

Araştırma Makalesi/ Research Article

**OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN YENİLİK VE YARATICILIK
ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME**

*A CONCEPTUAL INVESTIGATION on HOTEL ENTERPRISE
MANAGERS' INNOVATION and CREATIVITY CHARACTERISTICS*

Engin MERİÇ*

*Geliş Tarihi: 22.04.2020
(Received)*

*Kabul Tarihi: 18.12.2020
(Accepted)*

ÖZ: Globalleşmenin arttığı ve rekabet koşullarının her geçen gün biraz daha zorlaştığı günümüzde işletmeler, bu rekabet koşullarında kalıcı olmak ve kârlılıklarını sürdürülebilir bir hale getirerek büyümeyi sağlamak adına yeni ve yaratıcı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu rekabetçi ortamda yeni ve yaratıcı faaliyetlerin, otel yöneticileri için etkin bir araç olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda işletmenin performansını arttırmak için birçok otel yöneticisi yeni ve yaratıcı uygulamalara yönelmektedir. Otel işletmelerinde yöneticilerin yenilik ve yaratıcılık özelliklerinin işletmenin rekabet seviyesine katkıları arasındaki ilişkiyi irdeleyen tarama modelinin kullanıldığı bu makalede, turizm faaliyetleri içerisinde yöneticilerin hizmette yenilik, yaratıcılık özelliklerinin işletmenin rekabet seviyesine katkılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın amacıyla uyumlu olacak bilgilere ulaşmada konuyla alakalı ulusal ve uluslararası literatür araştırması yapılarak kavramsal bir yapı oluşturulmuştur. Literatür özetinde elde edilen bulgular ışığında, yenilik ve yaratıcılığın yalnızca iyi veya yaratıcı fikirlere sahip olmak değil, çalışanların da yeni ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine katkısı olarak ortaya çıktığı sonucuna varılabilir. Bu noktada etkin yöneticiler, çalışan bireylerin sorunlarını ifade etmelerine olanak sunmalı ve bunu yaparlarken de her bir bireyin problem çözme tarzına saygı duyarak sürece yaklaşmalıdırlar.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Yenilik, Rekabet Seviyesi, Otel İşletmeleri, Tarama modeli

ABSTRACT: While globalization is increasing and competition conditions are getting harder day by day, businesses are engaged in new and creative activities in order to be permanent in these competitive conditions and to ensure growth by making their profitability sustainable. In this competitive environment, new and creative activities are considered to be an effective tool for hotel managers. In this context, many hotel managers prefer new and creative practices in order to increase the performance of the business. In this survey research, which examines the relationship between the innovation and creativity characteristics of managers in hotel businesses, it is aimed to examine the contribution of managers in innovation and creativity in service to the competitive level of the business within tourism activities. A conceptual structure has been designed by conducting national and international literature review on the subject in reaching information that will be compatible with the purpose of the study. In the light of the findings obtained as a result of the study, it can be concluded that innovation and creativity not only have good or creative ideas, but also

* Öğr. Gör. Dr, Trakya Üniversitesi, enginmeric@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0965-3089.

contribute to the development of new and creative ideas. At this point, managers should allow working individuals to express their opinions, and while doing so, should approach the process while respecting each individual's problem-solving style.

Key Words: Creativity, Innovation, Competition Level, Hotel Enterprises, Survey Model

1. GİRİŞ

Günümüz ekonomisindeki hızlı değişim, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme ve rekabet şartları noktasında, ileriye dönük değişimleri görebilmeye yeni yönetim yaklaşımlarının oluşturulması ve uygulanması önemli faktörlerden birtanesidir (Yalçın, 2013). Geleceğe ait belirsizlik sürecinde, yeni ve yaratıcı faaliyetler verilen önem ve bu sürece faaliyetlerin stratejik olarak özümsemesi, yönetsel başarı ve rekabet avantajı sağlama açısından önemlidir. Yenilik, farklı alanlarda faaliyet gösteren birçok işletmeyi olduğu gibi, turizm işletmelerini de etkilemektedir. Bu durumla ilgili olarak Phillips (1999), otel işletmelerinde başarının, çevresel şartlardaki değişimlere entegre olabilmeye kabiliyetine bağlı olduğunu öne sürmüştür. Benzer şekilde Tuclea ve Padurean (2008) tarafından uzun dönemde rekabetçi kalabilmedeki faktörlerin incelendiği bir araştırmada, yenilikçilik kapasitesinin otel yöneticileri için servis kalitesi ve maliyet kontrolünün ardından önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Grawe, Chen ve Daugherty (2009)'nin hizmet işletmelerinde müşteri, rakip ve maliyet yönlülük ile hizmet yeniliği ve pazar performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak yapmış oldukları araştırmada ise; hizmet yeniliği ve pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Uluslararası literatürdeki diğer örnekler incelendiğinde, belirlenen doğru yenilikçi stratejilerin belirlenmesinin rekabet avantajının yanında aynı zamanda operasyonel performans anlamında da olumlu etkileri olduğu (Chen, Chiu, Lina ve Huang, 2018), hizmet yeniliğinin sürdürülebilirliğe pozitif yönde etki ettiği (Warren, Becken ve Coghlan, 2018), ürün ve hizmet yeniliklerinin otel işletmelerinde performansal anlamda artışı sağladığı (Viladimirov ve Williams, 2018), turizm sektöründe mikro ölçekli küçük işletmelerin yeniliğe uyum sürecini hızlandırdığı (Perez, Villaverde ve Elche, 2015), yenilikçiliğin turizm sektöründe olumlu etkileri tetiklediği (Henderson, Avis ve Tsui, 2018) yönünde çeşitli araştırmalar öne çıkmaktadır.

İşletmelerin rekabet düzeylerinin analizinde ve işletmenin sürdürülebilirlik politikalarının geliştirilmesinde yöneticilerin önemli bir rolü olduğundan hareketle turizm işletmelerinde faaliyet gösteren yöneticilerin hizmette yenilik ve yaratıcılık özelliklerinin işletmenin rekabet seviyesine katkılarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

2. LİTERATÜR

2.1. Hizmette Yenilik

Bilimsel olarak yenilik kavramıyla ilgili ilk çalışma, 1912 yılında Schumpeter tarafından yazılan İktisadi Gelişme Teorisi isimli kitapta yer almaktadır (Freeman ve Soete, 2004). Schumpeter'e (2003) göre teknoloji rekabet gücünü belirleyen önemli bir faktördür ve bu bağlamda yenilik, fiziksel faktörlerin (emek ve sermaye) değişimi sonucunda meydana gelmektedir.

Literatüre bakıldığında yenilik kavramını açıklayan bir başka çalışma 1969 yılında yeni ürün geliştirme konusunda yapılmıştır. Muse ve Kegerreis tarafından araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ve yeni ürünlerin, işletmelerin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada, yenilik olgusu yeni ürün geliştirme olarak değerlendirilmiştir (Muse ve Kegerreis, 1969).

Yenilik olgusu, literatürde farklı bakış açıları ve tanımlar ile ortaya konulmuştur. Ottenbacher ve Gnoth'a göre yenilik; problem çözücü bir düşünceyi reel pratiğe dönüştüren fikir, uygulama, süreç veya ürün olarak tanımlanmıştır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005). Drucker (2002) ise yeniliği; yetenek ve yaratıcılık düzeyi yüksek olan kişilerin bu özelliklerini etkin bir şekilde kullanabilmesi için oluşturulan teknik bilgi ve değerler toplamı şeklinde nitelendirmektedir. Yeniliğe, ürün ve süreç açısından bakan Higgins yeniliği; birey, topluluk, örgüt, endüstri veya toplumsal açıdan önem teşkil eden bir etkiye sahip, organizasyonel süreçlerin oluşturulması veya mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni ürünler ve hizmetlerin oluşturulması süreci olarak ortaya koymuştur (Higgins, 1995). Tekin ve Durna'ya (2012) göre yenilik, bir bilgi ya da fikrin piyasaya sunulan ürün, hizmet ve süreçlerdeki maliyetleri azaltırken satışları ve karı arttırıcı bir sürece dönüştürülmesi veya mevcut ürünlerin, hizmetlerin, sistemlerin ve kaynakların değiştirilmesidir.

Literatürde, yenilik çeşitleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda çeşitli sınıflandırmalara ilişkin bazı veriler kronolojik olarak Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Yenilik Çeşitleri

Araştırmacı (lar) Yenilik Çeşitleri	Yenilik Çeşitleri
Tushman ve Nadler (1986)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Damanpour (1991)	- Yönetimsel ve teknik yenilikler - Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve hizmet yenilikleri
Christensen (1995)	- Organizasyonel yenilikler - Teknolojik yenilikler - Sunumsal yenilikler
Durna (2002)	- Ürün ve süreç yenilikleri - Radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler
Oslo Kılavuzu (2005)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler - Pazarlama yenilikleri
Zerenler, Türker ve Şahin (2007)	- Ürün ve süreç yenilikleri - Radikal ve kademeli yenilikler - Organizasyonel ve pazarlama yeniliği
Elçi (2007)	- Ürün/hizmet yenilikleri - Süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler - Pazarlama yenilikleri
Kılıç ve Bilginoğlu (2010)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri - Tedrici yenilikler - Radikal yenilikler
Hjalager (2010)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri - Yönetimsel yenilikler - Yönetim yenilikleri - Kurumsal yenilikler
Sledzik (2013)	- Yeni bir ürün üretmek yada bilinen ürünün yeni lansmanı - Üretim veya satış aşamasında yeni yöntemler uygulamak - Yeni pazara açılmak - Hammaddeye veya yarı mamül malların arz kaynağını elde etmek - Yeni sanayi yapısında tekel konumu oluşturmak
Kalay ve Kızıldere (2015)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler - Pazarlama yenilikleri
Tidd ve Bessant (2018)	- Ürün yeniliği - Süreç yeniliği - Konum yeniliği - Paradigma yeniliği

Kaynaklar: Durna, 2002: 66-70; Oslo Kılavuzu, 2005: 20; Elçi, 2007: 3; Kılıç ve Bilginoğlu, 2010: 219; Hjalager, 2010: 2-3; Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 83; Sledzik, 2013: 90; Kalay ve Kızıldere, 2015: 37-39; Tidd ve Bessant, 2018: 24-25.

Tablo 1’de aktarılan yenilik çeşitlerinin birçoğunu (özellikle ürün ve hizmet yenilikleri ile süreç yenilikleri) otel işletmelerinde de kullanılmakta ve uygulamada sıkça rastlanmaktadır.

20. Yüzyılın son çeyreğinde yapılan çalışmalarda, yenilikçiliğin örgütler ve yöneticiler açısından önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır (Caldwell ve O’Reilly, 2003). Örneğin Amabile (1988) şirketlerin hayatta kalmak ve yenilikçi olabilmek için gereken gerçeklerden kaçmanın mümkün olamayacağını dile getirmiştir.

Yenilikçilik işletmelerin proaktif davranarak yeni hizmetler, sistemler, fikirler, ürünler ve süreçleri rakiplerden önce pazara sunarak değişimin yolunu açmıştır (İraz, 2005). Bu durum işletme açısından yenilikçi olmayı, ticari kazanç elde edilen yeniliklere yatırım yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve küresel rekabet işletmelerin karşılaştıkları sorunlara yeni ve yaratıcı yaklaşımlarla çözümler bulmasını gerektirmektedir. Bu noktada yeni ürün, süreç ve kaynaklarda farklılık yaratarak sistemler geliştiremeyen işletmeler rekabetçi güçlerini kısa sürede kaybetmektedirler (Barutçugil, 2006). Geliştirilen yenilikler otel işletmelerinin doluluk oranlarını ve pazar paylarını kârlılık ve hizmet kalitesi noktasında olumlu yönde etkileyerek performanslarını artırmalarına imkan sağlayabilir. Böylelikle uzun dönemde rekabetçi kalınabilmesi yenilikçi uygulamalara sahip otellerde mümkün olabilmektedir (Erdem vd., 2011).

Yeniliğin stratejik önemi; rekabete, insanlara, müşteriye ve daha da önemlisi kurumsal yapıya yönelik sağladığı pek çok yararardan kaynaklanabilir. Bu yararlar, yeniliğin stratejik önemini arttırmakta ve yeniliği özellikle piyasa rekabeti açısından olmazsa olmaz bir noktaya taşımaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004).

Davis ve Moe (1997) bu durumu aşağıdaki şekil üzerinden görselleştirmiştir.



Şekil 1. Yeniliğin Gücü

Kaynak: Davis ve Moe, 1997: 338.

Şekilden de anlaşılacağı gibi, yeniliğin stratejik önemi ve unsurlara sağladığı yararlar giderek artmaktadır. Rekabete, insanlara ve müşteriye sağladığı yararlar katlanarak, işletmeye sağlanan yararlarla dönüşmekte ve bu yararlar da işletmenin rekabet ortamında sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004).

Yenilik kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılabilirdiği ve yenilik sürecinin planlamadan değerlendirme aşamasına kadar doğru gerçekleştirildiği bir ortamda, örgütsel atmosferin ve örgütsel kültürün de desteği ile yenilik, örgütsel anlamda; verimlilik artışı, uluslar arası rekabet üstünlüğü, istihdam olanaklarında gelişme, ödemeler dengesindeki düzensizliğin önlenmesi, kültürel ve endüstriyel alanda güvenlik sağlanması, iletişim ve hizmet sektörünün gelişerek güçlenmesi, sosyo-kültürel ve insani boyutlu kalkınma, kaynak kullanımında etkinlik, çevre koruması, ekonomik büyüme ve kalkınmaya temel teşkil edilmesi gibi kazanımlar sağlayabilir (Çağlar, 2013).

Yenilik bu bağlamda, işletmelere rekabet avantajı sağlayan etkenlerin temelini oluşturmaktadır (Rıfat ve Yıldırım, 2004).

2.2. Hizmette Yaratıcılık

Yenilik ve yaratıcılık kavramları çoğu zaman birbirine karıştırılan ve aynı anlamda kullanılan kavramlar olmasına rağmen bu iki terimin birbirinden farklıdır. Yaratıcılık, fikir yaratma ile ilgili iken; yenilik ise bu yeni fikirlerin bir çıktıya dönüştürülmesi, bir başka ifadeyle fikirlerin uygulanması süreci olarak tanımlanabilir (Levitt, 2002).

Yaratıcılık kısaca, önceden yapılmamış olanı yapmak, bilinmeyeni keşfetmektir (Kao, 1997). Yaratıcılığın geniş kapsamlı ve karmaşık bir konu oluşu sebebi ile, ne olduğu, neden önemli olduğu ve ne şekilde ortaya çıkarılacağına ana hatları ile ortaya konulması önemlidir. Yaratıcılık radikal ya da bozucu bir niteliğe sahip özelliği sebebiyle önemli oranda değişim fikriyle bağdaştırılmaktadır. Her bir yaratıcı eylem, aynı zamanda eskiye ait olanın yıkılması eylemidir (Kapu ve Baştürk, 2009). İktisatçı Shumpeter bu süreci “yaratıcı yıkıcılık” olarak tanımlamaktadır (Schumpeter, 2003).

Kao (1997), yaratıcılığı, fikirlerin oluşturulduğu, geliştirildiği ve değere dönüştürüldüğü bir sürecin tamamı olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılık yeni fikirlerin meydana geliş sanatı ile bu fikirlerin gerçekleşmiş değer aşaması için şekillendirilip geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Kao, 1997).

Benzer bir yaklaşımla yaratıcılık kavramını tanımlayan Amabile (1997)'ye göre ise yaratıcılık, mevcut koşullardaki sorunlar ile veya sabit ve değişmez kurallarca belirlenmiş oluşunun yerine daha çok keşfetmeye yönelik işlere yeni, uygun veya faydalı cevaplar vermektir. Yani uygun fikirlerin başarılı uygulanması olan yaratıcılık yenilik sürecindeki ilk aşamadır (Boeddrich, 2004).

Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulmasını, yenilik ise bu fikirlerin piyasaya dönük ürün ve çıktılar haline dönüştürülmesini ifade etmektedir. Özetle yenilik bir

süreç iken, yaratıcılıksa bu süreci oluşturan bir dizi beceri ve yeteneklerin toplamıdır (Barker, 2001).

Yenilik ve yaratıcılık ile ilgili faaliyetler, belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmede işletmeler için hayati öneme sahip unsurlar arasındadır. Doğal olarak yenilik ve yaratıcılığı etkileyen işletme içi ve işletme dışı faktörler söz konusu olabilir. İşletmeler için hedeflenen büyüme ve bunun sürdürülebilir olması noktasında rekabet avantajlarına sahip olmaları için yaratıcılık ve yenilikçilik performansının büyük öneme sahip olduğu söylenebilir.

İşletmelerin uygulama kısımlarında yaratıcılığın ortaya çıkışı, yaratıcı bireylere ve onların sahip oldukları yaratıcı düşünmeye bağlıdır. Amabile (1997), kişilerin herhangi bir eylemi birtakım motivasyonlar sayesinde gerçekleştirdiğini ve bununla gerekli yetenek ve beceriye sahip olmalarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Amabile kişiler yaratıcı düşünme mezyetine sahip olmadıklarında, olağanüstü beceri ve yeteneklerle bile yaratıcı çalışmalar üretemeyeceklerini savunmaktadır. Bu beceriler, problemler üzerine yeni bakış açıları geliştiren bir kavramsal biçimi, yeni kavramsal yollar araştıran teknikleri ve ısrarcı olmaya sebep olan çalışma biçimini kapsamaktadır. Amabile (1997)'ye göre yaratıcı düşünme, bir dereceye kadar bağımsızlık, öz disiplin, risk almaya yönelim, belirsizlikler karşısında sabretme, hayal kırıklıklarına tahammül etme gibi kavramlarla ilişkili bireysel özelliklere dayanmaktadır. Yine de yaratıcılık yetenekleri kavramsal esnekliğin ve fikri bağımsızlığın artmasını sağlayan tekniklerin öğrenilmesi ve uygulanması yoluyla artırılabilir.

Yaratıcılık hakkında genel bir tanım yapılmak istendiğinde, yaratıcılığın bireysel, grup veya örgütsel perspektiflerden değerlendirilmesi kavrama ait tanımını farklılaştırmaktadır. Bireysel yaratıcılık yeni bir fikir yaratan bireylerle; grup yaratıcılığı yeni fikir üretme ve farklılık yaratma; örgütsel yaratıcılıkta ise, yaratıcı fikirlerin örgüt için yararlı ve faydalı olması, yaratıcılık ile ilgili tanımlarda ön plana çıkmaktadır.

Yaratıcılık ile ilgili ulusal ve uluslararası çalışmalarda öne çıkan bazı tanımlar kronolojik olarak aşağıda aktarılmıştır (Kale, 2010):

Tablo 2: Yaratıcılıkla İlgili Perspektifler ve Tanımlamalar

Araştırmacı (lar)	Perspektif	Tanımlama
Oldham ve Cummings (1996)	Örgüt	Örgüt için yararlı, yeni, orjinal ve uygulanabilir fikir üretme
Amabile (1998)	Birey	Teşebbüs, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyon
Shalley, Gilson ve Blum (2000)	Birey/Grup	Yeni fikir üretme, süreç ve prosedür geliştirme
Coade (2002)	Birey	Hayal gücüne dayalı düşünce
Sundgren ve Styhre (2003)	Birey	Yeni fikirler yaratma yeteneği
Wong ve Pang (2005)	Örgüt	Eğitim ve geliştirme, üst yönetimin desteği ve motivasyonu, açık iletişim, personelin çabalarını tanıma ve motivasyon, özerklik ve esneklik
Yılmaz ve Izgar (2009)	Örgüt	Örgüte için faydalı olacak yeni fikirlerin, süreçlerin ve ürünlerin tasarlanıp üretilmesi sonucu ortaya çıkan durum
Saraçoğlu, Duran ve Taşkın (2010)	Birey	Bireylerin hedeflerine ulaşmada takip ettikleri aşamalar; ihtiyacın belirlenmesi, mevcut bilginin gözden geçirilmesi, bilginin özümsemesi, ortaya çıkanların değerlendirilmesi
Şimşek, Akgemci ve Çelik (2011)	Örgüt	Yeni fikirlerin teşviki, daha fazla etkileşim, başarısızlıkta hoşgörü, hedeflerin net olarak belirlenmesi, başarının takdiri ve tanınma
Çalışkan (2013)	Örgüt	Örgütsel yapıya ait işleyişe, ürün, hizmet, süreç ve prosedürlere ait yeni ve özgün fikirlerin, ortaya konması
Balay, Kaya ve Melik (2015)	Birey/Grup	Özgün düşünme, yenilik yapma, farklılık yaratma, alışılmış olanı terk etme, bilinenin ötesine geçme ve bunları paylaşma süreci

Kaynak: Kale, 2010: 11; İraz ve Altınışık, 2016: 116.

Tablo 2’de görülebileceği üzere yaratıcılığa yönelik perspektiflerin özünde, yeni bir fikir meydana getirme söz konusudur. Genel olarak ortak noktalara değinilmekle beraber bireysel bakış açısında özgün fikir üretme ve sorun çözme; örgütsel bakış açısında örgüte faydalı, kullanışlı, yeni ve orijinal fikir üretme ön plandadır. Grup içerisindeki yaratıcılıkta ise bireysel yaratıcılık ile paralellik gösteren yeni fikirler meydana getirme ve problem çözmenin önemi ön plana çıkmaktadır.

Yaratıcılık örgütün yönetimi ile ilgili olduğu kadar, örgütsel kültürle de alakalıdır (Yalçın, 2016). Bu bağlamda yaratıcılığın, dinamik ve özgür bir örgüt kültüründe gelişip yaygınlık kazanabileceği ifade edilebilir. Bunun için yöneticiler, yaratıcılığı özendirmek ve yaratıcılık sürecini iyi yönetmek zorundadırlar (Çelik ve Şimşek, 2013).

Öte yandan yöneticiler, yaratıcılık hakkında gerekli bilgilere sahip olmalı ve çalışanları da yaratıcılığın avantajları hakkında bilgilendirmeli, bunu yaparken de yönetim yenilik ve yaratıcılık konusunda samimi davranmalıdır (Ekmekçi, 2011).

Değirmenci (2012)'ye göre, yaratıcılığın etkinliğini arttırmak ve bu sürecin evresini kısaltmak yönetsel bir fonksiyon, kısaca bir yönetim işidir.

Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri birbirini tamamlayan, örgütsel rekabet açısından önemli olan süreçlerdir. Bu süreçlerin iyi yönetilmesi, işletmelere hem buldukları çevre ve ülke bazında hem de global ölçekte rekabet konusunda avantaj sağlayacaktır. Etkin yönetilen bu süreçler işletmelerin ürün ve hizmet kalitelerine etki ederek, onları rekabette etkin bir noktaya taşıyacaktır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın amacı otel işletmeleri yöneticilerinin yenilik ve yaratıcılık özelliklerinin rekabetsizlik üzerine ulusal ve uluslararası literatürdeki veriler ışığında derleyerek yorumlamaktır. Yöntem olarak ise tarama (survey) yöntemi kullanılmıştır.

Tanımlayıcı olarak planlanan bu çalışmada genel tarama modellerinden belge tarama yöntemi ve doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Taramalar, ulusal ve uluslararası literatürde “yenilik, yaratıcılık, otel işletmeleri, rekabetsizlik” anahtar kelimeleri ile Türkçe ve İngilizce olarak taranmıştır.

Tarama yöntemi genel olarak bir evrenin kendine has özelliklerini anlayabilmek için yürütülen bilimsel araştırma yöntemidir (Johnson ve Christensen 2004). Diğer bir ifadeyle, tarama yönteminin amacı, nesnelerin, toplumların, kurumların, olayların doğasını ve özelliklerini tanımlamaktır (McMillan ve Schumacher, 2001).

Betimsel araştırma modeli içerisinde en yaygın olarak kullanılan tarama yöntemi, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2015). Araştırmaya konu olan olay ya birey ya da nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Çalışmaya konu olan unsur olduğu hali ile değerlendirilir. Tarama araştırmalarının amacı, genellikle araştırma konusuyla ilgili var olan durumu betimlemektir (Akarsu ve Akarsu, 2019).

4. BULGULAR

4.1. Otel İşletmelerinde Yenilik

Yenilik yeteneğini geliştirebilme düzeyleri, işletmelerin rakipleri ile rekabet ortağı olarak kalabilmelerinde önemli bir kriter olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan işletmeler, sürekli bir iyileşme sağlayacak şekilde yenilikler inşa etmek zorundadır (Erdem vd., 2011). Böylece işletmelerin yenilikçiliği, faaliyetlerini sürdürebilme ve ayakta kalabilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Brown ve McDonnell (1995), otel işletmelerinin yenilik faaliyetleri ile mevcut hizmet ve süreçlerinde sürekli iyileştirme yapmalarının bu işletmelerde sürdürülebilir başarı için gerekliliğini belirtmişlerdir. Ottenbacher ve Gnoth (2005)'a göre son yıllarda otelcilik literatüründe yenilikçilik kavramına artan bir ilgi söz konusudur. Bu çerçevede literatürde, yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği birçok araştırmaya rastlanırken, söz konusu araştırmalarda genelde imalat yapan işletmeler üzerine odaklanıldığı gözlemlenmektedir.

Literatürde yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çok çalışmada, yenilikçiliğin işletme performansını artırdığı tespit edilmiştir (Özşahin, Çiğirim ve Gök, 2006; Erdil ve Kitapçı, 2007; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009; Eren, M., Yücel ve Eren, S. 2010; Erdem vd., 2011). Konaklama işletmelerinin yenilikçi düzeyleri ile finansal olmayan işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Paksoy ve Ersoy, 2016). Ayrıca işletmenin yenilik yeteneği ile işletme performansı arasında olumlu anlamda bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002; Eren vd. 2010; Tajeddini, 2011; Küçük ve Kocaman, 2014; Çetintürk, Adıgüzel ve Demir, 2016). Yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin işletme performansı ile arasında ilişki olduğunu ortaya çıkaran çalışmalara da rastlanmaktadır. Hult, Hurley ve Knight, (2004) ürün ve hizmet sektörlerindeki yenilikçi faaliyetleri karşılaştırdıkları çalışmada, yenilikçi faaliyetler ile işletme performansı arasında müspet bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Altuntaş ve Dönmez (2010) işletme içerisinde yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji gibi tüm faaliyetler olarak tanımlanabilecek yenilik faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, yenilik ile çalışanların performansı; proaktiflik ile çalışanlar ve müşteriler arasında pozitif bir bağ olduğu tespit edilmiştir. Prajogo ve Ahmed (2006) işletmelerdeki operasyonel yenilik faaliyetlerinden olan ürün kalitesi, ürün yeniliği ve süreç yeniliği ile işletme performansı arasında kuvvetli bir bağ olduğunu aktarmışlardır.

İşletmeler yenilik uygulamalarını planlarken birtakım amaçlara ulaşmayı hedeflerler. Söz konusu amaçlar işletmelere göre değişiklik gösterse de tüm işletmelerin temel amacı, daha iyi sonuçlar elde edebilme düşüncesidir. Yenilik uygulamaları mevcut yapının sürdürülebilmesi veya daha iyiye dönüştürülebilmesi sürecini kapsamakta, girişimci kişinin işletmeye koyduğu sermayenin ve karlılığın artırılmasını amaçlamaktadır. Böylece işletmelerin yenilik uygulamalarıyla yerel ve

uluslar arası işletmelere bağımlılığı azalacak ve sürdürülebilirliği sağlanmış olacaktır. Zaten yenilik uygulamalarıyla işletmeler performans üzerindeki etkilerden satış ve pazar payına ve üretkenliğe kadar geniş bir yelpazede rekabette avantajlar sağlamaktadır.

Rekabet avantajı kazanan işletmeler genelde pazardaki faaliyetlerini daha da artırabilme potansiyeline sahiptirler. Pazar faaliyetlerinin artması beraberinde işletme performansını da olumlu yönde etkileyecektir ve sonuç olarak işletmenin hedeflerine daha kısa sürede ulaşmasına olanak sağlayacaktır.

4.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Yeniliği Kavramı ve Hizmette Yenilik Uygulamaları

Literatürde, Sundbo ve Gallouj (1999)'a göre, hizmet sektöründeki yenilik; ürün/hizmet, süreç, pazar ve organizasyonel yenilik olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır. OECD Oslo Kılavuzu'nda (2005) da dört farklı yenilik türünden bahsedilmektedir. Bu kategoriler kısaca aşağıda özetlenmiştir.

Ürün/Hizmet Yeniliği: Ürün yeniliği, varolan özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin sunulmasıdır. Ürün yenilikleri, çoğunlukla yeni ürün veya hizmet üretme şeklinde gerçekleşir. Üretilen bu yeni ürün ve hizmetler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını hedeflerken aynı zamanda mevcut durumdan farklı değişikliklere gidilerek memnuniyet düzeyinin artırılması da hedeflenmektedir (Aygen, 2006).

Dünyadaki en büyük otel zincirlerinden birine sahip olan bir grubun, 2012 Olimpiyatları sırasında oluşturduğu Artırılmış Gerçeklik (Augmented Reality-AR) uygulaması, otel misafirlerinin akıllı telefonları veya tabletleri ile, ünlü sporcuların receptionda, lobide veya koridorlarda hologramlarını görmelerini sağlamıştır. Ayrıca konuklar, dijitalleştirilmiş sporcu görselleri ile resim çekilebiliyorlardı. Artırılmış Gerçeklik teknolojisi sayesinde mümkün kılınan bu örnek, AR'ın sağlayabileceği birçok olasılık için harika bir ilham kaynağı olmuştur (Kohles, 2020).

Süreç Yeniliği: Bir süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat prosedürünün geliştirilmesidir. Süreç yenilikleri, üretim veya teslimat birim maliyetlerini azaltmak, kaliteyi arttırmak, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler üretmek üzere tasarlanabilir (OECD, 2005). Süreç yeniliği küçük çaplı değişiklikler ve iyileştirmelerden ziyade daha kapsamlı, uzun vadeli, kullanımda olanlardan farklı, üretim veya hizmet kapasitelerindeki artış ve değişiklikleri kapsar. Üretim ve hizmet açısından süreç yeniliği, hammadde ve enerji gibi kaynakların ürün veya hizmet şeklinde çıktılara dönüştürülmesi için yapılan birtakım faaliyetler olarak ifade edilebilir. İş süreçlerinin performansal anlamda artırılabilmesi için yeni yöntemler uygulama olarak tanımlanabilir (Aygen, 2006).

Dünyada marka bilinirliği yüksek iki otel zincirinin kullandıkları Mobile Key uygulaması sayesinde kart anahtarları gibi dijital anahtarlar ile asansörlere, fitness

merkezlerine, otoparklara ve diğer ortak alanlara erişmek için kullanılmaktadır. Bazı mobil tuşlar, kullanıcının kapının kilidini açmak için telefon ekranında bir düğmeye dokunmasını gerektirirken, diğerleri telefonun kilide tutulmasını gerektirir. Konuklar internet üzerinden yaptıkları rezervasyonun ardından otele giriş yaptıklarında receptiona dahi uğramadan direkt odasına çıkmaktadırlar (Schwartz, 2019). Bu yenilik müşteri açısından bir ürün yeniliği olarak kabul edilebildiği gibi işletme açısından da reception işlemlerini ortadan kaldırarak rezervasyon sürecini daha hızlı hale getirmesiyle süreç yeniliği olarak değerlendirilebilir

Pazarlama Yeniliği: Ürünün tasarımında veya ambalajlamasında, konumlandırmasında, promosyon veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (OECD, 2005). Pazarlama yeniliğinin nihai amaçları, satışları artırmakla birlikte, müşteri taleplerine daha etkin ve hızlı bir şekilde yanıt verme, yeni pazarlar yaratarak işletmenin ürünlerini bu pazarlarda konumlandırmadır. Bu sayede işletmenin pazar payını artırması, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ya da olağan durumunu koruyarak karlılık düzeyini sabit tutması veya artırması mümkün olabilmektedir. Örneğin, San Diego'daki 5 yıldızlı bir otelin, konuklarına özel olarak hazırladıkları paketin adı Survivor, özelliği ise her şey hariçtir. İşletme paket içerisinde sunulan her hizmeti ayrı ayrı fiyatlandırmıştır. Fiyata birçok şeyin dahil olduğu çift kişilik delux oda fiyatı 219 dolardan başlamakta ancak konuklar bu fiyatı odadaki hizmetlerden bazılarını eksilterek 19 dolara kadar düşürebilmektedir (Thomas ve Applegate, 2010).

Organizasyonel Yenilik: İşletmenin ticari faaliyetlerinde, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulaması olarak nitelendirilir (OECD, 2005). Organizasyonel yenilikler, ekip çalışması, bilgi paylaşımı, koordinasyon, iş birliği, öğrenme ve yenilikçiliği teşvik etmek için örgütsel prosedürleri, mekanizmaları, sistemleri yenilemek adına yapılan tüm idari faaliyetlerle yakından ilgilidir. Yenilik adına yapılan bu geliştirme ve farklılaştırma faaliyetleri organizasyonel yenilik kapsamına girmektedir (Çınar, 2017). Daha kolay erişilebilir olması amacıyla yeni uygulamalar ve veritabanlarının oluşturulması, çalışanların gelişimine yönelik eğitim programlarının hazırlanması bu türden yenilik faaliyetlerine örnek teşkil edebilir.

İşletmeler yeni ürün ve hizmet geliştirip farklılaşmanın yanında, yakaladıkları rekabet avantajını koruyabilmek için iş yapma modellerini de geliştirerek ve farklılaştırarak yenilemek durumundadırlar.

Konaklama işletmelerinde kuşkusuz en önemli unsur hizmettir. Konaklama işletmelerinde rekabette avantajlı olmak için hizmette yeniliğe önem vermek son önemlidir (Durna ve Babür, 2011). İşletmeler hizmette tek düzelikten kurtulmak için farklılaşma yolunu tercih edebilir.

Hizmette yenilik ile ilgili örneklere bakıldığında; İngiltere'de Londra'daki 5 yıldızlı bir otel konuklarına odalarının kapısına "do not disturb" yazısını kapı koluna

asmak, oda ısısını ayarlama işlemini manuel yapmak ve yine bunun gibi otel odasında yapmak durumunda oldukları birçok şeyi akıllı telefonlarına indirecekleri bir uygulama vasıtası ile yerine getirme imkanı sağlarken süper hızlı internet ile de bağlantı sorunu yaşamadan bu işlemleri yerine getirebilmelerine imkan sağlamaktadır. Ayrıca son teknoloji check-in sistemiyle yine aynı uygulama aracılığı ile otel check-in işlemlerini sorunsuz bir biçimde kolayca yapılabilmelerini sağlamaktadır (Landau, 2018).

Yine Japonya Sasebo’da, Japonca’da Henn “değişim” anlamına gelen otel de istisnasız bütün çalışanlar robottur. Check-in deskindeki birçok yabancı dili konuşabilen robotlardan, valizleri robot bellboylar ile taşımaya kadar uzanan ileri teknoloji şeklinde bir yapı söz konusudur. Bununla birlikte otelde anahtarsız dolaşabilmek için yüz tanıma sistemi mevcuttur. Konukların odalarına girmek için anahtara ihtiyacı yoktur, yüzlerini göstermeleri yeterlidir. Otelde ayrıca çevreye duyarlı, fotovoltaiik paneller ve sürdürülebilir ormanlardan elde edilen çevre dostu lamine parkeler kullanılmıştır (Rajesh, 2017).

İsviçre Zürih’teki 5 yıldızlı bir otelde ise konuklarına ay odasında (moon landings) ay yürüyüşü deneyimi sunmaktadır. Otel konuklarına hava da asılı duruyormuş gibi görünen, yatak konforunda koruyarak uzaydaymış hissini yaratarak çocukluk hayallerini gerçekleştirebilecekleri bir deneyim sunmaktadır. Yaşatılan bu deneyimde, uzay yolu, astronot ve uzay mekiği araçlarından esinlenerek oda içi dekorasyon, mobilya ve aksesuarların dizayn edildiği bir ortam sunulmaktadır. Oteldeki uzay suitinin en etkileyici kısmı ise NASA uzay görevlerinin canlı görüntülerini yattıkları yerden izleyebilmeleridir. Yine tesisin dış cephesinde bulunan “Life is Grand” (Hayat İhtişamlıdır) yazısı tesisin atmosferine uyumunu göstermektedir (Lussiana, 2016).

Hizmet yeniliği ile ilgili ülkemizden de örnek vermek gerekirse, Antalya’daki 5 yıldızlı bir otel hizmette yeniliği çevre dostu ifadesini sadece bir slogan olarak değil bir hedef tanımı olarak sağlamıştır. Yenilikçi çevre dostu programlar ve girişimler ile, çevreyi koruma ve ülkemizin doğal kaynakları üzerindeki etkiyi minimize etmek hedeflenmiştir. Avrupa’da ilk LEED Altın Sertifikaya sahip tesis (LEED Çevre dostu binaların tasarımı, inşası ile işletme aşamasında çevre ve insan sağlığına zararı olmayan), sorumluluk ve sürdürülebilirlik felsefelerinden etkilenmiştir. Bununla beraber otel, çevre dostu binalara verilen TURCEKO’ya uyumlu bir bakış açısıyla dizayn edilmiştir. Ayrıca otelde söz konusu programların yanında uluslararası standartlara uygun birçok önceliğe sahip sürdürülebilirlik projeleri de yürütülmektedir (Regnum Hotels, 2020).

Hizmette yenilik ile ilgili ülkemizden bir başka örnek ise, dünyanın en şaşırtıcı otelleri arasına giren, Ürgüp Kapadokya’daki Türkiye’nin ilk kaya oteli olarak hizmete açılan oteldir. Bizans döneminde manastır ve inziva yeri olarak kullanılan otelin, ayrıca bir bölümü bin yıl öncesine kadar Hristiyan Rahipler tarafından

kullanılmış, bölgedeki bünyesinde 11. yy.'dan kalma Bizans Ortadoks Kilisesi barındıran tek oteldir (Dobson, 2017).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, genelde teknolojik gelişme ve değişimlere ayak uydurabilen işletmeler ayakta kalabilirken, yenilikçi faaliyetler geliştirmede geride kalan işletmeler ise rakiplerine karşı rekabet avantajlarını yitirmekte ve rekabet edemeyecek duruma gelmektedirler. İş hayatında sürekli gerçekleşen bu değişim ortamında başarı sağlayabilmek, işletme yöneticilerinin yenilikçiliği benimseyen davranışları göstermeleri üst yönetim öncülüğünde işletme çalışanlarının bu sürece bütünüyle katılması işletme faaliyetlerinin yenilikçi bir anlayış çerçevesinde gerçekleştirerek farklılık sunulması ile sağlanabilir. İşletmede bütünüyle bir etkileşim söz konusu olurken, aynı zamanda uygulanması beklenen yenilik faaliyetleri hayata geçirilerek sonucun beklenildiği gibi olumlu olması halinde bölgesel ya da küresel olarak rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olacaktır.

5. TARTIŞMA

Otelcilik sektöründe işletmelerin rekabet seviyesinde olumlu sonuçlar doğurabilecek yenilik ve yaratıcılık üzerine yapılan tespitlerle birlikte yöneticilerin yenilik, yaratıcılık özelliklerinin işletmelerin rekabet seviyesine katkılarının işletme dışı (işletmelerin şehirselleşmiş, bölgesel ve ülkesel) konumu önemli bir kriter olarak değerlendirilebilir. Bu konuya farklı birkaç sektörel örnek vermek gerekirse; Paris'teki bir moda şirketi yöneticisinin yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin işletmeye sağlayacağı rekabet, karlılık ve süreklilik seviyesi diğer şirketlere göre yüksek olurken, aynı sektörde bir başka ülkedeki şirket yöneticisinin sahip olduğu özelliklerin işletmeye sağlayacağı katkı mukayese götürmeyecek kadar az olabilir. Bu noktada Ottenbacher ve Gnoth (2005)'un yenilikçilikte başarılı sonuçları yöneticilerin gözünde farklı kılan faktörleri sınıflandırdıkları; pazarın seçimi, çalışanların eğitilmesi, pazara duyarlılık, personel güçlendirme, davranış temelli değerlendirme, pazarlama sinerjisi, çalışan bağlılığı ve somut kalite olarak sınıflandırmasını doğrular niteliktedir.

İşletmeler hizmette tek düzelikten kurtulmak için farklılaşma yolunu tercih edebilirler. Karlılığı ve sürekliliği sağlayacak müşteri tipi için işletme dışı yatırım yerinin özelliklerini ön plana çıkartacak yeni ve yaratıcı faaliyetler konusunda işletme yöneticileri çalışmalar yapmalı, bu yöntemle belirlenmiş özellikleri tercih edecek müşteri tipi ile işletme içinde de beklentilere cevap verecek en verimli karlılık ve sürekliliği elde edebilecekleri bir yöntem üzerinde çalışma yapmaları faydalı olacaktır. Bu bulgu Yuan ve Woodman (2010)'ın yenilik ve işletme performansı açısından işletmede yenilikçi davranışlar ve çalışanların yenilikçi davranışlara uyum sağlamalarına, ayrıca bireysel yenilikçilik ile performans arasında olumlu yönde ilişki olduğuna dikkat çektiği çalışmasını destekler niteliktedir.

Yöneticiler devamlı kalite gelişiminin, müşteri memnuniyetinin ve hizmetin geliştirilmesine yatırımda bulunacak olan personel kadrosunu oluşturabilmelidir. Hizmetin gelişmesine destek olan personel, otelcilik endüstrisindeki yenilikçiliğin temel dayanağı olarak nitelendirilebilir. Jaskyte (2004) ve Aksay (2011)'in araştırmalarında yenilikçilik odaklı bir işletmede, yöneticinin, yenilikçiliğe istek duyması, yenilikçi fikirlere ve uygulamalara eğilimli olması, yenilikçiliği destek ve teşvik edici uygulamalara önem vermesi, öğrenmeye eğilimli/yenilikçi insan kaynağı istihdamı sağlanması gibi özellikleri de bünyesinde barındırması gerekliliğine değinmişlerdir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Rekabet koşullarının sürekli olarak zorlaştığı günümüz piyasa şartlarında işletmelerin ayakta kalabilmek için üretmiş oldukları ürün ve hizmetlerde yenilik arayışlarına giderek farklılık yaratmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Yeniliğin işletmelere rekabette üstünlük sağladığı gibi, müşteri talebinde artışlara ve dolaylı olarak müşteri zihninde yaratmış olduğu farklılık olgusu ile müşteri memnuniyeti açısından da olumlu etkileri olması beklenebilir.

Yenilik ve yaratıcılık yönetimi otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde ise, yenilikçi uygulamaların koruma altına alınmasının çok zor olduğu ve kolaylıkla taklit edildiği görülmektedir. Bunun nedeni ise turizm sektöründe ürünün, hizmet sektörünün en önemli özelliği olan soyutluk kavramından kaynaklanmasıdır. Hizmet sektöründe soyutluk, hizmetin soyut bir kavram olması, yani elle tutulup gözle görülemeyeceği ya da bir ölçü birimiyle ifade edilemeyeceği şeklinde tanımlanabilir. Örneğin, bir operada, satılmayarak boş kalan koltuğa ait gelir tamamen kaybedilmiş bir gelirdir veya belirlenmiş bir sefere ait uçaktaki boş kalmış koltuğun satılma şansı olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle otelcilik sektöründe, satışa arz edilen hizmetin tüketilmediği durumlarda meydana gelen kayıpların giderilmesi mümkün değildir. Hizmet sektörü dışındaki sektörlerde ise stok imkanlarının olması, satışa arzdeki satılabilirlik sürelerini daha uzun kılmaktadır. Ayrıca yaratılan yenilik patent, tescil vb. uygulamalarla koruma altına alınabilmektedirler. Böylece hizmet sektörünün maruz kaldığı hizmetin tüketilememe gibi kayıpları söz konusu olamamaktadır.

Otel işletmeleri belirlemiş oldukları hedefler doğrultusunda var olan potansiyellerini artırmayı amaçlamaktadırlar. Sahip oldukları potansiyelin artması pazarda yüksek kar payı elde etmelerini sağlayabilir. Nitelikli otel işletmelerinin sayısının artması ile fiyat, hizmet kalitesi, yenilik, satış ve pazarlama stratejileri, müşteri memnuniyeti, marka, farklılık vb. faktörler, işletmeler arası rekabet unsurlarını doğurmaktadır. Bu sebeple işletmeler yenilikçiliği rekabet sağlamadaki araçlardan biri olarak görmeliler, yenilikçi faaliyetlerinin diğer kaynaklarla bütünleşmesini sağlamalıdır. Ayrıca yeni ve yaratıcı faaliyetlerini rekabet unsurlarını doğuran sebeplerle bütünleştirmeyi başarabilen işletmeler, pazarda öncü işletme olma fırsatını yakalayabilirler. Otel işletmelerinin hizmet yapısı özelliği, bu

işletmeleri zorlu bir rekabet ortamına çekmektedir. Bu süreci en iyi şekilde yönetebilmek için yapılacak yenilikçi faaliyetleri rekabet ortamında belirleyici rol oynayacaktır.

Genel izlenimler sonucu otel işletmelerinde gerçekleştirilen yenilikçi faaliyetlerin yapılabilmesi teknolojik gelişmelerle ilgili doğru orantılı olduğu söylenebilir. İşletmeler bu doğrultuda teknolojik gelişmeler yardımıyla hayata geçirilmeye çalışılan yenilikçi faaliyetler ile tüketicilerin memnuniyet düzeylerini artırarak pazardaki rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmeyi hedeflemektedirler.

Turizm sektöründe cazip ülkeler, bölgeler ve yöreler olduğu gibi işletmenin bulunduğu çevre ve bölge de cazip hale getirilebilir, buradaki amaç önce pazarı ve müşteriye yaratmak, işletmenin yenilik ve yaratıcılığına katkıyı sağlamaktır. Ayrıca, hedef müşteri profilinin belirlenmesi ve bu müşteri grubu etrafında olmak isteyenlerin kazanılması konusu da yukarıda belirtilen hususlar kadar önem arz etmektedir. Bu anlamda otel yöneticilerinin, hangi alanlarda yenilik yapacaklarını önceliklendirmeleri faydalı olabilir. Sektörel değişimlerin takibi, müşteri öneri ve talepleri, global değişimler, sektöre yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde fuarların takibi vb. otel yöneticilerine önceliklendirme süreçlerinde yardımcı olabilir.

Literatür özetinde elde edilen bulgular ışığında sonuç olarak, yenilikçilik yalnızca iyi veya yaratıcı fikirlere sahip olmak değil, çalışanların da yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine katkısı olarak ortaya çıktığı sonucuna varılabilir. Etkin yöneticiler, çalışan bireylerin sorunlarını ifade etmelerine olanak sunmalıdır. Bunu yaparken de her bir bireyin problem çözme tarzına saygı duyarak sürece yaklaşımları faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Akarsu, B. ve Akarsu, B. (2019). *Bilimsel Araştırma Tasarımı Nicel, Nitel Ve Karma Araştırma Yaklaşımları*. İstanbul: Cinius Yayınları.

Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 1303-1732.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organization: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, (40)1, 39-58.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin simyası*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Boeddrich, H. J. (2004). Ideas in workplace: A new approach toward organizing the fuzzy front end of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 13(4), 274-285.
- Brown, J. B. & McDonnell, B. (1995). The balanced score-card: Short-term guest or long-term resident. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 7-11.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Caldwell, D. F. & O'Reilly III, C. A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations: The role of social influence. *Small Group Research*, 34(4), 497-517.
- Chen, Y. K. Chiu, F. R., Lina, W. H. & Huang, Y. C. (2018). An integrated model for online product placement and inventory control problem in a drop-shipping optional environment. *Computers and Industrial Engineering*, (117), 71-80.
- Çağlar, İ. (2013). *Küresel normlu çağdaş değişim aracı olarak örgüt geliştirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Çetintürk, İ., Adıgüzel, O ve Demir, C. (2016). Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynağı olarak yenilik yeteneği: Beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1), 17-27.
- Çınar, K. (2017). Otel işletmelerinde yenilik algısı ve uygulamaları. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 37-50.
- Davis, S. M. & Moe, K. (1997). Bringing innovation to life. *Journal of Consumer Marketing*, 14(5), 338-361.
- Değirmenci, H. C. (2012). 21. Yüzyılda liderlik ve iş dünyası. Bilge Karınca Yayınları: İstanbul.
- Dobson, J. (2017). Deep sleep: Inside the world's most amazing underground hotels. <https://www.forbes.com/sites/jimdobson/2017/01/22/deep-sleep-inside-the-worlds-most-amazing-underground-hotels/#60e55c1f2c4a>, (19.02.2020).
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80, 95-104.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın.
- Durna, U. ve Babür, S. (2011). Otel işletmelerinde yenilik uygulamaları. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1), 73-98.
- Ekmekçi, K. A. (2011). *Küreselleşmenin işletmelerin yönetimi üzerindeki etkisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Technopolis Group.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY araçlarının kullanımı ve firma yenilikçiliğinin yeni ürün geliştirme hızı ve işletme performansına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233-245.

Eren, M. Ş., Yücel, R. ve Eren, S. S. (2010). Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk, pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 3102-3116.

Freeman, C. & Soete, L. (2004). *The economics of industrial innovation*, routledge. London: Pinter.

Grawe, S. J., Chen, H. & Daugherty, P. J. (2009). The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4): 282-300.

Güleş, K. H. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, işletmeler için stratejik rekabet aracı*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Henderson, I. L., Avis, M. & Tsui, W. K. T. (2018). Testing discontinuous innovations in the tourism industry: The case of scenic airship services. *Tourism Management*, (66), 167-179.

Higgins, M. J. (1995). Innovation: The core competence. *Planning Review*, 23(6), 32-36.

Hjalager, A. M. (2010). A review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429- 438.

İraz, R. (2005). Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler. Konya: Çizgi Yayınevi.

İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). Örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11, 114-132.

Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.

Johnson, R. B. & Christensen, L. B. (2004). Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Kalay, F. ve Kızıldere, C. (2015). Türk işletmelerinin inovasyon performansını etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 36-63.

Kale, E. (2010). *Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkileri* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Kao, J. (1997). *Jamming: The art and discipline of corporate creativity*. Harper Business: New York.

Kapu, H. ve Baştürk, F. (2009). Yaratıcılık tekniklerinin işletme eğitimindeki yeri ve önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 523-540.

Karasar, N. (2015). Bilimsel araştırma yöntemleri. (28.baskı). Ankara: Nobel.

Kılıç, M. ve Bilginoğlu, M. (2010). İhracatçı Türk firmalarında personel sağlama ve seçme yöntemleri ve inovasyon performansı ilişkisi: Orta Anadolu ihracatçı birlikleri örneği. *Sosyoekonomi Dergisi*, 13(13), 215-241.

Kohles, C. (2020). 7 statistics every app developer should know about augmented reality. <https://www.wikitudo.com/blog-7-stats-app-developer-augmented-reality/>, (11.05.2020).

Küçük, O. ve Kocaman, G. (2014). Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisi: Bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29, 37-52.

Landau, D. (2018). The world's 9 most teched out hotels. <https://www.forbes.com/sites/colehaan/2018/12/17/the-worlds-9-most-teched-out-hotels/#956f2646fff6>, (15.02.2020).

Levitt, T. (2002). Creativity is not enough. *Harvard Business Review*, 80(8), 137-145.

Lussiana, M. (2016). Space suite a fascinating journey through the universe. <https://www.kamehagrandzuerich.com/en/en/1216-2/space-suite/>, (16.02.2020).

McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). Research in education: A conceptual introduction (5th ed.). New York: Longman.

Muse, W. & Kegerreis, R. J. (1969). Technological innovation and marketing management: Implications for corporate policy. *Journal of Marketing*, 33(4), 3-9.

OECD Oslo Kılavuzu (2005). OECD. OSLO klavuzu (3. Baskı). İstanbul: OECD ve Eurostat Ortak Yayımı.

Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega the International Journal of Management Science*, 37(2), 380-394.

Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.

Özşahin, M., Cigirim, E. ve Gök, M. Ş. (2005). Rekabet edebilirlik ve firma performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 143-155.

Paksoy, H. M. ve Ersoy, N. (2016). Antalya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 413-433.

Perez, A. M., Villaverde, P.M. & Elche, D. (2015). The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1484-1507.

Phillips, P. A. (1999). Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework. *Hospitality Management*, 18(2), 171-182.

Prajogo, I. D. & Ahmed, K. P. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity and innovation performance. *R & D Management*, 36(5), 499-515.

Rajesh, M. (2017). Inside Japan's first robot-staffed hotel. <https://www.theguardian.com/travel/2015/aug/14/japan-henn-na-hotel-staffed-by-robots>, 15.02.2020).

Regnum Hotels, (2020). http://www.regnumhotels.com/d/regnum/media/General_Press_Release-Turkish.pdf, (17.02.2020).

Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge: London.

Schwartz, K. (2019). Everybody hates the key card. Will your phone replace it? <https://www.nytimes.com/2019/07/24/travel/hotel-security-mobile-keys.html>, (29.5.2020).

Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*, 89-95.

Sundbo, J. & Gallouj, F. (1999), Innovation in services in seven european countries. *Synthesis Report for European Commission, DG XII, TSER-SIAS, 99,1.*

Tajeddini, K. (2011). The effects of innovativeness on effectiveness and efficiency. *Education Business and Society Contemporary Middle Eastern Issues 4(1)*, 6-18.

Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları alanya'da beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(3)*, 93-110.

Thomas, A. & Applegate, J. (2010). *Pay attention!: how to listen, respond, and profit from customer feedback*. New Jersey, Wiley & Sons.

Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). New Jersey, Wiley.

Tuclea, C. E. & Padurean, A. M. (2008). Competitiveness in the hospitality industry: Romanian style. <http://www.mnmk.ro/documents/2008/2008-13.pdf>

Viladimirov, Z. & Williams, A. (2018). Hotel innovations and performance-the mediating role of staff related innovations. *Tourism Management Perspectives, 28*, 166-178.

Warren, C., Becken S. & Coghlan, A. (2018). Sustainability-oriented service innovation: Fourteen-year longitudinal case study of a tourist accommodation provider. *Journal of Sustainable Tourism, 26(10)*, 1784-1803.

Yalçın, B. (2013). Yaratıcı ve yenilik odaklı kültürel stratejinin iş dünyası açısından önemi ve yaratıcı birey teorisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(2)*, 11-24.

Yalçın, İ. (2016). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeniden yapılanma stratejileri*. İstanbul: Nobel Yayın.

Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal, 53(2)*, 323-342.