

OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN İNOVATİF FAALİYETLERİN REKABET AVANTAJI ÜZERİNE ETKİLERİ: DOĞU MARMARA ÖRNEĞİ

Burhanettin ZENGİN¹, Cihan DURSUN²

Özet

İşletmeler bilgi ve teknoloji çağı olarak anılan 21. yüzyılda, kendi aralarında yaşanan rekabet ortamını çok yoğun düzeye çıkarmıştır. Yoğun rekabet ortamında işletmeler rekabet avantajı elde etmek için ürünlerini farklılaştırma ve mevcut ürünlerini iyileştirmede adeta yarış içine girmişlerdir. Çalışmanın konusunu oluşturan otel işletmelerinde de hizmet yapısı özelliği ve tüketici tercihlerini direk etkilemesi sebebiyle işletmeler arası rekabet ortamı ve markayı lider konuma taşımada inovatif faaliyetlerin üzerinde önemle durmayı gerektirmektedir. Konaklama işletmeleri kendi imajlarını ve markalaşmış hizmetlerini tüketiciye sunarken, rakip işletmelere göre üstün konuma gelmek ve gerçekleştirdikleri inovatif faaliyetler ile de pazarda öncü konuma gelmek istemektedirler. Pazarın kaymağını almak için de müşteri beklentilerine uygun ürünler ile pazara rakiplerden önce girmeyi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı Doğu Marmara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanan inovatif faaliyetlerin rekabet avantajı sağlamadaki etkilerini tespit etmektir. Bu amaçla nitel bir araştırma olarak tasarlanan çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmış ve yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Verilerin analizi sonucu, otel işletmelerinin inovatif faaliyetlerini daha çok mimari alanda gerçekleştirmekte oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, inovatif faaliyetlerini hizmet sunumu yönünde gerçekleştiren bazı işletmelerin ise tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmeye çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak bölgedeki konaklama işletmelerinin inovatif faaliyetleri etkileyen faktörleri bir bütün olarak ele alıp her alanda inovatif faaliyetler gerçekleştiren işletmeler rekabet avantajı elde etmektedir denilebilir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Rekabet, Konaklama İşletmelerinde İnovasyon

¹ Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, bzengin@sakarya.edu.tr

² Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ABD, cihan.dursun8@gmail.com

Effects of Applied Competitive Advantages in Providing Innovative Activities in Hotel Management: The Case of Eastern Marmara

Abstract

In 21st century which is called age of technology and information, Enterprises has increased competition environment to intense level. In intense competition environment, Enterprises has taken on to achieve competitive advantage in product differentiation and improving present product. Owing to direct influence of duty structure feature and consumer preferences, in hotel operations that create subject of study, take attention to importance of innovative activities in competitive occasion between businesses and carrying brand to leading position. Hospitality enterprises want to be predominant over other competitor and take a leading part in market with their innovative activity, while they give own image and branded service to consumer. So, to skimming of market, It is needed to enter market before competitors, with product which is appropriate to consumer's needs. In this regard, main purpose of this aim to determine effect of innovative activity, which is performed in 4 and 5- star hotel enterprises in East Marmara, to provide competitive advantage. With this aim, in the paper, which is designed as a qualitative research, semi-structured interview has been used and data gathered making face to face interview with managers. According to results of analyses, It has been determined that much of innovative activity of hotel enterprises has made real in architecture area. Besides, It has been reached that some enterprises has tried their innovative activity is that appropriate requests and needs of consumer. Consequently, businesses that realize innovative activities in each area, deal with factors as a whole, realize innovative activities in each area can be said that obtain competitive advantage.

Keywords: Innovation, Competition, Innovation in Hospitality Operations

Giriş

İşletmeler faaliyete geçtikleri andan itibaren varlıklarını uzun zaman boyunca sürdürmek için gayret göstermektedir. Bu sebeple büyüme ve marka olma ve iyi bir imaja sahip olma yolunda daha kaliteli mal ve/veya hizmet üretebilmek için işletme kaynaklarını, üretim gücünü en verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Mal ve/veya hizmetlerin üretimiyle birlikte, pazar seçimi ve hitap edeceği tüketici kitlesi ile ürünün pazardaki yerini belirlemeleri önem arz etmektedir. Genelde işletmeler ürün gücünü rakiplerle rekabet edebilmede kullanarak ve sektördeki rakiplerine rekabet üstünlüğü kurarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar.

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerde gerçekleştirilen yenilikçi ve yaratıcı faaliyetler sonucu, işletmeler rekabet avantajı elde edebilmekte ve varlıklarını sürdürerek rakiplerle var olma savaşına devam edebilmektedirler. İşletmeler rekabet gücünü arttırabilmek için mal/hizmetlerini rakiplerine göre daha sağlam, hızlı ve en uygun maliyet ile üreterek, yenilikçi yeteneklerini geliştirmeleri ve var olan teknoloji düzeylerini arttırmaları gerekmektedir (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013: 95).

Günümüzde işletmeler arası rekabet ortamının boyutlarının sınırsız seviyeye ulaşması ile ürünlerinin pazardaki rekabet gücünü arttırabilmek için yeniliklere ihtiyaç duymaktadırlar. Otel işletmelerinde daha yüksek düzeyde yaşanan bu durum, konaklama işletmelerini inovatif düşünce ve uygulamalara zorlamaktadır. Bu nedenle tüketici isteklerinin dinamik ve çok değişken yapıya sahip olması, teknolojinin her geçen gün hızla gelişerek bugünkü düzeye ulaşması, otellerde uygulanan inovatif faaliyetlerin işletmelere rekabet avantajı sağlamanın önemli ölçütlerinden biri olmuştur.

Otel işletmelerinde inovasyonu etkileyen temel unsurların başında tüketiciler gelmektedir. Onların tercihleri otel işletmelerinin inovatif faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Tüketici tercihlerinin yanı sıra kamunun turizm politikaları ve işletmenin büyüklüğü, inovasyonu etkileyen diğer önemli unsurlardır. Üretim faktörlerini ve inovasyonu etkileyen etmenleri bir bütün olarak ele alabilen işletmeler, inovatif faaliyetlerde başarı şansını yakalayarak, diğer işletmelere göre rekabette önemli üstünlük sağlayacaklardır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte turizm işletmeleri, satış ve rezervasyon işlemlerinde önemli inovatif faaliyet avantajları elde etmiş ve bu bilgi teknolojilerini geliştirerek iyileştirmeler yapan turizm işletmeleri de rekabet ortamında bir adım öne geçmişlerdir.

Her sektörde olduğu gibi turizm işletmelerinde de inovasyonun rekabette fark yaratabilecek araçlardan biri haline gelmesi ve akademik alanda araştırmacıların inovasyon üzerine araştırmalar yapmaları, turizm işletmeleri tarafından da inovasyonun tam anlamıyla ne olduğunun anlaşılması üzerinde durularak, inovatif faaliyetlerin etkin bir biçimde kullanılmasının önemi üzerine yoğunlaşmaktadırlar..

Çalışmanın literatür bölümünde inovasyon ve rekabet kavramları üzerinde durularak, turizm endüstrisinde inovasyonun önemine ve gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın temel konusunu oluşturan otel işletmelerinde uygulanan inovatif faaliyetlerin rekabet avantajı elde etmede sağladığı avantajlara da literatürde yer alan örneklerle temas edilmiştir. Çalışmada yöneticilerle yapılan görüşmeler, betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda uygulanan inovatif faaliyetlerin rekabet avantajı sağlamada işletmelere sağladığı etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Literatür Araştırması

İnovasyon Kavramı, Tanımı ve Önemi

İşletmelerin ürettikleri mal ve/veya hizmetlerden kâr elde etme gayesi içindelerdir. Kuruluş ve var olma amaçları arasında yer alan bu amacın devamlılığını sağlamak için hitap edilecek tüketici kitlesinin istekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüzde inovasyon, yaşanan yoğun rekabet ortamında, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Giderek yaygınlaşan bir şekilde inovatif faaliyetlerin kullanımına tüm işletmeler önem vermeye başlamışlardır.

Bilindiği gibi, 1950'ler ve 1960'lardaki "verimlilik", 1970'ler ve 1980'lerdeki "kalite" ve 1980'ler ve 1990'lardaki "esneklik" kavramlarından sonra günümüzde küresel rekabetin odak noktasına "inovasyon (yenilik)" kavramı oturmuştur (Paksoy ve Ersoy, 2016: 415). Artan rekabetle birlikte ürün yaşam süresinin kısalması, işletmeleri sürekli yenilik yapmaya zorlamaktadır (Akın, 2001: 19).

İnovasyon kelimesinin kökeni Latince "*innovatus*" sözcüğünden gelmektedir. Uluslararası düzeyde kabul gören OECD'nin tanımına göre inovasyon: bir mal veya hizmet veyahut ta sürecin, tümüyle yeni veya önemli ölçüde değiştirilerek, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanarak yeni bir pazarlama anlayışı/metodu ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD ve EUROSTAT, 2005: 46).

İnovasyon kavramına ışık tutan ve öncüsü sayılan Joseph Schumpeter ise inovasyonu tüketicilerle daha önce tanışmayan yeni bir ürünün ya da bir ürünün yeni bir halinin piyasaya sunulması olarak ifade etmiştir (Göker, 2009: 28). Piyasaya sunulan ürünün yeni üretim metotlarıyla üretilerek, yeni piyasalara ve arz kaynaklarına, yeni endüstriyel örgütlenme şekilleri oluşturularak kalkınmanın itici gücü olarak tanımlamıştır (Çelik, 2011: 4). İnovasyon kavram olarak, hem bir süreci yenilemeyi/yenilenmeyi hem de bir sonucu (yeniliği) anlatmaktadır (Bilim ve Adabalı, 2015: 721).

Süreç olarak inovasyon, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade etmektedir. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir yeni veya geliştirilmiş ürün, yöntem veya hizmeti” de ifade eder (TÜSİAD, 2003: 9). Literatürde yer alan daha pek çok inovasyon tanımı mevcut olup bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir;

Drucker’a göre inovasyon, girişimciliğin önemli bir aracı olmakla birlikte, refah ortamı oluşturmak için yeni bir olabİLİTE meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylem olarak tanımlamıştır (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 540). Kamien ve Schwartz (1982), bilimsel araştırmalar ve icadı da içine alarak geliştirmesi ve tüketiciye sunulmasındaki süreçleri de içine dâhil ederek yeni ve üretim faaliyetlerinin tümü olarak ifade etmişlerdir. Brown’a göre de inovasyon, fark yaratmak, değer yüklemek veya performansı artırmak için ürünü, süreci ve faaliyetleri daha iyi hale getirmektir (Vatan, 2014: 513). Soo, Deviney, Midgley ve Deering (2002) ise inovasyonu; yeni veya değiştirilmiş ürünler ve hizmetlerin, patentlerin, yeni pazarlama tekniklerinin, yeni yönetsel araçların, lisanslar ve liderlik konferanslarında ve yayınlarda sunulan düşüncelerin daha geniş bir liderlikle temsil edilmesinin dâhil olduğu ürün çıktılarının ve sürecin bir karışımı olarak tanımlamışlardır (Ayazlar, 2012: 13). Fischer (2001) inovasyonu tanımlarken; yeni düşünme yöntemleri ile bir şeyleri yapmak için yeni yollar bulmaya çalışma ve ürünü üretme çabasını, bu çaba sonucunda üretileni test etme ve insanla ilgili ekonomik ve sosyal faaliyetlerde kullanma ve alıştırmaya çalışma eylemlerinin tümü olarak ifade etmiştir. Porter yeniliği “yeni iş yapış teknolojileri ve şekilleri” olarak ifade etmiştir. Porter’ın aksine A. Naktiyok yeniliği “bilginin veya fikrin pazara sunulması veya satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesi, uygulanması, ürün, hizmet veya sürece dönüştürülmesi veya var olan ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesi” olarak nitelendirmiştir (Işık ve Meriç, 2015: 4). Diğer kavramların aksine inovasyon kavramının ticarileştirmeye odaklanması, ürün, hizmet, imalat ya da dağıtım kavramını ön plana çıkarmakta, bu da inovasyonun daha çok işletme mantığıyla ele alınmasına neden olmaktadır. Bu sebeple tüketiciler için yeni ürün satın almaları, örgütler için ise inovasyona ürün ve süreç açısından ele alınarak farklı bir bakış getirmiştir (Erten ve Dedeoğlu, 2016: 177).

Literatürde inovasyonlar, derecelerine, alanlarına, özelliklerine göre birçok farklı sınıflandırmalara tabi tutularak araştırmacılar tarafından inovasyonun tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Bu sınıflandırma Tablo 1’deki gibidir (Erdem vd., 2011: 83);

Tablo 1. İnovasyon Çeşitleri

| ARAŞTIRMACILAR | İNOVASYONU SINIFLANDIRMA TÜRLERİ |
|-------------------------------------|---|
| Zaltman ve diğerleri (1973) | - Planlı ve plansız yenilikler - Nihai ve yardımcı yenilikler - Radikal yenilikler |
| Zmud (1982) | - Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri |
| Tushman ve Nadler (1986) | - Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri |
| Damanpour (1991) | - Yönetimsel ve teknik yenilikler - Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve hizmet yenilikleri |
| Christiensen (1995) | - Organizasyonel yenilikler - Teknolojik yenilikler - Sunuma yönelik yenilikler |
| Güleş ve Bülbül (2004) | - Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve süreç yenilikleri |
| Savaşçı ve Kazançoğlu (2004) | - Teknolojik ürün yenilikleri - Teknolojik süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler |
| Zerenler ve diğerleri (2007) | - Ürün ve süreç yenilikleri - Radikal ve kademeli yenilikler - Organizasyonel ve pazarlama yeniliği |

Kaynak: Erdem vd. (2011), “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2, s: 83.

Yukarıdaki tanımlardan da yola çıkarak her değişiklik inovasyon demek değildir. Bir ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yöntemin yenilikçi sayılabilmesi için yeniliğin özünde yatan yaratıcı fikir, teknoloji, yarar sağlama, pazarlanabilir olması vb. özellikler sağlanmalıdır. Bu yüzden aşağıdaki durumlar yenilik içinde sayılmayan unsular olarak gösterilebilir (Güravşar Gökçe, 2010: 1-2);

- Bir ürünün süreç aşamasında pazarlama ve organizasyonel yöntemlerinin kullanımının ya da pazarlanmasının durdurulması,
- Sermaye artımı ya da yenileme işlemleri,
- Sadece faktör fiyatlarının değişimiyle ortaya çıkan değişiklikler,
- Şahsileştirme,
- Düzenli, mevsimsel ve diğer döngüsel değişiklikler,
- Ürünlerin önemli ölçüde değiştirilmesi sonucunda yapılan ticareti.

İnovasyon, yaratıcılık, teknolojik gelişme ile yakın anlamı olarak düşünülmesine rağmen aksine bu kavramlardan farklıdır. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulmasını ifade ederken, inovasyon bu oluşturulan fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme sürecidir. İnovasyona can veren ve inovasyonun çıkış noktalarından biridir (Durna, 2002: 8). Üretim faaliyetlerinde başvurulan bilgilerin toplamı olarak tanımladığımız teknolojinin, iktisadi açıdan ifade edilebilmesi için işletmenin kar/zarar etmeyi göze alacak şekilde teknolojik gelişmeyi inovasyona dönüştürme sürecidir (Kibritçioglu, 1998: 4). İşletmelerin inovasyon yapma

eğiliminde süreci yönetme yetisi önemlidir. Buradan hareketle aşağıda inovasyon süreci ve bu süreçteki kavramlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır (Web 1: [www.turizm gazetesi.com](http://www.turizm-gazetesi.com));

- **Fikir:** Tüm süreci başlatabilmek için en önemli girdi yenilikçi fikirlerdir.
- **Konsept:** Fikirler yapılan çalışma ile bir tane kalana kadar elenir. Teknik ve fizibilite çalışmaları yapılır.
- **Prototip:** Ürünün iyi ve kötü yanları ancak ilk örneği denenirken anlaşılabilir. Anlaşılabilir.
- **Üretim:** Birçok inovasyon fikri, başta başarılı gibi görünmesine rağmen üretime teknik olarak uygun olmamasından dolayı pazara çıkmadan kaybolur.
- **Pazara Sunma:** Sürecin başarılı olup olmadığı ancak bu aşamada görülmektedir.

İşletmeler hem fikri üretme aşamasında hem de teknolojinin fiilen uygulanması sonucu inovasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Ürünü üretme ve pazara sunma çabalarında yapılan inovatif çalışmalar sonucu pazarda yer edinme ve rakip işletmelerle rekabet edilebilirliği sağlamak için inovasyon önemli rol oynamaktadır. Burada önemli olan aşama ise yapılacak inovatif faaliyetin işletmeye fayda sağlayacak şekilde olması gerekmektedir. Her inovatif faaliyet işletmeye kar sağlayacak anlamına gelmemektedir. İşletmeler zarar da edebilir. Fakat inovatif faaliyetin doğru zamanda ve doğru şekilde içinde bulunan şartlar göz önüne alınarak, fırsatları kadar neler kaybettireceklerinin de iyi tahmin yapılması gerekmektedir. İşletme ürünü farklılaştırmada ve rekabet üstünlüğü kazandırılmasında inovasyona ihtiyaç duyacaklardır.

Rekabet Kavramı

Kapitalizmin nihai amacı olarak idealize edilen kâr elde etme arzusu , bu arzunun insanın içkin bir özelliği olduğu üzerine temellenmiştir. Rekabet tutkusu insanların temelde doğalarında sahip olduğu bu arzunun eyleme yansıyan biçimidir (Altuntuğ, 2007: 140). Rekabet değişik amaçlar benimsenerek diğer unsurlar üzerinde durularak tanımlanabilen ve iktisadi siyasi, sosyal boyutları içinde barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aksüzek, 2008: 5). Sanayileşme dönemiyle birlikte önemi daha da rekabet kavramını Köseoğlu 2007, en basit haliyle, “aynı üstünlükleri, aynı başarıları elde etmeyi amaçlayan ve aynı amaca yönelen kişi veya kurumlar arasındaki yarış ve mücadele” olarak tanımlamıştır.

Sahip olma hırsı arzusu uyandıran rekabet duygusu, Veblen gibi düşünürlerce, “içgüdüsel bir kavram, insanın varlığında bulunan mevcut bir düşünce olamaz” tersine yaşam boyu öğrenim ve deneyim sonucu sahip oldukları kültürel bir alışkanlık olarak tanımlanmıştır (Altuntuğ, 2007: 140). Adam Smith rekabeti bir “durum” olmaktan çok, sonu dengeye ulaşmada dinamik bir süreç olarak ele almış ve bu dinamik anlayışa göre, daha düşük fiyatla daha çok satma yarışı sonucunda talep artması sağlanacaktır. Artan talep ve rekabetle birlikte, üretimi destekleyerek pazarın büyümesine yol açarak pazarın büyümesine, yeni teknolojilerin doğmasını sağlayan işbölümüne katkı olarak rekabetin bu yönüne dikkat çekmektedir (Coşkun, 2013: 19). Rekabetten söz edebilmek için olması gereken unsurlar bulunmaktadır. Timurçin 2010’a göre bu unsurlar;

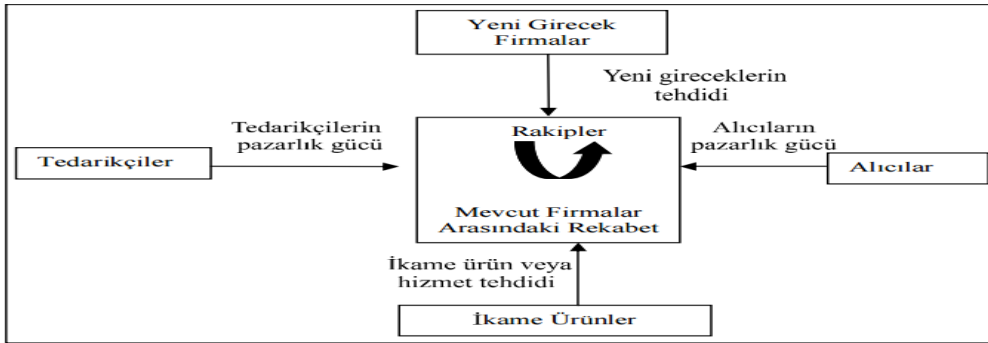
- **Birden çok fiili veya potansiyel katılımcının varlığı;** En az iki kişi ya da arasında olması gereken yarış ifadesi ifade etmektedir.
- **Katılım ve terk etme serbestliği;** rekabetten bahsedebilmek için katılım ve terk etmenin serbest olmasını ifade etmektedir.
- **Kıtlık ortamında pay alma performansı gösterme;** kaynakların ve imkanların kıt bulunduğu bir ortamda bu kaynaklardan ve imkânlardan pay elde etmek ya da almak için performansın önemini ifade etmektedir.
- **Kazanma amacı;** katılımcılarda aynı anda başkalarının da istediği bir şeyi veya bir konumu kazanma amacının, isteğinin veya motivasyonun var olmasıdır.

- **Adil yarışma koşulları ve kurallarının varlığı;** Eşit şartlarda rekabeti savunma anlayışı ve yarışa adil olmayan hamleleri saf dışı tutmaktır.

İşletmelere rekabet avantajı sağlamada işletmelerin rekabet gücü önemli diğer husustur. Rekabet gücü; üretim ve verimliliğin artması, refah düzeyinin iyileşmesi ve istihdamın geliştirilmesi için şart gerekmektedir. Rekabet gücünün artması sonucu, ülke ekonomisinde bütünüyle bir gelişmeye imkân tanyacaktır. Rekabet gücündeki bu artış; üretim ve ihracatta gelişmeyi sağlayarak; karlılığın artmasına ve yatırımların katlanarak hız kazanmasına ve istihdamın gelişmesine etki etmektedir (Doğan, 2000: 12). Yine iktisadi alana giren rekabet gücü kavramında Porter'ın Endüstrideki Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli literatürde yer alan ve bütün akademik alanda kabul gören en önemli modeldir. Porter, “Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı sağlar. İnovasyona hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar.” diyerek inovasyonun rekabet avantajı sağlamadaki önemi üzerinde durmuştur (Elçi, 2006: 26).

Rekabet üstünlüğü oluşturmada önemli etkiye sahip beş unsurdan ilki endüstriye yeni girecek firmalar ve bu firmaların oluşturdukları tehditlerdir (Karacaoğlu, 2009: 168). İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlarken bu firmaların yapacağı inovatif faaliyetlerin önemi büyüktür. İşletmeler güçlü yönlerini rakiplerine göre daha iyi kullandığı alanda rekabet avantajını sağlamaktadırlar. Pazara hakim olma çabalarında sunacağı ürünlerini rakiplerden farklılaştırmak zorundadırlar. İnovasyonun temelinde yatan yaratıcı fikir, günümüzdeki sürekli rekabet ortamında işletmeyi rakiplerden ayıran faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 1. Porter'ın Endüstrideki Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli



Kaynak: M. E. Porter, (1998), Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance with a New Introduction, Free Press, s: 5.

Schmookler (1966) rekabet sürecinde ilk yeniliği gerçekleştiren firmanın inovasyon öncüsü konumunda olduğunu belirtirken, Freeman (1982) yeni bir fikrin ilk defa ticarileşmesi durumunda endüstriyel inovasyonun ortaya çıkacağını söylemiştir. Firmaların inovasyon sayesinde rekabet avantajını kendi lehine çevirebilmeleri, piyasa üstünlüğünü ele geçirmeleri mümkündür (Işık, 2015: 2).

Turizm Endüstrisinde İnovasyon ve Önemi

İnovasyon süreci, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçlerin oluşturduğu bir bütündür. Bireylerde ve toplumda değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültür gerektirmektedir (Vatan, 2010: 29). Turizm sektörü ile inovasyon arasında bulunan etkileşimi, literatürde yapılan çalışmalar tarafından da desteklenmektedir. Literatürde yer alan Abernathy ve Clark Yaklaşımı (1985) ve Hjalager tarafından turizm sektörüne uyarlanan model, turizmde inovasyon ilişkisinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Şekil 2. Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle)

| | |
|---|--|
| <p>Düzenli inovasyon</p> <ul style="list-style-type: none">• Üretkenliği artırıcı yeni yatırımların teşvik edilmesi• Firma sahibi çalışanların daha verimli çalışması konusunda eğitilmesi• Kalite ve standartların geliştirilmesi | <p>Niş İnovasyon</p> <ul style="list-style-type: none">• İş imkânlarını geliştirmek için yeni girişimcilerin yatırımlarının desteklenmesi• Firmaların yeni pazarlama işbirlikleri kurması• Var olan ürünlerin kombinasyonlarının yapılması |
| <p>Devrimsel İnovasyon</p> <ul style="list-style-type: none">• Yeni teknolojinin firmalar tarafından kullanılması• Çalışanların kompozisyonlarının değiştirilmesi ile yeni metotların uygulanması• Aynı pazara yeni metotlar ile girilmesi | <p>Yapısal İnovasyon</p> <ul style="list-style-type: none">• Yeniden yapılanma gerektiren• Yeni etkinliklerin düzenlenmesi• Fiziksel ya da hukuki altyapının yeniden tanımlanması• Bilgi birikiminin yayılması için mükemmeliyet merkezlerinin oluşturulması |

Kaynak: Hjalager, 2002: 467'den uyarlanmıştır.

Turizmde de alanının çok geniş olması ve hizmet sektörü yapısı özelliğinden dolayı çok yönlü oluşu, dinamik ve değişken oluşu turizm sektöründe inovasyonu ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde turizm faaliyetine katılacak bireyler ve toplumlarda alternatif/çeşitlilik aranması ve inanç, kültür, zevk ve alışkanlıklarına göre şekillenen turizm faaliyetlerinde bulunmaları, işletmelerin de bu doğrultuda vereceği hizmetin farkındalık yaratması gerekmektedir. Turizm alanında son yıllarda önemli bir niş pazar haline gelen ve Müslümanların inançları doğrultusunda helal yollarla turizm faaliyetlerinde katılmasında etkili olan, helal turizm konsepti örnek olarak verilebilir. Burada sadece Müslüman ülkeler değil, diğer ülkeler ve Avrupa ülkeleri de bu pazarda öncü olmak ve rekabet edebilmek için tesisler inşa etmekte veya faal olan otel işletmelerinin konseptlerini bu yöne doğru çevirmektedirler.

Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetler ve Rekabetle Etkileşimi

Günümüzde işletmelerin var olabilmeleri, önemli oranda gerçekleştirecekleri yenilikçi uygulamalar ile mümkündür. Bu husus konaklama işletmelerin de uzak duramayacağı ve diğer işletmelerle rekabette kullanabilecekleri araçlardan biri haline gelmiştir. Konaklama işletmelerinde üründen ziyade hizmetlerin ön planda olması, tüketici tercihlerinin çok farklılaşması işletmeleri yaratıcı fikirlere ve yeni konseptlere yönelmeye zorlamaktadır. Durna ve Babür, 2011'e göre konaklama işletmelerinde uygulanan inovatif faaliyetleri; hizmette, mimaride, aydınlatmada, teknolojiye, odalarda, lobide, döşeme ve aksesuarlarda, yüzme havuzlarında, dekorasyonda, banyolarda, ekolojik ve organik ürünlerde, çevre duyarlılığında, yeme içmede, restoranlarda, personel üniformalarında, güvenlikte, sağlık hizmetlerinde, SPA merkezlerinde, müzik ve ses düzeninde yenilik olarak ele almışlardır.

Şüphesiz teknoloji alanında özellikle akıllı telefonlar ve tablet ürünleri başı çeken ürünlerdir. Konaklama işletmeleri bu durumu göz önüne alarak bir yenilikçi proje geliştirmiştir. Samsung marka telefon ve Fingi yazılımlarının otellerde kullanılmasıyla bilişim teknolojileri kullanılarak yapılan en pratik inovasyon ortaya çıkmıştır. Bu sistemin uygulanan diğer inovasyon projelerine göre en büyük avantajı taşınabilir olmasıdır. Misafir otele gelmeden önce onun için hazırlanan telefona misafir ile ilgili tüm bilgiler girilmiştir. Otele gelen misafir bu telefonu kullanarak odasının kapısını açabilir, diğer bilgi teknolojileri sistemlerinde olduğu gibi odasını kontrol edebilir ve yemek sipariş verebilir.

Misafirler 24 saat yanlarında taşıdıkları telefonlarla otel dışında buldukları yerleri görebilir veya kaldığı şehir, otel, ulaşım hizmetleri ile bilgiye sorunsuzca ulaşabilmesidir. Otele giriş ve çıkış işlemleri telefon aracılığı ile yapılabilmektedir. İşletmeler açısından bu sistemin en büyük avantajlarından birisi, misafirlerine, onlarla ilgilendiği hissini verebilmesidir. Ayrıca misafirler mobil telefonu yanlarında taşıdıkları için odaların anahtarlarının kaybolması gibi bir durumun önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Bu sebeple otellerin kaybolan anahtarlardan oluşan zararının önüne geçilmektedir. Bütün sistemin tek bir merkezden (mobil telefondan) yönlendirilmesi kumanda karmaşasını ortadan kaldırmıştır (Anonymous, 2012'den Aktaran: Bilim ve Adabalı, 2015: 724).

İsveç, Jukkasjärvi sakinleri bölgelerini turizm faaliyetlerine daha etkin bir şekilde dâhil etmeyi planlamışlar ve bunun ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Her yılın Ekim aylarında buz otellerin inşasına başlanmakta ve otel tamamen buzdan inşa edilmekle birlikte otel içerisindeki yatak, bar, tabure, masa vb. eşyalar da tamamen buzdan yapılmaktadır. Her yıl sonbaharda kar ve buz ile kurulan bu otel kış aylarında açılmaktadır. İskandinavya'da Finlandiya, İsveç, Norveç ve Kuzey Amerika'da Alaska ve Kanada faaliyet göstermektedir. Otel içerisinde müşterilerin her isteğini karşılayacak ayrıntı düşünülmüş ve bunlar da buzdan inşa edilmiştir. Örneğin, otel içerisinde buzdan kilise dahi inşa edilmiştir (Gök, 2010: 161).

Bilgi teknolojileri ve son yıllardaki en inovatif ürünlerden olan e-booking rezervasyon sistemlerini geliştirme, yeni kontrol sistemleri oluşturma, sezonluk personel yerine daimi elemanlarla çalışma ve eğitim, oryantasyon ile destekleyerek turizm harici diğer sektörlerle işbirliği kurmayı amaçlamaktadır. Tüm dünyayı sarabilecek yeni pazarlama yöntemleri ile haberdar etmek diğer inovatif uygulamalara örnek verilebilir (Mutlu, 2008). İşletmelerin inovasyon konusunda kabiliyetlerini geliştirmesi ve yenilikçi bir işletme kimliğine bürünülebilmesi, bazen yoğun çabaları gerektirmekte; bazen de işletmeler için yenilikçilik kabiliyetine sahip olmak hiçbir zaman mümkün olamamaktadır. Bu yüzden pek çok araştırmacı ve uygulamacı uzun bir süre işletmelerin yenilikçilik konusundaki kabiliyetlerini nasıl geliştirebilecekleri konusunu tartışarak işletmelere birtakım önerilerde bulunmaktadırlar (Avcı, 2009: 122).

Böylece yenilikçilik yeteneklerini geliştirmede geç/geri kalan işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajını kaybetmekte ve rekabet edemeyecek duruma gelmektedirler. Aksine rekabetin, gelişen teknoloji ve değişimlere dayanarak günümüz iş dünyasında yenilik yönetiminin devamlılığını sağlayan işletmeler ayakta durabilmektedir. İş hayatında sürekli gerçekleşen bu değişim ortamında üstün başarı sağlayabilmek, işletme yöneticilerinin klasik yönetim uygulamalarından vazgeçerek yenilikçiliği benimseyen modern liderlik davranışları göstermeleri ve üst yönetim öncülüğünde işletme çalışanlarının bütünüyle katılması ile sağlanarak, işletme faaliyetlerini yenilikçi bir anlayış çerçevesinde gerçekleştirerek farklılık sunmaları ile olacaktır (Durna ve Tekin, 2012: 96). Hem işletmenin bütünüyle etkileşimi söz konusu olurken, hem de uygulanması beklenen yenilikler faaliyetler hayata geçirilerek sonucun beklenildiği halde olumlu olması halinde bölgesel ya da küresel olarak rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olacaktır.

Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı Doğu Marmara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesislerinde uygulanan inovatif faaliyetlerin rekabet avantajı sağlamadaki etkilerini tespit etmektir. Araştırma konusunu diğer çalışmalardan önemli kılan unsurlar ise bu araştırma; Doğu Marmara Bölgesi ile ilgili sonuçları genel kılabilir olmasıdır. Bunun nedeni ise, bölgede yer alan 5 İle dair verilerin kolayca elde edilebilme imkânıdır. Yazında inovasyonun stratejik rekabet

üstünlüğünü ölçmeye yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Ayrıca inovasyonun işletme ve performans ilişkisi ile rekabet etkilerini belirlemeye yönelik çalışmalar da yer almaktadır. Doğu Marmara Bölgesi içinde yer alan iller sanayi ağırlıklı olup konaklama işletmelerinin de yoğun olması sonucunu beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla bu otel işletmelerinin inovatif faaliyetlerle, rekabet avantajına nasıl katkı sağladıkları hususunun merak edilmesinden esinlenerek çalışmanın gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Çalışmada yöneticilere uygulanan mülakat sorularının hazırlanmasında literatür araştırması yapılırken inovasyon ve rekabet ilişkisinde önemli çıkış noktalarından esinlenerek oluşturulmuştur. Mülakat sorularının hazırlanmasında Vatan (2010), Coşkun (2013) yaptıkları çalışmalardaki ölçeklerin yanı sıra Drucker, Porter ve Schumpeter teorilerinden de yararlanılmıştır.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini Doğu Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı turizm işletme belgeli oteller oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki illerin Kültür-Turizm müdürlüklerinde elde edilen verilere göre; Doğu Marmara'da 4 ve 5 yıldızlı toplam 54 konaklama tesisi bulunmaktadır. Bu tesislerden kolayda örnekleme yoluyla seçilen 12'sinin yöneticisine yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanarak, yüz yüze görüşme yapılmış ve araştırma verileri toplanmıştır. Sonuçları bölge için genelleyebilmek adına, 54 işletme sayısının en az %25'lik dilimine ulaşılmak istenmiştir. Bazı yöneticilerin yoğun olması, bazılarının görüşme talebine olumsuz cevap vermesi ve araştırmacının maddi ve zaman sıkıntısı olmasından dolayı 12 otel işletmesi ile (%20) görüşme yapılmıştır. Araştırma örneklemini ise bu otellerde yöneticilik pozisyonunda görev yapan satış-pazarlama müdürleri ve genel müdürler oluşturmaktadır. Örneklemin seçilmesinde satış-pazarlama müdürünün dâhil edilmesi işletmelerin rekabet edebilme ve otellerin pazarlanmasındaki sürecin en iyi bilirkişilerinden biri oldukları için araştırma örneklemine dâhil edilmiştir. Görüşmeler yöneticilerin kendi ofislerinde 2016 yılının Haziran ve Ağustos ayları arasında gerçekleştirilmiş olup, her bir görüşme ortalama 30 dakika sürmüştür.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örneklemini oluşturan konaklama işletmelerindeki yöneticilere yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile yüz yüze görüşme yapılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde nitel veri analiz yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılarak araştırma bulguları saptanmaya çalışılmıştır. Yöneticilere yöneltilen mülakat soruları betimsel analiz yöntemiyle, dört konu başlığı altında kategorize edilmiştir. İlk kategori yöneticilerin inovasyon hakkındaki kavram bilgileri, ikinci kategori, pazarlama ve inovasyon ilişkisine yönelik verilen cevaplar, üçüncü kategori rekabet ve inovasyon ilişkisine yönelik verilen cevaplar ve son kategori ise tüketicilerin memnuniyet düzeylerine yönelik verdikleri cevaplar yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma Bulguları

Tablo 2'ye bakıldığında; araştırmaya dâhil edilen 12 konaklama işletmesi yöneticisinden sekizini erkek, dördünü ise kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin yaş durumuna bakıldığında üçünün 25-29, ikisinin 30-34, dördünün 35-39 ve üçünün 40-44 yaş aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin eğitim düzeylerine bakıldığında; onunun lisans, ikisinin ise ön lisans düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Demografik Bilgiler

| KATILIMCILAR | CİNSİYET | YAŞ | EĞİTİM | BÖLÜM | İŞL. POZİSYONU | ÇALIŞMA SÜRESİ |
|--------------|----------|-----|-----------|-----------------------|-------------------------|----------------|
| 1.Katılımcı | Kadın | 29 | Lisans | İngiliz Dili ve Edeb. | Genel Müdür | 5 yıl |
| 2.Katılımcı | Erkek | 42 | Ön Lisans | İşletme Yön. | Genel Müdür | 25 yıl |
| 3.Katılımcı | Kadın | 28 | Lisans | Turizm İşl. | Satış Müdürü | 10 yıl |
| 4.Katılımcı | Erkek | 27 | Ön Lisans | İşletme Yön. | Satış Müdürü | 5 yıl |
| 5.Katılımcı | Erkek | 32 | Lisans | Turizm İşl. | Genel Müdür Yrd. | 4 yıl |
| 6.Katılımcı | Erkek | 39 | Lisans | İşletme | Genel Müdür | 13 yıl |
| 7.Katılımcı | Kadın | 39 | Lisans | İşletme | Satış ve Paz. Direktörü | 15 yıl |
| 8.Katılımcı | Kadın | 35 | Lisans | Turizm İşl. | Satış Müdürü | 7 yıl |
| 9.Katılımcı | Erkek | 40 | Lisans | Turizm İşl. | Satış ve Paz. Direktörü | 22 yıl |
| 10.Katılımcı | Erkek | 40 | Lisans | Turizm İşl. | Satış ve Paz. Direktörü | 22 yıl |
| 11.Katılımcı | Erkek | 36 | Lisans | İktisat | Satış ve Paz. Direktörü | 16 yıl |
| 12.Katılımcı | Erkek | 32 | Lisans | Turizm İşl. | Satış ve Paz. Direktörü | 12 yıl |

Diploma boyutunda uzmanlık alanları ele alındığında altı yöneticinin Turizm İşletmeciliği, dördünün İşletme, birinin İktisat ve kalan birinin de İngiliz Dili ve Edebiyatı üzerine lisans eğitimi aldıkları görülmüştür. İşletme içi pozisyonları dikkate alındığında; üç yöneticinin Genel Müdür pozisyonunda, bir yöneticinin Genel Müdür Yardımcısı pozisyonunda, üç yöneticinin Satış Müdürlüğü pozisyonunda, kalan beş yöneticinin ise Satış ve Pazarlama Direktörlüğü pozisyonunda çalıştıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerden üçü 1-5 yıl, ikisi 6-10 yıl, üçü 11-15 yıl, kalan dört yönetici ise 15 yıldan daha fazla süre turizm sektöründe çalışmaktadır.

İşletmelere ait bilgiler ise Tablo 3’de verilmiştir. Araştırmaya dâhil olan 12 konaklama işletmesinden dördünün 1-5 yıl, dördünün 6-10 yıl, üçünün 11-15 yıl, kalan biri ise 20 yıl üzeri hizmet vermektedir. Araştırma kapsamında konaklama işletmelerinin yarısı 5 yıldızlı işletme sınıfı belgesine sahip olurken diğer yarısı 4 yıldızlı işletme sınıfı belgesine sahiptir. Araştırmanın örneklemini oluşturan 12 konaklama işletmesinden altısı bağımsız konaklama işletmesi, diğer altısı ise zincir konaklama işletmesidir. Araştırmaya dâhil olan konaklama işletmelerinin sekizinin temel çalışma alanı iş ve toplantı, diğer dördünün ise sağlık turizmidir.

Tablo 3: İşletmelerin Hizmet Süresi, Sınıfı, Türü ve İşletmenin Temel Çalışma Alanları

| KATILIMCILAR | FAALİYET YAŞI | İŞLETME SINIFI | İŞLETME TÜRÜ | ÇALIŞMA ALANLARI |
|---------------|---------------|----------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Katılımcı | 2 Yıl | 5 Yıldız | Zincir Otel İşletmesi | İş ve Toplantı |
| 2. Katılımcı | 10 Yıl | 4 Yıldız | Bağımsız Otel İşletmesi | İş ve Toplantı |
| 3. Katılımcı | 10 Yıl | 4 Yıldız | Bağımsız Otel İşletmesi | İş ve Toplantı |
| 4. Katılımcı | 2 Yıl | 4 Yıldız | Bağımsız Otel İşletmesi | Sağlık Turizmi |
| 5. Katılımcı | 35 Yıl | 4 Yıldız | Zincir Otel İşletmesi | İş ve Toplantı |
| 6. Katılımcı | 7 Yıl | 4 Yıldız | Bağımsız Otel İşletmesi | İş ve Toplantı |
| 7. Katılımcı | 4 Yıl | 5 Yıldız | Bağımsız Otel İşletmesi | İş ve Toplantı |
| 8. Katılımcı | 5 Yıl | 5 Yıldız | Bağımsız Otel İşletmesi | İş ve Toplantı |
| 9. Katılımcı | 12 Yıl | 5 Yıldız | Zincir Otel İşletmesi | Sağlık - İş ve Toplantı |
| 10. Katılımcı | 10 Yıl | 4 Yıldız | Zincir Otel İşletmesi | Sağlık - İş ve Toplantı |
| 11. Katılımcı | 11 Yıl | 5 Yıldız | Zincir Otel İşletmesi | Sağlık Turizmi |
| 12. Katılımcı | 12 Yıl | 5 Yıldız | Zincir Otel İşletmesi | İş ve Toplantı |

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilere inovasyon hakkında bilgisi sorulmuştur. Araştırmanın ana konusunun inovasyon olması ve verilerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesinin yapılmasında yöneticilerin inovasyon kavram bilgileri önemlidir. Yöneticilerin tümü inovasyonu, ilk olarak bir fikir ya da üründe yenilik olarak ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerden katılımcı 1, 2, 4, 6 ve 11 inovasyonu; “işletmelerde belli aralıklarla çalışma yapılarak yeni fikirler üretip geliştirerek eski düzenden kurtulmak ve yapılan buluş veya yenilikle olmayan şeyi yaratmak” olarak tanımlamışlardır. Böylece rakiplerle rekabet etmede hem farklılık yaratmak hem de yapılan yenilikle o ürün veya hizmette rakiplerin önüne geçmek için avantaj sağlanabilir görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı 3 ve 5 inovasyonu; “mimari alanda yapılan yenilikler üzerinde durarak işletme içi personel ve kurumsal alanda yaşanan sorunlarda yapılan yeniliklerle önüne geçilebileceğini” ifade etmişlerdir. Rakiplerle mücadele etmede mimari alanda inovasyon yapmak gerektiğini dile getirmişlerdir. Katılımcı 7 ve 8’de inovasyonu; “tüketici bazında ortaya koyarak gerekli talep ve etkinlik” olarak tanımlamışlardır. Konaklama işletmelerinin hizmet özelliği yapısından dolayı tüketici ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda inovasyonun işletmeler için olmazsa olmaz olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4: Yöneticilerin İnovasyon Kavram Bilgisi

| KATILIMCILAR | İFADELER |
|------------------|--|
| 1, 2, 4, 6 ve 11 | İşletmelerde belli zaman aralıklarıyla rakiplerle rekabet edebilmek ve farklılık yaratmak amacıyla üründe yeni fikirler üretmek, geliştirmek ve eski düzenden kurtularak olmayan şeyi yaratmak olarak inovasyonu tanımlamışlardır. |
| 3 ve 5 | Rakiplerle mücadele etmek için mimari alanda, personel ve kurumsal eğitimlerde yenilik olarak inovasyonu dile getirmişlerdir. |
| 7 ve 8 | Tüketici kapsamında etkinlik ve talebe bağlı olarak inovasyonu tüketici istekleri doğrultusunda yapılan gerekli talep olarak ifade etmişlerdir. |
| 9 ve 10 | İşletme içi yöneticilerin birbirleriyle paylaşarak, iletişim kurarak, birbirlerini anlayarak ve araştırmalar yaparak yeni ürün ve hizmet politikaları oluşturmak yönünde tanımlamışlardır. |
| 12 | Yeni teknolojiler doğrultusunda bir fikrin teknoloji ile harmanlanarak işletmeye sunmak yönünde inovasyon kavramını ifade etmiştir. |

Katılımcı 9 ve 10 ise inovasyonu; “işletme içi yöneticilerin birbirleriyle paylaşarak, iletişim kurarak, birbirlerini anlayarak ve araştırmalar yaparak yeni ürün ve hizmet politikaları oluşturmak yönünde” tanımlamışlardır. Rakiplerden bir adım önde olmanın yolunu hem ferdi hem sektörel olarak inovasyon yapmak olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcı 12 ise teknolojinin inovasyondan ayrılamayacağını ve konaklama işletmelerinde bir fikri teknoloji harmanlanarak otel imkânlarına sunmak yönünde tanımlayarak, inovasyon ve teknolojinin birlikte düşünülmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

İnovasyon ve pazarlama ilişkisine yönelik görüşler Tablo 5’te verilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde yöneticilere rekabet edilebilirlik açısından pazarlama faaliyetleri ve inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik sorular yöneltilmiştir. Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada yeni pazarlar bulmak için arayışlarının olup olmadığı, inovatif faaliyetler kapsamında pazarlama anlayışında değişikliklerin var olup olmadığı ve uygulanan pazarlama uygulamaları sonucu inovatif faaliyetlerin olumlu ve olumsuz sonuçlarının neler olduğunu dair sorular yöneticilere yöneltilmiştir.

Tablo 5: İnovasyon – Pazarlama İlişkisi

| KATILIMCILAR | İFADELER |
|----------------|---|
| 1 ve 2 | İşletme tüketici istekleri doğrultusunda inovatif faaliyetler gerçekleştirerek acente desteğiyle pazarlama faaliyetlerine yön vermektedir. |
| 3, 5, 6 ve 7 | Fiyat politikaları üzerinden inovatif faaliyetler gerçekleştirmeye çalışılması, işletmenin pazarlama anlayışına katkı sağlamaktadır. İnovatif faaliyetler sonucunda satışları artırmaya yönelik eğilim sağlaması düşünülmektedir. |
| 4 ve 11 | Mevcut kaynaklar doğrultusunda iyileştirmeler yaparak yeni pazar arayışlarına girilmelidir. Çünkü her işletme pazar payını artırmak istemektedir. |
| 8, 9, 10 ve 12 | Günümüzün bilgi çağında yaşanan gelişmeler işletmeleri, hedef kitlelerini daha iyi anlamaya yönelik ve onlar hakkında bilgi toplamak ve veri tabanları oluşturmak mecbur bırakmıştır. |

Katılımcı 1 ve 2, Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada yeni pazarlar bulmak için arayışlarının olmadığını belirtmişlerdir. Çünkü şehrin sanayi sayesinde gelen firmalarla otel kapasitesini doldurdukları, sadece hafta sonu oluşan boş kapasitenin önüne geçmek için futbol kabilelerine, incoming gruplara ve walking tüketici gruplarına acente kanalıyla ulaşmaya çalışarak doldurmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. İnovatif faaliyetler kapsamında pazarlama anlayışında değişikliklere; işletmeler arası rekabet ortamı yoğun yaşanması ve her geçen gün artan bilinçli, akıllı tüketici grubu düzeyi artmasıyla birlikte hizmet kalitesinin en üst seviyeye çıkarılması hedeflenmektedir. Güçlü pazarlama ve tanıtım faaliyetleri güçlü satışlar yaptıklarını böyle pazarlama anlayışlarının olumlu yönde ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

Katılımcı 3, 5, 6 ve 7, Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada yeni pazarlar bulmak için arayışların bölgeye gelen yeni firmalara yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlere uygulayarak, firmalardan gelen talep yoğunluğuna göre özel fiyat politikalarıyla pazarlama anlayışlarına yön vermeye çalışmaktadırlar. İnovatif faaliyetler kapsamında pazarlama anlayışında değişiklikleri bölgede dinamik Pazar oluşturmak amacıyla işletmelerin tanıtılmasında ve işletmede var görsellerin değiştirilmesi ve sabit olan potansiyeli destinasyon bilinirliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Uygulanan pazarlama uygulamaları sonucu inovatif faaliyetlerin olumlu sonuçları ise satışı etkilemeye yönelik artışların yaşanması olarak dile getirmişlerdir. Kemik misafiri oluşturan gruba bazen yer kalmaması olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır.

Katılımcı 4 ve 11, Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada yeni pazarlar bulmak için arayışlarının Orta Doğu pazarına yönelik olduklarını belirtmişlerdir. Spa&Wellness üzerine yoğun çalışmalarının olduklarının üst düzey tüketici grubunun yanı sıra Sakarya’da bulunan Sapanca’ya artan Arap turistleri üzerine pazarlama faaliyetlerinin olduğunu dile getirerek

İstanbul acenteleriyle yoğun tanıtım faaliyetleri yürütmeye çalışmaktadırlar. İnovatif faaliyetler kapsamında pazarlama anlayışında değişikliklerin ise acentelerden destek alınması ve marka olarak otellerin tüketici gruplarına yönelik reflekslerinin hızlı aksiyonlar alınmasına olanak sağlamıştır. Uygulanan pazarlama uygulamaları sonucu inovatif faaliyetlerde misafirlerin geribildiriminde olumlu yönde bildiriş gösterdiklerini ifade ederek daha geliştirilebilir hale getirmek işletme çabalar gösterilmesi müşteri memnuniyetini maksimize etmesi yönündedir.

Katılımcı 8, 9, 10 ve 12, pazarlama anlayışları doğrultusunda yeni pazar arayışlarını her zaman var olduğunu ve bütün piyasayı takip eden gerilla pazar olarak nitelendirmişlerdir. Tanıtım ve reklam kanadını kullanmakla kalmayıp online tanıtım faaliyetlerinin de yoğun olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu database ve network hacmi temel rekabet avantajı oluşturarak her şeyin ötesinde veri tabanlı pazarlama işletme tarafından takip edilmektedir. Böylelikle yatırım kararlarına ve pazarlama faaliyetlerin yön verdiklerini ifade etmişlerdir. Hem uygulanan pazarlama uygulamaları sonucu inovatif faaliyetlerine de olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Tablo 6'ya bakıldığında; yöneticilere rekabet edilebilirlikte inovasyonun önemi ve uyguladıkları inovatif faaliyetlerin neler oldukları sorulmuştur. Ayrıca rekabet edilebilirlik açısından uygulanan inovatif faaliyetlerin istenilen sonuçları almalarında faydalarının neler oldukları ve varsa uygulanan inovatif faaliyetlerin hangilerinin sektöre öncülük etmesinde neler oldukları yöneticilere yöneltilmiştir.

Katılımcı 1, işletmemizin rekabet edilebilirlikte inovasyonun işletmeyi dinç tutarak hizmet için gerekli olan konforu, hijyen ve fiyat döngüsünü kontrol altında alınarak inovasyonun yardımcı rolüne dikkat çekmiştir. Masaja olan talebin az olmasından dolayı ciddi anlamda özel kampanyaların yapılması ve belli masaj sayısına ulaşan tüketicilere konaklama işletmesinde 1 gece konaklama imkânı sunulması inovatif faaliyet olarak dikkat çekmektedir. Şehir oteli olarak hizmet veren konaklama işletmesinde A La Carte Restaurant bulunmamaktadır. Bunun yerine misafirlerin A La Carte Restaurant'ın resmi ve ciddi yönünden ziyade restoran faaliyetlerini aksatmadan daha sıcak ve rahat Cafe bulunmaktadır. Odalarda kalabalık oluşturmama kaydıyla ayna içine gizlenmiş televizyonlar bulunmakta alan yaratmaya çalışılmıştır. Katılımcı 2, hizmet kalitesini artırmak ve rekabette sürdürülebilirliği sağlamak için inovatif faaliyetlerin yapılmasının şart olduğunu vurgulamıştır. Buklet malzemeleri, mimari alanda lobi restorasyonu, mobilya değişiklikleri konaklama işletmesinin uyguladığı yenilikler arasındadır.

Tablo 6: İnovasyon – Rekabet İlişkisi

| KATILIMCILAR | İFADELER |
|-------------------|---|
| 1, 2, 3 ve 6 | İşletme bünyesinde hizmet kalitesini oluşturabilmek ve sürdürülebilir hale getirmek için personel eğitiminde uygulanacak inovatif faaliyetlerle bütünleşmesi sonucu rakiplere karşı rekabet edilebilir seviyeye ulaşmaları mümkündür. |
| 4, 5, 9, 11 ve 12 | Teknolojik gelişmelere bağlı olarak inovatif faaliyetleri uygulamak ve kaliteli ürünler sunarak pazarda rekabet edilebilirlik şansını artırmak amaçlamıştır. |
| 7 ve 8 | Tüketici istekleri doğrultusunda hizmet geliştirmek ve inovatif faaliyetlerle desteklenerek rekabet avantajını yükseltmeye çalışılmak esastır. |
| 11 | İşletmenin dinamik yapıya ulaşması ve kar marjını yükseltmesi için gerekli olanakları mümkün kılar hale getirerek inovatif faaliyetler ile desteklenmesi gerekmektedir. |

Katılımcı 3, misafir ilişkilerinin satış tekniklerinde inovasyonla tamamlanarak müşteri memnuniyetinin konaklamalardaki devamlılığının sağlanması rekabet etmek için en önemli

nedeni olarak belirtmişlerdir. Mimari alanda tavan, aydınlatmanın led ile yapılması ve tabelanın değiştirilmesi ve website tasarımının yenilenmesi son zamanlarda uyguladıkları inovatif faaliyetler arasındadır. Katılımcı 4, işletmenin dinç kalmasına yardımcı olurken, yenilenen işletmeyle daha dayanıklı ve teknolojiyle rekabet etmenin işletmeye avantaj sağlamasına değinerek inovasyonun işletmelere görsellik açısından da değer kattığını ifade etmiştir. Göl manzaralı teras lounge dizayn ederek çiftlere özel kahvaltı keyfi sunduklarını ve alakart restoran da yapılan mimari restorasyonun uyguladıkları inovatif faaliyetler arasında yer almaktadır. Katılımcı 5, inovasyonun teknolojik gelişmelerle yapılan yatırımlara bağlı olarak katkı sağlaması ve bu yönde rekabete destek verdiğini ifade etmiştir. Görsel olarak fitness center ve sauna için restorasyon yaptıklarını dile getirmiştir.

Katılımcı 6, inovasyon rekabet etmek için gerekli olan araçlardan biri olarak dile getirirken rekabete tek başına katkı sağlayamaz ancak yapılan inovatif faaliyetler sonucu pazarlama faaliyetleriyle birleştirip hizmet kalitesiyle rekabet edilebilirlikte işletmeyi ön adımlara taşımaya yardımcı olacağını ifade etmiştir. Mimari alanda A La Carte Restaurant yanına açık havuz imkânı sunarak etrafını ağaçlandırarak şehir oteli olarak görsel açıdan misafirlere göz zevki yaşatmaya çalıştıklarını yaptıkları inovatif faaliyetler arasında ifade etmiştir. Ayrıca mimari alanda lobi kısmında yenilik yapılmıştır. Katılımcı 7, işletme tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilmenin en iyi yolunun inovasyon ile mümkün olduğunu dile getirmiştir. Bu sayede rekabet ederken bir yandan tüketici isteklerine göre inovatif faaliyetlerine yön verebilmektedir. İşletme reklam faaliyetlerini magazin dergisi çıkararak otel hakkında her detaya yer vermek, her ay misafirler için merhaba partisi düzenlemek, tüketiciler için özel olarak English Pub bar bölümü ile sağlamaktadır.

Katılımcı 8, artan rekabet işletmeleri yenilik yapmaya zorlamakta, farklılıkların işletmeyi ön plana taşınmasına imkân sağlayarak rekabette inovasyonun önemine vurgu yapmıştır. İnovatif faaliyetler olarak bölgede tek helikopter hava sahası bulunan konaklama işletmesi olması, işadamlarının tercih etmesinde önemli faktör olarak dikkat çekmektedir. Büyük yeşil alanlara sahip olan işletme, kır düğünleri ön plana çıkmaktadır. Katılımcı 9 ve 10, marka ile doğru orantılı Dünya klasında hizmet veren tesisleri için vazgeçilmez kriterlerden biri olarak rekabet edilebilirlikte inovasyonun önemli olduğunu ve ırkların, toplumsal kültürün, kalkınmışlığı, teknolojik imkânların düzeylerini, yaşam biçimleri, beklentileri, beğenileri önemli ölçüde değerlendirilip buna göre hizmet kalite ve standardı belirlenmesi başlıca inovatif faaliyetler olarak ifade etmiştir. İşletme bütçesine ve devamlılığına katkı sağlamıştır.

Katılımcı 11, rekabetin marka imajıyla inovasyonu birleştirme sonucu sektöre ve rakiplere fark yaratmada etkili olması ve online satış kanallarının desteklenmesi gerekmektedir. Böylece hem işletme dinamik yapıya ulaşması ve kar marjını yükseltmesi için gerekli olanakları mümkün kılar hale getirmektedir. Spa&Wellness üzerine yoğunlaşan konaklama işletmesi bu alanlarda 2700 m² alana sahip öncü konaklama işletmeleri arasındadır. Spa&Wellness hizmetlerinde kişiye özel programlar uygulanarak alanında sayılı diyetisyen ve terapistler tarafından diyet menüleri oluşturulmakta ve programlar uzman kişilerce takip edilerek misafirin değerli olduğu hissi uyandırılmaya çalışılmaktadır. Katılımcı 12, gelişen teknoloji ile birlikte inovatif faaliyetler daha kısa vadede hayata geçirilmesi ve tüketici ihtiyaçları çok bekletilmeden hizmetine sunulması yönünden önemini vurgulamıştır. Mimari alanda teras kısmının yenilenmesi ve zincir pub işletmelerinden birinin işletme bünyesine katılması en önemli inovatif faaliyetler arasındadır. Mimari alanda yeniliklerin çok sık yapılmasından göz değişikliğini ortaya yansıtmak için işletmeye fayda sağladığı belirtilmiştir.

Araştırmanın bulgularının son kısmının yer aldığı Tablo 7’de; yöneticilerin uygulanan inovatif faaliyetler sonucunda müşteri memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri paylaşılmıştır. Yöneticilere işletmelerinde uyguladıkları inovatif faaliyetler sonucunda tüketiciye yansımalarının ne yönde oldukları sorulmuştur. Yöneticiler müşteri memnuniyet

düzenini tüketici geri bildirimlerden gelen değerlendirmelere göre araştırma sorusuna cevap vermeye çalışmışlardır.

Tablo 7: İnovasyon – Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

| KATILIMCILAR | İFADELER |
|--------------|--|
| 1, 3, 5 ve 6 | İşletmeler uyguladığı inovatif faaliyetler sonucunda tüketici memnuniyetini sağlamak için az maliyet ile turist gruplarını çok fazla imkândan yararlandırılması sağlanarak ilişki kurulmaya çalışılmıştır. |
| 2 | Tüketici gözünde hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla yapılan inovasyon faaliyetleriyle hizmet kalitesini artırırken yapılan farklılaştırma çalışmaları doğru orantılı olmalıdır. |
| 4 ve 11 | Teknolojik gelişmelere bağlı olarak inovatif faaliyetleri gerçekleştirerek tüketici üzerinde etki bırakmak istenmiştir. Böyle memnuniyeti sağlamak için önemli adım atılmış olabilir. |
| 7 ve 8 | Konaklama işletmesini tercih eden gruplara değerli oldukları hissini her an işletmenin her yönüyle uyandırması gerekmektedir. |
| 9, 10 ve 12 | Tüketicilerle empati kurarak hem isteklerini anlamak ve işletmede sunulan ürünü empoze etmeye çalışmak gerekmektedir. |

Katılımcı 1, 3, 5 ve 6, tüketiciye daha az maliyet ve özel kampanyalar sunarak fiyat politikası üzerinden yansımaları olduğunu dile getirmiştir. Tüketicinin az maliyet ile çok fazla imkândan yararlanılmasının tüketici üzerinde olumlu yönde etki bırakmasına dikkat çekmiştir. Katılımcı 2, yenilenen mini bar sistemi ve düzenlenen içerikleriyle birlikte kaliteli olmasının tüketici üzerinde olumlu yansımalarının oluştuğunu ve durumdan memnuniyet duyduklarını ifade etmiştir. Tüketicinin az maliyet ile çok fazla imkândan yararlanılmasının tüketici üzerinde olumlu yönde etki bırakmasına dikkat çekmiştir. Katılımcı 4 ve 11, Ortadoğu pazarında Arap turistlerin memnuniyeti dikkat çekmiştir. Genel olarak odaların yenilenmesi ve son teknoloji olması misafir rahatlığı açısından işletmeye olumlu yönde yansımıştır.

Katılımcı 7 ve 8, konaklama işletmesini tercih eden gruplara değerli oldukları hissini, her an işletmenin her yönüyle uyandırması gerektiğini ifade etmişlerdir. Güvenlik tedbirlerine yönelik uygulamaların ön planda tutulması, yurtdışından gelen turist gruplarında olumlu yönde etki sağlamıştır. Katılımcı 9, 10 ve 12, tüketicilerle empati kurarak hem isteklerini anlamak ve işletmede sunulan ürünü empoze etmek olduğunu belirtmişlerdir. Müşteri memnuniyeti ve sonucunda tekrar konaklama işletmelerine gelmelerinin sağlanması amaçlanmaktadır. İşletme her şeyden önce tüketicide memnuniyet hissi uyandırmasını sağlayarak, tüketici yansımalarına katkıyı en üst düzeye çıkarmışlardır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Günümüzde oldukça yoğunlaşan rekabet şartları nedeniyle, konaklama işletmelerinin tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve hizmette farklılık oluşturabilmelerinin yolu, bu işletmelerin inovatif faaliyetleri etkin kullanılmasıyla mümkün olacağı söylenebilir. Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletmelerdeki yöneticilerin tümü, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde inovasyonun çok önemli rol üstlendiğini kabul etmektedirler. Konaklama işletmeleri farklı amaçlarla inovatif faaliyetleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Araştırma örneklemini oluşturan konaklama işletmelerine bakıldığında; inovatif faaliyetleri gerçekleştirme amaçları arasında en önemli olanın, rakip arasında rekabet avantajı elde etmek ve rakiplerin bir adım önüne geçmek hedeflenmektedir. Ayrıca işletmelerinde yenilikçi uygulamalar yardımı ile tüketici isteklerine daha iyi cevap vermeyi hedefledikleri de önemli sonuçlardan biridir.

Hedefler doğrultusunda konaklama işletmeleri var olan potansiyellerini yükseltmeyi amaçlamışlardır. Potansiyelin artmasıyla turizm pazarında yüksek kâr payı elde etmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler bu doğrultuda tüketici memnuniyetini sağlamada, inovatif faaliyetleri daha çok mimari alanda uygulayarak misafir gruplarının göz zevkine hitap edecek şekilde yapmaya çalışmışlardır. Turistik işletmeler, pazardaki rakiplere nazaran teknolojik gelişmelerle birlikte hem mimaride hem hizmet sunumunda inovatif faaliyetleri uygulayarak rakiplerine karşı üstün gelmeyi ön planda tutmuşlardır.

Nitelikli konaklama işletmelerinin artmasıyla bu dezavantajın getirdiği fiyat, hizmet kalitesi, konum, yenilik, satış ve pazarlama stratejileri, personel özellikleri, otelin fiziki yapısı, müşteri memnuniyeti, marka, farklılık ve toplantı salonları, çevre duyarlılığı gibi faktörler rekabet unsurlarını doğurmaktadır. İşletmeler bu sebeple inovasyonu rekabet sağlamadaki araçlardan biri olarak görmekte, inovatif faaliyetlerini diğer kaynaklarla bütünleştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca inovatif faaliyetleri rekabet unsurlarını doğuran sebeplerle bütünleştirebilen işletmeler, pazarda öncü işletme olma fırsatını yakalayabilir. Hizmet yapısı özelliği ile konaklama işletmelerinin rekabet ortamı zorlu bir süreçtir. Bu süreci en iyi şekilde yönetebilmek için yapılacak inovatif faaliyetlerin rekabet ortamında belirleyici rol oynamalıdır. Bu sonuçlar Gök (2010), Tekin ve Durna (2012), Coşkun (2013) ve Açıkgöz (2015) yaptığı çalışmalarla örtüşmektedir. Rekabet ortamını etkilemek ve pazarda tutunabilmek adına inovatif faaliyetler işletmeler için kaçınılmaz olduğu yukarıda belirtilen çalışmaların ortak kanısıdır. Aslan ve Zincirkıran (2016: 275) yılında yaptıkları çalışma sonucunda, inovasyonun pazarlama departmanı açısından büyük önem arz ettiğini vurgulamışlardır. Tüketicilerin bir ürünü satın alırken eskiye oranla daha fazla yeni özellikler taşıyor olmasına dikkat etmesi ile çalışma sonuçları örtüşmektedir. Ayrıca tüketicilerin satın alma eğilimlerinde tanıtım araçlarının pozitif ya da negatif anlamda ciddi etkilerinin olduğu ve içeriğinde ürünün inovatif (yenilikçi) yanlarının mutlaka ortaya konulması gerekmektedir.

Yapılan görüşmeler sonucunda konaklama işletmelerinden birinin uyguladığı önemli bir inovatif faaliyet bulunmaktadır. Restoran hizmeti de veren bu konaklama işletmesinin yemek siparişleri mini tablet aracılığıyla alınmaktadır. Misafirler böylece siparişlerini istedikleri gibi verebilmekte özel tercihlerini rahat bir şekilde ifade edebilmektedirler. Verilen siparişler mutfağın bilgisayar sistemine de düşerek siparişlerde karışıklık olmasının önüne geçilebilmektedir. Hizmet veren garsonların sipariş yükü azaltılarak misafire gereken hizmeti daha hızlı ve karışıklık olmadan yapabilmektedir. Kat hizmetlerinde de başka bir konaklama işletmesinin oda kapılarının yanına “Rahatsız Etmeyin” ve “Odamın Temizlenmesini İstemiyorum” gibi tercihlerini belirtmeleri için mavi ve kırmızı renkte butonlar bulunmaktadır. Kat görevlileri böylelikle misafiri rahatsız etmeden onun isteklerine göre hareket ederek müşteri memnuniyetine katkı sağlamıştır. Böylece bu seçenekler için kullanılan kâğıt israfını da minimize ederek atık yönetimine de katkı sağlanmıştır.

Konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen inovatif faaliyetlerin yapılabilmesi teknolojik gelişmelerle doğru orantılıdır. İnovatif faaliyetlerde, teknolojik gelişmelere paralel olarak artış göstermektedir. İşletmeler bu doğrultuda teknolojik gelişmeler yardımıyla hayata geçirilmeye çalışılan inovatif faaliyetlerle, tüketici gruplarının memnuniyet düzeylerini artırmak istemektedirler. Bu sayede de pazardaki rakiplerine karşı tüketici memnuniyetini artırarak rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

Hızla değişen küresel pazarda klasik pazarlama anlayışı her geçen gün önemini giderek azalmaktadır. İşletmeler inovatif düşüncüyü hayata geçirmek için modern pazarlama yaklaşımlarına daha fazla önem vermektedirler. Modern pazarlama yaklaşımları ile gerek müşteri memnuniyeti gerekse yüksek gelir elde etme adına önemli avantajlar sağlaması mümkün olacaktır. İşletmeler, inovasyon ve pazarlama ilişkisini ortaya koyan yeni pazarlama anlayışları geliştirerek, sektörel anlamda müşteri odaklı pazarlamanın değerini kavrayabilmeli

ve değer odaklı pazarlama veya değer yaratan pazarlama anlayışı içerisinde bir bütünlük sağlamalıdır.

Bu çalışmadan elde edilen veriler ışığında işletmelere ve yeni araştırmacılara bazı öneriler getirilebilir. Konaklama işletmeleri müşteri odaklı modern pazarlama anlayışı ile barışık inovatif faaliyetler/hizmetler sunduka müşteri memnuniyetini ve işletme karlılığını artıracakları gibi sektörde önemli rekabet avantajı da elde edileceklerdir. Kısaca bu işletmeler uygulanabilirliği olan inovatif düşünce ürünlerini uygulamaya gayret etmelidirler denilebilir. Sonuç olarak bu bölgede faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları inovatif faaliyetler daha çok mimari alanda yapılan yeniliklere dayanmaktadır. Oysa inovasyon en temelde yenilikçi fikirle başlar ve tüketicinin daha önce tanışmadığı ürün ve hizmetleri müşteriye sunmak ve farklılık oluşturmak esas olmalıdır. İşletmeler online satış kanallarına daha fazla önem vermeli, daha çok kullanmalı ve tüketicilere hitap etmenin yeni yolları aranmaya çalışılmalıdır.

Bu kapsamda yeni araştırma yapacak olanlara yönelik olarak; örneklemini büyüterek tüm Marmara Bölgesi, diğer bölgeler hatta tüm Türkiye'yi kapsayacak şekilde çalışmalar yapabilirler. Ayrıca farklı bölgeleri kapsayan bu çalışmalar ile bölgelerarası karşılaştırmaları içeren çalışmalar da yapmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- AKIN, H. Bahadır** (2001), “Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi”, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- AKSÜZEK, S.**, (2008), “İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi: SBE, Ankara.
- ALTUNTUĞ, N.**, (2007), “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici Ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler Ve Bir Uygulama”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi: SBE, Isparta.
- ASLAN, R., ve ZİNCİRKIRAN, M.**, (2016), “İnovasyon ile Tüketim Eğilimleri ve Reklam İlişkisi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, ss: 265-281.
- AVCI, U.**, (2009), “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Vol:5, Sayı:10, ss: 121-138.
- AYAZLAR, G.** (2012), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi SBE, Aydın.
- BİLİM, Y. ADABALI, M. M.** (12-15 Kasım 2015), “Otel İşletmelerinde Yenilikçi (inovatif) Oda Ürünlerine İlişkin Tüketici Algıları: Yenilik İhtiyacı ve Yenilik Algısı Değerlendirmesi”, 16. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, ÇOMÜ, Çanakkale, ss: 719-736.
- COŞKUN, S.**, (2013), “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi: SBE, Düzce.
- ÇELİK, M.** (2011), “Şirketlerin İnovasyon Yapma Eğilimlerinde Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Rolü ve ODTÜ Teknokent Örneği”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi: SBE, İstanbul.
- DOĞAN, Ö. İ.**, (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol: 2, Sayı: 1.
- DURNA, U.**, (2002), “Yenilik Yönetimi”, Nobel Yayınevi, Ankara.
- DURNA, U. ve BABÜR, S.**, (2011), “Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Vol:3, Sayı:1, ss: 73-98.
- DURNA, U. ve TEKİN, Y.**, (2012), “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Vol:4, Sayı:3, ss:93-110.
- ECEVİT SATI, Z. ve IŞIK, Ö.** (2011), “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, s.538-559, Manisa.
- ELÇİ, Ş.**, (2006), “İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı”, Nova Yayınları, İstanbul.
- ERDEM, B., GÖKDENİZ, A. ve MET, Ö.**, (2011), “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:26, Sayı:2, ss.77-112, İzmir.
- ERTEN., E., ve DEDEOĞLU, A.**, (2016), “Üretimde Mi Yoksa Tüketimde Mi İnovasyon? Sürdürülebilirlik, Pazar Ekonomisi Ve İnovasyon Temelinde Türkiye’nin Pazar

- Ortamının Değerlendirilmesi”, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7, Özel Sayı, ss: 175-190.
- FISCHER, M. M.**, (2001), “Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation”, The Annals of Regional Science, Vol: 35, S: 2, ss:199-216.
- GÖK, C.**, (2010), “Turizm İşletmelerinde İnovasyon: Türk Turizmde İnovatif Yaklaşımlar Ve Model Önerisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi: SBE, Kütahya.
- GÖKER, Ş.** (2009), “Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye’de İnovasyon Kapasitesinin Analizi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi: SBE, Kütahya.
- GÜRAVŞAR GÖKÇE, S.**, (2010), “İnovasyon Kavramı Ve İnovasyonun Önemi”, [www.fka.org.tr/ SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf](http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf), ET:06.06.2016.
- HJALAGER, A.M.**, (2002), “Repairing Innovation Defectiveness in Tourism”, Tourism Management, S: 23, ss: 465-474.
- IŞIK, C.**, (2015), “Geleneksel Ürün Arzının İnovasyon Belirleyicileri: Erzurum Civil Peynir Örneği”, Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, Cilt: 42, Sayı: 2, ss:1-10.
- IŞIK, C. ve MERİÇ, S.**, (2015), “Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği”, Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, ss: 1-16.
- KARACAOĞLU, K.**, (2009), “Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlemesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 34, ss:165-187.
- KAMIEN, M. I. ve SCHWARTZ, N. L.** (1982), “*Market Structure and Innovation*”, Cambridge: Cambridge University Pres.
- KİBRİTÇİOĞLU, A.**, (1998), “Porter’ın Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı”, http://edoc.bibliothek.uni-halle.de/servlets/MCRFileNodeServlet/HALCoRe_derivate_00005985/0509010.pdf, ET:03.06.2016.
- KÖSEOĞLU, M. A.**, (2007), “Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi: SBE, Afyon.
- MUTLU, A.**, (2008), “Turizmde İnovatif Açılımlar”, [http://innocentric.blogspot.com.tr/2008/07/ turizmde-inovatif-almmlarturizm.html](http://innocentric.blogspot.com.tr/2008/07/turizmde-inovatif-almmlarturizm.html)
- PAKSOY, H. M. ve ERSOY, N.**, (2016), “Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gaziantep University Journal of Social Sciences, Cilt: 15, Sayı:2, ss: 413-433.
- PORTER, M. E.**, (1998), “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction”, New York: The Free Press.
- OECD ve EUROSTAT**, (2005), Oslo Manual – “*Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*”, Paris, s:31.
- OĞUZTÜRK, B. S. ve SARIÇOBAN K.**, (2013), “Küresel Rekabette Kümelenme Ve İnovasyonun Rolü”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Vol:5, Sayı:1, ss: 94-104.

TİMURÇİN, D., (2010), “*Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenemenin Etkisi*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi: SBE, İstanbul.

TÜSİAD, (2003), “Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri”, TÜSİAD Yayını, İSTANBUL.

VATAN, A., (2010), “Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi: SBE, Balıkesir.

WEB 1 KAVALOĞLU, K., “Turizmde İnovasyon”,

<http://kariyer.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=61416> 03.06.2016.

ZENGİN, B. ve VATAN, A., (2014), “Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 8, s.511-530.