

Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Practices of Innovation Management in Hotel Organizations a Research on Five and Four Star Hotel Organizations in Alanya

Yasemin TEKİN

Arş. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, (yasemintekin@akdeniz.edu.tr)

Ufuk DURNA

Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, (udurna@hotmail.com)

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Yenilik Yönetimi,
Turizm, Otel
İşletmeleri, Alanya.

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

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

İşletmeler için büyük öneme sahip yenilik yönetiminin otel işletmelerindeki uygulamalarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın bulguları Alanya’ da faaliyette bulunan beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde yenilik yönetiminin uygulandığını ortaya koymuştur.

ABSTRACT

Keywords:

Innovation
Management,
Tourism, Hotel
Organizations,
Alanya.

Current and future business enterprises can attain success through activities by which modern management approaches rather than conventional ones are conducted, management procedures are carried out via a proactive approach, change and innovation are continually followed up, innovations are implemented to lead to consequences which make a difference, and all the above said are combined with a strong organizational culture in the light of a shared vision.

In a business life where strong competition prevails, companies will be able to achieve sustainable success and be the upper hand in competition not only through the quality and differences of their products and services but also by turning innovation into a business culture and by conducting innovation management, a rather crucial and modern management approach for companies in their business structure, management concept, and in all other courses of business that have to do with the internal and external environment of the company.

The findings of this study aimed at determining the implementation of innovation management that is of utmost importance to businesses have revealed that innovation management is currently being conducted in five and four star hotels that operate in Alanya.

1. YENİLİK KAVRAMI ve YENİLİK YÖNETİMİ

Sürekli değişen ve rekabetin şiddetle yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmelerin hayatta kalabilmeleri yenilik yönetimini sürekli ve başarıyla uygulamalarına bağlıdır.

Yenilik, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. Schumpeter, 1911 yılında yazdığı ve 1934 yılında İngilizce’ ye çevrilen kitabında, yeniliği, müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi, yeni üretim yöntem ve süreçlerinin uygulanmaya başlanması, yeni pazarların açılması, işletme faaliyetleri için gerekli olan kaynakların tedariki konusunda yeni pazarların bulunması, işletmenin yeniden örgütlenmesi, yeniden tasarlanması olarak tanımlamaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008: 1; Peters ve Pikkemaat, 2006: 2). Yenilik, işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi sonucunda yönetim tarzı, örgüt yapısı ve kültürü, süreçlerin tasarımı, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir.

Yenilik, bilginin veya fikrin pazara sunulması, satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, hizmet, sistem ve kaynakların değiştirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle bir örgüt, kendisi için yeni olan bir ürün veya hizmet üretir veya yeni bir prosedür ve sistem kullanırsa yenilik faaliyetini gerçekleştirmiş sayılır. Yenilik, yaratıcılıkla başlayan hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Süreç olarak yenilik, örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri içerirken, sonuç olarak yenilik ise faaliyetler sonucunda elde edilen yeni veya iyileştirilmiş ürün ve hizmetleri ifade etmektedir (Naktiyok, 2007: 213).

Peter Drucker' a göre yenilik, yeni veya farklı bir ürün ya da hizmet yaratmaya sebep olan fırsat olarak nitelendirilmektedir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206). Yenilik, fikirleri kullanışlı ürün ve hizmetler haline getirmektir (Hjalager, 2002: 465), yaratıcılık ve uygulamanın bileşimidir (Lyons vd., 2007: 174). Yenilik, sorun çözücü bir fikri uygulamaya dönüştüren bir fikir, uygulama, süreç veya ürün olabilir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206). Yenilik, yeni ürünler, hizmetler veya süreçler gibi pazara sunulan yeni şeyler yapma ve yaratma sürecidir ancak yenilik için sadece yeni bir ürün ve hizmet ya da süreç geliştirmek yeterli değildir. Yenilik, işletmenin teknoloji, araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama gibi her bir alanında gerçekleştirilebilir. Yenilik, icat ve ticarileşmenin bileşenidir ve yenilikçi bir işletme bir fikri müşterilerin istediği bir ürün ve hizmete dönüştürmeyi bilmelidir (Harrison ve Enz, 2005: 287).

Yenilik yönetimi ise çalışanları yeniliğe teşvik etmek için belirli yönetim tekniklerinin geliştirilmesidir. Yenilik yönetimi, bir işletmenin kültürü, yapısı, stratejisi ve işletmedeki her türlü görevin yapılmasını yenilik yönünde etkileyen süreçleri kapsamaktadır (Bektaş ve Durna, 2007: 418). Yenilik yönetimi, yenilikle ilgili amaçların belirlenmesini, planlar yapılmasını, bu planların uygulanmasını gerekli kılmaktadır ve yeniliğin başarısı, sistemli olarak hayata geçirilmesine bağlıdır (Tozkoparan, 2010: 130). Yenilik yönetimi, ürünün tasarımından başlayarak nihai kullanıcıya ulaşması ve kullanım sonrasındaki hizmetlere kadar uzanan geniş bir süreci içermektedir. Bu süreçte işletmeler, hem yeni iş modellerinin hem de ileri teknolojilerin gücünden yararlanarak yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirler (Yağcı, 2008: 402).

İşletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlamaları ve ayakta kalabilmeleri için birtakım rekabet unsurlarına sahip olmaları gerekmektedir. Şiddetli rekabetin yeniliğin hızla yayılmasını teşvik ettiği görülmektedir. Rekabetin artması yoluyla yeni rakiplerin çoğalması işletmeleri rakiplerinden farklı hale gelmeye zorlayacaktır. Bu da kaçınılmaz olarak işletmeleri daha yenilikçi hale getirecektir. Yenilikçilik işletmelere rekabette üstünlük sağlamaktadır. Pazar ve teknolojik eğilimlere duyarlı olan, dünya çapında algıladıkları fırsat ve tehditlere yaratıcı bir şekilde karşılık verebilen, hızla ve etkin bir şekilde yeni fikir ve ürünlerden yararlanabilen işletmeler iş dünyasının kazananları olacaktır (Durna, 2002: 16, 27).

Yenilik yönetimi ve yenilik uygulamaları mevcut pazarlarının büyümesini ve yeni pazarlara girilmesini sağlamakta, verimlilik ve karlılığı artırmaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008: 7). İşletmeler yapı, süreç, ürün ve hizmetlerinde yaptıkları yenilikler ile maliyetlerin azaltılması, kalitenin yükseltilmesi, daha incelikli tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gibi çeşitli avantajları, büyüme ve genişleme aracı olarak kullanmaktadırlar (Durna, 2002: 5, 7).

Yenilik yönetimi turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde ise yenilikçi uygulamaların koruma altında olmadığı, kolaylıkla taklit edildiği gözlenmektedir. Turizm sektöründeki yenilik uygulamalarının taklit edilmesinin kolaylığı bakımından ise turizm işletmeleri için yenilik yönetimi büyük zarar ve risk potansiyeli taşımaktadır (Nykiel, 2005: 57). Her ne kadar sunulan yenilikçi uygulamalar ile sunulan yeni ürün ve hizmetlerin rakipler tarafından taklit edilmesi işletmeler için büyük risk taşıyor olsa da yenilik uygulamaları rakipler tarafından fark edilinceye kadar işletme, pazarı elde ederek önemli bir kazanç sağlayabilir. Yenilikçi işletmenin uygulamaları ile ürün ve hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilmeye başladığında ise işletmenin başka yenilikçi uygulamalar ile yeni ürün ve hizmetler sunması rekabette üstünlük sağlayacak önemli bir strateji olacaktır.

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

Bugünün hızla değişen iş hayatında örgütsel başarı, yaratıcılık ve yenilikçiliğe bağlıdır (Wong ve Pang, 2003: 29). Yenilik sürecinde işletmelere yenilik kaynağı oluşturabilecek veya yenilikçi uygulamalarına engel olabilecek işletme içi ve dışı pek çok etkenin varlığı söz konusudur. Globalleşme, planlanmış işletme faaliyetleri, işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan beklenmeyen gelişmeler, değişen müşteri beklentileri, rakipler ve ilgili endüstriler, tedarikçiler, yasal düzenlemeler, üniversiteler ve akademisyenler, devlet uygulamaları, makro ekonomik, sosyal ve demografik değişimler (Afuah, 2003: 69-74), üst yönetimin anlayışı, örgüt kültürü ve yapısı, iletişim sistemleri, teknoloji ve daha birçok unsur yenilik fikirlerinin ortaya çıkmasında önemli birer kaynak olmakla birlikte yenilik sürecine engel oluşturabilmekte ve yeni gelişmeler ile iş hayatındaki değişim alanlarına farklı açılardan bakmayı sağlamaktadırlar.

Başarılı yenilikçi işletmelerde çalışanlar en önemli yenilik kaynaklarıdır. Yenilikçi işletmeler için işletme çalışanlarını yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecine dahil etmek büyük önem taşımaktadır. Örneğin Asyalı bir fast-food restoranı olan Chowking Food Corporation' da yeni ürün gelişim süreci, sadece baş aşçılar ve araştırma- geliştirme takımı ile değil işletmenin ilgili tüm temel departmanları ve çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmektedir (Harrison ve Enz, 2005: 289).

Üst yönetimin süreçlere katılımı ve desteği işletmenin yenilik odaklı olmasında ve yenilik sürecinde başarı elde etmesinde en önemli etkenlerdendir (Pearson, 2002: 6). Bu süreçte lider, yenilik ve örgütsel yeniliğe katkıda bulunmak için gerekli olan yetenek ve uygulamaları teşvik eden örgüt iklimini yaratmada anahtar rol oynar (García-Morales vd., 2006: 24- 25). Yenilikçi liderler değişime açıktırlar, çünkü rekabette hayatta kalabilmenin yeniliğe bağlı olduğuna inanırlar. Misafir tecrübesi, tatil ürününde büyük öneme sahiptir. Bir konaklama işletmesinde misafir için mümkün olan en iyi bireysel deneyimi oluşturmak için uygun bir ortam, kaliteli ürünler ve iyi bir hizmet sunulmalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde ise turizm işletmeleri liderlerinin en iyi misafir deneyimi için ürün ve hizmet açığını kapatacak fırsatları görebilen, fikir sunan, fikir sunulması ve gerçekleştirilmesi için çalışanları motive eden, yeniliğe açık ve yenilikçi uygulamalar yapan liderler olmaları beklenir (Murphy, 2008: 32- 34). Üst yönetim yenilikçiliği desteklemeli ancak karar aşamalarında otoriter bir yönetim tarzı sergilememelidir. Bu türde bir yönetim tarzı yenilikçiliğe engel oluşturmaktadır ve artık modern yöneticilik anlayışında iletişim odaklı, takım çalışmasını önemseyen ve insan dostu bir yönetim tarzı yenilikçiliği özendirir. Çalışanların yaratıcı davranışları ve performansları üzerinde etkisi olan faktörlerden en önemlisinin liderlik olduğu pek çok araştırmacı tarafından da kabul görmektedir. Araştırmacılar liderlerin takipçileri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler bırakarak yaratıcılığı teşvik ettiklerini savunmaktadır. Çalışanları dinleyerek ve onların içsel açıdan motivasyonlarını sağlayarak yaratıcılık üzerinde doğrudan etki oluşturan liderler, iş süreçlerinde farklı yaklaşımları deneyebilmeleri için çalışanları cesaretlendirdikleri bir çalışma ortamı sağlayarak yaratıcılığı dolaylı olarak özendirirler (Jung vd., 2003: 526; Greger ve Peterson, 2000: 17- 18).

Liderin rolü yanı sıra işletme kültürü ve yapısı da yenilikçi bir işletme olma sürecinde önemli etkiye sahip faktörlerdendir. İşletmelerin rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri ve üstünlük sağlamaları yaratıcı ve yeniliğe dayalı bir örgüt yapısı ve örgüt kültürüne sahip olmaları ile mümkündür.

Örgüt kültürü çatısı altında doğru işletme normları oluşturulduğunda ve bu normlar işletme içerisinde geniş çaplı paylaşıldığında örgüt kültürü yaratıcılığı harekete geçirebilir. Çalışanların süreçlere dahil edildiği bir örgüt yapısının varlığı, çalışanlara görevlerini gerçekleştirmeleri için risk almaları ve özgür olmalarına imkan verme derecesi, işletmenin gelecek odaklı olma derecesi, işletmenin müşterileri ve dış çevresine odaklılık derecesi, çatışma ve tartışmalara açıklık, güven ve takım çalışması, mitler, efsaneler ve hikayeler, ödül ve cezalandırma sistemleri, yenilik zamanı ve yeni fikirler geliştirmesi adına personelin eğitimi, kararların hızlı ve esnek biçimde alındığı, bürokrasinin en az düzeyde olduğu, bağımsız ve esnekliği barındıran bir örgütsel yapının varlığı yeniliği teşvik eden örgütsel normlardandır (Ahmed, 1998: 36-38). Yenilikçiliğe imkan sunan bu türde bir örgüt yapısı ve kültürüne sahip işletmeler yenilik sürecinde başarı ve rekabette üstünlük sağlayabilecektir.

Yeniliğin gücünden yararlanmak isteyen işletmelerin müşterilerinin istek ve beklentilerini belirlemek ve karşılayabilmek için büyük çaba harcamaları, işletmenin Ar-Ge çalışmalarına zaman ve kaynak ayırmaları gerekmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçları yeni ürün ve hizmet fikirleri için iyi bir kaynak niteliğindedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 122- 123). Yenilikçi ve rekabetçi hizmet politikalarının belirlenmesi, oluşturulması ve korunması müşterilerle sürekli ve yakın bir ilişkiyi gerektirir. Örneğin, en iyi otel grubu seçilen Embassy Suites Hotels her gün misafirleri ve müşterileriyle yaklaşık 350 açık uçlu görüşme gerçekleştirmektedir (Durna, 2002: 108). İş dünyasının ağır rekabet koşullarında işletme faaliyetlerini başarıyla devam ettirebilmek için işletmelerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit etmeleri, anlamaları ve bu yönde ürün ve hizmetler geliştirip sunmaları gerekmektedir.

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

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

Daha fazla finansal kaynak, imkan çeşitliliği, profesyonel ve yetenekli insan kaynağı, ileri seviyede bilgi ve teknolojiye sahip olmaları büyük işletmelerin daha yenilikçi olduklarını ortaya koymaktadır ve ağırlama hizmet işletmelerinde yapılan araştırmalarda da büyük işletmelerin küçük işletmelere oranla daha fazla yenilikçiliğe eğilimli oldukları tespit edilmiştir (López-Fernández vd., 2011: 145, Orfila-Sintes vd., 2005: 855; Sundbo vd., 2007: 92; Hjalager, 2002: 469). Ayrıca araştırmalar zincir bünyesinde hizmet vermekte olan otel işletmelerinin bağımsız olarak faaliyette bulunan otel

işletmelerine göre daha yenilikçi olduklarını ortaya koymaktadır (López-Fernández vd., 2011: 146; Orfila-Sintes vd., 2005: 854). Birtakım araştırmalar ise yeniliği belirleyen unsurları liderlik, uyum ve bağlılık, örgütsel yapı ve büyüklük, kaynakların elverişliliği ve örgütün kültürel normları olarak tanımlamaktadır (Lyons vd., 2007: 179).

Yenilik yönetim sürecine kaynak oluşturan ve yenilik kararlarına etki eden bu unsurlar yanı sıra yenilik faaliyetlerine engel oluşturan etmenler de söz konusudur. Yenilik süreci karmaşık, riskli ve tahmin edilmesi zor bir yapıya sahiptir. Üst yönetim desteğinin ve yenilikçi kültürü benimsetmek için insanları motive etmenin eksikliği, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek fikirler geliştirmenin ve yenilikleri korumanın gerekliliği (Oke, 2004: 38- 40), çalışanların yeniliğe direnci, müşteri istek ve beklentilerinin çeşitliliği yenilikçiliğe engel olabilecek unsurlardandır. Amabile ve Gryskiwicz (1987) ise yenilik yönetim sürecine yön veren yaratıcılığa engel oluşturan unsurları, uygun ve adil olmayan işletme sistemleri, özgürlük vermemek gibi baskılar, örgütsel ilgisizlik, proje yönetiminde başarısızlık, yetersiz kaynaklar, zaman baskısı ve rekabet olarak ifade etmişlerdir (Wong ve Pang, 2003: 30). İşletmenin farklılığının en güzel göstergelerinden olan insan kaynağının yenilik süreci ile mücadele edecek yeterlilikte kalifiye olamaması da yenilikçiliğe engel oluşturabilecek bir diğer unsurdur (López-Fernández vd., 2011: 146).

Yenilik yönetiminde ve yenilikçi uygulamalarda başarılı olabilmek için standart bir model ya da başarının nasıl sağlanacağı hakkında net bir bilgi olmamasına rağmen yenilikçi bir işletme olabilmek mümkündür. Yenilik yönetiminde başarı, güçlü ve yenilikçi bir örgüt kültürü ile merkezi ve hiyerarşik olmayan, iletişimin kuvvetli ve çok yönlü olduğu bir örgüt yapısı temeline dayanmalıdır. Yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi fikirlere açık, katılımcı yönetim uygulayan bir lider ile sağlanabilir. Yenilik yönetim sürecinde yöneticiler yeni fikirlere açık olmalıdırlar. Yenilikçi uygulamaları gerçekleştirmek için risk alma konusunda cesaretli olunmalıdır. İşletme çalışanlarının yaratıcılığı teşvik edilmeli, fikir paylaşımları ve uygulamaları konusunda çalışanlar cesaretlendirilmelidir. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanlar ürün ve hizmetin sunumunda müşteriler ile birebir iletişimde oldukları için ihtiyaç ve beklentileri daha iyi tespit edebilmekte, sorunları ve geliştirilmesi gereken noktaları daha kolay belirleyebilmektedir ve böylece öneri sistemlerinin aktif yapılandırılması ve işleme sonucunda işletme yönetimine yenilikçi fikirler sunabilmektedirler. Adil bir düzende kurulacak ödül sistemleri ise çalışanlara kendileri ve fikirlerinin önemsendiğini hissettirerek yenilikçi fikir üretmeleri ve uygulamaları konusunda çalışanlarda istek uyandıracaktır.

Rekabetin, hızla gelişen teknolojinin ve değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında yenilik yönetiminin sürekliliğini sağlayan işletmeler ayakta kalabilmektedir. İş hayatında hızla gerçekleşen bu değişim koşullarında üstün başarı sağlayabilmek, işletme yöneticilerinin klasik yönetim uygulamalarından sıyrılarak yenilikçiliği benimsemiş modern liderlik davranışları sergilemeleri ve üst yönetim liderliğinde işletme çalışanlarının tümünün katılımı ile işletme faaliyetlerini yenilikçi bir kültür temelinde gerçekleştirerek farklılık sunmaları ile mümkün olacaktır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Antalya' nın Alanya ilçesi merkezi ile çevresinde yer alan yerleşim birimlerinde faaliyette bulunan 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını belirlemektir.

2.2. Ana Kütle ve Örneklem

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

Akdeniz Bölgesi ve ülke turizminin gelişmesinde her türlü girişim ve hizmetlerde bulunmak amacıyla 1985 yılında kurulan, kamu yararına çalışan bir dernek olan Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) verilerine göre Alanya' da faaliyette bulunan Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı' ndan Belgeli 5, 4 ve 3 Yıldızlı Tesis Sayıları Tablo 1' de sunulmuştur.

Tablo 1. Alanya' da Faaliyette Bulunan Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli Tesis Sayıları

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

Tablo 1' de yer alan Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) verilerine göre araştırma evrenini 138 adet 5 ve 4 yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği bölgede bulunan 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinin tamamı ile telefon ve e- posta aracılığıyla iletişim kurulmuş ve araştırmaya katılmayı kabul eden 54 adet 5 yıldızlı ve 52

adet 4 yıldızlı otel işletmesi olmak üzere toplam 106 adet otel işletmesi örneklem olarak belirlenmiştir. Örneklem içerisinde yer alan zincir otel işletmeleri bünyesinde faaliyette bulunmaları sebebiyle 3 yıldızlı otel işletmeleri, 1. sınıf tatil köyleri, club otel, butik otel ve apart otel işletmeleri de araştırma örnekleminden ayrı tutulmamış, araştırmaya dahil edilmiştir. Böylece Tablo 2’ de görüleceği gibi araştırma örneklemi 130 adet otel işletmesi oluşturmuştur.

Tablo 2. Araştırma Örneklemi Oluşturan Tesis Sayıları

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

2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulması için yerli ve yabancı literatür incelemesi yapılmıştır ve turizm bilim dalında yenilik yönetimi alanında çalışmalar yapan yerli ve yabancı bilim insanları ile iletişim kurulmuştur. Gerek literatür taraması ışığında gerekse turizm sektörü yatırımcıları, genel müdürleri ve ara kademe yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler derlenerek otel işletmeleri hakkındaki bilgileri ve otel işletmelerinde yenilik uygulamalarını belirlemeye yardımcı olacak 18 adet sorudan oluşan anket formu tarafımızdan oluşturulmuştur. Araştırmaya dahil olan otel işletmeleri yöneticilerinden oluşan katılımcılar hakkında bilgi sahibi olmak için ise anket formunun ilk bölümde 13 adet demografik soruya yer verilmiştir.

Çalışmanın anket uygulaması aşamasında öncelikle araştırma hakkında bilgi vermek adına çalışmayı açıklayan, amacını ve faydalarını belirten bir metin ile birlikte çalışmaya ait anket formu Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) iletişim ağı üzerinden Alanya ilçesi merkezi ile bölgelerinde faaliyette bulunan 5 ve 4 yıldızlı olmak üzere toplam 138 adet otel işletmesinin işletme sahipleri ve/ veya genel müdürlerine e- posta ile gönderilmiştir. Bunun yanı sıra Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD), Alara Turizm Yatırımcıları Derneği (ALTUYAB), Konaklı Turistik İşletmeciler Derneği (KONTİD) ve diğer bölge dernekleri ile iletişim sağlanmış ve dernek üyesi olan otel işletmesi yöneticilerine e- posta aracılığıyla araştırma hakkında bilgi aktarılmıştır.

Ardından bu işletmelerin her biri ile telefon aracılığıyla iletişim kurulmuş, işletme sahipleri, genel müdürleri, genel müdür yardımcıları veya üst yönetimden sonra işletme hakkında bilgiye ve yetkiye sahip olmaları açısından önbüro müdürleri ile görüşülerek anket uygulaması için randevu alınmıştır.

Son olarak alınan randevular doğrultusunda araştırmaya katılmayı kabul eden 130 adet otel işletmesinin her birine gidilerek otel genel müdürleri ziyaret edilmiş ve anket formunu doldurmaları sağlanmıştır. Kendilerinin müsait olmamaları durumunda ise otel işletmesini iyi tanıyan, anketteki soruları cevaplayabilecek bilgiye sahip, yetki bırakabilecekleri bir yönetici tarafından anket formunun cevaplanması istenmiştir. Her bir işletmede bir adet anket formu cevaplanmıştır.

2.4. Araştırma Araçları ve Yöntemleri

Çalışmada analiz yöntemleri olarak Frekans ve Yüzde analizleri ile Tanımlayıcı İstatistikler ve Ki- Kare Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler SPSS 17.0 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçların tümü tablolar halinde sunularak yorumlanmıştır.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1. Katılımcılara Ait Bulgular

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerine ait demografik bulgular cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışmakta olunan otel işletmesindeki görev, çalışmakta olunan departman, turizm sektöründe çalışma süresi, bulunulan otel işletmesinde çalışma süresi, bulunulan pozisyonda çalışma süresi başlıkları altında incelenmiş, ayrıca katılımcıların çalışmakta oldukları otel işletmesinden duydukları memnuniyet, çalışmakta oldukları otel işletmesini başkalarına çalışmalarını için tavsiye etme durumu ve tekrar otelcilik alanını tercih etme durumları hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Elde edilen bulgulara Tablo 3’ de yer verilmiştir.

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

İşletmeyi en iyi tanıyan kişiler olmaları bakımından araştırma katılımcılarının otel işletmelerinin genel müdürlerinden oluşması araştırmanın önemli kriterlerinden bir tanesi olmasına rağmen, genel müdürlerin farklı nedenler ile anket uygulamasına katılmaması durumunda kendilerinin yetki bırakabilecekleri, anket formunda yer alan soruları cevaplayabilecek düzeyde otel işletmesini iyi tanıyan yöneticilerin araştırmaya katılması uygun görülmüştür. Araştırmanın anket uygulamasına düşünceleriyle destek veren yöneticilerin büyük çoğunluğunu % 42,3 oranla genel müdürler ve genel müdür yardımcılarında oluşan üst kademe yöneticiler ile % 50 oranla departman müdürlerinin oluşturduğu görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin unvanları tek olmasına rağmen bazı yöneticiler birden fazla departmandan sorumlu olarak hizmet vermektedirler. Bu nedenle anket uygulamasında yöneticilerin çalışmakta oldukları departmanı belirtmeleri istendiğinde kendilerine birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri ifade edilmiş ve 130 olan örneklem sayısından 138 veri elde edilmiştir. Bu yönlendirmeler ile elde edilen veriler ışığında ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun % 40 oranla genel müdürlük ve % 46,4 oranla önbüro departmanında çalışmakta oldukları bulgulanmıştır.

Turizm sektöründe % 84,6 oranla 11 yıl ve üzeri, buldukları otel işletmesinde % 45,4 oranla ve şu andaki pozisyonlarında % 40,8 oranla 1- 5 yıl arasında hizmet verdiklerini ifade eden yöneticilerin % 90,8' i çalışmakta oldukları otel işletmesinden memnun olduklarını belirtirken, % 90' ı çalışmakta oldukları otel işletmesini başkalarına çalışmaları için tavsiye edeceklerini ve % 66,9' u tekrar otelcilik alanını tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Bu veriler, yöneticilerin çalışmakta oldukları otel işletmesine bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin bir göstergesi niteliğindedir.

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular (n= 130)

	n	%		n	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Bay	107	82,3	Evli	93	71,5
Bayan	23	17,7	Bekar	37	28,5
Yaş			Eğitim Durumu- I		
25- 30 Yaş Arası	19	14,6	İlköğretim	1	0,8
31- 35 Yaş Arası	45	34,6	Ortaöğretim	38	29,2
36- 40 Yaş Arası	32	24,6	Ön Lisans	18	13,8
41 Yaş ve Üzeri	34	26,2	Lisans	66	50,8
			Yüksek Lisans/ Doktora	7	5,4
Eğitim Durumu- II					
Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Eğitim Kurumundan Mezun Oldum.	66	50,8			
Turizm Alanı Dışında Eğitim Veren Bir Eğitim Kurumundan Mezun Oldum.	64	49,2			
Çalışmakta Olunan Otel İşletmesindeki Görev			Çalışmakta Olunan Departman (n= 138)		
Genel Müdür	42	32,3	Genel Müdürlük	55	40
Genel Müdür Yardımcısı	13	10	Önbüro	64	46,4
Departman Müdürü	65	50	Yiyecek- İçecek/ Servis	1	0,7
Departman Müdür Yardımcısı	2	1,5	Mutfak	1	0,7
Departman Şefi	7	5,4	Satış Pazarlama	7	5,1
Diğer (Resepsiyonist)	1	0,8	Misafir İlişkileri	2	1,4
			İnsan Kaynakları	2	1,4
			Diğer (Muhasebe- Finans)	6	4,3
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi			Bulunulan Otel İşletmesinde Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	-	-	1 Yıldan Az	19	14,6
1- 5 Yıl Arası	3	2,3	1- 5 Yıl Arası	59	45,4
6- 10 Yıl Arası	17	13,1	6- 10 Yıl Arası	31	23,8
11 Yıl ve Üzeri	110	84,6	11 Yıl ve Üzeri	21	16,2
Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi			Çalışılmakta Olunan Otel İşletmesinden Duyulan Memnuniyet		
1 Yıldan Az	3	2,3	Memnunum	118	90,8
1- 5 Yıl Arası	53	40,8	Kararsızım	9	6,9
6- 10 Yıl Arası	37	28,5	Memnun Değilim	3	2,3
11 Yıl ve Üzeri	37	28,5			
Çalışmakta Olunan Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumu			Tekrar Otelcilik Alanını Tercih Etme Durumu		
Evet Ederim	117	90	Evet Ederim	87	66,9
Kararsızım	10	7,7	Kararsızım	29	22,3
Hayır Etmem	3	2,3	Hayır Etmem	14	10,8

3.2. Otel İşletmelerine Ait Bulgular

Araştırmaya dahil olan otel işletmeleri ile ilgili bulgular otel işletmesinin türü, otel işletmesinin özelliği, otel işletmesinin faaliyet süresi, otel işletmesinin oda sayısı, otel işletmesinin yatak sayısı, otel işletmesinin personel sayısı, otel işletmesinin dışarıdan aldığı (outsorce) hizmetler, otel işletmesinin sahip olduğu belgeler ve ödüller, otel işletmesinin Ar-Ge faaliyetleri ile otel işletmesinin yenilik (inovasyon) ekibi, otel işletmesinde yenilik yapılan alanlar, yenilik faaliyetleri sonucunda işletme açısından elde edilmesi düşünülen amaçlar, yenilik faaliyetlerine engel olan faktörler ve yenilik faaliyetleri kararlarının oluşmasına etki eden faktörler başlıkları altında incelenmiş, elde edilen bulgulara tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin büyük çoğunluğunu % 41,5 oranla 5 yıldızlı otel işletmeleri ve % 40 oranla 4 yıldızlı otel işletmelerinin oluşturduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin % 59,2' sini şahıs işletmeleri oluştururken, % 36,2 oranla ulusal zincir işletmeye bağlı otel işletmeleri ve % 3,1 oranla uluslararası zincir işletmeye bağlı otel işletmeleri araştırmaya katılmıştır. Otel işletmelerinin % 49,2' sinin 11 yıl ve üzerinde hizmet vermekte olduğu, % 64,6' sının 205 oda ve altında oda kapasitesine, % 43,8' inin 500 yatak ve altında yatak kapasitesine sahip olduğu ve % 56,9' unun 51- 200 kişi arasında personele olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Otel İşletmelerine Ait Bulgular (n= 130)

	n	%		n	%
Otel İşletmesinin Türü			Otel İşletmesinin Özelliği		
5 Yıldızlı Otel İşletmesi	54	41,5	Uluslararası Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	4	3,1
4 Yıldızlı Otel İşletmesi	52	40	Ulusal Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	47	36,2
3 Yıldızlı Otel İşletmesi	15	11,5	Şahıs İşletmesi	77	59,2
Diğer (1. Sınıf Tatil Köyü, Club Otel, Butik Otel, Apart Otel)	9	6,9	Diğer (Kurumsal İşletme, Vakıf İşletmesi)	2	1,6
Otel İşletmesinin Faaliyet Süresi			Otel İşletmesinin Oda Sayısı		
1 Yıdan Az- 5 Yıl Arası	43	33,1	250 Oda ve Altı	84	64,6
6- 10 Yıl Arası	23	17,7	251- 500 Oda Arası	36	27,7
11 Yıl ve Üzeri	64	49,2	501 Oda ve Üzeri	10	7,7
Otel İşletmesinin Yatak Sayısı			Otel İşletmesinin Personel Sayısı		
500 Yatak ve Altı	57	43,8	50 Kişi ve Altı	28	21,5
501- 1000 Yatak Arası	50	38,5	51- 200 Kişi Arası	74	56,9
1001- 1500 Yatak Arası	16	12,3	201- 350 Kişi Arası	20	15,4
1501- 2000 Yatak Arası	2	1,5	351- 500 Kişi Arası	3	2,3
2001 Yatak ve Üzeri	5	3,8	501 Kişi ve Üzeri	5	3,8

Araştırmaya dahil olan otel işletmeleri yöneticilerine işletmelerinin dışarıdan aldığı (outsorce) hizmetler hakkında bilgi vermeleri istendiğinde birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtilmiş ve örneklem sayısı 130 olmasına rağmen 187 veri elde edilmiş ve elde edilen verilen Tablo 5' de derlenmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 20,3' ünün dışarıdan hizmet almayarak, % 79,2' sinin ise dışarıdan hizmet alarak faaliyette buldukları tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun % 35,3 oranla çamaşırhane hizmetlerini ve % 29 oranla animasyon hizmetlerini dışarıdan aldığı tespit edilmiştir ve bu durum otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun çamaşırhane ve animasyon faaliyetlerini işletmenin temel hizmetleri olarak görmediğinin bir göstergesidir. Otel işletmelerinin % 10,7' si güvenlik hizmetlerini dışarıdan almaktadır. Yöneticilerin % 2,1 oranla yiyecek- içecek hizmetlerini dışarıdan aldığını belirtmeleri ise otel işletmelerinin yiyecek- içecek hizmetini işletmelerinin temel hizmet alanı olarak gördüklerinin bir göstergesidir.

Tablo 5. Otel İşletmelerinin Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetlere Ait Dağılımlar

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

Ankete katılan yöneticilerin otel işletmelerinin sahip olduğu belgeler ve ödülleri hakkında bilgi vermeleri istendiğinde birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtilmiş ve bu nedenle örneklem sayısı 130 olmasına rağmen 192 veri elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara Tablo 6' da yer verilmiştir.

Otel işletmelerinin sahip olduğu belge ve ödüller dünyadaki otel işletmeleri yatırımcıları ve yöneticileri tarafından oldukça önemli değerler olarak benimsenmişken, bilinçli olarak ürün ve hizmet talep eden misafirler ise otel işletmesini sahip olduğu belge ve ödülleri inceleyerek tercih ederken Tablo 6' da belirtildiği gibi otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun % 30,2 oranla belge veya ödüle sahip olmamaları eleştiriye değer bir tespittir. İşletmelerin % 20,8' inin mavi bayrak ödülüne, % 19,3' ünün ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi' ne, % 11,9' unun ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi' ne, % 4,7' sinin ISO 18001 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi' ne sahip olduğu görülmektedir.

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

Tablo 6. Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüllere Ait Dağılımlar

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

Misafir istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni ürün ve hizmetler sunarak misafir memnuniyeti ve hatta bunun da ötesinde misafir sadakatini kazanmak, böylece işletmenin sürekliliği ve karlılığını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri işletmelerin yenilikçi özellik kazanmasında büyük öneme sahiptir. Ar-Ge faaliyetleri işletmeler için oldukça önemliken Tablo 7' de yöneticilerin yalnızca % 19,2' sinin işletmelerinde Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirildiğini belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin % 80,8' inin ifade ettiği gibi otel işletmelerinde böylesi büyük bir oranla Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmiyor olması ise eleştiriye değer bir tespittir.

Değişen tüketici istek ve ihtiyaçları etkisiyle farklı ürün ve hizmet sunmak, rekabetin oldukça şiddetli yaşandığı iş dünyasında gelişen yeni işletme yapıları, yönetim yaklaşımları ve uygulamalarına uyum sağlamak ve böylece rakipler karşısında üstünlük elde edebilmek otel işletmelerinin yenilikçi olmalarını gerekli kılmaktadır. Etkili ve verimli yenilik

fikirleri geliştirmek, yenilik fikirlerini değerlendirmek ve uygulamak, işletme yöneticileri ile çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, danışmanlar gibi çeşitli paydaşların bir araya geldiği yenilik ekipleri çalışmaları ile mümkün olacaktır. Yenilik ekibi varlığının işletme başarısındaki önemine rağmen Tablo 7’ de yer verildiği gibi yöneticilerin % 10,8’ i işletmelerinde yenilik ekibinin olduğunu, % 89,2’ si ise işletmelerinde yenilik ekibinin olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 7. Otel İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri ve Yenilik (İnovasyon) Ekibi (n= 130)

Otel İşletmesinin Ar-Ge Faaliyetleri ve Yenilik (İnovasyon) Ekibi		n	%
Otel İşletmesinin Ar-Ge Faaliyetleri	Otelimizde Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.	25	19,2
	Otelimizde Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirilmemektedir.	105	80,8
Otel İşletmesinin Yenilik (İnovasyon) Ekibi	Otelimizde Yenilik (İnovasyon) Ekibi var.	14	10,8
	Otelimizde Yenilik (İnovasyon) Ekibi yok.	116	89,2

Araştırmaya katılan yöneticilere “Otel İşletmeniz Çeşitli Alanlarında Yenilik Yapma Oranınızı Belirtiniz” ifadesi ile otel işletmesinin bazı faaliyet alanları sunulmuştur. Yöneticilerin bu alanlarda gerçekleştirdikleri yenilik uygulamalarını zaman açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların otel işletmesinin faaliyet alanlarını temsil eden 11 ifadenin her birine ait yenilik uygulamalarını “Her Zaman”, “Bazen”, “Fikrim Yok”, “Nadiren” ve “Hiçbir Zaman” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 8’ de yer verilmiştir. Yöneticiler belirtilen yenilik alanlarında büyük çoğunlukla “her zaman” ve “bazen” yenilik yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, araştırmaya katılan otel işletmeleri faaliyet alanlarındaki yeniliklerin sıklıkla gerçekleştirildiğini temsil eden bir göstergedir.

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

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

Tablo 8. Otel İşletmelerinin Çeşitli Alanlarında Yenilik Yapma Oranları

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

Araştırmaya katılan yöneticilere “Otel İşletmeniz Aşağıdaki Alanların Hangisinde Yenilik Yapılmaktadır? Belirtiniz.” ifadesi ile otel işletmesine ait bazı unsurlar sunulmuş ve yöneticilerin bu unsurlarda yenilik yapıp yapmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların otel işletmesinin unsurlarını temsil eden 25 ifadenin her biri için yenilik yapma durumlarını “Evet”, “Bazen” ve “Hayır” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 9’ da yer verilmiştir. Yöneticiler belirtilen unsurların pek çoğunda devamlı olarak yenilik yaptıklarını ifade

etmişlerdir. Bu durum, araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde belirtilen bu unsurlarda yüksek oranda yenilik uygulamaları gerçekleştirildiğinin bir göstergesidir.

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

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

Tablo 9. Otel İşletmelerinde Yenilik Yapılan Alanlar

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

Yenilikçilik işletmelerin mevcut ve yeni pazarlarında yeni ürün ve hizmet sunumu ile satışları artırmakta, maliyetleri azaltmakta, böylece verimlilik ve karlılığa olumlu etki etmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın hatta bu memnuniyeti sadakate dönüştürmenin temel amaç olduğu yenilik yönetimi ile işletmeler aynı zamanda mevcut düzen içerisinde yeni ürün, hizmet ve uygulamalar ile farklılığı sunarak ve uygulayarak rekabette üstünlük sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Araştırmaya katılan yöneticilere “Yenilik Faaliyetleri Sonucunda Otel İşletmeniz Açısından Elde Etmeyi Düşündüğünüz Amaçları Önem Sırasına Göre Sıralayınız.” ifadesi ile yenilik uygulamaları sonrası elde edilebilecek temel amaçlar sunulmuştur. Katılımcıların yenilik uygulamaları ile gerçekleştirilmesi düşünülen amaçları temsil eden 6 ifadenin her birini “Çok Önemli”, “Önemli”, “Fikrim Yok”, “Önemli Değil”, “Hiç Önemli Değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara Tablo 10’ da yer verilmiştir. Yöneticiler belirtilen amaçların tamamına yakını önemli bulduklarını ifade etmişlerdir.

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

Tablo 10. Otel İşletmelerinde Yenilik Faaliyetleri Sonucunda İşletme Açısından Elde Edilmesi Düşünülen Amaçlar

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

Her ne kadar yenilik uygulamaları sonucunda sunulan yeni ürün ve hizmetler sayesinde talep artışı ile kazanç sağlanarak karlılık artırılıyor olsa da yenilik yönetimi ve uygulamaları maliyetli bir süreçtir. Maliyetli olmasının yanı sıra üst yönetimin yenilikçilik anlayışı, yenilik yönetiminin önemi ve faydalarına inanıp bu sürece liderlik ederek yenilikçiliğe imkan sunmaları yenilik yönetiminde başarıyı sağlayacaktır. Aksi bir yönetim anlayışı ise yenilik yönetimi ve uygulamalarına ve başarıya engel oluşturacaktır. Benzer şekilde idari engeller, örgüt kültürü ve örgütün hiyerarşik yapısı, personelin nitelik ve yeterlilikleri ile misafir talebi de yeniliğe engel oluşturabilmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilere “Otel İşletmenizden Yenilik Faaliyetlerinizi Engelleyen Faktörleri Önem Sırasına Göre Sıralayınız.” ifadesi ile yenilik uygulamalarını engelleyen temel faktörler sunulmuştur. Katılımcıların yenilik faaliyetlerine engel oluşturan faktörleri temsil eden 8 ifadenin her birini “Çok Önemli”, “Önemli”, “Fikrim Yok”, “Önemli Değil”, “Hiç Önemli Değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir ve elde edilen bulgulara Tablo 11’ de yer verilmiştir. Yöneticiler belirtilen faktörlerin her birinin yenilik faaliyetlerinde önemli düzeyde engel oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

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

Tablo 11. Otel İşletmelerinde Yenilik Faaliyetlerini Engelleyen Faktörler

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

Araştırmaya katılan yöneticilere “Otel İşletmenizden Yenilik Faaliyetleriyle İlgili Kararların Oluşmasında Aşağıdakiler Ne Kadar Etkilidir? Belirtiniz.” ifadesi ile yenilik kararlarının oluşmasına etki eden faktörler sunulmuştur ve yenilik faaliyetleriyle ilgili kararların oluşmasında etkili faktörleri temsil eden 9 ifadenin her birini “En Etkili”, “Etkili”, “Ne Etkili Ne Etkisiz”, “Etkisiz”, “Hiç Etkili Değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 12’ de yer alan, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde yöneticilerin belirtilen faktörlerin tamamına yakınının yenilik kararlarının oluşmasında etkili olduğunu ifade ettikleri görülmektedir.

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

Tablo 12. Otel İşletmelerinde Yenilik Faaliyetleriyle İlgili Kararların Oluşmasına Etki Eden Faktörler

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

3.3. Analizlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin yenilik uygulamalarının çeşitli unsurlar açısından dağılımını test etmek amacıyla ki-kare analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçların tümü Tablo 13’ de yer verilerek yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin yenilik (inovasyon) ekibinin varlığının otel işletmelerinin türü, özelliği, faaliyet süresi, oda sayısı, Ar-Ge faaliyetleri, sahip oldukları belgeler ve ödüller ile dışarıdan aldıkları (outsourc) hizmetler açısından farklılık gösterip göstermediği ki-kare testi ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda Tablo 13’ de de görüleceği gibi otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olmaları değişkeni kapsamında otel işletmelerinin türü (Ki-kare= 3,357; $p= 0,167 > 0,050$), otel işletmesinin faaliyet süresi (Ki- Kare= 0,399; $p= 0,819 > 0,050$), otel işletmesinin büyüklüğünü temsil eden oda sayısı (Ki- Kare= 1,828; $p= 0,401 > 0,050$), otel işletmesinin sahip olduğu belgeler ve ödüller (Ki- Kare = 2,613; $p= 0,106 > 0,050$) ve otel işletmesinin dışarıdan aldığı (outsourc) hizmetler (Ki- Kare = 3,272; $p= 0,070 > 0,050$) bakımından % 95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmemiştir. Otel işletmelerinin zincir veya şahıs işletmesi olması bakımından yenilik ekibinin varlığına ilişkin yapılan analizde (Ki- Kare= 14,814; $p= 0,005 < 0,050$) anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Zincir işletmeye bağlı olarak hizmet vermekte olan otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olma oranının bağımsız hizmet veren şahıs işletmelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirme durumu ile yenilik ekibinin varlığı bakımından (Ki- Kare= 14,519; $p= 0,000 < 0,050$) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirilmeyen işletmelerin daha yüksek oranda yenilik ekibine sahip olmadıkları yorumunu yapmak mümkündür.

Tablo 13. Otel İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Ekibinin Varlığına İlişkin Bulgular

Otel İşletmesinin			Otel İşletmesinin Yenilik Ekibi		Pearson Chi- Square		
			İşletmenin Yenilik Ekibi Vardır	İşletmenin Yenilik Ekibi Yoktur	Değer	df	p
Türü	5 Yıldızlı Otel İşletmesi	İşletme Sayısı	9	45	3,557	2	0,167
		Grup İçerisindeki Yüzde	16,7	83,3			
	4 Yıldızlı Otel İşletmesi	İşletme Sayısı	3	49			
		Grup İçerisindeki Yüzde	5,8	94,2			
3 Yıldızlı Otel İşletmesi	İşletme Sayısı	1	14				
	Grup İçerisindeki Yüzde	6,7	93,3				
Özelliği	Zincir İşletmeye Bağlı Otel İşletmesi	İşletme Sayısı	9	42	14,814	4	0,005
		Grup İçerisindeki Yüzde	64,3	36,2			
	Şahıs İşletmesi	İşletme Sayısı	4	73			
		Grup İçerisindeki Yüzde	28,6	62,9			
Faaliyet Süresi	1 Yıldan Az-5 Yıl Arası	İşletme Sayısı	4	39	0,399	2	0,819
		Grup İçerisindeki Yüzde	28,6	33,6			
	6- 10 Yıl Arası	İşletme Sayısı	2	21			
		Grup İçerisindeki Yüzde	14,3	18,1			
	11 Yıl ve Üzeri	İşletme Sayısı	8	56			
		Grup İçerisindeki Yüzde	57,1	48,3			
Oda Sayısı	250 Oda ve Altı	İşletme Sayısı	7	7	1,828	2	0,401
		Grup İçerisindeki Yüzde	8,3	91,7			
	251- 500 Oda Arası	İşletme Sayısı	6	30			
		Grup İçerisindeki Yüzde	16,7	83,3			
	501 Oda ve Üzeri	İşletme Sayısı	1	9			
		Grup İçerisindeki Yüzde	10	90			
Ar-Ge Faaliyetleri	Ar-Ge Faaliyetleri Gerçekleştirilmektedir.	İşletme Sayısı	8	17	14,519	1	0,000
		Grup İçerisindeki Yüzde	57,1	14,7			
	Ar-Ge Faaliyetleri Gerçekleştirilmemektedir.	İşletme Sayısı	6	99			
		Grup İçerisindeki Yüzde	42,9	85,3			
Sahip Olduğu Belgeler ve Ödüller	Belge veya Ödülü Var	İşletme Sayısı	11	65	2,613	1	0,106
		Grup İçerisindeki Yüzde	14,5	85,5			
	Belge veya Ödülü Yok	İşletme Sayısı	3	51			
		Grup İçerisindeki Yüzde	5,6	94,4			
Dışarıdan Aldığı (Outsource) Hizmetler	Dışarıdan Hizmet Alımı Var	İşletme Sayısı	7	85	3,272	1	0,070
		Grup İçerisindeki Yüzde	50	73,3			
	Dışarıdan Hizmet Alımı Yok	İşletme Sayısı	7	31			
		Grup İçerisindeki Yüzde	50	26,7			

3.4. Açık Uçlu Sorulara Ait Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere “Otel işletmeniz açısından değerlendirdiğinizde en beğendiğiniz yenilik uygulamalarınız nelerdir?”, “Otel işletmenizi diğer otel işletmelerinden farklı kılan temel özellikleriniz nelerdir?”, “Otel işletmenizde yapmayı çok istediğiniz ancak yapamadığınız ya da yapmayı düşündüğünüz yenilik fikirleriniz var mı? Varsa Belirtiniz.” şeklinde 3 adet açık uçlu soru sorulmuştur. İlgili soruları cevaplamak isteyen ve düşüncelerini belirten yöneticilerin yorumları derlenmiş, Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’ da sunulmuştur.

Tablo 14. Otel İşletmesi Açısından Değerlendirildiğinde En Beğenilen Yenilik Uygulamaları

Otel İşletmesi Açısından Değerlendirildiğinde En Beğenilen Yenilik Uygulamaları	İşletme Sayısı
5 Yıldızlı Otel İşletmeleri	
Çalışanlarımıza kariyer fırsatları sunuyoruz ve çalışanlarımız için sosyal faaliyetler düzenliyoruz.	3
Teknolojik yenilikleri takip ediyor ve kullanıyoruz.	2
Otel havuzumuzda deniz suyu kullanıyoruz.	1
Çocuklara yönelik animasyon paketlerimiz var.	1
İnsan Kaynakları departmanımızı oluşturduk.	1
Personelimize eğitimler veriyoruz.	1
A la Carte yiyecek- içecek hizmeti sunmaya başladık.	1
Misafir odalarına haftalık hava durumu raporları bırakıyoruz.	1
Otel bloklarındaki hizmet depolarını iyileştirdik, böylece hizmetin hızı ve kalitesini artırdık.	1
Eğitim departmanımızı oluşturduk.	1
Aile konsepti çerçevesinde çocuklara yönelik mini club, eğlence alanları gibi yenilikler yapıyoruz.	1
Spor kompleksleri, gölet alanları, yaklaşık 30.000 adet ağaç dikimi ile çevre düzenlemeleri yaptık, golf turizmi için yatırımlar yapıyoruz, mini club hizmeti sunuyoruz, Herşey Dahil Sistem' e geçerek pazar payımızı artırmaya çalışıyoruz.	1
Otelimiz lobisi duvarlarının bir parçası olarak dekorasyon yapılmış büyük akvaryumlarımız için dünyanın çeşitli ülkelerinden balıklar getiriyoruz ve kurduğumuz bir sistem ile bu akvaryumlara deniz suyu sağlıyoruz.	1
Misafirlerimizin kültür farklılıklarından kaynaklanan davranışları sebebiyle birbirlerine rahatsızlık vermemeleri için restoran masalarına ülke bayrakları yerleştiriyoruz, böylece restoran oturma düzenimizi ülkelere göre bölümlendirerek misafirlerimizin yeme- içme hizmetini memnun olarak almalarını sağlıyoruz. Otel personeli tarafından konuşulabilen yabancı diller için ayrı renklerde kol bantlarımız bulunmaktadır. Yabancı dil bilen personelimiz bildiği dilin kol bandını koluna takmaktadır ve check- in sırasında bu konuda kendilerine bilgi verilen misafirlerimiz kullandıkları dili bilen herhangi bir personelimiz ile etkin iletişim kurabilmektedir.	1
Teknolojiyi yakından takip ediyor ve yeni sistemleri uyguluyoruz. Yiyecek- içecek ünitelerimizde bulunan büfelerde sunduğumuz yemeklerin fotoğraflarını, dört dilde hazırladığımız isimlerini ve hazırlanışında kullanılan malzemelerini dijital ekranlar aracılığıyla misafirlerimize aktarıyoruz.	1
4 Yıldızlı Otel İşletmeleri	
Misafirlere uygulanan anket sonuçlarına göre aydınlatma, odalardaki yatakların değişimi gibi yenilikler gerçekleştirdik.	3
Misafir odalarımızda kablosuz internet bağlantısı bulunmaktadır.	2
Odalardaki tekstilimiz yenilendi.	1
Yeni ve lüks bir spa merkezine sahibiz.	1
Kalite Yönetim Sistemi Belgeleri alma sürecinde çalışmalarımıza başladık.	1
Otelimizde tüm işler bilgisayarlı sistemler üzerinden yapılıyor, kayıtları tutuluyor ve takip ediliyor.	1
Kablosuz internet ağı otelimizin tamamında aktiftir.	1
Odalarımızda anahtarlı sistemden kartlı/ çipli sisteme geçilmiştir.	1
% 90 Avrupa pazarı ile çalıştığımız için otelimizdeki yenilikleri misafir istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, Avrupa trendine göre gerçekleştiriyoruz.	1
20 yıl önce oluşturulan yönetmeliklerimizin bazıları güncellendi. Otel genelinde internet bağlantısının sağlanması, bilgisayar programlarında üst versiyonlara geçilmiş olması gibi teknolojik yenilikler gerçekleştirildi.	1
15 günde bir misafir odalarına küçük hediyeler bırakıyoruz. Check- in esnasında misafirlerimize karanfil hediye ediyoruz. Misafir yataklarındaki yastıklara nazar boncuğu takıyoruz. Anneler gününde bayan misafirlerimiz ve bayan çalışanlarımıza gül veriyoruz. Özel günlerde (doğum günleri gibi) misafirlerimiz ve çalışanlarımıza hediyeler sunuyoruz.	1
3 Yıldızlı Otel İşletmeleri	
Çalışanlarımıza terfi imkanı sunuyoruz.	1
2005 yılında inşa edilmiş olan otelimiz günümüz şartlarına uygun biçimde tadilat edilip yenilendi.	1
Otel girişine otel personeli araçları için otopark inşa edildi, böylece personel araçları otel içerisine alınmadığından misafir araçları için geniş alanlar oluşturuldu.	1

Tablo 15. Otel İşletmesini Diğer Otel İşletmelerinden Farklı Kılan Temel Özellikler

Otel İşletmesini Diğer Otel İşletmelerinden Farklı Kılan Temel Özellikler	İşletme Sayısı
5 Yıldızlı Otel İşletmeleri	
Uluslararası otel zincirine bağlı olarak hizmet sunan bir otel işletmesi olmamız çalışanlarımıza yeni açılan tesislerimizde veya zincirde faaliyette bulunan diğer işletmelerimizde pek çok kariyer fırsatı sunmaktadır.	3
Otelimiz yöneticilerinin inisiyatif kullanma özgürlüğü oldukça fazladır.	2
Misafir memnuniyeti oranımız % 100' dür.	1
Her yaş grubundan misafire hizmet sunacak soyut ve somut imkanları bünyesinde bulunduran bir işletmeyiz.	1
Condominium sistemi Alanya' ya getirerek farklı bir yönetim geliştiren, yenilikleri sürekli olarak takip ederek sürekli gelişim içerisinde olan bir işletmeyiz.	1
Yöneticiler hatta işletme sahipleri ile çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin olduğu, samimi bir çalışma ortamına sahip bir işletmeyiz.	1
16 yıldır hizmet veren bir otel işletmesi olmamıza rağmen dinamik, rekabet yaratan, tercih edilebilirliği yüksek bir işletmeyiz. İşgücü devir hızı oranımız % 5,5 olmakla birlikte misafir sadakat oranımız oldukça yüksektir.	1
4 Yıldızlı Otel İşletmeleri	
Misafirlerimize kaliteli hizmet sunarak onların grubumuz bünyesinde faaliyette bulunan otellerimiz, bölgemiz ve ülkemizden "Mutlu Hatıralar (Happy Memories)" ile ayrılmalarını sağlamak önceliğimizdir. İnsan kaynağımızın istihdamına özen gösteren, çalışanlarımıza kariyer fırsatı sunan, çalışanlarımıza sürekli eğitim veren bir işletmeyiz. Misafirlerimiz, çalışanlarımız, yönetimimiz veya sektörel gelişim ve değişim kaynaklı her türlü yeniliğe açık ve yenilikleri uygulayan bir işletmeyiz.	3
İşgücü devir hızı oranımız düşüktür.	1
Yenilenme için her yıl bütçeden pay ayrılmaktadır ve yenilikler uygulanmaktadır.	1
Misafir ihtiyaçlarından kaynaklanan yenilikleri gerçeğe dönüştüren bir işletmeyiz.	1
Otelimize düzenli olarak gelen misafirlerimiz (Repeat Guests) ile beraberinde getirdikleri misafirlerimiz oldukça fazladır.	1
Teknolojik gelişmeler ile otel işletmeleri uygulamalarını sektör ve basın aracılığıyla takip eden, misafir memnuniyeti odaklı her türlü yeniliğe açık bir işletmeyiz.	1
Eşyalar ve dekorasyon renklerinin uyumlu olduğu, fitness salonu spor ekipmanlarının çok sayıda ve çeşitli olduğu, ağaçlandırma, çiçeklendirme gibi çevre düzenlemelerine önem veren bir işletmeyiz.	1
3 Yıldızlı Otel İşletmeleri	
Misafirlerimiz ve çalışanlarımıza değer veren bir işletmeyiz.	1

Tablo 16. Katılımcının Otel İşletmesinde Yapmayı Çok İsteddiği Ancak Yapamadığı Ya Da Yapmayı Düşündüğü Yenilik Fikirleri

Katılımcının Otel İşletmesinde Yapmayı Çok İsteddiği Ancak Yapamadığı Ya Da Yapmayı Düşündüğü Yenilik Fikirleri	İşletme Sayısı
5 Yıldızlı Otel İşletmeleri	
Hizmet kalitesini artırmak ve açık büfelerdeki israfı önlemek için misafirlerimize A la Carte yiyecek- içecek hizmeti sunmak.	3
Katılımcı bir yönetim anlayışında misafirlerimiz ve çalışanlarımızın fikirlerini sundukları, yeni fikirlere ve bu fikirlerin uygulanmasına açık olan bir sistem kurmak.	3
Satış ve pazarlama departmanımızda kendi pazarlama sistemimizi kurarak, online satış sistemini kendi bünyemizde hayata geçirip acentelere olan bağımlılığı azaltmak veya ortadan kaldırmak.	2
Su spor oyunları için özel bir düzenleme ve yatırım yapmak.	1
Çevre ve yeşil alan düzenlemesi yapılmış, doğa ile iç içe işletme olmak.	1
Misafirlerimizin otobüs beklerken ya da dinlenirken kullanabilmeleri için otel bahçesine kamelyalar inşa etmek.	1
Otel misafirleri, personeli, yöneticileri ve patronları yanı sıra turizm sektörünün güncel haberlerini içeren, düzenli olarak yayınlanacak otel gazetesi veya dergisi hazırlamak.	1
Çalışma koşullarını düzenleyip yaşam standartlarını yükselterek, çalışanlarımızı özel ve sosyal hayatlarına zaman ayırabilecek, en az dört yıldızlı tesislerde tatil yapabilecek imkanlara sahip bireyler haline getirmek.	1
4 Yıldızlı Otel İşletmeleri	
Oda kapılarının parmak izi tanıma sistemi ile açılmasını sağlamak, Misafir odalarında dokunmatik ekranlar ve sistemler kurmak, Herşey Dahil Sistem yerine yarım pansiyon hizmet sunmak.	2
Çalışanlarımızın yurtdışında dil eğitimi almalarını sağlamak.	2
Oteli mimari açıdan tamamen yenilemek.	1
Yeşil alan oluşturmak, Yıl boyu sürecek eğitim programları uygulamak.	1
Odalar ve restoranları yenilemek, havuzlardaki su kaydıraklarının sayısını artırmak.	1
Akademisyenlerden destek alarak eğitim programları düzenlemek, eğitim faaliyetleri gerçekleştirmek.	1
Turizm sektöründe insan kaynağının önemli bir unsur olduğu bilinciyle faaliyette bulunan katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmak.	1
Çalışanlarımıza sezonluk değil, yıl boyunca iş imkanı sunabilmek, Turizmi 12 ay boyunca canlı tutabilmek için turistik ürün ve hizmetleri çeşitlendirmek.	1
Kış aylarında personelimize yabancı dil eğitimi vermek, Her ay belirli bir günde her kademeden personelin katılacağı beyin fırtınası toplantıları yapmak.	1
3 Yıldızlı Otel İşletmeleri	
Otel odalarının konforunu artırmak, Güneş enerjisinden elektrik üretmek ve bunu tesis için kullanmak, Misafirlerin beraberinde getirdikleri evcil hayvanları için otel bünyesinde hayvan barınağı oluşturmak.	1
Misafirlere ikram etmek üzere sebze ve meyve yetiştirilebilecek, hatta sebze ve meyveleri misafirlerin kendilerinin yetiştirebileceği organik tarım alanlarına sahip olmak, Otel plajında, deniz üzerine yansıtılmış video ve fotoğraf yansımaları lazer gösterileri yapmak.	1
Otel bahçesi ve çocuk parkına sahip olmak.	1

SONUÇ

Bu çalışma, Türk turizminde önemli bir destinasyon olan Alanya' da faaliyette bulunan otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını işletmelerin üst kademe yöneticilerinin bakış açılarıyla ortaya koymayı amaçlamıştır.

İşletmeler için oldukça önemli, modern bir yönetim tekniği olan yenilik yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen veriler araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde yenilik yönetiminin uygulandığını göstermektedir. Böyle bir sonucun varlığını görmek sektörel açıdan değerlendirildiğinde oldukça sevindiricidir.

Araştırmaya dahil olan otel işletmeleri yöneticilerinin % 90,8' i çalışmakta oldukları otel işletmesinden memnun olduklarını ve yine % 90' ı çalışmakta oldukları otel işletmesini çalışmalarını başkalarına tavsiye edeceklerini belirtmişlerdir. Bu veriler işletmelerin üst kademe ve departman düzeyindeki yöneticilerinden oluşan katılımcı grubun işletmelerine bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin bir göstergesi niteliğindedir.

Araştırma sonuçları yenilik yönetimi uygulamaları açısından değerlendirildiğinde otel işletmelerinin çoğunlukla misafir ilişkileri, satış- pazarlama, yiyecek- içecek birimlerinde yeniliklerin uygulandığı, yenilik faaliyetlerinin büyük oranlarla otel

işletmelerinin başta plaj, yiyecekler, içecekler, üniforma, bahçe, dekorasyon, animasyon ve çevre duyarlılığı olmak üzere pek çok alanında gerçekleştirildiği görülmektedir.

Yenilik faaliyetleri sonucunda müşteri memnuniyetini sağlamak, maliyetlerden tasarruf etmek, daha fazla kar elde etmek, rekabet avantajı sağlamak ve teknolojiyi takip etmek amaçlanırken, bu faaliyetlere maliyet, personelin niteliği, misafirlerin talebi, iletişim sistemi, idari engeller, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve bürokrasinin engel oluşturduğu ve yenilik kararlarının oluşmasında büyük çoğunlukla otel işletmesi sahibi ve yönetim kurulu başta olmak üzere işletme yöneticilerinin etkili olduğu ve en düşük etkiyi işletmenin insan kaynağının sağladığı tespit edilmiştir.

Yenilik yönetiminin tüm süreçlerinde büyük bir öneme sahip olan

Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmeyen işletmelere göre yenilik yönetimini daha başarılı uygulamaktadırlar. Araştırma kapsamında az sayıda otel işletmesinde Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştiriliyor olması ise eleştiriye değer bir sonuçtur. Benzer şekilde yenilik ekibinin varlığı işletmenin yenilik yönetim sürecine büyük katkılar sağlamaktadır ve yenilik sürecinde örgütsel başarıyı desteklemektedir. Araştırma ile elde edilen, yenilik ekibine sahip olan otel işletmelerinin oldukça az sayıda olması ise istenen bir sonuç değildir, çünkü yenilik ekine sahip olan daha fazla sayıdaki işletmenin varlığı hem işletmeler hem de sektör açısından yenilik yönetimi alanındaki çalışmalara yön verecek ve fayda sağlayacaktır.

Otel işletmelerinde yenilik yönetimi süreci ve uygulamalarında büyük değere sahip olan yenilik (inovasyon) ekibinin varlığı ile ilgili pek çok unsur arasında ortaya koyulmaya çalışılan ilişkiler sonucunda zincir işletmeye bağlı hizmet vermekte olan otel işletmelerinin yenilik ekibine sahip olma oranının bağımsız hizmet veren şahıs işletmelerine göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Otel işletmelerinin türünün, faaliyet sürelerinin, işletmelerin kapasite büyüklüklerinin, sahip olduğu belge ve ödüller ile dışarıdan hizmet alımlarının yenilik ekibinin varlığı, yenilik yönetim süreci ve uygulamaları ile ilişkisinin olmadığı, bu unsurların yenilik yönetimi uygulamaları açısından işletmeler arasında farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Buna rağmen otel işletmelerinin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiriyor olmaları ve yenilik ekibine sahip olmaları arasındaki ilişkinin yüksek olduğu gözlenmektedir.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen araştırma ile elde edilen bu veriler ışığında değerlendirildiğinde, yetersiz yönleri olmakla birlikte genel itibariyle yenilik yönetiminin otel işletmelerinin pek çok alanında uygulandığını görmek sektörel açıdan olumlu bir gelişmedir. Araştırma sonuçlarının araştırmanın sınırlılıkları içerisinde değerlendirilmesi gerektiği önemle belirtilmelidir. Yenilik yönetimi alanında ve diğer modern yönetim teknikleri alanlarında yeni bilimsel çalışmaların yapılması ve elde edilen sonuçların turizm sektörüne katkı sağlaması bakımından sektörün yatırımcıları ve yöneticileri ile paylaşılması ülkemiz açısından önemli bir kaynak olan turizm sektöründe profesyonel yönetimin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- AFUAH, A. (2003). *Innovation Management, Strategies, Implementations and Profits*, Second Edition, Oxford University Press.
- AHMED, P.K. (1998). "Culture and Climate for Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1(1): 30- 43.
- BEKTAŞ, Ç., DURNA, U. (2007). "Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi", Dr. Melih Bulu ve İ. Hakkı Eraslan (Editörler), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, İstanbul: 417- 429.
- DURNA, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ELÇİ, Ş., KARATAYLI, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*, Technopolis Group Türkiye.
- GARCÍA-MORALES, V.J., LLORENS-MONTES, F.J., VERDÚ-JOVER, A.J. (2006). "Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship", *Industrial Management & Data Systems*, 106(1): 21- 42.
- GREGER, K.R., PETERSON, J.S. (2000). "Leadership Profiles for the New Millenium", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1): 16- 29.
- GÜLEŞ, H.K., BÜLBÜL, H. (2004). "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 115- 129.
- HARRISON, J.S., ENZ, C.A. (2005). *Hospitality Strategic Management Concepts and Cases*, John Wiley & Sons, Inc.
- HJALAGER, A.M. (2002). "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism", *Tourism Management*, 23(5): 465- 474.
- JUNG, D.I., CHOW, C., WU, A. (2003). "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", *The Leadership Quarterly*, 14: 525- 544.
- LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.C., SERRANO-BEDIA, A.M., GÓMEZ-LÓPEZ, R. (2011). "Factors Encouraging Innovation In Spanish Hospitality Firms", *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2): 144- 152.
- LYONS, R.K., CHATMAN, J.A., JOYCE, C.K. (2007). "Innovation In Services: Corporate Culture and Investment Banking", *California Management Review*, 50(1): 174- 191.

TEKİN-DURNA

- MURPHY, P.E. (2008). *The Business of Resort Management*, Butterworth- Heinemann Elsevier.
- NAKTIYOK, A. (2007). “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21(2): 211- 230.
- NYKIEL, R.A. (2005). *Hospitality Management Strategies*, Pearson Prentice Hall.
- OKE, A. (2004). “Barriers to Innovation Management in Service Companies”, *Journal of Change Management*, 4(1): 31- 44.
- ORFILA-SINTES, F., CRESPI-CLADERA, R., MARTÍNEZ-ROS, E. (2005). “Innovation Activity In The Hotel Industry: Evidence From Balearic Islands”, *Tourism Management*, 26(6): 851- 865.
- OTTENBACHER, M., GNOTH, J. (2005). “How to Develop Successful Hospitality Innovation”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2): 205- 222.
- PEARSON, A.E. (2002). “Tough- Minded Ways To Get Innovative”, *Harvard Business Review*: 5- 12.
- PETERS, M., PIKKEMAAT, B. (2006). “Innovation In Tourism”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3- 4): 1- 6.
- SUNDBO, J., ORFILA-SINTES, F., SØRENSEN, F. (2007). “The Innovative Behaviour of Tourism Firms- Comparative Studies of Denmark and Spain”, *Research Policy*, 36(1): 88- 106.
- TOZKOPARAN, G. (2010). “Yenilik Yaratma Süreci Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar”, Prof. Dr. Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Doç. Dr. Pınar Süral Özer, Yrd. Doç. Dr. Engin Deniz Eriş (Editörler), Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik, Detay Yayıncılık, Ankara: 129- 158.
- WONG, C.S., PANG, W.L. (2003). “Barriers To Creativity In The Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1): 29- 37.
- YAĞCI, Ö. (2008). “Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi”, Doç. Dr. Fevzi Okumuş ve Yrd. Doç. Dr. Umut Avcı (Editörler), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara: 401- 425.