

Araştırma Makalesi / Research Article

TURİZM SEKTÖRÜNDE AÇIK İNOVASYONUN ÖNEMİ VE SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Derya YÜCEL*
Muhsin HALİS**

IMPORTANCE OF OPEN INNOVATION IN TOURISM SECTOR AND ITS BENEFITS

Öz

Değişen çevresel koşullar nedeniyle işletmelerin inovasyonu hem iç hem de dış süreçler yardımıyla oluşturması gerekli hale gelmiştir. Açık inovasyonda yer alan bu dış süreçler; firmanın rekabet içinde olduğu diğer firmalar, tedarikçiler ve kitle kaynak kullanımı ile ortak bilgi ve teknoloji paylaşımı şeklinde olabileceği gibi, firma olarak oluşturacakları ortak bir platform aracılığı ile müşterilerinin inovasyon önerilerini toplamaları şeklinde de gerçekleştirilebilir. Firmalar bu sayede hem dış inovasyon kaynaklarını kullanarak, hem de kendi inovasyon imkanlarını başka firmalar ile paylaşarak çok daha etkin şekilde yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmektedirler.

Bu çerçevede hazırlanan çalışmada, turizm sektörü için inovasyonun önemi ve zorluğu açıklandıktan sonra açık inovasyon kavramı ele alınmakta ve geleneksel inovasyon yaklaşımıyla farklılaştığı noktalara yer verilmektedir. Çalışmada ayrıca turizm sektöründe bazı açık inovasyon uygulamaları ele alınarak açık inovasyonun turizm sektörü için önemi ile sağlayacağı fırsat ve faydalar değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Açık Inovasyon, Turizm, Kapalı Inovasyon, Kitle Kaynak Kullanımı.

Abstract

Due to changing environmental conditions, it has become necessary for businesses to create innovation with the help of both internal and external processes. These external processes involved in open innovation; It can be in the form of joint information and technology sharing with other companies, suppliers and crowdsourcing, where the company is in competition, or it can be carried out by collecting innovation suggestions from its customers through a common platform that they will create as a company. In this way, companies can develop new

* Öğr. Gör., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, e-posta: deryayucel@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1853-2673>.

** Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, e-posta: muhsinhalis@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9495-5083>.

products and services much more effectively by using external innovation resources and sharing their innovation opportunities with other companies.

In this study prepared within this framework, after explaining the importance and difficulty of innovation for the tourism sector, the concept of open innovation is discussed and the points where it differs with the traditional innovation approach are included. In the study, some open innovation applications in the tourism sector are taken into consideration and the importance of open innovation for the tourism sector and the opportunities and benefits it will provide are evaluated.

Keywords: Open Innovation, Tourism, Closed Innovation, Crowdsourcing.

1. Giriş

Turizm sektörü ile ilgili en sık tekrarlanan gözlemlerden birisi, elli yıl boyunca turizm faaliyetlerinin büyüme oranı, turist akışları, istihdam ve ekonomik etkileri ile ilgilidir. Löfgren (1999)'e göre bu gelişmeler inkar edilemez, ancak bundan turizmin yeni teknolojiler (örneğin internet rezervasyonları), yeni pazarlar (özellikle Asya) ve yeni organizasyon formları tarafından devrim yaratan ve büyük ölçüde değişmeyen bir faaliyet biçimi olduğu anlaşılmamalıdır. Turizm, her zaman zevk ve tercihlerdeki, teknolojilerdeki ve politik-ekonomik şartlardaki değişimleri yansıtan değişikliklere maruz kalmıştır. Turizmin tarihi, yeni destinasyon merkezlerinin ortaya çıkışı, demiryolu seyahatlerinin tanıtılması ve kredi kartlarının yaygınlaşması gibi önemli yeniliklerle doludur. Ancak küreselleşme eğilimleri, yeniliklerin uygulandığı aşamayı değiştirmiş ve değişimin ritmi son yıllarda artmıştır (Hall ve Williams, 2008: 1).

Weidenfeld ve diğ. (2010) göre turizmdeki inovasyonlar, nadiren tamamen yeni ürünler ve/veya yeni pazarlar içerir, ancak daha çok farklılaşan marka politikaları yoluyla ürün hattı genişletmelerinden veya ürünlerin maliyet (fiyat)/kalite oranındaki değişikliklerden kaynaklanır. Hjalager (2002) turizmde inovasyonun genel olarak her zamanki işlerden farklı olanı yapmak veya inovasyon firması için önceki uygulamaların tam olarak sonlandırılmamasını ifade eden değişikliklerle karakterize edildiğine vurgu yapmaktadır.

Tabii ki, turizmde inovasyon dendiğinde Thomas Cook gibi bireysel girişimciler veya South West Airlines veya American Express gibi büyük markalar akla gelir. Benzer şekilde Baltimore, Las Vegas, Legoland veya Orlando, Florida gibi belirli yerler ilk olarak akla gelenler arasındadır. Ancak, turizm yeniliği elit yerlerin ve elit bireylerin tekelinde değildir. Aksine, inovasyon, ilk web sitesini oluşturan küçük otel işletmesi, gelişmekte olan bir turizm pazarına hitap etmek için yeni yemekler sunan

küçük restoran, ya da kendisi için yeni tatil yolları oluşturan bireysel turist gibi turizm sisteminin tüm köşelerini kapsar (Hall ve Williams, 2008: 3).

Bu nedenle Turizm her zaman değişime uğramış, zevk ve tercihlerdeki, teknoloji ve politik-ekonomik şartlardaki değişimleri yansıtarak yenilikle sonuçlanmıştır. Bu kapsamda turizmde inovasyon, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmıştır (Hall ve Williams, 2008).

Turizmin ürünleri ve süreçleri artan bir şekilde sürekli olarak değişmektedir. Bu değişimler, ulaşım, eğlence veya ağırlama konusunda yaşansada, turizm sektörü boyunca belirgin olan karmaşık inovasyon modelleriyle bir araya getirilme ihtiyacı göstermektedir. Ayrıca bireyler, firmalar, turizm merkezleri, varış yerleri veya ulusal turizm sistemi gibi farklı ölçeklerde organizasyonu zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, inovasyonu turizm sisteminde bir bütün olarak görmek önemlidir (Hall ve Williams, 2008: 3).

Bu açıdan gerek turizm sistemindeki paydaşların çeşitlilik ve çokluğu, gerekse sunulan ürün ve hizmetlerin fazlalığı nedeni ile turizm sisteminde inovasyonun sadece firma içi kaynaklardan beslenerek sağlanması günümüz rekabet koşullarında adeta imkansız hale gelmiş, dış kaynakların kullanılarak çoklu inovasyon fikir ve çabalarının ortak kullanımını sağlayacak olan açık inovasyon modelini teşvik etmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Endüstri Devrimi sonrası yaşanan ekonomik gelişmeler son 150 yılda, tipik bir serbest piyasa ekonomisinde kişi başına düşen geliri yüzde yüz ile birkaç bin arasında değişen oranda artırmıştır. Harcanabilir gelir, çalışma dışı zaman ve tüketim tercihlerindeki artışlar, Sanayi Devrimi'nden bir süre önce, neredeyse bir yıl önce düşünülemeyecek olan yeni tatil biçimlerinin geliştirilmesi de dahil olmak üzere turizm üzerinde derin etki ve değişimler oluşturmuştur (Baumol, 2002: 3). Aynı derecede önemli bir başka gelişme ise, yeni turizm biçimlerinin büyümekte olan orta sınıf tarafından tercih edilmesi ve daha zengin, işçi sınıfları tarafından tercih edilmekte olan, Doğu Avrupa, Çin veya Hindistan gibi eski sosyalist devletlerin ve gelişmekte olan piyasa ekonomilerinin bir kısmının serbest piyasa ekonomilerine dönüşmüş olmasıdır (Hall ve Williams, 2008: 4).

Turizm sektörü üzerinde etkili olan ikinci büyük gelişme ise İkinci Dünya Savaşı sırasındaki askeri teknolojiye yapılan yatırımların, 1950'lerde hava tatillerinin inovasyonuna katkıda bulunması ve askeri organizasyon ve haberleşme için kullanılan sistemlerin oteller ve restoranların genel ofis sistemleri yazılımlarına ön ayak olması gibi teknolojik gelişmelerin

doğurduğu sonuçlardır. Hava yolculuğu kurallarının kaldırılması ve döviz kontrollerinin gevşetilmesi gibi dış düzenleyici değişiklikler de turizm inovasyonlarını teşvik etmiştir. Tedarikçilerden kaynaklanan teknolojik yeniliklerden bazıları, yeni işçilik uygulamalarının geliştirilmesine de yol açmıştır. Örneğin, 1960'larda elektrikli bulaşık makinelerinin restoranlara sokulması, birçok arka restoran çalışanı için iş kaybına neden olmuştur. Bu durum, özellikle çoğu hizmet faaliyetinde olduğu gibi, turizm sektöründe de kurum içi araştırma ve geliştirmeden ziyade başka firmalardan veya kuruluşlardan kaynaklanan inovasyona adaptasyon için de geçerlidir (Hjalager 2002).

Sektörü etkileyen diğer önemli gelişmeler ise turizm sektörünün yalnızca ekonominin başka alanlarında ortaya çıkan yeniliklerin pasif alıcısı değil, aynı zamanda güçlü bir yenilik faktörü olması ve turizmin aynı zamanda yeni fikirlerin ve yeniliklerin güçlü bir ileticisi ve vericisi olarak da hareket etmesidir. American Express'in kredi kartlarının daha genel bir uyarlanmasını popülerleştirmedeki rolü ve Kuzey Avrupa şehirlerinde tapas barlarının büyümesinin yeniliklere yön vermesi örnek gösterilebilir. Tapas sayısız çeşidi olan meze grubu olarak İspanyol mutfağının en sevilen yiyeceklerinin başında gelir. Bu durum, hem emek hareketliliği hem de seyahat eden ve yeni fikirler toplayan aşçılar gibi tüketici hareketliliği sonucunda meydana gelmiş ve insanlar seyahat ettikleri yerler için gerçek bir kazanımla evlerine geri dönmüşlerdir (Hall ve Williams, 2008: 4).

Aldebert ve diğ. (2011) göre turizm, turistlerin ihtiyaçlarının karşılanmasına adanmış tüm etkinlikleri kapsar ve birden fazla etkinlikten oluşur. Turistlere yönelik ürünler karmaşık ve heterojendir; zaman ve mekâna ayrılmış unsurların bir birleşimini oluştururlar (Cacomo ve Solonandrasana, 2001) ve çoğu zaman birbiriyle ilişkili ürün ve hizmetlerin paketleridir (ulaşım, konaklama hizmetleri, eğlence hizmetleri vb.). Bu paket ve paketleme kavramı, turizm sektörü faaliyetinin özüdür. Paketlerin oluşturulmasında rol oynayan ajanlar heterojendir; devasa çok uluslu şirketler ve mikro aile şirketleri ve yüksek teknoloji ve düşük teknoloji faaliyetleri olabilir. Aksine, kaynakların müşterilere ulaştırılmak üzere dönüştürüldüğü geleneksel sektörlere göre, turistlerin kaynaklara gitmesi gerekir. İçerisindeki nitelikler ne olursa olsun, turizm kaynakları sadece seyahat organizasyonu ile ekonomik değer elde eder (Aldebert ve diğ., 2011).

Bu bağlamda Drucker (1985) göre inovasyon, girişimcilerin değişiklikleri fırsat olarak değerlendirmek için kullandıkları bir araç olarak yorumlanabilir. Literatürde her biri farklı odaklara sahip çok sayıda tanım vardır: inovasyon, yeni bir şeylerin oluşturulmasıdır; difüzyon ve öğrenme; ya da değişim, bir süreç ya da olay olabilir. Hjalager (2010) göre inovasyon

ise, herhangi bir yeni problem çözme fikrinin hayata geçirilmesi sürecini ifade eder. Yeniden düzenleme, maliyet düşürme, yeni bütçe sistemlerini yerleştirme, iletişimi geliştirme veya ürünleri ekiplere monte etme fikirleri de inovasyondur. İnovasyon, yeni fikirlerin, işlemlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır. Kabul ve uygulama bu tanımın merkezindedir; değiştirme ve uyarlama kapasitesini içerir.

Galbraith (2002, 6), inovasyonu “yeni bir ürün, süreç ya da iş oluşturmak için yeni bir fikir uygulama ve geliştirme süreci” olarak tanımlarken sürece daha fazla vurgu yapmaktadır. Turizm sektöründe bu süreç ticari bir ürün haline gelir veya hizmet bu nedenle inovasyon olarak tanımlanır.

Turizm sektöründeki inovasyon, imalat sektöründekilerden farklı olan kalıpları izlemektedir. Bu farklılıkların ana gözlemlerinden biri, hizmet inovasyonlarının çoğunun teknolojik değil, davranışsal bir değişimden oluşmasıdır (Sundbo, 1997). Turizmde inovasyon, hizmet sektöründeki inovasyonla bir bütün olarak ortak birçok özelliğe sahiptir. Ancak farklılıklar, özellikle de asıl işin deneyim sunacağı turizmin alt sektörlerinde de farklılıklar vardır (Hall ve Williams, 2008). Nitekim, turizm endüstrisi, doğa, zaman ve mekanda dağılmış, dinamik olarak birleştirilmesi ve fiziksel, örgütsel ve bilişsel duyularda çok uzakta bulunan aktörleri bir araya getirmesi gereken faaliyetlerden oluşur (Aldebert ve diğ., 2011).

Bu nedenle turizm sektörü, iktisat teorisinin olağan kurallarına uymaz; bu bağlamda kabul gören bir sektör değildir. Tanımı, genellikle sektörel isimlendirme tanımına uygulanan teknolojik ikame edilebilirlik kriterine dayanmamaktadır. Daha ziyade, aktörler ve aktör grupları arasındaki örgütsel bütünlüklere ve karşılıklı bağımlılıklara dayanmakta, turistlerin akışlarının sorumluluğunu paylaşma ve planlamaya odaklanmaktadır.

Turizmde inovasyonu farklı bir bakış açısıyla ele alan Huizingh (2011) inovasyonu şirketlerin paydaşlarından gelen katkıları kullanarak kendilerini diğerlerinden ayırma becerisi olarak tanımlar. Şirket, iç yeteneklere odaklanarak, rakiplerini inceleyerek ve diğer kilit temsilcilerle işbirliği yapabileceği alanlar oluşturarak bilgi kazanır. Bu bir işbirliği ağı gerektiren ve yeni hizmet geliştirmenin katılımcı ve kapsayıcı olmasını mümkün kılan açılımı gerektirir. Bu noktada açık inovasyon için süreçler oluşturmaya yönelik güçlü bir adanmışlık rekabet avantajı sağlayabilir, ancak aynı zamanda dahil olan herkes için katma değer yaratması da gereklidir (Iglesias-Sánchez v.d., 2019a:23).

Hjalager (2010), turizm inovasyonunun yer alabileceği beş kategoriye işaret etmektedir. Bunlar;

- 1) Ürünlerin (hizmetlerin ve deneyimlerin) yeniden şekillendirildiği veya yeniden keşfedildiği ürün inovasyonu;
- 2) “Verimliliği, üretkenliği ve akışı arttırmayı amaçlayan sahne arkası girişimler” olan süreç inovasyonu;
- 3) Bir organizasyon içindeki iç değişimler olan yönetsel inovasyon;
- 4) Pazarlama inovasyonu; ve
- 5) Tüm alan içerisinde yeni olan “iş verimli bir şekilde yönlendiren veya geliştiren yapı veya yasal çerçeve” olan kurumsal inovasyondur.

Bu bağlamda turistin ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetlerin üretildiği turizm endüstrisini sektörel bir inovasyon ve üretim sistemi olarak ifade eden Malerba (2001: 3), özel kullanımlar için yeni ve yerleşik ürünler ve bu ürünlerin oluşturulması, üretilmesi ve satışı için pazar ve pazar dışı etkileşimleri yürüten bir dizi ürün, temsilciler, belirli öğrenme süreçleri, yeterlilikler, organizasyonel yapı, inançlar, hedefler ve davranışlarla, çeşitli bireyler ve organizasyonlar şeklinde tanımlar.

Turizmdeki yeniliğin dikkate alınmasına izin veren bu tanım, Malerba (2001, 2004) ve Tether ve Metcalfe'ye (2004) göre, zaman içinde gelişen ve sistemin etkileşim bileşenlerini ve modlarını belirleyen bir dizi özellik veya yapı bloğu ile karakterize edilir. Bu özellikler şunlardır: bilgi tabanları ve öğrenme süreçleri, organizasyonlar (firmalar, firma olmayanlar, ağlar), kurumlar ve talep; bunlar turizm inovasyon sürecinin özgünlüğü ile ilgili kısıtlamaları açıklamaya yardımcı olurlar. Sektörel sistem açık bir sistem olup, temel olarak inovasyon süreçlerinin tetiklediği gelişen sınırlar vardır.

Turizmdeki inovasyon Joseph Schumpeter'in (1934) ardından inşa edilen geleneksel inovasyon araştırmalarında nadiren kullanılmaktadır. Klasik inovasyon literatürü, yakın zamana kadar temel olarak imalat sanayii ve patenleme yoğunluğu ile ilgilenmektedir. Genel olarak ortaya çıkan hizmet ekonomisi ve özellikle 1980'lerin yaklaşmakta olan yazılım patlaması, önemsiz ürünleri içerecek inovasyon fikrini değiştirmiştir; bunun sonucunda hizmet endüstrileri de ölçülebilir inovasyon potansiyelleri açısından kabul edilmiştir (Hjalager, 2010).

Turizm sektöründeki inovasyon, imalat sektöründekilerden bir dereceye kadar farklı kalıpları takip eder. Bu tür farklılıkların ana gözlemlerinden biri, çoğu hizmet yeniliğinin teknolojik olmadığı, aksine bir davranış değişikliğinden ibaret olduğudur. Turizm inovasyonunun, bir bütün olarak hizmet sektöründeki inovasyonla ortak birçok özelliği vardır. Ancak

özellikle temel işin deneyim sunmak olduğu turizm alt sektörlerinde de farklılıklar mevcuttur. Deneyim zihinsel bir fenomendir, yani fiziksel ihtiyaçlarla (malların yaptığı gibi) veya maddi veya entelektüel sorunları çözmeye (hizmetlerde olduğu gibi) ilgili değildir. Deneyim, onu talep eden ve iş faaliyetlerini canlandırmak için yüksek bir bedel ödemeye istekli olan insanlara büyük değer sunar. Eğlence parkları, temalı restoranlar ve doğa temelli cazibe merkezleri gibi ticari deneyimler, eğlence ve turizm işletmelerinin her zaman merkezinde olmuştur. Pine ve Gilmore (1999) deneyimleri, bir şirketin hizmetleri kasıtlı şekilde aşama olarak ve malları destek olarak, bireysel müşterileri unutulmaz bir olay yaratacak şekilde meşgul etmek için kullandığında meydana gelenler şeklinde tanımlar. Deneyimler yaratmaktan kimin sorumlu olduğunu anlamada şirketten müşteriye doğru bir değişim meydana gelir. Gerçek değer, deneyime dahil olan tüm paydaşlarla birlikte yaratılırken, şirket yalnızca bir değer önerisinde bulunabilir. Değerli ve unutulmaz bir deneyimin birlikte yaratılması, turizm endüstrisini, ister turistlere sağlanan bilgiler ister turizm şirketlerinin turistler hakkında biriktirdikleri bilgiler açısından büyük ölçüde bilgi alışverişine bağımlı hale getirir. Deneyimler yaratırken, turistlerin tercihlerini ve zevklerini anlamak giderek daha önemli hale gelir. Turistlerle en yakın çalışan kişiler, deneyime dahil olan çalışanlardır. Bu durum, turizm alt sektörlerinin çoğunu emek yoğun hale getirir ve işgücü girdisinin kalitesi turizm deneyimini şekillendirir (Hoarau,2016:139-140).

Açık inovasyon kavramı organizasyonun çeşitli paydaşlarına açık hale gelmesi ve böylece iyileştirme ve farklılaşma için etkili bir formül elde etmesi anlamına gelir. Tüketicilerden öğrenmek ve onların katkılarını genel olarak karar alma sürecine ve özellikle yeni ürün geliştirmeye entegre edebilmek daha iyi sonuçlar doğurmaktadır. İnovasyon araştırma ve uygulamasında bir değişikliği temsil eden nokta tam da tüketici ile bu yeni işbirliği senaryosudur. Turizm sektöründe kademeli olarak yenilik yapmak, rakipler için görünür, taklit edilmesi kolay ve yenilikleri korumak imkansız olduğundan ek bir zorluk teşkil etmektedir. Bu, inovasyonun hızlı bir şekilde ilerlemesi gerektiği anlamına gelir. Ayrıca, turizmle ilgili bir ürünü deneyime dönüştürmek temel bir rol oynar ve açık inovasyonu yönlendiren güçlerden biridir. Turizm şirketleri sürekli olarak tüketiciler için değer önerileri ve güven oluşturmaya çalışır. Tedarikçilerin, insan kaynaklarının, ortakların ve özellikle tüketicilerin desteği değerlidir ve tüm paydaşlar birlikte yenilik üreticileri haline gelirler. Bu bağlamda sektör, turistler ve turist deneyimleri arasındaki etkileşimi teşvik etmenin yeni çözüm ve fikirlerle sonuçlanabileceğini fark etmeye başlamıştır. Alandaki bazı çalışmalar, dahili inovasyona kıyasla sonuçları ve faydaları en üst düzeye çıkarmak için kolektif işbirliğine olan ihtiyacın altını çizmektedir.

Bu durum, şirkette pazarlama ve Ar-Ge'den sorumlu olanların yanı sıra diğerlerinin ve turistler ile araçlar gibi kilit oyuncuların katılımını gerekli kılmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, açık inovasyonun turizm endüstrisinde rekabet avantajı kazanmanın ve hizmetleri, ürünleri ve yenilikçi deneyimleri benimseyerek ve piyasaya sürerek sektörde lider konumunu sürdürmenin bir yolu haline geldiği söylenebilir (Iglesias-Sánchez v.d., 2019b:160-161).

Turizm hizmetleri tartışmasız olarak yüksek derecelerde soyutluk, ayrılmazlık, bozulabilirlik ve heterojenlik ile karakterize edilir (Zeithaml v.d., 1985). Hall ve Williams (2008:5) göre turizm sektöründeki yenilik, “yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin oluşturulması, kabulü ve uygulanması” olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, hizmet endüstrilerinde süreç, ürün ve hizmet yeniliği arasında ayırım yapmak zordur. Çünkü yeni hizmetler genellikle yeni dağıtım modelleri, müşteri etkileşimi, kalite kontrol ve güvence vb. ile birlikte süregelir. Bu nedenle, hizmet yeniliği genellikle hizmet firmalarındaki birçok farklı yenilik türüne atıfta bulunan genel bir terim olarak kullanılır (Aas, 2016:58).

Bir açık inovasyon aracı olarak sosyal medya platformları, açık inovasyonu açık ve çift yönlü işbirliği platformları olarak kullanarak uygulamaya koymak için yararlı bir araçtır. Avrupa Birliği'nde faaliyet gösteren şirketlerin% 80'inden fazlası işleri için sosyal medyayı kullanıyor. Her bir faaliyet sektörü için ayrı istatistikler bulunmasa da, turizm sektörü bu kanalların en aktif ve yoğun kullanıcılarından biri gibi görünmektedir. Bu nedenle, sosyal medya yeni ürün geliştirme için ideal bir işbirliği kaynağı olarak kabul edilebilir ve hatta pazar araştırması gibi köklü araçlardan daha popüler hale gelebilir. Öğrenmek, ağlar kurmak ve kişisel itibar, yaratıcılığı belirli bir hedefle geliştirmeyi ve nihayetinde tüketiciyi otomatik olarak ortak bir yaratıcı bir güç haline getirir. Ayrıca sosyal medya, tüketici hakkında kapsamlı ve nitelikli bilgi sağlamakta ve tüketici davranış, tercih ve isteklerindeki dinamizmi ve değişiklikleri gözlemlemeyi mümkün kılmaktadır. Kısacası şirket için değerli bir istihbarat sistemi olarak kabul edilebilirler (Iglesias-Sánchez v.d., 2019b:161).

Facebook, Tripadvisor ve Youtube gibi sosyal medya platformlarında, sürekli olarak artan sayıda belgelenmiş turistik deneyimler, derecelendirmeler ve öneriler, etkilenen destinasyonların ve hizmet sağlayıcıların kontrolü olmaksızın müşteriler tarafından bağımsız bir şekilde sürekli olarak yayınlanmaktadır. Modern müşterilerin bilgi arama ve karar verme davranışları bu yayınlardan büyük ölçüde etkilenmektedir. Özel odaların kiralanması veya ziyaretçilere araç hizmeti sunulması gibi hizmetlerin sağlanması, online olarak kolaylıkla sunulabilmekte ve bu

nedenle turizm endüstrisindeki geleneksel süreçleri bozmaktadır. Yeni teknolojilerin turizm sektörü için tetiklediği başlıca dönüşümler ve zorluklar şu şekilde özetlenebilir (Egger, 2016:5):

- Operasyonel sınırların açılması (ilke görüşü): Kurumsal veya bireysel tekliflerin (çevrimiçi) sağlanması ve tüketimi, çoğunlukla dışlanamaz ve rakipsizdir. Ayrıca zamandan ve mekandan bağımsızdır.
- Ekonomik sınırların açılması (maliyet görüşü): Şirketler veya bireyler tarafından üretilen dijital ürünler, sıfıra yakın marjinal maliyetlerle çoğaltılır ve dağıtılır, giderek daha fazla teklif neredeyse ücretsiz sunulur.
- Kurumsal sınırların açılması (yetenek görüşü): Şirketler bir yandan dış kaynakları değer yaratımlarına entegre edebiliyor, diğer yandan bireyler geleneksel iş modellerinin yerini alarak birbirleriyle kolayca bağlar oluşturulur.
- Davranışsal sınırların açılması (motivasyon görüşü): Şirketler ve bireyler, kaynakları değiş tokuş etmek ve paylaşmak için ortaklıklar kurulur.

2.1. Kapalı ve Açık İnovasyon

İnovasyon süreçleri kapalı ve açık inovasyon olarak isimlendirilebilir. Kapalı inovasyon, şirketin tamamen kontrolü altında yeni ürünler veya hizmetler üretmesi, açık inovasyon ise şirketin dış paydaşlarının inovasyon sürecini etkilemesine izin verilmesi olarak belirlenir. Kapalı inovasyon zor bir sürdürülebilirliktir çünkü çevre ile olan değişim ve iletişim reddedilir. Açık inovasyon, inovasyonun gerçekleşmesi için tüm inovasyon süreci boyunca iç ve dış kaynakların köprülenmesiyle ilgili olduğu için farklıdır. Açık inovasyon bu nedenle güçlü bir ağ oluşturma zorunluluğuna sahiptir ve “iç inovasyonu hızlandırmak ve sırasıyla inovasyonun dış kullanım pazarlarını genişletmek için amaçlı bilgi giriş ve çıkışlarını kullanmak” olarak tanımlanmaktadır (Chesbrough vd., 2006, s. 1).

İnovasyon sürecinin bu ağa bağlı inovasyon anlayışı, birbiriyle ilişki kurmaya odaklanan ve anlamaya çalışan teori ve kavramların gelişmesine yol açmıştır. Asheim ve Isaksen (2002), küresel bilgi ve ağları yerel inovasyon süreçlerine entegre etmenin çok önemli olduğunu savunmaktadırlar. Ağ oluşturma, şirketlerin rekabet avantajlarını arttırmak için geliştirebilecekleri bir yetenek haline gelmiştir. Bilgi edinmeye ve değişime uyum sağlamanın yanı sıra, şirket dışındaki bilgi kaynaklarına, değerlere ve fikirlere bağlanmak, bu ilişkilerin benzersiz karakteri ile diğer işletmelerden farklılaşmanın bir yolu olabilir. Bu nedenle, bilgi farklı ağlar

ve paydaşlar arasında kolayca iletilebilecek bir kaynak veya meta olarak anlaşılmaktadır. Bilgi, bir firmayı rakiplerinden ayırmada önemli bir kaynak olarak görülür, çünkü önemli inovasyon stratejileri giderek daha benzer hale gelmiştir. Bu nedenle, daha fazla sayıda firma, endüstri ağları ve ortaklıklar arasında işbirliğini ve öğrenmeyi yoğunlaştırarak inovasyon performansını geliştirmeye çalışmaktadır (Chesbrough ve diğ. 2006).

Yenilikçi firmaların dış ilişkilere açılmaya ihtiyaç duyduğu fikri, diğerleri arasında, son zamanlarda hizmetlere açılan "açık inovasyon" ismini almıştır. Açıklık genellikle başkalarıyla paylaşma ve katılımlarını davet etme yollarını ifade eder. Açık inovasyon, iç inovasyonu hızlandırmak ve inovasyonun dış kullanım pazarlarını genişletmek için amaçlı bilgi giriş ve çıkışlarının kullanılmasıdır. Değerli fikirlerin şirket içinden veya dışından gelebileceğini ve pazara şirketin içinden veya dışından da ulaşabileceğini ileri sürmektedir. Değer yaratma konusunda açık inovasyonun bir yararı, piyasaya daha birçok kişi ve firmanın katılımıdır. Açık inovasyon, bir iç paydaş ağı aracılığıyla iç ve dış fikirleri yeni ürünlere, mimarilere ve sistemlere entegre etmektedir (Chesbrough, 2011; Chesbrough ve diğ. 2006).

Açık inovasyon ancak, paydaşları yönetme yeteneği, tüm uzmanların kendi işlerinin bir parçası olmadığını kabul etme ve şirkette bilgi oluşumunu destekleme isteği ile başarılabilir. Böyle bir ağ inovasyon kültürü, örneğin stage-gate® inovasyon modelindeki tüm aşamalar gibi inovasyon süreçlerini kesinlikle etkiler. Ağdaki ana paydaşlar, gelişim sürecine yardım etmek ve katkıda bulunmak için motive olmuş müşteriler, üniversiteler ve araştırma laboratuvarları, girişim sermayesi şirketleri, kanal ortakları, ticaret birlikleri ve diğerleridir. Turizm destinasyonlarında, tatil ürününü üreten coğrafi olarak yoğunlaştırılmış çeşitli paydaşların yanı sıra, tur operatörleri, potansiyel müşteriler, mucitler veya risk sermayesi şirketleri gibi hedef dış paydaşların bulunduğu varış noktası tabanlı bir ağ bulunmaktadır. Bununla birlikte, hedef ağ çok karmaşıktır çünkü politika oyuncularını, girişimcileri, baskı grupları ve müşteriler arasında güçlü (bazen ortak) bağlantılar bulunur (Hoarau, 2016).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler nadiren kendi araştırma ve geliştirme departmanlarına veya bütçelerine sahiptir. Bu nedenle açık inovasyon süreçleri, nispeten düşük finansal ve insani maliyetlerle yeni ürün ve hizmet fikirleri üretme, geliştirme ve uygulama fırsatı olarak görülmektedir. Örneğin son zamanlara kadar inovasyon genellikle sadece firmaların içindeki arge birimlerinde gerçekleşmekteydi ve yeni fikirlerin elde edilmesi, halka açık olmadığı için inovasyona kapalıydı. Ancak turizm şirketleri kitle kaynak kullanımından bir inovasyon aracı olarak yararlanarak inovasyon sürecini açık hale getirmiştir (Doctor, 2016) .

Turizm sektörü için farklı açık inovasyon modları olduğu vurgulanmaktadır: (1) gelen, (2) giden ve (3) ağ bağlantılı açık inovasyon modları. Chesbrough ve Crowther (2006)'ya göre, gelen açık inovasyon Ar-Ge sözleşmeleri, üniversite işbirlikleri, iç lisanslama, birleşme ve satın almalar yoluyla dış teknolojilerin, fikirlerin ve bilgilerin şirkete devredilmesidir. Giden açık inovasyon ise, teknoloji, fikir ve bilginin dış firmalara devredilmesi ve örneğin dış lisanslama, ortak girişimler, girişimleri ifade eder. Üçüncüsü ise birleşmiş süreç olarak da isimlendirilen etkileşimli ve ağ bağlantılı moddur. Enkel ve diğ. (2009)'a göre, firmalar birleşmiş süreci hem gelen hemde giden inovasyon sürecini eş zamanlı kullanarak ortak Ar-Ge kabiliyetlerini desteklemek için içsel olarak mevcut bilgi ve kaynaklarını dış lisanslama gibi ortak faaliyetlerle birleştirerek gerçekleştirirler.

Turizm sektöründe açık inovasyon özellikle önemlidir ve gelecekteki yönetim uygulamaları ve araştırmalarında daha derin düşünmeyi gerektirir. Aynı zamanda, turizm sektöründe açık inovasyonu yönetmenin oldukça zor olduğunu ve gelişmiş bir iç kapasite gerektirdiğini vurgulamaktadır. Turizm sektöründeki işletmelerin açık inovasyondan yararlanmak için iç yönetsel yetenekler oluşturması gerekmektedir. Kapalı inovasyondan açık inovasyona geçişi yönetmek için organizasyon içinde yeni fonksiyonlar gerekebilir. Bununla birlikte, yeni uygulamaların gelişmesi için stratejik ve operasyonel uygulamaları ve rutinleri kapsayan temel organizasyonel uygulamalar ve inovasyon için rutinler gerektirir. Açık inovasyon uygulamaları ve iç açık inovasyon rolleri ve destekleyicileri gibi araçlar için temel sağlarlar (Brunswicker, 2016).

Turizmde yeniliğin doğasını belirlemek, diğer hizmet endüstrilerindeki yeniliklerle paylaşılan veya onlardan farklı özelliklerin aranmasını, ancak aynı zamanda imalatta bulunan daha genel modellerle karşılaştırmaları da gerektirir (Decelle,2006).

- Turizmde ve diğer hizmet endüstrilerinde yeniliğe yaklaşım: Perakende, bankacılık, rekreasyon vb. turizm ürünleri, deneyimlerini hafızaya alan ve üzerine inşa eden tüketiciler tarafından onaylanmış mükemmel "deneyim malları" dır. Bu özellik, "özelleştirme", yani "ölçüye göre seri üretim" eğilimiyle tutarlı görünür. Ek olarak, turizm faaliyeti mekansal olarak derin köklere sahiptir ve çevredeki miras, turistik yerler ve konaklama tesisleri tarafından belirlenir. Tüketim ayrıca, turistin genel deneyiminin kalitesini etkileyen sıralı bir boyuta da sahiptir. Sonuç olarak, perakendecilik modeline yapılan atıf, turizm ürünlerinin dağıtım ve tüketilme biçimine ışık tutabilir. Turizm endüstrisi ayrıca eğlence endüstrilerine yakınlığı olan faaliyetleri de içerir; kültürel,

sportif ve rekreasyonel uğraşlar. Her ikisi de sanayileşme yaklaşımlarından etkilendiğinden, kısa vadeli uygulamaların gelişimi, şehir turizmindeki yeniliklerin boş zaman faaliyetlerinin (kumarhaneler, müzeler, özel etkinlikler vb.) arzı üzerindeki etkisi, aralarında net bir sınır kurmanın zorlaştığı noktaya yakınsamayı vurgular.

- Endüstriyel modellere kıyasla hizmetlerin benzersiz özellikleri: Hizmetlerin pazarlanması, Ar-Ge'nin rolü, hizmetlere patent verilememesi, pazarlara yönelik tutum (yanıt verme eğilimi), düşük teknoloji kültürü vb. nedenlerle ürünler ve hizmetler, aynı analitik kategorilerle tam olarak analiz edilemez. Bunlar imalat sanayindeki yeniliği anlamak için kullanılır.

- Benzersiz olmayan özellikler: Sanayi ve hizmetler arasında bulanık bir sınır turizm hizmetlerinin sanayileşmesi, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi turizmi daha yenilikçi hale getirmiştir. Elektronik ticaretin gelişiminde turizm hizmetlerinin üstünlüğü vurgulandığı gibi, hizmetler, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini benimseyerek inovasyonda daha aktif hale gelmiştir.

3. Açık İnovasyon Uygulamaları

3.1. Açık İnovasyon Uygulaması Olarak Balina Gözlemciliği Şirketleri¹

Balina izleme, yılda yaklaşık 10 milyon insanı 1,25 milyar ABD dolarından fazla harcayan çekici bir dünya haline getirmiştir. Balina gözlemcilerinin sayısı, yılda % 12 artmaktadır. 87 ülke ve bölgede şu anda balina gözlem turları sunan 495 topluluk vardır. Bu sektördeki girişimcilik ve büyümeden dolayı, rekabet gücünü korumak, turistleri çekmek ve benzersiz inovasyon ve iyileştirme yolları geliştirmek için inovasyon önemlidir.

Balina izleme turizm sisteminin, çekirdek ve dış katmanlara sahip olduğu anlaşılabilir. Çekirdek, balina izleme deneyimi etrafında düzenlenmiştir. Çekirdek çevresinde, belediyeler, turizm ofisleri, rakipler ve deneyimi yaratmada yardımcı bir rol oynayan diğer turizm şirketleri gibi paydaşlar vardır. Balina gözlemciliği şirketleri genellikle küresel araştırma ağlarında yer almaktadır ve STK'lar ve sertifika veren kurumlar sistemde dış bir paydaş katmanı oluşturmaktadır. Temel deneyim uygulama sırasında, farklı paydaşların çeşitli değer yaratma süreçlerinde yer almasıdır. Örneğin, tur şirketinin çalışanları, turistler, bilimsel araştırmacılar ve

¹ Örnek çalışma Hjalager ve diğ. (2008) alınmıştır.

yaban hayatı, manzara, hava durumu ve tekneler gibi insan dışı unsurların tümü tur uygulamasında mevcuttur. Bu bileşenler uygulamanın bir parçası olduğu için, söz konusu tur sırasında yaratılan değerın sonucunu etkiler.

Bu uygulama sırasında değer yaratmak için mevcut olan tüm paydaşların bilgileri açık ve net şekilde kullanışıdır. Rehberler balinalar ve diğer vahşi yaşam hakkında bilgi sahibidir; kaptanlar balinaları bulmak için deniz, hava ve vahşi yaşam hakkındaki bilgilerini kullanırlar; turistler turlar hakkındaki önceki deneyimlerini, beklentilerini ve bilgilerini uygulamaya koyarlar. Balina gözlemciliği gibi bazı vahşi yaşam turizmi türlerinde doğa bilimcileri veya bilim insanları genellikle tur uygulamalarına katılırlar. Bu uzmanlar çalışma nesneleri (balinalar ve diğer acentalar) hakkındaki bilgilerini uygulamaya koyarlar.

Paydaşlar etkileşim kurarak ve birlikte değer yaratarak, bu birleşik tur deneyiminin kalitesine katkıda bulunur. Bu uygulamaya katılan insanlar ve insan olmayan paydaşlar bu uygulama sırasında gözlemlenen bilgileri öğrenip özümseyebilir. Bu tür bir öğrenme ve bilgi paylaşımı her zaman iki yönde gerçekleşir; birbirlerinden öğrenirler. Örneğin, rehberler turistlerin tercihlerini, davranışlarını ve gemideki araştırmacıardan öğrenirler. Turistler, etkileşimde oldukları rehberlerden ve araştırmacıardan öğrenirler. Yaban hayatı, balina gözlemciliği yapan teknelere alışıarak uygulamadan öğrenir. Balinalar ve yunuslar, özellikle diğer zeki memeliler gibi, deneyimlerden öğrenebilirler. Ek olarak, tur sırasında kullanılan teknolojide bilgi yer almaktadır. Kullanılan tekne türü ve diğer ekipmanlar, turistlerin ve çalışanların öğrenme ve deneyimleme şeklini etkiler. Bilgiyi inovasyona çevirmek için, turizm çalışanlarının pratikte öğrenilen bilgilere stratejik ve eleştirel olarak yansımaları gerekir. Bu fenomen, turizm firmalarının emilim kapasitesinde önemli bir unsurdur. İnovasyon süreçleri ve sonuçları, turizm sisteminin yapılandırmasını değiştirir. Yeni paydaşlar dahil olabilir, yeni teknoloji ve eserler tanıtılabilir veya deneyimi yaratmanın yeni yolları benimsenebilir. Örneğin, yeni bir tekneye yatırım yapmak, farklı tur türlerinin gelişmesine yol açar. Bir yelkenli tekne satın alan balina gözlemciliği yapan bir şirket, hızlı bir Zodyak alan bir şirketten farklı deneyimler oluşturur. Bu şirketler, kendileri için neyin önemli olduğuna bağlı olarak farklı yönlerde yatırım ve yenilik yaparlar. Bu davranış birlikte yaratma ve bilgi paylaşım süreçlerini tekrar etkileyerek yeni inovasyon süreçlerini harekete geçirir.

3.2. Açık İnovasyon Uygulaması Olarak Tripadvisor²

TripAdvisor, 2000 yılından bu yana gezginlerin seyahat ve konaklama bilgilerini toplamalarına, gezi planlamalarına ve yapmalarına yardımcı olmaktadır. Şu anda dünya çapında çevrimiçi trafikte seyahatle ilgili en çok ziyaret edilen web sitelerinden biridir. TripAdvisor her ay 260 milyondan fazla benzersiz çevrimiçi ziyaretçi tarafından ziyaret edilmekte ve ziyaretçiler konaklama ve eğlence sektörlerindeki yaklaşık 2,7 milyon işletmeye yaklaşık 100 milyon yorum bırakmaktadır. Markanın benzersizliği 150 milyondan fazla ziyaretçilerinin yorum ve katkısı ile seyahat ve konaklama endüstrilerinde kullanıcılar tarafından oluşturulan içerikleri aynı veritabanında bir araya getirmesidir. İçeriklerin birlikte oluşturulması ve etkileşim (inceleme ve derecelendirme) bu markanın popülaritesinin temel itici güçleridir ve ziyaretçileri tekrar tekrar web sayfalarına getirir.

TripAdvisor iş modeli, diğer işletmeler için reklamcılık ve listeleme ücretlerinden önemli gelir elde ederek, web sitesine çok sayıda ziyaretçiyi çeken kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin bir araya getirilmesine dayanır. Web sitesi, 30 ülkede faaliyet gösteren ve 400.000'den fazla destinasyon için en büyük seyahat incelemeleri havuzuna sahip bir pazar lideridir. Site, ağırlama ve yiyecek-İçecek sektörü için müşteri deneyimi sağlarken, katılımcılarına kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğine göre sıralamalar oluşturan restoran incelemeleri sunar. Hakemlere katkı düzeylerini ve yayınlanan inceleme sayısını gösteren rozetler verilir. İncelenen kuruluşların incelemelerine yanıt vermelerine izin verilir ve bunlarda ele alınan konular herkes tarafından görülebilir. Doğal olarak, tüm incelemeler memnun müşterilerden gelmez, bu durumda özellik her iki tarafın da durumlarını belirtmesine izin verir ve bu, şirketlerin müşterilerine çıkış noktasının ötesinde hizmet vermesine yardımcı olur.

Yorumların yanı sıra, TripAdvisor web sitesi, destinasyon uzmanları tarafından gezgin desteği sağlayan çevrimiçi bir forum sunar. Yalnızca içerik yayınlamakla katkıda bulunmakla kalmaz aynı zamanda üyelerin belirlenen destinasyonlar hakkındaki sorgularında da yardımcı olan gönüllülere erişim sağlar. Yerel sakinler veya sık ziyaret edenler olan destinasyon uzmanları, seyahatle ilgili tavsiyeler, öneriler ve güncel bilgiler sağlar.

TripAdvisor'ın etkisini çevrimiçi seyahat endüstrisinin ötesine yaymak için en önemli stratejik hareketlerinden biri, Facebook ile ortaklık yoluyla üyelerinin sosyal ağ faaliyetlerinden yararlanarak TripAdvisor

² Örnek çalışma Gligorijevic B. (2016:219-220) alınmıştır.

kullanıcılarının seyahat ettikleri yerleri görüntülemelerine ve onların arkadaşları tarafından ziyaret ettikleri yerleri görmelerine olanak sağlamaktadır. Facebook kullanıcılarının arkadaşlarını ve tavsiyelerini çevrimiçi arama deneyimlerine dahil edebildikleri sosyal grafik işlevleri, gerçek anlamıyla, halihazırda yüksek seviyelerde görüntüleyen insanlar arasında ağızdan ağza iletişime dayanan kişiselleştirilmiş bir öneri sistemi haline gelmiştir.

TripAdvisor, içeriğe ücretsiz erişim ve kullanıcı tarafından oluşturulan incelemelerin ücretsiz olarak barındırılmasını sağlar; bu, sonuç olarak, çevrimiçi reklamcılık, rezervasyon ve kayıt gibi ticari hizmetler için gerekli trafiği oluşturur. Bu, gezginlerin ve işletmelerin bir arada var olduğu ve farklı hizmet türleri sunulduğu bir ekosistem oluşturmuştur. Tarafsız olarak kabul edilen kullanıcılarca oluşturulmuş yüksek talep gören içerikle, pazarlama tarafından oluşturulan potansiyel müşterilerin hedeflendiği yüksek düzeyde içeriğin mükemmel bir birleşimidir.

TripAdvisor'ın bu yapısı açık inovasyon aracı olarak sınıflandırılan kitle kaynak kullanımına turizm sektöründe örnek verilecek en geniş ve yaygın uygulama olmasını sağlamıştır.

3.3. Açık İnovasyon Uygulaması Olarak WizzardIstanbul³

WizzardIstanbul.com, İstanbul'a seyahat eden kişiler için çevrimiçi bir seyahat rehberidir. Misyonu, daha iyi İstanbul deneyimleri sağlamaktır. Bir yandan yazarların oluşturduğu İstanbul'da vakit geçirenlere faydalı ve önemli bilgiler, diğer yandan da kullanıcıların İstanbul hakkında sorduğu sorulardan yola çıkarak içgörüler ve ipuçları sunmaktadır.

WizzardIstanbul.com'da "İstanbul'u çok seven" insanlar bir araya gelerek bilgilerini, deneyimlerini ve içgörülerini paylaşırlar. Kullanıcılar seçilen kategorilerde İstanbul hakkında soru sorabilir. Sorular web sitesi, Facebook veya Twitter üzerinden sorulabilir ve 30 dakika içinde cevaplandırılır. Kullanıcılar ayrıca İstanbul ile ilgili kendi yazılarıyla siteye katkıda bulunabilmekte, İstanbul izlenimlerini de iletebilmektedir.

WizzardIstanbul, İstanbul için önerileri kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğe dayalı kitle kaynaklı çevrimiçi seyahat rehberi olması nedeni ile uygulanan bir açık inovasyon örneğidir.

4. Sonuç

Turizm sektörü tüm dünyada her geçen gün büyürken bunun doğal sonucu olarak sektördeki rekabet de hızla artmaktadır. Diğer sektörlerden farklı

³ Örnek çalışma Allerstorfer, P. ve diğ. (2016:451) alınmıştır.

olarak sektörün doğrudan ve yoğun uluslararası rekabete konu ve açık olması, yeni ürün ve hizmetlerin rakipler tarafından çok hızlı şekilde aynı veya benzerleri ile ikame edilmesi nedeniyle, sektörde invasyon ve inovasyon sürelerinin kısılmasına olan ihtiyaç diğer pekçok sektörden daha fazladır. Ancak turizm sektörü yapısı gereği diğer sektörlerden farklı olarak inovasyon için çoğu kez birden çok paydaşın katılımını gerektiren süreç ve düzenlemeleri gerekli kılmaktadır. Bu nedenle sektördeki firmaların inovasyonda sadece kendi iç kaynak ve imkanlarını esas alan kapalı bir inovasyon anlayışı ile sürdürülebilir bir inovasyon yapısı kurması diğer sektörlerle göre daha zordur. Bu açıdan sektöre çok önemli fırsatlar sunan açık inovasyon anlayışına geçişle, dış paydaşlarında inovasyon süreçlerine dahil edilmesi bir taraftan inovasyon sürelerinde kısaltmaları sağlarken diğer taraftan inovasyon sayı, nitelik ve kapsamını genişletmekte ve firmaların paydaşlarının da içinde yer aldığı benzersiz ve kopyalanması güç bir ekosistem oluşmasına imkan sağlamaktadır. Turizm işletmelerinin balina gözlemciliği örneğinde olduğu gibi içinde buldukları doğal ve tarihi güzellikler, ulaşım ve alt yapı imkanları, ülke ve bölgeden kaynaklı jeo-politik üstünlükleri, çevresel gastronomik imkanları ve yararlanabilecekleri sivil toplum ve kamu kuruluşları gibi imkanlarını düşünerek ilgili paydaşların katılımı ile oluşturacakları yeni ekosistemler daha uzun süreli sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için çok önemli fırsatlar barındırmaktadır.

Ancak kapalı anlayıştan açık inovasyona geçişin iyi yönetilmesi gereklidir. Chiaroni ve diğ. (2011) ve Boscherini ve diğ. (2012) kapalı yönetimden açık inovasyona doğru değişim sürecini tanımlayarak, üst yönetimin değişimi sağlamadaki önemli rolünü ve değişik yönetsel düzeylerde değişimi teşvik eden bir şampiyona olan ihtiyacını vurgular. Ayrıca, büyük firmalarda geçişin başlangıç noktasının örgütsel yapı düzeyinde bir değişiklik olduğunu ifade etmektedirler. Yeni bir bağımsız açık inovasyon biriminin (veya rolünün) kurulması, değişim için önemli bir tetikleyicidir ve diğer örgütsel birimlere sinyaller gönderir. Örneğin, küçük bir turizm firmasında, müşteri için entegre çözümler geliştiren birimler daha büyük fırsatlar için bir değişikliği tetikleyebilir. Bu tür birimler bir pilot proje yoluyla açık bir yenilikçiliğin iç destekçisi ve açık inovasyon için bir destekçi ağının amaçlı tasarımı ve yönetimi rolünü üstlenebilir.

Aralarında Kanada, Avustralya, İzlanda gibi dünyanın dört bir yanındaki turizm kurullarının yer aldığı turizm kurulları, son birkaç yıldır kitle kaynak kullanımını benimsemiş görünmektedirler. Yerel toplulukların katılımını sağlamak, onlara kendi varış noktaları hakkındaki bilgilerini sergileme gücü verirken aynı zamanda pazarlama mesajlarındaki

özgünlüğü ve kişisel deneyim faktörünü geliştirmek birçok kampanyada yaygın olarak seçilen bir yol haline almıştır (Modiano, 2012).

Turizm sektörü dikkate alındığında özellikle, kitle kaynak kullanımı ve bunların içindeki dijital teknolojilerin rolü gibi gelen açık inovasyon uygulamalarının gelecek çalışmalarda araştırılması gerekmektedir. Ayrıca, satış ve ilan etme gibi giden açık inovasyonun avantaj ve dezavantajlarının da daha derinden incelemesi önerilir.

Kaynaklar

- Aas, T. H. (2016), Open Service Innovation: The Case Of Tourism Firms In Scandinavia, *Journal Of Entrepreneurship Management And Innovation (JEMI)*, 12(2), s.53-76.
- Aldebert, B., Dang, R.J. ve Longhi, C. (2011), Innovation In The Tourism Industry: The Case Of Tourism@, *Tourism Management*, 32(5), s.1204-1213.
- Allerstorfer, P., Kim B., Igor G., Zsofia H. ve Ronay, E. (2016), Further Open Tourism Examples And Cases, (Eds.: R. Egger, I. Gula And D. Walcher), *Open Tourism: Open Innovation, Crowdsourcing And Co-Creation Challenging The Tourism Industry*, s.3-16, Berlin: Springer Heidelberg.
- Asheim, B.T. ve Isaksen, A. (2002), Regional Innovation Systems: The Integration Of Local ‘Sticky’ And Global ‘Ubiquitous’ Knowledge, *The Journal Of Technology Transfer*, 27, s.77-86.
- Baumol, W. J. (2002), Towards Microeconomics Of Innovation: Growth Engine Hallmark Of Market Economics, *Atlantic Economic Journal*, 30, s.1-12.
- Boscherini, L., Chiaroni, D., Chiesa, V. ve Frattini, F. (2012), How To Integrate Open And Closed Innovation, *International Journal Of Entrepreneurship And Innovation Management (IJEIM)*, 16(3/4), s.226-244.
- Brunswick, S. (2016), Managing Open Innovation In Small And Medium-Sized Enterprises (Smes), (Eds.: R. Egger, I. Gula and D. Walcher), *Open Tourism: Tourism On The Verge*, s.171-187, Berlin: Springer, Heidelberg.
- Caccommo, J. ve Solonandrasana, B. (2001), L’innovation Dans L’industrie Touristique: Enjeux Et Strategies, *Tourismes Et Sociétés*, France: L’Harmattan.

- Chesbrough, H. (2011), *Open Services Innovation*, San Francisco: Jossey-Brass.
- Chesbrough, H. ve Crowther, A.K. (2006), Beyond High Tech: Early Adopters Of Open Innovation In Other Industries, *R&D Management*, 36(3), s.229–236.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. ve West, J. (2006), Open Innovation: A New Paradigm For Understanding Industrial Innovation, *Open Innovation: Researching A New Paradigm*, Oxford: Oxford University Press.
- Chiaroni, D., Chiesa, V. ve Frattini, F. (2011), The Open Innovation Journey: How Firms Dynamically Implement The Emerging Innovation Management Paradigm, *Technovation*, 31(1), s.34–43.
- Decelle, X. (2006), A Dynamic Conceptual Approach To Innovation In Tourism, *Innovation And Growth In Tourism*, Paris: OECD Publishing.
- Doctor, M., Schnyder, M. ve Bürcher, S. (2016), Potential Of Open Innovation Models In The Tourism Sector: Three Case Studies, (Eds.: R. Egger, I. Gula And D. Walcher), *Open Tourism: Tourism On The Verge*, s.333-341, Berlin: Springer, Heidelberg.
- Drucker, P. F. (1985), The Discipline Of Innovation, *Harvard Business Review*, 63(3), s.67–72.
- Egger, R., Gula, I. ve Walcher, D. (2016), Towards A Holistic Framework Of Open Tourism, (Eds.: R. Egger, I. Gula, And D. Walcher), *Open Tourism: Open Innovation, Crowdsourcing And Co-Creation Challenging The Tourism Industry*, s.3–16, Berlin: Springer, Heidelberg.
- Enkel, E., Gassmann O., ve Chesbrough H. (2009), Open R&D And Open Innovation: Exploring The Phenomenon, *R&D Management*, 39(4), s.311-316.
- Galbraith, J. R. (2002), Designing The Innovating Organization, *Organizational Dynamics*, 10(3), s.5–25.
- Gligorijevic, B. (2016), Review Platforms In Destinations And Hospitality, (Eds.: R. Egger, I. Gula And D. Walcher), *Open Tourism: Tourism On The Verge*, s.215-228, Berlin: Springer, Heidelberg.
- Hall, C. ve Williams, A. (2008), *Tourism And Innovation*, London: Routledge.

- Hjalager, A. M. (2002), Repairing Innovation Defectiveness In Tourism, *Tourism Management*, 23(5), s.465–474.
- Hjalager, A. M. (2010), Progress In Tourism Management: A Review Of Innovation Research In Tourism, *Tourism Management*, 31, s.1-12.
- Hjalager, A. M., Huijbens, E., Björk, P., Nordin, S., Flagestad, A. ve Knútsson, Ö. (2008), *Innovation Systems In Nordic Tourism*, Oslo: Nordic Innovation Centre.
- Hoarau, H. (2016), Open Innovation In The Tourism Experience Sector: The Role Of Practice Based Knowledge Explored, (Eds.: R. Egger, I. Gula And D. Walcher), *Open Tourism: Tourism On The Verge*, s.137-152, Berlin: Springer, Heidelberg.
- Huizingh, E.K.R.E. (2011), Open Innovation: State Of The Art And Future Perspectives, *Technovation*, 31(1), s.2–9.
- Iglesias-Sánchez, P.P., Correia, M.B. Ve Jambrino-Maldonado, C. (2019a), Challenges Of Open Innovation In The Tourism Sector, *Tourism Planning&Development*, 16(1), s.22-42.
- Iglesias-Sánchez, P.P., Correia, M.B. Ve Jambrino-Maldonado, C. (2019b), The Customer As A Source Of Open Innovation In The Tourism Sector, (Eds.: H. Almeida And B. Sequeira), *The Role Of Knowledge Transfer In Open Innovation*, s.158-178, IGI Global.
- Löfgren, O. (1999), *On Holiday: A History Of Vacationing*, Berkeley: University Of California Press.
- Malerba, F. (2001), *Sectoral Systems Of Innovation And Production: Concepts, Analytical Framework And Empirical Evidence*, ECIS Conference The Future Of Innovation Studies, Eindhoven, September 20–23, 2001.
- Malerba, F. (2004), *Sectoral Systems Of Innovation: Concepts, Issues And Analyses Of Six Major Sectors In Europe*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Modiano, D. (2012), Crowdsourcing For Destination Marketing - Make It Personal!, *Toposophy*, <https://Abouttourism.Wordpress.Com/2012/03/15/Crowdsourcing-For-Destination-Marketing-Make-It-Personal/>
- Pine, B. ve Gilmore, J. H. (1999), *The Experience Economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory Of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.
- Sundbo, J. (1997), Management Of Innovation In Services. *Service Industries Journal*, 17(3), s.432–455.
- Tether, B. ve Metcalfe, J. (2004), Services And Systems Of Innovation, (Eds.: F. Malerba), *Sectoral Systems Of Innovation: Concepts, Issues And Analyses Of Six Major Sectors In Europe*, s.287-322, Cambridge: Cambridge University Press.
- Weidenfeld, A., Williams, A.M. ve Butler, R.W. (2010), Knowledge Transfer And Innovation Among Attractions, *Annals Of Tourism Research*, 37(3), s.604–626.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. ve Berry, L.L. (1985), Problems And Strategies In Services Marketing, *Journal Of Marketing*, 49, s.33-46.