

TURİZMDE İNOVASYON STRATEJİLERİ

INNOVATION STRATEGIES IN TOURISM

Öğr.Gör.Dr. Cüneyt MENGÜ

İstanbul Üniversitesi, cuneyt.mengu@mercanonline.com, İstanbul/Türkiye

ÖZ

Latince "innovare" kökünden gelen inovasyon "yenilik, yenileme, ilerleme, gelişme ve değişik bir iş yapma" anlamlarında kullanılmaktadır. İnavosyon süreci işletmeler tarafından mevcut ürün ve hizmeti farklı ve değişik fikirlerle geliştirmek ve uygulamak olduğundan icatla karıştırılmamalıdır. Turizm sektörü açısından da inovasyon daha önce bilinen ürün ve hizmetin katma değer yaratılarak yeni bir şekilde ve önemli ölçüde değiştirilip pazara sunulmasıdır. Tabiidir ki burada işletmenin yeni yatırım yapması ve bütçe ayırması da gerekmektedir. Turizm destinasyon yönetimine göre inovasyon devletler için öncelikli bir konu olmaktadır. Bu durumda başarıyla çalışan bir sistemin kurulmasını ve etkin politikaların tasarlanıp uygulanmasını gerektirir. İnovasyonda sistem yaklaşımı, hem bilginin üretilmesi, hem de yayılarak uygulama süreçlerini kapsadığından politikanın odağı, kamunun turizm kurum ve işletmeleriyle etkili iletişime geçmesine dayanır. "Ulusal İnovasyon Sistemi"nin hayata geçirilmesi ve geliştirilmesi için kamunun özel sektör kuruluşlarıyla, seyahat acentaları ve tur operatörleri dâhil ortaklaşa bir çalışma içine girmesi uygun olacaktır. Seyahat işletmeleri konuya sadece kendi açılarından değil aynı zamanda sektörel, bölgesel ve ulusal açılardan bakmalıdırlar. İnovasyon fikri geliştirilmeli ve turizm endüstrisinde kullanılmak üzere ticarileştirilmelidir. Turizm işletmelerinde yapılan tüm yenilikçi çalışmalar, hedeflerin tayini, stratejiler, verilen emek, yapılan yatırımlar sonuçta işletmeye maddi bir getiri sağlamazsa hedef tayininde bir yanlışlık var demektir. Yani yenilikçilik ve yaratıcılık ticari ustalıkla birleştirilmelidir. Bu çalışmada literatür taraması yapılarak ikincil verilerden ve sektörel uygulamalardan yararlanılarak konu incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon süreci, yenilikçilik, yaratıcılık, inovasyon stratejileri, itici güçler.

ABSTRACT

Innovation derives from the Latin word "innovare" meaning innovate, renewal, progress, development and doing something different. For the companies innovation process is to develop and implement the existing products and services with different and innovative ideas and should not be confused with the invention. In terms of the tourism sector, innovation is one of the priority activities by creating added values and adding new and substantial changes of products and services introducing to the tourism market. Of course, for the organisations it is also necessary for new investment and budget allocation. On the other hand, in terms of tourism destination management, innovation should be regarded as a top priority for States. This requires the establishment of a successful system and the design and implementation of effective policies. Since the system approach in innovation involves the processes of producing and spreading information, the focus of the policy is based on effective communication with the tourism agencies and enterprises of the concerned country. It is essential for the public to work in partnership with private sector organizations including travel agencies and tour operators in order to pass on and develop "The National Innovation System". Travel operators should also look at the issue not only from their own aspect, but as well as sectorial, regional and national perspectives. The idea of innovation should be developed and commercialized for use in the tourism industry.

In travel industry all the innovative work, the determination of the objectives, the strategies, the labor force, the investments should result in financial gain. No financial gain would indicate that there is a mistake in the determination of the target. So, innovation and creativity must be combined with commercial expertise. In this study literature was examined by using secondary data and sectoral applications.

Keywords: Innovation process, innovation, creativity, innovation strategies, driving forces.

1. GİRİŞ

Turizmde inovasyon, seyahat işletmelerinin, turizm destinasyonlarının ve turizm ile ilgili diğer sektörlerin de ortaya koyacakları yenilikçi çalışmaların çeşitli tezlerle belirlendiği bir süreçtir. Turizmde inovasyonla ilgili çalışmalarda yeni ürün tanıtımı, yeni üretim metotlarının uygulanması, yeni pazarlara açılma gibi hususlar yanında işletmelerin de kendilerini yeniden yapılanmaya (re-organisation) adapte etmeleri gibi konular dikkate alınmalıdır.

Turizm otoriteleri tarafından yapılan inovasyon ile ilgili akademik çalışmalarda, inovasyonun yenilikçi davranış biçimleri olduğu ve bunlara ulaşmanın aşılması bir sorun olmadığı ancak çok ciddi çalışmalar sonunda elde edilebileceği vurgulanmıştır. Günümüzde inovasyon rekabetin temel taşıdır. İnovasyon kavramı olarak işletmelerde önceden belirlenmiş, hedeflenmiş, planlanmış ve ölçülmüş stratejik yenilikler, yeni ürün ve hizmetler, yeni üretim süreçleri, tedarik zinciri bağlantıları, yeni bir yapı veya yönetim uygulama süreci olup bu bölümde detaylı olarak incelenmiştir.

2. İNOVASYON NEDİR?

İnovasyon, “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamındaki Latince “innovare” kökünden türetilmiştir. İnovasyon, kelime anlamı olarak “yenilik, yenileme, ilerleme, gelişme ve değişik bir iş yapmak” anlamlarına gelmektedir. İnovasyonu icat ile karıştırmamak gerekir. En basit tanımıyla inovasyon farklı ve değişik yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. Turizm açısından daha önce bilinen ürün ve hizmeti yeni şekilde ve önemli ölçüde değiştirip pazara sunmak demektir. Başka bir deyişle ürün işletmeye katma değer yaratmalıdır. Tabii ki burada şirketin yeni yatırım yapması ve bütçe ayırması da gereklidir.

Şimdi inovasyon konusunda yapılmış bazı tanımlamaları görelim;

İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün ve hizmetin önceden belirlenmiş süreçte yeni bir pazarlama yöntemi ile pazara sunulması, işyeri çalışmalarında ve dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Page & Connell, 2009)

Aynı pazarda faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için iş süreçlerinde etkinlik ve verimliliklerini artırmaları, yenileşme ve iyileştirme süreçlerini işletmenin iş akışına dâhil etmeleri ve yenilikleri durmaksızın teşvik edici projeler geliştirilmelidirler (Page & Connell, 2009).

Aslında **inovasyon** her alanda, yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi sürecidir. Ayrıca bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanan inovasyon süreci, yenilik ve yaratıcılık vasıtasıyla işletmelerin iş ve organizasyon faaliyetlerinde etkinlik, verimlilik ve maksimum fayda sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etmeye yarayan bir süreçtir (Peters, & Pikkmaat, 2005).

Turizmde inovasyon sadece teknolojik anlamda yapılacak olan bir yenilik süreci olmayıp aynı zamanda işletme kültürünü yansıtan ve bu kültüre adapte olan dinamik bir hizmet sürecidir. Turizm endüstrisinde başarılı olmak isteyen bir ülke açısından inovasyon sürecine ait en temel faktörler, devletin inovasyon hakkındaki önsezi ve tutumu, verdiği teşvikler ve inovasyona yönelik yaklaşımlarıdır (Sundbo, Orfilas-Sintes, & Sorensen, 2007).

İnovasyon teknik, ekonomik ve sosyal süreçlerin hep beraber oluşturdukları bir bütündür. Bireylerde ve toplumlarda değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültür gerektirir. Geleceği yaratmakla ve sürdürülebilir kârlı büyüme sağlamakla ilgili olan inovasyon, mevcut olan ürün ve hizmetleri önemli derecede iyileştirilmiş ürün, hizmet haline getirip bunlarla ilgili süreç ya da yöntemleri ortaya çıkartan anlayıştır.

Bilimsel yönden teorisyenler inovasyon konusunda farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır.

Schumpeter inovasyon sürecini 5 maddede açıklamaktadır (Schumpeter, 1952):

- ✓ Yeni ürün tanıtımı veya mevcut ürün kalitesinde iyileştirmeler,
- ✓ Yeni üretim metodu tanıtımı,
- ✓ Yeni pazarlar, (Niş pazarlar) ¹
- ✓ Ürün dağıtımında yeni metotlar,
- ✓ İşletmede yeni model organizasyona geçme.

¹ Niş pazarlama (niche marketing) genellikle düşük hedefli veya hiç hedeflenmeyen pazar segmentlerine odaklanma demektir.

Hjalager'e göre İnovasyon çeşitleri (Hjalager; 2002);

- ✓ Yeni ürün inovasyonu,
- ✓ İletişim teknolojileri gibi faaliyetlerin performanslarını arttıran süreç inovasyonu,
- ✓ Yönetim inovasyonu,
- ✓ Lojistik inovasyonu,
- ✓ Kurumsal inovasyonlar.

Wan, Ong ve Lee inovasyon çeşitlerini üçe ayırmaktadırlar (Wan; Ong & Lee, 2005):

- ✓ Teknik ve idari inovasyon,
- ✓ Ürün ve süreç inovasyonu,
- ✓ Köklü ve devamlı artış gösteren inovasyon.

Abernathy ve Clark Modeli;²

- ✓ Sürekli inovasyon, (Devamlı olarak pazara yeni ürün sunmak, yatırım yapmak)
- ✓ Niş inovasyonu, (Girişimcilerin nadir görülen alanlarda yeni pazarlara girmeleri ve kâr elde etmeleri çabaları,
- ✓ Mimari inovasyonlar, (Destinasyondaki turizm imajını yeniden biçimlendirme veya temalı destinasyon modelleri hakkında yeni ürün geliştirmek için yeni altyapı ve kapasite olanakları yaratma.)
- ✓ Devrimci inovasyonlar. (Bilhassa bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri takip ederek e-ticareti uygulamak.)

Turizmde inovasyon sürecinde ortaya çıkan en önemli sorun işletmelerin içerisinde olsun veya yetkili mercilere bilgi ulaştırma konusu genellikle sürecin yayılma hızında planlanan sürece uyulamamasıdır. Bu da çoğu kez planlanan süreçten daha uzun zaman alabilmektedir.

Tablo 1: Farklı görüşlere göre inovasyon

Hjalager	Wan, Ong ve Lee	Albernathy ve Clark
Ürün	Teknik ve İdari	Sürekli
Süreç	Ürün ve Süreç	Niş
Yönetim	Köklü ve Artan	Mimari
Lojistik		Devrimci
Kurumsal		

İnovasyon süreç olarak iki basamaktan oluşmaktadır (Page & Connell, 2009);

- ✓ Yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması,
- ✓ Yeni ve yaratıcı fikirlerin ticaretleştirilmesi.

Yapılan tüm yenilikçi çalışmalar, hedeflerin tayini, stratejiler, verilen emek, yapılan yatırımlar sonuçta işletmeye maddi bir getiri sağlamazsa hedef tayininde bir yanlışlık var demektir. Yani yenilikçilik ve yaratıcılık ticari ustalıklarla birleştirilmelidir.

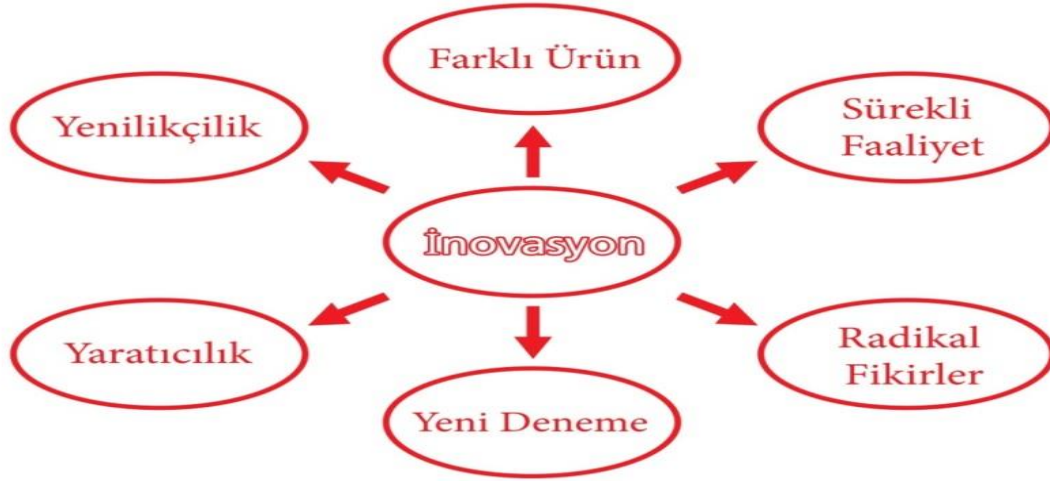
İnovasyon konusunun ana hatlarını bir kez daha gözden geçirirsek; inovasyon,

- ✓ Var olan ürünü diğerlerinden farklı hale getirmektir,
- ✓ Yenilikçi bir faaliyettir,
- ✓ Yaratıcı bir faaliyettir,
- ✓ Sürekli olması gereken bir faaliyettir,
- ✓ Radikal fikirler sonucu ortaya çıkan ve daha önce denenmemiş bir dizi geliştirme ve iyileştirme

² The Abernathy and Clarke Model, Tourism Management, Hjalager, Repairing innovation defectiveness in tourism

faaliyetleridir,

- ✓ Tüm bu faaliyetlerin gerçekçi bir inovasyon faaliyeti olabilmeleri için hayata geçirilmeleri gerekir.



Şekil 1: İnovasyon Süreci

3. TURİZMDE İNOVASYON

Yukarıda konuyu daha çok teorik olarak inceledikten sonra şimdi de turizm endüstrisi açısından irdeleyelim ve önce bazı inovasyon tanımlarını görelim.

İnovasyon, günümüzde turizm sektöründe girişimcilik adına gerçekleştirilen yaratıcılık ve yenilikleri bünyesinde barındıran ve sonucunda pazarda aktif bir kullanım alanı yaratan bir kavramdır (Hjalager; 2002).

İnovasyon, turizm sektöründe son yıllarda adına çok rastlanan bir terim olup özellikle seyahat işletmeleri en önemli konulardan bir tanesidir. Sadece ürün ve hizmetlerde yaratıcılık ve yenilenmeyi kapsamakta, aynı zamanda işletmelerin yeni dönemdeki organizasyon kurallarını ve yönünü de tayin etmektedir (Hirsrich & Peters, 1992).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) yapmış olduğu bir tanıma göre turizmde inovasyon, emek yoğun bir turizm arzıyla faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük çaptaki işletmelerin çok karmaşık bir yapıya sahip olan turizm sektöründe fark yaratma çabalarıdır (OECD, 2006).

Yine OECD'ye göre; Herhangi bir turistik destinasyondaki inovasyon çalışmalarında görülebilecek bir başarısızlık, söz konusu destinasyondaki ürün sunumu ve hizmet eğrisinde önemli ölçüde düşümlere neden olabilecektir (OECD, 2006).

Bir araştırmaya göre turizm endüstrisinde yenilikçilik ve üretkenlik sorunu yaşanmaktadır. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre seyahat acentaları, otel ve restoran işletmelerindeki yenilikçi üretkenlik oranı %49 düzeyinde kalmaktadır (Blake; Sinclair & Soria (2006).

İnovasyon konusu öncelikle devletler için birinci öncelik kabul edilmelidir. Bu da başarıyla çalışan bir sistemin kurulmasını ve etkin politikaların tasarlanıp uygulanmasını gerektirir. İnovasyonda sistem yaklaşımı, hem bilginin üretilmesi, hem de yayılarak uygulanması süreçlerini kapsadığından politikanın odağı, kamunun turizm kurum ve işletmeleriyle etkili iletişime geçmesine dayanır. "Ulusal inovasyon sistemi" nin hayata geçirilmesi ve geliştirilmesi için kamunun özel sektör kuruluşlarıyla (seyahat acentaları ve tur operatörleri dâhil) ortaklaşa bir çalışma içine girmesi elzemdir. Seyahat işletmeleri de konuya hem kendi, hem de sektörel, bölgesel ve ulusal açılardan bakmalıdırlar.

Oluşturulan inovasyon fikri geliştirilmeli ve turizm endüstrisinde kullanılmak üzere ticarileştirilmelidir. Turizm pazarında bir işletme herhangi bir alanda inovasyona gittiğinde bunun patentini alıp lisansını onaylatmadığı takdirde artan rekabet koşullarında şartları daha iyi olan pazar lideri söz konusu işletmenin inovasyon modelini kolayca kopyalayabilmektedir. Örneğin, bu konuda şirketler meydana getirdikleri inovasyonu şirket ismi ile beraber T.C. Türk Patent Enstitüsüne onaylatmaları gerekir. Bu kurum da kendilerine "Marka yenileme belgesi" sunar.

İnovasyon fikirlerinin pratiğe geçirilmesinin önündeki en büyük engel finansal kaynak sıkıntısıdır. Finansal yatırım desteği olmadan inovasyondan bahsetmek zordur. Turizmde inovasyon sürecini anlamak için küçük

çapta faaliyet gösteren seyahat acentalarının nasıl geliştiklerini ve pazarda tutunma gayretlerini yakından incelemek gerekmektedir (Page & Connell, 2009).

Turizm endüstrisindeki mevcut üretkenlik sorunu birçok akademik çalışmaya konu olan KOBİ'ler (Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler) açısından değerlendirildiğinde izolasyon, kaynakların ve sosyal ağ sistemlerinin yetersizliği onlara dezavantaj sağlamakta, aynı zamanda zayıf rekabet gücü, pazarda turizm hakkındaki farkındalığın yetersiz oluşu ve inovasyon sürecinde yetkili mercilerin ilgisizlik sorunlarından kaynaklandığı görülmektedir (Thomas & Augustyn, 2006).

Uluslararası araştırmaların genel sonuçlarına bakıldığında, seyahat işletmelerinin pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, iş süreçlerinde etkinlik ve verimliliği arttırmaları, yenileşme ve iyileşme süreçlerini işletmenin iş akışına dâhil etmeleri için yetkili kamu kuruluşlarının da onları destekleyici ve teşvik edici projeler geliştirilmeleri gerektiğinden bahsedilmektedir.

Seyahat işletmeciliğinde ana hedef müşteri memnuniyetidir. Eğer müşteri yapmış olduğu seyahatten mutlu dönmezse ve bu memnuniyetsizliğini çevresindeki aile mensupları, arkadaşları ve dostlarına anlatırsa turizm faaliyeti büyük yara alır. Bu yüzden inovasyon konusunda seyahat işletmeleri önlerindeki engelleri aşmaları için yenilikler konusunda firma çalışanlarına konuyu çok iyi anlatmaları gerekir. Netice de uygulayıcılar firma elemanlarıdır.

Bu konuda şunlar yapılmalıdır (Moutinho, 2010);

- ✓ Kaliteli personel,
- ✓ Doğru iletişim,
- ✓ Personel eğitimi,
- ✓ Üst ve ast arasında bütünlük ve işbirliği,
- ✓ Kendini müşteri yerine koyma deneyimi, (Elemanların kendilerini müşteri yerine koyarak müşteri odaklı düşünmeleri ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama.)
- ✓ Kaliteli iş uygulamaları. (Bilgi, pazarlama, inovasyon ve diğer elementleri bir potada eriterek işletme başarısını sağlamak)

Seyahat acentaları ve tur operatörleri pazarda tutunabilmek adına ürün ve hizmetlerinde inovasyona çok önem vermelidirler. Öncelikle ilk kuruluş safhasında çok rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmenin yollarını aramak mecburiyetindedirler. Pazarda tutunduktan sonra da devamlı olarak inovatif çalışmalar yapmalıdırlar. (Morrison, Rimmington & Williams, 1999), bir seyahat işletmenin evrelerini şöyle açıklamıştır;

- ✓ Kuruluş,
- ✓ Var olma, (Turizm pazarına ilk giriş evresi)
- ✓ Yaşamını devam ettirme, (Pazarda tutunabilme çabaları)
- ✓ Başarı, (Kendini ispat etme)
- ✓ Büyüme, (Pazarda devamlılık)
- ✓ Olgunluk. (Tüketici tarafından tanınma, tercih edilme evresi)

Tüm bu evrelerde yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlere devam edilmelidir.

İşletmelerin kuruluş ve var olma aşamalarında şirket sahipleri ve müdürlerinin yönetim becerileri devamlılığı getirir. Yaşamı devam ettirmek için sermaye artırımı ve finansal kaynak bulunması çok önemlidir. Başarı aşamasında işletmeler kararlı bir yapıda kalmayı tercih edebilir ve istikrarlı bir büyüme politikası güdebilirler. Pazarda tutunabilme ve olgunluk evrelerinde finans yönetiminin doğru işlememesi işletmelerin önündeki en önemli engeldir (Page, Forer, & Lawton (1999). Bu konu kitabımızın muhasebe ve finans bölümünde detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bilhassa yaşamı devam ettirme aşamasında birçok işletme kurumsal yönetim ve finans sistemlerinin iyi işlememesi neticesinde duraklamakta ve hatta pazardan çekilme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Shaw & Williams, 2004)

Seyahat işletmelerinin yaşamı devam ettirme ve büyüme evrelerinde onları etkileyecek önemli unsurlar şunlardır;

- ✓ Nakit akışı,
- ✓ Personel kalitesi ve çalışma yapısı,
- ✓ Teknolojinin doğru kullanımı,
- ✓ İş akışı planlaması,
- ✓ Pazarlama teknikleri,
- ✓ Kurumsallaşma,
- ✓ Yönetim becerileri.

Yenilikçi ve yaratıcı olmak seyahat işletmeleri için vazgeçilmez bir ihtiyaç haline gelmiştir. İnovasyon uygulamaları firmanın gelecekteki vizyonu üzerinde çok olumlu etki yapar. Seyahat işletmelerinde yapılacak gerçekçi yenilikler ve sonucunda gelişme trendleri aynı zamanda onlara ekonomik değer kazandıracaktır. İşletmelerde stratejik inovasyon kararları yönetim disiplininin bir boyutudur. Bu nedenle yeni ürünlerin, hizmetlerin, yeni üretim süreçlerinin, tedarik zinciri bağlantılarının, yönetsel revizyonların, iletişim değişikliklerinin ve kurumsal paradigmalarda inovasyonun sürdürülebilir olması onlara rekabetçi bir avantaj sağlar.

Stratejik inovasyonları tanım olarak, firmada rutin olarak yapılmış olan yeniliklerden ayırt etmek gerekir. Çünkü stratejik inovasyon kararları gerçekten pazarda tutunabilirlik sağlar ve sürdürülebilir bir tercih nedenidir (Goodstein, Nolan, & Pheiffer, 1992).

Joseph Schumpeter ve Luiz Moutinho modern turizm konseptinde inovasyonu şöyle sınıflandırmışlardır (Schumpeter, 1961).

✓ **Ürün/Hizmet İnovasyonları**

Ürün ve hizmetlerde inovasyon, mevcut ürün ve hizmetlerin niteliği ve kalitesini daha iyi seviyeye çıkarmayı ifade eder. Veyahut daha önce hiçbir acentanın sunmadığı ürün ve hizmeti sunarak müşteri portföyünü arttırmaktır. Bir ürün ve hizmetin inovasyonundan söz edebilmek için pazardaki rakiplerin ürün ve hizmetleri ile rekabet edebilir ve daha iyisini sunulabilir olması gerekmektedir. İnovasyon, fonksiyonel özelliklere sahip, teknik olarak yüksek kapasiteli, ulaşma kolaylığı sağlayan, imajı ve pazar değeri yüksek nitelikte olmalıdır. Turizm ve Seyahat sektöründe ürün ve hizmet inovasyonu, tüketicinin ruhuna hitap eden, bireysel ihtiyaçlarının gideren ve yeni tatil tecrübelerinin yaşatılacağına garantisini vermelidir.

✓ **Süreç İnovasyonu**

Seyahat işletmelerinin fonksiyonları, ürün ve hizmetleri değil, temel iş süreçleri göz önünde bulundurularak yapılan yeniliklere süreç inovasyonu adı verilir. Bu süreçte inovasyon hedefi zaman tasarrufu sağlayarak, mevcut işletme kaynaklarını kullanarak ve yeni stratejiler uygulanarak verimliliği artırma yoluna gidilir. Süreç inovasyonu, tüketici için üründe meydana gelen gözle görülebilir değişiklikleri içerdiğinden tüketicinin avantajlı hizmetleri, daha geniş bir seçenek şablonundan daha fazla özgün kararlar alarak seçme imkânına olanak tanımaktadır. Süreç inovasyonunun gözle görülemeyen kısımları da mevcuttur. İnovasyon süreçlerine planlama ve uygulama açılarından bakıldığında seyahat işletmelerinin birbirine benzemediğini göz önünde bulundurmak yararlı olacaktır.

✓ **Tedarik Zinciri İnovasyonu**

Tedarik zinciri yönetiminde öncelikle doğru tedarikçilerin seçilmesi ve onlarla karşılıklı güvене dayalı ilişkilerin kurulması inovasyon kararı alınmasında temel hususlardır. Tedarikçilerin performans değerlendirilmesi ve ortaklarla işbirliğini artırıcı yenilikler yapılmalıdır. Aksi takdirde işletme tek başına ayakta kalamaz. Teknoloji, değişim ve gelişmeler için sonuna kadar kullanılmalıdır. Turizmde üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşirse değer kazanır. Bu tip lojistik kararların alınması işletmelere üstünlük sağlar ve tüketiciye verilen hizmetin önemi ortaya çıkar.

✓ **Yönetsel-İdari İnovasyon**

Bir adı da personel inovasyonudur. Esas iş gören kesim olan personeli yeni yönetim stili ve konsepti hakkında eğitmek ve eksik yönlerini güçlendirmek gibi bir misyonla hareket edilmesi ve işletme içinde iş bölümünde köklü değişiklikleri içeren inovasyon türüdür. Yönetsel inovasyon, yeni çalışma teşvikleri, var olan yetenek ve becerileri geliştirme veya hizmet sunum aşamasında personel ve tüketici arasındaki ilişkiyi yeniden düzenleme amaçlarından oluşmaktadır. İnovasyon hedefleri personele çok iyi aktarılmalı ve

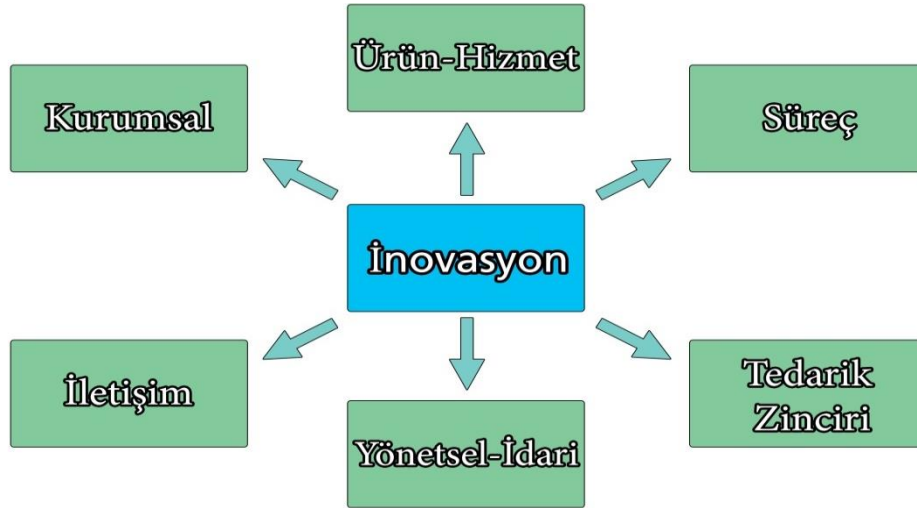
yenilikler sonucunda elde edecekleri kazanımlar anlatılmalıdır. Sonuçta üst yönetim ve personel arasında dayanışma sağlanır.

✓ İletişim İnovasyonu

Ürün ve hizmet inovasyonları sonucundaki gelişmeler, markalaşma ve pazarlama organizasyonları, satış gibi konularda tüketici geri bildirimini (feed back) kapsamaktadır. Bu konuda tüketicilerin düşünceleri ve onlarla iletişimde yeni sistemler oluşturma, diyalog kurma ve bu amaçlar için kullanılacak olan yeni teknolojileri içermektedir.

✓ Kurumsal İnovasyon

İşletmelerin çalışma yöntemlerini tamamen değiştirip yeni bir kadro ve imajla farklılaşma ve yenilik sağlamasıdır. Atıl kaynaklar ve firma içinde tam tanımlanamayan alanlarda katma değer üretmeyi amaçlayan yeni iş modellerini içermektedir. Kamu ve özel sektör iş birliği gibi yeni iş paradigmaları kurumsal inovasyonun pratiğe uyarlanmasına rehberlik edebilir. Kurumsal inovasyon, aynı zamanda sermaye artırımını, mülkiyet hakları, iş sahipliğini organize etmek için yasal çerçeve ve prosedürlerin yeniden yapılandırılmasını içermektedir. İşletmede çalışan her bireyi fikir üretmede cesaretlendirecek yeni fikir yönetimi veya kurumsal inovasyon stratejisi geliştirmek, inovasyonun kurumsallaşmasını ve üst yönetimin personelle bütünleşmesini sağlayacaktır.



Şekil 2: İnovasyon

Turizm ürününün doğasından dolayı üretim ve tüketim aynı anda gerçekleştiği için özellikle bir araya getirilmiş inovasyonların tüketicilere aynı anda sunulmasını zorunlu kılmaktadır. Küçük ekonomik marjlar sağlayan operasyonlarda herhangi bir değişiklik veya yatırım, üretim zincirinin diğer bölümlerinde potansiyel ek yenilikler için sürekli değer yaratma konularının analiz edilmesini gerektirecektir. Kapsamlı bir değerlendirme, stratejik yönetim için önemli bir konudur (Buhalis, 1998).

4. İNOVASYON STRATEJİLERİ İÇİN GEREKLİ İTİCİ GÜÇLER

İnovasyon stratejilerinin uygulanmaları sırasında itici güçlerden (Moutinho, 2010) de bahsetmek faydalı olacaktır. Bahsi geçen itici güçler farklı başlıklar altında aşağıda yer almaktadır.

✓ Teknoloji Odaklı Stratejiler

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinden gerekli şekilde istifade etmek,
- Ticari amaçlı ürün tanıtımları ve reklam çalışmaları yapmak,
- Turizm etkinliklerini ve fuarları ziyaret etmek,
- Rakiplerin kullandıkları teknolojileri yakından takip etmek,
- İleri teknolojinin daha hızlı ve doğru uygulanabilmesi için turizm dışındaki girişimcilerden fikir ve ilham almak.

✓ Araştırma Odaklı Stratejiler

- Üniversitelerin turizm ve işletme bölümleri ile temas sağlamak, akademik gelişmelerden haberdar olmak,
- Gerekirse üniversite profesörleri ve öğretim görevlilerini danışman olarak işe almak,
- Yeni araştırma taramaları yapmak ve bilimsel çalışmalarını takip etmek,
- Çalışılan destinasyonlardaki ortak projelere katılmak,
- Bölgesel sivil toplum örgütleriyle yakın temasta olmak,
- Davet edilecek araştırmacılarla beraber inovasyonlar hakkında seminer, roadshow ve workshoplar organize etmek.

✓ Tedarikçi Odaklı İnovasyonlar

- Basında başkalarının ürün sunumlarını ve reklamlarını takip etmek, fikir almak,
- Turizm etkinliklerini ve fuarları ziyaret etmek,
- Franchising olanaklarını araştırmak,
- Ana tedarikçiler ile işbirliği yapmak.

✓ Fiyat ve Maliyet Odaklı İnovasyonlar

- Müşteriler ile görüşerek onların gözlemlerini öğrenmek, grup müşterilerin görüşlerine odaklanmak,
- Ticareti etkinlikleri ve fuarlarını ziyaret etmek,
- Rakiplerin ve diğer hizmet sunan işletmelerin maliyet tasarruf önlemlerini incelemek.

✓ Personel Odaklı İnovasyonlar

- Personel için seminer ve toplantılar düzenlemek,
- Değişik fikirleri ve önerileri değerlendirmek amacıyla öneri kutusu oluşturmak,
- Çalışma prensiplerini doğru tayin etmek ve çalışanlar uygulatmak,
- Çalışanların iş güvenliğini sağlamak,
- Çalışanların iş konusunda gelişmelerini sağlamak,
- Çalışanların yenilikçi fikirlerine önem vermek ve onları bu konuda teşvik etmek,

✓ Müşteri Odaklı İnovasyonlar

- Müşteri anketleri yapmak ve değerlendirmek,
- Öneri ve şikâyet kutusu oluşturmak,
- Önemli ve sadık müşterilerin yenilikçi fikirlere katılımlarını sağlamak,
- Kamuoyu araştırması yapmak.

✓ Mevzuat Odaklı İnovasyonlar

- Ulusal ve uluslararası mevzuat süreçlerini değerlendirmek ve takip etmek,
- İnovasyon süreçlerini değerlendirmesi için gerekirse dışarıdan uzman davet etmek,
- İlgili Bakanlık ve turizm paydaşlarından bilgi edinmek.

5. DÜNYA TURİZM ÖRGÜTÜ (UNWTO) İNOVASYON ÖDÜLLERİ

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) 2003 yılından bu yana turizm ve seyahat sektöründe inovasyon konusunda başarılı kamu ve özel sektör kuruluşlarına ödüller vermektedir. Başlangıcından beri 70 den fazla kurum ve kuruluş bu ödüle hak kazanmıştır.

Tamamen teşvik amaçlı olan ödüller her yıl şu kategorilerde verilmektedir.

5.1. UNWTO Kamu Politikası ve Yönetiminde Yenilikçilik Ödülü

Kamunun doğrudan veya kamu-özel sektör kuruluşlarının müştereken yapmış oldukları turizm projeleri için verilen bir ödüdür. Burada esas birçok turizm sektörü paydaşlarını kapsayan yenilikçi, somut ve sürdürülebilir modellerin sunulmasıdır.

5.2. UNWTO İşletmelerde Yenilikçilik Ödülü

Turizm alanında yenilikçi ürünler veya hizmetler sunan girişimci özel sektör kuruluşlarına verilen bir ödüdür. Burada projenin öncelikle çevre dostu uygulama olması ve toplumda yeni bir katkı yaratması ön plandadır.

5.3. UNWTO Sivil Toplum Kuruluşlarında Yenilikçilik Ödülü

Başarılı, kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarına verilen bir ödüdür. Bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan dengeli ve sürdürülebilir kalkınması için yapılan stratejik ve orijinal projelere verilir.

5.4. UNWTO Araştırma ve Teknolojide Yenilik Ödülü

Ödül, sürdürülebilir turizmin gelişimi için yeni bir teknoloji sunan ve turizmi en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olan vizyon sahibi ve öncü bir özel sektör kuruluşuna, bir topluluğa, hatta bir ülkeye verilebilir. Projenin turizm sektöründe kanıtlanmış ve ölçülebilir bir etkisi olduğu ortaya konulmalıdır.

KAYNAKÇA

Blake, A., Sinclair, M. And Soria, J. (2006), Tourism Productivity: Evidence from the UK Annals of Tourism Research, 33 (4): 1099-1120.

Buhalis, D. (1998) "Strategic use of information technology in the tourism industry", Tourism Management, 19, 409-421.

Dess, G., Lumpkin, G, and Taylor, M.L., (2005), Strategic Management, McGraw-Hill, New York

Goodstein, L.D., Nolan, T.M. and Pheiffer, J.W. (1992) Applied Strategic Planning-a Comprehensive Guide. Pheiffer and Company, San Diego, California.

Hirsrich, R.D. and Peters, M.P. (1992), Entrepreneurship-Starting, Developing and Managing a New Enterprise, Second Edition. Homewood, Irwin: IL.

Hjalager, A. (2002), "Repairing innovation defectiveness in tourism", Tourism Management, 23 (4): 464-74.

Hjalager, ag.e. p. 465.

Luiz Moutinho (2010), Strategic Management in Tourism, CABI Tourism Texts, 2nd Edition, UK.

Luiz Moutinho (2011), Strategic Management in Tourism, Cabi.Org, UK.

Morrison, A., Rimmington, M. And Williams, C. (1999), Entrepreneurship in the Hospitality Tourism and Leisure Industries. Oxford: Butterworth-Heinemann.

OECD (2006), Innovation and Growth in Tourism. Paris: OECD.

OECD (2006), Innovation and Growth in Tourism. Paris: OECD.

Page, S.J., Forer, P. And Lawton, G.R. (1999), Small business development and tourism: Terra incognita Tourism Management, 20, 435-59.

Peters, M. And Pikkmaat, B. (2005), Innovation in tourism, in M. Peters and B. Pikkmaat (eds) Innovation in Hospitality and Tourism, Binghampton, NJ: The Haworth Hospitality Press

Schumpeter, J. (1952), Can Capitalism Survive? New York: Harper & Row.

Schumpeter, J., (1961) The Theory of Economic Development, Oxford University Press, New York.

Shaw, G. And Williams, A. (2004), From lifestyle consumption to lifestyle production: Changing patterns of tourism consumption, R. Thomas (ed.) Small Firms in Tourism: International Perspectives, Oxford: Elsevier.

Stephen J. Page & Joanne Connell, Tourism A Modern Synthesis, South Western Cengage Learning, Third Edition, UK, 2009, p. 296.

Stephen J. Page & Joanne Connell (2009). *Tourism A Modern Synthesis*, South Western Cengage Learning, Third Edition, UK.

Sundbo, J., Orfilas-Sintes, F. And Sorensen, F. (2007), The innovative behaviour of tourism firms-comperative studies of Denmark and Spain, *Research Policy*, 36 (1): 88-106.

The Abernathy and Clarke Model, *Tourism Management*, Hjalager, Repairing innovation defectiveness in tourism

Thomas, R. And Augustyn, M. (eds) (2006) *Tourism in the New Europe*. Oxford: Elsevier

Wan, D., Ong, C. And Lee, F. (2005), "Determinants of firm innovation in Singapore", *Technovation*, 25 (3): 261-8.