



## Turizm İşletmelerinde İnovasyon Stratejileri (Innovation Strategies in Tourism Enterprises)

\* Cansu UZUN<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Aydın-Türkiye  
(cansuuzun\_06@hotmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-7809-3097>

### MAKALE GEÇMİŞİ

**Gönderim Tarihi:**  
15.05.2020

**Kabul Tarihi:**  
01.07.2020

### Anahtar Kelimeler:

Turizm İşletmeleri  
İnovasyon  
İnovasyon Stratejileri

### Keywords:

Tourism Management  
Innovation  
Innovation Strategies

### Makalenin Türü: *Derleme*

\**Sorumlu Yazar:* Cansu UZUN

*E posta:* cansuuzun\_06@hotmail.com

### ÖZ

Hizmet sektörü içerisinde yer alan, doğrudan ve dolaylı olarak birçok sektöre iş alanı yaratan ve istihdam sağlayan turizm işletmeleri, ülke ekonomileri için önemli bir sektör konumundadır. Turizm işletmeleri kırılğan yapısı nedeniyle ulusal ve uluslararası alanda siyasi, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel durumlardan hızlı bir şekilde etkilenebilmektedir. Ayrıca çağın koşulları nedeniyle müşteri ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle ülke ve sektör bazında değişimlere açık olunmalı oluşabilecek negatif etkilere karşı proaktif anlayış benimsenmeli, oluşturulacak politika ve stratejiler inovasyona dayandırılmalıdır. İnovasyonun sürdürülebilir olduğu toplum ve örgütlerde başarı elde edilebilir. Bu çalışma kavramsal nitelikte olup, inovasyon konusu kapsamında ele alınmıştır. Turizm işletmelerinin inovasyon stratejileri çerçevesinde değerlendirmeler yapılmış ve turizm işletmelerinde gerçekleştirilen inovasyon faaliyetleri örneklerle sunulmuştur.

### ABSTRACT

Tourism enterprises that are in the service sector, which create jobs directly and indirectly for many sectors and provide employment, are an important sector for the economies of the country. Due to the fragile nature of tourism enterprises, they can be influenced quickly from the political, economic and socio-economic situations in international and country policy. In addition, customer needs and expectations can change constantly due to the conditions of the age. For this reason, the country and the sector should be open to changes, and a proactive understanding should be adopted against the negative effects that may occur, and the policies and strategies to be established should be based on innovation. Success can be achieved in societies and organizations where innovation is sustainable. In this context, the subject of innovation is discussed within the scope of this study and evaluations are made within the scope of the innovation strategies of tourism companies.

## **1. GİRİŞ**

İnovasyon son zamanlarda birçok alan ile etkileşimli olması nedeniyle sıklıkla karşılaşılan bir kavram haline almıştır. Freeman ve Soete (2004) “Yenilik İktisatı” kitabında inovasyona geniş bir çerçeveden bakarak, ister sosyolog Marcuse ya da romancı Simone de Beauvoir gibi insanoğlunun esaretinden kurtulma aracı olarak değerlendirilsin ister Marx ya da Adam Smith gibi özgürlüğü sağlayıcı bir araç olarak görülsün, inovasyonun getireceği değişim sürecine dâhil olmaktan uzak kalınamayacağını ve inovasyonun yok sayılamayacağını ifade etmektedirler (Bozkurt ve Göral, 2013: 92). Günümüzde her sektörde olduğu gibi turizm sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin de misafirlerinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine daha etkin bir düzeyde cevap verebilmelerinin, fırsatları değerlendirebilmelerinin ve rekabet gücünü artırabilmelerinin temel yolunun inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmelerine dayandığı söylenebilir (Çakıcı vd., 2016: 12). İnovasyon turizm işletmelerinde olması gerekliliği gibi; sürekli değişen ve gelişen dünyada yaşamını sürdürebilir kılmak isteyen tüm örgütlerde de oluşmalıdır (Esmer vd., 2019: 175). Başarıyı yakalamanın mutlak kriteri olmamakla birlikte, pazardaki konumlarını koruyan ve sürekli olarak geliştiren, boşlukları ve fırsatları kollayan, mevcut misafirlerinin sadakatlerini arttırarak yeni misafirler kazanan, inovasyon ve yaratıcılığa odaklı olarak değer yaratmayı sürdüren turizm işletmeleri, rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik daha avantajlı olacaklardır (Demirkaya ve Zengin, 2014: 107). İnovasyon insan için daha iyi bir dünya arayışının yol açtığı bir yenilik sürecidir. İçinde yaşadığımız dönemde ülkelerin rekabet gücü, bilim ve teknoloji üretme kapasitesi, inovasyon gerçekleştirme ve insan yetiştirme kapasitesi inovasyona dayandırılmaktadır (Günay ve Çalık, 2019: 1). Bu nedenle dünyadaki inovatif faaliyetleri ve teknolojik gelişmeleri takip eden, sundukları hizmetlerde farklılıklar ortaya koyan, çevreye duyarlı olarak hareket eden, müşterilerinin beslenmesi, dinlenmesini ve mutlu olmasını önemseyen, onlara etkileyici atmosfer sunabilen yani bünyelerini inovasyon ile farklı hale getirebilen turizm işletmeleri ayakta kalabilmektedir (Durna ve Babür, 2011: 74). Yapılan bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak kavramsal nitelikte değerlendirilmiştir.

## **2. KAVRAM OLARAK “İNOVASYON”**

İnovasyon, Latince bir kelime olan ‘innovatus’ sözcüğünden türemiştir. Bu sözcük “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamını ifade etmektedir (Elçi, 2006: 1). Kurumlar ve işletmeler için temel ve önemli bir araç (Knight, 1997: 213) olarak nitelendirilen inovasyon kavramı birçok araştırmacı tarafından benzer

amaçlarla farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Miller ve Friesen'a (1983) göre inovasyon, "yeni ürünlerin ve üretim servis teknolojilerinin pazara girmesi ve üretim problemleri için yeni çözümlerin araştırılması" şeklinde tanımlanmaktadır. Covin ve Slevin (1991) inovasyonu, "ürün yeniliğinin kapsamı ve sıklığı, teknoloji liderliğine yönelik ilgili eğilimler" olarak tanımlamaktadırlar. Bir başka araştırmacıya göre "mevcut işletmelerde yeni işlerin doğuşu" olarak nitelendirilmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 5). Zahra' ya (1993) göre inovasyon, ürün, süreç, teknolojik yenilikler ya da idari yenilikler yaratarak pazarda yeni iş alanları yaratmaktır. Dess ve Lumpkin (2005) inovasyonu, işletmenin yeni fikirler, deneyimler ve ürünler yaratmada çalışanları cesaretlendirmesi ve bunun sonucu olarak yeni ürün/ hizmet ya da teknolojiler oluşturması olarak ele almaktadır.

Knight (1997) ise inovasyonu "işletmenin fonksiyonu için karşılaştığı değişimlerde yenilik çözümlerini, gelişen ürün ve hizmetlerini yönetim tekniklerini ve teknolojileri takip etmesi" olarak tanımlamaktadır. Drucker'a (2002) göre mevcut bir işletmede ya da kamu hizmetinin sunulduğu bir kurumda bir birey veya grup tarafından başlatılan girişimciliğin özel bir kolu olan inovasyon, kurum ya da işletmelerin ekonomik veya sosyal potansiyel amacına yönelik bir değişim yaratma çabası yani yenilikçilik olarak nitelendirilmektedir. İnovasyon, teknolojiyle birlikte gelişim ve yenilikçiliğe vurgu yaparak yeni ürün geliştirme, hizmet yenileştirme, yeni üretim yöntemleri ortaya koyma ve ilgili prosedürlerin belirlenmesini ifade etmekte ve yaratıcılık ortaya koyarak ürün ve hizmetleri tanıtarak işletme sistemine katkı sunmayı amaçlamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Kısaca, yenilikçilik, geniş ve büyük pazarlarda ya da işletmenin kendi içerisinde yeni ürün, yeni hizmet, yeni iş veya yeni kombinasyonlar gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Ming, 2013: 443).

### **3. İNOVASYONUN GELİŞİMİ**

Günümüz dünyasında inovasyon, ekonomiyi ateşleyen temel kavramlardan biri olmuştur. Japonya, Hollanda, Singapur ve İsveç gibi yüksek rekabet gücüne sahip olan ülkelere bakıldığında bu rekabet üstünlüğünün ucuz emekten değil; beyin gücü ve yaratıcılıktan kaynaklandığı görülmektedir (Yılmaz ve İncekaş, 2018: 155). Bu nedenle her geçen gün artan rekabete ayak uydurmak zorunda kalan ve rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler güçlerini artırabilmek, ürün ve hizmetlerini rakiplerine karşı daha avantajlı hale getirebilmek için yaratıcı faaliyetler ortaya koyarak inovasyon gerçekleştirmek durumundadırlar. İnovasyon yenilenme, değişim ve girişimcilik faaliyetleri için önemli bir araçtır (Knight, 1997: 2013). İnovasyonun insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü

ilkçağlardan günümüze kadar geçen sürede insanoğlu yaşamını sürdürebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için birçok alet edevat ortaya koyarak yeni icatlarda bulunmuştur.

İnovasyonu bir kavram olarak ileri süren ilk bilim insanının ünlü ekonomist Schumpeter (1934) olduğu bilinmektedir. Schumpeter ekonomik anlamda inovasyonun, yaratıcı yıkım etkisi yaratığını, eski uygulamaların ürün ve süreçlerin yerini alarak dinamik bir etki yarattığını ifade etmektedir. İnovasyonun; yenilik ürünlerinden, yeni üretim yöntemlerinden, yeni pazarların, yeni tedarik kaynaklarının ve yeni pazar yapısının ortaya çıkmasından oluştuğu ifade edilmektedir (Schumpeter, 1934: 60). Buradan hareketle inovasyon herhangi bir icadın ya da yeni bir fikrin ticari alanda uygulanması ile mümkün olabilmektedir (Mercan vd., 2011: 31). Klasik düşünce sisteminde ise Adam Smith, makinelerin iyileştirilmesi ile işbölümünün yenilik ve buluşlara ne şekilde neden olduğu üzerinde durmuştur. Smith makinelerde sağlanan gelişmelerin bu gelişmeleri sağlayan bireylerin maharetleri olduğunu ileri sürmüş ve bu bireylerin işlerini kendilerine meslek edindiğini söylemiştir. Bu bağlamda yarar getiren ekonomik bilginin üretimini destekleyen ve ileride doğabilecek fırsatları tahmin edebilecek yeni bir uzmanlar sınıfına işarette bulunmuştur. Smith, sermaye birikimindeki artışı ve bireysel emeğin uzmanlaşmasını zenginliğin kaynağı olarak ifade etmiştir (Er, 2012: 45).

İnovasyon, ekonomik büyümenin temel faktörlerinden biri olarak topluma çok yönlü faydalar sağlamaktadır. İnovasyon ile birlikte daha iyi fikir ve keşifler ortaya konulmakta, yaşam standartlarında iyileşmeler sağlanmakta, ileri güvenlik standartları oluşturulmakta, iyi sağlık hizmetleri ve çevreyi korumaya yönelik daha olumlu ürün ve hizmet çeşitliliği gibi unsurlar tüketicilere sunulmaktadır. Günümüz şartlarında hızla değişen teknolojiler, rakiplerin sürekli olarak değişimi, değişen tüketici beklentileri ve değişen hukuki prosedürler inovasyon faaliyetleri için önemli avantajlar sunmaktadır. İnovasyon, işletmelerin kârlılığını artırmakla birlikte istihdam etkisi yaratarak ekonomik büyümeyi sürekli bir biçimde ve etkin olarak desteklemektedir (Escarus, 2018).

#### **4. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ**

İnovasyonun birçok basamaktan oluşan bir süreç olması nedeniyle türleri de bakılan açıya göre değişebilmektedir. İnovasyon sürecini oluşturan basamaklardan birinde bile bir değişiklik yapılması ileri düzeyde başarılı bir inovasyon ortaya koyabilmek için yeterli olabilmektedir. Bu nedenle inovasyonun türlerinde yapılabilecek sınıflandırılmaların biri inovasyonun bu basamaklardan hangisinde gerçekleştiği ile ilgili olabilmektedir. Örneğin,

örgüt yapısında bir değişiklik gerçekleştirilmek istenildiğinde inovasyon burada ortaya çıkarken ürün ya da pazarlama sürecinde gerçekleştirilecek bir yaratıcılıkta inovasyon bu hususta ortaya çıkabilmektedir (Aktaş, 2018: 17). Dolayısıyla inovasyonun türleri de farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bu çalışma kapsamında inovasyonun türleri aşağıdaki şekliyle alt başlıklar halinde derlenmiştir.

#### **4.1. Ürün İnovasyonu**

Mevcut üründe değişiklik, yenilik ve farklılık yapılması ya da tamamen farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ve bu üründen ticari kazanç sağlanacak şekilde pazara sunulması 'ürün inovasyonu' olarak tanımlanmaktadır (Elçi, 2006: 3). Örneğin, Sony firması ürün inovasyonuna örnek olarak sunulabilir. Sony, 1946 yılında radyo tamir şirketi olarak kurulmuş ve dört yıl sonra kendi ürünlerini üretmeye başlamıştır. Sony, sonraki yıllarda video kaydedici, televizyon, transistörlü radyo gibi ilkleri insanların hizmetine sunmuştur. 1979 yılında en önemli inovasyonunu Walkman'i geliştirerek ortaya koymuştur. Sony, DVD oynatıcı ve Playstation gibi pek çok ürün geliştirerek ürün inovasyonu gerçekleştirmiştir.

#### **4.2. Hizmet İnovasyonu**

Hizmet, bir tarafın diğerine sunduğu mülkiyeti gerekli kılmayan soyut faaliyetlerden oluşan yer, zaman, psikoloji ve biçim bakımından tüketiciye fayda sunan faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Sayım ve Aydın, 2011: 246). İşletmeler ürünü ve hizmeti aynı anda sunabilirken ayrı ayrı da sunabilirler. Örneğin, oteller ve hastaneler genel olarak sadece hizmet sunarlar. Ancak restoranlar hizmet ile birlikte ürün de sunarlar. Hizmet inovasyonu büyümenin ve kârlılığı arttırmanın ve değer yaratmanın etkin bir yoludur (Demirkaya ve Zengin, 2014: 110). Örneğin, İstanbul Barbaros'daki Point Hotel, iş insanlarına yönelik farklı tasarımı ve hizmet anlayışıyla inovasyona güzel bir örnek oluşturmaktadır. Ofis teknolojisini ve ev konforunu bir arada sunan otel, ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurmuş, iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek kendisini diğer otellerden farklı hale getirmiştir (Elçi, 2010: 32).

#### **4.3. Süreç İnovasyonu**

Yeni ve önemli düzeyde değiştirilmiş üretim ya da teslimat yönteminin veya uygun ve yeni ara basamakların uygulanmasıdır. Süreç inovasyonu teknik, yazılım ve ekipman alanında önemli uygulamaların gelişimlerini içermektedir. Süreç inovasyonu ürünün bir bütün olarak değil de ürünün geliştirilmesine veya yaratılmasına yönelik adımların tamamı ya da bir kısmında inovatif hareketliliği ifade etmektedir. Örneğin, geleneksel olarak ham petrol

arıtmak yerine konserve gibi yenilenebilir işletme kaynaklarından otomotiv yakıtı üretmek için yeni üretim yolları geliştirmek süreç inovasyonu olarak değerlendirilebilir (Yavuz, 2010: 146).

#### **4.4. Organizasyonel İnovasyon**

Rekabet avantajı elde eden bir işletmenin, bu avantajı koruyabilmek için tekniklerini farklılaştırarak geliştirmesi ya da iş yöntemlerini yenileyebilmesi organizasyonel inovasyon olarak tanımlanabilmektedir. Organizasyonel inovasyon aracılığıyla birçok işletme, düşük maliyet ile yüksek kalite göstererek rakiplerinden daha avantajlı duruma geçebilmektedir. Bu durum işletmelerin devamlı büyüme göstererek istihdam yaratmasına ve ülke ekonomisine katkıda bulunmasına neden olmaktadır (Yılmaz ve İncekaş, 2018: 156). Örneğin, Türkiye’de teknolojik inovasyona önemli kaynaklar ayıran şirketlerden biri olan Arçelik, 1998 yılında adapte ederek kullanmaya başladığı ürün, hizmet ve süreçleri iyileştirmeyi amaçlayan 6 Sigma yöntemi organizasyonel inovasyon şeklidir. Arçelik gerçekleştirdiği bu inovasyon ile 2004 yılı sonuna kadarki dönemde yaklaşık 14 milyon Euro’luk kazanç elde etmiştir.

#### **4.5. Pazarlama İnovasyonu**

Şirketlerin sunduğu mevcut ürünler üzerinde farklılık ortaya koyarak o ürünün pazar payını arttırmak ve insanların aklında iz bırakmak pazarlama inovasyonu olarak ifade edilebilmektedir. Örneğin, otellerde televizyon reklamları yerine, otelin 360 derecelik gelişmiş kameralar ile çekilerek sanal gerçeklik sistemi ile sanki müşterilerin otelin içindeymiş gibi tanıtım yapılması bir pazarlama inovasyon faaliyeti olarak değerlendirilebilir (Inoves, 2017).

#### **4.6. Aşamalı ve Radikal İnovasyon**

İnovasyon kapsamının büyüklüğüne göre yapılan tanımlamada inovasyon, aşamalı ve radikal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aşamalı inovasyon, kademeli olarak mevcut teknolojilerin geliştirilmesi ve değiştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Radikal inovasyon ise geniş kapsamlı olarak mevcut uygulamaların tamamının değişmesine yol açan ve genel olarak sektör dışında başlayıp zamanla sektörün içyapısında değişikliğe neden olan uygulamalardır (Manga, 2018: 251). Örneğin, sabit telefonlardan farklı olarak telsiz ve kablosuz olarak bulunduğumuz yerden herhangi bir yerdeki kişi ile iletişim kurmamıza imkân sunan cep telefonları radikal inovasyon kapsamında değerlendirilebilir. Bu telefonların zaman içerisinde kameralı, internetli ve daha birçok özellik ile yeniden oluşturulması ise aşamalı inovasyona örnek olarak sunulabilir.

#### **4.7. Sosyal İnovasyon**

İlkçağ dönemlerine kadar uzanan sosyal inovasyon Talcott Parsons, Max Weber ve Schumpeter'in çalışmaları sayesinde kavramsallaştırılarak alan yazındaki yerini almıştır. Son yıllarda bölgesel kalkınmadan politikaya, ekonomiden işletmeye bütün alanlarda talep görmeye başlayan sosyal inovasyon, toplumsal problemlerin çözümüne yönelik geliştirilen ve uygulama alanı bulunan yeni yaklaşımları, uygulamaları, örgütlenmeleri, iş modelleri ve süreçleri ifade etmektedir (Koç, 2010: 205; Topsakal ve Yüzbaşıoğlu, 2017: 565). Mumford (2002)'a göre sosyal inovasyon, insanların müşterek toplumsal hedeflere ulaşması noktasında kişilerarası faaliyetleri ya da sosyal etkileşimi nasıl organize etmeleri gerektiği konusuna odaklanan yeni düşünce sistemlerinin yaratılması ve uygulanmasıdır.

#### **4.8. Sürdürülebilir ve Yıkıcı İnovasyon**

Bir yaklaşıma göre inovasyon sürdürülebilir olduğu takdirde başarılıdır (Akyos, 2007: 5). Sürdürülebilir inovasyon, sektördeki şirketleri inovasyon yapmaya yönlendiren ve rekabet durumunu artıran bir inovasyon türüdür. Sürdürülebilir inovasyonda mevcut uygulamalardaki inovasyona katma değer sağlayan nitelikteki bir gelişme söz konusudur. Ancak yıkıcı inovasyon da rekabete yönelik kısa, orta ve uzun vadede sektördeki işletmeler olumsuz yönde etkilenmektedir. Yıkıcı inovasyonda sektördeki işletmelerin tamamını etkileyen bir süreç gerçekleşmekte ve sektör açısından önemli görülen bir üretim faktörünün yapılan inovasyon ile ikinci plana atılması durumu söz konusu olabilmektedir (Manga, 2018: 251).

### **5. İŞLETMELERDE İNOVASYON GERÇEKLEŞTİRMENİN FAYDALARI**

Küreselleşmenin etkisiyle günümüz koşullarında ülkeler ve bölgeler arasındaki rekabet her geçen gün gittikçe yoğunlaşmakta ve güçleşmektedir. İşletmeler güçleşen rekabete uyum göstermek ve devamlılıklarını sağlayabilmek amacıyla maliyetlerini minimize etmeli, ürün/hizmetlerinde iyileştirmeler yapmalı ya da yeni ürün/hizmet üretmeli, yeni pazarlara girmeli ve bu vasıtalarla tüketicilerini artırmalıdır. Bu durumların gerçekleşmesi ancak inovasyon faaliyetlerinin aktifliği ile yakından ilgilidir. İnovasyon faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler diğer işletmelerden farklılaşarak piyasa şartlarına kolayca uyum sağlarlar, rekabet avantajı elde ederler, müşterileri tarafından tercih edilebilecek imkânı ellerinde bulundururlar ve sektörde lider konumuna ulaşabilirler (Kuratko, 2007: 2; Yılmaz ve İncekaş, 2018: 157).

İnovasyon, işletmeler için hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, düşük maliyet, daha fazla kârlılık, daha fazla kalite, daha iyi çalışma şartları ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı sağlamaktadır (Ağca ve Kandemir, 2008: 215). Ağca ve Kurt (2007), işletme seviyesindeki

yenilikçiliğin yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasına yönelik yenilik alanlarını şu şekilde ele almaktadır; dünya için tamamen yeni bir ürün veya hizmet; pazar için yeni bir ürün veya hizmet; işletmenin üretim hattında yeni bir ürün veya hizmet; yeni bir ürün ya da hizmet hattı; ürün iyileştirme; mevcut ürün ya da hizmete yeni kullanım alanları bulma; mevcut ürün veya hizmetlerin pozisyonunu yeniden belirlemek.

İşletmelerin ulusal ve uluslararası alanda başarılı olabilmeleri için yeni akımlara cevap vermeleri, inovasyon ve araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda işletme içerisinde inovatif bir kültür oluşturabilmek için inovasyonun tüm çalışanlara aşılması ve gerekli eğitim ve kültürlerin verilmesi işletmenin başarısına yardımcı olacaktır (Covin ve Slevin, 1991: 10; Uçar, 2011: 44). Sonuç olarak inovasyonun, örgütlerin performanslarını iyileştirmelerinde, yeni kapasiteler kazanmalarında, durgunluktan kurtulmalarında ve dinamizmi yakalayabilmelerinde oldukça önemli nitelikleri olan ve işletmelere değer kazandıran bir süreç olduğu görülmektedir (Torun, 2016: 12).

## **6. İNOVASYON MODELLERİ**

İnovasyon modelleri, teknolojik değişimin, yeni ürün ya da süreçlerin ortaya çıkışını ve bunların pazara başarılı bir şekilde tanıtılması çalışmalarını ifade etmektedir. İnovasyon modellerinin temel amacı, farklı disiplinlerde yapılan katkıların teknolojilerin ortaya çıkışında nasıl bir araya geldiklerini açıklamaktır. İnovasyon süreçlerinin aktarılmasında doğrusal (linear) ve etkileşimli (interactive) olmak üzere iki model kullanılmaktadır (Erden, 2009: 30-33).

### **6.1. Doğrusal İnovasyon Modeli**

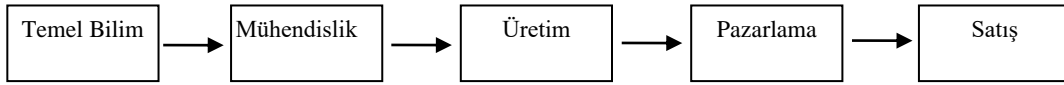
Bilimsel araştırmalar, inovasyon sürecinde doğrusal modelin varsayıldığından daha önemli fakat daha sınırlı bir role sahip olduğunu göstermektedir. İnovasyon süreçlerinin doğrusal mantığa göre gelişmesi oldukça istisnai bir durumdur. Birçok inovasyon, doğada bilimsel olmasına rağmen, mevcut bilgiler kullanılarak gerçekleştirilir. İnovasyon yeteneği, mevcut bilginin yeni kombinasyonlarının ürettiği etkilerden ve mevcut bilgi stoğundaki bilgi parçalarının kullanımından sistematik olarak faydalanma kabiliyeti açısından daha fazla görülmektedir. Bu durum inovasyonun çeşitli bilimsel alanlardaki mevcut bilgilerin yeni bir şekilde bir araya getirilmesi ve bütünleştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Schienstock ve Hämäläinen, 2001: 52).

Doğrusal inovasyon modeli, basit, soldan sağa ardışık bir süreçten geçmektedir. Bu modele göre, temel araştırmalara ayrılan kaynaklar kullanılarak uzun dönemlerde uygulama yapmaya

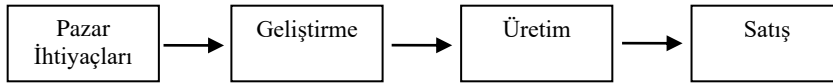


yönelik sistem desteklenmektedir. Doğrusal inovasyon modeli bilim itici ve pazara çekme olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bilim itici model, aşamalı olarak inovasyonun gelişiminin sürdürülmesi için bilim dallarının sıralanmasını ifade etmektedir. Pazara çekme modelin de ise pazar ihtiyaçları inovasyon fırsatları oluşturmaktadır. Pazarlama süreci sonucunda elde edilen bilgiler sırasıyla Arge, tasarım, mühendislik ve daha sonra üretim sürecine aktarılarak “yenilik süreci” oluşturulmaktadır. Ortaya çıkan yenilikler genel itibariyle aşamalı yeniliklere neden olmaktadır. Ancak radikal değişimlere teşvik etmemektedir (Manga, 2018: 253).

**Şekil 1.** Bilim itici model



**Şekil 2.** Pazara çekme modeli

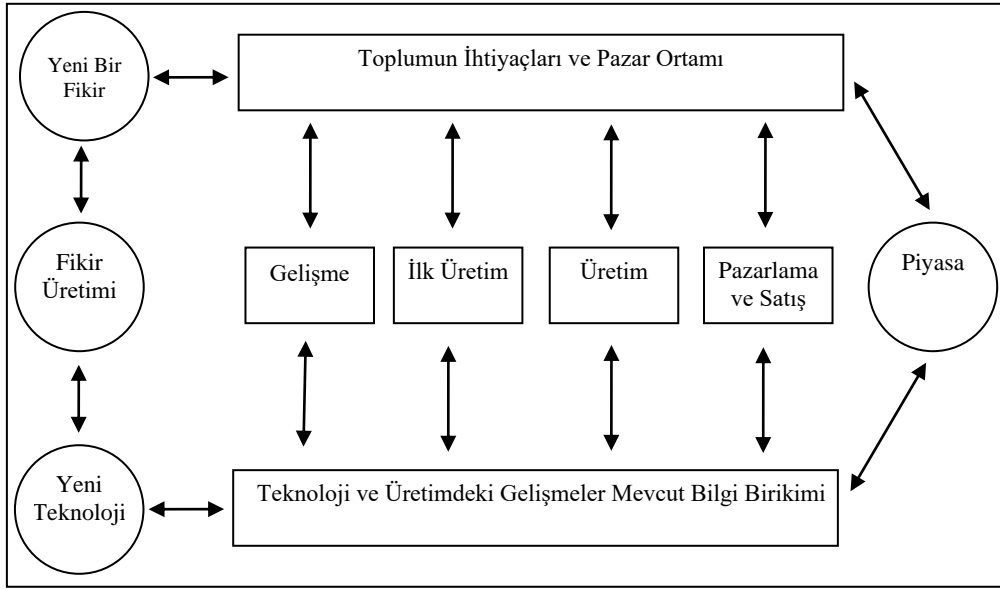


**Kaynak:** İnovasyonun Doğrusal Modeli (Arnold ve Bell, 2001)

## 6.2. Etkileşimli İnovasyon Modeli

İnovasyon süreci tek taraflı ve sadece doğrusal bir süreç değil pazar talebinin de yönlendirdiği etkileşimli bir süreci de içinde bulundurmaktadır. Etkileşimli inovasyon modeli, bilim itişli ve pazar çekişli modellerin birlikte uygulanması sonucu oluşmuştur (Trott, 2002: 25; Tekin, 2016: 46). İnovasyonun, pazarın, bilim ve teknoloji ile örgüt yeteneklerinin etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. İnovasyon süreçlerinde bilginin aktarıldığı iletişim kanalları bulunmakta ve bu kanallar içsel ve dışsal bağları içererek elektronik teknolojilerinden yararlanmaktadır. Örgütün yeteneklerini, pazar ve bilim tabanına bağlantılarını temsil etmektedir. Bu model merkezinde, Ar-Ge, mühendislik, tasarım, üretim, pazarlama, satışlar ve örgütsel nitelikler barındırmaktadır. Etkileşimli inovasyon modeli, doğrusal bir yapıda iken iletişim akışı doğrusal değildir; geribildirim oluşturur ve öğrenme yeteneğine sahiptir. İnovasyon için yüksek düzeyde paydaşlarla işbirliği yaklaşımına ihtiyaç duyar ve ortak girişimler gibi stratejileri içerir (Schienstock ve Hämäläinen, 2001: 54; Tuncel, 2011: 80-81).

Şekil 3. Etkileşimli inovasyon modeli



**Kaynak:** Schienstock ve Hämäläinen, 2001: 54

Tüm ekonomik unsurların yer aldığı etkileşimli inovasyon sürecinde, ülke otoritelerine önemli roller ve görevler düşmektedir. Otoritelerin, öncelikli olarak işletmelerin piyasadaki konumlarını korumalarına yönelik kurumsal ve hukuki alt yapıyı oluşturması gerekmektedir. Sonrasında hükümetler tarafından ulusal bazda inovasyon sistemleri oluşturulmalı, paydaşlara yönelik koşullar uygunlaştırılmalı ve denetimler yapılmalıdır. Bunların yanı sıra ekonomik, politik, toplumsal hedeflere ulaşabilmek amacıyla inovasyon stratejileri ve politikaları oluşturulmalıdır. Bu bağlamda küresel rekabet gücünün önemli bir unsuru olan inovasyon aracılığıyla, kaynaklar daha etkin kullanılacak, toplumsal refah arttırılacak ve ekonomik büyüme sağlanacaktır (Yavuz vd., 2009: 66).

## 7. İNOVASYON YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLERDE İNOVATİF KÜLTÜR

Günümüz bilgi çağında değişime ve yeniliklere hızla uyum sağlamak artık bir zorunluluk halini almıştır. Bu nedenle işletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve sürekli değişen küresel rekabet ortamında üstünlük elde edebilmeleri için inovasyon yönetimlerini uygulamaları son derece önemlidir (Bülbül, 2017: 60). İnovasyon yönetimi, örgütü yeniliğe teşvik etmeye yönelik belli başlı yönetim stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bir işletmenin yapısı, stratejisi, kültürü, yenilikle ilgili amaçlarının belirlenmesi, planlar yapılarak bu planların uygulanması ve inovasyona yönelik her türlü görevin yapılmasını etkileyen süreçleri kapsamakta ve bu tekniklerin sistemli olarak hayata geçirilmesi olarak ifade edilmektedir. İnovasyon yönetimi, ürün ya da hizmetin tasarım aşamasından başlayarak son

kullanıcısına ulaşması ve kullanım sonrasındaki hizmetlere kadar uzanan geniş bir süreci içermektedir. Bu süreçte işletmeler, yeni iş modellerinden ve ileri teknolojilerin avantajlarından faydalanarak inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirirler (Tekin ve Durna, 2012: 94).

İnovasyon yönetiminde sadece stratejik kararların alınması yeterli görülmemektedir. Asıl olan projelerin fikir aşamasından ticari bir ürün/hizmete ya da fayda getirecek yeni bir üretim sürecine dönüştürülmesidir. İnovasyon yönetimi, işletmenin gelecek dönemlerde hayatta kalmasını sağlayan, sürdürülebilir ve kârlı bir şekilde büyümesine neden olan olgulara ilişkindir (Taşkın, 2014: 7). Porter'a göre rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu yenilik yapma, geliştirme ve değişimden kaynaklanmaktadır. Değişen iş yaşam şekilleri, rekabet stratejileri ve yeni yönetim modelleri işletmeler tarafından değerlendirilmelidir. Çağa uygun olarak stratejiler geliştirilmeli, uygulanmalı ve kendi bünyelerine adapte edilmelidir. Küresel pazarlarda yaşanan değişimler tüm işletmelerin maliyet, kalite, hizmet ve hız üstünlüğü arayışlarının yanı sıra sürekli olarak ve hızlı bir şekilde yenilik geliştirme üstünlüğünü de gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda işletmeler farklı ve tüketiciye özel ürünler üretebilmeli, tüketici ihtiyaç ve taleplerine göre yenilik yaratabilmeli, üretim ve tasarım sistemlerinde farklılaşabilmelidirler (Akgemci vd., 2005: 144-145).

İnovasyon yönetimi, problemleri çözmeye odaklanır ve pazar oluşturma, proje yönetimi ve değişimin yönetimi gibi nitelikleri gerektirir. İnovasyon yönetimine yönelik faaliyetlerin ya da süreçlerin sağlıklı bir şekilde gözden geçirilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Denetim sonucunda hangi süreçlerin iyi ya da kötü işlediği ve nelerin iyileştirilmesi gerektiği belirlenir ve bu sayede sürecin nasıl daha iyi yönetileceği öğrenilir. İnovasyon yönetiminin gözden geçirilmesine yönelik, düşük maliyet gibi iyileşmeler; ürün inovasyon başarı göstergesi için yeni ürün sayısı; edinilen bilgi göstergesi olarak patent ve bilimsel makaleler; genel işletme performansında kalite; ürün süreç inovasyon başarı göstergesi olarak performans iyileştirme boyutları; tüketici esaslı ölçümler ve pazar ile ilgili veriler ölçüm ve ölçüt olarak kullanılabilir (Bayhan, 2004: 285-307).

İşletmelerin inovasyon yönetimlerini doğru olarak gerçekleştirebilmeleri ve inovasyon stratejilerini sağlıklı bir şekilde oluşturabilmeleri için vizyon, liderlik, örgüt yapısı ve örgüt kültürü unsurları oldukça önemlidir. İşletmenin vizyonu inovasyon vizyonuyla yakın bir ilişkili içerisinde olmalı ve bunlar birbirini desteklemelidir. İnovasyon, örgütün gelecekte olmayı planladığı konuma ulaşmada katalizör olarak kullanılmalıdır. İnovatif bir örgütte liderlerin inovasyon esaslı birtakım özelliklere sahip olması gerekir. İnovasyon süreçlerinde

bilgi akışı, açık ve doğru iletişim oldukça önemlidir ve bunların liderler tarafından çok iyi bir düzeyde kontrolünün sağlanması gerekmektedir (Yılmaz, 2010: 50). Çünkü bilgi paylaşımında ve iletişimi güçlendirmede önemli bir rol alan açık iletişim inovasyon için kritik bir faktördür (Zahra, 1991: 261; Antoncic ve Hisrich, 2001: 502).

İnovasyonun kilit noktasının özerk davranabilen çalışanların olduğu kabul edilmektedir (Şeşen, 2010: 66). Esasen inovasyonu ortaya koyan özel niteliklere sahip girişimcilerdir. Girişimcileri normal insanlardan farklı yapan; özgüven, hata yapmaktan korkmama, çalışmaya yönelik azimli davranma bireysel farkındalık ve hesaplı risk almaya gönüllü olma gibi niteliklerdir. Bu anlamda inovatif kişilerde, gözlem kuleleri açık olma, iç disiplin, dünyaya farklı gözlerle bakabilme, sorgulayıcı olma, yaratıcı olabilme, özel ilgi alanlarına sahip olma, duyarlı olma, işbirliğinde gelişkin olma, bilgiyi sınırsızca paylaşma, öğrenmeye açık ve bilgi yönetimine sahip olma gibi bazı kişilik özellikleri bulunmaktadır. Ancak bu bireysel niteliklere sahip olan çalışanların bulunduğu inovatif bir örgütün diğer işletmelerden farklı olması söz konusudur (Demirkaya ve Zengin, 2014: 108-109).

İşletmede örgütün radikal bir inovasyon ortaya koyabilmesi için yöneticiler, mutlaka işletme çalışanlarına destek sağlamalı ve bu destek doğru bir şekilde yönetilmelidir. Etkin yönetim, hareket odaklı çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda kaynakları sağlayan, plan ve programlar için yön belirleyen, işletme içindeki problemleri belirleyerek çözen bir yönetim olmalıdır (Kılıç, 2016: 135). Yönetimsel destekte temel düşünce, çalışanların inovasyon üzerinde rolünün olduğuna inanmaktır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54). Bu bağlamda işletme yönetimi, örgütün yeni fikirlerine yatırım yapmalı, ödüllendirmeli, çalışanlara esneklik ve şeffaflık sağlamalı ve zaman tahsisi sunmalıdır. Çünkü üst yönetim desteği, çalışanları inovasyona teşvik edebilmekte ve çalışanların performansı üzerine olumlu etkiler sağlayabilmektedir. İşletmenin çalışanlara sunduğu duygusal ve değer bağlılığı inovasyonun geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Antoncic, 2007: 313).

Sonuç olarak işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için işletme stratejilerine yön vermeleri önemli bir husustur (Güripek ve Usta, 2018: 502). Bu bağlamda işletmelerin önemli bir stratejik araç olan inovasyon faaliyetlerine gereken ilgiyi göstermeleri gerekmektedir. İnovasyon yönetimi anlayışına sahip ve bu anlayışla çağa uygun gelişmeleri önemseyen, ürün, süreç ve inovatif örgüt kültürüne önem veren, tüketici ihtiyaç ve beklentilerine proaktif bir şekilde cevap verebilen ve bu doğrultuda faaliyetlerini yürüten işletmeler hedeflerini daha hızlı gerçekleştirecek ve rakiplerinden daha üstün konumda

bulunabileceklerdir. Aynı zaman da işletmelerini rakiplerinden bir üst seviyeye taşıyabilen işletmeler ülkenin ekonomik ve refah seviyesine de katkı da bulunacaklardır.

## **8. TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON STRATEJİLERİ**

Hizmetler sektörü içerisinde bulunan turizm işletmeleri, ülke ekonomilerinin gelişmesinde önemli bir pay sahibidir. Turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak ülke ekonomisi bağlamında gerçekleştirilen inovasyon faaliyetlerinden önemli düzeyde etkilenmektedir. Rekabetin artması, verimlilik artırımının hedeflenmesi ve pazardaki yapısal sorunların giderilmesi gibi amaçlarla turizm sektöründe son yıllarda inovasyonun gerekliliği daha da önemli bir hal almıştır (Manga, 2018: 265). Turizm işletmelerinin rakiplerine göre performanslarını daha fazla arttırmalarının yolu inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmekten geçmektedir. Mevcut müşterilerini koruyan, yeni müşteri kazanan, müşterilerin bağlılık ve sadakatlerini artıran, müşterileri için değer yaratan turizm işletmeleri sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmektedir. Özellikle bir hizmet sektörünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin en temel yolu, ürün ve süreçlerinde inovasyon aracılığıyla farklılık yaratmasına dayanmaktadır (Çakıcı vd., 2016: 12).

Rekabetin yoğun olarak hissedildiği ekonomik ortamda işletmelerin, inovasyon, ilerleme ve çevreye uyumu konusunda ortaya çıkan değişimleri kontrol altında tutabilen stratejiler yönetsel bir araç olarak değerlendirilmektedir. İnovasyon sayesinde değişen kurallara uyum sağlayabilmek ve rakipleri saf dışı bırakabilmek rekabet avantajını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda inovasyonun güçlü bir stratejik yönetim aracı olduğu ifade edilebilmektedir. Çünkü işletmeler, beklentilerine yönelik bir inovasyon stratejisi belirlerler. İşletmelerin güçlü yönleriyle stratejik pazar fırsatlarını değerlendirebilmeleri; tüketici gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmeleri; rekabette önde olabilmeleri inovasyona yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetler ile olanaklıdır (Coşkun vd., 2013: 102). Rekabette diğer işletmelere göre önde olabilme ve proaktif davranabilme koşullarından biri inovasyon gerçekleştirebilmek ise, Porter'ın küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için sunduğu beş faktöre vurgu yapmakta fayda görülmektedir. Buna göre (Tekin ve Çiçek, 2005: 64):

- Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır
- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır
- Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme sayesinde sürdürülebilmektedir

- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir.
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir

Porter'in bu beş faktörü göz önünde bulundurulduğunda, turizm sektörünün genel yapısı itibariyle şunlar ifade edilebilir: Turizm, genel olarak insanların boş zamanlarını değerlendirebilecekleri, hoş vakit geçirebilecekleri, yeni deneyimler kazanabilecekleri konaklama, seyahat ve yeme-içme faaliyetlerini kapsayan bir sektördür. Turizm faaliyetlerine katılan bireyler, çağa uygun olarak yenilik ve değişimleri takip etmekte, kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek işletmeleri tercih etmektedirler. Bu bağlamda turizm tüketicileri geleneksel ürün ve hizmet beklentisinden daha ziyade modern bir misyona sahip olan ve değişimlere hızla ayak uydurabilen işletmeleri benimsemektedirler. Dolayısıyla turizm işletmeleri, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için tüketici beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilen araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunarak değişim ve yenilikçi yapılarını bünyelerine katmalıdırlar. Turizm işletmeleri değer sistemlerini rekabet koşullarına uygun hale getirmeli ve inovasyon yapılarını sürdürülebilir şekilde inşa etmelidir. Hızla değişen tüketici beklentilerini karşılayabilmek amacıyla kaynaklarını sürekli geliştirecek stratejiler izlemelidirler. Bununla birlikte küresel rekabet sistemine ayak uydurarak fiyat rekabeti yerine tüketicilere yönelik daha bireysel, daha kaliteli ve farklılaştırılmış ürün ve hizmetler geliştirmeye yönelmelidirler.

Hjalager (2002) inovasyon konusunu turizm sektörüne yönelik incelemiş ve Abernathy ve Clark'ın (1985) yaklaşımını kullanmıştır. Bu yaklaşıma göre inovasyon; düzenli, niş, devrimsel ve yapısal olmak üzere dört modelde tanımlanmıştır. Her bir inovasyon yaklaşımı bilgi ve ortak yapılara yönelik çıktılara sahiptir. Ancak bunların arasından en geniş açılıma sahip olan yapısal inovasyon iken en az radikal olan ise düzenli inovasyondur. Hjalager tarafından ele alınan bu dört inovasyon yaklaşımı turizm açısından şu şekilde ele alınmıştır (Vatan, 2010: 32-34):

*Düzenli İnovasyonun turizm sektöründeki uygulamaları;*

- Daha büyük otellerin inşasına yönelik yeni yatırımlar
- Teknoloji ya da zaman programlaması aracılığıyla tıkanıklıkları gidermek
- Geliştirilmiş ve hızlandırılmış servislerin artırılarak hizmet içi eğitimi düzenlemek
- Kalite standartlarının artırılması (otellerin iki yıldızdan üç yıldız sınıfına geçmesi gibi)

- Mevcut metotlarla yeni pazarlara ulaşmak

*Niş İnovasyonun turizm sektöründeki uygulamaları;*

- Turizm sektörü içerisinde yer alan işletmelerin yeni işletme ya da ürün tedarikçileriyle yeni bir pazar alanı oluşturması
- Uzmanlaşmış pazarlama paydaşlarıyla işbirliklerinin oluşturulması (tur operatörleri ile oluşturulacak anlaşmalar gibi)
- Mevcut ürün ya da hizmetlerin yeni kombinasyonlarının oluşturulması

*Devrimsel İnovasyonun turizm sektöründeki uygulamaları;*

- Yeni teknolojiler aracılığıyla personellerin yaptıkları işlerin durdurulması ya da başka yöntemle yapılması (hazır yiyecek tedarikinin sağlanarak restoranlardaki aşçılara gereksinimin azalması gibi)
- Elektronik pazarlama tekniklerinin kullanılması (broşürlerin ve ilanların elektronik hale dönüştürülmesi gibi)

*Yapısal İnovasyonun turizm sektöründeki uygulamaları;*

- Yeni ve farklı kaynakların keşfedilmesi (Kuzey kutbu yakınında buzdan oteller inşa edilmesi için ekipman, tasarımcı ve pazarlamacılara ihtiyaç duyulması gibi).
- Çevresel yasaların bir sonucu olarak altyapının yeniden tanımlanması (sahil boyunca yeni turizm olanaklarının yasaklanması gibi)

Teknoloji ve inovasyon ile turizm işletmelerinin faaliyetlerini geliştirmek, değiştirmek ve daha nitelikli hale getirmek mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda turizm işletmelerinin küreselleşen dünya pazarında kendilerine yer bulabilmeleri, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına yanıt verebilmeleri ve rakiplerinden daha avantajlı bir konumda olabilmeleri için inovasyon stratejilerine önem vermeleri gerekmektedir. Farklı araştırmacılar inovasyonun; ürün ve hizmet, süreç, pazarlama, organizasyonel, aşamalı ve radikal, sosyal, sürdürülebilir ve yıkıcı gibi birçok farklı basamaktan oluştuğunu ifade etmektedir. İnovasyonu oluşturan bu basamakların bir kısmının örneklerini turizm işletmelerinde görmek mümkün olabilmektedir.

Antalya Belek'te bulunan Adam & Eve otel misafirlerine "romantik konsept" olarak nitelendirdikleri inovasyona yönelik bir hizmeti sunmaktadır. Otel işletmesi tarafından evlenmek isteyen partnerlere bu konseptte yönelik inovatif 11 ayrı hizmet sunulmaktadır. Bu hizmet sayesinde çiftler partnerlerine romantik sürprizler ve farklı evlenme teklifleri yapabilmektedir. Adam & Eve otel misafirlerine "angel servis" adı altında yenilikçi bir hizmet

daha sunmaktadır. Angellar, müşterilerine tatillerinin başlangıcından sonuna kadar her konuda yardımcı olan ve müşterilerin her saat ulaşabilecekleri tatil asistanlarıdır. Tüm müşteriler için, insan ilişkileri ve organizasyon konularında uzman, kendi alanında eğitim almış, en az bir yabancı dil bilen ve deneyimli bir Angel hizmet vermektedir (Çınar, 2017: 41).

Samsung marka telefon ve Fingi yazılımlarının konaklama işletmelerinde kullanılmasıyla pratik bir inovasyon ortaya çıkmıştır. Otel tarafından müşteri otele gelmeden önce hazırlanan telefona müşterilerle ilgili tüm bilgiler girilmiştir. Otele gelen misafir bu telefonu kullanarak otele giriş ve çıkış işlemlerini yapabilir, odasının kapısını açabilir, odasını kontrol edebilir ve yemek sipariş edebilir. Misafirler sürekli yanlarında taşıdıkları bu telefonlarla otel dışında buldukları yerleri görebilir ya da kaldığı şehir, otel, ulaşım hizmetleri ile bilgilere rahatlıkla ulaşabilir. Bu konforu sağlayan otel işletmeleri misafirlerine onlarla ilgilendikleri hislerini verir, sadakatlerini artırarak avantaj sahibi olabilir (Zengin ve Dursun, 2017: 45-46).

Danimarka'da bir otel jeneratöre bağlanan bir bisikletin ürettiği elektrik karşılığında müşterilerine elektrik üretimine katkı sağladıklarından dolayı bir akşam yemeğini ikram olarak sunmaktadır. ABD'de bulunan Sorrento Hotel misafirleri için gece sohbetleri düzenlemektedir. Yazarlar, sanatçılar, sinema aktörleri ve başka alanlardaki uzmanlar "gece yarısı sempozyumlarında" misafirlerine kültüre yönelik bir ortam sunmaktadırlar (Vatan, 2010: 44).

İsveç, Jukkasjärvi de yaşayan halk, bölgelerini turizm faaliyetlerine daha etkin bir şekilde dâhil etmeyi planlamıştır. Bölgede her yılın Ekim ayında buz oteller inşa edilmekte ve kar ve buz ile kurulan otel kış aylarında hizmete açılmaktadır. Bu otel içerisindeki yatak, bar, tabure, masa gibi eşyalar tamamen buzdan oluşturulmaktadır. Benzeri faaliyetler İskandinavya ülkelerinde, Kuzey Amerika'da, Alaska'da ve Kanada'da faaliyet göstermektedir. Otel içerisinde misafirlerin her ihtiyacını karşılayacak ayrıntılar düşünülmüş ve hatta buzdan kilise bile inşa edilmiştir. Bölge halkının bu faaliyetleri iklim çerçevesinde farklı bir inovasyona örnek olmuştur (Gök, 2010: 161).

Hizmet inovasyonuna yaratıcı ve sıra dışı bir örnek de San Diego'daki Rancho Bernardo Inn Oteli'dir. Otel yönetimi misafirlerine adı "Survivor" olan ve "Her Şey Hariç" özelliği taşıyan özel bir paket hazırlamıştır. Otel işletmesi, pakette verdikleri her hizmeti ayrı olarak fiyatlandırmıştır. İki kişilik delux oda fiyatı 219 dolardan başlamaktadır ve bu fiyata her şey dâhildir. Ancak misafirler bu fiyatı odadaki hizmetleri eksilterek 19 dolara kadar düşürebilmektedir. Amsterdam Schiphol Havalimanında bulunan lüks bir tasarım oteli olan



CitizenM'in faaliyetleri de pazarlama inovasyonuna örnek gösterilebilir. Bu otelde, kral yatağı, tazyikli yağmur duşu, ücretsiz filmler, oda rengini değiştirebilen ledler, storlar, sıcaklık ve aydınlatma gibi unsurlar kumanda ile ayarlanabilmektedir. Ayrıca otele girilmeden önce yatağın ve yastığın tipi de belirlenebilmektedir (Durna ve Babür, 2011: 75-82).

Londra'da sadece kadınların hizmetine sunulmuş ve kendilerinin dilediklerinde vakit geçirebilecekleri turizm işletmeleri açılmıştır. Her yıl milyonlarca turiste ev sahipliği yapan bu şehirde sadece kadınların girebileceği bira evi (Dea Latis), biftek restoranı (STK) ve gece kulübü (Sorority Club) açılmıştır. Ayrıca sadece kadınların hizmetine açılmış diğer restoranlara; Las Vegas, Dubai ve Çin'in Zhengzhou şehri gibi birçok önemli noktada rastlamak mümkündür (Özdokur ve Ege, 2019: 282).

Organik oteller kapsamında iyi bir örnek İstanbul'daki Five Boutique Hotel'dir. Tatilleri sırasında da sağlıklı beslenmek isteyen misafirler için organik temayla açılan bu oteldeki her şey organikdir. Odada kullanılan bütün malzemeler, mini barlardaki tüm yiyecek ve içecekler, duvar boyası, yer zemini, şampuanlar, sabunlar ve hatta rakı bile organikdir. Bu ürünlerin hiç biri kanserojen madde özelliği taşımamaktadır. Ayrıca otelde kullanılan tüm kâğıtlar geri dönüşüme kazandırılmaktadır. Otel odalarında misafirlerine farklı bir inovasyon hizmeti sunan otel işletmelerinden birisi de Hong Kong'daki Fleming Hotel'dir. Bu otel erkek misafirlerine özel odalar hazırlamaktadır. Bu odalarda erkeklerin ilgi duyduğu Play Station 3, Xbox 360, Wii, İpod şarj istasyonu, mini golf alanı ve erkeklere özel dergiler ve DVD'ler bulunmaktadır (Durna ve Babür, 2011: 82-87).

Turizm işletmelerine bağlı olan restoranlarda da kaliteli inovasyon örneklerine rastlamak mümkündür. Örneğin, ilk kez gidilen restoranlarda sipariş verilecek yemeğin neye benzediği konusunda sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Her ne kadar menülerde yiyecek-içeceklerin fotoğrafları bulunsa da o fotoğraftaki yiyeceklerin masamıza gelecek olanla arasında genel olarak farklılar olabilmektedir. Fransa'daki Livemenu Restoranında tablet üzerinden menülerin gösterilmesine yönelik inovatif bir çalışma başlatılmış ve sipariş verilen yemeğin hazırlanışını kısa bir video ile müşterilere farklı bir hizmet olarak sunulmuştur (Doğruyol, 2014: 62).

EasyJet uçuş şirketi de süreç inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir. EasyJet, 2006 yılında Türkiye'ye uçak seferleri düzenlemeye başlamış ve en düşük ücretli uçuş seferlerini müşterilerinin hizmetine sunmuştur. EasyJet'in bu inovatif başarısında yeni iş süreçlerini uygulaması etkili olmuştur. Bu şirket, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım giderlerini

azaltmış, bir bölgeden bir bölgeye kısa mesafeli uçuşları tercih etmiş, uçakta yiyecek servisini kaldırmış, iş süreçlerini daha az maliyetli ve daha verimli hale getirmiştir (Aksel, 2010: 39).

İsviçreli Stefan Weisner, gastronomi fuarında yapmış olduğu performansla insanlara inovasyonu doğada bulabileceklerini göstermiştir. Fuarda ‘tahta ile yiyecekleri tütsüleme’ teorisini kullanan Weisner, ışıklı bir fırında tahta üstünde somon fileto pişirip kiraz ağacı ile tütsüleyerek insanları şaşırtmayı başarmıştır. Weisner bu yemeği Haiku adlı bir Japon şiirinden ve dağların seslerinden ilham aldığını söyleyerek 7 dakikada pişirmiştir. Garsonsuz restoranlarda süreç inovasyonuna yönelik iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Garsonsuz restoranda her şey otomatiktir. Müşteriler siparişlerini yemek yiyecekleri masadaki dokunmatik ekrandan vermektedirler. Masanın üst tarafına kurulmuş bir platform aracılığıyla müşterinin menüden tercih ettiği siparişler masaya sunulmaktadır. Ödeme ise yine masanın üzerine bulunan pos cihazıyla müşterinin kendisi tarafından yapılmaktadır. Böylece bu restoranda iş gücü performansı ve personel çalıştırma maliyetleri azalmıştır (Doğruyol, 2014: 62).

Ayrıca, süreç inovasyonuna birinci sınıf tatil köyü olan İberostar Pegasos Palace işletmesinde haftada bir kez bütün personellerin katılımıyla gerçekleştirilen beyin fırtınası örneğini vermek mümkündür. Yapılan beyin fırtınası toplantılarında, personelin yönetim sürecine katılması, yaratıcı fikir üreten personellerin ödüllendirilmesi yönetim sürecine dâhil olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca bu inovasyon örneği organizasyonel inovasyon türüne de örnek olarak verilebilmektedir (Vatan, 2010: 44). Otel işletmelerinde yaşlılar ve engelliler düşünülerek geliştirilmiş odalar pazarlama inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir. Tekerlekli sandalyeye göre tasarlanmış içbükey lavabo ve klozet, sağ-sol açmalı kontrol düzenekli lavabo bataryası, özel tutunma barları, kayma riskine yönelik döşemeler gibi nitelikli odaların hazırlanması oteli farklılaştıran nitelikler arasındadır.

## **9. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Turizm sektörü insanların yer değiştirme hareketleriyle gerçekleşen sosyal bir çerçeveyi oluşturmaktadır. Uluslararası para politikalarında da etkisini gösteren turizm sektörü, döviz hareketliliğine yol açarak ülkelerin ekonomik anlamda kalkınmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda sektör, ekonomilere can vererek ülke vatandaşlarının refah düzeylerinin yükselmesine de önemli düzeyde fayda sağlamaktadır. Turizm sektörünün kırılgan yapısı insanların seyahat etme davranışlarını hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir. Uluslararası ya da ulusal alanda ortaya çıkabilecek politik, siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel olayların seyri

sektör üzerinde pozitif veya negatif etkiler gösterebilmektedir. Bu nedenle ülke politikaları, bu ve benzeri durumlarda sektörün hareketliliğini kaybetmemesi ya da negatif etki düzeyinin en aza indirilebilmesine yönelik proaktif bir yaklaşım sergilemelidir. Aynı zamanda ülke, politika ve stratejileriyle turizm sektörüne değer kazandıracak inovasyon faaliyetlerine destek vermelidir. İşletmeler kendi bünyelerinde, çağın gelişmesi ile birlikte sürekli olarak değişim gösteren müşteri ihtiyaç ve beklentilerine kaliteli, özgün ve inovatif faaliyetlerde bulunarak cevap verilmelidir. Kıycı ve diğerleri (2020)'nin gerçekleştirdikleri nicel yöntemli bir araştırmada bulgular, otel işletmelerinin başarılı bir şekilde işletilmesinin, turistlerin inovasyon eğilimine göre inovasyon uygulamalarına yaptığı vurguya bağlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin daha fazla talep oluşturabilmesi için inovasyon faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir. Çakıcı ve diğerleri (2016)'nin yiyecek içecek işletmelerinde gerçekleştirdikleri nicel yöntemli bir araştırmada ise bulgular, inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü doğrusal yönde etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Turizm sektörü, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gelişmelerden sürekli haberdar olmalı, ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini değişime hazır tutmalıdır. Teknoloji çağının ivmesini göz önünde bulundurmalıdır. İnovasyona bağlı başarılı bir değişim için işletmelerde vizyon sahibi yöneticilere, yöneticilerin alacağı stratejik kararlara ve güçlü bir örgüt ruhuna ihtiyaç vardır. Turizm işletmeleri pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme konusunda çalışanlarına etkin davranabilme becerisi kazandırmalıdır. Turizm işletmeleri çalışanlarına pazardaki fırsatları yakalayabilmeleri için esneklik sunmalıdır. Aynı zamanda işletme bünyesindeki yaratıcı çalışanlar ödüllendirilerek desteklenmelidir. İşletmelerde üst yönetim ve çalışanlar birbiri ile etkili iletişim ve güçlü bir bağ kurdukları takdirde örgüt performansı yükselebilir. Örgüt performansının güçlü olduğu durumda inovatif faaliyetler geliştirilebilir, pazardaki tehditler bertaraf edilebilir ve işletmeler rakiplerinden daha üstün hale gelebilir. Dolayısıyla ülkeler ve turizm işletmeleri inovasyonu destekleyen doğru strateji ve politikaları benimseyerek bünyelerine katmalıdırlar. Bu çalışma inovasyon stratejilerine yönelik kavramsal boyutta incelenmiştir ve turizm işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Gelecekte bu konuda çalışma yapacak muhtemel araştırmacılar için, turizm işletmelerinde hangi inovasyon stratejilerine önem verildiği konusunun nicel araştırma yöntemleriyle incelenmesi önerilebilir.

## **10. KAYNAKÇA**

- Abernathy, W.J. ve Clark, K.B. (1985). *Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction*, *Research Policy*, 14(1985), s.3-22.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). *Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma*, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), s.209-230.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). *İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007(29), s.83-112.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2006). *İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma*, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Bişkek*, s.49-64.
- Akgemci, T., Öğüt, A. ve Tosun, M. A. (2005). *Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler Bağlamında KOBİ’lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: Swot Analizine Dayalı Kuramsal Bir Değerlendirme*, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, s.139-156.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*, *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Aktaş, E. (2018). *İnovasyon Yönetimi ve İşletmelerde İnovasyon Yönetimine Yönelik Bir Araştırma*, *Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Akyos, M. (2007). *Kamuda İnovasyon*. URL adresi: <http://www.inovasyon.org/getfile.asp>. adresinden alındı.
- Antoncic, B. ve Hisrich. R.D. (2001). *Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation*, *Journal of Business Venturing*, 2001(16), s.495-527.
- Antoncic, B. (2007). *Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study*, *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), s.309-325.
- Arnold, E. ve Bell, M. (2001) ‘Some Ideas About Research For Development’, *Unpublished Background Paper Provided To The Commission On Development Related Research In Denmark, Science And Technology Policy Research (SPRU), Technopolis*.
- Bayhan, B. D. (2004). *Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi*, *Ankara: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Yayını*, s.283-308.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). *Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejileri Ne Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), s.1-14.
- Bülbül, T. (2017). *Yenilik yönetimi, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Ed. Memduhoğlu, H.B ve Yılmaz, K.), *Pegem Akademi*, 3. Baskı, Ankara, s.44-71.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(28), s.101-132.

- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice (ET&P)*, 1.Baskı, Ekim, s.7-25.
- Çakıcı, A. C., Çalhan, H. ve Karamustafa, K. (2016). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), s.11-33.
- Çınar, K. (2017). Otel İşletmelerinde Yenilik Algısı ve Uygulamaları, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), s.37-50.
- Demirkaya, H., ve Zengin, R. (2014). Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2(1), s.106-116.
- Dess, G.G. ve Lumpkin, G.T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19(1), ss.147-156.
- Doğruyol, S. (2014). İstanbul Bölgesindeki Restoran İşletmelerinde Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı ve Uygulama Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Drucker, P.F (2002). Entrepreneurship The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, The Innovative Enterprise.
- Durna, U. ve Babür, S. (2011). Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları, *Journal of Alanya Faculty Of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1). s.73-98.
- Elçi, Ş. (2006). İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı, *İnomer Rekabet ve Kalkınma Yayını*, <http://inomer.org/wp-content/uploads/2018/05/Inovasyon-SirinElci.pdf> adresinden alındı.
- Elçi, Ş. (2010). İnovasyonun İhmal Edilen Türleri: Hizmet, Organizasyon ve Pazarlama İnovasyonu, *Bakış Açısı Dergisi*, Sayı 66, s.37-46.
- Er, P. H. (2012). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erden, Y. (2009). Kamu Ar-Ge Destekleri Ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 1(2), s.25-39.
- Esmer, Y., Yüksel, M. ve Şaylan, O. (2019). Yerel Yönetimlerde İnovasyon Uygulamalarına Yönelik Bir Değerlendirme, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 11(2), s.175-189.
- Escarus. (2018). <http://www.escarus.com/inovasyonun-tarihsel-gelisimi>, erişim tarihi: 07.09.2019
- Freeman, C. ve Soete, L. (2004). Yenilik İktisadı (5.Baskı). (Çeviren: Ergun Türkcan). Ankara: TÜBİTAK.
- Guth, W.D. ve Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11, s.5-15.
- Gök, C., (2010), Turizm İşletmelerinde İnovasyon: Türk Turizminde İnovatif Yaklaşımlar ve Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Günay, D. ve Çalık, A. (2019). İnovasyon, İcat, Teknoloji ve Bilim Kavramları Üzerine, Üniversite Araştırmaları Dergisi, 2(1), s.1-11.
- Güripek, E. ve Usta, Ö. (2018). Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6(4), s.496-523.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. Public Money And Management, 23(5), s.465-474.
- Inoves. (2017), <https://www.inovasyonhizmetleri.com/single-post/%C4%B0novasyon-%C3%87e%C5%9Fitleri-ve-%C3%96rneklere-adresinden-alindi>, erişim tarihi: 07.09.2019
- Kılıç, S. (2016). Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon (Yeni Ürün İnovasyonu), 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kıyıcı, Ş., Aksoy, R. ve Koçoğlu, C.M. (2020). Turist Yenilikçiliğinin Yenilikçi Otel Tercihi Üzerindeki Etkisi, İnsan ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 9(1), s.608-635.
- Knight, G.A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, Journal of Business Venturing, 1992(12), s.213-225.
- Koç, O. (2010). Toplumsal Sorunlarla Mücadelede Bir Kaldıraç Olarak Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Açısından Önemi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(2), s.205-212.
- Kuratko, D.F. (2007). Corporate entrepreneurship, Foundations and Trends in Entrepreneurship, Ed.(Acs, Z.J.), Now Publishers, 3(2), s.1-53.
- Manga, M. (2018). İnovasyon ve Turizm İlişkisi, Makroekonomik göstergelerle turizm ekonomisi, (Işık, N. ve Dineri, E.), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Mercan, B., Göktaş, D. ve Gömlüksiz, M. (2011). AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama. Paradoks: The Journal of Economics, Sociology & Politics, 7(2).
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1983). Strategy-Making and Environment, Strategic Management Journal, 4(1983), s.221-235.
- Ming, L.T. (2013). The Likelihood of Corporate Entrepreneurship in Large Corporations, British Journal of Economics, Management & Trade, 3(4), s. 442-452.
- Mumford M. D. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin, Creativity Research Journal, 14(2), s.253-266.
- Özdokur, S. ve Ege, Z. (2019). İstanbul Bölgesindeki Restoran Yöneticilerinin İnovasyon Anlayışı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(1), s.279-303.
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29, s.245-262.

- Schienstock, G. ve Hämäläinen, T. (2001). Transformation Of The Finnish Innovation System: A Network Approach. Helsinki: Sitra.
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest and The Business Cycle (Vol.55). Transaction Publishers.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşkın, E. (2014). İşletmelerde Yenilik Yönetiminin Önemi, The Importance of Innovation Management, Politik Ekonomik Durum, 202(7).
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, (25-27 Kasım), s.63-68.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(3).
- Tekin, Z. (2016). Bilgi ve İnovasyon Yönetim Süreci Boyutlarının İnovasyon Yeteneği ve Yeni Ürün Başarısına Etkisi, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Trott, P. (2002). Innovation Management and New Product Development. 2nd ed., London: Prentice Hall, Pearson Education.
- Topsakal, Y. ve Yüzbaşıoğlu, N. (2017). Sosyal İnovasyon Kavramsal Model Önerisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13(3), s.565-576.
- Tuncel, C. O. (2011). İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Torun, B. (2016). İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Uçar, H. (2011). Otel Yöneticilerinin İç girişimcilik Yönelimlerinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yavuz, A., Albeni, M. ve Göze Kaya, D. (2009). Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), s.65-90.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5 (2), s.143-173.

- Yılmaz, T. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, Z. ve İncekaş, E. (2018). Türkiye’de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), s.154-169.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, Journal of Business Venturing, 6(1991), s.259-285.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance: A Taxonomic Approach, Journal of Business Venturing, 8(1993), s.319-340.
- Zengin, B. ve Dursun, C. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği. Turar Turizm & Araştırma Dergisi, 6(2), s.38-58.