecekleri IPOD Nano kiralayabilmekte ve kendi laptopları ile Padma’ nın her yerinde internet hizmetinden faydalanabilmektedirler.

Padma Hotel, Alaçatı’ ya 10 km mesafedeki Karaköy’ de bulunan arazilerinde domates, salatalık, biber, zeytin, kavun, karpuz, çilek gibi ürünleri doğal yöntemlerle yetiştirip, doğal yeşillikler ile besledikleri tavukların günlük yumurtaları ile kendi kovanlarında yaptıkları doğal balı, ev yapımı reçelleri ikram ederek misafirlerine ayrıcalıklı hizmet sunmaktadır. Kahvaltı sofralarında yöresel yiyeceklerden olan boyoz ve kumru ikram



eden otel, misafirlere akşamüzeri çay ve kahve servislerinde ise kendi mutfağında pişen pasta, börek ve kurabiyeleri ikram etmektedir. Padma Hotel misafir odalarında misafirlere İzmir’ de butik tarzı, el yapımı çikolatalar üreten Gusto Confiserie’ nin hazırladığı birbirinden lezzetli çikolatalardan oluşan tatlar sunulmakta ve her akşam yatmadan evvel çikolata ikram edilmektedir.

Otelde kuru meyve, ezme, lokum ve doğal çay çeşitlerinin olduğu odalarda ayrıca yastık çeşitleri, otel serisi kozmetik ürünler, Tariş tarafından üretilen lavantalı zeytinyağı sabunları, lavanta paketleri, tüsüler, mumlar ve daha pek çok detay bulunmaktadır (<http://www.padma.com.tr/trindex2.html>: 04.01.2012). Misafirlerin televizyon karşısında vakit kaybedip Alaçatı’ nın güzelliklerini kaçırmamaları için Padma Hotel’ in odalarında televizyon bulunmamaktadır (<http://www.kucukoteller.com.tr/padma>: 04.01.2012).



**Resim 3.21. Padma Hotel, Alaçatı, Çeşme, İzmir**

Günümüz turizm faaliyetleri içerisinde turistler artık seyahat ettikleri her yerde bulabilecekleri ürün ve hizmetten farklı olan, unutamayacakları bir seyahat ve tatil yaşamayı tercih etmektedirler. Mimarisi, tasarımı, sunulan ürün ve hizmetleri ile fark yaratan, sıra dışı

olan, hatta daha önceden yaşamadıkları heyecanları tecrübe edinebilecekleri turizm işletmelerini tercih etmektedirler.

Farklı konseptlerde hazırlanan, hatta kişiye özel odaların tasarlandığı, farklılık arayanların ilk tercihlerinden olan dizayn otel işletmeleri bu türde hizmet sunmaktadır. Seyahat eden insanlara daha önceden yaşamadıkları deneyimler sunarak, otel endüstrisinde farklı bir yenilik ve turizmin gelecekteki yeni trendi olarak kabul edilmektedirler. Değişen dünya ve yaşam tarzlarına alternatif olarak oluşturulan dizayn oteller, hizmetinden faydalanan misafirlerinin kısa süreli de olsa kendilerini özel hissetmesine imkan sunmaktadır. Dizayn oteller, sadece uyumanın veya bir şeyler yiyip içmenin ötesinde, farklı ruhlara hitap ederek alışılmışın dışında, büyüleyici ve etkili bir hizmet sunmaktadır. Bu otellerin en önemli farklılığı, yıldız sayıları değil tasarımlarının ön planda olmasıdır (Erdem, 2010, s. 122- 123).

İngiliz The Independent gazetesinin oluşturduğu “Dünya’ nın En İlginç 10 Oteli” sıralamasında 3. sırada yer alan Kapadokya’ daki **Yunak Evleri** dizayn otel işletmesi örneğidir. Tarihi 5. ve 6. yüzyıla kadar uzanan 6 mağara evden oluşan 30 oda ile 19.yüzyılın ilk çeyreğinden kalma bir Rum Konağı’ ndan oluşan Yunak Evleri’ nde bulunan bu ender mağara odalar yerel dokudan çok fazla uzaklaşmadan, her biri kendine özgü bir tarzla yeniden onarılmış ve dekore edilmiştir. Dekorda el işi dantel perdeler, yatak kenarları, eski sandıklar, antika komodinler, Osmanlı tarzı örtüler, eski pirinç ferforje karyolalar, çalışma masaları, işlemeli çerçeveler, eski Türk halıları, antika lambalar özenle ve sadelik göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Osmanlı tarzı ile dekore edilmiş olan odalara geçişler dar koridorlar ve taş basamaklarla sağlanmaktadır ve her odanın kendine özgü panoramik terası veya balkonu bulunmaktadır (<http://www.yunak.com.tr/tr/Yunak-Hakkında.html>: 22.01.2012; <http://www.independent.co.uk/travel/hotels/ten-topquirky-hotels-2302786.html?origin=internalSearch>: 22.01.2012).





**Resim 3.22. Yunak Evleri, Kapadokya**

*The Marmara Antalya*, açıldığı 2005 yılından bu yana tasarım ve turizm dünyasını kendine hayran bırakan yenilikçi bir otel işletmesidir. Avustralya' nın önde gelen internet haber sitelerinden [www.News.com.au](http://www.News.com.au)' nun hazırladığı "Tasarımı İle Büyüleyen Oteller" listesine Türkiye' den giren iki Türk otel işletmesinden bir tanesi olan The Marmara Antalya, global alandaki beğenilirliğini de pekiştirmektedir.

The Marmara Antalya, dünyanın dönebilme özelliğine sahip ilk ve tek otel işletmesidir. Otelin kendi eksenini etrafında 360 derece dönme özelliğine sahip 24 adet özel tasarımı odanın yer aldığı Revolving Loft' da konuklar, 2 saat ile 22 saat arasında değişen ritimde tüm Antalya' yı falezlerin üzerinden 360 derece izleyebilirler. Gemilerin, suyun

kaldırma kuvveti ile yüzdürülmesi mantığından yola çıkarak inşa edilen Revolving Loft' un sunduğu deneyim, dünyada sadece The Marmara Antalya' da yaşanabilmektedir. 2005 yılında Fransız Mimar Christian Allart tarafından tasarlanan The Marmara Antalya, konuklara yalın çizgiler eşliğinde rahatlık, dinamizm, estetik, konfor ve teknolojiyi bir arada sunarken, misafirlerinin gün ışığından maksimum ölçüde yararlanmalarını da hedeflemektedir. Falezlerin üzerinde 28 dönümlük arazide özel mimari tasarımla inşa edilen The Marmara Antalya' da özel tasarımlı 24 adet odanın dışında 208 adet de standart oda bulunmaktadır. Otelde sunulan tüm hizmetler, misafirlerin kendilerini daha iyi hissedebilmesini hedeflemektedir. Üç tarafı camla kaplı Tuti katında, misafirler e- postalarını kontrol ederken yemeklerini yiyebilir, tahtırevana uzanıp kütüphaneden seçtikleri kitabı okuyabilirler. Tuti katındaki farklı sanatçıların resimlerinin sergilendiği bir sanat galerisi, zengin kitap



çeşitlerinin yer aldığı bir kütüphane, salıncak köşesi, altı adet bilgisayar, tarayıcı, faks ve yazıcı bulunan ve 24 saat ücretsiz internet bağlantısı sunan business center, misafirlerin düşüncelerini özgürce aktarabileceği grafiti sütunu, benzersiz lezzetleri tadabilecekleri restoran, Türkiye' nin kendine özgü zengin baharatlarının sergilendiği baharat sütunu gibi farklı konseptlerde oluşturulmuş alanlar yer almaktadır

(<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=1093>; 21.09.2011).

**Resim 3.23. The Marmara Antalya**



**Resim 3.24. Tuti Restoran, The Marmara Antalya**

Pek çok kişinin ilgisini çeken ancak sağlıksız olduğu düşünüldüğü için tüketiminden uzak durulan sokak lezzetleri *The Marmara Antalya*'nin beş yıldızlı mutfağında sağlıklı koşullarda hazırlanarak toplantılara lezzet ve keyif katmaktadır. Bu özel hizmet ile öğleden önce ve sonra verilecek kahve molaları misafirleri resmi toplantı atmosferinden kurtarıp sokaktaki samimiyeti sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yenilikçi hizmet kapsamında hazırlanan menülerde öğleden önce; gözleme, simit, talaş böreği, açma, meyve gibi alternatifler yer alırken, öğleden sonra ise şam tatlısı, mercimekli köfte, tavuklu- nohutlu pilav, halka tatlı, acur, su böreği, elma şekeri gibi alternatifler sunulmaktadır

(<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=805>: 22.09.2011).

Antalya Belek' de 100.000 m<sup>2</sup> alan üzerinde “yeryüzü cennetinde sonsuzluğun simgesi” olarak hizmet sunan *Adam & Eve*, pek çok kez dünyanın, Avrupa' nın ve Türkiye' nin “Lider Tasarım Otel” ödüllerini almış yenilikçi bir otel işletmesidir. 64 m<sup>2</sup> alanda dünyanın en büyük standart odası, 96 metre uzunluğunda dünyanın en uzun otel barı, 104 metre uzunluğunda Avrupa' nın en uzun otel havuzu, 4.6 metre \* 4.6 metre ebatlarında dünyanın en büyük yatağı, dünyanın en iyi 3 spa merkezinden birine sahip olması Adam & Eve' i rakiplerinden farklı kılan en çarpıcı yenilikçi örneklerdir. Türkiye' nin ilk High- Tech otel işletmesi olan Adam & Eve 10.000 m<sup>2</sup> alanı, olağanüstü genişliği ve yüksekliği ile dünyanın en geniş lobisine sahiptir. Türkiye' nin ilklerinden biri olan, mükemmel teknik ve



güvenlik şartlarda inşa edilen ve aynı anda 16 misafire hizmet verebilen Blind Restaurant' da tamamen karanlık bir odada akşam yemeği sunumu ise işletmenin sıra dışı yenilikçi hizmetlerinden biridir. Misafirlerin ideal genişlikteki koridor ile giriş yapmasının sağlandığı bu restoranda misafirler rezervasyon anında menüyü seçmekte ve karanlıkta yemek deneyimini yaşamaktadırlar. Misafirlerin restorana girişleri, yerlerine oturmaları ve restorandan çıkmaları için deneyimli rehberler misafirlere eşlik etmektedir. Adam & Eve otel işletmesinin tasarımında beyaz renk, ayna ve cam kullanılmış olup, beyaz ile yeryüzü cennetinin saflığı, ayna ile misafirlerin asla yalnız kalmayacağı, cam ile yaşamsal zenginliği görme arzusu ifadelendirilmiştir. Otelde sunulan hizmet yeniliklerinden bir tanesi olan, “Siz isteyin, Angel’ ınız gerçekleştirsin.” hizmet anlayışıyla sunulan “Angel Service” ile misafirler tatil asistanları olan melekler ulaşılabilir olup misafirlere 24 saat hizmet sunmaktadırlar. Melekler misafirleri otele giriş anında karşılamakta, tatil sürecinde misafirlerin restoran ve aktivite rezervasyonlarının yapılması, çamaşırhane taleplerinin yerine getirilmesi, özel günlerinde sürpriz organizasyonlar düzenlenmesi, çocuk bakımı, uçak bileti işlemleri, transferler, misafir şikayet, istek ve önerilerine çözümler üretilmesi gibi pek çok konuda hizmet sunmakta ve misafirleri uğurlamaktadırlar. “Romantic Concept”, Adam & Eve’ da sunulan bir başka özel yenilikçi hizmettir. Bu hizmet ile çiftlere romantik sürprizler, balayı ve evlilik teklifleri paketleri sunulmaktadır. Evlilik teklifleri paketi ile alışılmışın dışında yenilikçi hizmetler sunulmaktadır. Örneğin “Denizaltında Evlilik Teklifi” bu hizmetlerden bir tanesidir. Tekneyle VIP transferin sağlandığı, Akdeniz’ de 2 metre derinlikte deniz altında süslenecek kurulmuş masa ve sandalyede, önceden hazırlanmış kartlar kullanılarak, profesyonel dalgıçlar eşliğinde unutulmaz bir evlilik teklifi deneyimi sunulmaktadır. Bunun yanı sıra Akdeniz ve Toros Dağları’ nın muhteşem birleşiminde, şampanya eşliğinde, “Helikopterde Evlilik Teklifi” ya da keman ve şampanya eşliğinde, en fazla 6 kişinin katılabileceği “Balonda Evlilik Teklifi” ise diğer yenilikçi hizmet sunumlarıdır (<http://www.adamevehotel.com/>: 01.08.2011).

Adam & Eve ayrıca sevgilisine değişik sürprizler yapmak isteyen misafirlerine “Romantik Direktör” hizmeti sunmaktadır. Misafir tarafından bu hizmet içerisinde hazırlanan 11 farklı konseptten biri seçildiğinde romantik direktör devreye girmekte, misafir için sevgilisine bir mektup yazmakta, odayı güllerle donatmakta ya da 4 milyon 980 bin adet küçük aynanın kullanıldığı atriumda “Benimle Evlenir Misin” yazarak evlenme teklifini daha romantik hale getirmektedir

(Taş, 2009,

[http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2009/11/11/seksi\\_adam\\_eve\\_romantik\\_oldu\\_dizayn\\_odu\\_lunu\\_kapti](http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2009/11/11/seksi_adam_eve_romantik_oldu_dizayn_odu_lunu_kapti): 24.01.2012).



**Resim 3.25. Adam & Eve, Belek, Antalya**

*Rixos Downtown Antalya*, sekizinci katında bulunan 43 oda için uygulamakta olduğu “Limited Edition” konsepti ile servis beklentisi yüksek misafirlerine sınırsız lüks hizmet sunmaktadır. Minimum 7 günlük konaklamalarda geçerli olan bu hizmet yeniliği ile misafirlere kişiye özel hizmet veren misafir ilişkileri birimi tarafından tüm odalarda “VIP Check- In” yapabilme ayrıcalığı sunulmaktadır. Bu hizmet paketi ile misafir odasına her gün özel içecek ve aperatif yiyecek servisi verilmektedir. Milliyete göre gazete servisi, kokulu yastık menüsü, misafir ismine özel bornoz da sunulan diğer hizmet farklılıklarındandır. Bu konseptte konaklayan misafirlere ayrıca ruhun ve bedenin dinlendiği Spa merkezinde dünya ve etnik ülke masajları gün boyunca ücretsiz olarak sunulmaktadır. Misafirlere kentin turistik ve tarihi mekanları ile şehir merkezine ulaşımı sağlamak için 3 gün boyunca kullanıma hazır araç tahsis edilmektedir.

“8th Floor Limited Edition” konseptinin ayrıcalıklı misafirleri aynı zamanda zincir bünyesinde Antalya’ da hizmet sunan Rixos Premium Belek, Rixos Sungate, Rixos Tekirova ve Rixos Lares otel işletmelerinde ekstra ücret ödemeksizin konaklayabilmekte, bu işletmelerin hizmetlerinden de faydalanabilmektedirler.

Bu yenilikçi uygulama ile misafirler 5 yıldızlı 5 adet Rixos otel işletmelerinde toplam 44 A la Carte restoran, 58 bar, 4 sahil hizmeti alabilmektedir. Odalarda ayrıca isteğe bağlı olarak bagaj açma, gardırop yerleştirme, ayakkabı parlatma hizmeti verilmektedir. Çocuklara hizmet sunulan Rixy Club’ da Kids Care sistemi ile aileler çocuklarından uzakta olduklarında iPhone, Blackberry ve Mobile Device araçlarıyla çocuklarını takip edebilmektedirler. İşletme, teknolojideki yeniliklerden destek alarak uyguladığı bir başka hizmet yeniliği ile ısıtılabilen



havuz sistemi aracılığıyla misafirlerine kış aylarında da açık hava havuz keyfi de yaşatabilmektedir

(Tourism Today, Eylül- Ekim 2011, s. 111;

<http://www.rixos.com/tr/rixos-downtown-antalya-otel/limited-edition>: 23.01.2012).

**Resim 3.26. Rixos Downtown Antalya**

San Diego’ da faaliyette bulunan **Rancho Bernardo Inn** otel alışılmışın dışında bir yenilik ile konaklama hizmeti sunmaktadır. “Survivor” adı verilen bu paket ile iki kişilik oda-kahvaltı gecelik 219 dolardan başlayan delux konaklama bedeli bu fiyata dahil olan hizmetlerden bazıları talep edilmediğinde düşmektedir. Örneğin 219 dolara satın alınan konaklama hizmetinin fiyatı kahvaltı hizmeti alınmadığında 199 dolara, minibar istenmiyorsa 179 dolara, oda klimasız olursa 159 dolara, yastık olmadan 139 dolara, çarşafsız 109 dolara, ışıklandırma olmadan 89 dolara, tuvalet malzemeleri (sabun, şampuan, duş jeli, diş macunu vs.) istenmediğinde 39 dolara düşmektedir. Hatta yatak istemeyen misafirler için bu

konaklamanın fiyatı 19 dolar olmaktadır. Yatak istemeyen ve bu fiyata konaklayan misafirler isterlerse çadırlarını beraberlerinde getirip, çadırlarında da konaklayabilirler

([http://www.hotelchatter.com/story/2009/5/13/202659/809/hotels/How Much Are You Willing to Give Up For a Low Room Rate](http://www.hotelchatter.com/story/2009/5/13/202659/809/hotels/How_Much_Are_You_Willing_to_Give_Up_For_a_Low_Room_Rate) : 14.06.2011).

Geleceğin otel işletmelerinde teknolojik yeniliklerin daha fazla kullanılacağı ve böylece misafirlerin farklı deneyimler yaşayacağı öngörülmektedir. Erzurum Palandöken’ de 2011 yılı kış sezonunda hizmete açılan *Xanadu Snow White* ile Erzurum’ da ilk kez aydınlatmalı kayak pisti inşa edilmiştir. Böylece kayaksever misafirlere hava karardıktan sonra da kayak yapabilme imkanı sunulmaktadır. Bir başka yenilikçi uygulama ile otel, kayak pistinde kar olmaması durumunda dünyada her yerde var olmayan bir uygulama ile suni kar üretmekte ve pisti karlandırmaktadır.



**Resim 3.27. Xanadu Snow White, Palandöken, Erzurum**

Yenilikçi uygulamaları ile misafirlerine farklı hizmet deneyimleri sunan işletmelerden biri olan *Radisson Blu Hotels & Resorts* otel işletmelerinde misafirlere “3 Saatte Ekspres Çamaşırhane” hizmeti sunulmaktadır. Çamaşırhaneye ulaştırılan misafir kıyafetleri yıkama, kurutma ve ütüleme işlemlerinden geçerek 3 saat gibi kısa bir sürede misafirin kullanımına sunulmaktadır. Acelesi olan misafirleri için “Ekspres Check- Out” hizmeti sunan Radisson Blu Hotels & Resorts, misafirlerine koşullar uygun olduğu sürece saat 18:00’ a kadar



uzatılabilen, fazladan ödeme yapmayı gerektirmeyen check- out hizmeti sunmaktadır. Acelesi olan, kahvaltı yapmaya zaman ayıramayacak misafirler için ise “Grab & Run” isimli hizmet ile kullan- at ambalajlarda paket servis kahvaltı hizmeti sunmaktadır (<http://www.radissonblu.com/service-concepts>: 23.01.2012).



**Radisson Blu Hotel Berlin**, tasarım yeniliği ile fark yaratan bir otel işletmesidir. Otel lobisinin tam ortasında bulunan 25 metre yüksekliğindeki dünyanın en büyük silindirik akvaryumu olan AquaDom’ da 1 milyon litre tuzlu su içerisinde 2500 adet tropik balık bulunmaktadır. Tasarımıyla zincire ve sektöre yenilik katan işletmenin 100’ den fazla odası doğrudan AquaDom’ un sağladığı deniz manzarasını görmektedir

(<http://www.radissonblu.com/hotel-berlin>;

<http://www.radissonblu.co.uk/meetings/inspire-me/design>: 08.10.2011).



**Resim 3.28. Radisson Blu Hotel Berlin**





**Resim 3.29.Radisson Blu Hotel Berlin, AquaDom Manzaralı Standart Oda**

Geleceğin turizm arz ve talebine hareketlilik ve farklılık kazandıracak olan temalı otel işletmeleri de gerek sadece otel işletmesinin mimarisinde, gerek işletme içerisinde bir alan veya birim ile burada sunulan ürün ve hizmetlerinde gerekse işletmenin mimarisinden, dekorasyonuna, personelin kıyafetine kadar tüm ayrıntılarda bölge ya da ülkenin etnik ve/veya yöresel eşsizliklerini vurgulayan özgünlüğü ile yenilikçi hizmetler sunmaktadır.

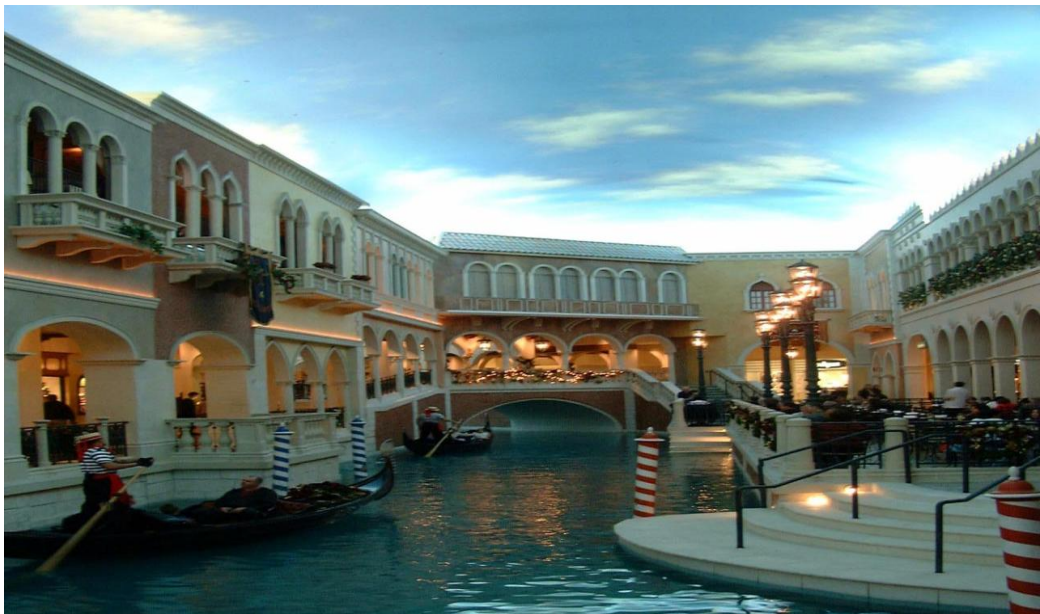
Temalı otel işletmelerinin dünyadaki en güzel örnekleri temalı turizm destinasyonu olan *Las Vegas*' ta hizmet vermektedir. Las Vegas, 55.000 adet yeni olarak inşa edilmesi planlanan otel odası yanı sıra 133.000 adet otel odasına sahip yenilik yönetiminin güzel bir örneğidir. Dünya üzerindeki en büyük 10 otel işletmesinin 9 tanesi Las Vegas' ta bulunmaktadır (Barrows ve Powers, 2009, s. 468).



**Resim 3.30. MGM Grand, Las Vegas, Amerika Birleşik Devletleri**



**Resim 3.31. The Luxor Las Vegas Hotel, Las Vegas, Amerika Birleşik Devletleri**



**Resim 3.32. The Venetian Las Vegas Hotel, Las Vegas, Amerika Birleşik Devletleri**





Ülkemizde hizmet veren temalı otel işletmelerinden *Titanic Beach Resort Hotel Antalya*, gemi konsepti ile tasarlanmış ana binası ve cruise stilinde deniz ve denizcilik sembelleri ile dekore edilmiş alanları ve odalarıyla hizmet sunmaktadır.

Otel, mimarisi ve dekorasyonuna işlediği denizcilik temasını personelin kıyafetlerine de yansıtarak temada bütünlük sağlamaktadır.

**Resim 3.33.**

**Titanic Beach Resort Hotel, Lara, Antalya**

Uçak modelindeki yenilikçi mimarisi ile *Concorde De Luxe Resort*, “Lütfen Kemerlerinizi Bağlamayın” sloganıyla misafirlerine unutmayacakları bir tatil sunmak için hizmet vermekte olan bir diğer temalı otel işletmesidir.



**Resim 3.34. Concorde De Luxe Resort, Lara, Antalya**

**Rixos Premium Belek**, otel içerisinde bir alanın kafeler, restoranlar ve alışveriş merkezlerinin hizmet sunduğu Fransız Sokağı şeklinde dekore edildiği mimaride yenilik uygulamalarının güzel bir örneği niteliğindedir.



**Resim 3.35. Rixos Premium Belek, Antalya**

Rixos Premium Belek’ te ayrıca akşam yemekleri manzarasına Dancing Water ile ışıkla dans eden sular ve suya yansıtılan görüntüler eşlik etmektedir. Dolphinarium’ da 3 yunus, 2 balina eşliğinde gösteriler düzenlenmekte ve dileyen misafirler yunuslarla yüzme deneyimi yaşayabilmektedir. Otel, küçük misafirleri için de farklı hizmetler sunmaktadır. Mini Club içerisinde çocukların kendilerini özel hissedebilecekleri, öğle yemeğinde çocuklara özel münüsü ile hizmet veren Hum- Hum Restoran’ da ayrıca çocuklara özel içecekler, süt ve meyve suları servis edilmektedir.

Otel mimarisinin bir bölümünde gerçekleştirilen yeniliğin bir örneği de **Xanadu Resort Hotel** havuz mimarisinde bulunmaktadır. Kelime anlamı “alışılmışın dışında, muhteşem yer” olan Xanadu, Moğol İmparatorluğu’ nda Kubilay Han tarafından yaptırılan ve yaz mevsiminde kullandığı, döneminde mimari yapısıyla göz kamaştıran, yeryüzündeki cennet olarak da tasvir edilmiş, pek çok özel bahçeden oluşan, ihtişamlı bir eğlence sarayıdır. Buradan esinlenerek 2000 yılında inşa edilen Xanadu Resort Hotel’ in sütunlu yürüyüş yolları ve Roma tarzı havuzlar içeren mistik mimari yapısında o dönemi yansıtan tarihi yapı ve sütunları görmek mümkündür. Havuzda bulunan su kaydırakları ise bu mimari yapı içerisinde tasarlanmış ve görsel açıdan kaliteli hale getirilmiştir.





**Resim 3.36. Xanadu Resort Hotel, Belek, Antalya**

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ ile**

### **YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: ALANYA' DA BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırma araçları ve kullanılan analiz yöntemleri, elde edilen bulgular ile oluşturulan tablolar, grafikler ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüz ve geleceğin işletmeleri klasik yönetim yaklaşımlarından ziyade modern yönetim yaklaşımlarının uygulandığı, işletme faaliyetlerinin proaktif bir yaklaşımla sürdürüldüğü, değişim ve yeniliğin sürekli olarak takip edildiği, yeniliğin fark yaratacak bir sonuç elde edecek şekilde uygulandığı ve bunların tamamının paylaşılan bir vizyon ışığında güçlü bir örgüt kültürü ile birleştirildiği faaliyetlerle başarılı olabilirler.

Ağır rekabet koşullarının yaşandığı iş hayatında işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerindeki kalite ve farklılıklar yanı sıra işletme yapısında, yönetim anlayışında, işletmenin iç ve dış çevresini ilgilendiren tüm süreçlerinde işletmeler açısından oldukça önemli, modern bir yönetim yaklaşımı olan yenilik yönetimini uygulayarak, yenilikçiliği bir işletme kültürü haline getirerek sürdürülebilir başarıyı elde edebilir ve rekabette üstünlük sağlayabilirler.

Hazırlanan bu tez çalışması çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı, otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını belirlemek, yenilikçi örgüt kültürü yapısını ortaya koymak ve teorik çerçevede elde edilen ulusal ve uluslararası turizm ve otel işletmeleri yenilikçi uygulama örneklerini derlemektir.

#### **4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Araştırma evrenini Antalya' nın Alanya ilçesi merkezi ile Kargıcak, Mahmutlar, Kestel, Konaklı, Avsallar, İncekum, Türkler ve Okurcalar bölgelerinde faaliyette bulunan 5 ve 4 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır.

Akdeniz Bölgesi ve ülke turizminin gelişmesinde her türlü girişim ve hizmetlerde bulunmak amacıyla 1985 yılında kurulan, kamu yararına çalışan bir dernek olan Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) verilerine göre Alanya’ da faaliyette bulunan T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ ndan Belgeli 5, 4 ve 3 Yıldızlı Tesis Sayıları Tablo 4.1’ de sunulmuştur.

**Tablo 4.1. Alanya’ da Faaliyette Bulunan T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli Tesis Sayıları**

İşletme Sınıfı	İşletme Sayısı
5 Yıldızlı Otel İşletmesi	55
4 Yıldızlı Otel İşletmesi	83
3 Yıldızlı Otel İşletmesi	65
Diğer (2 Yıldızlı Otel İşletmesi, 1 Yıldızlı Otel İşletmesi, 1. Sınıf Tatil Köyü, Club Otel, Butik Otel, Apart Otel)	66
<b>TOPLAM</b>	<b>269</b>
NOT: Veriler araştırmanın gerçekleştirildiği tarih aralığı öncesine aittir, geçicidir.	

Tablo 4.1’ de yer alan Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) verilerine göre araştırma evrenini oluşturan 138 adet 5 ve 4 yıldızlı otel işletmesi içerisinde 54 adet 5 yıldızlı ve 52 adet 4 yıldızlı otel işletmesi olmak üzere toplam 106 adet otel işletmesi örneklem olarak belirlenmiştir. Örneklem içerisinde yer alan zincir otel işletmeleri bünyesinde faaliyette bulunmaları sebebiyle 3 yıldızlı otel işletmeleri, 1. sınıf tatil köyleri, butik otel ve apart otel işletmeleri de araştırma örnekleminde ayrı tutulmamış, araştırmaya dahil edilmiştir. Böylece Tablo 4.2’ de görüleceği gibi araştırma örneklemini 130 adet otel işletmesi oluşturmuştur.

**Tablo 4.2. Araştırma Örneklemini Oluşturan Tesis Sayıları**

İşletme Sınıfı	İşletme Sayısı
5 Yıldızlı Otel İşletmesi	54
4 Yıldızlı Otel İşletmesi	52
3 Yıldızlı Otel İşletmesi	15
Diğer (1. Sınıf Tatil Köyü, Club Otel, Butik Otel, Apart Otel)	9
<b>TOPLAM</b>	<b>130</b>

Araştırma çalışmalarının anket uygulaması aşamasında ilk önce yürütülmekte olan doktora çalışması hakkında bilgi vermek adına çalışmayı açıklayan, amacını ve faydalarını belirten bir metin ile birlikte tez çalışmasına ait anket formu Alanya Turistik İşletmeciler

Derneği (ALTİD) iletişim ağı üzerinden Alanya ilçesi merkezi ile bölgelerinde faaliyette bulunan 5 ve 4 yıldıızlı olmak üzere toplam 138 adet otel işletmesinin işletme sahipleri ve/veya genel müdürlerine e- posta aracılığıyla gönderilmiştir. Bunun yanı sıra Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD), Alara Turizm Yatırımcıları Derneği (ALTUYAB), Konaklı Turistik İşletmeciler Derneği (KONTİD) ve diğer bölge dernekleri ile iletişim sağlanmış ve dernek yesi otel işletmesi yöneticilerine e- posta aracılığıyla bilgi aktarılmıştır.

E- posta ile bilgi aktarıldıktan hemen sonra bu işletmelerin her biri ile telefon aracılığıyla iletişim kurulmuş işletme sahipleri, genel müdürleri, genel müdür yardımcıları veya otel hakkında st yönetimden sonra işletme hakkında bilgiye ve yetkiye sahip olmaları açısından nbro müdürleri ile görüşülerek anket uygulaması için randevu alınmıştır.

Son olarak alınan randevular doğrultusunda araştırmaya katılmayı kabul eden 130 adet otel işletmesinin her birine gidilerek otel genel müdürleri ziyaret edilmiş ve anket formunu doldurmaları sağlanmıştir. Kendilerinin müsait olmamaları durumda ise otel işletmesini iyi tanıyan, anketteki soruları cevaplayabilecek bilgiye sahip, yetki bırakabilecekleri bir yöneticinin anket formunu cevaplaması uygun grlmştir. Her bir işletmede bir adet anket formu cevaplanmıştır.

### **4.3. Araştırmanın Araçları ve Yöntemleri**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket formunun hazırlanması için yerli ve yabancı literatür incelemesi yapılmış, turizm bilim dalında yenilik yönetimi alanında çalışmalar yapan yerli ve yabancı bilim insanları ile iletişim kurulmuştur. Uzun süreli yapılan araştırmalar ve görüşmeler sonucunda konaklama sektöründe yenilik yönetimi alanında bilimsel çalışmaları bulunan San Diego State Üniversitesi Ağırlama ve Turizm Yönetimi Programı ğretim yesi Doç. Dr. Michael C. Ottenbacher ile e- posta aracılığıyla iletişim kurulmuştur. Ottenbacher ile yapılan görüşmeler ışığında tez çalışmamızın dört bölümden oluşan anket formunun ikinci bölümünde yer alan, Yenilik Yönetimi Boyutları ifadeleri için Ottenbacher' in araştırmalarında kullandığı, 4 boyut ve 85 ifadeden oluşan ölçekten faydalanılmıştır.



Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan Yenilikçi Örgüt Kültürü ölçeği ifadeleri için Wallach (1983, s. 32) tarafından oluşturulan Örgüt Kültürü İndeksi' nde yer alan, yenilikçi örgüt kültürünü tespit etmeye yardımcı 8 ifadeden faydalanılmıştır.

İlgili ölçeklerde yer alan ifadeler Türkçe' ye çevrilmiştir. İşletmelerdeki yenilik yönetimi uygulamalarını belirlemek ve yenilikçi örgüt kültürü yapısını ortaya koymak amacıyla katılımcıların 93 ifadeyi “Kesinlikle Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Fikrim Yok” (3), “Katılmıyorum” (2), “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) olmak üzere hazırlanmış 5’ li Likert tipi ölçek üzerinde cevaplandırmaları istenmiştir.

Katılımcılar hakkında bilgi sahibi olmak için anket formunun birinci bölümünde yer alan 13 adet demografik soru ile dördüncü bölümünde yer alan otel işletmesi hakkındaki 18 adet soru literatür taraması ışığında ve turizm sektörü dikkate alınarak tarafımızdan oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 14.0 İstatistik Paket Programı (Statistical Package of Social Sciences) kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada analiz yöntemleri olarak Frekans Analizi, Yüzde Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, t Testi ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır, sonuçların tümü tablolar ve grafikler halinde sunularak yorumlanmıştır.

#### **4.4. Araştırma Bulguları ve Yorumları**

Araştırma sonucunda elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analizler ile elde edilen sonuçlar araştırmaya dahil olan otel işletmelerini temsil eden yöneticilerden oluşan katılımcı gruba ait demografik bulgular, otel işletmelerine ait bulgular, ölçeklere ait güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile iç tutarlılık oranları, faktör analizine ait bulgular, değişkenlere ait frekans dağılımları, hipotezlere ilişkin bulgular şeklinde sunulmuş ve bunun yanı sıra anket formunda yer alan açık uçlu sorulara verilen cevaplar derlenerek paylaşılmıştır.

#### 4.4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Ankete katılan yöneticilere ait demografik bulgular “cinsiyet”, “medeni hal”, “yaş”, “eğitim durumu”, “çalışmakta olunan departman”, “çalışmakta olunan otel işletmesindeki görev”, “turizm sektöründe çalışma süresi”, “bulunulan otel işletmesinde çalışma süresi”, “bulunulan pozisyonda çalışma süresi”, “çalışmakta olunan otel işletmesinden duyulan memnuniyet”, “çalışmakta olunan otel işletmesini başkalarına çalışmaları için tavsiye etme durumu”, “tekrar otelcilik alanını tercih etme durumu” başlıkları altında incelenmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin “cinsiyet”, “medeni hal”, “yaş”, ve “eğitim durumu” dağılımları Tablo 4.3’ de görülmektedir.

Tablo 4.3 incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun %82,3 oranıyla erkeklerden oluştuğu, %71,5’ inin evli olduğu ve yaşlarının %34,6 oranıyla 31- 35 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %50,8’ inin lisans mezunu oldukları ve yine %50,8’ sinin turizm alanında eğitim veren bir eğitim kurumundan mezun oldukları görülmektedir. Eğitim durumu dağılımlarının lisans düzeyinde ve turizm alanında yoğunlaştığını gösteren bu veriler bölge açısından değerlendirildiğinde turizm sektöründe hizmet veren yöneticilerin eğitim seviyesinin yüksek olduğunun ve özellikle turizm alanında eğitim almış yöneticilerin sektörde hizmet verdiğinin güzel bir göstergesidir.

**Tablo 4.3. Demografik Bulgular- I**

<b>Demografik Bulgular- I</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	107	82,3
Bayan	23	17,7
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Hal</b>		
Evli	93	71,5
Bekar	37	28,5
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>		
25- 30 Yaş Arası	19	14,6
31- 35 Yaş Arası	45	34,6
36- 40 Yaş Arası	32	24,6
41 Yaş ve Üzeri	34	26,2
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu- I</b>		
İlköğretim	1	0,8
Ortaöğretim	38	29,2
Ön Lisans	18	13,8
Lisans	66	50,8
Yüksek Lisans/ Doktora	7	5,4
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu- II</b>		
Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Eğitim Kurumundan Mezun Oldum.	66	50,8
Turizm Alanı Dışında Eğitim Veren Bir Eğitim Kurumundan Mezun Oldum.	64	49,2
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Ankete katılan yöneticilerin “çalışmakta oldukları departman” ve “çalışmakta oldukları otel işletmesindeki görev” dağılımları Tablo 4.4’ de görülmektedir.

Araştırma katılımcılarının otel işletmelerinin genel müdürlerinden oluşması araştırmanın önemli kriterlerinden biri olmasına rağmen, genel müdürlerin farklı nedenlerle anket uygulamasına katılamamaları durumunda kendilerinin yetki bırakabilecekleri, anket formunda yer alan soruları cevaplayabilecek düzeyde otel işletmesini iyi tanıyan yöneticiler araştırmaya katılmışlardır.

Tablo 4.4 incelendiğinde ankete düşünceleriyle destek veren yöneticilerin büyük çoğunluğunu %42,3 oranıyla genel müdürler ve genel müdür yardımcıları ile %50 oranıyla departman müdürlerinin oluşturduğu görülmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin unvanları tek olmasına rağmen bazı yöneticiler birden fazla departmandan sorumlu olarak hizmet vermektedirler. Anket uygulaması sırasında

yöneticilerden çalışmakta oldukları departmanı belirtmeleri istendiğinde kendilerine birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri söylenmiş ve bu nedenle örneklem sayısı 130 olmasına rağmen 138 veri elde edilmiştir.

Tablo 4.4’ de de belirtildiği gibi ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu oluşturan %40’ ının genel müdürlük ve %46,4’ ünün önbüro departmanında çalışmakta oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.4. Demografik Bulgular- II**

<b>Demografik Bulgular- II</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Çalışmakta Olunan Otel İşletmesindeki Görev</b>		
Genel Müdür	42	32,3
Genel Müdür Yardımcısı	13	10
Departman Müdürü	65	50
Departman Müdür Yardımcısı	2	1,5
Departman Şefi	7	5,4
Diğer (Resepsiyonist)	1	0,8
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Çalışmakta Olunan Departman</b>		
Genel Müdürlük	55	40
Önbüro	64	46,4
Yiyecek- İçecek/ Servis	1	0,7
Mutfak	1	0,7
Satış- Pazarlama	7	5,1
Misafir İlişkileri	2	1,4
İnsan Kaynakları	2	1,4
Diğer (Muhasebe- Finans)	6	4,3
<b>Toplam</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Ankete katılan yöneticilerin “turizm sektöründe çalışma süresi”, “buldukları otel işletmesinde çalışma süresi”, “buldukları pozisyonda çalışma süresi” dağılımları Tablo 4.5’ de görülmektedir.

Tablo 4.5 incelendiğinde yöneticilerin sektörde %84,6 oranıyla 11 yıl ve üzeri, buldukları otel işletmesinde %45,4 oranıyla ve şu andaki pozisyonlarında %40,8 oranıyla 1- 5 yıl arası hizmet verdikleri görülmektedir.

**Tablo 4.5. Demografik Bulgular- III**

<b>Demografik Bulgular- III</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>		
1 Yılden Az	-	-
1- 5 Yıl Arası	3	2,3
6- 10 Yıl Arası	17	13,1
11 Yıl ve Üzeri	110	84,6
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Bulunulan Otel İşletmesinde Çalışma Süresi</b>		
1 Yılden Az	19	14,6
1- 5 Yıl Arası	59	45,4
6- 10 Yıl Arası	31	23,8
11 Yıl ve Üzeri	21	16,2
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi</b>		
1 Yılden Az	3	2,3
1- 5 Yıl Arası	53	40,8
6- 10 Yıl Arası	37	28,5
11 Yıl ve Üzeri	37	28,5
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Ankete katılan yöneticilerin “çalışmakta olunan otel işletmesinden duyulan memnuniyet”, “çalışmakta olunan otel işletmesini başkalarına çalışmaları için tavsiye etme durumu”, “tekrar otelcilik alanını tercih etme durumu” dağılımları Tablo 4.6’ da görülmektedir.

Yöneticilerin %90,8’ i çalışmakta oldukları otel işletmesinden memnun olduklarını belirtirken, %90’ ı çalışmakta oldukları otel işletmesini başkalarına çalışmaları için tavsiye edeceklerini ve %66,9’ u tekrar otelcilik alanını tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Bu veriler, yöneticilerin çalışmakta oldukları otel işletmesine bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin bir göstergesidir. İşi ve işletmesine bağlı olarak hizmet veren yöneticilerin varlığı sektörel başarı açısından oldukça önemli bir etkidir.

**Tablo 4.6. Demografik Bulgular- IV**

<b>Demografik Bulgular- IV</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Çalışmakta Olunan Otel İşletmesinden Duyulan Memnuniyet</b>		
Memnunum	118	90,8
Kararsızım	9	6,9
Memnun Değilim	3	2,3
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Çalışmakta Olunan Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumu</b>		
Evet Ederim	117	90
Kararsızım	10	7,7
Hayır Etmem	3	2,3
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Tekrar Otelcilik Alanını Tercih Etme Durumu</b>		
Evet Ederim	87	66,9
Kararsızım	29	22,3
Hayır Etmem	14	10,8
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

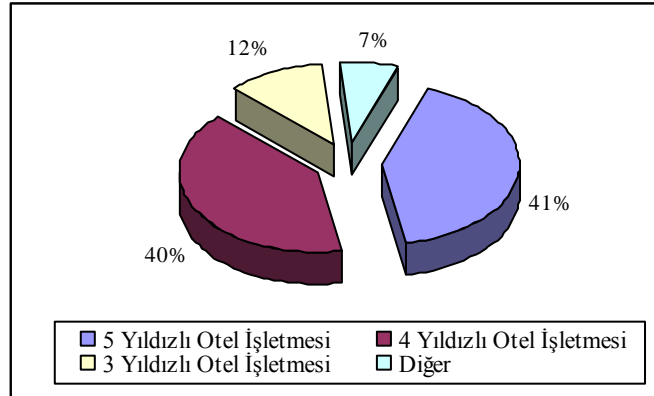
#### 4.4.2. Otel İşletmelerine Ait Bulgular

Araştırmaya dahil olan otel işletmeleri ile ilgili bulgular “otel işletmesinin türü”, “otel işletmesinin özelliği”, “otel işletmesinin faaliyet süresi”, “otel işletmesinin oda sayısı”, “otel işletmesinin yatak sayısı”, “otel işletmesinin personel sayısı”, “otel işletmesinin dışarıdan aldığı (outsorce) hizmetler”, “otel işletmesinin sahip olduğu belgeler ve ödüller”, “otel işletmesinin Ar-Ge faaliyetleri”, “otel işletmesinin yenilik (inovasyon) ekibi” başlıkları altında incelenmiştir.

Ankete katılan otel işletmelerinin türüne ait dağılımlar Tablo 4.7’ de ve Grafik 4.1’ de belirtilmiştir. Tablo 4.7’ de belirtildiği gibi araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin %41,5’ ini 5 yıldızlı otel işletmeleri, %40’ ını 4 yıldızlı otel işletmeleri, %11,5’ ini 3 yıldızlı otel işletmeleri ve %6,9’ unu 1. sınıf tatil köyü, club otel, butik otel ve apart otel işletmeleri oluşturmaktadır.

**Tablo 4.7. Otel İşletmelerinin Türüne Ait Dağılımlar**

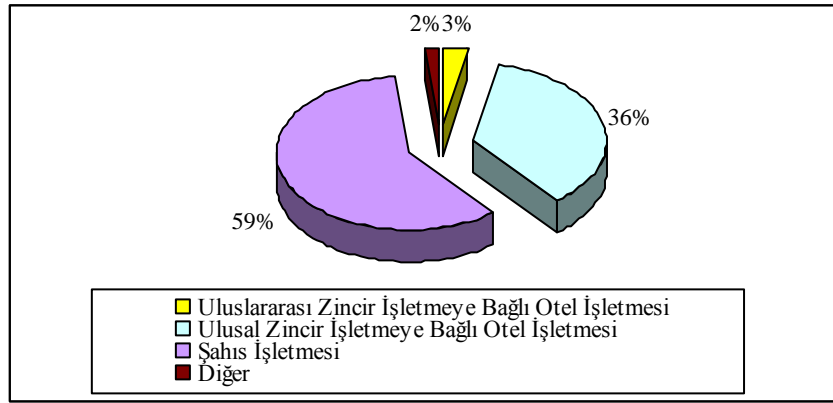
Otel İşletmesinin Türü	Sıklık	Yüzde
5 Yıldızlı Otel İşletmesi	54	41,5
4 Yıldızlı Otel İşletmesi	52	40
3 Yıldızlı Otel İşletmesi	15	11,5
Diğer (1. Sınıf Tatil Köyü, Club Otel, Butik Otel, Apart Otel)	9	6,9
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**Grafik 4.1. Otel İşletmelerinin Türüne Ait Dağılımlar**

Ankete katılan otel işletmelerinin özelliğine ait dağılımlar Tablo 4.8' de ve Grafik 4.2' de belirtilmiştir. Tablo 4.8' de belirtildiği gibi araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin %59,2' sinin şahıs işletmesi, %36,2' sinin ulusal zincir işletmeye bağlı hizmet veren otel işletmesi, %3,1' inin uluslararası zincir işletmeye bağlı hizmet veren otel işletmesi ve %1,6' sının ise kurumsal işletme ve vakıf işletmesi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.8. Otel İşletmelerinin Özelliğine Ait Dağılımlar**

Otel İşletmesinin Özelliği	Sıklık	Yüzde
Uluslararası Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	4	3,1
Ulusal Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	47	36,2
Şahıs İşletmesi	77	59,2
Diğer (Kurumsal İşletme, Vakıf İşletmesi)	2	1,6
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

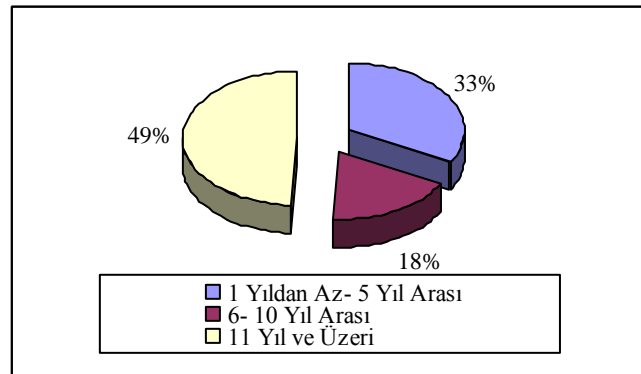


**Grafik 4.2. Otel İşletmelerinin Özelliğine Ait Dağılımlar**

Ankete katılan otel işletmelerinin faaliyet sürelerine ait dağılımlar Tablo 4.9' da ve Grafik 4.3' de belirtilmiştir. Tablo 4.9' da belirtildiği gibi araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin %49,2' sinin 11 yıl ve üzeri, %33,1' inin 1 yıldan az ve 5 yıl arasında ve %17,7' sinin 6- 10 yıl arasında bölge turizminde hizmet vermekte oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.9. Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Ait Dağılımlar**

Otel İşletmesinin Faaliyet Süresi	Sıklık	Yüzde
1 Yıldan Az- 5 Yıl Arası	43	33,1
6- 10 Yıl Arası	23	17,7
11 Yıl ve Üzeri	64	49,2
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>



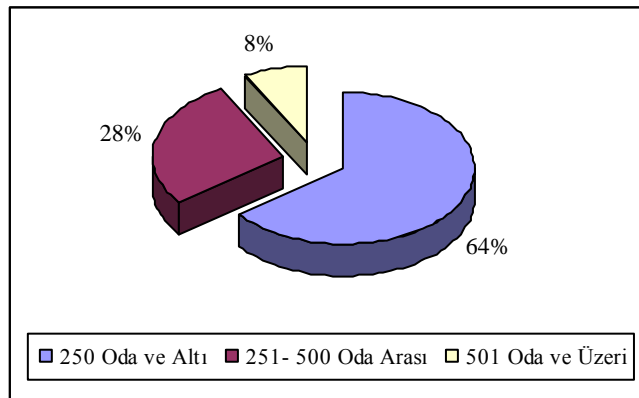
**Grafik 4.3. Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Ait Dağılımlar**



Ankete katılan otel işletmelerinin oda sayılarına ait dağılımlar Tablo 4.10' da ve Grafik 4.4' de belirtilmiştir. Tablo 4.10' da belirtildiği gibi araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin %64,6' sının 250 ve daha az odaya sahip oldukları, %27,7' sinin 251- 500 oda arasında odaya sahip oldukları ve %7,7' sinin ise 501 oda ve üzerinde odaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.10. Otel İşletmelerinin Oda Sayılarına Ait Dağılımlar**

Otel İşletmesinin Oda Sayısı	Sıklık	Yüzde
250 Oda ve Altı	84	64,6
251- 500 Oda Arası	36	27,7
501 Oda ve Üzeri	10	7,7
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

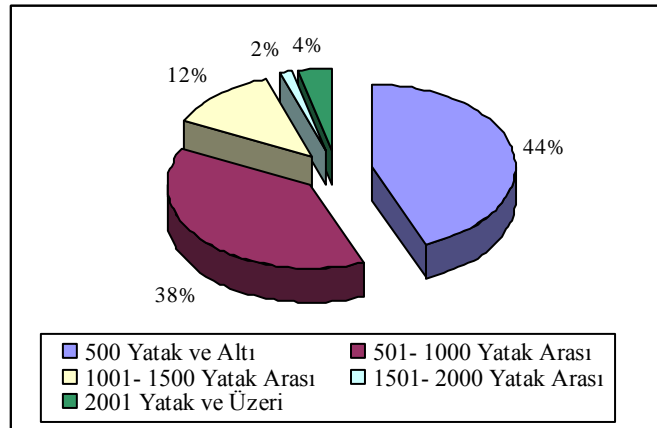


**Grafik 4.4. Otel İşletmelerinin Oda Sayılarına Ait Dağılımlar**

Ankete katılan otel işletmelerinin yatak sayılarına ait dağılımlar Tablo 4.11' de ve Grafik 4.5' de belirtilmiştir. Tablo 4.11' de belirtildiği gibi araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin %43,8' inin 500 yatak ve altında, %38,5' inin 501- 1000 yatak arasında, %12,3' ünün 1001- 1500 yatak arasında, %3,8' inin 2001 ve üzerinde ve %1,5' inin 1501- 20000 yatak arasında yatak kapasitesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.11. Otel İşletmelerinin Yatak Sayılarına Ait Dağılımlar**

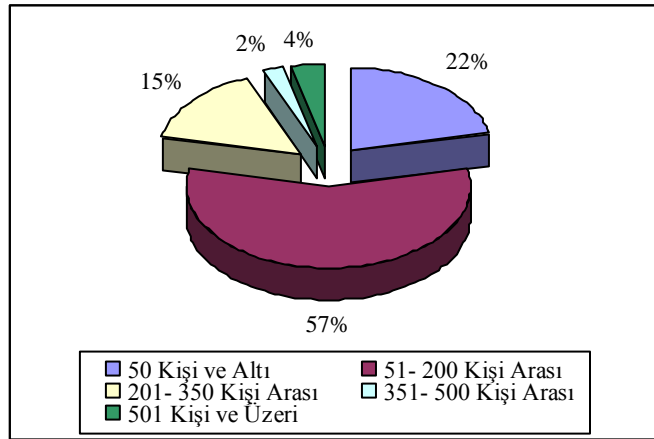
Otel İşletmesinin Yatak Sayısı	Sıklık	Yüzde
500 Yatak ve Altı	57	43,8
501- 1000 Yatak Arası	50	38,5
1001- 1500 Yatak Arası	16	12,3
1501- 2000 Yatak Arası	2	1,5
2001 Yatak ve Üzeri	5	3,8
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**Grafik 4.5. Otel İşletmelerinin Yatak Sayılarına Ait Dağılımlar**

Ankete katılan otel işletmelerinin personel sayılarına ait dağılımlar Tablo 4.12’ de ve Grafik 4.6’ da belirtilmiştir. Tablo 4.12’ de belirtildiği gibi araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin personel sayısının %56,9 oranıyla 51- 200 kişi arasında, %21,5 oranıyla 50 kişi ve altında, %15,4 oranıyla 201- 350 kişi arasında, %3,8 oranıyla 501 kişi ve üzerinde ve %2,3 oranıyla 351- 500 kişi arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.12. Otel İşletmelerinin Personel Sayılarına Ait Dağılımlar**

Otel İşletmesinin Personel Sayısı	Sıklık	Yüzde
50 Kişi ve Altı	28	21,5
51- 200 Kişi Arası	74	56,9
201- 350 Kişi Arası	20	15,4
351- 500 Kişi Arası	3	2,3
501 Kişi ve Üzeri	5	3,8
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>



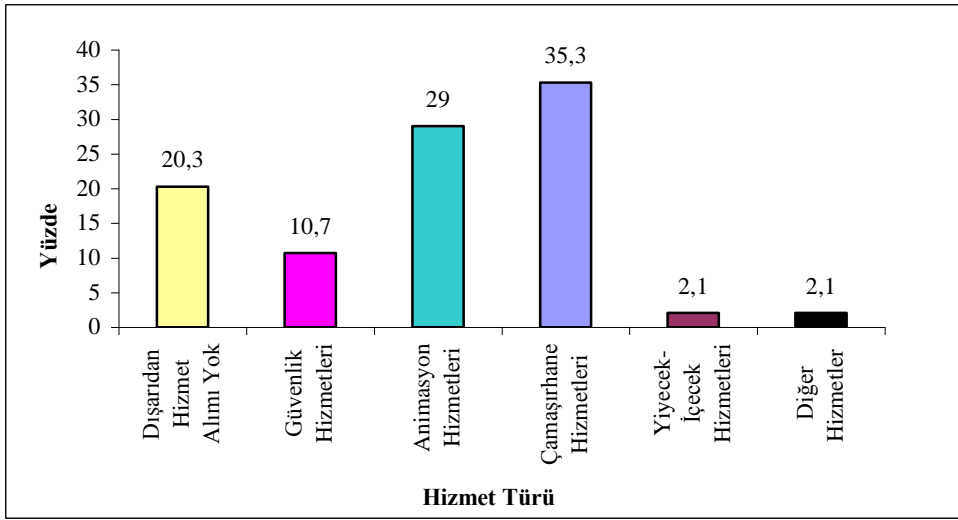
**Grafik 4.6. Otel İşletmelerinin Personel Sayılarına Ait Dağılımlar**

Ankete katılan yöneticilere “otel işletmelerinin dışarıdan aldığı (outsorce) hizmetler” hakkında bilgi vermeleri istendiğinde birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtilmiş ve bu nedenle örneklem sayısı 130 olmasına rağmen 187 veri elde edilmiştir.

Ankete katılan otel işletmelerinin dışarıdan aldığı (outsorce) hizmetlere ait dağılımlar Tablo 4.13’ de ve Grafik 4.7’ de belirtilmiştir. Tablo 4.13’ de belirtildiği gibi araştırmaya katılan otel işletmelerinin %20,3’ ünün dışarıdan hizmet almayarak, %79,2’ sinin ise dışarıdan hizmet alarak faaliyette buldukları tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun %35,3 oranıyla çamaşırhane hizmetlerini ve %29 oranıyla animasyon hizmetlerini dışarıdan aldığı tespit edilmiştir ve bu durum otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun çamaşırhane ve animasyon faaliyetlerini işletmenin temel hizmetleri olarak görmediğinin bir göstergesidir. Otel işletmelerinin %10,7’ si güvenlik hizmetlerini dışarıdan almaktadır. Otel işletmelerinin %2,1 oranıyla yiyecek- içecek hizmetlerini dışarıdan aldığını belirtmeleri yiyecek- içecek hizmetini işletmelerinin temel hizmet alanı olarak gördüklerinin bir göstergesidir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin %2,1’ inin ise teknik servis, spa-wellness, personel taşımacılığı hizmetlerini dışarıdan aldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.13. Otel İşletmelerinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetlere Ait Dağılımlar**

Otel İşletmesinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetler	Sıklık	Yüzde
Dışarıdan Hizmet Alımı Yok	38	20,3
Güvenlik Hizmetleri	20	10,7
Animasyon Hizmetleri	55	29
Çamaşırhane Hizmetleri	66	35,3
Yiyecek- İçecek Hizmetleri	4	2,1
Diğer Hizmetler (Teknik Servis Hizmetleri, Spa- Wellness Hizmetleri, Personel Taşımacılığı Hizmetleri)	4	2,1
<b>Toplam</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

**Grafik 4.7. Otel İşletmelerinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetlere Ait Dağılımlar**

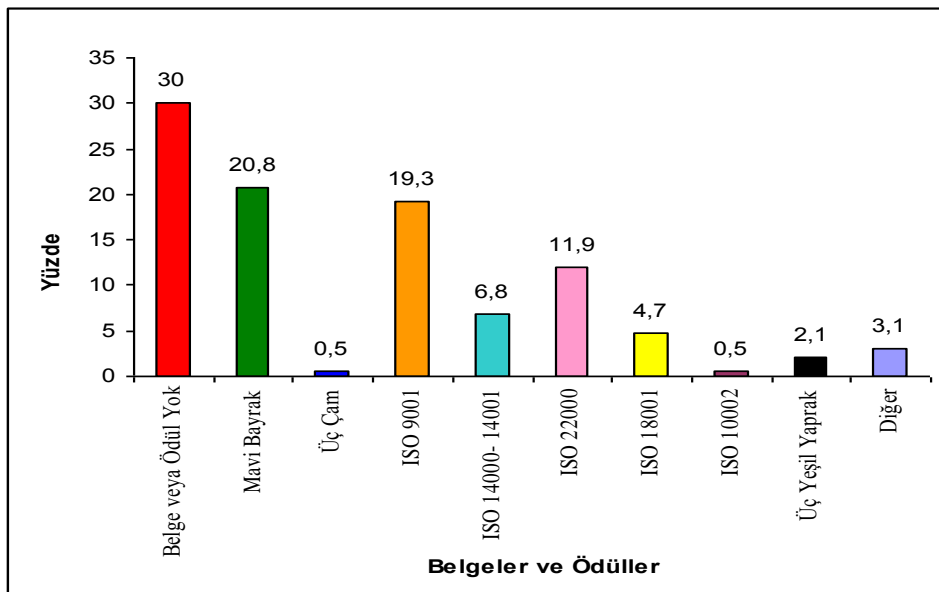
Ankete katılan yöneticilerin “otel işletmelerinin sahip olduğu belgeler ve ödüller” hakkında bilgi vermeleri istendiğinde birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtilmiş ve bu nedenle örneklem sayısı 130 olmasına rağmen 192 veri elde edilmiştir.

Ankete katılan otel işletmelerinin sahip olduğu belgeler ve ödüllere ait dağılımlar Tablo 4.14’ de ve Grafik 4.8’ de belirtilmiştir. Otel işletmelerinin sahip olduğu belge ve ödüller dünyadaki otel işletmeleri yatırımcıları ve yöneticileri tarafından oldukça önemli değerler olarak benimsenmişken, bilinçli olarak ürün ve hizmet talep eden misafirler ise otel işletmesini sahip olduğu belge ve ödülleri inceleyerek tercih ederken Tablo 4.14’ de belirtildiği gibi otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun %30,2 oranıyla belge veya ödüle sahip olmamaları eleştiriye değer bir tespittir. İşletmelerin %20,8’ inin mavi bayrak ödülüne, %19,3’ ünün ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi’ ne, %11,9’ unun ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi’ ne, %4,7’ sinin ISO 18001 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi’ ne sahip olduğu görülmektedir. Modern işletmeciliğin ve günümüz iş dünyasının rekabette üstünlük sağlayan bir unsuru olarak yeni ürün ve hizmet

sunmayı işletmenin temel faaliyet alanlarından birisi olarak benimsemek ve yenilikçiliği misafir ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, onların memnuniyetlerini sağlamak adına bir örgüt kültürü olarak benimsemek önem kazanmışken araştırmaya katılan 130 otel işletmesinden sadece 1 tanesinin ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi' ne sahip olması ise oldukça olumsuz bir göstergedir. Dünya turizminde yeni ürün ve hizmet sunumları yanı sıra sürdürülebilir turizm kapsamında otel işletmeleri faaliyetlerinin çevreye olan duyarlılıkları ve çevreci yenilikçi uygulamalar önem kazanmışken araştırmaya katılan otel işletmelerinin yalnızca %0,5' i Üç Çam Ödülü' ne, yalnızca %6,8' i ISO 14000- 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi' ne ve yalnızca %2,1' i Üç Yeşil Yaprak Ödülü' ne sahip olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 4.14. Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüllere Ait Dağılımlar**

Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüller	Sıklık	Yüzde
Belge veya Ödül Yok	58	30,2
Mavi Bayrak Ödülü	40	20,8
Üç Çam Ödülü	1	0,5
ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi	37	19,3
ISO 14000- 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi	13	6,8
ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi	23	11,9
ISO 18001 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi	9	4,7
ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi	1	0,5
Üç Yeşil Yaprak	4	2,1
Diğer (Travelife, TUI Travel Ödülleri)	6	3,1
<b>Toplam</b>	<b>192</b>	<b>100</b>



**Grafik 4.8. Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüllere Ait Dağılımlar**

Ankete katılan yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar ışığında otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili dağılımlar Tablo 4.15’ de verilmiştir. Misafir istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni ürün ve hizmetler sunarak misafir memnuniyeti hatta sadakatini kazanmak, böylece işletmenin sürekliliği ve karlılığını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri işletmelerin yenilikçi özellik kazanmasında büyük öneme sahiptir. Ar-Ge faaliyetleri işletmeler için oldukça önemliyken ankete katılan yöneticilerin %19,2’ si işletmelerinde Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirildiği belirtmişlerdir. Yöneticilerin %80,8’ inin ifade ettiği gibi otel işletmelerinde böylesi büyük bir oranla Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmiyor olması ise eleştiriye değer bir tespittir.

**Tablo 4.15. Otel İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri**

Otel İşletmesinin Ar-Ge Faaliyetleri	Sıklık	Yüzde
Otelimizde Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.	25	19,2
Otelimizde Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirilmemektedir.	105	80,8
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Değişen tüketici istek ve ihtiyaçları etkisiyle farklı ürün ve hizmet sunmak, rekabetin oldukça şiddetli yaşandığı iş dünyasında gelişen yeni işletme yapıları, yönetim yaklaşımları ve uygulamalarına uyum sağlamak ve böylece rakipler karşısında üstünlük elde edebilmek otel işletmelerinin yenilikçi olmalarını gerekli kılmaktadır. Etkili ve verimli yenilik fikirleri geliştirmek, yenilik fikirlerini değerlendirmek ve uygulamak, işletme yöneticileri ile çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, danışmanlar gibi çeşitli paydaşların bir araya geldiği yenilik ekipleri çalışmalarını ile mümkün olacaktır. Ankete katılan yöneticilerin işletmelerindeki yenilik ekibinin varlığına ilişkin soruya vermiş oldukları cevaplar ışığında otel işletmelerinin yenilik ekipleri ile ilgili dağılımlar Tablo 4.16’ da verilmiştir. Yöneticilerin %10,8’ i işletmelerinde yenilik ekibinin olduğunu, %89,2’ si ise işletmelerinde yenilik ekibinin olmadığını ifade etmiştir.

**Tablo 4.16. Otel İşletmelerinin Yenilik (İnovasyon) Ekibi**

Otel İşletmesinde Yenilik (İnovasyon) Ekibi	Sıklık	Yüzde
Otelimizde Yenilik (İnovasyon) Ekibi var.	14	10,8
Otelimizde Yenilik (İnovasyon) Ekibi yok.	116	89,2
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yöneticilere “Otel İşletmenizin Çeşitli Alanlarında Yenilik Yapma Oranınızı Belirtiniz” ifadesi ile otel işletmesinin bazı faaliyet alanları sunulmuş ve yöneticilerin bu alanlardaki yenilik uygulamalarını zaman açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların otel işletmesinin faaliyet alanlarını temsil eden 11 ifadenin her biri için yenilik uygulamalarını “Her Zaman”, “Bazen”, “Fikrim Yok”, “Nadiren” ve “Hiçbir Zaman” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 4.17’ de yer verilmiştir. Yöneticiler belirtilen yenilik alanlarında büyük çoğunlukla “her zaman” ve “bazen” yenilik yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, araştırmaya katılan otel işletmeleri faaliyet alanlarındaki yeniliklerin sıklıkla gerçekleştirildiğinin güzel bir göstergesidir.

Elde edilen veriler ışığında yenilik çalışmalarının öncelikle doğrudan misafir odaklı faaliyet alanları olan misafir ilişkileri ve satış- pazarlama alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Otel işletmelerinin temel faaliyet alanlarından biri olan yiyecek- içecek ve mutfak alanları ile hızla değişen ve gelişen teknolojinin etkisiyle bilgi işlem alanında yapılan yeniliklerin ise her zaman gerçekleştirildiği görülmektedir.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde “misafir ilişkileri” alanında %56,9 oranla, “satış-pazarlama” alanında %56,2 oranla, “yiyecek- içecek” alanında %53,1 oranla, “mutfak” ve “bilgi işlem” alanlarının her birinde %50 oranla her zaman; “güvenlik” alanında %51,5 oranla, “kat hizmetleri” alanında %49,2 oranla, “ön büro” alanında %46,2 oranla, “teknik servis” alanında %42,3 oranla, “çamaşırhane ve kuru temizleme” alanında %40,8 oranla ve “insan kaynakları” alanında ise %32,3 oranla bazen yenilik yapıldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.17. Otel İşletmelerinin Çeşitli Alanlarında Yenilik Yapma Oranları**

YENİLİK ALANI	Her Zaman		Bazen		Fikrim Yok		Nadiren		Hiçbir Zaman		Toplam	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
1. İnsan Kaynakları	40	30,8	42	32,3	9	6,9	30	23,1	9	6,9	130	100
2. Yiyecek- İçecek (Restoran- Barlar)	69	53,1	46	35,4	4	3,1	6	4,6	5	3,8	130	100
3. Mutfak	65	50	50	38,5	5	3,8	6	4,6	4	3,1	130	100
4. Ön Büro	53	40,8	60	46,2	2	1,5	12	9,2	3	2,3	130	100
5. Kat Hizmetleri	49	37,7	64	49,2	5	3,8	7	5,4	5	3,8	130	100
6. Güvenlik	27	20,8	67	51,5	9	6,9	17	13,1	10	7,7	130	100
7. Çamaşırhane ve Kuru Temizleme	28	21,5	53	40,8	14	10,8	19	14,6	16	12,3	130	100
8. Teknik Servis	51	39,2	55	42,3	5	3,8	13	10	6	4,6	130	100
9. Bilgi İşlem- Bilgisayar Sistemleri	65	50	42	32,3	5	3,8	11	8,5	7	5,4	130	100
10. Misafir İlişkileri	74	56,9	39	30	7	5,4	6	4,6	4	3,1	130	100
11. Satış- Pazarlama	73	56,2	35	26,9	8	6,2	9	6,9	5	3,8	130	100

Araştırmaya katılan yöneticilere “Otel İşletmenizde Aşağıdaki Alanların Hangisinde Yenilik Yapılmaktadır? Belirtiniz.” ifadesi ile otel işletmesine ait bazı unsurlar sunulmuş ve yöneticilerin sunulan bu unsurlarda yenilik yapıp yapmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların otel işletmesinin unsurlarını temsil eden 25 ifadenin her biri için yenilik yapma durumlarını “Evet”, “Bazen” ve “Hayır” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 4.18’ de yer verilmiştir. Yöneticiler belirtilen unsurların pek çoğunda devamlı olarak yenilik yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin belirtilen unsurlarda yüksek oranda yenilik uygulamaları gerçekleştirdiklerinin bir göstergesidir.

Elde edilen veriler ışığında yenilik çalışmalarının bir otel işletmesinin en önemli temel faaliyet alanlarından biri olan yiyecek- içecek alanında yüksek oranda gerçekleştirildiği görülmektedir. Üniforma, bahçe, dekorasyon, animasyonlar, çevreye duyarlı uygulamalar, aksesuarlar, ışıklandırma, mutfak, hizmet yenilikleri, restoranlar, barlar, teknolojik yenilikler, odalar, müzik ve ses düzeni ise yenilik uygulamalarının yüksek oranla gerçekleştirildiği diğer alanlardan bazıları olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde yenilik faaliyetlerinin büyük çoğunlukla %81,6 oranla “plaj” alanında gerçekleştirildiği görülmektedir. Yenilik faaliyetlerinin “yiyecekler” alanında %76,2 oranla, “içecekler” alanında %72,3 oranla, “üniforma” alanında %71,5 oranla, “bahçe” alanında %67,7 oranla, “dekorasyon”, “animasyon” ve “çevre duyarlılığı” alanlarının her birinde %63,8 oranla, “aksesuarlar” alanında %60,8 oranla, “ışıklandırma” alanında %56,9 oranla, “mutfak” ve “hizmet yenilikleri” alanlarının her birinde %56,2 oranla, “restoranlar” alanında %55,4 oranla, “barlar” ve “teknolojik yenilikler” alanlarının her birinde %54,6 oranla, “odalar” alanında %53,8 oranla, “müzik ve ses düzeni” alanında %50 oranla, “döşemeler” alanında %47,7 oranla, “güvenlik sistemleri” alanında %46,2 oranla, “lobi” alanında %44,6 oranla, “mimari” alanında %42,3 oranla, “spa/ wellness” alanında %41,5 oranla düzenli olarak; “banyolar” alanında %46,9 oranla, “perdelere” alanında %45,4 oranla ve “havuzlar” alanında %44,6 oranla bazen gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.



**Tablo 4.18. Otel İşletmelerinde Yenilik Yapılan Alanlar**

YENİLİK ALANI		Evet		Bazen		Hayır		Toplam	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
1.	Mimari	55	42,3	39	30	36	27,7	130	100
2.	Dekorasyon	83	63,8	40	30,8	7	5,4	130	100
3.	Aksesuarlar	79	60,8	43	33,1	8	6,2	130	100
4.	Döşemeler	62	47,7	58	44,6	10	7,7	130	100
5.	Odalar	70	53,8	52	40	8	6,2	130	100
6.	Perdeler	46	35,4	59	45,4	25	19,2	130	100
7.	Banyolar	46	35,4	61	46,9	23	17,7	130	100
8.	Işıklandırma	74	56,9	46	35,4	10	7,7	130	100
9.	Yiyecekler	99	76,2	27	20,8	4	3,1	130	100
10.	İçecekler	94	72,3	29	22,3	7	5,4	130	100
11.	Mutfak	73	56,2	43	33,1	14	10,8	130	100
12.	Restoranlar	72	55,4	43	33,1	15	11,5	130	100
13.	Barlar	71	54,6	43	33,1	16	12,3	130	100
14.	Lobi	58	44,6	56	43,1	16	12,3	130	100
15.	Üniforma	93	71,5	33	25,4	4	3,1	130	100
16.	Bahçe	88	67,7	34	26,2	8	6,2	130	100
17.	Havuzlar	44	33,8	58	44,6	28	21,5	130	100
18.	Plaj	53	40,8	53	40,8	24	18,5	130	100
19.	Animasyonlar	83	63,8	35	26,9	12	9,2	130	100
20.	Spa/ Wellness Uygulamaları	54	41,5	49	37,7	27	20,8	130	100
21.	Hizmet Yenilikleri	73	56,2	47	36,2	10	7,7	130	100
22.	Teknolojik Yenilikler	71	54,6	48	36,9	11	8,5	130	100
23.	Müzik ve Ses Düzeni	65	50	52	40	13	10	130	100
24.	Güvenlik Sistemleri	60	46,2	54	41,5	16	12,3	130	100
25.	Çevre Duyarlılığı	83	63,8	39	30	8	6,2	130	100

Araştırmaya katılan yöneticilere “Yenilik Sonucunda Otel İşletmeniz Açısından Elde Etmeyi Düşündüğünüz Amaçları Önem Sırasına Göre Sıralayınız.” ifadesi ile yenilik uygulamaları sonrası elde edilecek amaçlar sunulmuştur. Katılımcıların yenilik uygulamaları ile gerçekleştirilmesi düşünülen amaçları temsil eden 6 ifadenin her birini “Çok Önemli”, “Önemli”, “Fikrim Yok”, “Önemli Değil”, “Hiç Önemli Değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 4.19’ da yer verilmiştir. Yöneticiler belirtilen amaçların tamamına yakınına önemli bulduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde yenilik uygulamaları ile elde edilmesi düşünülen “müşteri memnuniyetini sağlamak” amacının %97,7 oranla, “maliyetlerden tasarruf etmek” amacının %96,9 oranla, “daha fazla kar elde etmek” amacının %93,8 oranla, “rekabet avantajı sağlamak” amacının %91,6 oranla, “teknolojiyi takip etmek” amacının %89,2 oranla önemli bulunduğu ve “rakipleri taklit etmek” amacının %71,6 oranla hiç önemli bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.19. Otel İşletmelerinde Yenilik Sonucunda İşletme Açısından Elde Edilmesi Düşünülen Amaçlar**

YENİLİK SONUCUNDA ELDE EDİLECEK AMAÇLAR		Çok Önemli		Önemli		Fikrim Yok		Önemli Değil		Hiç Önemli Değil		Toplam	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
1.	Maliyetlerden Tasarruf Etmek	78	60	48	36,9	1	0,8	3	2,3	-	-	130	100
2.	Rekabet Avantajı Sağlamak	79	60,8	40	30,8	6	4,6	4	3,1	1	0,8	130	100
3.	Daha Fazla Kar Elde Etmek	61	46,9	61	46,9	4	3,1	4	3,1	-	-	130	100
4.	Rakipleri Taklit Etmek	10	7,7	16	12,3	11	8,5	46	35,4	47	36,2	130	100
5.	Teknolojiyi Takip Etmek	71	54,6	45	34,6	7	5,4	3	2,3	4	3,1	130	100
6.	Müşteri Memnuniyetini Sağlamak	116	89,2	11	8,5	1	0,8	1	0,8	1	0,8	130	100

Araştırmaya katılan yöneticilere “Otel İşletmenizde Yenilik Faaliyetlerinizi Engelleyen Faktörleri Önem Sırasına Göre Sıralayınız.” ifadesi ile yenilik uygulamalarını engelleyen faktörler sunulmuştur. Katılımcıların yenilik faaliyetlerine engel oluşturan faktörleri temsil eden 8 ifadenin her birini “Çok Önemli”, “Önemli”, “Fikrim Yok”, “Önemli Değil”, “Hiç Önemli Değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 4.20’ de yer verilmiştir. Yöneticiler belirtilen faktörlerin her birinin yenilik faaliyetlerinde önemli düzeyde engel oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin yenilik faaliyetlerinde “maliyet” faktörünün %60 oranla çok önemli; “personel niteliği” faktörünün %44,6 oranla, “misafir/ müşteri talebi” faktörünün %42,3 oranla, “iletişim sistemi” faktörünün %41,5 oranla, “idari engeller” faktörünün %40,8 oranla, “örgüt kültürü” faktörünün %39,2 oranla, “örgüt yapısı” faktörünün %38,5 oranla, “bürokrasi” faktörünün %36,2 oranla önemli düzeyde engel oluşturduğunu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.20. Otel İşletmelerinde Yenilik Faaliyetlerini Engelleyen Faktörler**

YENİLİK FAALİYETLERİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER		Çok Önemli		Önemli		Fikrim Yok		Önemli Değil		Hiç Önemli Değil		Toplam	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
1.	Maliyet	78	60	40	30,8	3	2,3	6	4,6	3	2,3	130	100
2.	İdari Engeller	36	27,7	53	40,8	16	12,3	15	11,5	10	7,7	130	100
3.	Bürokrasi	37	28,5	47	36,2	23	17,7	14	10,8	9	6,9	130	100
4.	Personel Niteliği	46	35,4	58	44,6	8	6,2	12	9,2	6	4,6	130	100
5.	Misafir/ Müşteri Talebi	48	36,9	55	42,3	7	5,4	11	8,5	9	6,9	130	100
6.	Örgüt Kültürü	19	14,6	51	39,2	33	25,4	16	12,3	11	8,5	130	100
7.	Örgüt Yapısı	19	14,6	50	38,5	35	26,9	15	11,5	11	8,5	130	100
8.	İletişim Sistemi	35	26,9	54	41,5	18	13,8	16	12,3	7	5,4	130	100

Araştırmaya katılan yöneticilere “Otel İşletmenizde Yenilik Faaliyetleriyle İlgili Kararların Oluşmasında Aşağıdakiler Ne Kadar Etkilidir? Belirtiniz.” ifadesi ile yenilik kararlarının oluşmasına etki eden faktörler sunulmuştur. Katılımcıların yenilik faaliyetleriyle ilgili kararların oluşmasında etkili faktörleri temsil eden 9 ifadenin her birini “En Etkili”, “Etkili”, “Ne Etkili Ne Etkisiz”, “Etkisiz”, “Hiç Etkili Değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 4.21’ de yer verilmiştir. Yöneticiler belirtilen faktörlerin tamamına yakınının yenilik kararlarının oluşmasında etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin yenilik faaliyetleriyle ilgili kararların oluşmasında “otel işletmesi sahibi/ sahipleri” faktörünün %72,3 oranla ve “yönetim kurulu” faktörünün %62,3 oranla en etkili; “yöneticiler” faktörünün %63,1 oranla, “genel müdür” faktörünün %54,6 oranla, “misafirler/ müşteriler” faktörünün %45,4 oranla, “danışmanlar” faktörünün %44,6 oranla, “bilişim teknolojileri” faktörünün %43,1 oranla ve “basın yayın organları” faktörünün %39,2 oranla etkili; “personel” faktörünün ise %37,7 oranla ne etkili ne de etkisiz olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.21. Otel İşletmelerinde Yenilik Faaliyetleriyle İlgili Kararların Oluşmasına Etki Eden Faktörler**

YENİLİK KARARLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	En Etkili		Etkili		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkisiz		Hiç Etkili Değil		Toplam	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
1. Otel İşletmesi Sahibi/ Sahipleri	94	72,3	29	22,3	4	3,1	3	2,3	-	-	130	100
2. Yönetim Kurulu	81	62,3	42	32,3	4	3,1	2	1,5	1	0,8	130	100
3. Genel Müdür	46	35,4	71	54,6	9	6,9	3	2,3	1	0,8	130	100
4. Yöneticiler	23	17,7	82	63,1	19	14,6	5	3,8	1	0,8	130	100
5. Danışmanlar	12	9,2	58	44,6	27	20,8	21	16,2	12	9,2	130	100
6. Personel	5	3,8	46	35,4	49	37,7	22	16,9	8	6,2	130	100
7. Misafirler/ Müşteriler	52	40	59	45,4	12	9,2	2	1,5	5	3,8	130	100
8. Bilişim Teknolojileri	23	17,7	56	43,1	38	29,2	10	7,7	3	2,3	130	100
9. Basın Yayın Organları	13	10	51	39,2	30	23,1	26	20	10	7,7	130	100

#### 4.4.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri ile Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları

Güvenilirlik analizi, her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir anlatımla, deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından (cevaplarından) hareket ile deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkar. Güvenilirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar. Güvenilirlik analizi için birçok yöntem (Alpha, Split-half, Guttman, Parallel, Strict Paralel) geliştirilmiştir (Ural ve Kılıç, 2006, s.286).

Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını test etmeyi amaçlayan ve 68 ifadeden oluşan Yenilik Yönetimi Ölçeği ile yenilikçi örgüt kültürü yapısını test etmeyi amaçlayan ve 5 ifadeden oluşan Yenilikçi Örgüt Kültürü Ölçeği' ne güvenilirlik analizi yöntemleri içerisinde en yaygın kullanıma sahip olan Cronbach Alpha yöntemi ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Tablo 4.22' de görüldüğü gibi analiz sonucunda Yenilik Yönetimi Ölçeği Alpha katsayısı 0,970 ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Ölçeği Alpha katsayısı 0,856 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.22' de ayrıca ölçeklere uygulanan faktör analizleri sonucunda oluşan faktör yapıları ve ifade sayıları ile boyutlar ve faktörlere ait Alpha katsayıları da sunulmuştur. Faktörlere ait Alpha katsayılarının 0,646 ile 0,923 arasında değiştiği ve boyutlara ait Alpha katsayılarının ise 0,786 ile 0,943 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu değerler, kullanılan ölçeklerin istatistiksel açıdan yüksek derecede güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 4.22. Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bilgiler

	Boyutlar	Toplam Faktör Sayısı	Faktörler	İfade Sayısı	Toplam İfade Sayısı	Faktörlere Ait İç Tutarlılık Oranları (Cronbach Alpha)	Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları (Cronbach Alpha)	Ölçeklere Ait İç Tutarlılık Oranları (Cronbach Alpha)
YENİLİK YÖNETİMİ	Ürün ve Hizmet İlişkin Boyutlar	3	Hizmet Üstünlüğü	8	16	0,923	0,924	0,970
			Hizmet Sunumunda Tutarlılık	6		0,849		
			Somut Kalite	2		0,769		
	Pazara İlişkin Boyutlar	3	Fiyat Rekabeti	3	9	0,671	0,786	
			Pazar Çekiciliği	3		0,705		
			Pazar Duyarlılığı	3		0,758		
	Süreçe İlişkin Boyutlar	3	Yeni Hizmet Geliştirme Süreci Yönetimi	9	16	0,917	0,925	
			Yeni Hizmet Geliştirme (Uygulamaları) Öncesi Faaliyetler	5		0,875		
			Farkındalık Sağlamak/ Bilinçlendirmek	2		0,760		
	Örgüte İlişkin Boyutlar	6	Davranış Temelli Değerlendirme	8	27	0,891	0,943	
			Personel Eğitimi	5		0,901		
			Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumu	5		0,879		
			Yönetim Sinerjisi	4		0,882		
Personeli Güçlendirme			3	0,802				
Biçimsellik/ Resmiyet			2	0,646				
YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	1	-	5	5	-	-	0,856	

Araştırma kapsamında otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını belirlemeye yardımcı olan, yenilik geliştirme başarı faktörleri olarak nitelendirilen dört boyuta ve yenilikçi örgüt kültürü yapısını belirlemeye yardımcı olan yenilikçi örgüt kültürü ölçeğine ait Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ile Barlett Testi uygulanarak istatistiksel açıdan kabul edilir değerler elde edilmiş ve (Barlett' s Test of Sphericity) sonuçlarına Tablo 4.23' de yer verilmiştir.

Tablo 4.23. Ölçeklerin Geçerliliğine İlişkin Bilgiler

YENİLİK YÖNETİMİ	Faktörler	Kaiser- Meyer- Olkin KMO Measure of Sampling	Bartlett' s Test of Sphericity			Toplam Varyansı Açıklama Oranı	Cronbach Alpha
			Approx. Chi- Square	df	Sig.		
	Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar	0,891	1424,260	120	0,000	% 68,179	0,924
	Pazara İlişkin Boyutlar	0,704	383,394	36	0,000	% 67,000	0,786
	Sürece İlişkin Boyutlar	0,866	1516,131	120	0,000	% 68,253	0,925
	Örgüte İlişkin Boyutlar	0,885	2529,339	351	0,000	% 72,016	0,943
	<b>YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>	0,833	294,776	10	0,000	% 63,484	0,856

#### 4.4.4. Faktör Analizine Ait Bulgular

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel yöntemdir. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörler) oluşturulması söz konusudur. Faktör analizi ile veri seti küçültülerek daha kolay açıklanabilir hale getirilir. Faktör analizinin amacı, veriyi sadeleştirmek, böylece araştırmacıya veriyi özetleme kolaylığı sağlamak, değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak ve değişkenleri sınıflandırmaktır (Hair, vd., 2000, s. 590; Kalaycı, 2010, s. 321; Altunışık, vd., 2010, s. 262; Akgül ve Çevik, 2005, s. 417).

Ottenbacher (2007), *ağırlama sektörü yenilik geliştirme başarı faktörlerini* ürün ve hizmetin özellikleri, somut değeri, fonksiyonel kalitesi, yenilikçi teknoloji, ürün ve hizmetim müşteri ile etkileşimini içeren *ürün ve hizmete ilişkin boyutlar*, pazar duyarlılığı, müşterilerin kimler olduğu ve istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu araştırmayı içeren *pazara ilişkin boyutlar*, pazar odaklı ürün ve hizmet geliştirme uygulamaları, işgören katılımı, etkili iletişim, ürün ve hizmeti piyasaya sürme çalışmaları ve süreç yönetimini içeren *sürece ilişkin boyutlar* ile yeni ürün ve hizmetler ile işletmenin pazarlama, yönetim ve finansal kaynakları arasındaki sinerjiyi içeren *örgüte ilişkin boyutların* oluşturduğunu ifade etmiştir (Ottenbacher, 2007, s. 433- 434).

de Brentani (2001) de benzer şekilde yenilik başarıları ve hataları üzerine yapılan araştırmaların yenilik performansı ile ilişkili olan birtakım kritik boyutlara vurgu yaptıklarını ifade etmiştir. Bu kritik boyutlar, ürün ve hizmet üstünlüğü, ürün ve hizmet karmaşıklığı, ürün ve hizmet yeniliği, ürün ve hizmeti kişiselleştirme derecesi gibi konuları içeren **ürün ve hizmete ilişkin boyutlar**, pazar çekiciliği, rekabet, uzmanlaşmış ya da kitle pazarı, müşteri ihtiyacı uyumu gibi konuları içeren **pazara ilişkin boyutlar**, yeni hizmet gelişim süreci yönetimi, yeni hizmet gelişim süreci araçlarını uygulama, yeni hizmet gelişim sürecinin karmaşası gibi **sürece ilişkin boyutlar** ile stratejiler, yetenekler, işletme kaynakları, rekabetçi avantaj ve yenilik çevresi gibi **örgüte ilişkin boyutlar** şeklinde sınıflandırılmıştır (de Brentani, 2001, s. 171- 172).

Hazırlanan bu tez çalışmasında da otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını farklı boyutlarla incelemek amacıyla ağırlama işletmelerinde yenilik geliştirme başarı faktörleri;

1. Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar,
2. Pazara İlişkin Boyutlar,
3. Sürece İlişkin Boyutlar ve
4. Örgüte İlişkin Boyutlar şeklinde adlandırılarak dört ana boyutta incelenmiştir.

Tez çalışmasında yer alan, ağırlama işletmelerinde yenilik geliştirme başarı faktörleri olan bu dört ana boyut birbirinden bağımsızdır. Her bir boyut kendi içerisinde alt boyutlardan oluşmaktadır. Farklı sayılarda ifadelerden oluşan dört ana boyuta ait her bir ölçüğe Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda faktör yükleri 0,500 seviyesinin altında bulunan ve düzgün faktörleşme gerçekleştirilerek faktör yapısına uymayan ifadeler ölçeklerden çıkarılmış, böylece bazı alt boyutların tamamen yok olduğu bazı alt boyutların ise birleştiği gözlemlenmiştir. Bu dört ana boyuta ilişkin alt boyutlar ile boyutlarda yer alan ifadelerle ait faktör yükleri Tablo 4.24, Tablo 4.25, Tablo 4.26, Tablo 4.27’ de görülmektedir.

Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar’ a Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve sonuçlarına Tablo 4.24’ de yer verilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda “Yenilikçi Teknoloji” faktörü altında yer alan “Belirgin düzeyde yeni teknoloji geliştiririz.” ifadesi faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 16 ifadenin 3 faktörde toplandığı gözlemlenmiştir.

“Yenilikçi Teknoloji” faktörü altında yer alan ifadelerin “Hizmet Sunumunda Tutarlılık” faktörü altında yer edindiği ve “Hizmet Üstünlüğü” faktörü altında yer alan ifadeler ile “Hizmet Sunumunda Tutarlılık” faktörü altında yer alan ifadelerden bazılarının aynı faktör yapısında toplandığı tespit edilmiştir.

Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar’ a ait faktör analizi sonucuna göre özdeğer istatistiği (Eigenvalues) 1’ den büyük olan üç faktör söz konusudur. Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar’ a ait üç faktör toplam varyansın %68,179’ unu açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan 8 ifadenin faktör yükleri 0,867 ile 0,647 arasında, ikinci faktörü oluşturan 6 ifadenin faktör yükleri 0,759 ile 0,595 arasında değişmektedir ve üçüncü faktörü oluşturan 2 ifadenin faktör yükleri 0,856 ile 0,798’ dir.

Pazara İlişkin Boyutlar’ a Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve sonuçlarına Tablo 4.25’ de yer verilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda “Pazar Çekiciliği” faktörü altında yer alan “Hedefimiz yüksek gelir getiren pazardır.” ifadesi ile “Pazar Duyarlılığı” faktörü altında yer alan “Misafir ihtiyaçlarını karşılama açısından rakiplere göre üstünlük söz konusudur.” ifadesi faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 9 ifadenin 3 faktörde toplandığı gözlenmiştir.

“Pazar Duyarlılığı” faktörü altında yer alan “Misafir tabanı değişmektedir.” ifadesinin “Pazar Çekiciliği” faktörü altında yer edindiği, “Rekabetçi Sunumlar” faktörü altında yer alan “Pazar içerisinde birbirine benzer rekabetçi hizmet sunuşları olmaktadır.” ifadesinin “Fiyat Rekabeti” faktörü altında ve “Pazar içerisinde sık sık yeni hizmet girişleri olmaktadır.” ifadesinin “Pazar Duyarlılığı” faktörü altında yer aldığı tespit edilmiştir.

Pazara İlişkin Boyutlar’ a ait faktör analizi sonucuna göre özdeğer istatistiği (Eigenvalues) 1’ den büyük olan üç faktör söz konusudur. Pazara İlişkin Boyutlar’ a ait üç faktör toplam varyansın %67’ sini açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan 3 ifadenin faktör yükleri 0,790 ile 0,706 arasında, ikinci faktörü oluşturan 3 ifadenin faktör yükleri 0,879 ile 0,597 arasında ve üçüncü faktörü oluşturan 3 ifadenin faktör yükleri 0,852 ile 0,583 arasında değişmektedir.



Tablo 4.24. Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlara Ait Faktör Yükleri

ÜRÜN ve HİZMETE İLİŞKİN BOYUTLAR				
İfadeler	F1	F2	F3	
<b>F1. Hizmet Üstünlüğü</b>				
1.	Rakiplerimize kıyasla daha kaliteli hizmet sunarız.	0,867		
2.	Otelimiz rakiplerin sundukları hizmetten daha iyi bir değer sunmaktadır.	0,805		
3.	Otelimiz rakiplerine göre daha yenilikçi bir işletme olarak nitelendirilmektedir.	0,786		
4.	Otelimiz rakiplerinden daha iyi düzeyde hizmet deneyimi sunmaktadır.	0,774		
5.	Otelimizde güvenilir, doğru, istikrarlı bir kalite sunulmaktadır.	0,766		
6.	Hizmet sunan çalışanlarımız kapsamlı bir eğitim almaktadır.	0,687		
7.	Otelimiz misafirlerimize başka bir yerde bulamayacakları eşsiz faydalar sunmaktadır.	0,680		
8.	Otelimizde rakiplere oranla belirgin düzeyde hizmet iyileştirilmesi yapılmaktadır.	0,647		
<b>F2. Hizmet Sunumunda Tutarlılık</b>				
1.	Çalışanlarımız hizmetin oldukça önemli unsurlarıdır.		0,759	
2.	Çalışanlarımız tüm kaliteyi büyük ölçüde etkilemektedir.		0,757	
3.	Yeni teknolojileri takip ederiz.		0,687	
4.	Otelimizin prosedürleri ve politikaları içten ve kibar bir hizmeti garanti etmektedir.		0,667	
5.	Yeni teknolojileri kolaylıkla hizmetlerimize uyarlayabiliriz.		0,601	
6.	Otelimizin prosedürleri ve politikaları hızlı ve etkin bir hizmeti garanti etmektedir.		0,595	
<b>F3. Somut Kalite</b>				
1.	Misafirler tüm kaliteyi daha çok somut unsurlar üzerinden değerlendirmektedir.		0,856	
2.	Somut unsurlar yüksek kalite göstergeleridir.		0,798	
<b>Eigenvalues</b>		7,843	1,663	1,403
<b>Varyansı Açıklama Oranları</b>		%33,518	%55,620	%68,179

Tablo 4.25. Pazara İlişkin Boyutlara Ait Faktör Yükleri

PAZARA İLİŞKİN BOYUTLAR				
İfadeler	F1	F2	F3	
<b>F1. Fiyat Rekabeti</b>				
1.	Pazar içerisinde fiyat rekabeti vardır.	0,790		
2.	Pazar içerisinde birbirine benzer rekabetçi hizmet sunuşları olmaktadır.	0,756		
3.	Pazar içerisinde rekabet vardır.	0,706		
<b>F2. Pazar Çekiciliği</b>				
1.	Hedefimiz yüksek büyüme gösteren pazardır.	0,879		
2.	Hedefimiz yüksek marj sağlayan pazardır.	0,831		
3.	Misafir tabanı değişmektedir.	0,597		
<b>F3. Pazar Duyarlılığı</b>				
1.	Misafir istek ve ihtiyaçlarındaki değişime cevap verecek hizmet sunulmaktadır.		0,852	
2.	Misafirler önemli düzeyde ihtiyaç duydukları için pazar duyarlılığı geliştirilmiştir.		0,813	
3.	Pazar içerisinde sık sık yeni hizmet girişleri olmaktadır.		0,583	
<b>Eigenvalues</b>		3,466	1,559	1,005
<b>Varyansı Açıklama Oranları</b>		%23,154	%45,814	%67,000

Sürece İlişkin Boyutlar' a Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve sonuçlarına Tablo 4.26' da yer verilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda “Etkili Pazarlama İletişimi” faktörü altında yer alan “Reklam ve/ veya tanıtım iyi bir şekilde hedeflendirilmiştir.” ifadesi ile “Yeni Hizmet Geliştirme Süreci Yönetimi” faktörü altında yer alan “Açıkça belirlenmiş, etkin bir şekilde paylaşılmış işletme stratejisi ve vizyonu yenilik gelişim sürecine rehberlik etmektedir.” ifadesi faktör yüklerinin 0,500 seviyesinin altında bulunması sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. “Etkili Pazarlama İletişimi” faktörü altında yer alan “Reklam ve/ veya tanıtım kampanyaları daha çok etkili olmaktadır.”, “Yeni hizmet farklı bir pozisyona sahiptir.” ve “Konaklama sektörü gazetecileri, dergi ve rehberlerine işletmemizin yeni hizmetleri hakkında bilgi verilmektedir.” ifadeleri faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 16 ifadenin 3 faktörde toplandığı gözlenmiştir.

“İşgören Bağlılığı” faktörü altında yer alan “Otelimizde yeni hizmet sunum sürecine girildiğinde çalışanların motivasyonuna önem verilir.”, “Otelimizde yeni hizmet sunum sürecine girildiğinde çalışanların işi ve işletmesine olan bağlılığına önem verilir.” ve “Çalışanlarımız sunulacak hizmeti bilir, anlar ve destekler.” ifadeleri ile “Çalışanların Sürece Katılımı” faktörü altında yer alan “Çalışanlarımız fikir oluşturma aşamalarına dahil edilmektedir.” ve “Çalışanlarımız hizmetin planlanması ve tasarlanması aşamalarına dahil edilmektedir.” ifadelerinin “Yeni Hizmet Geliştirme Süreci Yönetimi” faktörü altında yer aldığı tespit edilmiştir.

Sürece İlişkin Boyutlar' a ait faktör analizi sonucuna göre özdeğer istatistiği (Eigenvalues) 1' den büyük olan üç faktör söz konusudur. Sürece İlişkin Boyutlar' a ait üç faktör toplam varyansın %68,253' ünü açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan 9 ifadenin faktör yükleri 0,806 ile 0,543 arasında, ikinci faktörü oluşturan 5 ifadenin faktör yükleri 0,906 ile 0,586 arasında değişmektedir ve üçüncü faktörü oluşturan 2 ifadenin faktör yükleri 0,847 ile 0,829' dur.

Tablo 4.26. Sürece İlişkin Boyutlara Ait Faktör Yükleri

SÜRECE İLİŞKİN BOYUTLAR				
İfadeler	F1	F2	F3	
<b>F1. Yeni Hizmet Geliştirme Süreci Yönetimi</b>				
1.	Çalışanlarımız fikir oluşturma aşamalarına dahil edilmektedir.	0,806		
2.	Çalışanlarımız hizmetin planlanması ve tasarlanması aşamalarına dahil edilmektedir.	0,768		
3.	Otelimizde yeni hizmet sunum sürecine girildiğinde çalışanların işi ve işletmesine olan bağlılığına önem verilir.	0,723		
4.	Otelimizde yeni hizmet sunum sürecine girildiğinde çalışanların motivasyonuna önem verilir.	0,718		
5.	Çalışanlarımıza yeni hizmetin tanıtımı yapılır, bilgi verilir.	0,717		
6.	Yeni hizmeti sunacak olan ilgili çalışanlarımıza kapsamlı bir eğitim verilir.	0,638		
7.	Çalışanlarımız sunulacak hizmeti bilir, anlar ve destekler.	0,580		
8.	Çalışanlarımız uygulama faaliyetlerine dahil edilmektedir.	0,562		
9.	Yenilikçi hizmetlerin son testleri, denemeleri yapılır.	0,543		
<b>F2. Yeni Hizmet Geliştirme (Uygulamaları) Öncesi Faaliyetler</b>				
1.	Hizmetin tüm unsurları ve prosedürleri analiz edilmektedir.		0,906	
2.	Sürecin bütün aşamaları titizlikle gözlenmektedir.		0,893	
3.	Geliştirme sürecinden önce finansal analizler yapılmaktadır.		0,854	
4.	Pazar araştırması yapılmaktadır.		0,623	
5.	Hizmet, resmi bir Geliştirme Takımı tarafından geliştirilmektedir.		0,586	
<b>F3. Farkındalık Sağlamak/ Bilinçlendirmek</b>				
1.	Misafirlerin hizmet hakkındaki bilinci artırılmıştır.		0,847	
2.	Misafirlere hizmetin faydaları iyi bir şekilde açıklanmıştır.		0,829	
<b>Eigenvalues</b>		7,826	1,879	1,215
<b>Varyansı Açıklama Oranları</b>		%28,883	%53,865	%68,253

Örgüte İlişkin Boyutlar' a Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve sonuçlarına Tablo 4.27' de yer verilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda “Seçici İşe Alım/ İstihdam” faktörü altında yer alan “Doğru personeli seçmek işletmemiz için önemlidir.” ifadesi faktör yükünün 0,500 seviyesinin altında bulunması sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. “Biçimsellik/ Resmîyet” faktörü altında yer alan “Çalışanlarımız katı kurallar ve prosedürlere bağlı değildir.” ifadesi, “Seçici İşe Alım/ İstihdam” faktörü altında yer alan “Otelimizde yeni personel seçimine özen gösterilir.” ve “Personel seçimine büyük zaman ve maddi kaynak ayrılmaktadır.” ifadeleri, “İşletme İtibarı” faktörü altında yer alan “Otelimizin itibarı sunduğu kalite ile ilişkilidir.”, “Misafirlerimiz işletmemize güvenirler.” ve “Otelimizin itibarı hizmetlerimiz için önemlidir.” ifadeleri ile “Pazarlama Sinerjisi” faktörü altında yer alan “Mevcut hizmet ve ürünlerimiz sinerji oluşturur.” ve “Pazarlama bilgisi ve kaynakları sinerji oluşturur.” ifadeleri faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 27 ifadenin 6 faktörde toplandığı gözlenmiştir.

“Personeli Güçlendirme” faktörü altında yer alan “Otelimiz yönetimi çalışanlarına pek çok sorumluluk dağıtmaktadır.” ve “Otelimiz yönetimi çalışanlarına güvenmektedir.” ifadelerinin “Davranış Temelli Değerlendirme” faktörü altında yer aldığı tespit edilmiştir.

Örgüte İlişkin Boyutlar' a ait faktör analizi sonucuna göre özdeğer istatistiği (Eigenvalues) 1' den büyük olan altı faktör söz konusudur. Örgüte İlişkin Boyutlar' a ait altı faktör toplam varyansın %72,016' sını açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan 8 ifadenin faktör yükleri 0,782 ile 0,485 arasında, ikinci faktörü oluşturan 5 ifadenin faktör yükleri 0,786 ile 0,598 arasında, üçüncü faktörü oluşturan 5 ifadenin faktör yükleri 0,854 ile 0,567 arasında, dördüncü faktörü oluşturan 4 ifadenin faktör yükleri 0,840 ile 0,673 arasında, beşinci faktörü oluşturan 3 ifadenin faktör yükleri 0,804 ile 0,632 arasında değişmektedir ve altıncı faktörü oluşturan 2 ifadenin faktör yükleri 0,907 ile 0,659' dur.

Tablo 4.27. Örgüte İlişkin Boyutlara Ait Faktör Yükleri

ÖRGÜTE İLİŞKİN BOYUTLAR							
İfadeler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
<b>F1. Davranış Temelli Değerlendirme</b>							
1.	Kibar bir hizmet sunma yeteneğine sahibiz.	0,782					
2.	Çalışanlarımız misafirlerimize bağlıdır.	0,771					
3.	Misafir ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine sahibiz.	0,714					
4.	Çalışanlarımız çalışmakta oldukları bu otel işletmesine bağlıdır.	0,695					
5.	Misafir şikayetleri ve sorunları etkin bir şekilde çözülmektedir.	0,627					
6.	Otelimiz yönetimi çalışanlarına güvenmektedir.	0,620					
7.	Çalışanlarımız olağanüstü durumlarda yaratıcılıklarını kullanarak gerekeni yapıp durumun üstesinden gelebilirler.	0,616					
8.	Otelimiz yönetimi çalışanlarına pek çok sorumluluk dağıtmaktadır.	0,485					
<b>F2. Personel Eğitimi</b>							
1.	Çalışanlarımız bireyler arası ilişki geliştirme yeteneği eğitimi almıştır.		0,786				
2.	Çalışanlarımızın eğitimi için büyük maddi kaynaklar harcanmaktadır.		0,780				
3.	Çalışanlarımıza genel yetenek eğitimi verilmiştir.		0,759				
4.	Otelimizde sistematik bir şekilde yapılandırılmış eğitim yaklaşımı bulunmaktadır.		0,718				
5.	Çalışanlarımızın eğitimi önceliğimizdir.		0,598				
<b>F3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumunu</b>							
1.	Otelimizin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları rekabet üstünlüğü sağlar.			0,854			
2.	Hizmet geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları anahtar roldür.			0,764			
3.	Stratejik iş planımız ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları bağlantılıdır.			0,642			
4.	İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarımızın ve çalışanlarımızın rakiplerimiz tarafından taklit edilmesi zordur.			0,599			
5.	Otelimiz mükemmel personeli kendine çekme konusunda yeteneklidir.			0,567			
<b>F4. Yönetim Sinerjisi</b>							
1.	Finansal bilgi ve kaynaklar ile birliktelik/ bütünlük vardır.				0,840		
2.	Yönetim bilgisi ile birliktelik/ bütünlük vardır.				0,775		
3.	İnsan kaynakları kapasitesi ile birliktelik/ bütünlük vardır.				0,723		
4.	Mevcut işletme yapıları ile birliktelik/ bütünlük vardır.				0,673		
<b>F5. Personeli Güçlendirme</b>							
1.	Çalışanlarımız sorunları çözmek için kendi kararlarını vermeleri ve uygulamaları hususunda serbesttirler.					0,804	
2.	Çalışanlarımızın bireysel inisiyatif kullanmalarına fırsat verilir.					0,741	
3.	Otelimiz yönetimi çalışanlarına fikirlerini uygulama izni verir.					0,632	
<b>F6. Biçimsellik/ Resmîyet</b>							
1.	Çalışanlarımız kural ihlalleri yapıp yapmamaları konusunda sürekli olarak denetlenmezler.					0,907	
2.	Çalışanlarımız kendi kararlarını vermeleri konusunda özgürdürler.					0,659	
<b>Eigenvalues</b>		11,892	2,109	1,566	1,407	1,337	1,132
<b>Varyansı Açıklama Oranları</b>		%16,373	%29,921	%43,259	%56,334	%66,357	%72,016

Wallach (1983), Örgüt Kültürü İndeksi' nde örgüt kültürünü bürokratik örgüt kültürü, *yenilikçi örgüt kültürü* ve destekleyici örgüt kültürü olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Hazırlanan bu tez çalışmasında indekste yer alan yenilikçi örgüt kültürünü tespit etmeye yönelik 8 ifadeden faydalanılmış ve bu ifadeler otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü yapısını tespit etmek amacıyla Yenilikçi Örgüt Kültürü boyutu altında incelenmiştir. Boyutta yer alan ifadelere ait faktör yükleri Tablo 4.28' de görülmektedir.

Yenilikçi Örgüt Kültürü boyutuna Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve sonuçlarına Tablo 4.28' de yer verilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda “Risk alan bir işletmeyiz.” ifadesi faktör yükünün 0,500 seviyesinin altında olması sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. “Baskıcı bir işletmeyiz.” ve “Zorlayıcı, sıkıntı verici bir işletmeyiz.” ifadeleri ise faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 5 ifadenin 1 faktörde toplandığı gözlenmiştir.

Yenilikçi Örgüt Kültürü boyutuna ait faktör analizi sonucuna göre özdeğer istatistiği (Eigenvalues) 1' den büyük olan bir faktör söz konusudur. Yenilikçi Örgüt Kültürü boyutunda yer alan ifadeler toplam varyansın %63,484' ünü açıklamaktadır. Tek faktörde toplanan 5 ifadenin faktör yükleri 0,890 ile 0,637 arasında değişmektedir.

**Tablo 4.28. Yenilikçi Örgüt Kültürüne Ait Faktör Yükleri**

<b>YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>		
<b>İfadeler</b>		<b>F1</b>
<b>1.</b>	Harekete geçiren, ilham verici bir işletmeyiz.	0,890
<b>2.</b>	Motive edici, güdüleyici çalışma ortamına sahip bir işletmeyiz.	0,872
<b>3.</b>	Çalışanlarımızın yaratıcılığına fırsat ve değer veren bir işletmeyiz.	0,809
<b>4.</b>	Fırsatlar karşısında girişimci ve atılgan bir işletmeyiz.	0,749
<b>5.</b>	İş sonuçlarına odaklı bir işletmeyiz.	0,637
<b>Eigenvalues</b>		3,174
<b>Varyansı Açıklama Oranları</b>		%63,484

#### 4.4.5. Frekans Dağılımları

Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını belirlemek ve yenilikçi örgüt kültürü yapısını ortaya koymak amacıyla kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelere cevaplayıcıların katılma/ katılmama derecelerini belirlemek için frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan yüzde ve frekans analizi sonucu elde edilen değerler anket formunda yer alan “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçenekleri birleştirilerek “*Katılıyorum*”, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçenekleri birleştirilerek “*Katılmıyorum*” ve “*Fikrim Yok*” şeklinde üç ana grupta toplanarak tablolar halinde sunulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda ‘Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar’ a ait frekans dağılımlarına Tablo 4.29, ‘Pazara İlişkin Boyutlar’ a ait frekans dağılımlarına Tablo 4.30, ‘Süreçe İlişkin Boyutlar’ a ait frekans dağılımlarına Tablo 4.31, ‘Örgüte İlişkin Boyutlar’ a ait frekans dağılımlarına Tablo 4.32, ‘Yenilikçi Örgüt Kültürü’ ne ait frekans dağılımlarına Tablo 4.33’ de yer verilmiştir.



**Tablo 4.29. Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlara Ait Frekans Dağılımları**

ÜRÜN VE HİZMETE İLİŞKİN BOYUTLAR		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Toplam	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
<b>1. Hizmet Üstünlüğü</b>									
1.	Rakiplerimize kıyasla daha kaliteli hizmet sunarız.	113	86,9	7	5,4	10	7,7	130	100
2.	Otelimiz rakiplerin sundukları hizmetten daha iyi bir değer sunmaktadır.	108	83,1	8	6,2	14	10,8	130	100
3.	Otelimiz rakiplerine göre daha yenilikçi bir işletme olarak nitelendirilmektedir.	95	73,1	14	10,8	21	16,2	130	100
4.	Otelimiz rakiplerinden daha iyi düzeyde hizmet deneyimi sunmaktadır.	112	86,1	9	6,9	9	6,9	130	100
5.	Otelimizde güvenilir, doğru, istikrarlı bir kalite sunulmaktadır.	117	90	8	6,2	5	3,9	130	100
6.	Hizmet sunan çalışanlarımız kapsamlı eğitim almaktadır.	86	66,2	13	10	31	23,9	130	100
7.	Otelimiz misafirlerimize başka bir yerde bulamayacakları eşsiz faydalar sunmaktadır.	82	63,1	17	13,1	31	23,8	130	100
8.	Otelimizde rakiplere oranla belirgin düzeyde hizmet iyileştirilmesi yapılmaktadır.	118	90,8	6	4,6	6	4,6	130	100
<b>2. Hizmet Sunumunda Tutarlılık</b>									
1.	Çalışanlarımız hizmetin oldukça önemli unsurlarıdır.	122	93,8	1	0,8	7	5,4	130	100
2.	Çalışanlarımız tüm kaliteyi büyük ölçüde etkilemektedir.	125	96,1	-	-	5	3,9	130	100
3.	Yeni teknolojileri takip ederiz.	120	92,3	5	3,8	5	3,8	130	100
4.	Otelimizin prosedürleri ve politikaları içten ve kibar bir hizmeti garanti etmektedir.	122	93,8	3	2,3	5	3,8	130	100
5.	Yeni teknolojileri kolaylıkla hizmetlerimize uyarlayabiliriz.	121	93,1	2	1,5	7	5,4	130	100
6.	Otelimizin prosedürleri ve politikaları hızlı ve etkin bir hizmeti garanti etmektedir.	115	88,5	11	8,5	4	3,1	130	100
<b>3. Somut Kalite</b>									
1.	Misafirler tüm kaliteyi daha çok somut unsurlar üzerinden değerlendirmektedir.	116	89,3	8	6,2	6	4,6	130	100
2.	Somut unsurlar yüksek kalite göstergeleridir.	108	83,1	11	8,5	11	8,5	130	100

**Tablo 4.30. Pazara İlişkin Boyutlara Ait Frekans Dağılımları**

PAZARA İLİŞKİN BOYUTLAR		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Toplam	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
<b>1. Fiyat Rekabeti</b>									
1.	Pazar içerisinde fiyat rekabeti vardır.	127	97,6	2	1,5	1	0,8	130	100
2.	Pazar içerisinde birbirine benzer rekabetçi hizmet sunuşları olmaktadır.	121	93,1	7	5,4	2	1,5	130	100
3.	Pazar içerisinde rekabet vardır.	126	96,9	1	0,8	3	2,3	130	100
<b>2. Pazar Çekiciliği</b>									
1.	Hedefimiz yüksek büyüme gösteren pazardır.	113	86,9	6	4,6	11	8,5	130	100
2.	Hedefimiz yüksek marj sağlayan pazardır.	107	82,3	12	9,2	11	8,5	130	100
3.	Misafir tabanı değişmektedir.	94	72,3	14	10,8	22	17	130	100
<b>3. Pazar Duyarlılığı</b>									
1.	Misafir istek ve ihtiyaçlarındaki değişime cevap verecek hizmet sunulmaktadır.	118	90,8	7	5,4	5	3,8	130	100
2.	Misafirler önemli düzeyde ihtiyaç duydukları için pazar duyarlılığı geliştirilmiştir.	103	79,2	12	9,2	15	11,5	130	100
3.	Pazar içerisinde sık sık yeni hizmet girişleri olmaktadır.	120	92,4	5	3,8	5	3,8	130	100

Tablo 4.31. Sürece İlişkin Boyutlara Ait Frekans Dağılımları

SÜRECE İLİŞKİN BOYUTLAR		Katlıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Toplam	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
<b>1. Yeni Hizmet Geliştirme Süreci Yönetimi</b>									
1.	Çalışanlarımız fikir oluşturma aşamalarına dahil edilmektedir.	100	76,9	8	6,2	22	16,9	130	100
2.	Çalışanlarımız hizmetin planlanması ve tasarlanması aşamalarına dahil edilmektedir.	94	72,3	9	6,9	27	20,8	130	100
3.	Otelimizde yeni hizmet sunum sürecine girildiğinde çalışanların işi ve işletmesine olan bağlılığına önem verilir.	122	93,9	3	2,3	5	3,9	130	100
4.	Otelimizde yeni hizmet sunum sürecine girildiğinde çalışanların motivasyonuna önem verilir.	116	89,3	2	1,5	12	9,2	130	100
5.	Çalışanlarımıza yeni hizmetin tanıtımı yapılır, bilgi verilir.	122	93,8	2	1,5	6	4,6	130	100
6.	Yeni hizmeti sunacak olan ilgili çalışanlarımıza kapsamlı bir eğitim verilir.	101	77,7	7	5,4	22	16,9	130	100
7.	Çalışanlarımız sunulacak hizmeti bilir, anlar ve destekler.	107	82,3	12	9,2	11	8,5	130	100
8.	Çalışanlarımız uygulama faaliyetlerine dahil edilmektedir.	109	83,9	7	5,4	14	10,8	130	100
9.	Yenilikçi hizmetlerin son testleri, denemeleri yapılır.	99	76,1	13	10	18	13,9	130	100
<b>2. Yeni Hizmet Geliştirme (Uygulamaları) Öncesi Faaliyetler</b>									
1.	Hizmetin tüm unsurları ve prosedürleri analiz edilmektedir.	111	85,4	8	6,2	11	8,5	130	100
2.	Sürecin bütün aşamaları titizlikle gözlenmektedir.	112	86,2	8	6,2	10	7,7	130	100
3.	Geliştirme sürecinden önce finansal analizler yapılmaktadır.	116	89,2	7	5,4	7	5,3	130	100
4.	Pazar araştırması yapılmaktadır.	117	90	9	6,9	4	3	130	100
5.	Hizmet, resmi bir Geliştirme Takımı tarafından geliştirilmektedir.	64	49,3	23	17,7	43	33	130	100
<b>3. Farkındalık Sağlamak/ Bilinçlendirmek</b>									
1.	Misafirlerin hizmet hakkındaki bilinci artırılmıştır.	106	81,5	8	6,2	16	12,3	130	100
2.	Misafirlere hizmetin faydaları iyi bir şekilde açıklanmıştır.	105	80,8	6	4,6	19	14,6	130	100

Tablo 4.32. Örgüte İlişkin Boyutlara Ait Frekans Dağılımları

ÖRGÜTE İLİŞKİN BOYUTLAR		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Toplam	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
<b>1. Davranış Temelli Değerlendirme</b>									
1.	Kibar bir hizmet sunma yeteneğine sahibiz.	124	95,3	2	1,5	4	3,1	130	100
2.	Çalışanlarımız misafirlerimize bağlıdır.	107	82,3	6	4,6	17	13,1	130	100
3.	Misafir ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine sahibiz.	123	94,6	5	3,8	2	1,5	130	100
4.	Çalışanlarımız çalışmakta oldukları bu otel işletmesine bağlıdır.	111	85,4	10	7,7	9	7	130	100
5.	Misafir şikayetleri ve sorunları etkin bir şekilde çözülmektedir.	126	96,9	3	2,3	1	0,8	130	100
6.	Otelimiz yönetimi çalışanlarına güvenmektedir.	109	83,9	10	7,7	11	8,4	130	100
7.	Çalışanlarımız olağanüstü durumlarda yaratıcılıklarını kullanarak gerekeni yapıp durumun üstesinden gelebilirler.	104	80	11	8,5	15	11,5	130	100
8.	Otelimiz yönetimi çalışanlarına pek çok sorumluluk dağıtmaktadır.	107	82,3	7	5,4	16	12,3	130	100
<b>2. Personel Eğitimi</b>									
1.	Çalışanlarımız bireyler arası ilişki geliştirme yeteneği eğitimi almıştır.	62	47,7	27	20,8	41	31,6	130	100
2.	Çalışanlarımızın eğitimi için büyük maddi kaynaklar harcanmaktadır.	41	31,5	27	20,8	62	47,7	130	100
3.	Çalışanlarımıza genel yetenek eğitimi verilmiştir.	75	57,7	13	10	42	32,3	130	100
4.	Otelimizde sistematik bir şekilde yapılandırılmış eğitim yaklaşımı bulunmaktadır.	84	64,7	17	13,1	29	22,3	130	100
5.	Çalışanlarımızın eğitimi önceliğimizdir.	104	80	13	10	13	10	130	100
<b>3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumu</b>									
1.	Otelimizin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları rekabet üstünlüğü sağlar.	67	51,5	32	24,6	31	23,8	130	100
2.	Hizmet geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları anahtar roldür.	71	54,6	30	23,1	29	22,3	130	100
3.	Stratejik iş planımız ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları bağlantılıdır.	72	55,4	29	22,3	29	22,3	130	100
4.	İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarımızın ve çalışanlarımızın rakiplerimiz tarafından taklit edilmesi zordur.	48	36,9	29	22,3	53	40,7	130	100
5.	Otelimiz mükemmel personeli kendine çekme konusunda yeteneklidir.	73	56,2	33	25,4	24	18,4	130	100
<b>4. Yönetim Sinerjisi</b>									
1.	Finansal bilgi ve kaynaklar ile birliktelik/ bütünlük vardır.	99	76,1	17	13,1	14	10,8	130	100
2.	Yönetim bilgisi ile birliktelik/ bütünlük vardır.	114	87,7	8	6,2	8	6,2	130	100
3.	İnsan kaynakları kapasitesi ile birliktelik/ bütünlük vardır.	109	83,9	10	7,7	11	8,5	130	100
4.	Mevcut işletme yapıları ile birliktelik/ bütünlük vardır.	112	86,2	7	5,4	11	8,5	130	100
<b>5. Personeli Güçlendirme</b>									
1.	Çalışanlarımız sorunları çözmek için kendi kararlarını vermeleri ve uygulamaları hususunda serbesttirler.	62	47,7	16	12,3	52	40	130	100
2.	Çalışanlarımızın bireysel inisiyatif kullanmalarına fırsat verilir.	85	65,4	15	11,5	30	23,1	130	100
3.	Otelimiz yönetimi çalışanlarına fikirlerini uygulama izni verir.	89	68,5	12	9,2	29	22,3	130	100
<b>6. Biçimsellik/ Resmîyet</b>									
1.	Çalışanlarımız kural ihlalleri yapıp yapmamaları konusunda sürekli olarak denetlenmezler.	40	30,7	12	9,2	78	60	130	100
2.	Çalışanlarımız kendi kararlarını vermeleri konusunda özgürdürler.	49	37,7	16	12,3	65	50	130	100

**Tablo 4.33. Yenilikçi Örgüt Kültürüne Ait Frekans Dağılımları**

YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Toplam	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
1.	Harekete geçiren, ilham verici bir işletmeyiz.	95	73,1	18	13,8	17	13,1	<b>130</b>	<b>100</b>
2.	Motive edici, güdüleyici çalışma ortamına sahip bir işletmeyiz.	108	83	8	6,2	14	10,8	<b>130</b>	<b>100</b>
3.	Çalışanlarımızın yaratıcılığına fırsat ve değer veren bir işletmeyiz.	102	78,4	13	10	15	11,5	<b>130</b>	<b>100</b>
4.	Fırsatlar karşısında girişimci ve atılgan bir işletmeyiz.	113	86,9	9	6,9	8	6,1	<b>130</b>	<b>100</b>
5.	İş sonuçlarına odaklı bir işletmeyiz.	118	90,7	6	4,6	6	4,6	<b>130</b>	<b>100</b>

#### 4.4.6. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Yenilik yönetimi uygulamalarını belirlemeye yardımcı olan, yenilik geliştirme başarı faktörleri olarak nitelendirilen ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, pazara ilişkin boyutlar, sürece ilişkin boyutlar ve örgüte ilişkin boyutların gerek kendi arasında gerekse yenilikçi örgüt kültürü yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır

Yenilik geliştirme başarı faktörleri olan ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, pazara ilişkin boyutlar, sürece ilişkin boyutlar ve örgüte ilişkin boyutların yenilikçi örgüt kültürü üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Ankette yer alan, otel işletmelerine ait bağımsız değişkenler ile yenilik geliştirme başarı faktörleri olarak nitelendirilen dört boyut, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Analizler sonucunda elde edilen sonuçların tümü tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

#### 4.4.6.1. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Arası İlişkiler ve Anlamlılıklarına Ait Bulgular

Yenilik yönetimi uygulamalarını belirlemeye yardımcı olan, yenilik geliştirme başarı faktörleri olarak nitelendirilen ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, pazara ilişkin boyutlar, sürece ilişkin boyutlar ve örgüte ilişkin boyutlar arasındaki ilişkiyi ve bu boyutlar ile yenilikçi örgüt kültürü yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

Yenilik geliştirme başarı faktörleri ve yenilikçi örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla;

**H<sub>1a</sub>:** Yenilik geliştirme başarı faktörlerinden “Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar” ile yenilikçi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Yenilik geliştirme başarı faktörlerinden “Pazara İlişkin Boyutlar” ile yenilikçi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Yenilik geliştirme başarı faktörlerinden “Sürece İlişkin Boyutlar” ile yenilikçi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Yenilik geliştirme başarı faktörlerinden “Örgüte İlişkin Boyutlar” ile yenilikçi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.  
hipotezleri oluşturulmuştur.

Tablo 4.34’ de yer alan sonuçlar incelendiğinde yenilikçi örgüt kültürü ile örgüte ilişkin boyutlar arasında ( $r= 0,747$ ) ve sürece ilişkin boyutlar arasında ( $r= 0,648$ ) kuvvetli ilişkilerin varlığı görülmektedir. Benzer şekilde örgüte ilişkin boyutlar ile sürece ilişkin boyutlar arasında ( $r= 0,729$ ), sürece ilişkin boyutlar ile ürün ve hizmete ilişkin boyutlar arasında ( $r= 0,721$ ) ve örgüte ilişkin boyutlar ile ürün ve hizmete ilişkin boyutlar arasında ( $r= 0,643$ ) istatistiksel açıdan oldukça anlamlı düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir ve H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub> ve H<sub>1d</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4.34. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Arası İlişkiler ve Anlamlılıkları**

Yapılar	Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar	Pazara İlişkin Boyutlar	Sürece İlişkin Boyutlar	Örgüte İlişkin Boyutlar	Yenilikçi Örgüt Kültürü
Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar	1				
Pazara İlişkin Boyutlar	0,492** 0,000	1			
Sürece İlişkin Boyutlar	0,721** 0,000	0,454** 0,000	1		
Örgüte İlişkin Boyutlar	0,643** 0,000	0,442** 0,000	0,729** 0,000	1	
Yenilikçi Örgüt Kültürü	0,498** 0,000	0,242** 0,006	0,648** 0,000	0,747** 0,000	1

\*\*p< 0,010

#### 4.4.6.2. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörlerinin Yenilikçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerine Ait Bulgular

Yenilik geliştirme başarı faktörleri olarak nitelendirilen ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, pazara ilişkin boyutlar, sürece ilişkin boyutlar ve örgüte ilişkin boyutların yenilikçi örgüt kültürü üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla uygulanan regresyon analizine ait Tablo 4.35’ de yer alan bulgulara göre ortaya çıkan regresyon modeli ( $F= 62,625$ ,  $p= 0,000 < 0,050$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yenilik geliştirme başarı faktörlerinin yenilikçi örgüt kültürü üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla;

**H<sub>2a</sub>:** Yenilik geliştirme başarı faktörlerinden “Örgüte İlişkin Boyutlar” ın yenilikçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Yenilik geliştirme başarı faktörlerinden “Sürece İlişkin Boyutlar” ın yenilikçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Yenilik geliştirme başarı faktörlerinden “Pazara İlişkin Boyutlar” ın yenilikçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Yenilik geliştirme başarı faktörlerinden “Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar” ın yenilikçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

hipotezleri oluşturulmuştur.

Tablo 4.35' deki bulgulara göre pazara ilişkin boyutlar, sürece ilişkin boyutlar ve örgüte ilişkin boyutların yenilikçi örgüt kültürü değişkenini açıklama düzeyinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = 0,599$ ,  $F= 62,625$ ,  $p= 0,000 < 0,050$ ). Örgüte ilişkin boyutların ( $\beta_1= 0,621$ ,  $p= 0,000 < 0,050$ ) ve sürece ilişkin boyutların ( $\beta_2= 0,265$ ,  $p= 0,002 < 0,050$ ) yenilikçi örgüt kültürünü açıklama düzeyleri anlamlı bulunmuştur. Pazara ilişkin boyutlar ise yenilikçi örgüt kültürü üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ( $\beta_3= - 0,153$ ,  $p= 0,019 < 0,050$ ). Söz konusu değişkenlerin yenilikçi örgüt kültürü değişkenindeki değişimi oldukça önemli düzeyde ( $R^2 = 0,599$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Ürün ve hizmete ilişkin boyutların ise yenilikçi örgüt kültürü üzerinde etkisi olmadığı gözlenmiştir ( $\beta_4= - 0,040$ ,  $p= 0,647 > 0,050$ ).  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezleri kabul edilirken  $H_{2d}$  hipotezi red edilmiştir.

Ürün ve hizmete ilişkin, pazara ilişkin, sürece ilişkin ve örgüte ilişkin boyutların tümü bir bütün olarak yenilik geliştirme sürecinde başarılı iş sonuçlarına ve yenilik yönetim sürecine etki etmektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre yenilik geliştirme başarı faktörlerinden örgüte ilişkin boyutların yenilik yönetimi üzerinde etkisinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başarı faktörleri içerisinde misafir istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek bu yönde ürün ve hizmet geliştirmek, işletmenin sahip olduğu insan kaynağını güçlendirmek, insan kaynağının kişisel ve mesleki gelişimlerine yatırım yapmak, işletme faaliyetlerini katılımcı bir yönetim anlayışı ile sürdürmek gibi örgütsel faaliyetlerin varlığı işletmelerdeki yenilikçi örgüt kültürü yapısını sağlamlaştıracaktır. Pazar araştırmaları yapmak, ürün ve hizmet geliştirme ve sunum süreçlerini analiz etmek, yenilik sürecinin her aşamasını çalışanlarla paylaşmak, misafirlerin yeni ürün ve hizmete olan ilgisini çekmek için misafirleri bilgilendirmek, sürece yön verecek yenilik ekibi oluşturmak gibi sürece ilişkin boyutlar yenilikçi örgüt kültürü yapısı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olacakken, fiyat rekabeti, birbirine benzer nitelikte ürün ve hizmetlerin varlığı, misafir profilindeki çeşitlilik gibi pazara ilişkin boyuta ait kaygılar attıkça yenilikçi örgüt kültürü varlığının olumsuz etkilenmesi söz konudur. Bu bulgular ışığında işletme yöneticilerinin yönetim tarzını modern yönetim yaklaşımları ile dinamikleştirmesi, özellikle turizm işletmeleri açısından büyük öneme sahip olan işletmenin insan kaynağına yatırım yapması ve misafir istek, ihtiyaç ve beklentilerine önem vermesi yenilikçi örgüt kültürü yapısını sağlayacak ve güçlendirecektir.

**Tablo 4.35. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörlerinin Yenilikçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerine Ait Bulgular**

	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Örgüte İlişkin Boyutlar	0,621	0,000
Sürece İlişkin Boyutlar	0,265	0,002
Pazara İlişkin Boyutlar	- 0,153	0,019
Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar	- 0,040	0,647
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F Değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,599	62,625	0,000

#### 4.4.6.3. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Özelliği Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Yenilik geliştirme başarı faktörleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü ile otel işletmelerinin özelliği arasındaki farklılığı test etmek amacıyla;

**H<sub>3a</sub>:** Ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin özelliği bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>3b</sub>:** Pazara ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin özelliği bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>3c</sub>:** Sürece ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin özelliği bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>3d</sub>:** Örgüte ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin özelliği bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>3e</sub>:** Yenilik yönetimi, otel işletmelerinin özelliği bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>3f</sub>:** Yenilikçi örgüt kültürü, otel işletmelerinin özelliği bakımından farklılık göstermektedir. hipotezleri oluşturulmuştur.

Yenilik geliştirme başarı faktörleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü ile uluslararası veya ulusal bir zincir işletmeye bağlı olan otel işletmeleri ve bağımsız otel işletmeleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan t testi sonucunda elde edilen verilere Tablo 4.36' da yer verilmiştir.

Tablo 4.36' da yer alan, elde edilen veri sonuçlarına göre yenilik geliştirme başarı faktörlerinden ürün ve hizmete ilişkin boyut ( $p= 0,004 < 0,050$ ), pazara ilişkin boyut ( $p= 0,006 < 0,050$ ), sürece ilişkin boyut ( $p= 0,009 < 0,050$ ), örgüte ilişkin boyut ( $p= 0,016 < 0,050$ ) ve yenilik yönetimi ( $p= 0,002 < 0,050$ ) açısından zincir işletmeye bağlı olan otel işletmeleri ile bağımsız otel işletmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.



Yenilikçi örgüt kültürü ( $p= 0,121 > 0,050$ ) alanında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

İş hayatındaki profesyonellikleri, sahip oldukları imajları, rekabet ortamında ayakta kalmalarını hatta lider konumda olmalarını sağlayan güçlü yapılarına destek veren daha fazla finansal kaynağa sahip olmaları, ürün ve hizmet sunumları ve kalitesindeki standartları, yetenekli ve eğitimli insan kaynağına sahip olmaları, değişim, gelişim ve teknolojiyi takip ederek süreçlerine kolaylıkla uyarlayabilen yapıları ile zincir bünyesinde hizmet vermekte olan otel işletmeleri bağımsız otel işletmelerine göre daha etkin bir şekilde yeni ürün ve hizmet sunabilmekte, süreçlerini, faaliyetlerini ve örgütsel yapılarını kolaylıkla yenileyebilmektedir. Bu görüşü destekler nitelikteki elde edilen veri sonuçlarına göre zincir işletmeye bağlı otel işletmelerinin bağımsız otel işletmelerine göre ürün ve hizmete ( $\bar{x}_1= 4,3960$ ;  $\bar{x}_2= 4,1118$ ), pazara ( $\bar{x}_1= 4,3965$ ;  $\bar{x}_2= 4,1772$ ), sürece ( $\bar{x}_1= 4,1919$ ;  $\bar{x}_2= 3,9004$ ) ve örgüte ilişkin boyutlara ( $\bar{x}_1= 3,7188$ ;  $\bar{x}_2= 3,4604$ ) daha fazla eğilim gösterdikleri ve yenilik yönetimini ( $\bar{x}_1= 4,1758$ ;  $\bar{x}_2= 3,9125$ ) daha etkin uyguladıkları tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$ ,  $H_{3d}$ ,  $H_{3e}$  hipotezleri kabul edilirken  $H_{3f}$  hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.36. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Özelliği Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular**

	Otel İşletmesinin Özelliği	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t- Testi	
					t	p
Ürün ve Hizmetle İlişkin Boyutlar	Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	51	4,3960	,48071	2,923	0,004
	Bağımsız Otel İşletmesi	79	4,1118	,57663		
Pazara İlişkin Boyutlar	Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	51	4,3965	,35712	2,819	0,006
	Bağımsız Otel İşletmesi	79	4,1772	,52975		
Sürece İlişkin Boyutlar	Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	51	4,1919	,53336	2,647	0,009
	Bağımsız Otel İşletmesi	79	3,9004	,65944		
Örgüte İlişkin Boyutlar	Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	51	3,7188	,50544	2,448	0,016
	Bağımsız Otel İşletmesi	79	3,4604	,69576		
Yenilik Yönetimi	Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	51	4,1758	,36685	3,155	0,002
	Bağımsız Otel İşletmesi	79	3,9125	,51776		
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	51	4,1176	,67903	1,561	0,121
	Bağımsız Otel İşletmesi	79	3,9165	,74118		

#### 4.4.6.4. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Yenilik geliştirme başarı faktörleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü ile otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetleri arasındaki farklılığı test etmek amacıyla;

**H<sub>4a</sub>:** Ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmesi bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>4b</sub>:** Pazara ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmesi bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>4c</sub>:** Sürece ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmesi bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>4d</sub>:** Örgüte ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmesi bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>4e</sub>:** Yenilik yönetimi, otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmesi bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>4f</sub>:** Yenilikçi örgüt kültürü, otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmesi bakımından farklılık göstermektedir.

hipotezleri oluşturulmuştur.

Yenilik geliştirme başarı faktörleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü ile Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren ve gerçekleştirmeyen otel işletmeleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan t testi sonucunda elde edilen verilere Tablo 4.37' de yer verilmiştir.

Tablo 4.37' de yer alan, elde edilen veri sonuçlarına göre yenilik geliştirme başarı faktörlerinden ürün ve hizmete ilişkin boyut ( $p= 0,003 < 0,050$ ), sürece ilişkin boyut ( $p= 0,000 < 0,050$ ), örgüte ilişkin boyut ( $p= 0,001 < 0,050$ ), yenilik yönetimi ( $p= 0,000 < 0,050$ ) ve yenilikçi örgüt kültürü ( $p= 0,000 < 0,050$ ) açısından Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren otel işletmeleri ile gerçekleştirmeyen otel işletmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Pazara ilişkin boyut ( $p= 0,169 > 0,050$ ) alanında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek, rakiplerin sunduklarından farklı nitelikte ürün ve hizmet sunabilmek, örgütsel yapı ve süreçleri değiştirerek gerek iç gerekse dış müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine önem vermeleri

faydalı olacaktır. Pazar araştırması yaparak hizmet sunulan pazarın istek, ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmek, yeni pazarlar keşfetmek, sektördeki trendleri takip etmek, rakiplerin uygulamalarını gözlemlemek, teknolojik gelişmeleri takip ederek süreçlere uyarlamak, ürün ve hizmet iyileştirme çalışmalarında bulunmak, yeni ürün ve hizmet geliştirmek Ar-Ge faaliyetlerini aktif hale getirmek, ve tüm bu süreçlerde işletmenin insan kaynağına yatırım yapmak ve süreçlere katılımını sağlamak işletmede yenilik yönetimin etkin uygulanması sağlayacak ve yenilikçi örgüt yapısını destekleyecektir. Bu görüşü destekler nitelikteki elde edilen veri sonuçlarına göre Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren otel işletmelerinin gerçekleştirmeyen otel işletmelerine göre ürün ve hizmete ( $\bar{x}_1= 4,5161$ ;  $\bar{x}_2= 4,1536$ ), sürece ( $\bar{x}_1= 4,4519$ ;  $\bar{x}_2= 3,9107$ ) ve örgüte ilişkin boyutlara ( $\bar{x}_1= 3,9529$ ;  $\bar{x}_2= 3,4687$ ) daha fazla eğilim gösterdikleri, yenilik yönetimini ( $\bar{x}_1= 4,3258$ ;  $\bar{x}_2= 3,9420$ ) daha etkin uyguladıkları ve daha fazla yenilikçi örgüt kültürü yapısına ( $\bar{x}_1= 4,5120$ ;  $\bar{x}_2= 3,8724$ ) sahip oldukları tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda  $H_{4b}$  hipotezi red edilirken,  $H_{4a}$ ,  $H_{4c}$ ,  $H_{4d}$ ,  $H_{4e}$  ve  $H_{4f}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4.37. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular**

	Otel İşletmesinin Ar-Ge Faaliyetleri	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t- Testi	
					t	p
Ürün ve Hizmetle İlişkin Boyutlar	Gerçekleştirilmektedir.	25	4,5161	,37226	3,016	<b>0,003</b>
	Gerçekleştirilmemektedir.	105	4,1536	,57187		
Pazara İlişkin Boyutlar	Gerçekleştirilmektedir.	25	4,3822	,44914	1,383	0,169
	Gerçekleştirilmemektedir.	105	4,2349	,48513		
Sürece İlişkin Boyutlar	Gerçekleştirilmektedir.	25	4,4519	,45513	4,108	<b>0,000</b>
	Gerçekleştirilmemektedir.	105	3,9107	,61934		
Örgüte İlişkin Boyutlar	Gerçekleştirilmektedir.	25	3,9529	,51716	3,559	<b>0,001</b>
	Gerçekleştirilmemektedir.	105	3,4687	,63129		
Yenilik Yönetimi	Gerçekleştirilmektedir.	25	4,3258	,36760	3,768	<b>0,000</b>
	Gerçekleştirilmemektedir.	105	3,9420	,47607		
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Gerçekleştirilmektedir.	25	4,5120	,51666	4,237	<b>0,000</b>
	Gerçekleştirilmemektedir.	105	3,8724	,71043		

#### 4.4.6.5. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Yenilik Ekibi Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Yenilik geliştirme başarı faktörleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü ile otel işletmelerinin yenilik ekibi varlığı arasında farklılığı test etmek amacıyla;

**H<sub>5a</sub>:** Ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>5b</sub>:** Pazara ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>5c</sub>:** Sürece ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>5d</sub>:** Örgüte ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>5e</sub>:** Yenilik yönetimi, otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>5f</sub>:** Yenilikçi örgüt kültürü, otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

hipotezleri oluşturulmuştur.

Farklılığı test etmek amacıyla uygulanan t testi sonucunda elde edilen, Tablo 4.38' de yer alan veri sonuçlarına göre yenilik geliştirme başarı faktörlerinden ürün ve hizmete ilişkin boyut ( $p= 0,001 < 0,050$ ), pazara ilişkin boyut ( $p= 0,010 < 0,050$ ), sürece ilişkin boyut ( $p= 0,001 < 0,050$ ), örgüte ilişkin boyut ( $p= 0,000 < 0,050$ ), yenilik yönetimi ( $p= 0,000 < 0,050$ ) ve yenilikçi örgüt kültürü ( $p= 0,017 < 0,050$ ) açısından yenilik ekibine sahip olan otel işletmeleri ile olmayan otel işletmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

İşletmelerde yenilik yönetimini etkin ve verimli şekilde uygulamak ve yenilikçi örgüt kültürü yapısını sağlamak, yenilikçi fikirlere açık, bu fikirleri uygulamaya imkan sunan ve yenilik faaliyetlerinin devamlılığını sağlayan bir yönetim anlayışı ve işletme yapısı ile mümkün olacaktır. Yenilik yönetiminde başarı sağlamak, alt kademe çalışanlar ile üst kademe yöneticilerin bir arada olacağı, bunun yanı sıra işletme dışından misafirler, tedarikçiler, danışmanlar, akademisyenler, farklı meslek gruplarından insanlardan oluşturulacak bir yenilik ekibi ile sağlanacak sinerji ile mümkün olacaktır. Yenilikçi fikirler üretmek ya da işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan gelecek olan yenilik fikirlerini almak, değerlendirmek ve fayda sağlayacak yeniliklerin gerçekleşmesini sağlayarak uygulama aşaması sonrasında kontrol

süreçlerini takip etmek için belirli aralıklarla düzenli olarak bir araya gelen yenilik ekibine sahip işletmeler yenilik ekibine sahip olmayan işletmelere göre yenilik yönetimini daha etkin uygulayabilmekte ve daha güçlü bir yenilikçi örgüt kültürü yapısına sahip olmaktadır. Elde edilen veri sonuçlarına göre yenilik ekibine sahip olan otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olmayan otel işletmelerine göre ürün ve hizmete ( $\bar{x}_1= 4,7004$ ;  $\bar{x}_2= 4,1657$ ), pazara ( $\bar{x}_1= 4,5714$ ;  $\bar{x}_2= 4,2261$ ), sürece ( $\bar{x}_1= 4,5511$ ;  $\bar{x}_2= 3,9500$ ) ve örgüte ilişkin boyutlara ( $\bar{x}_1= 4,1230$ ;  $\bar{x}_2= 3,4941$ ) daha fazla eğilim gösterdikleri, yenilik yönetimini ( $\bar{x}_1= 4,4865$ ;  $\bar{x}_2= 3,9590$ ) daha etkin uyguladıkları ve daha fazla yenilikçi örgüt kültürü yapısına ( $\bar{x}_1= 4,4286$ ;  $\bar{x}_2= 3,9431$ ) sahip oldukları tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda  $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$ ,  $H_{5c}$ ,  $H_{5d}$ ,  $H_{5e}$  ve  $H_{5f}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4.38. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Yenilik Ekibi Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular**

	Otel İşletmesinin Yenilik (İnovasyon) Ekibi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t- Testi	
					t	p
Ürün ve Hizmet İlişkin Boyutlar	Var	14	4,7004	,29647	3,543	<b>0,001</b>
	Yok	116	4,1657	,55386		
Pazara İlişkin Boyutlar	Var	14	4,5714	,36426	2,598	<b>0,010</b>
	Yok	116	4,2261	,48041		
Sürece İlişkin Boyutlar	Var	14	4,5511	,41515	3,533	<b>0,001</b>
	Yok	116	3,9500	,61872		
Örgüte İlişkin Boyutlar	Var	14	4,1230	,55743	3,643	<b>0,000</b>
	Yok	116	3,4941	,61588		
Yenilik Yönetimi	Var	14	4,4865	,34690	4,112	<b>0,000</b>
	Yok	116	3,9590	,46389		
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Var	14	4,4286	,58629	2,423	<b>0,017</b>
	Yok	116	3,9431	,72078		

#### 4.4.6.6. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüllerin Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Yenilik geliştirme başarı faktörleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü ile otel işletmelerinin sahip olduğu belgeler ve ödüllerin varlığı arasındaki farklılığı test etmek amacıyla;

**H<sub>6a</sub>:** Ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin belge ve ödüllere sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>6b</sub>:** Pazara ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin belge ve ödüllere sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>6c</sub>:** Sürece ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin belge ve ödüllere sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>6d</sub>:** Örgüte ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin belge ve ödüllere sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>6e</sub>:** Yenilik yönetimi, otel işletmelerinin belge ve ödüllere sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>6f</sub>:** Yenilikçi örgüt kültürü, otel işletmelerinin belge ve ödüllere sahip olması bakımından farklılık göstermektedir.

hipotezleri oluşturulmuştur.

Farklılığı test etmek amacıyla uygulanan t testi sonucunda elde edilen, Tablo 4.39' da yer alan veri sonuçlarına göre yenilik geliştirme başarı faktörlerinden ürün ve hizmete ilişkin boyut ( $p= 0,614 > 0,050$ ), pazara ilişkin boyut ( $p= 0,772 > 0,050$ ), sürece ilişkin boyut ( $p= 0,117 > 0,050$ ), örgüte ilişkin boyut ( $p= 0,195 > 0,050$ ) ve yenilik yönetimi ( $p= 0,311 > 0,050$ ) açısından belge veya ödüle sahip olan otel işletmeleri ile olmayan otel işletmeleri arasında farklılık gözlenmezken, yenilikçi örgüt kültürü ( $p= 0,005 < 0,050$ ) açısından belge veya ödüle sahip olan otel işletmeleri ile olmayan otel işletmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

Ürün ve hizmet üretim ve sunum süreçlerinde standartlaşma ve yasal düzenlemelerin varlığı, rekabette üstünlük sağlamak, bilinçli olarak seyahat eden turistin turistik ürün ve hizmet talebinde belge, ödül ve sertifika arayışı içerisinde olması gibi pek çok etken turizm işletmeleri için belge veya ödüllere sahip olmayı zorunlu hale getirmektedir. Sahip olduğu

belge ve ödülleri pek çok açıdan işletmeye üstünlük sağlayacaktır. Gerek belge ve ödülü temin etme gerekse temin edildiği andan sonraki süreçlerde işletme bir dizi değişim ve yenilikçi uygulamalar sürecine girmektedir ve bu yapı zamanla yenilikçi örgüt kültürünün bir parçası haline gelecektir. Elde edilen veri sonuçlarına göre belge veya ödüle sahip olan otel işletmelerinin sahip olmayan otel işletmelerine göre daha fazla yenilikçi örgüt kültürü yapısına ( $\bar{x}_1 = 4,1447$ ;  $\bar{x}_2 = 3,7852$ ) sahip oldukları tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$ ,  $H_{6c}$ ,  $H_{6d}$ ,  $H_{6e}$  hipotezleri red edilirken  $H_{6f}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.39. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüllerin Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular**

	Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüller	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t- Testi	
					t	p
Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar	Var	76	4,2442	0,55400	0,505	0,614
	Yok	54	4,1939	0,56456		
Pazara İlişkin Boyutlar	Var	76	4,2529	0,49776	- 0,290	0,772
	Yok	54	4,2778	0,45876		
Sürece İlişkin Boyutlar	Var	76	4,0875	0,57226	1,578	0,117
	Yok	54	3,9123	0,69020		
Örgüte İlişkin Boyutlar	Var	76	3,6232	0,59487	1,303	0,195
	Yok	54	3,4754	0,69190		
Yenilik Yönetimi	Var	76	4,0519	0,47003	1,018	0,311
	Yok	54	3,9649	0,49487		
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Var	76	4,1447	0,62533	2,878	<b>0,005</b>
	Yok	54	3,7852	0,79797		

#### 4.4.6.7. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetlerin Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Yenilik geliştirme başarı faktörleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü ile otel işletmelerinin dışarıdan aldığı (outsorce) hizmetlerin varlığı arasındaki farklılığı test etmek amacıyla;

**H<sub>7a</sub>:** Ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin dışarıdan hizmet alması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>7b</sub>:** Pazara ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin dışarıdan hizmet alması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>7c</sub>:** Sürece ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin dışarıdan hizmet alması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>7d</sub>:** Örgüte ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin dışarıdan hizmet alması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>7e</sub>:** Yenilik yönetimi, otel işletmelerinin dışarıdan hizmet alması bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>7f</sub>:** Yenilikçi örgüt kültürü, otel işletmelerinin dışarıdan hizmet alması bakımından farklılık göstermektedir.

hipotezleri oluşturulmuştur.

Farklılığı test etmek amacıyla uygulanan t testi sonucunda elde edilen, Tablo 4.40' da yer alan veri sonuçlarına göre yenilik geliştirme başarı faktörlerinden ürün ve hizmete ilişkin boyut ( $p= 0,171 > 0,050$ ), pazara ilişkin boyut ( $p= 0,375 > 0,050$ ), sürece ilişkin boyut ( $p= 0,567 > 0,050$ ), örgüte ilişkin boyut ( $p= 0,352 > 0,050$ ), yenilik yönetimi ( $p= 0,747 > 0,050$ ) ve yenilikçi örgüt kültürü ( $p= 0,952 > 0,050$ ) açısından dışarıdan hizmet alan otel işletmeleri ile almayan otel işletmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{7c}$ ,  $H_{7d}$ ,  $H_{7e}$  ve  $H_{7f}$  hipotezleri red edilmiştir.



**Tablo 4.40. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetlerin Varlığı Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular**

	Otel İşletmesinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetler	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t- Testi	
					t	p
Ürün ve Hizmete İlişkin Boyutlar	Var	92	4,2663	0,53826	1,375	0,171
	Yok	38	4,1192	0,59375		
Pazara İlişkin Boyutlar	Var	92	4,2391	0,49879	-0,890	0,375
	Yok	38	4,3216	0,43287		
Sürece İlişkin Boyutlar	Var	92	3,9944	0,64191	-0,574	0,567
	Yok	38	4,0640	0,59617		
Örgüte İlişkin Boyutlar	Var	92	3,5281	0,64269	-0,935	0,352
	Yok	38	3,6433	0,62940		
Yenilik Yönetimi	Var	92	4,0070	0,48221	0,886	0,747
	Yok	38	4,0370	0,48223		
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Var	92	3,9978	0,76316	0,060	0,952
	Yok	38	3,9895	0,61854		

#### 4.4.6.8. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Faaliyet Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Yenilik geliştirme başarı faktörleri olarak nitelendirilen dört temel boyut, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü ile araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin faaliyet süreleri arasındaki farklılığı test etmek amacıyla;

**H<sub>8a</sub>:** Ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin faaliyet süreleri bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>8b</sub>:** Pazara ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin faaliyet süreleri bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>8c</sub>:** Sürece ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin faaliyet süreleri bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>8d</sub>:** Örgüte ilişkin boyutlar, otel işletmelerinin faaliyet süreleri bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>8e</sub>:** Yenilik yönetimi, otel işletmelerinin faaliyet süreleri bakımından farklılık göstermektedir.

**H<sub>8f</sub>:** Yenilikçi örgüt kültürü, otel işletmelerinin faaliyet süreleri bakımından farklılık göstermektedir.

hipotezleri oluşturulmuştur.

Farklılığı test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Farklılığın varlığının nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 4.41' de yer alan, elde edilen veri sonuçlarına göre yenilik geliştirme başarı faktörlerinden (sadece) sürece ilişkin boyut ( $F= 6,173$ ;  $p= 0,003 < 0,050$ ), yenilik yönetimi ( $F= 3,242$ ;  $p= 0,042 < 0,050$ ) ve yenilikçi örgüt kültürü ( $F= 3,475$ ;  $p= 0,034 < 0,050$ ) ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

Sürece İlişkin Boyutlar ( $\bar{x}_1= 4,1871$ ;  $\bar{x}_2= 3,6417$ ), Yenilik Yönetimi boyutu ( $\bar{x}_1= 4,1019$ ;  $\bar{x}_2= 3,7970$ ) ve Yenilikçi Örgüt Kültürü ( $\bar{x}_1= 4,1209$ ;  $\bar{x}_2= 3,6522$ ) boyutu arasında uygulanan Scheffe testi sonucuna göre 1 yıldan az- 5 yıl arası hizmet veren otel işletmeleri ile 6- 10 yıl arası hizmet veren otel işletmelerine ait ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmişken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veri sonuçlarına göre 1 yıldan az- 5 yıl arası hizmet veren otel işletmeleri 6- 10 yıl arası hizmet vermekte olan otel işletmelerine göre sürece ilişkin boyuta daha fazla eğilim göstermektedir, yenilik yönetimini daha fazla etkin uygulamaktadır ve daha fazla yenilikçi örgüt kültürü yapısına sahiptir.

Elde edilen veriler doğrultusunda  $H_{8c}$ ,  $H_{8e}$ ,  $H_{8f}$  hipotezleri kabul edilirken  $H_{8a}$ ,  $H_{8b}$  ve  $H_{8d}$  hipotezleri red edilmiştir.

**Tablo 4.41. Yenilik Geliştirme Başarı Faktörleri, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü İle Otel İşletmelerinin Faaliyet Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular**

	Otel İşletmesinin Faaliyet Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p	Scheffe Ortalamaların Farkı		
							1 Yıllık	6-10 Yıllık	11 Yıllık ve Üzeri
Ürün ve Hizmet İlişkin Boyutlar	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	43	4,2610	,54325	2,823	0,063	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	6- 10 Yıllık Arası	0,28332
	6- 10 Yıllık Arası	23	3,9777	,65464				11 Yıllık ve Üzeri	- 0,02526
	11 Yıllık ve Üzeri	64	4,2862	,51123					
	TOPLAM	130	4,2233	,55679					
Pazara İlişkin Boyutlar	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	43	4,3127	,43323	,404	0,668	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	6- 10 Yıllık Arası	0,04213
	6- 10 Yıllık Arası	23	4,2705	,57426				11 Yıllık ve Üzeri	0,08523
	11 Yıllık ve Üzeri	64	4,2274	,47860					
	TOPLAM	130	4,2632	,48028					
Süreç İlişkin Boyutlar	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	43	4,1871	,52671	6,173	0,003	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	6- 10 Yıllık Arası	<b>0,54537*</b>
	6- 10 Yıllık Arası	23	3,6417	,55834				11 Yıllık ve Üzeri	0,15404
	11 Yıllık ve Üzeri	64	4,0330	,66390					
	TOPLAM	130	4,0148	,62739					
Örgüte İlişkin Boyutlar	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	43	3,6468	,55724	2,508	0,085	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	6- 10 Yıllık Arası	0,34852
	6- 10 Yıllık Arası	23	3,2982	,68718				11 Yıllık ve Üzeri	0,04736
	11 Yıllık ve Üzeri	64	3,5994	,65674					
	TOPLAM	130	3,5618	,63856					
Yenilik Yönetimi	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	43	4,1019	,42905	3,242	0,042	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	6- 10 Yıllık Arası	<b>0,30484*</b>
	6- 10 Yıllık Arası	23	3,7970	,49032				11 Yıllık ve Üzeri	0,06534
	11 Yıllık ve Üzeri	64	4,0365	,49314					
	TOPLAM	130	4,0158	,48054					
Yenilikçi Örgüt Kültürü	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	43	4,1209	,60022	3,475	0,034	1 Yıllık Az- 5 Yıllık Arası	6- 10 Yıllık Arası	<b>0,46876*</b>
	6- 10 Yıllık Arası	23	3,6522	,85113				11 Yıllık ve Üzeri	0,08656
	11 Yıllık ve Üzeri	64	4,0344	,71940					
	TOPLAM	130	3,9954	,72153					

#### **4.4.7. Anket Formunda Yer Alan Açık Uçlu Sorulara Ait Bulgular**

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerine “Otel işletmeniz açısından değerlendirdiğinizde en beğendiğiniz yenilik uygulamalarınız nelerdir?”, “Otel işletmenizi diğer otel işletmelerinden farklı kılan temel özellikleriniz nelerdir?”, “Otel işletmenizde yapmayı çok istediğiniz ettiğiniz ancak yapamadığınız ya da yapmayı düşündüğünüz yenilik fikirleriniz var mı? Varsa Belirtiniz.” şeklinde 3 adet açık uçlu soru sorulmuştur. İlgili soruları cevaplamak isteyen ve düşüncelerini belirten yöneticilerin yorumları derlenerek Tablo 4.42, Tablo 4.43 ve Tablo 4.44’ de sunulmuştur.

**Tablo 4.42. Otel İşletmesi Açısından Değerlendirildiğinde En Beğenilen Yenilik Uygulamaları**

Otel İşletmesi Açısından Değerlendirildiğinde En Beğenilen Yenilik Uygulamaları		İşletme Sayısı (Adet)
5 Yıldızlı Otel İşletmesi	Çalışanlarımıza kariyer fırsatları sunuyoruz ve çalışanlarımız için sosyal faaliyetler düzenliyoruz.	3
	Teknolojik yenilikleri takip ediyor ve kullanıyoruz.	2
	Otel havuzumuzda deniz suyu kullanıyoruz.	1
	Çocuklara yönelik animasyon paketlerimiz var.	1
	İnsan Kaynakları departmanımızı oluşturduk.	1
	Personelimize eğitimler veriyoruz.	1
	A la Carte yiyecek- içecek hizmeti sunmaya başladık.	1
	Misafir odalarına haftalık hava durumu raporları bırakıyoruz.	1
	Otel bloklarındaki hizmet depolarını iyileştirdik, böylece hizmetin hızı ve kalitesini artırdık.	1
	Eğitim departmanımızı oluşturduk.	1
	Aile konsepti çerçevesinde çocuklara yönelik mini club, eğlence alanları gibi yenilikler yapıyoruz.	1
	Spor kompleksleri, gölet alanları, yaklaşık 30.000 adet ağaç dikimi ile çevre düzenlemeleri yaptık, golf turizmi için yatırımlar yapıyoruz, mini club hizmeti sunuyoruz, Herşey Dahil Sistem' e geçerek pazar payımızı artırmaya çalışıyoruz.	1
	Otelimiz lobisi duvarlarının bir parçası olarak dekorasyon yapılmış büyük akvaryumlarımız için dünyanın çeşitli ülkelerinden balıklar getiriyoruz ve kurduğumuz bir sistem ile bu akvaryumlara deniz suyu sağlıyoruz.	1
	Misafirlerimizin kültür farklılıklarından kaynaklanan davranışları sebebiyle birbirlerine rahatsızlık vermemeleri için restoran masalarına ülke bayrakları yerleştiriyoruz, böylece restoran oturma düzenimizi ülkelere göre bölümlendirerek misafirlerimizin yeme- içme hizmetini memnun olarak almalarını sağlıyoruz.	
Otel personeli tarafından konuşulabilen yabancı diller için ayrı renklerde kol bantlarımız bulunmaktadır. Yabancı dil bilen personelimiz bildiği dilin kol bandını koluna takmaktadır ve check- in sırasında bu konuda kendilerine bilgi verilen misafirlerimiz kullandıkları dili bilen herhangi bir personelimiz ile etkin iletişim kurabilmektedir.	1	
Teknolojiyi yakından takip ediyor ve yeni sistemleri uyguluyoruz. Yiyecek- içecek ünitelerimizde bulunan büfelerde sunduğumuz yemeklerin fotoğraflarını, dört dilde hazırladığımız isimlerini ve hazırlanışında kullanılan malzemelerini dijital ekranlar aracılığıyla misafirlerimize aktarıyoruz.	1	
4 Yıldızlı Otel İşletmesi	Misafirlere uygulanan anket sonuçlarına göre aydınlatma, odalardaki yatakların değişimi gibi yenilikler gerçekleştirdik.	3
	Misafir odalarımızda kablosuz internet bağlantısı bulunmaktadır.	2
	Odalardaki tekstilimiz yenilendi.	1
	Yeni ve lüks bir spa merkezine sahibiz.	1
	Kalite Yönetim Sistemi Belgeleri alma sürecinde çalışmalarımıza başladık.	1
	Otelimizde tüm işler bilgisayarlı sistemler üzerinden yapılıyor, kayıtları tutuluyor ve takip ediliyor.	1
	Kablosuz internet ağı otelimizin tamamında aktiftir. Odalarımızda anahtarlı sistemden kartlı/ çipli sisteme geçilmiştir.	1
	%90 Avrupa pazarı ile çalıştığımız için otelimizdeki yenilikleri misafir istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, Avrupa trendine göre gerçekleştiriyoruz.	1
	20 yıl önce oluşturulan yönetmeliklerimizin bazıları güncellendi. Otel genelinde internet bağlantısının sağlanması, bilgisayar programlarında üst versiyonlara geçilmiş olması gibi teknolojik yenilikler gerçekleştirildi.	1
	15 günde bir misafir odalarına küçük hediyeler bırakıyoruz. Check- in esnasında misafirlerimize karanfil hediye ediyoruz. Misafir yataklarındaki yastıklara nazar boncuğu takıyoruz. Anneler gününde bayan misafirlerimiz ve bayan çalışanlarımıza gül veriyoruz. Özel günlerde (doğum günleri gibi) misafirlerimiz ve çalışanlarımıza hediyeler sunuyoruz.	1
3 Yıldızlı Otel İşletmesi	Çalışanlarımıza terfi imkanı sunuyoruz.	1
	2005 yılında inşa edilmiş olan otelimiz günümüz şartlarına uygun biçimde tadilat edilip yenilendi.	1
	Otel girişine otel personeli araçları için otopark inşa edildi, böylece personel araçları otel içerisine alınmadığından misafir araçları için geniş alanlar oluşturuldu.	1

Tablo 4.43. Otel İşletmesini Diğer Otel İşletmelerinden Farklı Kılan Temel Özellikler

Otel İşletmesini Diğer Otel İşletmelerinden Farklı Kılan Temel Özellikler		İşletme Sayısı (Adet)	
5 Yıldızlı Otel İşletmesi	Uluslararası otel zincirine bağlı olarak hizmet sunan bir otel işletmesi olmamız çalışanlarımıza yeni açılan tesislerimizde veya zincirde faaliyette bulunan diğer işletmelerimizde pek çok kariyer fırsatı sunmaktadır.	3	
	Otelimiz yöneticilerinin inisiyatif kullanma özgürlüğü oldukça fazladır.	2	
	Misafir memnuniyeti oranımız % 100' dür.	1	
	Her yaş grubundan misafire hizmet sunacak soyut ve somut imkanları bünyesinde bulunduran bir işletmeyiz.	1	
	Condominium sistemi Alanya' ya getirerek farklı bir yönetim geliştiren, yenilikleri sürekli olarak takip ederek sürekli gelişim içerisinde olan bir işletmeyiz.	1	
	Yöneticiler hatta işletme sahipleri ile çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin olduğu, samimi bir çalışma ortamına sahip bir işletmeyiz.	1	
	16 yıldır hizmet veren bir otel işletmesi olmamıza rağmen dinamik, rekabet yaratan, tercih edilebilirliği yüksek bir işletmeyiz. İşgücü devir hızı oranımız % 5,5 olmakla birlikte misafir sadakat oranımız oldukça yüksektir.	1	
4 Yıldızlı Otel İşletmesi	Misafirlerimize kaliteli hizmet sunarak onların grubumuz bünyesinde faaliyette bulunan otellerimiz, bölgemiz ve ülkemizden "Mutlu Hatıralar (Happy Memories)" ile ayrılmalarını sağlamak önceliğimizdir.	3	
	İnsan kaynağımızın istihdamına özen gösteren, çalışanlarımıza kariyer fırsatı sunan, çalışanlarımıza sürekli eğitim veren bir işletmeyiz.		
	Misafirlerimiz, çalışanlarımız, yönetimimiz veya sektörel gelişim ve değişim kaynaklı her türlü yeniliğe açık ve yenilikleri uygulayan bir işletmeyiz.		
	İşgücü devir hızı oranımız düşüktür.		1
	Yenilenme için her yıl bütçeden pay ayrılmaktadır ve yenilikler uygulanmaktadır.		1
	Misafir ihtiyaçlarından kaynaklanan yenilikleri gerçeğe dönüştüren bir işletmeyiz.		1
	Otelimize düzenli olarak gelen misafirlerimiz (Repeat Guests) ile beraberinde getirdikleri misafirlerimiz oldukça fazladır.		1
Teknolojik gelişmeler ile otel işletmeleri uygulamalarını sektör ve basın aracılığıyla takip eden, misafir memnuniyeti odaklı her türlü yeniliğe açık bir işletmeyiz.	1		
Eşyalar ve dekorasyon renklerinin uyumlu olduğu, fitness salonu spor ekipmanlarının çok sayıda ve çeşitli olduğu, ağaçlandırma, çiçeklendirme gibi çevre düzenlemelerine önem veren bir işletmeyiz.	1		
3 Yıldızlı Otel İşletmesi	Misafirlerimiz ve çalışanlarımıza değer veren bir işletmeyiz.	1	

**Tablo 4.44. Katılımcının Otel İşletmesinde Yapmayı Çok İsteddiği Ancak Yapamadığı Ya Da Yapmayı Düşündüğü Yenilik Fikirleri**

<b>Katılımcının Otel İşletmesinde Yapmayı Çok İsteddiği Ancak Yapamadığı Ya Da Yapmayı Düşündüğü Yenilik Fikirleri</b>		<b>İşletme Sayısı (Adet)</b>
<b>5 Yıldızlı Otel İşletmesi</b>	Hizmet kalitesini artırmak ve açık büfelerdeki israfı önlemek için misafirlerimize A la Carte yiyecek- içecek hizmeti sunmak.	3
	Katılımcı bir yönetim anlayışında misafirlerimiz ve çalışanlarımızın fikirlerini sundukları, yeni fikirlere ve bu fikirlerin uygulanmasına açık olan bir sistem kurmak.	3
	Satış ve pazarlama departmanımızda kendi pazarlama sistemimizi kurarak, online satış sistemini kendi bünyemizde hayata geçirip acentelere olan bağımlılığı azaltmak veya ortadan kaldırmak.	2
	Su spor oyunları için özel bir düzenleme ve yatırım yapmak.	1
	Çevre ve yeşil alan düzenlemesi yapılmış, doğa ile iç içe bir işletme olmak.	1
	Misafirlerimizin otobüs beklerken ya da dinlenirken kullanabilmeleri için otel bahçesine kamelyalar inşa etmek.	1
	Otel misafirleri, personeli, yöneticileri ve patronları yanı sıra turizm sektörünün güncel haberlerini içeren, düzenli olarak yayınlanacak otel gazetesi veya dergisi hazırlamak.	1
	Çalışma koşullarını düzenleyip yaşam standartlarını yükselterek, çalışanlarımızı özel ve sosyal hayatlarına zaman ayırabilecek, en az dört yıldızlı tesislerde tatil yapabilecek imkanlara sahip bireyler haline getirmek.	1
<b>4 Yıldızlı Otel İşletmesi</b>	Oda kapılarının parmak izi tanıma sistemi ile açılmasını sağlamak, Misafir odalarında dokunmatik ekranlar ve sistemler kurmak, Herşey Dahil Sistem yerine yarım pansiyon hizmet sunmak.	2
	Çalışanlarımızın yurtdışında dil eğitimi almalarını sağlamak.	2
	Oteli mimari açıdan tamamen yenilemek.	1
	Yeşil alan oluşturmak, Yıl boyu sürecek eğitim programları uygulamak.	1
	Odalar ve restoranları yenilemek, havuzlardaki su kaydıraklarının sayısını artırmak.	1
	Akademisyenlerden destek alarak eğitim programları düzenlemek, eğitim faaliyetleri gerçekleştirmek.	1
	Turizm sektöründe insan kaynağının önemli bir unsur olduğu bilinciyle faaliyette bulunan katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmak.	1
	Çalışanlarımıza sezonluk değil, yıl boyunca iş imkanı sunabilmek, Turizmi 12 ay boyunca canlı tutabilmek için turistik ürün ve hizmetleri çeşitlendirmek.	1
Kış aylarında personelimize yabancı dil eğitimi vermek, Her ay belirli bir günde her kademedeki personelin katılacağı beyin fırtınası toplantıları yapmak.	1	
<b>3 Yıldızlı Otel İşletmesi</b>	Otel odalarının konforunu artırmak, Güneş enerjisinden elektrik üretmek ve bunu tesis için kullanmak, Misafirlerin beraberinde getirdikleri evcil hayvanları için otel bünyesinde hayvan barınağı oluşturmak.	1
	Misafirlere ikram etmek üzere sebze ve meyve yetiştirilebilecek, hatta sebze ve meyveleri misafirlerin kendilerinin yetiştirebileceği organik tarım alanlarına sahip olmak, Otel plajında, deniz üzerine yansıtılmış video ve fotoğraf yansımaları lazer gösterileri yapmak.	1
	Otel bahçesi ve çocuk parkına sahip olmak.	1

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Küresel rekabetin, hızla gelişen teknolojinin ve yeniliklerin yaşandığı günümüz iş dünyasında kendini sürekli olarak yenileyen ve yenilikçiliği işletmenin temel değerlerinden biri haline getirerek yenilik yönetiminin sürekliliğini sağlayan işletmeler ayakta kalabilmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında üstün başarı için işletme yöneticilerinin klasik yönetim uygulamalarından sıyrılarak modern liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. İş hayatında hızla gerçekleşen değişimler, üst yönetim başta olmak üzere işletme yöneticilerinin liderliğinde ve desteğinde, işletme çalışanlarının tümünün katılımı ile işletme faaliyetlerini yenilikçi bir kültür temelinde gerçekleştirerek farklılık sunmalarını gerektirmektedir.

Turizm sektöründe de her geçen gün şiddetlenen rekabet koşullarında başarı elde etmek ve işletmeyi başarı temelleri üzerinde ayakta tutabilmek, yenilikçiliği benimsemiş bir yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır.

Yenilik yönetimi modern yönetim tarzları liderliğinde, ürün, hizmet, süreç ve yöntemleri içerecek şekilde işletmenin tamamında uygulandığında gerek sektörümüzdeki işletmeler için fark yaratan nitelikteki en önemli faktör olan insan kaynağının gerekse misafirlerin memnuniyetini ve bağlılıklarını temin edecektir.

İşletme çalışanları ile birlikte belirlenecek işletme vizyonunu başarıya yolunda modern yönetim tekniklerini uygulayarak işletme faaliyetlerini sürdürmek, katılımcı bir yönetim anlayışı ile çalışanların işletme faaliyet süreçlerine ve karar alma aşamalarına katılmalarına imkan sunmak, insan kaynağının eğitimi ve gelişimine önem vermek, çalışanlara güvenerek onlara pek çok yetki ve sorumluluk bırakarak yaratıcılıklarına imkan sunmak ve sunacakları yenilik fikirlerine açık olmak işletme genelinde uygulanabilecek yenilik türlerindedir. Böyle bir yapı, yenilikçi örgüt kültürünü de sağlam temeller üzerinde tutmaya katkı sağlayacaktır. Üst yönetim liderliği ve desteği ile işletmenin farklı birimlerinden ve kademelerinden oluşturulacak bir yenilik ekibi ise yenilikçi fikirler üretmesi, ya da sunulan yenilikçi fikirleri değerlendirerek hayata geçirmesi açısından yenilik sürecinin başarısında büyük etkiler oluşturacaktır. Yenilik yönetim sürecine bir iç kaynak olarak işletme çalışanları yanı sıra dış kaynak niteliğindeki misafirleri dinleyerek, Ar-Ge çalışmaları ile misafir istek, ihtiyaç ve



beklentilerini belirlemek hatta öngörmek, rakipleri ve teknolojiyi yakından takip ederek sektörel değişim ve gelişimleri işletme süreçlerine uyarlamak, tedarikçiler, danışmanlar, akademisyenlerden görüş almak, sektörel yayınları takip ederek gelişim ve değişimleri uyarlamak hatta farklılıklar sunmak işletmelerin yenilik sürecine katkı sağlayacaktır.

İşletmeler için oldukça önemli, modern bir yönetim tekniği olan yenilik yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen veriler araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde yenilik yönetiminin uygulandığını ve yenilikçi örgüt yapısının var olduğunu göstermektedir. Böyle bir sonucun varlığını görmek sektörel açıdan değerlendirildiğinde oldukça sevindiricidir.

Yenilik yönetimi örgütün faaliyet alanlarının tümünü kapsayan bir süreci içermektedir. Araştırma ile elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise yenilik yönetiminin alanlarını ifade eden, yenilik geliştirme başarı faktörleri olarak nitelendirilen ürün ve hizmete ilişkin boyutlar, pazara ilişkin boyutlar, sürece ilişkin boyutlar ve örgüte ilişkin boyutların birbirleri ile ilişkisinin varlığıdır. Tüm bu boyutların varlığı ile uygulanabilen yenilik yönetimi yenilikçi örgüt kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları aynı zamanda yenilik yönetiminde başarı faktörleri ile yenilikçi örgüt kültürü arasında bir ilişkinin varlığını da ortaya koymaktadır.

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerinden anketimizi cevaplayan yöneticilerin %90,8' inin çalışmakta oldukları otel işletmesinden memnun olduklarını ve yine %90' ının çalışmakta oldukları otel işletmesini çalışmalarını için başkalarına tavsiye edeceklerini belirtmişlerdir. Bu veriler işletmelerin üst kademe ve departman düzeyindeki yöneticilerinden oluşan katılımcı grubun otel işletmelerine bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin bir göstergesidir ve bu sonuç sektörel başarı açısından oldukça önemli bir etkidir.

Araştırma sonuçları ile otel işletmelerinin çoğunlukla misafir ilişkileri, satış-pazarlama, yiyecek- içecek birimlerinde yenilikler uygulandığı, yenilik faaliyetlerinin büyük oranlarla otel işletmelerinin başta plaj, yiyecekler, içecekler, üniforma, bahçe, dekorasyon, animasyon ve çevre duyarlılığı olmak üzere pek çok unsurunda gerçekleştirildiği bulgulanmıştır.

Yenilik faaliyetleri sonucunda müşteri memnuniyetini sağlamak, maliyetlerden tasarruf etmek, daha fazla kar elde etmek, rekabet avantajı sağlamak ve teknolojiyi takip

etmek amaçlanırken, bu faaliyetlere maliyet, personelin niteliği, misafirlerin talebi, iletişim sistemi, idari engeller, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve bürokrasinin engel oluşturduğu ve yenilik kararlarının oluşmasında otel işletmesi sahibi ve yönetim kurulu başta olmak üzere yöneticiler, genel müdür, misafirler, danışmanlar, bilişim teknolojileri, basın yayın organlarının etkili olduğu ve en düşük etkiyi işletmenin insan kaynağının sağladığı tespit edilmiştir.

Araştırma ile yenilik yönetimi başarı faktörlerinden ürün ve hizmete ilişkin boyutların yenilikçi örgüt kültürü yapısında bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Sürece ilişkin boyutlar ile pazara ilişkin boyutların yenilikçi örgüt kültürü yapısının oluşumu ve devamlılığında etkili olduğu gözlenmekle birlikte, en büyük etkinin örgüte ilişkin boyutlar tarafından sağlandığı tespit edilmiştir. Örgüte yönelik yenilik faaliyetlerine önem vermek ve bu alandaki yenilikçi uygulamaları artırmak işletmenin yenilikçi örgüt kültürü yapısını sağlayacak ve sağlamlaştıracaktır.

Alanda yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde zincire bağlı otel işletmelerinin bağımsız otel işletmelerine göre pek çok kaynağa ve güce sahip olmaları sebebiyle daha yenilikçi oldukları vurgulanmaktadır. Araştırmamız sonucunda zincire bağlı olan otel işletmelerinin bağımsız otel işletmelerine göre ürün ve hizmete, pazara, sürece ve örgüte ilişkin boyutlara daha fazla eğilim gösterdikleri, işletme faaliyetlerini bu alanlarda yoğunlaştırdıkları böylece yenilik yönetimini daha etkin kullandıkları tespit edilmiştir. Yenilikçi örgüt yapısının ise otel işletmesinin bu türdeki bir özelliğine göre farklılık göstermediği bulgulanmıştır.

Yenilik yönetiminin tüm süreçlerinde büyük bir öneme sahip olan Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler yenilik yönetimini Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirilmeyen işletmelere göre daha başarılı uygular. Araştırma sonuçlarımız Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren otel işletmelerinin gerçekleştirilmeyen otel işletmelerine göre ürün ve hizmete, sürece ve örgüte ilişkin boyutlara daha fazla eğilim gösterdiklerini, yenilik yönetimini uyguladıklarını ve daha yenilikçi yapıda bir örgüt kültürüne sahip olduklarını ortaya koymuştur. Pazara ilişkin boyutlar açısından ise Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren otel işletmeleri ile gerçekleştirilmeyen otel işletmeleri arasında bir farklılık bulgulanmamıştır. Yenilik yönetim sürecinde Ar-Ge faaliyetlerinin işletme başarısına katkısı büyük önem taşırken araştırma kapsamında az sayıda otel işletmesinde Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştiriliyor olması ise eleştiriye değer bir sonuçtur.

Yenilik ekibinin varlığı işletmenin yenilik yönetim sürecine büyük katkılar sağlamaktadır ve yenilik sürecinde örgütsel başarıyı desteklemektedir. Araştırma ile yenilik ekibine sahip olan otel işletmelerinin olmayan otel işletmelerine göre yenilik yönetiminin temel boyutları olan ürün ve hizmete, sürece, pazara ve örgüte ilişkin boyutların tamamına daha fazla eğilim gösterdikleri, yenilik yönetimini daha etkin kullandıkları ve daha yenilikçi yapıda bir örgüt kültürüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen, yenilik ekibine sahip olan otel işletmeleri sayısının oldukça az olması ise istenen bir sonuç değildir, çünkü yenilik ekine sahip olan daha fazla sayıdaki işletmenin varlığı gerek işletmeler gerek sektör açısından yenilik yönetimi alanındaki çalışmalara yön verecektir ve fayda sağlayacaktır.

Belge ve ödüllere sahip olmanın yenilik geliştirme başarı faktörleri ile yenilik yönetimi arasında bir farklılık oluşturmadığı, ancak belge ve ödüle sahip olan otel işletmelerinin daha fazla yenilikçi örgüt kültürü yapısının sahip oldukları elde edilen bir diğer sonuçtur. Dışarıdan hizmet (outsourc) alımı açısından değerlendirildiğinde ise yenilik geliştirme başarı faktörleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü açısından dışarıdan hizmet (outsourc) alan otel işletmeleri ile almayanlar arasında bir farklılık gözlenmemiştir.

Otel işletmeleri faaliyet süreleri bakımından karşılaştırıldığında 1 yıldan az- 5 yıl arası hizmet veren otel işletmelerinin 6- 10 yıl arası hizmet veren otel işletmelerine göre sürece ilişkin boyutlara daha fazla eğilim gösterdikleri, yenilik yönetimini daha aktif uygulayarak daha belirgin bir yenilikçi örgüt kültürü yapısına sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.

Son yıllarda ülkemizde son derece modern konaklama işletmeleri yatırımları hız göstermiş ve rekabet ortamında fark yaratabilme önem kazanmıştır. Bu farklılık ile turizm işletmelerinin fark yaratan en önemli kaynağı olan, işletmenin insan kaynağı başta olmak üzere misafir memnuniyetini sağlamak sektörel başarıyı sağlam temeller üzerinde tutacaktır. İşletmelerdeki yenilik yönetimi uygulamaları ve yenilikçi örgüt kültürü yapısının varlığı ise bu sürece olumlu katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen araştırma ile elde edilen bu veriler ışığında değerlendirildiğinde, genel itibariyle günümüz konaklama işletmeleri üst yönetiminin geleneksel yönetim uygulamalarından sıyrılarak modern yönetim teknikleri sergilediklerini, yenilik yönetimini işletmenin pek çok alanında uyguladıklarını görmek sektörel açıdan oldukça sevindirici bir gelişmedir.

Araştırma sonuçlarının araştırmanın sınırlılıkları içerisinde değerlendirilmesi gerektiği önemle belirtilmelidir. Yenilik yönetimi alanında ve diğer modern yönetim teknikleri alanlarında yeni bilimsel çalışmaların yapılması ve elde edilen sonuçların turizm sektörümüze katkı sağlaması bakımından sektörün yatırımcıları ve yöneticileri ile paylaşılması ülkemiz açısından önemli bir kaynak olan turizm sektöründe profesyonel yönetimin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

## KAYNAKÇA

Acaray, A., “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2007.

Afuah, A., Innovation Management, Strategies, Implementations and Profits, Oxford University Press, Second Edition, 2003.

Ahmed, P.K., “Culture and Climate for Innovation”, European Journal of Innovation Management, Vol. 1, No. 1, 1998: 30- 43.

Akgül, A., Çevik, O., İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’ Te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, Emek Ofset Ltd. Şti., İkinci Baskı, Ankara, 2005.

Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Genişletilmiş 2. Baskı, Antalya, Ocak 2002.

Altın, S., “Gurme Eğlence Şirketi Do&Co’ dan Uçakta Restoran Hizmeti; Flying Chef”, Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi, Sayı 87, Nisan- Mayıs 2011: 80- 86.

ALTSO Alanya Ekonomik Rapor 2010, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, Alanya- Antalya, 2011.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı, Sakarya, 2010.

Álvarez, J.A., Gonzáles, O., “Innovative Capacity In Tourism Destinations: An Application To Spanish Destinations”, Chapter 6, Competitive Strategies and Policies for Tourism Destinations: Quality, Innovation and Promotion, Tourism and Hospitality Development and Management Series, Editor: Flora Maria Diaz- Perez, Nova Science Publishers, Inc., New York, 2010.

Amabile, T.M., Conti, R., “Changes In The Work Environment for Creativity During Downsizing”, The Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 6, 1999: 630- 640.

Andersen, J.A., “Leadership, Personality And Effectiveness”, The Journal of Socio-Economics, 35, 2006: 1078- 1091.

Aragón-Correa, J.A., García-Morales, V.J., Cordon-Pozo, E., “Leadership and Organizational Learning’ s Role On Innovation and Performance: Lessons from Spain”, Industrial Marketing Management, Vol. 36, Issue 3, April 2007: 349- 359.

Ateş, M.R., İnovasyon Hayat Kurtarır, Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul, Mayıs 2007.

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

Barrows, C.W., Powers, T., Introduction To Management In The Hospitality Industry, John Wiley & Sons, Inc., Ninth Edition, 2009.

Bass, B.M., Bass & Stogdill’ s Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications, The Free Press, Third Edition, 1990.

Batman, O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, İstanbul, Eylül 2008.

Batman, O., Soybalı, H.H., “Otel İşletmeleri”, Turizm İşletmeleri, Editörler: Yrd. Doç. Dr. Şehnaz Demirkol, Yrd. Doç. Dr. Burhanettin Zengin, Değişim Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, Mart 2009: 93- 129.

Beech, J., Chadwick , S., The Business of Tourism Management, Pearson Prentice Hall, 2006.

Bektaş, Ç., Durna, U., “Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi”, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar (Editörler: Dr. Melih Bulu ve İ. Hakkı Eraslan), Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, İstanbul, Aralık 2007.

Berson, Y., Nemanich L.A., Waldman D.A., Galvin B.M., Keller R.T., "Leadership and Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Issue 6, December 2006: 577- 594.

Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 6. Baskı, Eylül 2006.

Bloch, C., "Assessing Recent Developments In Innovation Measurement: The Third Edition of The Oslo Manual", *Science and Public Policy*, 34 (1), February 2007: 23- 34.

Brown, T.J., "Corporate Innovation at Southwest Airlines: An Interview with Herb Kelleher, Founder & Former Cahir & CEO", *Business Horizons*, Vol. 52, 2009: 409- 412.

Brymer, R.A., "Employee Empowerment: A Guest- Driven Leadership Strategy", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 32, No. 1, 1991: 58- 68.

Burnside, R.M., "Visioning: Building Pictures Of The Future", in Henry, J., Walker, D. (Eds), *Managing Innovation*, Sage, London, 1994.

Camisón, C., Monfort- Mir, V.M., "Measuring Innovation In Tourism From The Schumpeterian and The Dynamic- Capabilities Perspectives", *Tourism Management*, Article In Press, 2011: 1- 14.

Chen, W.J., "Innovation in Hotel Services: Culture and Personality", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 1, March 2011: 64- 72.

Chiang, C., Jang S., "The Antecedents And Consequences of Psychological Empowerment: The Case Study of Taiwan' s Hotel Companies", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 1, 2008: 40- 61.

Çakıcı, A.C., "Seyahat Sıklığı Değişkenlerine Göre Müşteriler Tarafından Otel Özelliklerinin Değerlendirilmesi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl 11, Türkçe- Eylül- Aralık, 2000: 160- 168.

Daft, R. L., *Management*, Thomson South Western, Sixth Edition, 2003.

de Brentani, U., “Innovative Versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, Issue 3, May 2001: 169- 187.

Dewald, B.W.A.(B)., Sutton, J., “Hospitality Employees’ Empowerment in Hong Kong and The Chinese Mainland”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 1, No. 1, 2000: 57- 65.

Doğan, S., *Vizyona Dayalı Liderlik, Philip & Richard’ s İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı*, Seçil Ofset, İstanbul, 2001.

Drejer, A., “Situations for Innovation Management: Towards A Contingency Model”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 1, 2002: 4- 17.

Drucker, P.F., “The Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*, August 2002: 5- 10.

Dubrin, A.J., *Fundamentals of Organizational Behavior*, Thomson South Western, Third Edition, 2005.

Durna, U., *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim 2002.

Ehtiyar, R., Tekin, Y., Alper, F., “A Research To Determine The Relation Between The Integration Levels and Organizational Commitment of The Staff”, *Turk- Kazakh International Tourism Conference 2006, Alanya- Turkey, 20- 26 November 2006*: 1224- 1240.

Elçi, Ş., “İnovasyon: Niçin, Kimin İçin?”, 2004- 2007,  
<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx> .

Elçi, Ş., Karataylı, İ., *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*, Technopolis Group Türkiye, 2008.

Enz, C.A., Siguaw, J.A., “Innovations in Hotel Practice”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, No. 5- 6, 2003: 115- 123.



Erdem, B., “İnovasyon, Krizden Kurtulmanın Bir Yolu Olabilir Mi?: Otel İşletmeleri Ekseninde Kavramsal Bir İnceleme”, Uluslararası Global Mali Kriz Konferansı Bildiriler Kitabı, Bişkek/ Kırgızistan, 01- 05 Nisan 2010: 141- 162.

Erdem, B., “Otel Endüstrisinde Yeni Bir Trend: Dizayn Oteller”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 2010: 115- 132.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş Sekizinci Bası, İstanbul, Ocak 2004.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul, Ekim 2010.

Eren, G.S., “Teknolojiyi Misafirperverliğe Entegre Ettik.”, Derleyen: Hülya Akyurt, Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi, Sayı 45, Aralık 2003: 70- 72.

Erkişi, C.C., Dinçer, M.Z., “Butik Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Kullanılan Fiziksel Kanıtların Müşteri Talebi Yaratmadaki Etkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği”, 9. Geleneksel Turizm Paneli 2010 Bildiriler Kitabı, Sakarya, 2010: 94- 105.

European Commission, Green Paper on Innovation, December 1995.

Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G., Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth- Heinemann Elsevier, 2007.

Faché, W., “Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism”, Managing Service Quality, Vol. 10, No. 6, 2000: 356- 366.

García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., Verdú-Jover, A.J., “Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 106, No. 1, 2006: 21- 42.

Gastronomi, Otel Ekipmanları ve Yiyecek- İçecek Dergisi, Boyut Yayıncılık A.Ş., Sayı 84, Ekim- Kasım 2010.

González, O., Álvarez, J.A., “Human Capital, Innovation and Productivity In The Hotel and Restaurant Sector In Mediterranean Tourist Countries”, Chapter 5, Competitive Strategies and Policies for Tourism Destinations: Quality, Innovation and Promotion, Tourism and Hospitality Development and Management Series, Editor: Flora Maria Diaz- Perez, Nova Science Publishers, Inc., New York, 2010.

Görmüş, A.Ş., Aydın, S., “Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkileri Örgüt Kültürünün Boyutları”, Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik, Editörler: Prof. Dr. Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Doç. Dr. Pınar Süral Özer, Yrd. Doç. Dr. Engin Deniz Eriş, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010: 175- 188.

Greenberg, J., Managing Behavior in Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Third Edition, 2002.

Greger, K.R., Peterson, J.S., “Leadership Profiles for the New Millenium”, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, No. 1, February 1, 2000: 16- 29.

Güleş, H.K., Bülbül, H., “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2004: 115- 129.

Güngör, B., “Biz Misafire Bakmıyoruz, Görüyoruz!”, Derleyen: Hülya Akyurt, Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi, Sayı 45, Aralık 2003: 66- 68.

Hellriegel, D., Slocum, J.W., “Organizational Behavior”, South- Western Cengage Learning, 13th Edition, 2011.

Hair, J.F., Bush, R.P., Ortinau, D.J., Marketing Research A Practical Approach for The New Millennium, McGraw- Hill Companies, Inc., 2000.

Hales, C., Klidas, A., “Empowerment In Five- Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?”, International Journal of Contemporary Hospitality Manegement, Vol. 10, No. 3, 1998: 88- 95.

Harrison, J.S., Enz, C.A., Hospitality Strategic Management Concepts and Cases, John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Hatch, M.J., Cunliffe, A.L., *Organization Theory*, Oxford University Press, Second Edition, 2006.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., Somerville, I., *Leading for Innovation and Organizing for Results*, The Drucker Foundation Wisdom To Action Series, Jossey- Bass A Wiley Company, 2002.

Hinterhuber, H.H., Friedrich, S.A., "The Technology Dimension of Strategic Leadership The Leadership Challenge For Production Economists", *International Journal Of Production Economics*, No. 77, 2002: 191- 203.

Hjalager, A.M., "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism", *Tourism Management*, Vol. 23, Issue 5, 2002: 465- 474.

Hjalager, A.M., "A Review of Innovation Research In Tourism", *Tourism Management*, Vol. 31, Issue 1, 2010: 1- 12.

Holjevac, I.A., "A Vision of Tourism and The Hotel Industry In The 21st Century", *Hospitality Management*, Vol. 22, 2003: 129- 134.

Hu, X., "Environmental Management at Small Hotels: A Case Study At Bastedalen Herrgard, Sweden", 2007: <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:23126>: 27.02.2011.

Huijbens, E.H., Hjalager, A.M., Björk, P., Nordin, S., Flagestad, A., "Sustaining Creative Entrepreneurship: The Role of Innovation Systems", *Tourism and Entrepreneurship International Perspectives*, Edited by Jovo Ateljevic & Stephen J. Page, Butterworth-Heinemann Elsevier, 2009.

Jacob, M., Groizard, J.L., "Technology Transfer And Multinationals: The Case of Balearic Hotel Chains' Investments In Two Developing Economies", *Tourism Management*, Vol. 28, Issue 4, August 2007: 976- 992.

Jarrar, Y.F., Zairi, M., "Employee Empowerment- A UK Survey of Trends And Best Practices", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 5, 2002: 266- 271.

Jung, D.I., Chow, C., Wu, A., “The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003: 525- 544.

Jung, D., Wu, A., Chow, C.W., “Towards Understanding The Direct and Indirect Effects of CEO’ s Transformational Leadership on Firm Innovation”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, 2008: 582- 594.

Kalaycı, Ş., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, , Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 5. Baskı, 2010.

Kanter, R.M., “Creating The Culture for Innovation”, *Leading for Innovation and Organizing for Results*, The Drucker Foundation Wisdom To Action Series, Edited by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Iain Somerville, Jossey- Bass A Wiley Company, 2002: 73- 85.

Kaplan, M., “Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.

Karaman, A., *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, Nisan 2006.

Kotter, J.P., “Winning At Change”, *Leader to Leader*, No. 10, Fall 1998: 27- 33.

Kozak, M.A., Güçlü, H., “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=29&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, 2003.

Kuczarski, T.D., “What Is Innovation? And Why Aren’ t Companies Doing More of It?”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 6, 2003: 536- 541.

Klidas, A., Berg van den P.T., Wilderom, C.P.M., “Managing Employee Empowerment In Luxury Hotels In Europe”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, No. 1, 2007: 70- 88.

Kluyver, C.A. de, Pearce II, J.A., *Strategy: A View from the Top (An Executive Perspective)*, Pearson Prentice Hall, Third Edition, 2009.

Kreitner, R., *Management*, Houghton Mifflin Company, Eighth Edition, 2001.

Lashley, C., McGoldrick, J., “The Limits of Empowerment A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 2, No. 3, 1994: 25- 38.

Lashley, C., “Towards An Understanding of Employee Empowerment In Hospitality Sevices”, *International Journal of Contemporary Hospitality Manegement*, Vol. 7, No. 1, 1995: 27- 32.

Lazer, W., Dallas, M., Riegel, C., *Hospitality and Toursim Marketing*, Educational Institute American Hotel & Lodging Association, 2006.

Le, Y., Hollenhorst, S., Harris, C., McLaughlin, W., Shook, S., “Environmental Management A Study of Vietnamese Hotels”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 2, April 2006: 545- 567.

Leonidas, N., “Creative Hotel Design”,  
[http://www.sonnbichler.com/downloads/pspnewsletter\\_final\\_07\\_10\\_04.pdf](http://www.sonnbichler.com/downloads/pspnewsletter_final_07_10_04.pdf), 2004.

López-Fernández, M.C., Serrano-Bedia, A.M., Gómez-López, R., “Factors Encouraging Innovation In Spanish Hospitality Firms”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 52, No. 2, May 2011: 144- 152.

Luecke, R., *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık (Managing Creativity and Innovation)*, Çeviren: Turan Parlak, Harvard Business School Press, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, Şubat 2008.

Luthans, F., *Organizational Behavior*, McGraw- Hill International Editions, Management and Organization Series, Seventh Edition, 1995.

Lyons, R.K., Chatman, J.A., Joyce, C.K., “Innovation In Services: Corporate Culture and Investment Banking”, *California Management Review*, Vol. 50, No. 1, Fall 2007: 174- 191.

Maviş, F., *Otel Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, Ocak 2006.

Miron, E., Erez, M., Naveh, E., “Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, Issue 2, March 2004: 175- 199.

Mirze, S.K., Ülgen, H., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 4. Bası, Ekim 2007.

Moorhead, G., Griffin, R.W., *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A., Third Edition, 1992.

Mumford, M.D., Licuanan, B., “Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, Issue 1, 2004: 163- 171.

Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., Strange, J.M., “Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, 2002: 705- 750.

Murphy, P.E., *The Business of Resort Management*, Butterworth- Heinemann Elsevier, 2008.

Najdeska, K.A., Karadzova, V., Vasileska, L., “Innovation As A Strategy For Improving Catering Product Quality”, *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceedings*, 2010: 707- 711.

Naktiyok, A., “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, Haziran 2007: 211- 230.

Nickson, D., *Human Resource Management For The Hospitality and Tourism Industries*, Butterworth- Heinemann Elsevier, 2007.

Northouse, P.G., *Leadership Theory and Practice*, Sage Publications Inc., Fourth Edition, 2007.

Nykiel, R.A., *Hospitality Management Strategies*, Pearson Prentice Hall, 2005.

Oke, A., "Barriers to Innovation Management in Service Companies", *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 1, March 2004: 31- 44.

Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F.O., "The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities", *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 1, 2009: 64- 72.

Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., Martínez-Ros, E., "Innovation Activity In The Hotel Industry: Evidence From Balearic Islands", *Tourism Management*, Vol. 26, No. 6, 2005: 851- 865.

Ottensbacher, M., Gnoth, J., "How to Develop Successful Hospitality Innovation", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, No. 2, 2005: 205- 222.

Ottensbacher, M., Gnoth, J., Jones, P., "Identifying Determinants of Success In Development of New High- Contact Services: Insights From The Hospitality Industry", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 4, 2006: 344- 363.

Ottensbacher, C.M., "Innovation Management In The Hospitality Industry: Different Strategies For Achieving Success", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 31, No. 4, November 2007: 431- 454.

Ottensbacher, M.C., Harrington, R.J., "Institutional, Cultural and Contextual Factors: Potential Drivers of The Culinary Innovation Process", *Tourism and Hospitality Research*, 9 (3), July 2009, 235- 249.

Ottensbacher, C.M., Harrington, R.J., "Strategies for Achieving Success for Innovative Versus Incremental New Services", *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 1, 2010: 3- 15.

Ozan, Ö. “İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2009.

Özalp, İ., Öcal, H., “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 4, 2000: 207- 227.

Özgen, I., “Environmental Management In The Lodging Industry: A Case Study From Turkey”, Proceedings of The 2007 International Tourism Biennial, Edited by Bart Bonamie, Çanakkale Onsekiz Mart University, School of Tourism & Hotel Management, 2007: 719-726.

Pearson, A.E., “Tough- Minded Ways To Get Innovative”, Harvard Business Review, August 2002: 5- 12.

Peters, M., Pikkemaat, B., “Innovation In Tourism”, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 6, Issue 3- 4, 2006: 1- 6.

Pizam, A., International Encyclopedia of Hospitality Management, Elsevier, 2007.

Pree, M.D., “Creative Leadership”, Leading for Innovation and Organizing for Results, The Drucker Foundation Wisdom To Action Series, Edited by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Iain Somerville, Jossey- Bass A Wiley Company, 2002: 31- 38.

Quigley, J.V., Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması, Çeviren: Berat Çelik, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, Mayıs, 1998.

Quinn R.E., Spreitzer, G.M., “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, Organizational Dynamics, Vol. 26, No. 2, 1997: 37- 51.

Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall, Sixth Edition, 2000.

Rodgers, S., “Innovation in Food Service Technology and Its Strategic Role”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 26, Issue 4, December 2007: 899- 912.



Saatçioğlu, Ö.Y., Özmen, Ö.N.T., “Yenilik Sürecinde Karşılaşılan Engellerin Yorumlayıcı Yapısal Modelleme İle İncelenmesi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Fakültesi İşletme Bölümü, 21- 23 Mayıs, 2009: 388- 391.

Saeed, J., *Managerial Competence within the Hospitality and Tourism Service Industries, Global Cultural Contextual Analysis*, Routledge, 2006.

Schall, M., “Best Practices In The Assessment of Hotel- Guest Attitudes”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (2), 2003: 51- 65.

Seçer, E., “Bizde ‘Hayır’ Sözcüğü Yoktur...”, *Derleyen: Hülya Akyurt, Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi*, Sayı 45, Aralık 2003: 62- 64.

Selden, L., MacMillan, I.C., “Manage Customer- Centric Innovation- Systematically”, *Harvard Business Review*, April 2006: 1- 8.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J., *The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, July 1994.

Sengupta, A., Dev, C.S., “Service Innovation: Applying The 7-I Model to Improve Brand Positioning at The Taj Holiday Village Goa, India”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (1), February 2011: 11- 19.

Spreitzer, G.M., “Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, 1995: 1442- 1465.

Spreitzer, G.M., “Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research On Empowerment At Work”. <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/EmpowermentandSelf-management.pdf>, In C. Cooper, J. Barling, ed., *Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications, 2007: 1- 42.

Stamboulis, Y., Skayannis, P., “Innovation Strategies and Technology for Experience- Based Tourism”, *Tourism Management*, Vol. 24, Issue 1, 2003: 35- 43.

Stoker, J.I., Looise, J.C., Fisscher, O.A.M., De Jong, R.D., “Leadership and Innovation: Relations Between Leadership, Individual Characteristics and Functioning of R&D Teams”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, Issue 7, 2001: 1141-1151.

Strange, J.M., Mumford, M.D., “The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, Issue 4, 2002: 343- 377.

Stutts, A.T., Wortman, J.F., *Hotel and Lodging Management*, John Wiley & Sons, Inc., Second Edition, 2006.

Su, A.Y., “Customer Satisfaction Measurement Practice in Taiwan Hotels”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, Issue 4, November 2004: 397- 408.

Subaşı, Ç.Y., “THY Başarıya Uçuran Şifreler”, *CNBC-e Business*, Sayı 48, Ekim 2010: 26-32.

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., Sørensen, F., “The Innovative Behaviour of Tourism Firms- Comparative Studies of Denmark and Spain”, *Research Policy*, Vol. 36, Issue 1, February 2007: 88- 106.

Şener, B., *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, Eylül 2001.

Şener, B., *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, Ocak 2007.

Taş, D., “Seksi Adam & Eve Romantik Oldu, Dizayn Ödülünü Kaptı”, [http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2009/11/11/seksi\\_adam\\_eve\\_romantik\\_oldu\\_dizayn\\_odu\\_lunu\\_kapti](http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2009/11/11/seksi_adam_eve_romantik_oldu_dizayn_odu_lunu_kapti).

Taşar, O., “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisi: İstanbul Örneği”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2011.

Tekin, Y., “Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’ da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2007.

Tekin, Y., Ehtiyar, R., “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, Journal of Yaşar University, No. 24, Vol. 6, 2011: 4007- 4023.

Tekin, Y., Köksal, C.D., “Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya’ da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Journal of Yaşar University, No. 25, Vol. 7, 2012: 4241- 4267.

Tokmak, İ., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya, Ocak 2008.

Top, S., İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Haziran 2008.

Topçuğlu, L., “Bize Göre Tüm Konuklarımız VIP”, Derleyen: Hülya Akyurt, Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi, Sayı 45, Aralık 2003: 58- 60.

Tourism Today, “Gloria Hotels Çevre Şampiyonu”, Tourism Today Turizm Aktüalite Dergisi, Sayı 97, Eylül- Ekim 2011: 97.

Tourism Today, “Downtown Antalya Rixos’ un 7. Şehir Oteli Oldu”, Tourism Today Turizm Aktüalite Dergisi, Sayı 97, Eylül- Ekim 2011: 110- 112.

Tourism Today, “Corendon İlkere Devam Ediyor”, Tourism Today Turizm Aktüalite Dergisi, Sayı 97, Eylül- Ekim 2011: 150.

Tourism Today, “Hilton Worldwide 5 Bin Odaya Ulaştı”, Tourism Today Turizm Aktüalite Dergisi, Sayı 98, Kasım- Aralık 2011: 118.

Tozkoparan, G., “Yenilik Yaratma Süreci Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar”, Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik, Editörler: Prof. Dr. Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Doç. Dr. Pınar Süral Özer, Yrd. Doç. Dr. Engin Deniz Eriş, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010: 129- 158.

“Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Resmi Gazete Tarihi: 21.06.2005, Resmi Gazete Sayısı: 25852,

<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/belge/1-43963/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>.

Trott, P., Innovation Management and New Product Development, Pearson Education Prentice Hall, Fourth Edition, 2008.

Turkishtime, “Türkiye İnovasyon Seferberliği”, Turkishtime Aylık Ekonomi ve İş Kültürü Dergisi, Sayı 116, Aralık 2011: 76- 87.

Türksoy, A., “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Oursourcing)”, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2005: 11- 18.

Türksoy, A., Türksoy, S.S., “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 1, 2007: 83- 104.

UNWTO News, Magazine of The World Tourism Organization, Issue 1, 2010.

Ural, A., Kılıç, İ., Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, SPSS 10.0 - 12.0 For Windows, Detay Yayıncılık, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, Ocak 2006.

Utterback, J.M., Mastering The Dynamics of Innovation, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Usta, Ö., Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım, Detay Yayıncılık, Ankara, Ağustos 2008.

Uzkurt, C., Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, Ocak 2008.

Ülgen, H., Mirze, S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan, 4. Bası, 2007.

Vatan, A., “Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul’ daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2010.

Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., Dev, C., “Service Innovation and Customer Choices In The Hospitality Industry”, Managing Service Quality, Vol. 15, No. 6, 2005: 555- 576.

Vila, M., Enz, C., Costa, G., “Innovative Practices in The Spanish Hotel Industry”, Cornell Hospitality Quarterly, 53 (1), February 2012: 75- 85.

Vizyon, “Antalya’ nın Yeni Cazibe Merkezi Olmaya Aday Aquarium’ un Temeli Atıldı”, Vizyon Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Aylık Yayını, Yıl 24, Sayı 278, Kasım- Aralık 2011: 29- 31.

Voyager, Seyahat Rehberi, No. 148, Mayıs 2011.

Wagen, L.V., Human Resource Management for Events: Managing The Event Workforce, Butterworth- Heinemann Elsevier, 2007.

Walker, J.R., Miller, J.E., Supervision in the Hospitality Industry: Leading Human Resources, John Wiley & Sons, Inc., Sixth Edition, 2010.

Wallach, E.J., “Individuals And Organizations: The Cultural Match”, Training And Development Journal, February 1983: 29- 36.

Warech, M., Tracey, J.B., “Evaluating The Impact of Human Resources: Identifying What Matters”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 45 (4), November 2004: 376- 387.

Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley & Sons, Inc., Third Edition, 2006.

Wong, C.S., Pang, W.L., “Barriers To Creativity In The Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, Issue 1, 2003: 29- 37.

Woods, R.H., King, J.Z., *Leadership And Management In The Hospitality Industry*, Educational Institute American Hotel & Lodging Association, Second Edition, 2002.

Yağcı, Ö., “Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi”, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Editörler: Doç. Dr. Fevzi Okumuş ve Yrd. Doç. Dr. Umut Avcı, Detay Yayıncılık, Ankara, Haziran, 2008: 401- 425.

Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Fifth Edition, 2002.

Yukl, G., “How Leaders Influence Organizational Effectiveness”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 6, 2008: 708- 722.

Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Pearson Prentice Hall, Seventh Edition, 2010.

Yürek, S., “20. Yüzyıl Başından Günümüze Adana’ da Kent Otellerinin Gelişimi”, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007.

Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E., “Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, 2007: 653- 667.

4imprint, “Building A Culture of Innovation”, 4imprint Inc., 2009.

<http://www.adamevehotel.com/>

<http://www.alanya.cc/tr/Turizm-Istatistikleri/1229-Kategorilerine-Gore-Alanya-Tesis-Sayilari.html>

<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/belge/1-94156/belgeli-tesis-istatistikleri.html>

<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/belge/1-94164/mahalli-idarelerden-belgeli-tesis-istatistikleri.html>

<http://www.capital.com.tr/yeni-urun-sunumuna-hiz-limiti-gerekli-mi-haberler/18424.aspx>

<http://www.corendon-airlines.com/site/newsDetail.asp?menuID=85>

<http://www.cpcopenhagen.dk/en/about>

<http://www.cpcopenhagen.dk/en/Walkofsustainabilityen>

<http://www.dedeman.com/basin-odasi/basin-bultenleri/basin-bulteni/dedeman-konya-turizm-bakanligi-tarafindan-yesil-yildiz-belgesi-ile-odullendirildi.html>

<http://www.flypgs.com/pegasus-ile-ucus/zamaninda-kalkis-performansi.aspx>

<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/haberler/211/pegasus-bu-defa-genc-tasarimcilara-uniformalar-icin-ucus-serbest-diyor.aspx>

<http://flypgs.com/pegasus-ile-ucus/pegasus-flying-cafe.aspx>

<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/haberler/601/yeni-ucagimiz-sevde-nil-d.yi-teslim-aldik.aspx>

<http://www.gloria.com.tr/tr/Corporate/WeCare.aspx>

<http://www.gloria.com.tr/tr/Corporate/Awards.aspx>

<http://www.gloria.com.tr/tr/Corporate/SocialResponsibility.aspx>

[http://www.hotelchatter.com/story/2009/5/13/202659/809/hotels/How\\_Much\\_Are\\_You\\_Willing\\_to\\_Give\\_Up\\_For\\_a\\_Low\\_Room\\_Rate](http://www.hotelchatter.com/story/2009/5/13/202659/809/hotels/How_Much_Are_You_Willing_to_Give_Up_For_a_Low_Room_Rate)

<http://www.iberotel.com/tr/hotels/details.php?id=7>

<http://www.itb-berlin.de/en/MediaCentre/PressReleasesAndNews/index.jsp?lang=en&id=22956>

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63779/turizm-belgeli-tesisler.html>

<http://www.kucukoteller.com.tr/padma>

<http://www.larasandland.com/larasandland2011/etkinlik.html>

<http://www.morfikirler.com/yazi/hizmet-sektorunde-bir-inovasyon-ornegi>

<http://www.mydizayn.org/yaraticilik/sleepbox-havalimani-hoteli>

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/8621038.stm>

<http://www.padma.com.tr/trindex2.html>

[http://www.pg.com.tr/procter/surdurulebilirlik\\_basarilar.htm](http://www.pg.com.tr/procter/surdurulebilirlik_basarilar.htm)

<http://www.radissonblu.com/hotel-berlin>

<http://www.radissonblu.co.uk/meetings/inspire-me/design>

<http://www.radissonblu.co.uk/meetings/responsible-business>

<http://www.radissonblu.com/service-concepts>

<http://www.rixos.com/tr/rixos-downtown-antalya-otel/limited-edition>

<http://sustainablecities.dk/en/city-projects/cases/copenhagen-the-worlds-best-city-for-cyclists>



[http://www.sheratonankara.com/o\\_f.asp?id=1](http://www.sheratonankara.com/o_f.asp?id=1)

<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/belge/1-43963/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>

<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=1044>

<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=802>

<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=805>

<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=813>

<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=1142>

<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=1139>

<http://www.themarmarahotels.com/tr/news-detail.asp?id=1093>

<http://www.thepresidenthotel.com/content.asp?pid=&cid=131>

<http://www.turkairport.com/foto-galeri/havaalani-ve-uyku-odaciklari/>

<http://www.yunak.com.tr/tr/Yunak-Hakkında.html>

<http://www.independent.co.uk/travel/hotels/ten-topquirky-hotels-2302786.html?origin=internalSearch>

## EK- 1

### Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması “*Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ve Yenilik Faaliyetlerinin Geliştirilmesi: Alanya’ da Bir Araştırma*” konulu doktora tez çalışmasının araştırma kısmını oluşturmaktadır ve bu konunun bölgemiz turizmde hizmet veren otel işletmelerindeki durumu sizlerin değerli katkıları ile araştırılmak istenmektedir.

Araştırmamıza destek olan otel işletmeleri ile anketimizi cevaplayan siz değerli katılımcıların isimleri ve bilgileri gizli tutulacaktır. Araştırmamız ile elde edilecek sonuçlar anketimizi cevaplayarak çalışmamıza destek veren otel işletmesi genel müdürüne rapor olarak ulaştırılacaktır. Bu nedenle anketimizde yer alan tüm soruları lütfen eksiksiz bir şekilde cevaplayınız.

Araştırmamız sonucunda elde edilecek sonuçların öncelikle ilgili otel işletmesi, sonrasında bölgemiz ve ülkemiz turizminin yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlaması temennisiyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

**Doç. Dr. Ufuk DURNA**  
Akdeniz Üniversitesi  
Alanya İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Öğretim Üyesi ve Bölüm Başkanı

**Arş. Gör. Yasemin TEKİN**  
Akdeniz Üniversitesi  
Alanya İşletme Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölümü  
Öğretim Elemanı

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Doktora Öğrencisi  
[yasemintekin@akdeniz.edu.tr](mailto:yasemintekin@akdeniz.edu.tr)

### I. BÖLÜM

Bu bölümde yer alan sorular doğrudan siz değerli katılımcı ile ilgili olup, vereceğiniz cevaplar çalışmamız için oldukça önemlidir. Bu nedenle lütfen soruları boş bırakmadan, özenle cevaplayınız ve cevaplarınızı “X” işareti ile belirtiniz.

#### 1- Cinsiyetiniz

- Bay  
 Bayan

#### 2- Medeni Haliniz

- Evli  
 Bekar

#### 3- Yaşınız

- 25- 30 yaş arası  
 31- 35 yaş arası  
 36- 40 yaş arası  
 41 yaş ve üzeri

#### 4- Eğitim Durumunuz- I

- İlköğretim  
 Lise  
 Ön Lisans (Üniversite 2 yıllık)  
 Lisans (Üniversite 4 yıllık)  
 Yüksek Lisans/ Doktora

#### 5- Eğitim Durumunuz- II

- Turizm alanında eğitim veren bir eğitim kurumundan mezun oldum.  
 Turizm alanı dışında eğitim veren bir eğitim kurumundan mezun oldum. Lütfen Belirtiniz .....

#### 6- Çalışmakta Olduğunuz Departman

- Genel Müdürlük  
 Önbüro  
 Kat Hizmetleri  
 Yiyecek- İçecek/ Servis  
 Mutfak  
 Satış- Pazarlama  
 Misafir İlişkileri  
 İnsan Kaynakları  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

#### 7- Çalışmakta Olduğunuz Otel İşletmesindeki Göreviniz

- Genel Müdür  
 Genel Müdür Yardımcısı  
 Departman Müdürü  
 Departman Müdür Yardımcısı  
 Departman Şefi  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

#### 8- Turizm Sektöründe

- Çalışma Süreniz**  
 1 Yıldan Az  
 1- 5 Yıl Arası  
 6- 10 Yıl Arası  
 11 Yıl ve Üzeri

#### 9- Bulduğunuz Otel İşletmesinde

- Çalışma Süreniz**  
 1 Yıldan Az  
 1- 5 Yıl Arası  
 6- 10 Yıl Arası  
 11 Yıl ve Üzeri

#### 10- Bulduğunuz Pozisyonda

- Çalışma Süreniz**  
 1 Yıldan Az  
 1- 5 Yıl Arası  
 6- 10 Yıl Arası  
 11 Yıl ve Üzeri

#### 11- Çalışmakta Olduğunuz Otel İşletmesinden Duyduğunuz Memnuniyet

- Memnunum  
 Kararsızım  
 Memnun Değilim

#### 12- Çalışmakta Olduğunuz Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumunuz

- Evet Ederim  
 Kararsızım  
 Hayır Etmem

#### 13- Tekrar Otelcilik Alanını Tercih Etme Durumunuz

- Evet Ederim  
 Kararsızım  
 Hayır Etmem

**II. BÖLÜM**

Bu bölümde yer alan ifadeler “Yenilik Yönetimi” ile ilgilidir. Lütfen bu bölümdeki ifadeleri boş bırakmadan, ifadelere katılma derecenizi “X” işareti ile belirtiniz.

ÜRÜN ve HİZMETE İLİŞKİN BOYUTLAR		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>1. Yenilikçi Teknoloji</b>						
1.	Yeni teknolojileri kolaylıkla hizmetlerimize uyarlayabiliriz.					
2.	Yeni teknolojileri takip ederiz.					
3.	Belirgin düzeyde yeni teknoloji geliştiririz.					
<b>2. Hizmet Üstünlüğü</b>						
1.	Otelimiz rakiplerin sundukları hizmetten daha iyi bir değer sunmaktadır.					
2.	Otelimizde rakiplere oranla belirgin düzeyde hizmet iyileştirilmesi yapılmaktadır.					
3.	Otelimiz rakiplerinden daha iyi düzeyde hizmet deneyimi sunmaktadır.					
4.	Otelimiz misafirlerimize başka bir yerde bulamayacakları eşsiz faydalar sunmaktadır.					
5.	Otelimiz rakiplerine göre daha yenilikçi bir işletme olarak nitelendirilmektedir.					
6.	Rakiplerimize kıyasla daha kaliteli hizmet sunarız.					
<b>3. Hizmet Sunumunda Tutarlılık</b>						
1.	Çalışanlarımız hizmetin oldukça önemli unsurlarıdır.					
2.	Otelimizin prosedürleri ve politikaları içten ve kibar bir hizmeti garanti etmektedir.					
3.	Otelimizin prosedürleri ve politikaları hızlı ve etkin bir hizmeti garanti etmektedir.					
4.	Çalışanlarımız tüm kaliteyi büyük ölçüde etkilemektedir.					
5.	Hizmet sunan çalışanlarımız kapsamlı eğitim almaktadır.					
6.	Otelimizde güvenilir, doğru, istikrarlı bir kalite sunulmaktadır.					
<b>4. Somut Kalite</b>						
1.	Misafirler tüm kaliteyi daha çok somut unsurlar üzerinden değerlendirmektedir.					
2.	Somut unsurlar yüksek kalite göstergeleridir.					

PAZARA İLİŞKİN BOYUTLAR		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>1. Pazar Çekiciliği</b>						
1.	Hedefimiz yüksek gelir getiren pazardır.					
2.	Hedefimiz yüksek büyüme gösteren pazardır.					
3.	Hedefimiz yüksek marj sağlayan pazardır.					
<b>2. Fiyat Rekabeti</b>						
1.	Pazar içerisinde fiyat rekabeti vardır.					
2.	Pazar içerisinde rekabet vardır.					
<b>3. Rekabetçi Sunumlar</b>						
1.	Pazar içerisinde sık sık yeni hizmet girişleri olmaktadır.					
2.	Pazar içerisinde birbirine benzer rekabetçi hizmet sunuşları olmaktadır.					
<b>4. Pazar Duyarlılığı</b>						
1.	Misafirler önemli düzeyde ihtiyaç duydukları için pazar duyarlılığı geliştirilmiştir.					
2.	Misafir istek ve ihtiyaçlarındaki değişime cevap verecek hizmet sunulmaktadır.					
3.	Misafir ihtiyaçlarını karşılama açısından rakiplere göre üstünlük söz konusudur.					
4.	Misafir tabanı değişmektedir.					

## II. BÖLÜM (Devam)

SÜRECE İLİŞKİN BOYUTLAR		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
<b>1. İşgören Bağlılığı</b>						
1.	Otelimizde yeni hizmet sunum sürecine girildiğinde çalışanların motivasyonuna önem verilir.					
2.	Otelimizde yeni hizmet sunum sürecine girildiğinde çalışanların işi ve işletmesine olan bağlılığına önem verilir.					
3.	Çalışanlarımız sunulacak hizmeti bilir, anlar ve destekler.					
<b>2. Farkındalık Sağlamak/ Bilinçlendirmek</b>						
1.	Misafirlerin hizmet hakkındaki bilinci artırılmıştır.					
2.	Misafirlere hizmetin faydaları iyi bir şekilde açıklanmıştır.					
<b>3. Etkili Pazarlama İletişimi</b>						
1.	Reklam ve/ veya tanıtım iyi bir şekilde hedeflendirilmiştir.					
2.	Reklam ve/ veya tanıtım kampanyaları daha çok etkili olmaktadır.					
3.	Yeni hizmet farklı bir pozisyona sahiptir.					
4.	Konaklama sektörü gazetecileri, dergi ve rehberlerine işletmemizin yeni hizmetleri hakkında bilgi verilmektedir.					
<b>4. Yeni Hizmet Geliştirme Süreci Yönetimi</b>						
1.	Çalışanlarımıza yeni hizmetin tanıtımı yapılır, bilgi verilir.					
2.	Yeni hizmeti sunacak olan ilgili çalışanlarımıza kapsamlı bir eğitim verilir.					
3.	Yenilikçi hizmetlerin son testleri, denemeleri yapılır.					
4.	Çalışanlarımız uygulama faaliyetlerine dahil edilmektedir.					
5.	Açıkça belirlenmiş, etkin bir şekilde paylaşılmış işletme stratejisi ve vizyonu yenilik gelişim sürecine rehberlik etmektedir.					
<b>5. Çalışanların Sürece Katılımı</b>						
1.	Çalışanlarımız fikir oluşturma aşamalarına dahil edilmektedir.					
2.	Çalışanlarımız hizmetin planlanması ve tasarlanması aşamalarına dahil edilmektedir.					
<b>6. Yeni Hizmet Geliştirme (Uygulamaları) Öncesi Faaliyetler</b>						
1.	Pazar araştırması yapılmaktadır.					
2.	Geliştirme sürecinden önce finansal analizler yapılmaktadır.					
3.	Sürecin bütün aşamaları titizlikle gözlenmektedir.					
4.	Hizmetin tüm unsurları ve prosedürleri analiz edilmektedir.					
5.	Hizmet, resmi bir Geliştirme Takımı tarafından geliştirilmektedir.					

## II. BÖLÜM (Devam)

ÖRGÜTE İLİŞKİN BOYUTLAR		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>1. Yönetim Sinerjisi</b>						
1.	Mevcut işletme yapıları ile birliktelik/ bütünlük vardır.					
2.	Finansal bilgi ve kaynaklar ile birliktelik/ bütünlük vardır.					
3.	İnsan kaynakları kapasitesi ile birliktelik/ bütünlük vardır.					
4.	Yönetim bilgisi ile birliktelik/ bütünlük vardır.					
<b>2. Davranış Temelli Değerlendirme</b>						
1.	Kıbar bir hizmet sunma yeteneğine sahibiz.					
2.	Çalışanlarımız misafirlerimize bağlıdır.					
3.	Misafir şikayetleri ve sorunları etkin bir şekilde çözülmektedir.					
4.	Misafir ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine sahibiz.					
5.	Çalışanlarımız çalışmakta oldukları bu otel işletmesine bağlıdır.					
6.	Çalışanlarımız olağanüstü durumlarda yaratıcılıklarını kullanarak gerekeni yapıp durumun üstesinden gelebilirler.					
<b>3. Personel Eğitimi</b>						
1.	Çalışanlarımızın eğitimi önceliğimizdir.					
2.	Otelimizde sistematik bir şekilde yapılandırılmış eğitim yaklaşımı bulunmaktadır.					
3.	Çalışanlarımız bireyler arası ilişki geliştirme yeteneği eğitimi almıştır.					
4.	Çalışanlarımızın eğitimi için büyük maddi kaynaklar harcanmaktadır.					
5.	Çalışanlarımıza genel yetenek eğitimi verilmiştir.					
<b>4. Personeli Güçlendirme</b>						
1.	Otelimiz yönetimi çalışanlarına fikirlerini uygulama izni verir.					
2.	Çalışanlarımız sorunları çözmek için kendi kararlarını vermeleri ve uygulamaları hususunda serbesttirler.					
3.	Çalışanlarımızın bireysel inisiyatif kullanmalarına fırsat verilir.					
4.	Otelimiz yönetimi çalışanlarına pek çok sorumluluk dağıtmaktadır.					
5.	Otelimiz yönetimi çalışanlarına güvenmektedir.					
<b>5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumu</b>						
1.	Otelimiz mükemmel personeli kendine çekme konusunda yeteneklidir.					
2.	İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarımızın ve çalışanlarımızın rakiplerimiz tarafından taklit edilmesi zordur.					
3.	Hizmet geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları anahtar roldür.					
4.	Otelimizin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları rekabet üstünlüğü sağlar.					
5.	Stratejik iş planımız ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları bağlantılıdır.					
<b>6. İşletme İtibarı</b>						
1.	Otelimizin itibarı sunduğu kalite ile ilişkilidir.					
2.	Misafirlerimiz işletmemize güvenirlir.					
3.	Otelimizin itibarı hizmetlerimiz için önemlidir.					
<b>7. Seçici İşe Alım/ İstihdam</b>						
1.	Otelimizde yeni personel seçimine özen gösterilir.					
2.	Personel seçimine büyük zaman ve maddi kaynak ayrılmaktadır.					
3.	Doğru personeli seçmek işletmemiz için önemlidir.					
<b>8. Pazarlama Sinerjisi</b>						
1.	Mevcut hizmet ve ürünlerimiz sinerji oluşturur.					
2.	Pazarlama bilgisi ve kaynakları sinerji oluşturur.					
<b>9. Biçimsellik/ Resmîyet</b>						
1.	Çalışanlarımız kural ihlalleri yapıp yapmamaları konusunda sürekli olarak denetlenmezler.					
2.	Çalışanlarımız kendi kararlarını vermeleri konusunda özgürdürler.					
3.	Çalışanlarımız katı kurallar ve prosedürlere bağlı değildir.					

### III. BÖLÜM

Bu bölümde yer alan sorular “Yenilikçi Örgüt Kültürü” ile ilgilidir. Lütfen bu bölümdeki ifadeleri boş bırakmadan, ifadelere katılma derecenizi “X” işareti ile belirtiniz.

YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Risk alan bir işletmeyiz.					
2.	İş sonuçlarına odaklı bir işletmeyiz.					
3.	Çalışanlarımızın yaratıcılığına fırsat ve değer veren bir işletmeyiz.					
4.	Baskıcı bir işletmeyiz.					
5.	Harekete geçiren, ilham verici bir işletmeyiz.					
6.	Zorlayıcı, sıkıntı verici bir işletmeyiz.					
7.	Fırsatlar karşısında girişimci ve atılgan bir işletmeyiz.					
8.	Motive edici, güdüleyici çalışma ortamına sahip bir işletmeyiz.					

### IV. BÖLÜM

Bu bölümde yer alan sorular işletmeniz ile ilgili olup, vereceğiniz cevaplar çalışmamız için oldukça önemlidir. Bu nedenle lütfen soruları boş bırakmadan, özenle cevaplayınız ve cevaplarınızı “X” işareti ile belirtiniz.

#### 1- Otel İşletmenizin Türü

- 5 Yıldızlı  
 4 Yıldızlı  
 3 Yıldızlı  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

#### 2- Otel İşletmenizin Özelliği

- Uluslararası Zincir İşletmeye Bağlı  
 Ulusal Zincir İşletmeye Bağlı  
 Şahıs İşletmesi  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

3- Otel İşletmenizin Faaliyet Süresi ..... Yıl

4- Otel İşletmenizin Oda Sayısı ..... Oda

5- Otel İşletmenizin Yatak Sayısı ..... Yatak

6- Otel İşletmenizin Personel Sayısı ..... Kişi

#### 7- Otel İşletmenizin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetler

- Dışarıdan Hizmet Alımı Yok  
 Güvenlik Hizmetleri  
 Animasyon Hizmetleri  
 Çamaşırhane Hizmetleri  
 Yiyecek- İçecek Hizmetleri  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

#### 8- Otel İşletmenizin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüller

- Mavi Bayrak Ödülü  
 Üç Çam Ödülü  
 ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi  
 ISO 14000- 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi  
 ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi  
 OHSAS 18001 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

#### 9- Otel İşletmenizin AR-GE Faaliyetleri

- Otelimizde AR-GE faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.  
 Otelimizde AR-GE faaliyetleri gerçekleştirilmemektedir.

#### 10- Otel İşletmenizin Yenilik (İnovasyon) Ekibi

- Otelimizde Yenilik (İnovasyon) Ekibi var.  
 Otelimizde Yenilik (İnovasyon) Ekibi yok.

## 11- Otel İşletmenizin Çeşitli Alanlarında Yenilik Yapma Oranınızı Belirtiniz.

YENİLİK ALANI		Her Zaman	Bazen	Fikrim Yok	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	İnsan Kaynakları					
2.	Yiyecek- İçecek (Restoran- Barlar)					
3.	Mutfak					
4.	Ön Büro					
5.	Kat Hizmetleri					
6.	Güvenlik					
7.	Çamaşırhane ve Kuru Temizleme					
8.	Teknik Servis					
9.	Bilgi İşlem- Bilgisayar Sistemleri					
10.	Misafir İlişkileri					
11.	Satış- Pazarlama					
12.	Diğer (Lütfen Belirtiniz)					

## 12- Otel İşletmenizde Aşağıdaki Alanların Hangisinde Yenilik Yapılmaktadır? Belirtiniz.

YENİLİK ALANI		Evet	Bazen	Hayır
1.	Mimari			
2.	Dekorasyon			
3.	Aksesuarlar			
4.	Döşemeler			
5.	Odalar			
6.	Perdeler			
7.	Banyolar			
8.	Işıklandırma			
9.	Yiyecekler			
10.	İçecekler			
11.	Mutfak			
12.	Restoranlar			
13.	Barlar			
14.	Lobi			
15.	Üniforma			
16.	Bahçe			
17.	Havuzlar			
18.	Plaj			
19.	Animasyonlar			
20.	Spa/ Wellness Uygulamaları			
21.	Hizmet Yenilikleri			
22.	Teknolojik Yenilikler			
23.	Müzik ve Ses Düzeni			
24.	Güvenlik Sistemleri			
25.	Çevre Duyarlılığı			
26.	Diğer (Lütfen Belirtiniz)			

## 13- Yenilik Sonucunda Otel İşletmeniz Açısından Elde Etmeyi Düşündüğünüz Amaçları Önem Sırasına Göre Sıralayınız.

YENİLİK SONUCUNDA ELDE EDİLECEK AMAÇLAR		Çok Önemli	Önemli	Fikrim Yok	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1.	Maliyetlerden Tasarruf Etmek					
2.	Rekabet Avantajı Sağlamak					
3.	Daha Fazla Kar Elde Etmek					
4.	Rakipleri Taklit Etmek					
5.	Teknolojiyi Takip Etmek					
6.	Müşteri Memnuniyetini Sağlamak					
7.	Diğer (Lütfen Belirtiniz)					

**14- Otel İşletmenizde Yenilik Faaliyetlerinizi Engelleyen Faktörleri Önem Sırasına Göre Sıralayınız.**

	<b>YENİLİK FAALİYETLERİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER</b>	<b>Çok Önemli</b>	<b>Önemli</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Önemli Değil</b>	<b>Hiç Önemli Değil</b>
1.	Maliyet					
2.	İdari Engeller					
3.	Bürokrasi					
4.	Personel Niteliği					
5.	Misafir/ Müşteri Talebi					
6.	Örgüt Kültürü					
7.	Örgüt Yapısı					
8.	İletişim Sistemi					
9.	Diğer (Lütfen Belirtiniz)					

**15- Otel İşletmenizde Yenilik Faaliyetleriyle İlgili Kararların Oluşmasında Aşağıdakiler Ne Kadar Etkilidir? Belirtiniz.**

	<b>YENİLİK KARARLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER</b>	<b>En Etkili</b>	<b>Etkili</b>	<b>Ne Etkili Ne Etkisiz</b>	<b>Etkisiz</b>	<b>Hiç Etkili Değil</b>
1.	Otel İşletmesi Sahibi/ Sahipleri					
2.	Yönetim Kurulu					
3.	Genel Müdür					
4.	Yöneticiler					
5.	Danışmanlar					
6.	Personel					
7.	Misafirler/ Müşteriler					
8.	Bilişim Teknolojileri					
9.	Basın Yayın Organları					
10.	Diğer (Lütfen Belirtiniz)					

**16- Otel İşletmeniz Açısından Değerlendirdiğinizde En Beğendiğiniz Yenilik Uygulamalarınız Nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

**17- Otel İşletmenizi Diğer Otel İşletmelerinden Farklı Kılan Temel Özellikleriniz Nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

**18- Otel İşletmenizde Yapmayı Çok İsteddiğiniz Ancak Yapamadığınız Ya Da Yapmayı Düşündüğünüz Yenilik Fikirleriniz Var Mı? Varsa Belirtiniz.**

.....

.....

.....

.....

*Katkılarınız için gönülden teşekkür ederiz.*

**İletişim İçin**

**Adres** : Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Kestel- Alanya/ ANTALYA  
**Telefon** : 0 242 518 16 21- 518 13 64  
**Faks** : 0 242 518 20 51  
**E- Posta** : [yasemintekin@akdeniz.edu.tr](mailto:yasemintekin@akdeniz.edu.tr)



## ÖZGEÇMİŞ

**Yasemin TEKİN**

### KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri : İZMİR  
 Doğum Tarihi : 14.10.1982  
 Uyruğu : T.C.  
 Medeni Hali : Bekar

### EĞİTİM DURUMU

04.02.2008-	Doktora Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı	ANTALYA
20.09.2004- 13.06.2007	Yüksek Lisans Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı	ANTALYA
18.09.2000- 04.06.2004	Lisans Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği Bölümü	ANTALYA
07.06.2004	EURHODIP Avrupa Otelcilik Okulları Birliği Diploması	BRÜKSEL
1996- 2000	Buca Anadolu Meslek Lisesi / Buca Turizm Servis Hizmetleri Bölümü	İZMİR

### YABANCI DİL BİLGİSİ

	<u>Okuma/ Yazma</u>	<u>Anlama</u>	<u>Konuşma</u>
<b>İngilizce</b>	Çok İyi	Çok İyi	Çok İyi
<b>Almanca</b>	İyi	İyi	İyi

## TEZ ÇALIŞMALARI

TEKİN, Y., “**Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ile Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya’ da Bir Araştırma**”, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2012.

TEKİN, Y., “**Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’ da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2007.

## BİLİMSEL YAYINLAR

DOĞAN, H., KOCAMAN, S., TEKİN, Y., “**Alanya’ ya Gelen Yabancı Turistlerin Türk Hamamlarına İlişkin Memnuniyet Algulamaları**”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi (Yayına Kabul Edilmiştir).

TEKİN, Y., KÖKSAL, C.D., “**Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya’ da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Journal of Yaşar University, No. 25, Vol. 7, 2012: 4241- 4267.

TEKİN, Y., EHTİYAR, R., “**Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler**”, Journal of Yaşar University, No. 24, Vol. 6, 2011: 4007- 4023.

TEKİN, Y., “**Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’ da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**”, IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, Belek- Antalya, Bildiri Kitabı, 23- 27 Nisan 2008: 1121- 1125.

EHTİYAR R., TEKİN Y., ALPER F., “**Otel İşletmelerinde Çalışanların İçsel Bütünleşme Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, F&B Gastronomi Platformu, YİYDER Yiyecek İçecek Yöneticileri Derneği Yayını, Ocak- Şubat 2007: 44- 45.

EHTİYAR R., TEKİN Y., ALPER F., “**A Research To Determine The Relation Between The Integration Levels And Organizational Commitment Of The Staff**”, Turk-Kazakh International Tourism Conference 2006, The Proceedings Book II, Akdeniz University, Alanya Faculty of Business, Alanya- Antalya, Detay Yayıncılık Ltd. Şti., 2006: 1224- 1240.

## BİLİMSEL ARAŞTIRMA ÖDÜLÜ

**Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi (SOİD) Araştırma Ödülü**

EHTİYAR Rüya, TEKİN Yasemin, ALPER Filiz., “**A Research To Determine The Relation Between The Integration Levels And Organizational Commitment Of The Staff**”, Turk-Kazakh International Tourism Conference 2006, Alanya- Antalya, 22.11.2006.

**İŞ DENEYİMLERİ**

29.12.2005- Devam Etmekte.	Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Araştırma Görevlisi	ANTALYA
01.06.2005- 31.12.2005	Gloria Golf Resort Hotel Yönetim Stajı & İnsan Kaynakları Departmanı	ANTALYA
08.03.2005- 28.05.2005	Miracle Resort Hotel İnsan Kaynakları Departmanı	ANTALYA
09.06.2003 - 08.08.2003	Princess Hotel İnsan Kaynakları Departmanı	İZMİR
01.06.2002- 31.08.2002	Hotel Chateau Marquette Freudenstadt, Baden-Württemberg Kat Hizmetleri Departmanı	ALMANYA
02.06.2001- 28.08.2001	Grand Hotel Efes Rezervasyon/ Önbüro Departmanı	İZMİR
01.05.1998- 18.09.1998	İzmir Adnan Menderes Havalimanı Yiyecek- İçecek Departmanı	İZMİR
01.05.1999- 18.09.1999	İzmir Adnan Menderes Havalimanı Yiyecek- İçecek Departmanı	İZMİR

**ÜYELİKLER**

2005- Devam Etmekte	Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD) Üyesi
2011- Devam Etmekte	Alanya Kent Konseyi Yönetim Kurulu Üyesi

**İLETİŞİM BİLGİLERİ**

<b>Adres</b>	: Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Merkez Mahallesi Sigorta Caddesi Kestel- Alanya/ ANTALYA
<b>Telefon Numarası</b>	: 0 242 518 16 21 - 0 242 518 13 64
<b>Faks Numarası</b>	: 0 242 518 20 51
<b>E- Posta</b>	: <a href="mailto:yasemintekin@kdeniz.edu.tr">yasemintekin@kdeniz.edu.tr</a>