

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNOVASYON VE DEĞİŞİM
YÖNETİMİ HAKKINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan Kaan BATMAS

Balıkesir, 2020

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNOVASYON VE DEĞİŞİM
YÖNETİMİ HAKKINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan Kaan BATMAS

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

Balıkesir, 2020

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201612525032 numaralı Hasan Kaan BATMAS'ın hazırladığı "Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve Değişim Yönetimi Hakkında Nitel Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 20.01.2020 tarihinde yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan
Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

Üye (Danışman).....
Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

Üye.....
Dr. Öğr. Üyesi Uğur CEYLAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

22/01/2020
Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Kenan Ziya TAZ
Müdür

ÖNSÖZ

Nüfusun ve tüketici taleplerinin artması, dünyanın globalleşmesi, teknolojinin gelişmesi, ulaşımın kolaylaşması gibi bir çok faktör her geçen gün faaliyet gösteren işletme sayısının artmasına neden olmaktadır. Artan işletme sayısı yüksek bir rekabet ortamını da beraberinde getirmektedir. Günümüzde hemen her sektör için artarak devam eden bir rekabetten söz edilebilmektedir. Bu denli bir rekabet söz konusu olduğunda da işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi açısından inovasyon kavramı önem kazanmaktadır. İnovasyon, işletmelere sağladığı bir çok fayda ile onlara rekabet avantajı kazandırsa da aynı zamanda bir değişim sorununu da doğurmaktadır. İnovasyonlar sonrası gerek örgütte gerekse operasyonda meydana gelecek değişimler herkes tarafından memnuniyetle karşılanmayabilmektedir. Konaklama sektöründe de durum diğer sektörlerden farklı değildir. Konaklama hizmeti sunan işletmeler rekabet ortamı içerisinde ayakta kalma mücadelesi vermektedirler. Bu nedenle inovasyon ve değişim kavramları konaklama işletmeleri için de büyük önem arz etmektedir. Bu çalışma konaklama işletmelerindeki inovasyon uygulamaları ve bu inovasyon uygulamalarının beraberinde getirdiği değişimin etkilerini incelemek üzere hazırlanmıştır.

Tüm bu süreç boyunca bana yol gösteren tez danışmanım, kıymetli hocam Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU'na yardımları ve süreç boyunca gösterdiği sabırdan dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Lisansüstü eğitimim boyunca bana kattıklarından dolayı başta Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT hocam olmak üzere Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi'nin saygıdeğer hocalarına teşekkür ederim.

Gerek lisans gerekse lisansüstü eğitimim boyunca bana her konuda yardımcı olan değerli hocalarım Prof. Dr. Özgür ASLAN, Dr. Öğretim Üyesi Sevinç ASLAN, Arş. Gör. Dr. Mehmet Altuğ ŞAHİN ve Arş. Gör. Eyüp KARAYILAN başta olmak üzere İstanbul Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nün çok kıymetli hocalarına teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmaya yaptıkları katkılardan dolayı çok değerli hocalarım Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN ve Dr. Öğr. Üyesi Uğur CEYLAN'a teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasının farklı kısım veya kısımlarında bana yardımcı olan, öneri ve eleştirileriyle beni aydınlatan değerli arkadaşlarım Ufuk BAL, Ozan Ahmet GÖKÇE ve Caner ŞİMŞEK'e teşekkür ederim. Ayrıca veri toplama sürecindeki yardımlarından dolayı çok kıymetli Melike TURHAN'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca süreçteki katkılarından dolayı Arş. Gör. Yunus ÖZHASAR'a ve veri toplama sürecinde benden yardımlarını esirgemeyen, İstanbul Üniversitesi'nde aynı sıraları paylaştığım değerli arkadaşlarım İlker Kadir ÖZDEMİR, Gökçe NUHOĞLU ve Halime GÜNDOĞDU ile çalışmama katkı sağlayan tüm otel yöneticilerine teşekkür ediyorum.

Son olarak Balıkesir'de bulunduğum süre boyunca benimle beraber olan, bana yardımlarını esirgemeyen, gerek BTİOYO'da gerekse Balıkesir Üniversitesi'nin çeşitli birimlerinde eğitim gören değerli arkadaşlarıma ve tüm süreç boyunca maddi anlamda hiçbir yardımını esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürler.

Balıkesir, 2020

Hasan Kaan BATMAS

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNOVASYON VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ HAKKINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

BATMAS, Hasan Kaan

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

2020, 94 Sayfa

İnovasyon kavramı, diğer bir çok sektörde olduğu gibi konaklama sektöründe de işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürmelerinde oldukça önemli bir role sahiptir. Konaklama işletmeleri inovatif uygulamalar yaparak maliyetlerini düşürmek, kaliteyi arttırmak vb. bir çok olumlu sonuç elde etmektedir. Yine de inovasyon, beraberinde bir çok artıyı getirmekle birlikte bir değişimi de getirmektedir. Bu değişim herkes tarafından olumlu karşılanmayabilmektedir. Bu bağlamda değişimin yönetilmesi, inovasyonun başarıya ulaşmasında en etkili unsurlardan birisi olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde inovasyon uygulamalarını ve bu uygulamalar sonucu meydana gelmesi muhtemel değişimin ne şekilde yönetildiğini incelemektir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde misafirlerin ve çalışanların inovasyon ve değişime bakış açıları, çalışanların değişime ne şekilde hazırlandıkları ve çalışanların değişime direnmesi durumunda bunun üstesinden gelmek için ne gibi stratejiler uygulandığı araştırılmıştır.

Araştırmanın verileri İstanbul'da faaliyet gösteren 25 konaklama işletmesinde şef, departman müdürü, otel müdürü veya otel sahibi pozisyonlarında çalışan katılımcılardan yapılandırılmış mülakat yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada çeşitliliği maksimuma çıkaran örnekleme yöntemi kullanılarak farklı karakteristiklere sahip oteller hakkında bilgi toplanılması amaçlanmıştır.

Elde edilen veriler nitel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar analiz edilerek her bir soru için temalar belirlenmiştir. Ardından katılımcıların verdikleri yanıtlar uygun tema altına yerleştirilmiştir. Katılımcıların cevapları yorumlanmıştır ve bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca betimsel analiz yönteminde olduğu gibi katılımcıların cevaplarından direkt alıntılar da yapılmıştır.

Bulgular, konaklama işletmelerinde inovasyon uygulamalarının yapıldığını göstermektedir. Araştırma sonuçları, konaklama işletmelerinde inovasyonun ağırlıklı olarak misafir memnuniyetini sağlamak için yapıldığını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte gerek misafirlerin gerekse çalışanların inovasyon ve değişime genel olarak olumlu yaklaştıkları ortaya konmuştur. Ulaşılan bir diğer sonuç, çalışanların değişime hazırlanması ve değişime karşı direncin önlenmesinde çalışanlarla bilgi paylaşımı ve çalışanları eğitmenin en çok başvurulan yöntemler olduklarıdır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Değişim, Değişim Yönetimi, Konaklama İşletmeleri.

ABSTRACT

A QUALITATIVE RESEARCH ABOUT INNOVATION AND CHANGE MANAGEMENT IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS

BATMAS, Hasan Kaan

Master Thesis, Department of Tourism Management

Advisor: Assc. Prof. Dr. Ozlem KOROGLU

2020, 94 Pages

Concept of innovation has a crucial role for accommodation sector just as other sectors, to subsist in competitive environment. Accommodation establishments get lots of positive outputs like cost-saving, improved quality etc. by making innovative applications. Innovation brings not only good things but also a change. This change may not be welcomed by everyone. In this context, change management becomes one of the most important factor in success of innovation.

The aim of this study is to examine innovation applications in accommodation establishments and how the possible change by this applications are managed. In this context, guest's and employee's attitudes toward innovation and change, how employees get prepared for change and what kind of strategies are applied if employees resist to change; was researched.

The data of the study were obtained from 25 participants who work as supervisor, department manager, hotel manager or hotel owner via using structured interview technique. By using maximum variation sample technique, it is aimed that to collect data from hotels with different characteristics.

Obtained data were analyzed by qualitative analysis method. Themes were determined for each question by analysing answers from participants. Then the answers were placed under appropriate themes. The answers of participants were interpreted and findings have been reached. Also direct quotes from participant's answers were given as in descriptive analysis method.

The findings show that innovation applications are made in accommodation establishments. The results of the study revealed that innovation are mostly made for guest satisfaction in accommodation establishments. And also it is revealed that guests and employees usually welcome innovation and change. Another result is that to prepare employees for change and to prevent resistance against change, sharing information with employees and employee education are the most used methods.

Keywords: Innovation, Change, Change Management, Accommodation Businesses

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Problem Cümlesi	2
1.3. Alt Problemler	3
1.4. Araştırmanın Önemi	3
1.5. Varsayımlar	3
1.6. Sınırlılıklar	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN	5
2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1.1. İnovasyon	5
2.1.1.1. İnovasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	5
2.1.1.2. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar	7
2.1.1.2.1. Yaratıcılık.....	7
2.1.1.2.2. Buluş (İcat)	8
2.1.1.2.3. Teknoloji	8
2.1.1.2.4. Ar-Ge.....	9
2.1.1.3. İnovasyonun Özellikleri.....	10
2.1.1.4. İnovasyonun Önemi.....	12
2.1.1.5. İnovasyonun Amacı.....	12
2.1.1.6. İnovasyon Çeşitleri.....	13
2.1.1.6.1. Ürün İnovasyonu.....	14
2.1.1.6.2. Süreç İnovasyonu.....	15
2.1.1.6.3. Pazarlama İnovasyonu.....	16
2.1.1.6.4. Organizasyonel İnovasyon	16
2.1.1.7. İnovasyon ve Değişim Yönetimi İlişkisi	17
2.1.2. Değişim ve Değişim Yönetimi	18
2.1.2.1. Değişim Kavramı	18
2.1.2.2. Değişimin Özellikleri	20
2.1.2.3. Değişimin Çeşitleri.....	21
2.1.2.4. Değişimin Nedenleri.....	23
2.1.2.4.1. Dışsal Nedenler.....	24
2.1.2.4.2. İçsel Nedenler	25

2.1.2.5. Değişim Ekibi ve Değişim Yönetimi	25
2.1.2.5.1. Lider	26
2.1.2.5.2. Süreç Sahibi.....	27
2.1.2.5.3. İdare Komitesi	28
2.1.2.5.4. Değişim Yönetimi Çarı	28
2.1.2.6. Değişim Modeli ve Süreci	28
2.1.2.6.1. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli	29
2.1.2.6.2. McKinsey Consulting ve 7S Modeli.....	30
2.1.2.6.3. Burke ve Litwin'in Nedensellik Modeli.....	30
2.1.2.7. Değişimin Zorlukları ve Değişime Direnç.....	31
2.1.2.7.1. İş İle İlgili Nedenler	34
2.1.2.7.2. Kişisel Nedenler.....	34
2.1.2.7.3. Sosyal Nedenler	34
2.1.2.8. Değişime Karşı Dirençle Mücadele Etmeye Yönelik Stratejiler	35
2.1.2.8.1. Katılım Stratejisi	35
2.1.2.8.2. İletişim ve Eğitim.....	35
2.1.2.8.3. Destekleme	36
2.1.2.8.4. Pazarlık ve Taviz Verme	36
2.1.2.8.5. Tehdit ve Baskı Yapma.....	36
2.1.3. Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve Değişim	37
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	38
2.2.1. Turizmde İnovasyon Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	39
2.2.2. Turizmde Değişim Yönetimi Üzerine Yapılmış Çalışmalar	43
3. YÖNTEM.....	45
3.1. Araştırma Soruları	45
3.2. Örneklem Seçimi ve Evren	45
3.3. Veri Toplama Aracı ve Tekniği.....	46
3.4. Veri Toplama Süreci.....	47
3.5. Verilerin Analizi	47
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	49
4.1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	49
4.2. Konaklama İşletmelerinin Özelliklerine Dair Bulgular.....	50
4.3. Katılımcıların Görüşme Sorularına Verdikleri Cevaplara Ait Bulgular	52
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	79
5.1. Sonuçlar	79
5.2. Öneriler	83
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	93
Ek-1 Görüşme Soruları.....	93

ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 1. İnovasyon Tanımları.....	6
Çizelge 2. Değişim Çeşitleri.....	21
Çizelge 3. Bireylerin Değişim Karşısında Tepkileri.....	32
Çizelge 4. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	49
Çizelge 5. Konaklama İşletmelerine Dair Bulgular.....	51
Çizelge 6. İnovasyon Kavramına Dair Yapılan Tanımlar.....	52
Çizelge 7. İnovasyon Uygulamalarının Yapılma Durumu.....	53
Çizelge 8. Konaklama İşletmelerinde İnovasyon Uygulamalarını Yapan Kişilere Ait Bulgular.....	55
Çizelge 9. Otelleri İnovasyon Yapmaya İten Sebepler.....	57
Çizelge 10. Otellerin İnovasyon Yaptıkları Alanlar.....	60
Çizelge 11. İnovasyonlar Karşısında Çalışanların Tepkileri.....	61
Çizelge 12. İnovasyonlar Karşısında Otel Misafirlerinin Tepkileri.....	62
Çizelge 13. İnovasyonların Başarıya Ulaşma Durumu.....	64
Çizelge 14. İnovasyonların Tanıtılması/Duyurulması.....	65
Çizelge 15. Yapılan İnovasyonların Örnek Alınma Durumu.....	66
Çizelge 16. Değişim Kavramına Dair Yapılan Tanımlar.....	68
Çizelge 17. Değişimin Sürekliliği.....	69
Çizelge 18. Otelleri Değişime Götüren Durumlar.....	70
Çizelge 19. Çalışanları Değişime Hazırlama Adına Uygulanan Stratejiler.....	71
Çizelge 20. Çalışanların Değişime Direnme Durumu ve Uygulanan Stratejiler.....	72
Çizelge 21. Değişim Karşısında Misafir ve Çalışanların Tepkileri.....	73

Çizelge 22. Değişim İçin İnovasyonun Gereklilik Durumu.....	74
Çizelge 23. Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve Değişim Talebinin Kimden/Kimlerden Geldiğine Dair Bulgular.....	75
Çizelge 24. İnovasyon ve Değişimin Sonuçlarına Dair Katılımcı Görüşleri (Olumlu).....	76
Çizelge 25. İnovasyon ve Değişimin Sonuçlarına Dair Katılımcı Görüşleri (Olumsuz).....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. İnovasyon Çeşitleri.....	14
Şekil 2. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli.....	29
Şekil 3. Burke ve Litwin'in Nedensellik Modeli.....	31
Şekil 4. Araştırma Sorularının Kapsamı.....	45
Şekil 5. Evren ve Örneklem.....	45

1. GİRİŞ

Herakleitos'un da söylediği üzere değişim, değişmeyen tek gerçektir. Diğer bir ifade ile değişim, tarihin başlangıcından beri daima var olmuştur. Binlerce yıl önce taşları yontarak araç-gereçler yapan insanoğlu bugün sayısız teknolojik alet üretip bunları tüketebiliyorsa bu binlerce yıldır süregelen yenilikçiliğin ve değişimin bir sonucudur.

Değişim yalnızca insanlar ve araç-gereçler ile sınırlı değildir. Dünya üzerinde var olan her şey bir şekilde değişimden etkilenmektedir. Benzer bir durum işletmeler için de söz konusudur. Gelişen teknoloji ve icatların inovasyona dönüştürülmesinin bir sonucu olarak işletmeler de sürekli olarak değişmekte, ürettikleri mal veya hizmetleri daha hızlı, daha ucuz ve daha kaliteli üretmek için yeni geliştirilen teknik ve malzemelerden yararlanmak durumundadır.

Turizm işletmelerinde de durum diğer sektörlerde olduğundan farklı değildir. Gerek konaklama işletmeleri gerekse seyahat acentaları yeni teknolojilere paralel olarak iş yapma metodlarında, ürettikleri ve kullandıkları mal ve hizmetlerde yenilikler yapmaktadırlar. Basit bir örnek olarak bilgisayar teknolojisinin ortaya çıkması ile birlikte otellerin rezervasyonlarını defterlere yazmayı bırakarak bilgisayarlı sistemlere geçmeleri verilebilmektedir. Yine otellerde kat hizmetleri departmanlarının konsantre temizlik maddelerini kullanarak maliyeti düşürmeleri konaklama işletmelerindeki yeniliklere örnektir.

Diğer yandan yapılan tüm bu yenilikler değişime neden olmaktadır. Yeni ürün ve yöntemlerin kullanılması ister istemez eski olanın değiştii anlamını taşımaktadır. Değişim her ne kadar işletmelerin avantaj sağlaması amacıyla yapılmakta olsa bile işletme personeli her zaman bu değişime olumlu karşılık veremeyebilmektedir. Bazı bireyler yeni yolları denemektense alışmış oldukları yöntemlere bağlı kalma eğiliminde olabilmektedirler. Yine araştırma-geliştirme faaliyetlerinin maliyetleri gibi unsurlara bağlı olarak işletme yöneticileri ve işletme sahipleri de değişim yapmamakta diretebilmektedirler. Bu çalışmanın amacı yeniliğin meydana getirdiği değişimlerle ilgili olarak konaklama işletmecileri, konaklama işletmeleri yöneticileri ve konaklama işletmeleri personellerinin neler düşündüklerini ortaya koymaktır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Globalleşmenin bir sonucu olarak diğer birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de rekabet her geçen gün artmaktadır. Artan rekabet ile birlikte turizm işletmeleri standart ürün/hizmet ve fiyat rekabeti yapmak yerine seçici müşterilere hitap eden farklılaştırılmış ürün ve hizmetler arz etmeye başlamışlardır. Bunun bir sonucu olarak turizm işletmeleri arasındaki rekabette fiyatın yanı sıra düşük fiyat-yüksek kalite, inovasyon, üründe ve hizmette çeşitlilik, hız ve müşteri memnuniyeti gibi etkenler de önem arz etmeye başlamışlardır (Bahar, 2006: 37; Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013: 2).

Turizm işletmeleri günümüzde oldukça yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmektedirler. Turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler bu zorlu rekabet ortamında kar elde edebilmek ve pazardaki mevcut yerlerini muhafaza etmek için bir takım hamleleri yapmak durumundadır (Karakaş, Yıldız ve Kınır, 2016: 2). Rekabet ortamında işletmenin pozisyonunu korumasında yardımcı olacak hamlelerden birisi de gelişen teknolojiden yararlanmak ve değişen çevreye uyum sağlamak için yapılacak olan yenilikçi hamleler olacaktır. Porter'ın da belirttiği üzere rekabet üstünlüğü, araştırma- geliştirme ve yenilikçilik ile elde edilmektedir (Tekin ve Çiçek, 2005: 64).

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde inovasyon uygulamalarını ve inovasyon sonrasında konaklama işletmelerinin iş yapış şekillerinde ve organizasyonel yapılarında meydana gelmesi olası değişimlerin etkilerini araştırmaktır. Araştırma kapsamında konaklama işletmelerindeki inovatif uygulamalar, işletme personelinin değişime hazırlamak için neler yapıldığı ve personelin değişime direnmesi durumunda ne gibi stratejiler izlendiği incelenmiştir. Çalışma kapsamında otellerde yapılan inovasyon uygulamalarının irdelenmesi ve konaklama işletmelerinde inovasyonun beraberinde getirdiği değişimin ne şekilde yönetildiğine ışık tutulması amaçlanmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Konaklama işletmelerinde inovasyonlar yapılması sonucu meydana gelen değişimlerin işletme içerisindeki etkileri neler olmaktadır ve konaklama işletmelerinde değişim süreci ne şekilde yönetilmektedir?

1.3. Alt Problemler

Araştırma kapsamında 7 adet alt problem belirlenmiştir. Belirlenen alt problemler aşağıda verilmiştir.

1. Konaklama işletmelerini inovasyon yapmaya iten nedenler nelerdir?
2. Konaklama işletmelerinde inovasyonlar hangi alanlarda yapılmaktadır?
3. Konaklama işletmelerinde yapılan inovasyonlar başarıya ulaşmakta mıdır?
4. Konaklama işletmelerinde çalışanların inovasyon ve değişime karşı tepkileri ne şekilde olmaktadır?
5. Konaklama işletmeleri çalışanlarını değişime hazırlamak için ne gibi uygulamalarda bulunmaktadır?
6. Konaklama işletmelerinde çalışanlar değişime karşı çıktıklarında yöneticiler dirençle başa çıkma konusunda neler yapmaktadır?
7. Konaklama işletmelerinde değişimin sonuçları nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Alanyazında turizmde inovasyon konusu üzerine yapılmış bir çok çalışma yer almasına karşın turizm alanında değişim ve değişim yönetimi üzerine çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bununla beraber turizmde değişim ve değişim yönetiminin inovasyon kavramı ile bir arada ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma konaklama işletmelerindeki inovasyon ve değişim yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymasından önemlidir. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları konaklama işletmelerindeki değişimlerin sonuçlarını incelemesi bakımından önem taşımaktadır.

1.5. Varsayımlar

Çalışmada nitel yöntemlerin kullanılmasından ve çalışmanın sınırlılıklarından dolayı örneklem büyüklüğü 25 katılımcı ile sınırlı kalmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanıldığından çalışmanın örneklemini oluşturan konaklama işletmelerinin evreni temsil gücünün yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmada katılımcıların buldukları konaklama işletmesindeki inovasyon uygulamaları hakkında bilgi sahibi oldukları ve değişim sürecine hakim olduğu varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma verileri yüz yüze görüşmelerden elde edildiği için ulaşım kolaylığı açısından araştırma evreni İstanbul ile sınırlandırılmıştır. Araştırma örneklemini araştırmaya katılmaya gönüllü olan 25 katılımcı ile sınırlıdır. Araştırmanın gerektiği tarihte tamamlanabilmesi amacı ile veri toplama süreci 01/12/2019 tarihinde sona erdirilmiştir.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan inovasyon ve değişim kavramları ele alınacak olup inovasyon ve değişim kavramları arasındaki ilişki açıklanacaktır.

2.1.1. İnovasyon

Bu bölümde inovasyon kavramı açıklanacak olup inovasyonun tarihsel gelişiminden, öneminden, inovasyona ilişkin kavramlardan ve inovasyon çeşitlerinden bahsedilecektir.

2.1.1.1. İnovasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Etimolojik açıdan ele alındığında inovasyon, Latince “innovatus” kelimesinden türeyerek İngilizce’ye “innovation” şeklinde geçmiştir. Yenilik ve yenilikçilik kelimelerinin Türkçe’de inovasyon kelimesinin karşılığı olarak kullanılmasına karşın, bu kelimelerin inovasyon kelimesini tam olarak karşılayamadıkları görülmektedir. Yenilik, yenilikçilik gibi kelimelerin inovasyon kelimesini karşılayamamasının altında yatan neden; inovasyonun, yaratılan yeniliğin toplumsal veya maddi anlamda fayda sağlaması anlamını taşımasında yatmaktadır. Her ne kadar yenilik, inovasyonun tam karşılığı olmasa da Türkçe metinlerde her iki kelimenin de kullanıldığı görülmektedir (Uzkurt, 2017: 9). Türk Dil Kurumu ise inovasyon kavramının Türkçe karşılığını “yenileşim, yenilik” olarak vermektedir. (www.tdk.gov.tr, 2018).

İnovasyon kavramı ilk kez ekonomi ve politika bilimci olan Schumpeter (1934) tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak ortaya sürülmüştür (Elçi, Karataylı ve Karaata, 2008: 13; EGİAD, 2012). Schumpeter inovasyonu, müteşebbis için kar ifade eden ve teknolojinin gelişmesi neticesinde ortaya çıkan her şey olarak tanımlamıştır (Maivald, 1998:12’den akt. Karaöz ve Albeni, 2003: 29). İnovasyon hakkında çeşitli zamanlarda yapılmış tanımlardan örnekler Çizelge 1’de yer almaktadır.

Çizelge 1. İnovasyon Tanımları

Schmookler (1966)	“Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olmaktadır. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur.” (akt. Elçi, 2007: 25).
Becker/Whisler (1967)	“Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa kullanılmasıdır.” (akt. Elçi, 2007: 25)
Rogers (1983)	“Bir kişi ya da kurum tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ve nesnelere” (Rogers, 1983: 11).
Drucker (1985)	İnovasyon, girişimciliğin araçlarından birisidir ve refah yaratmak üzere yeni bir kapasite oluşturan kaynakları sağlayan bir faaliyettir (akt. Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 3).
Porter (1990)	İnovasyon, yeni teknoloji ve yeni iş yapma tekniklerini barındıran bir rekabet avantajı sağlama aracıdır (akt. Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 3).
Trott (2005)	“İnovasyon tek bir eylem değil, birbiriyle ilişkili alt süreçlerin toplam bir sürecidir. Sadece yeni bir fikir anlayışı, ne yeni bir cihaz icadı, ne de yeni bir pazarın gelişimi değildir. İnovasyon tüm bunları entegre şekilde içeren bir süreçtir” (Trott, 2005: 15).
OECD (2005)	“Bir inovasyon, yeni ya da kayda değer bir miktarda değiştirilmiş olan bir ürün, hizmet, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel bir yöntemin işletme içi uygulamalarda, iş organizasyonunda veya dış ilişkilerde kullanılması metodudur” (Oslo Manual, 2005: 46).

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tüm bu tanımlara bakarak inovasyonun, bir fikrin bir organizasyon içerisinde operasyonda ve üretimde optimaliteye ulaşmak açısından pratiğe dönüştürülmesi süreci olduğunu söylemek mümkündür. Burada optimuma ulaşmaktan kasıt üretim unsurlarından maliyet, zaman ve çıktı kalitesinde en uygun koşullara ulaşma gayesini ifade etmektedir.

İnovasyon kavramı, 2. Dünya Savaşı'nın ardından ekonomi bilimciler tarafından üzerinde daha sık durulan bir konu haline gelmiştir. Bu dönemde Ar-Ge çalışmalarının hız kazanması inovasyon kavramını daha sık konuşulur kılmıştır. Günümüzde ise inovasyonun artması ve ekonominin büyümesinde şirketlerin ana rolü oynadıkları düşünülmektedir (EGİAD, 2012). Günümüzde sağlamlıkları ve ileri teknolojileriyle anılan Almanya menşeli otomobil markalarının başarılarını geçmişte savaş sanayisi için yaptıkları Ar-Ge çalışmalarına borçlu oldukları bilinen bir gerçektir. Yine, antifriz de icadını 2. Dünya Savaşı'nda Rusya'ya giren ve bu nedenle donan tanklara borçludur. Bunun yanında inovasyonun gerçekleşebilmesi için

fikirlerin içerisinde bulunan çağın toplum yapısı ve ekonomisine uygun olması da gerekmektedir. Drucker (2017: 161-162) bu durumu en büyük dehalardan birisi olan Leonardo da Vinci üzerinden örneklendirmiştir. Yazar, Vinci'nin defterinin her sayfasında denizaltı ve helikopter gibi inovatif fikirlerin bulunduğunu ancak o dönemin şartlarında bunlardan hiçbirinin inovasyona dönüştürülemeyeceğini anlatmıştır.

İnovasyon kavramı, zaman zaman yaratıcılık kavramı ile karıştırılabilmektedir. Bu iki kavramın eş anlamlı oldukları sanılmaktadır. Oysaki yaratıcılık, yeni fikirlerin ortaya atılmasını ifade eden bir kavram iken inovasyon, yeni fikirlerin mal veya hizmet üretiminde kullanılması anlamını taşımaktadır. Yaratıcılık olgusu, inovasyonun başladığı nokta olarak düşünülebilmektedir. Yaratıcılık, yeni fikirler üretmeyi ya da mevcut fikilere yeni bakış açılarıyla yaklaşmayı ifade etmektedir. Yaratıcılık kavramı tek başına inovasyon için yeterli değildir. Yeni fikirlerin ortaya atılmasına karşın bu fikirler bir ürün veya hizmete dönüştürülmediği sürece inovasyondan bahsetmek mümkün değildir. Ancak ve ancak yaratıcılık ile yenilikçiliğin bir araya gelmesi durumunda inovasyondan söz edilebilmektedir (Durna, 2002: 115).

2.1.1.2. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar

Yaratıcılık, icat, teknoloji ve Ar-Ge gibi kavramlar inovasyon kavramı ile karıştırılmakla birlikte inovasyonu açıklamada kullanılan ve inovasyonla ilişkili olan kavramlardır. Bu kavramların her biri yenilik kavramından kesin sınırlarla ayrılamamakla birlikte inovasyonla ayrıldıkları ve ilişki içerisinde oldukları noktaları saptamak mümkündür (Marangoz: 2017: 136). Bu bölümde söz konusu kavramların inovasyon kavramı ile olan münasebetleri incelenecektir.

2.1.1.2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, Latince “creare” kelimesinden türetilmiş bir sözcüktür. Doğurmak, yaratmak, meydana getirmek anlamlarına gelmektedir (San, 1979: 21). İngilizce’de ise “create” şeklinde kullanılmaktadır. Leonard ve Swap (1999), yaratıcılık kavramını kullanışlı olabilecek yeni fikirlerin ortaya çıkarılması süreci olarak tanımlamışlardır.

Yaratıcılık da tıpkı teknoloji gibi inovasyonda bir basamak olarak ele alınabilmektedir. Hatta bu kavram, teknolojiden önceki basamak olarak da düşünülebilmektedir. Yaratıcılığın bir sonucu olarak ortaya atılan fikir uygulanmaya

konulduğunda icat ya da teknoloji, icat ya da teknoloji ticarileştirildiğinde ise inovasyon söz konusu olmaktadır (teknoloji-tasarim.com, 2018).

2.1.1.2.2. Buluş (İcat)

Buluş kavramı için insanların hayatlarını daha kolay kılan teknik yenilikler denilebilmektedir. İcatlar birden bire ortaya çıkabileceği gibi belirli bir araştırma sürecinin ardından da ortaya çıkabilmektedir. İcat, inovasyona nazaran daha teknik özellikler içeren çıktılarını ifade eden bir kavramdır. İnovasyon ise bir çok farklı alanda uygulanan ve buluşa göre ekonomik anlamda daha fazla önem taşıyan bir unsurdur. Bu çerçevede buluşu, inovasyonu tetikleyen bir unsur olarak ifade etmek mümkün olmaktadır (Şahin, 2009: 4).

Alanyazında inovasyon ve buluş kavramları incelendiğinde bu iki kavram arasındaki farkın ticarileştirme olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile inovasyon için icadın ticarileştirilmiş hali denilmesi mümkündür. Dikiş makinesi dendiğinde bir çok bireyin aklına “Singer” gelmektedir ve herkes dikiş makinesinin Isaac Singer tarafından icat edildiğini bilmektedir. Oysaki dikiş makinesinin mucidi Elias Howe’dır. Howe 1846’da dikiş makinesi icat etmiştir ancak icadını ticarileştirmemiştir. Singer ise dikiş makinesini ticarileştiren kişi olduğundan herkesçe tanınan kişi olmuştur. Bu örnekte Howe icat, Singer ise inovasyon yapmıştır (Oğuztürk, 2003: 4).

2.1.1.2.3. Teknoloji

Teknoloji kavramı günümüzde sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Karadal ve Türk, 2008: 2). Teknoloji denildiğinde insanların işlerini daha kolay yapabilme amacıyla kullandığı araç-gereçler, malzemeler, teknikler ve yararlandıkları güç kaynakları akla gelmelidir (Marangoz, 2017: 136).

İnovasyon sürecinde bilim ve teknoloji önemli bir rol oynamaktadır. İnovasyon kavramı tanımlanırken genel olarak bilim ve teknolojinin ekonomik bir faydaya dönüştürülmesi olarak lanse edilmektedir (TÜSİAD, 2003: 24). Diğer bir ifadeyle teknoloji, inovasyonda bir basamak olarak kabul edilebilmektedir. Kısacası teknoloji, inovasyon kavramı ile aynı olmamakla birlikte inovasyon ile bağlantılı bir anlam taşımaktadır. İnovasyon, teknolojinin ekonomik fayda yaratma maksadıyla kullanılması olarak düşünülebilmektedir (<https://gelisenbeyin.net>, 2018).

2.1.1.2.4. Ar-Ge

İşletmeler için araştırma, bilim ve teknolojinin temelini oluşturmakla birlikte yeni çıktılar üretmeyi sağlayacak bilgiye ulaşmada ve bu sayede işletmenin hayatını sürdürmesinde temel teşkil etmekte olan bir unsurdur. Araştırma aşamasında elde edilen bilgilerin bir takım değerlendirmelere tabi tutulmasının ve işletmenin amaçlarına ve sahip olduğu kaynaklara uygun olup olmadığının kontrol edilmesinin ardından inovatif fikirlerin yeni çıktılara dönüştürülüp dönüştürülemediği araştırılmaktadır (Marangoz, 2017: 143-144). Diğer bir ifade ile araştırma aşamasında elde edilen bilgiler ışığında işletmenin amaçlarına uygun mal ve hizmetler üretmenin ilk aşaması geliştirmedir denilebilir.

İSO'ya (2011: 12) göre Ar-Ge kapsamında yer alan faaliyetler şu şekildedir:

- Bilim ve teknolojideki belirsizlikleri gidermeyi amaçlayan, bilimin ve teknolojinin gelişmesine yönelik olan teknik bilgilere ulaşmayı hedefleyen çalışmalar,
- Üretim için yeni yöntem ve süreçlerin araştırılması ve geliştirilmesine yönelik yürütülen faaliyetler,
- Yeni ürün, araç-gereç ve sistemlerin elde edilmesi amacı ile yeni yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi,
- Üretim maliyetini düşüren ve ürünün kalite, performans veya standartını yükselten yeni teknik ve yöntemlerin araştırılması,
- Yeni ve özgün tasarımlara sahip yazılımların geliştirilmesidir.

İşletmelerin içerisinde buldukları çevre süratle ve sürekli olarak bir gelişme ve değişim içerisinde. Rekabet her geçen gün daha da artmakta ve işletmeler piyasaya yeni mal ve hizmetler sunduklarında sadece kısa bir süreliğine rahatlayabilmektedir. Rekabete karşı koyabilmek için işletmeler kısa zamanda pazara yeni mal ve hizmetler sokmalıdır. İşletmelerin sürekli olarak daha yeni mal ve hizmetler üretebilmesi onların inovasyon yeteneklerine bağlıdır (Dinçer ve Fidan, 2012: 179). Bir işletmenin sürekli olarak yenilikçi olabilmesi için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir.

2.1.1.3. İnovasyonun Özellikleri

Yeloğlu (2007: 11), çalışmasında inovasyonun özelliklerini Rogers'tan (1995) şu şekilde aktarmıştır:

Görelî Avantaj: İnovasyon sayesinde elde edilen saygınlık ve ekonomik getiriler görelî avantaj olarak ifade edilebilmektedir. Düşük maliyetli inovatif etkinlikler bazen görelî avantaj sağlayabilir ancak her maliyeti az olan inovasyonun avantaj sağladığı düşünülmemelidir.

Uygunluk: İnovasyon neticesinde elde edilen faydanın bilinmesi durumu inovasyonun uygunluğu olarak tanımlanmaktadır.

Karmaşıklık: İnovasyonun algılanması ve onun kullanılması sürecindeki karışıklık durumunu ifade etmektedir. Karmaşıklık bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir.

Denenebilirlik: İnovasyonun bilimsel temellere oturtulmasını ifade etmektedir.

Gözlemlenebilirlik: İnovasyonun sonucunda elde edilen verilerin başkaları tarafından da gözlemlenebilir ve analiz edilebilir olduğunu göstermektedir.

Uzkurt (2017) ise yeniliğin özelliklerini örgütsel, toplumsal ve hem örgütsel hem toplumsal olmak üzere 3 farklı sınıfa ayırarak ifade etmektedir. Uzkurt (2017: 11)'a göre inovasyonun özellikleri aşağıdaki gibidir:

- İnovasyon, sürekli olan bir süreçtir. (Örgütsel)
- İnovasyon, ülke ve işletmeler açısından en mühim rekabet araçlarından biridir. (Örgütsel)
- İnovasyon, sorunları çözme sürecidir. (Örgütsel)
- İnovasyon, fonksiyonlar arası birleşmenin bir çıktısıdır. (Örgütsel)
- İnovasyon, hayatı daha kaliteli kılan ve refahı yükselten bir ögedir. (Toplumsal)
- İnovasyon, çevreye adaptasyonun ve çevreyle bir bütün haline gelmenin bir aracıdır. (Toplumsal)
- İnovasyon, yeniliği kullananların hayatlarında değişime neden olan bir araçtır. (Örgütsel ve Toplumsal)

- İnovasyon, hem ekonomik hem de sosyal fayda yaratan bir unsurdur. (Örgütsel ve Toplumsal)
- İnovasyon, yeniliği destekleyen sosyal ve kültürel bir ekosistemin sonucu olarak ortaya çıkan bir değerdir. (Örgütsel ve Toplumsal)
- İnovasyon, yayılma özelliğini taşımaktadır. (Örgütsel ve Toplumsal)

Uzkurt (2017) inovasyonun, toplumun arzu ve ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ve toplumun daha rahat ve uzun hayat sürerek ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilmesi için yapıldığını belirtmiştir. İnovasyonun toplumsal özellikleri bu bağlamda önem arz etmektedir. İnovasyonun örgütler açısından rekabet avantajı elde etmede taşıdığı önem ve örgütlerde üretim sürecinde veya herhangi bir zamanda ortaya çıkan problemlerin çözümünde bir araç olarak kullanılması Uzkurt'un (2017) inovasyonun özelliklerini örgütsel bağlamda ele almasına neden olmuş olabilmektedir. İnovasyonun bazı ve hatta daha doğru bir ifade ile birçok özelliği ise hem toplum hem de örgütler açısından önem arz ettiğinden bu özelliklerin hem toplum hem de örgütlerle ilintili olarak ifade edilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Dinçer ve Fidan (2012: 190) ise inovasyona ait özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- İnovasyon, örgüt üyelerinin istekli olmasıyla başarılabilecek bir grup faaliyeti ve bir süreçtir.
- İnovasyon bir değişim süreci olmasına karşın değişim kavramına göre daha geniş bir anlam ve kapsama sahiptir. Bu her değişimin inovasyon olmadığı anlamına gelmektedir. İnovasyon, kullanıldığı örgütün hedeflerine erişmesinde ona fayda getirecek olan değişimler olarak ifade edilebilmektedir.
- İnovasyon, teknolojik başarısızlık riski de taşıyabilmektedir.
- İnovasyon kavramı sadece üretim, üretim yöntemi ve ürün kullanımına ilişkin bir takım değişimleri ifade etmekle sınırlı değildir. İnovasyon aynı zamanda yönetim, pazarlama, bilgi işlem ve organizasyon gibi konuları da kapsamaktadır.
- İnovasyon, üretim fonksiyonunda gerek kalitatif gerekse kantitatif etkilerin yaratılmasına sebebiyet vermektedir.

Bu bağlamda, inovasyonun sahip olduğu özellikleri genel olarak ülkeler ve işletmeler için sorunların çözümü ve hedeflere ulaşmada kolaylıklar getiren bir süreç olarak nitelendirmek uygun olacaktır.

2.1.1.4. İnovasyonun Önemi

Mal ve hizmetlerin üretimi ve pazara arz edilmesi sürecinde inovasyon olgusu oldukça önemlidir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için rekabet güçlerini muhafaza etmeleri veya yükseltmeleri gerekmektedir. Bu durum işletmelerin maliyetlerini mümkün olan asgari düzeye indirmesi, yeni mal ve hizmetler üretmek yoluyla çeşitlendirmeyi sağlaması ve ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmasını gerektirmektedir. Yenilik kavramı işletmelerin bunları gerçekleştirmesini sağlayacak bir anahtardır (Elçi, 2006: 31). İnovasyon kavramının önemi yalnızca işletmelerle sınırlı değildir. Makro anlamda inovasyon, ekonomiler ve toplumların refahı için de önem arz etmektedir. Roffe (1998: 1), ulusal ve uluslararası bazda artan firma sayısının bir sonucu olarak rekabetin her geçen gün arttığını söylemektedir ve inovasyonu bu sürekli artan rekabet ortamında firmalar için avantaj sağlamada bir anahtar olarak görmektedir.

İnovasyon, işletmeler için rekabet üstünlüğü yaratma, maliyetleri azaltma, verimliliği arttırma, pazar payını arttırma, karlılığı yükseltme, hammaddeyi daha etkin kullanma, kaliteyi arttırma, bilgiyi maddi değere dönüştürme, yeni pazarlar oluşturma, daha geniş bir ürün hattı ve karması oluşturma, müşteri tatminini arttırma, yeni pazarlara daha kolay giriş yapmayı mümkün kılma, üretim ve pazarlamada daha esnek olma imkanı sağlama, kayıpları minimize etme ve üretimi daha kısa zamanda gerçekleştirme imkanı yaratma, çalışma şartlarını daha iyi hale getirme ve müşteri ile iletişimde kolaylık sağlaması yönleriyle önemlidir. Toplum ve ekonomiler için ise refahı arttırma, yaşam standartlarını yükseltme, ekonomik büyümeyi sürdürülebilir kılma, istihdamı arttırma, kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlama, yeni hammadde kaynakları bulmayı sağlama, ihracatı arttırma, patent sayılarını arttırma, bölgesel kalkınmaya katkıda bulunma, enerji kaynaklarını daha verimli kullanma imkanı sunma, girişimciliği artırma ve dışa bağımlılığı azaltma özellikleriyle inovasyon büyük önem arz etmektedir (Doğan, 2018: 17-18).

2.1.1.5. İnovasyonun Amacı

İnovasyonun amaçlarını işletmenin varlığını sürdürebilmesi, işletmenin pazarda lider konuma gelmesi ve karın arttırılması olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür (Kongar, 1995: 73-77'den akt. Örucü, Kılıç ve Savaş, 2011: 5).

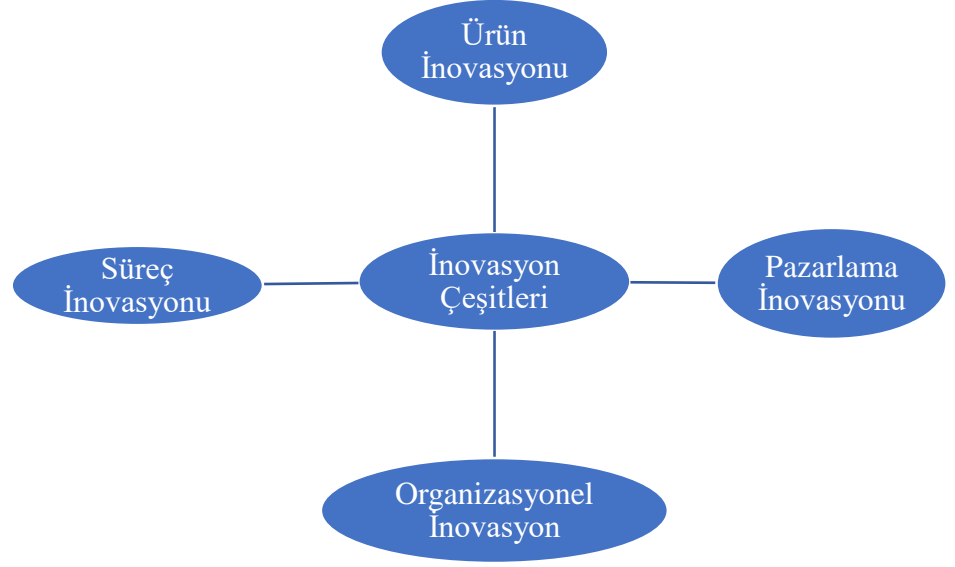
İşletmenin varlığını sürdürebilmesi: Porter'ın (2015: 4) da belirttiği üzere şirketler rakip şirketler, ikame firmalar, sektöre yeni girecek firmalar, tedarikçiler ve alıcılar ile rekabet içerisinde. İşletmelerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için değişimlere ayak uydurmaları ve çeşitli hamleler yapmaları gerekmektedir. Bu hamlelerden birisi de işletmelerin yapacakları inovasyon uygulamalarıdır. İnovasyon yapan işletmeler daha yeni, düşük maliyetli ve kaliteli ürün ve hizmetler üreterek rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeyi amaçlamaktadırlar.

İşletmenin pazarda lider konumuna gelmesi: Tüketici istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak şekilde mal ve hizmetler üreten ve ürettiklerinin tutundurma çalışmalarını en iyi şekilde başaran işletmeler, sektörlerinde lider konumuna gelmektedir. Pazarın lideri olmak işletmelerin rekabet ettiği unsurlara karşı güçlü hale gelmesi ve rekabetin kurallarını belirlemesi anlamını taşımaktadır (Örücü, Kılıç ve Savaş: 5).

Karın arttırılması: Bir ürün veya hizmetin satışından elde edilen gelirden sabit ve marjinal maliyetlerin çıkarılması sonucunda elde kalan değer kar olarak adlandırılmaktadır. Karı arttırmanın yolu (belirli koşullar altında), satışları arttırmaktan veya üretim maliyetlerini azaltmaktan geçmektedir. Şirketlerin satışları arttırmak ve maliyetleri düşürmeyi başarması bağlamında inovasyon kavramı bir anahtar görevi görmektedir.

2.1.1.6. İnovasyon Çeşitleri

OECD, bilimsel ve teknolojik etkinlikler ve bu etkinliklerin ölçümünde üye olan ülkeler arasında standartlaşmayı sağlamak doğrultusunda çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalardan biri olan ve Avrupa Komisyonu'nun da temel aldığı çalışmalardan birisi olan Oslo Manual inovasyon ve inovasyonun çeşitlerine önemli ölçüde değinmektedir. Bu bağlamda Oslo Manual, inovasyon çeşitlerini tanımlamakta ve nelerin inovasyon sayılıp nelerin inovasyon sayılamayacağını sınırlarının çizilmesine katkı sağlamaktadır (Aslan, 2007: 40). Oslo Manual'e (2005: 47) göre inovasyon 4 ana başlıkla çeşitlendirebilir. Bunlar ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur.



Şekil 1. İnovasyon Çeşitleri

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

İnovasyon kavramı, ekonomik hayatın her aşamasında önem arz etmektedir. Bunun yanında firmaların Oslo Manual’de de belirtildiği şekilde ürün, süreç ve organizasyonel inovasyonlar yaparak çağımızın zorlu rekabet ortamında varlıklarını sürdürmesi mümkün olabilecektir (Cozijnsen, Vrakking ve Ijzerloo, 2000: 2).

2.1.1.6.1. Ürün İnovasyonu

Ham madde veya yarı-mamüllerin belirli işlemlere tabi tutulmaları ile elde edilen çıktılar ürün olarak adlandırılmaktadır. Doğan (2018: 53), işletmeler tarafından pazara sürülen somut nesnelere inovasyon ürün olarak nitelemiş ve bir üreticinin farklı, yeni, değişik ve özel bir ürün ortaya çıkararak bu ürünü pazara sokmasını ürün inovasyonu olarak ifade etmiştir.

Ürün inovasyonu, bir işletmenin ürün karmasındaki değişimleri, yeni ürünler sunmasını ve mevcut ürünlerinde yaptıkları gelişmeyi ifade eden kavramdır. Ürün inovasyonları daha çok teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerce yapılmakta ve şirketlerin rekabet ortamında varlıklarını ve pozisyonlarını korumalarına yardımcı olmaktadır (Otero, Neira, Lindman ve Fernandez (2009)’den akt. Kılıç, 2016: 62). Cep telefonu üreticisi firmalar bu tanım için iyi bir örnek oluşturmaktadır. Bu firmalar sürekli olarak yeni özelliklerle donatılmış yeni ürünler piyasaya sürerek varlıklarını korumaya çalışmaktadırlar.

Ürün inovasyonu başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği ve hedefteki müşteriler tarafından da ilgi gördüğü zaman bunun sonuçları harika olabilmektedir. Ancak yeni ürünler geliştirme düşüncesindeki işletmeler bazı risklerle karşı karşıya gelebileceklerini de bilmelidirler. Piyasada çok fazla sayıda ürün ve ürün çeşidi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile bir ürün için piyasada çok miktarda ikame ürün mevcuttur. Dolayısıyla ile yeni bir ürünün müşterilerin ilgisini çekebilmesi zor olabilmektedir. Ürün, müşteriyi cezbedebilecek belirli özellikler taşıyor olsa bu o ürünün kesinlikle müşterinin ilgisini çekeceği anlamını taşımamaktadır. Ayrıca emsallerinden farklı olarak yeni bir özellik donatılmış olan ürünün sahip olduğu özelliğin müşteriler açısından fazladan para ödemeye değer olup olmadığı da başka bir sorundur (Kırım, 2006'dan akt. Çelikleş, 2008: 15).

2.1.1.6.2. Süreç İnovasyonu

Hammer ve Champy (1993) süreci, bir veya birden fazla girdinin alınarak müşterilerin istek ve beklentilerine cevap verecek çıktılarının oluşturulmasına kadar uygulanan faaliyetlerin bir toplamı olarak tanımlamaktadır (Akgemci ve Güleç, 2010: 139).

Oke, Burke ve Myers (2007: 738) süreç inovasyonunu, mevcut ürünleri daha yüksek kalitede ve daha az maliyetle üretmeye yarayacak metodların geliştirilmesi veya bir sektör, örgüt ya da birim için yeni girdilerin çıktılara dönüşmesini sağlayan araç-gereçler ve bilgiler olarak tanımlamaktadır. Tiwari (2008: 1) ise yeni veya büyük ölçüde değiştirilmiş olan üretim veya dağıtım yöntemlerini uygulamanın süreç inovasyonu olduğunu belirtmiş ve süreç inovasyonunda amacın üretim ve/veya dağıtım maliyetlerini azaltmak olduğunu ifade etmiştir (Çelikleş, 2008: 19).

Tüketicilerin süreçte meydana gelen değişimi anlamaları pek mümkün olmasa da tüketiciler, ürünün maliyetinin düşmesine bağlı olarak fiyatının düşmesinden veya süreç inovasyonunun bir sonucu olarak ürünün eskisinden daha kaliteli bir hale gelmesinden kaynaklı olarak süreç yeniliklerinin etkilerini hissedebilmektedir. Süreç inovasyonunun, onu uygulayacak işletmeye olan katkısı yapılacak olan değişikliğin niteliğine bağlıdır. Eğer süreç inovasyonu eskiye oranla çok büyük bir fark yaratmış ise sadece o işletmede ve diğer işletmelerde uygulanmakla kalmaz. Bu aynı zamanda hala eski süreci kullanmaya devam eden işletmelerin rekabet güçlerini yitirerek kapanmalarına da sebebiyet verebilmektedir. Süreç yeniliğinin uygulanmasında

sadece Ar-Ge çalışmaları değil işletme çalışanlarının her birinin görüşleri de etkili olabilmektedir. Hatta süreç yeniliği sadece işletmenin içi ile sınırlı kalmayıp müşteri şikayet ve önerilerine de bağlı olarak geliştirilebilmektedir (Batmaz ve Özcan, 2008: 47).

2.1.1.6.3. Pazarlama İnovasyonu

Firmalar için mal veya hizmet üretmenin başlıca nedeni ürettiklerini pazarlayarak kar elde etmektir. İşletmelerin daha çok satış yapabilmesi ve daha çok kar elde edebilmesi için şirket tarafından üretilen ürün veya hizmetin daha çok talep edilmesi gerekmektedir. Müşterilerin üretilen ürün veya hizmete olan ilgisini arttırmanın bir yolu da o ürün veya hizmetin ambalaj, tasarım veya pazarlama tekniklerinin kullanılmasından yani diğer bir ifade ile pazarlama inovasyonundan geçmektedir (Kuzu, 2008: 33).

Pazarlama inovasyonu, ürünün tasarlanmasından başlayarak ambalajlanması, konumlandırılması, tanıtımı ve fiyatlandırılmasına kadarki pazarlama yöntemlerinde yapılan önemli değişiklikler olarak tanımlanabilmektedir (İSO Kalite ve İhtisas Kurumu, 2011: 10).

Kotler'e (2000: 11-13) göre pazarlama inovasyonu pazarlamanın 4P'si olan ürün, fiyat, tutundurma ve yer ile güçlü bir bağa sahiptir. Yazar, pazarlama inovasyonunun müşterilerin beklentilerinin daha etkin biçimde karşılanması, yeni pazarlara açılma ve satışların yükseltilmesi doğrultusunda mal ve hizmetlerin pazarda yeniden konumlandırılması şeklinde yapıldığını belirtmektedir.

2.1.1.6.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, işletme içi ilişkileri veya işletmenin dış ilişkilerini yenileştirilmiş bir örgütsel yöntemle yürüterek yönetsel maliyetleri ve işlem maliyetlerini azaltmayı hedefleyen, bunun yanında performansı arttırmayı ve iş tatmini sağlamak yolu ile emeğin daha verimli hale getirilmesini esas alan inovasyon türüdür (Tiwari, 2008: 1). Daha sade bir şekilde ifade etmek gerekirse organizasyonel inovasyon, örgüt içinde yeni çalışma koşullarına yönelik yeni yöntemlerin geliştirilerek uygulanması ve böylece işletmenin yapısını yenileşmeye daha yatkın bir hale getirmeyi amaçlayan inovasyon türüdür (Picot vd, 1989: 165'den akt. Çalık, 2015).

Organizasyonel inovasyonda iş, firma faaliyetleri veya firma içerisinde yer alan birimlere bölünerek sorumlulukların ve karar almanın işletme çalışanları arasında dağılımını yapılandırılması sağlanmaktadır. Böylece işletme çalışanları yeni fikirler üretmeye ve bu fikirleri sunmaya daha motive hale getirilebilmektedir (Adıgüzel, 2012: 39).

Organizasyonel inovasyonun diğer organizasyonel değişikliklerden farkı inovasyonun daha önce yapılmamış/ denenmemiş olanın yönetimin vermiş olduğu kararın sonucu olarak ilk kez uygulanmaya konulmasıdır. Bu bağlamda işletmenin kendi içerisinde veya dış ilişkilerinde daha önce kullanmamış olduğu bir yöntemi ilk defa kullanıyor olması organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilebilir. İşletme içerisinde veya dış ilişkilerde yapılan bu yeniliklerin ticari değer taşıması da yapılan yeniliğin organizasyonel inovasyon olarak tanımlanıp tanımlanamayacağına karar vermede önem arz eden bir husustur. Organizasyonel inovasyona örnek olarak; çalışanların işletme ve işletme içerisinde yürütülen faaliyetler hakkındaki bilgiye daha kolay ulaşmasına yönelik yenilikler veya çalışanlar için dersler ve diğer bilgilere ulaşma kolaylığı sağlamak açısından veri tabanlarının oluşturulması verilebilir (Günay, 2007: 17).

2.1.1.7. İnovasyon ve Değişim Yönetimi İlişkisi

Değişim, en basit anlamıyla bir şeyi olduğundan farklı bir hale getirmek demektir. İnovasyon ise alanyazındaki çeşitli tanımlarında yeni bir fikir veya icadın ticari amaçlarla kullanılması olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda “yeni” olanın kullanılmaya başlaması eski olanın değiştirileceği anlamını taşımaktadır. Dolayısı ile inovasyonun olduğu yerde değişim de vardır demek yanlış olmayacaktır. Tekin ve Durna (2012), Ali (2018) ve Badar (2018) tarafından yapılan çalışmalar inovasyon, değişim ve değişim yönetimi arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir.

Değişim zaman zaman inovasyon ile karıştırılabilmekte, inovasyonun yerine kullanılabilir. Değişim yukarıdaki paragrafta da ifade edildiği üzere inovasyona yakın ve inovasyonla ilişkili olan bir kavramdır ancak değişimin inovasyon olarak algılanmaması gerekmektedir. Değişim bazen arzu edilmese dahi çevresel unsurların bir sonucu olarak gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda çevresel etkilerin bir sonucu olarak ve zorunlu bir şekilde meydana gelen değişimleri inovasyon olarak nitelendirmek doğru olmayacaktır (Ozan, 2009: 20).

2.1.2. Değişim ve Değişim Yönetimi

Çalışmanın bu bölümünde değişim ve değişim yönetimi kavramları organizasyonlar açısından ele alınacaktır. Değişimin özellikleri, çeşitleri, nedenleri, yönetimi ve değişim karşısındaki engellerden bahsedilecektir.

2.1.2.1. Değişim Kavramı

Günümüzde değişim kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Geçmişte yüzyıllar alan değişiklikler artık çağımızda birkaç gün içerisinde gerçekleşebilmektedir. Bu denli hızlı olan değişimleri sadece takip etmek bile örgütler için zordur. Değişim bir şeyi olduğundan farklı bir düzeye getirmek anlamını taşımaktadır (Özdaşlı, 2002: 13-15). Değişim kavramı, bir şeyin düzeyini değiştirmek, onu olduğundan farklı bir biçime getirmek olarak tanımlanmaktadır. Bu, bireylerin veya nesnelere konumlarını değiştirmekten kişisel bilgi ve kabiliyetler gibi bir takım unsurların mevcut halinden farklı bir boyuta getirilmesine kadar her türlü değişikliği ifade etmektedir (Aldag ve Stearns, 1987: 387). Güney (2000: 52) ise değişim kavramını; planlı veya plansız olarak bir süreç ya da ortamın mevcut durumundan farklı bir duruma getirilmesi olarak tanımlamıştır. Durumda meydana gelecek değişimin olumlu olabileceği gibi olumsuz da olması mümkündür. Olumlu değişim, ilke, yöntem ve süreçlerde gelişimi sağlayacak şekilde daha verimli hale gelmeyi ifade ederken olumsuz değişim ise değişimin kontrol edilememesine bağlı olarak dağılma ve etkinlik halini kaybetmeye sebebiyet veren değişimleri ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1988: 207).

Değişim, farklı olan bir şeyin benimsenmesidir. Mevcut durumun ve etkileşim halinde olunan çevrenin yarattığı bir takım ihtiyaçların giderilememesinin nihayetinde değişim, kişisel ya da örgütsel olarak yeni fikirlerin üretilmesi ve bu fikirleri uygulama sürecidir (Erdoğan, 2002: 11). Değişim, eski çağlardan beri üzerinde düşünülen bir kavramdır. Öyle ki Eski Yunan'dan günümüze kadar çeşitli düşünürler, bilim insanları ve bir çok kişi değişim hakkında konuşmuş ve değişimi tartışmıştır. Değişim kavramından ilk bahseden düşünür Efes'li Herakleitos olmuştur. Herakleitos'a göre dünya bir yapı olmaktan ziyade çok geniş bir süreçtir. Dünya her şeyin bir toplamı olmaktansa bütün olay ve değişikliklerin tamamıdır. Herakleitos bu düşüncesini "*Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir.*" şeklinde ifade etmektedir (Popper, 1994: 29). "*Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.*" söylemi birçok kişi tarafından bilinen, zaman zaman günlük hayatta da kullanılan çok ünlü bir söylemdir. Bu söylem

de yine Herakleitos'a aittir. Düşünür'e göre her şey değişim halindedir ve hiçbir şey olduğu gibi kalmamaktadır. Herakleitos'a göre değişime, eşit statünün eşit evrelerinin peşpeşe gelmesinden oluşan zıtlıklar sebep olmaktadır (Wagner: 1995: 8-9). Bu doktrine göre kötünün ardından iyi, olumsuzluğun ardından olumluluk, bir bozulmanın peşinden ise düzelme gelecektir. Herakleitos'un değişime dair bu görüşü bir varlığın etrafındaki koşulların sürekli olarak değiştiğini ve bu varlığın da o değişimin bir parçası olduğunu savunmaktadır (Özkara, 1999: 7).

Aristo da tıpkı Herakleitos gibi değişimi düşünen, irdeleyen bir filozoftur lakin Aristo değişimi "geçici dünyanın bir görünümü" olarak kabul etmektedir. "*Bir şey zaman içinde değişir; ancak gerçekleştirilmiş ya da gerçekleştirilmemiş potansiyeli ile temsil edilen herhangi bir anda kendi özü olmaya devam eder*" (Wagner, 1995: 11). Aristo burada değişimin varlıkların görünüşünde olduğunu varlıkların özlerinin ise aynı kaldığını anlatmaktadır (Özkara, 1999: 11).

Ünlü düşünce adamı Platon değişimi bir bozulma olarak görmekte iken Aristo değişime karşı olumlu bir tutum içerisindedir. Aristo değişimin gelişme biçiminde de olabileceğini ifade etmektedir (Popper, 1994: 14). Aristo'ya göre insanın değişmesindeki amaç sahip olduğu potansiyeli kullanarak kaybettiklerini geri kazanma isteğidir. Bir bireyin değişime yönelmesinin sebebi bazı yerlerde kaybetmesidir. Bireyde değişime neden olan şey ise insanın kendisindeki potansiyeli fark etmesidir. Yalnız Aristo değişimi insanın kaybettiklerini geri kazanması olarak görmekle birlikte insanın yeni bir şeyler kazanmak için değişmediğini savunmaktadır (Özkara,1999: 11).

Değişim kavramı sadece olumsuz durumlar sonrasında alınan bir takım tedbirler toplamı olarak anlaşılmalıdır. Yeni durumlara ve olumlu gelişmeleri de karşılayacak bir yapılanma da değişimi gerekli kılmaktadır. Değişim zaman zaman yeni bir yapılanmayla sınırlı kalabileceği gibi zaman zaman ise yapılanmalar zincirinin oluşmasına sebebiyet vermektedir (Apuhan, 1997: 168).

Örgütlerin çevreleri sürekli olarak değişmektedir. Günümüzde bilimsel ve teknolojik gelişmeler başta olmak üzere yasal düzenlemeler ve rekabet gibi unsurların bir sonucu olarak normlar, değerler, kültürler gibi bir çok şey, kısacası uygarlık değişmekte ve bu durum örgütleri değişime ayak uydurmaya itmektir (Çınar, 2005: 3). Burada örgütsel değişim kavramından bahsetme gerekliliği doğmuştur. Akat, Budak

ve Budak (1997: 329) örgütsel değişimi; organizasyonun elemanlarında, alt sistemlerinde ve bu ikisi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek olan her türlü değişiklik olarak ifade etmektedir. Örgütsel değişim, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin devreye girmesi sonucunda meydana çıkan bir süreçtir. Bununla birlikte bir örgütte değişimin gerçekleşmesi için öncelikle örgüt içerisinde yönetici konumunda bulunan kişilerin bireysel değişim göstermesi gerekmektedir. Çünkü kendisini değiştirememiş bir yöneticinin, örgütünü de değiştirmesi mümkün olmayacaktır. Bunlara ek olarak örgütsel değişimin olabilmesi için örgütün etkileşim halinde olduğu çevrenin de değişim göstermesi veya değişimi desteklemesi ya da kabul etmesi önem arz etmektedir. Çevre tarafından kabul edilmemiş, desteklenmemiş bir değişimin gerçekleşmesi ve etkili olması kolay olmayacaktır (Peker ve Aytürk, 2000: 317).

2.1.2.2. Değişimin Özellikleri

Değişim, kişisel ve örgütsel olarak gerçekleşebilmekte ve bu iki düzeyde farklı özellikler taşımaktadır (Koçel, 2015: 784). Taşlıyan ve Karayılan (2013: 256) ise bireysel, grup ve tüm sistem olmak üzere değişim düzeyleri konusunda üç düzeyde görüşlerin toplandığını ifade etmektedirler. Kişisel manada en öne çıkan özellikler, bireylerin sürekli olarak iş yapmada yeni stiller geliştirmeleri, mental olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişim karşısında gösterdikleri direnç olarak sıralanabilmektedir (Koçel, 2015: 784). Örgütsel bağlamda ise örgütün mevcut durumunun saptanması ile başlayarak örgütün “en iyi” olmasını sağlamak amacıyla gerekli stratejilerin oluşturulması ve uygulanması değişimin örgütsel özellikleridir (Güleş ve Burgess, 2000: 104-105).

Drucker (1992: 97) ise değişimin özelliklerini; örgüt içerisindeki kişilerin işlerini yapmak için yeni yollar geliştirmeye motive etmesi ve birey ile organizasyon arasındaki ilişkilere etki etmesi olarak açıklamıştır. Bir organizasyonda değişimin olabilmesi için organizasyon içerisinde yer alan kişilerin yaratıcılığı önem arz etmektedir. Bir örgütü şüphesiz ki örgüt içerisinde yer alan kişiler değişime uğratabilmektedirler. Örgütte yaratıcılığın artması ve korunması için yapılması gerekenler Özkalp ve Kırel (1996: 440) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Bireyleri yaratıcılığa motive eden bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
- Otokratik bir yönetim sergilenmemelidir.

- Çalışanlara o işi yaptığında bireysel anlamda geliştiğine inandığı işler verilmelidir.
- Savunmacılıktan uzak, şeffaf ve samimi bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.
- Çalışanları sadece kriz çözen ve kısa zamanlı sorularla uğraştıran bireyler olmaktan uzaklaştıran bir ortam oluşturulmalıdır.
- Organizasyon içerisinde yer alan bireylerin karşı karşıya kaldıkları sorunları, yaratıcılıklarını gösterecekleri bir fırsat durumu olarak ele almaları sağlanmalıdır.
- Organizasyondaki yaratıcı davranışlar mükafatlandırılmalıdır.
- Yeni fikirlerin denenmesinin mümkün olduğu bir çalışma ortamı yaratılarak çalışanların yeni fikirlerini denerken belirli bir düzeyde hata yapmaları normal görülmelidir.
- Organizasyonda çalışan kişilere hata yapmaktan korkmamaları öğretilmelidir.
- Deklare edilen her yeni fikire olumlu yaklaşılmalıdır.

2.1.2.3. Değişimin Çeşitleri

Değişim bir çok farklı şekilde meydana gelebilmektedir. Değişim kavramının sınıflandırılması değişim kavramının daha iyi incelenerek daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Değişim çeşitlerini Koçel (2015: 787) Çizelge 2'deki sıralamıştır:

Çizelge 2. Değişim Çeşitleri

Planlı Değişim	Plansız Değişim
Makro Değişim	Mikro Değişim
Zamana Yayılmış Değişim	Ani Değişim
Proaktif Değişim	Reaktif Değişim
Geniş Kapsamlı Değişim	Dar Kapsamlı Değişim
Aktif Değişim	Pasif Değişim
Adım Adım Değişim	Radikal Değişim
Evrimsel Değişim	Devrimsel Değişim

Kaynak: Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, 16. Baskı, Beta, İstanbul, s: 787.

Değişim süreci önceden alınan kararların uygulanması suretiyle işliorsa bu durum değişimin planlı olduğunu göstermektedir. Plansız değişimde ise değişim ile ilgili önceden herhangi bir karar alınmamış olup değişimin her aşamasında duruma

göre hareket edildiği bir değişimi ifade etmektedir (Taşlıyan ve Karayılan-Yücel, 2015: 298).

Değişimin makro mu yoksa mikro mu olduğu, değişimin kaç ögede gerçekleştiğine bağlıdır. Makro değişimde örgütün tamamının bir bütün olarak değişimi söz konusu iken mikro değişim ise organizasyon içerisinde herhangi bir veya birkaç hususta değişikliği ifade etmektedir (Taşlıyan ve Karayılan-Yücel, 2015: 298).

Koçel'e (2015: 790) göre bazı işletmelerde değişim süreci adım adım ilerleyip zamana yayılırken bazen ise değişim ani olarak işletmenin gerekli hamleleri kısa sürede yapmasıyla gerçekleşebilmektedir. Değişim amacı, değişim konusu ve değişimin tamamlanması için sahip olunan zamana göre her iki yaklaşım da benimsenebilmektedir.

Proaktif değişim, gelecekte içerisinde bulunulacak koşulların tahmin edilmesi ile örgütte gerekli düzenlemelerin yapılmasını diğer bir ifade ile koşullar değişmeden algılanan sinyaller doğrultusunda geleceğin ne yönde şekilleneceğini tahmin edip organizasyonu bu doğrultuda değişime götürmektir. Reaktif değişimde ise değişen çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla organizasyondaki operasyon ve prosedürlerde değişiklik yapmak söz konusudur (Koçel, 2015: 790-791).

Değişim kavramı kapsamına göre de incelenebilmektedir. Değişim sadece tek bir birey düzeyinde gerçekleşebileceği gibi bir grup ya da bir organizasyonun tamamı için de söz konusu olabilmektedir. Dar kapsamda değişim, örgüt içerisindeki bir bireyin deneyimlerinin ve öğrendiklerinin bir sonucu olarak fikir ve davranışlarında meydana gelen değişimdir. Geniş kapsamda değişimde ise grup içindeki ilişkilerde ve grup yapısında meydana gelen farklılıklar söz konusudur. Geniş kapsamda değişimin dar kapsamlı değişime göre daha kolay gerçekleştiği söylenebilir. Örgütsel değişim kavramı ise bireysel ve grupsal değişime göre daha büyük bir düzeyde gerçekleştiği gibi örgütün yapısında, ürettiği çıktılarda veya prosedürlerinde meydana gelen değişiklikleri ifade etmektedir (Can, 1999: 217).

Aktif değişimden örgütte meydana gelen değişikliğin örgütün dış çevresini de etkilediğinde bahsedilebilmektedir. Pasif değişimde ise örgütün dış çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmek için değiştiğini söylemek gerekmektedir (İraz ve Şimşek, 2004: 4).

Değişim, küçük değişikliklerin adım adım yapılması şeklinde gerçekleşebildiği gibi bir anda örgütün mevcut halini tamamen değiştirecek şekilde radikal bir değişimi de ifade edebilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan-Yücel, 2015: 298). Örnek olarak otomobil firmalarının yeni teknolojileri ürünlerine eklemeleri sürekli ve adım adım bir değişikliğe örnek teşkil ederken firmanın bir anda binek otomobil yerine ağır iş makineleri üretimine geçmesi radikal bir değişikliği ifade etmektedir.

Evrimsel ve devrimsel değişimde de bir önceki paragrafta da belirtildiği üzere değişimin adım adım mı yoksa radikal bir değişim mi olduğuna göre değişim evrimsel ya da devrimsel olarak nitelendirilebilir. Evrimsel değişimde ufak ufak, belirli bir plan doğrultusunda ve değişen dış çevreye uyum sağlamaya yönelik bir değişim söz konusu iken; devrimsel değişiklik radikal, dış çevresine de etki eden, ani ve sonuçları önceden tahmin edilemeyen değişimleri ifade etmektedir (Özkara, 1999: 122).

2.1.2.4. Değişimin Nedenleri

Değişim her şey için ve sürekli olarak söz konusudur. Teknoloji, çeşitli amaçlarla kullanılan araç-gereçler, kıyafetler ve hatta diller bile değişmektedir. Örnek olarak, günümüzden 200 sene önce kimse tarafından bilinmeyen ve kullanılmayan inovasyon artık sıkça kullanılmakta olan ve dilimize yerleşmiş bir kelime haline gelmiştir. Yeni bir şeyin icadı daha farklı yeniliklerin meydana gelmesine neden olabilmektedir. Yeni ortaya çıkarılmış olan herhangi bir unsur beraberinde yeni kavramları da yaratabilmektedir. Ses veren elektronik cihazların icat edilmesinin ardından kulaklıkların üretilmesi buna örnek verilebilmektedir. Bu durumda bir yeniliğin bir çok farklı alanda değişime neden olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile bir değişim bazen değişimler zincirini başlatabilmektedir.

Değişimin sürekli var olduğu bir ortamda değişimlere ayak uydurmak, değişmiş olan çevreye adaptasyonu sağlamak “var olabilmek” için gereklidir ancak buna tezat olarak çevreye her uyum sağlayamamış olanın da varlığını yitireceğini iddia etmek doğru olmayacaktır. Olaya genel itibari ile değil de işletmeler açısından bakacak olursak değişime ayak uydurmayan işletmelerden çok azının faaliyetlerine devam ettiklerini görmekteyiz.

İşletmeleri değişime götüren faktörler alanyazında içsel ve dışsal nedenler olarak iki grupta ele alınmaktadır. Bir örgütte değişime olan ihtiyacın hem içsel hem

de dışsal faktörlerin her ikisinden de kaynaklandığı durumlarda örgüt içi çatışmaların azalması ve değişim sürecinin hızlanması mümkün olabilmektedir (Demir, 2003: 12).

2.1.2.4.1. Dışsal Nedenler

Bir işletme birbiriyle iletişim ve karşılıklı etkileşim içerisinde olan bir çok unsurun bulunduğu bir dış çevrede faaliyet göstermektedir. evre, bir birey veya bir topluluğun üzerinde etkisi olan sosyal ve fiziksel ögelerin toplamıdır. Bir işletme için evre, o işletmeyi etkileyen sosyal ve fiziksel unsurların toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Alanyazında işletmenin çevresini oluşturan unsurlar genel olarak fiziksel evre, ekonomik evre, sosyal evre ve politik- hukuki evre olarak dört ana başlık altında ele alınmaktadır (Mucuk, 2008: 32). Bir işletmeyi değişime yönlendiren dışsal nedenleri Güney (2007: 50) şu şekilde sıralamıştır:

- Globalleşme,
- İşgücü eşitliliği,
- Teknolojideki değişmeler,
- Ahlaki davranışların yönetilmesi,
- Fiziksel evre koşullarındaki değişmeler,
- Toplumsal değişimler,
- Ekonomik şartlardaki değişmeler,
- Hukuki koşullardaki değişimler,
- Rakip organizasyonların güçlenmesi,
- Müşterilerin tercihlerindeki değişimler ve
- Nüfusun demografik yapısındaki değişmeler.

Bir işletmenin sahip olduğu ekonomik, doğal (fiziksel), sosyal ve politik evre işletmeyi değişime yöneltebilmektedir. Örnek olarak, Avrupa Ülkeleri'nin çoğunda nüfusun yaşlandığı görülmektedir. Bu durum nüfusu yaşlanan bir Avrupa Ülkesi'nde faaliyet gösteren bir tekstil firmasının tasarımılarını, yaşlılara göre yeniden şekillendirmesine sebep olabilmektedir. Koçel'e (2015: 792) göre işletme, sahip olduğu girdileri elindeki teknolojik bilgi ile üretim sürecinde işleyerek çıktılar (output) elde etmekte ve bu ıktıları dış çevresine vermektedir. Girdinin işlenerek çıktı olmasına kadar ki süreç ne kadar düzenli ve akışkan ise işletme o düzeyde başarılı olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu ve kontrol edemediği dış evre unsurları bu süreç üzerinde etkiye sahiptir. Dolayısıyla işletme çevresindeki fırsatlar ve tehditler

doğrultusunda değişime gitmediği taktirde girdi-üretim-çıkıtı süreci etkilenecek ve işletme için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

2.1.2.4.2. İçsel Nedenler

Bir işletmeyi değişime götüren içsel nedenlerin işletmelerin kendi içlerinde yer alan bir takım gelişmeler, durumlar ve/veya olaylar oldukları söylenebilir. Teknik tabirle, işletmeyi oluşturan alt birimlerin (işletme fonksiyonlarının) bünyesindeki her değişim ihtiyacı, işletmelerde içsel değişime nedendir. Bu söylemi açmak gerekir ise tedarik, üretim, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları, Ar-Ge ve halkla ilişkiler gibi her bir alt birimdeki sorun olarak tanımlanan her şey içsel değişimi gerektirebilmektedir. İşletmeyi değişime götüren nedenler şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2015:793):

- Başarısızlıklar ve zarar,
- Verimsizlik veya yetersiz verim,
- Yanlış yönetim uygulamaları,
- Finansal problemler,
- Ortaklık ve/veya maliklik yapısındaki değişmeler,
- Farklı kurumlarla ortaklık kurulması veya birleşmeler,
- İş yapım tekniklerinde değişimlere gitmek,
- Büyüme,
- Personelden kaynaklanan konu ve problemler (yetersizlikler, eğitim düzeyindeki artış, artan bekleyişler, tatminsizlik, çatışmalar, gruplar vb.),
- Aile içerisindeki gelişmeler (aile şirketleri için) ve
- İnovasyon ile ilgili çalışmalar.

Toffler'e (1989: 31) göre değişikliğin sadece örgüt içerisinde gelen değişim baskısıyla gerçekleşmesi nadiren olabilmektedir. Değişikliğin gerçekleşebilmesi için içeriden ve dışarıdan güçlü baskıların olması gerekmektedir. Ayrıca Toffler (1989) değişimin olması için kurum içerisinde değişimi isteyen güçlü bir muhalefetin bulunması gerektiğini ifade etmiştir.

2.1.2.5. Değişim Ekibi ve Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi ekibi, değişimin gerçekleşmesi için belirli bir takım görevleri yerine getiren takımdır. Ekip, değişimin olmasını sağlamak amacı ile yeni

fikirleri üreten ve bunları hayata geçiren kişilerden oluşmaktadır. Ekipteki kişi sayısı genelde 5 ila 10 kişi arasında olmaktadır. Ekip içerisinde yer alan bireyler içeridekiler ve dışarıdakiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. İçeridekiler, değişim yönetimi sürecinin bizzat içerisinde yer alan bireylerdir. Değişim sürecinin kendi işleriyle alakalı olan kısmına hakimlerdir. İçeridekilerin değişim sürecinin kendi işleriyle alakalı olan kısmını biliyor olması süreçteki hataların ve performansı düşüren unsurların belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Değişim ekibinde nelerin değiştirilmesi gerektiğini belirleyenler içerideki bireylerdir ancak bunun yanında değişimi başarmak için yıkıcı bir unsur olan dışarıdakiler gereklidir. Dışarıdakiler, değişim yönetiminin gerçekleştiği süreçte yer almazlar. Bu vesile ile içeridekilere nazaran daha nesnel davranabilir ve durumu farklı açılardan değerlendirebilirler. Diğer bir yandan dışarıdakilerin değişim yönetimi süreci içerisinde yer almamaları süreci ve işin kendisini öğrenmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle dışarıdakiler iletişim ve dinleyicilik konusunda yetkin olan kişilerden oluşmalıdır (Oktay, 2004: 52).

Değişimin yönetilmesi için ilk olarak değişim programını yönetecek olan lider belirlenmelidir. Değişim, işletme içerisinde tepeden alt kademelere doğru yayılacağından ötürü ilk olarak üst yönetim tarafından değişimin benimsenmesi gerekmektedir. Liderin yanısıra, yürütülecek faaliyetler için diğer sorumlular da belirlenmelidir. Değişim programındaki bu faaliyetler ekipteki herkesi kapsamalıdır. Ayrıca gelen her fikir kaynağı fark etmeksizin değerlendirilmelidir (Akçakaya ve Yücel, 2007: 9).

Hammer ve Champy (1998: 93) değişimi yönetecek grubun üyelerini; lider, süreç sahibi, değişim yönetimi ekibi, idare komitesi ve değişim yönetimi çarı olarak sıralamıştır.

2.1.2.5.1. Lider

Değişimin başarıya ulaşp ulaşamaması liderin değişimi nasıl yönettiğine bağlıdır. Örgüt içerisindeki bireyler istikrarı sürdürmek amacı ile değişime direnç gösterebilmektedir. Değişimi kabullenmek için bireylerin zamana ihtiyaçları vardır. Ancak her bireyin değişimi sindirme hızı ve değişime alışma biçimi aynı değildir. Bu nedenle değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek isteyen bir lider örgütteki her bir bireye ayrı ayrı yaklaşmalıdır (Rosen, 1998: 403).

Değişimin gerçekleşebilmesi için örgütü değişime ikna edebilecek dönüşümcü (transformasyonel) bir lider olmalıdır. Lider, örgüt üyelerine telkinlerde bulunarak onları güdülemekte ve örgüt içerisinde enerjii yükseltmektedir. Dönüşümcü lider, örgüt üyelerinde misyon ve vizyon bilincini arttırarak onları örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya yönlendirmektedir. Lider sayesinde örgüt üyeleri bireysel çıkarlarıyla ilgilenmenin ötesine geçerek örgütün çıkarları doğrultusunda çalışmaktadırlar (Bass, 1990: 7).

Lider, örgüt içerisinde vuku bulan çatışmaları önleyerek çatışmanın meydana gelmesine neden olan faktörleri belirleyerek bunlara karşı önlemler almaya çalışmaktadır. Liderin örgütündeki değişimi başarıya ulaştırabilmesi için iyi bir duygu yönetimine de sahip olması gerekmektedir. Duyguları yönetme bağlamında başarılı olan bir lider stres, gerginlik, korku, düşmanlık ve benzeri olumsuz duyguların örgüt üzerinde zararlı etkilerini önleyebilmektedir. Lider, olumsuz duyguların örgüte zarar vermesini önlerken aynı zamanda olumlu duyguların da örgütte enerjii yükseltmesini sağlayabilmektedir (Barutçugil, 2004: 316).

2.1.2.5.2. Süreç Sahibi

Lider, değişimdeki temel süreçlerin belirlenmesinin ardından bu süreçleri yönetmek üzere süreç sahiplerini görevlendirmektedir. Süreç sahipleri genelde örgüt içerisinde güç sahibi olan, sevilen bir orta kademe yönetici olabilmektedir. Süreç sahipleri değişimden rahatsızlık duymayan, değişimle beraber gelen belirsizlikler karşısında yılmayan ve zorluklara karşı mücadele edebilen kişiler olmalıdır. Liderin süreç sahiplerini atadığı gibi süreç sahipleri de değişimi gerçekleştirmek amacı ile takımlar oluşturmaktadırlar. Süreç sahipleri oluşturdukları takımların vazifelerini yerine getirebilmesi için gerekli olan her türlü aksiyonu almalıdır. Süreç sahiplerinin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Oktay, 2004: 51):

- Değişim boyunca gerekli olan kaynakları sağlamak,
- Yaşanacak olası bürokratik problemlerin aşılmasını sağlamak,
- Değişim sürecinde yer alan yöneticilerle işbirliği yapmak ve
- Takımı motive etmek.

Bu sayede süreç sahipleri, oluşturdukları takımın sadece değişimi gerçekleştirme yolundaki görevlerini yapmalarına olanak sağlamaktadır. Aynı

zamanda ekibi eleştirme, gözleme ve ekipte bağlantıyı sağlama yoluyla yönetilmektedirler (Hammer ve Champy, 1998: 99).

2.1.2.5.3. İdare Komitesi

Varlığı isteğe bağlı olmakla birlikte idare komitesi, tepe yöneticilerinin oluşturduğu bir topluluktur. İdare komitesindeki üst düzey yöneticiler genelde süreç sahipleridir ancak idare komitesindeki herkesin süreç sahiplerinden olması bir zorunluluk değildir. Değişim mühendisliği stratejisini genel manada planlayan idare komitesidir. İdare komitesinin başında olması gereken kişi liderdir. Kişisel süreçler ve proje kapsamını aşmış olan husular idare komitesine gelmektedir. Değişim ekibini aşan ve değişim ekibince çözüme kavuşturulamayan konular idare komitesine gelmekle birlikte komite süreç sahiplerinin aralarında vuku bulan sorunları dinleyerek bunları çözüme kavuşturmaktadır (Akçakaya ve Yücel, 2007).

2.1.2.5.4. Değişim Yönetimi Çarı

Değişim çarı, direkt olarak lidere rapor veren ve değişim mühendisliği ekibinin başında bulunan kişidir. Süreç sahiplerinin ve ekiplerinin her birine destek olarak onların çalışabilmelerini sağlamak ve değişim mühendisliği sürecindeki faaliyetleri kontrol ve koordine etmek üzere başlıca iki görevi üstlenmektedir. İçeridekilerin ve dışarıdakilerin belirlenmesinde çar görev alabilmektedir. Bunun yanında yeni süreç sahiplerine karşı karşıya gelebilecekleri problemlerde yardımcı olmak ve tavsiyelerde bulunmak da değişim çarının üstlendiği vazifelerdendir. Değişim çarının değişim mühendisliği ve süreci hakkında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekmektedir. Bu sayede çar, değişim çalışmalarına yeni katılmış olan bireyleri bilgilendirebilecek ve motive edebilecektir (Hammer ve Champy, 1993: 93-101'den akt. Akçakaya ve Yücel, 2007).

2.1.2.6. Değişim Modeli ve Süreci

Değişim sürecinin örgüt yöneticilerinde daha rahat yönetilmesi amacıyla bir çok model geliştirilmiştir. Bir örgüt bu modellerden kendileri için en iyi olanı seçmek durumundadır. Çünkü her örgütün amaçları ve yapısı farklılık gösterdiğinden her bir örgüt için farklı bir modelin seçilmesi daha olumlu sonuçlar yaratacaktır (Werkman, 2009: 6). Aşağıda ilk değişim modeli, birey temelli ilk değişim modeli ve örgüt temelli ilk değişim modeli verilmiştir (Öztop, 2014: 27-28):

- Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli (1947, ilk değişim modeli),
- McKinsey Consulting, 7S Modeli (1982, birey merkezli ilk model),
- Burke ve Litwin'in Nedensellik Modeli (1992, örgüt merkezli ilk model).

Yukarıda belirtilen değişim modellerinin yanı sıra kırkı aşkın değişim modeli geliştirilmiştir. Örgütlerin farklı alanlarda faaliyet göstermeleri ve farklı nitelik ve durumlara sahip olmaları nedeni ile her örgüt kendine en uygun modeli seçerek kendi özelliklerine bağlı olarak modeli yeniden şekillendirmelidir (Öztop, 2014: 27-28).

2.1.2.6.1. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kurt Lewin, örgütsel değişim sürecini inceleyen ilk isimdir. Lewin'e göre örgütsel değişim üç aşamada gerçekleşmelidir. Bu aşamalar Şekil 2'de verilmektedir. Şekil 2'ye göre bu aşamalar: davranış çözümlenmesi (buzların çözülerek değişimin başlaması aşaması), geçiş aşaması (değiştirme, harekete geçme ve sürdürme aşaması) ve yeniden dondurma (örgüt istenen duruma geldiğinde mevcut hali kalıcı hale getirme, sağlamlaştırma aşaması) aşamalarıdır. Kurt Lewin tarafından geliştirilen bu model sonrasında Edgar Shein tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2015: 795).



Şekil 2. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kaynak: Esen, A. (2012). *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 23.

Lewin Üç Aşamalı Değişim Modeli'nin yanısıra Kuvvet-Alan Analizi Modeli'ni de bir değişim modeli olarak ortaya atmıştır. Bu modelde sosyal sistemlerin bir denge durumunda kalmak istediği kabul edilmektedir. Değişim dengeyi bozan bir unsurdur. Değişim, sistemi değiştirmeye zorlayan kuvvetler ve değişime karşı direnen kuvvetlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (<http://lms.aspira.org>, 2019).

2.1.2.6.2. McKinsey Consulting ve 7S Modeli

McKinsey'in 7S Modeli'nde örgütsel değişim, 7 ögeyi içermektedir. Bu yedi ögenin her birisi "s" harfi ile başladığından model 7S modeli olarak anılmaktadır. Bu modele göre örgütsel değişimin yedi unsuru şunlardır (Ravanfar, 2015: 3-4):

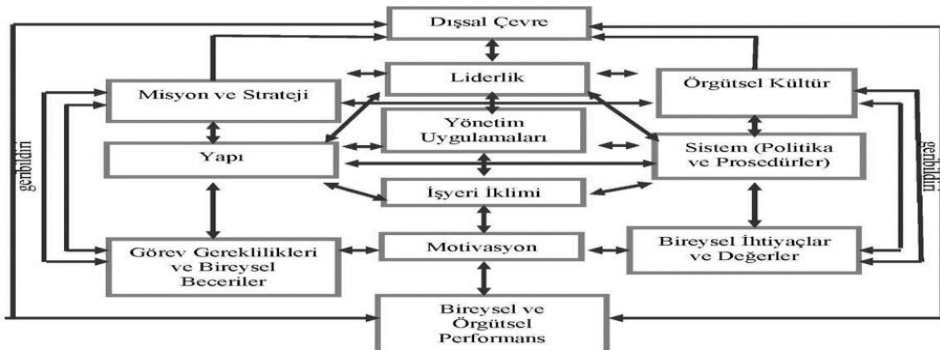
- Strategy (Strateji, Yöntem),
- Structure (Yapı),
- Systems (Sistemler),
- Style-Culture (Stil-Kültür),
- Staff (İşçiler, Personel),
- Skills (Yetenekler),
- Shared Values (Paylaşılan Değerler),

Strategy (strateji, yöntem), bir şirketin dış çevresindeki değişimlere verdiği yanıtlar, eylemlerdir. Structure (yapı), uzmanlaşma ve koordinasyon tabanlı olarak şirketin stratejisi, ölçeği ve organizasyonel ayrıımıdır. Systems, strateji ve yapıyı destekleyen resmi ve gayriresmi prosedürlerdir. Style/ culture (stil/ kültür), örgüt kültürü ve yönetim stili olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Açık bir ifade ile örgütte baskın olan değerler, inançlar, normlar ve yöneticilerin örgütü ne şekilde yönettiği ile ilgilidir. Staff (işçiler, personel), insan ve insan kaynakları yönetimi, yöneticileri geliştirme, personelin sosyalleşme süreçleri ve iş için yeni adayları şirkete tanıtmaya faaliyetlerini kapsamaktadır. Skills (yetenekler), şirketin ayrıcalıkları ve şirketin en iyi yaptığı şeyleri ifade etmektedir. Shared values (paylaşılan değerler), işletme için temel olan kavramlar ve dışarıdan görülse bile anlaşılabilen ancak işletme için anlam ifade eden değerlerdir (Alsharer, 2013: 4-5; Ravanfar, 2015: 3-4).

2.1.2.6.3. Burke ve Litwin'in Nedensellik Modeli

Burke ve Litwin planlı örgütsel değişimin neden ve etkileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile 1992 yılında bir değişim yönetimi modeli oluşturmuşlardır. Araştırmacılar, örgütteki hangi birimlerin değişimde kilit rol oynadıklarını belirlemek ve örgütü değişime yönelten amaçlara ulaşılması için örgütteki birimlerin nedensellik içerisinde etkileşiminin ne şekilde olması gerektiğine dair bir model ortaya çıkarmışlardır (Burke ve Litwin, 1992: 525). Burke ve Litwin'in nedensellik modeli Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3'te yer alan modelde örgütte değişimin ne şekilde meydana geldiği ve değişimin örgütün performansı üzerindeki etkisi sorgulanırken aynı zamanda dış çevre faktörüne de önem verilmiştir. Model oluşturulurken örgütteki öğeler arasında nedensellik ağı kurularak değişim sürecinde kişisel ve organizasyonel performansların tahmin edilmesini sağlayabilecek faktörler incelemeye alınmıştır. Burke ve Litwin'in modeli iki aşamalı bir modeldir. Modelin birinci aşaması dönüştürücü faktörleri içermektedir. Bu faktörler; dışsal çevre, misyon ve strateji, liderlik, bireysel ve örgütsel performans ve örgüt kültürüdür. Modelin ikinci aşamasını ise yönetim uygulamaları, örgüt yapısı, iş birimi iklimi, sistemler, motivasyon, görev ve kişisel yetenekler, kişisel ihtiyaç ve değerlere ek olarak yine bireysel ve örgütsel performansı içerisine alan işlemsel faktörler oluşturmaktadır (Sop ve Metin, 2016: 7).



Şekil 3. Burke ve Litwin'in Nedensellik Modeli

Kaynak: Burke, W. Warner ve George H. Litwin (1992), A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18: 3, s. 528.

2.1.2.7. Değişimin Zorlukları ve Değişime Direnç

Bir çok kişi değişikliği çeşitli nedenlerden ötürü istememektedir. Bundan ötürü kimi birey değişikliklere gizlice engel olma gayretindeyken kimi birey ise açıkça değişime engel olmak için çalışmaktadır. Bunun nedeni bu bireylerin “alışmış” olduklarından kaynaklanmaktadır. İnsanlar, zaman zaman mevcut durumun muhafaza edilmesini isterken zaman zaman ise monotonluktan sıkılarak değişim özlemi duymaktadırlar. İnsanların değişime karşı nasıl bir tepki vereceği değişimin kendisi ile ilgilidir. Yapılacak olan değişikliğin niteliği, şekli ve değişikliğin kimler üzerinde etkili olacağı örgütte yer alan bireylerin değişime ne şekilde karşılık vereceğini belirlemektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998: 217), kişilerin değişim karşısındaki

tutumlarının ne yönde olacağını ve kişilerin bu tutumlar sonucunda değişiklik karşısında nasıl hareket edeceklerini şu Çizelge 3’deki gibi ifade etmişlerdir

Çizelge 3. Bireylerin Değişim Karşısında Tepkileri

Değişikliğe Karşı Genel Tutum	Tutum Sonucunda Verilen Tepki
Kabul	-Yardımlaşma isteğinde olma -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
Kayıtsız Kalma	-Kayıtsız Kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca denileni yapma -Öğrenmeme
Pasif Direnç	-Mümkün mertebe yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma -Bozma
Aktif Direnç	-Sabotaj -İşi bırakma

Yapılan çeşitli araştırmaların sonucunda değişim çalışmalarının %70’ten daha büyük bir kısmının istenilen sonuçları vermediği, başarıya ulaşmadığı ortaya konmuştur (Boonstra, 2004. akt. Koçel, 2015:798). Değişim çalışmalarının başarıya ulaşamaması ve istenilen sonuçların elde edilememesinin nedeni değişime karşı direnç ve değişimin önündeki zorluklar olabilmektedir. Değişimin başarıya ulaşamamasının bir çok farklı nedeni olabilmektedir. Şimşek ve Çelik (2015: 339) değişim süresinde karşılaşılan problemlerin teknik sorunlardan ziyade insanlardan kaynaklanan sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Şimşek ve Çelik (2015) değişim süresince yaşanan sorunları ve değişimin başarıya ulaşamama nedenlerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Değişime karşı yüksek direnç gösterilmesi,
- Süreç yenileme konusunda davranış kararsızlığı,
- Yönetici ve işçilerin kendilerini yeterince değişime adaptememeleri,
- Değişim sonucunda işletmede oluşan vizyonun gerekli kıldığı kültürel ve davranışsal bekleyişler hususunda işçiler ile iyi bir iletişimin sağlanamaması ve bununla beraber çalışma ruhunun iyi şekilde gelişmemesi,
- Mevcut süreçlerin tamamen değiştirilmesinden önce süreçler üzerinde iyileştirme (ıslah) çalışmaları yapılarak yeniden kullanılmasının istenmesi,
- Değişim sürecinde görevli olan bireylerin inanç ve değerlerinin göz ardı edilmesi,

- Çalışanların değişim öncesindeki durum ile değişim sonrası ortaya çıkan durum arasındaki bilgi, yetenek ve beceri farklılıklarını ortadan kaldıracak oryantasyon faaliyetlerinin eksik düzenlenmesi veya hiç düzenlenmemesi,
- Değişim için yeterli düzeyde ve gerekli olan kaynakların ayrılmaması.

Koçel'e (2015: 798) göre ise değişimin zorlukları şunlardır:

- Değişim modelinin var olmaması,
- Değişim elemanı (lider) bulunmaması,
- İnsan, iş ve araç-gereç boyutu,
- Vizyon noksanlığı ve
- Değişime direnç gösterilmesi.

TDK'ye göre direnç, "dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet" olarak tanımlanmıştır. Değişimin kaçınılmaz bir gerçek olmasının yanı sıra her birey değişime karşı farklı düzeyde direnç göstermektedir. Lakin hemen her bireyin değişime karşı direnç gösterdiği bilinen bir gerçektir. Değişime direnmek, değişimin mevcut durumu bozması ve alışıldandan farklı bir şeyi getirmesi nedeniyle gerçekleşmektedir. Bir nesnenin konumunu değiştirmek için ona bir kuvvet uygulamak gerektiği gibi bireyleri ve örgütleri değiştirmek için de kuvvet uygulamak gerekebilmektedir. Bu kuvvet maddi, manevi veya düşünsel olabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2015: 289).

Durumu işletmeler açısından ele alacak olursak işletmelerde değişime direnişin nedeni örgüt içi, örgüt dışı veya dışsal faktörler olabilmektedir. Asıl olan değişime ket vuran unsurların iyi olarak analiz edilmesi, bilinmesi ve problemlerin akılcı bir şekilde çözülmesi ile olan değişime karşı direnç gösterenlerin değişime ikna olmasını sağlamaktır. İşletmede değişimin olumlu getirilerinin neler olacağını kavrayamayan veya değişimin getirilerini istemeyen kişiler davranışları itibariyle değişimi istemediklerini göstermeye çalışmaktadırlar. Bu suretle değişime direnişin, bir tavır ya da davranış olduğu söylenebilmektedir. Bu tavır ve davranışlar bireyin değişime karşı olan isteksizliğinin bir yansımasıdır (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 1995: 273-274). Koçel'e (2015: 798) göre ise insanların değişime karşı direnç göstermesinde üç etken etkili olmaktadır. Bunlar: iş ile ilgili nedenler, kişisel nedenler ve sosyal nedenlerdir.

2.1.2.7.1. İş İle İlgili Nedenler

İş ile alakalı olan nedenler, kişinin yapıyor olduğu iş veya değişim gerçekleşikten sonraki yapacağı iş ile alakalı olan nedenlerdir. Teknolojik işsizlik korkusu, iş yükünün artacağına dair korku, teknik bilginin yetersiz olduğu endişesi, iş/ ücret/ ödül arasındaki ilişkinin farklılaşacağı korkusu, değişimin teknik olarak imkansız olduğunun düşünülmesi, iş koşullarının değişeceği endişesi ve maliyet yüksekliği değişime karşı gösterilen direncin iş ile ilgili olan kaynakları olarak sıralanabilmektedir (Koçel, 2015: 799).

2.1.2.7.2. Kişisel Nedenler

Bireylerin değişime karşı direnç göstermesinde ve değişim sürecine engel olma arzusu taşınmasında bazı psikolojik unsurlar etkili olabilmektedir. Koçel (2015: 800) bu nedenleri; bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı, alışılmış olandan vazgeçilmesinin zor olması, değişim konusunda yetersiz bilgiye sahip olma, başarısız olma kaygısı, çıkar kaybı, değişim getireceği “yeni şeyleri” öğrenme zorluğu, dar görüşe sahip olma, geçmişteki kişisel deneyimler, özgüven eksikliği, yetersiz hale geleceği korkusu, bilinenin verdiği rahatlığın gidecek olması ve kişinin sahip olduğu “rahatlık bölgesi” nden ayrılmak istememesi şeklinde sıralamıştır.

2.1.2.7.3. Sosyal Nedenler

İnsanoğlu toplumsal bir canlıdır. Çeşitli ortamlarda çeşitli gruplar kurmakta ve bu sayede sosyal bağlar oluşturmaktadır. İşletmelerde de durumun aynı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İş ortamları gözlemlendiğinde bireylerin çalıştıkları ortamlarda diğer bireylerle çeşitli bağlar kurduklarını kolayca görülebilmektedir. Değişimin bu bağları bozacağı endişesi, bireylerin değişimi istememesi ve değişime direnç göstermesinde etken olabilmektedir.

Değişim kişi ya da grupların değerleriyle ters düştüğü taktirde değişime karşı bir direncin doğması oldukça mümkündür. Değişimin meydana getireceği kariyer, mevki ve yetki değişiklikleri sonucu kişilerde değişime karşı bir direnme söz konusu olmaktadır (Eren, 2004: 233). Bunun yanı sıra kişiler içinde buldukları grubun değişime karşı olması nedeni ile gruba uyararak değişime karşı direnç gösterebilmektedirler. Çünkü değişim bazen bireylerin birbirleri ile oluşturdukları uyumu bozabilir veya aralarında sosyal bağlar kurmuş bireyleri ayırabilmektedir

(Durna, 2002). Bireyler genelde çalıştıkları ortamda kurmuş oldukları sosyal bağları kaybetmeme eğilimindedir. Dolayısıyla bu bağlara güçlü bir şekilde tutunmaktadırlar. Değişim ile birlikte bu sosyal bağlar koptuğunda bireyler yeni bir bağın kolay kolay kurulamayacağına inanmaktadırlar. Ayrıca iş arkadaşları ve amirlerinden ayrılmak istemeyen bireyler de değişimin kendilerini arkadaşlarından ve üstlerinden ayıracağı gerekçesi ile değişime karşı direnebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 170).

2.1.2.8. Değişime Karşı Dirençle Mücadele Etmeye Yönelik Stratejiler

Çalışmanın bir önceki bölümünde de bahsedildiği üzere birey ve gruplar çeşitli nedenlere bağlı olarak değişimi istememekte ve değişime karşı direnç göstermektedir. Ancak sürekli olarak değişen çevreye ayak uydurabilmek için organizasyonların da kendilerini değiştirmeleri gerekmektedir. Değişimin başarıya ulaşması açısından değişime direncin azaltılması, mümkünse yok edilmesi önem taşımaktadır. Bu bölümde değişime karşı dirençle mücadele etmek için uygulanan stratejilerden bahsedilecektir.

2.1.2.8.1. Katılım Stratejisi

Değişime karşı direnç ile mücadelede kullanılacak en etkili yollardan birisi değişime karşı direnç gösterme potansiyeli yüksek olan bireylerin bizzat değişim sürecine katılmalarını sağlamaktır. Değişim uygulamasında bizzat yer alan kişiler değişim hakkında bilgi sahibi olacağından ve uygulamanın içerisinde yer almalarından ötürü değişime karşı direnmeme psikolojisinde olacaklardır (Çakır, 2009: 36).

2.1.2.8.2. İletişim ve Eğitim

Bir örgütte çalışanların yöneticileri ile sağlıklı bir iletişime sahip olmaları karşılıklı güvenin oluşmasını sağlayarak değişime direnmenin kaynaklarından olan endişe unsurunu en aza indirmektedir. Örgüt içindeki iletişimin sağlıklı oluşu dedikodu ve hata gibi olumsuz unsurları minimize etmektedir. İletişimin yanı sıra eğitim faktörü çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmalarını sağlamaktadır. Çalışanların bilgi ve becerilerindeki artış onların kendilerine güvenmelerini sağlayarak değişime karşı daha az direnç göstermelerine neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile eğitimin bir sonucu olarak yeni bilgi ve teknolojiye haberi olan personel değişime karşı daha az direnç göstereceklerdir (Dalkıran, 2018: 24).

2.1.2.8.3. Destekleme

Örgüt çalışanlarının değişime karşı direnmelerindeki en önemli faktörlerden birisi yönetime karşı duyulan güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korkudur. Yönetimler bu nedenlerden ötürü değişime karşı direnç gösteren bireylere karşı destekleyici bir tavır takınarak onların değişime karşı direnmelerinin önüne geçebilmektedirler. Destekleyici eylemler, değişime ayak uydurmada zorlanan kişilere morallerini yükseltmek için izinler vermek ya da bireylere yeni beceriler kazandırmaya yönelik aktiviteler olabilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013: 267).

2.1.2.8.4. Pazarlık ve Taviz Verme

Pazarlık, değişimi desteklemesi maksatı ile çalışan ve yönetim arasında anlaşmaya varılma çabasını ifade etmektedir. Bu sayede örgüt içerisinde değişime direnişle yanıt veren bireyler pazarlık yöntemi ile ödüllendirilmektedir. Değişimin getirdiği yeniliklerin sonucunda elde edilen kazancın çalışanlarla paylaşılması değişime dirençle mücadele anlamında etkili olabilmektedir (Helvacı, Çankaya ve Bostancı, 2013: 5-6)

2.1.2.8.5. Tehdit ve Baskı Yapma

Tehdit ve baskı yapma da değişime karşı mücadele etmede kullanılacak bir yöntemdir. Ancak bu yöntem değişime karşı direnen kişileri bastıramadığı takdirde bu kişilerin örgüt ile olan ilişkisinin tamamen bozulmasına sebebiyet verebileceği için riskli bir yöntemdir.

Bu yöntem, direnç gösteren kişilere zorla değişimi kabul ettirme, santaj yapma veya onları tehdit etme şeklinde gerçekleşebilmektedir. Bu yöntem her ne kadar kısa vadede başarılı olabilirse de uzun vadede başarılı olup olamayacağı tartışmaya açıktır. Ayrıca kişiler manipüle edilerek veya kooptasyon ile de değişime karşı direnmekten vazgeçirilebilmektedir. Olay ve durumların olduğundan farklı bir şekilde bireylere aktarılmasına manipülasyon denmektedir. Ancak kişinin manipüle edildiğini anlaması daha büyük problemlerin doğmasına sebep olabilmektedir. Kooptasyon ise, bireylerin olayların içine çekilmesi sureti ile sorunlar ve çözümlerde bir rol almasının sağlanması ile onların olaylar üzerine düşünmelerini ve çözüm aramalarını sağlamaktır (Koçel, 2015: 805).

2.1.3. Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve Değişim

İnovasyon kavramı işletmelerin içinde buldukları rekabet ortamında avantaj sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen konaklama işletmeleri için de aynı durum söz konusu olmaktadır. Bir konaklama işletmesi inovasyonlar yaparak rakip işletmeler karşısında rekabet avantajı elde edebilmektedir (Topsakal, Çelik ve Yüzbaşıoğlu, 2018: 3).

Günümüzde bir çok yeni konaklama işletmesi hizmete açılmaktadır. Açılan tesisleri doldurmanın yolu şüphesiz olarak müşteri sadakatini sağlamak ve işletmeye talep oluşturmaktan geçmektedir. Müşteri sadakatini arttırmak ve konaklama işletmesine talep oluşturmakta etkili yöntemlerden birisi de ürün ve hizmette farklılıklar yaratmaktır. Geçmişte çok benzer hizmetler sunan turizm işletmeleri günümüzde artan rekabete bağlı olarak sundukları hizmetlerde farklılıklar yapma çabası içersindedir (Babür, 2011: 57). Babür (2011) çalışmasında otellerin hizmet, mimari ve tasarım, ürünler, çevre duyarlılığı gibi hususlarda değişiklikler yaptığını ortaya koymuştur. Konaklama işletmelerinde yapılan inovasyon uygulamalarından örnekler aşağıda yer almaktadır.

- Mobil uygulamalar kullanarak misafirler oda kapısını telefonla açabilir, oda sıcaklığına müdahale edebilir ve odasına yemek siparişi verebilir.
- Konaklama işletmeleri kojenerasyon kullanarak ısınma ve elektrikte tasarruf etmektedir.
- Bazı konaklama işletmeleri bar, disko gibi yüksek ses olan mekanlarında özel ses yalıtıcı malzemeler kullanarak işletmenin farklı yerlerinde olan (örneğin odada) misafirlerinin sesteki olumsuz etkilenmesinin önüne geçmektedir.
- “Helal turizm” konseptli oteller misafirlerinin inançları gereği rahatsızlık duydukları unsurları ortadan kaldırarak misafir memnuniyetini arttırmaktadır. Örnek olarak, bazı misafirler odalarındaki minibarlarda bulunan alkollü içeceklerden rahatsızlık duymaktadır. Bu nedenle alkolsüz otelleri tercih etmektedirler.
- Bir pazarlama inovasyonu örneği olan “her şey hariç” konsepti ile misafirlere daha uygun fiyatlarla tatil yapma imkanı sunulmaktadır.

Konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Başka bir ifade ile konaklama işletmelerinde operasyon ağırlıklı olarak insana dayanmaktadır. Dolayısı ile konaklama işletmelerinde değişimin yönetilmesi insan faktörüne büyük oranda bağlı olmaktadır. Değişimin başarıya ulaşmasında çalışanları ile iyi iletişim içerisinde olan konaklama işletmelerinin başarılı olması daha muhtemeldir (turizm gazetesi.com, 2019). Kozak ve Genç (2014) ve Örücü ve Kambur (2019) tarafından yapılan çalışmalar, konaklama işletmelerinde çalışanların değişim karşısında genel olarak olumlu bir tavır içerisinde olduklarını göstermekle birlikte değişimin yönetilmesi hususunda çalışanlarla iletişim kurmak ve çalışanların duygularına önem vermenin önemine işaret etmektedir.

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Turizm işletmelerinde inovasyon konusunu ele alan çalışmalar turizmde inovasyon, turizm işletmelerinde inovasyon, konaklama işletmelerinde inovasyon, otellerde inovasyon gibi anahtar kelimeler kullanılarak Türkçe ve İngilizce olarak araştırılmıştır. Alanyazın incelendiğinde turizm işletmelerinde inovasyon konusu ile ilgili yapılmış birçok çalışma olduğu görülmektedir (Hjalager, 1997; Sørensen, 2007; Dönmez-Polat, 2011; Tekin ve Durna, 2012; Martinez-Ros ve Orfila-Sintes, 2012; Pirnar, Bulut ve Eris, 2012; Erdem, Gül ve Gül, 2013; Nieves ve Segarra-Ciprés, 2014; Vatan ve Zengin, 2014; Bilim ve Adabalı, 2015; Coşkun, Doğan ve Sebetçi, 2015; Işık ve Meriç, 2015; Toy ve Çalışkan, 2016; Işık, Tırak ve Işık, 2016; Tümen dağ ve Işık, 2016; Paksoy ve Ersoy, 2016; Ceylan ve Karaman, 2017; Zengin ve Dursun, 2017; Ekici, Güven ve Büyükdağ, 2017). Ayrıca Işık ve diğerleri (2018), turizm ve inovasyon ilişkisini konu edinen çalışmaları derledikleri bir çalışma hazırlamışlardır.

Turizmde değişim yönetimini ele alan çalışmalar tarandığında ise bu konudaki çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Pechlaner-Tschurtschenthaler, 2010; Çevik ve Kozak, 2010; Kozak ve Genç, 2014; Sop ve Metin, 2016; Örücü ve Kambur, 2019).

Turizm işletmelerinde inovasyon ve değişim yönetimi olgularını bir arada ele alan çalışmalar incelendiğinde ise alanyazında Türkçe ve İngilizce olarak herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan bu çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2.1. Turizmde İnovasyon Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Alanyazında turizm ve inovasyon ilişkisini değişik açılardan ele alan çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar ve çalışmaların sonuçları aşağıda verilmektedir.

Hjalager (1997), sürdürülebilir turizm kapsamında inovasyon türlerini ve örneklerini inceleyerek çevreyle ilişkili inovasyon tipolojileri sunmayı amaçladığı çalışmasında inovasyonların turizm işletmelerinde birer savunma stratejisi olarak uygulandıklarını ortaya koymuştur.

Sørensen (2007), çalışmasında turizmin coğrafi özellikleri, sosyal inovasyon ağı ve yığılma (kümelenme) teorilerini bir araya getirerek turizm coğrafyasının sosyal inovasyon ağı üzerine bir çerçeve çizmiştir. Bu çalışmanın sonucunda turizmin çeşitli sosyal ağ coğrafyaları olduğuna ulaşılmıştır. Ek olarak bu sosyal ağ coğrafyalarının turizmde inovasyonu sürdürülebilir kılan bir unsur olduğuna dikkat çekilmiştir.

Dönmez Polat (2011), girişimcilik motivasyonları ile işletme yenilikçiliği arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda araştırmacı girişimcilik motivasyonları ile işletme yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışmanın sonuçlarına göre işletme yenilikçiliğinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Tekin ve Durna (2012), 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki inovasyon yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında yenilik yönetiminin otellerce uygulandığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar otellerde değişimlerin ağırlıklı olarak misafir ilişkileri, satış ve pazarlama, yiyecek-içecek, plaj, bahçe, dekorasyon ve çevre gibi alanlarda gerçekleştiğini tespit etmişlerdir.

Martinez Ros ve Orfila Sintes (2012), konaklama işletmelerinde personel eğitim planlamaları ve yönetsel karakteristiklerin inovasyon uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucu eğitim planlamalarının inovasyon ile ilişkili kararları olumlu etkilediğini ortaya koymakla birlikte yöneticilerin inovasyonu yönetebilmeleri için deneyimden daha fazlasına (yetenek gibi) sahip olmaları gerektiğini göstermektedir.

Pirnar, Bulut ve Eris (2012), turizm endüstrisindeki inovasyon uygulamalarını incelemişlerdir. Araştırmada süreç inovasyonunun turizm işletmelerinin

performansını arttırmadaki etkileri ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonucunda turizm işletmelerindeki başarılı inovasyon uygulamalarının yeni veya güncellenmiş turizm ürünlerini ortaya çıkardığı ve hizmet kalitesinde yükselmeyi sağladığı görülmüştür. Ayrıca turizm işletmelerindeki başarılı inovasyon uygulamalarının sürdürülebilirlik, kalite yönetimi, maliyet düşürme, elektronik turizm gibi başlıklar altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erdem, Gül ve Gül (2013), turizm işletmelerinde pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi mercek altına almışlardır. Araştırmacılar hem pazar yönlü olmakla hem de inovasyon yönlü olmakla işletmenin performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ek olarak araştırmanın sonuçları pazar yönlülük ile inovasyon yönlülük arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın ortaya çıkardığı bir diğer sonuç ise beş yıldızlı otel işletmelerinin inovasyon, zincir otel işletmelerinin ise pazar yönlü olduklarıdır.

Nieves ve Segarra Cibrés (2014), otellerde yönetim inovasyonu üzerine yoğunlaştıkları çalışmalarında, yönetim inovasyonlarındaki öncülleri belirlemek için akılcı ve trendsel olmak üzere iki teoriyi harmanlamışlardır. Çalışma sonuçları akılcı teorinin örgütsel etkiye katkıda bulunduğunu ortaya koymakla beraber trendsel çerçevede ise yönetim fikirleri sağlayıcılarının yeni pratikler, süreçler ve yapıları tanımlamak ve uygulamak gibi önemli roller oynadıklarını göstermektedir.

Vatan ve Zengin (2014), beş yıldızlı otellerin çevresel inovasyon eğilimleri ve çevresel inovasyon kapsamındaki uygulamalarını araştırmışlardır. Araştırmada beş yıldızlı otellerdeki yöneticilerin çevresel inovasyonu nasıl ve hangi nedenlerle yaptıkları sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmanın sonucunda otellerin çevresel inovasyona yönelmelerinin ağırlıklı olarak tasarruf etmek amacıyla olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada otellerin çevresel inovasyon uygulamaları yaparak tasarruf etmek istemelerinin nedeninin maliyetlerini düşürmek ve üretim süresince oluşan atıkları azaltarak ve yeniden değerlendirerek kullanmak olduğu belirtilmiştir. Ayrıca otellerin çevresel inovasyona müşteri nezinde olumlu imaj sağlamaya yarayacak bir olgu olarak baktıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim ve Adabalı (2015), turizm işletmelerinde inovasyon konusunu işletmelerin odalarında kullandıkları inovatif ürünlere karşı otel müşterilerinin

algularını araştırarak incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçları otel müşterilerinin yeni ürünlere karşı ilgilerinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, elde ettikleri veriler ışığında Türkiye’de faaliyet gösteren otellere odalarında daha çok inovatif ürünler kullanmalarını önermekte ve bu sayede işletmelerin kârlarını yükselteceklerini söylemektedir.

Çoskun, Doğan ve Sebetçi (2015), inovatif uygulamaların konaklama işletmelerinde performansa olan etkisini incelemişlerdir. Ayrıca araştırmacılar bu hususta temalı ve temasız oteller arasında farklılık olup olmadığı sorusuna da yanıt aramışlardır. Araştırmanın sonuçları; otellerin temalı olup olmamasının inovatif uygulamaları etkilemediğini göstermektedir. Ayrıca inovatif uygulamaların otellerde satış pazarlama ve yatırım yönünden işletmenin performansını etkilemediği ile birlikte hizmet, insan kaynakları ve yönetim performansları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Işık ve Meriç (2015), otel yöneticilerinin inovasyon düzeylerine yönelik bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada otel yöneticilerinin yenilikçiliğe bakış açıları irdelenmiştir. Araştırmada sonuç olarak eğitim düzeyi daha yüksek olan yöneticilerin inovasyona karşı daha olumlu baktığı ve daha yenilikçi oldukları tespit edilmiştir. Buna ek olarak otel yöneticilerinin büyük kısmının rakiplerle başa çıkma hususunda yapılabilecek yenilikleri sorguladıkları yani diğer bir deyişle inovasyonu bir rekabet unsuru olarak ele aldıkları ortaya konulmuştur.

Toy ve Çalışkan (2016), çalışmalarında “*Inovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı (İDBTSEP)*” çalışmasının hazırlık safhasında uygulanan yöntemleri ve kazanımları ele almışlardır. Araştırmacılar, turizm sektörünün Kuzey Anadolu bölgesinin kalkınmasında sağlayacağı anahtar rolden dolayı önemli olduğuna işaret etmişlerdir. Araştırmacılar bu eylem planı ile birlikte Kuzey Anadolu bölgesinde turizmde sürekliliğin sağlanacağını, yeni istihdam olanaklarının oluşacağını, bölgeye gelen turist sayısının ve bölgeye gelen turistlerin kişi başına yaptıkları harcamanın artacağını söylemektedirler.

Işık, Tırak ve Işık (2016), turizm eğitimi alan kız öğrencilerin diğer bir ifade ile potansiyel kadın turizmcilerin inovasyon eğilimlerini araştırmışlardır. Çalışmada kadınların turizm sektörüne yeni ve farklı fikirlerle katkı sağlayabileceklerine vurgu yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre turizm eğitimi alan kız öğrencilerin

deneyime ve yeniliklere açık oldukları ve özgüvenlerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar neticesinde kız öğrencilerde özgüven arttıkça risk alma konusunda cesaretin de yükseldiği ve bu durumun girişimcilik ve yenilikçiliği arttırdığı görülmektedir.

Tümendağ ve Işık (2016), inovasyon harcamaları ile turizm gelirleri arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma sonuçları inovasyon harcamaları ile turizm gelirleri arasında çift yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ortaya konan sonuç, inovasyon harcamalarındaki değişimin turizm gelirlerindeki yüzde elli oranındaki bir artışı veya azalmayı açıkladığı şeklindedir.

Paksoy ve Ersoy (2016), otellerde inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar, otel yöneticileri ve departman müdürlerinin inovasyona karşı olumlu bir tutuma sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmanın sonucu otellerde inovasyon ile işletme performansı arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ceylan ve Karaman (2017) çalışmalarında seyahat acentalarında kurumsal itibar ile çeşitli faktörler arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Kurumsal itibar ile ilişkisi incelenen bir faktör de bu çalışmanın konusunu oluşturan inovasyon kavramıdır. Araştırmada süreç inovasyonunun kurumsal itibarı olumlu yönde etkilediği fakat hizmet inovasyonunun böyle bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Zengin ve Dursun (2017), otel işletmelerinde gerçekleştirilen inovasyon uygulamalarının rekabet avantajı üzerindeki etkilerini saptamaya çalışmışlardır. Araştırmada otellerin inovasyonu daha ağırlıklı olarak mimari alanında gerçekleştirdikleri ortaya konulmuştur. Araştırmada ayrıca hizmet inovasyonu uygulamaları yapan işletmelerin tüketici talep ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket ettikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları otellerde inovasyon uygulamalarının rekabet avantajı sağlamada etkili olduğunu göstermektedir.

Ekici, Güven ve Büyükdağ (2017), çalışmalarında tema park otelleri ürün inovasyonu olarak değerlendirmiş ve tema park otellerin müşterilerine sunduğu tecrübeleri araştırmışlardır. Araştırma sonuçları tema park otellerinin klasik otellere göre sağlamış olduğu yeniliklerin müşterilerce beğenildiğini ve özellikle çocuklu aileler tarafından tema park otellerinin önerildiğini ortaya koymaktadır.

Işık ve diğerleri (2018), ulusal düzeyde turizm ve inovasyon ilişkisi üzerine yapılan çalışmaları araştırmışlardır. Araştırmacılar yapılan çalışmalarda turizm ve inovasyon ilişkisinin hangi bağlamlarda ele alındıklarını incelemişlerdir. Araştırma sonuçları turizm ve inovasyon arasındaki ilişkinin işletme performansı, işletme yöneticilerinin inovasyon algısı, inovasyon ve sürdürülebilirlik ve hizmet inovasyonu gibi açılardan incelendiğini ortaya koymuştur.

Turizmde inovasyon konusunu ele alan çalışmalara bakıldığında turizm işletmelerinde ağırlıklı olarak mimari ve hizmette inovasyonların yapıldığı görülmektedir. Ayrıca araştırmalar turizm işletmelerinde yapılan inovatif uygulamaların işletme misafirlerince genel olarak olumlu karşılandığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte araştırmalarda konaklama işletmelerinde yeniliklerin otel misafirlerinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yapıldıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

2.2.2. Turizmde Değişim Yönetimi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Pechlaner ve Tschurtschenthaler (2010), çalışmalarında turizm politikaları, turizm organizasyonları ve değişim yönetimini Avrupa çerçevesinde ele almışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında, Alplerde yer alan küçük ölçekli otellerin değişen turist pazarından ötürü yeni stratejilere ihtiyaç duyduklarına vurgu yapmakla birlikte bu küçük yapıli otellerin niteliklerinde gelişimler yaparak değişime adapte olacaklarını söylemektedirler.

Çevik ve Kozak (2010), turizm işletmelerinde değişim yönetimi kapsamında dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik konularını ele almışlardır. Çalışmada turizm işletmelerinin değişimlere adaptasyonu hususunda dönüşümcü liderliğe vurgu yapılırken aynı zamanda sektörün bir takım karakteristik özelliklerinden dolayı hizmetkar liderliğin turizm sektöründeki önemi açıklanmıştır.

Kozak ve Genç (2014), değişim yönetimini çalışanların değişime direnç göstermesi bakımından ele almışlar ve işletmelerin bu durumda dirençle ne şekillerde mücadele ettikleri üzerine eğilmişlerdir. Çalışmada ayrıca direnci önlemede duyguların arz ettiği önem de işaret edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda Türkiye’de yöneticilerin konuya yeterince eğilmediği ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile araştırmacılar turizm gibi emek-yoğun bir sektörde direnci önleme

hususunda çalışanların duygularına önem vermenin dirençle mücadelede etkili olabileceğini söylemektedir.

Sop ve Metin (2016), örgütsel değişim modellerini araştırmış ve bu modellerin turizm işletmelerinde uygulanabilirliği üzerinde çalışmışlardır. Çalışmada örgütsel değişim modellerine ve değişim yönetimi yaklaşımlarına dair araştırmaların daha çok insan ve çevre bağlamlarında toplandıkları görülmüştür. Turizm sektörünün de insan ve çevre ile yüksek etkileşim halinde olduğunu belirten araştırmacılar sonuç olarak örgütsel değişim modellerinin turizm işletmelerinde uygulanabilir olduğunu ifade etmişlerdir.

Örücü ve Kambur (2019), beş yıldızlı olarak hizmet veren bir konaklama işletmesinde çalışanların örgütsel güvenlerinin değişime direnç gösterip göstermemeleri üzerinde ne gibi bir rol oynadığını araştırmışlardır. Çalışma sonucunda araştırmacılar otel çalışanlarının genel olarak değişimler karşısında olumlu bir tavır sergilediklerini tespit etmiştir.

Çalışmaların ulaştıkları sonuçlar konaklama işletmelerinde yapılan değişikliklere karşı işletme çalışanlarının genel olarak olumlu tutum sergilediklerini göstermektedir. Ayrıca çalışmalarda değişimin yönetilmesinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve duygu yönetiminin önemine vurgu yapılmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli ve çalışmada kullanılan araştırma soruları, örneklem ve evren, veri toplama tekniği ve süreci ile toplanan verilerin analizlerine dair bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Soruları

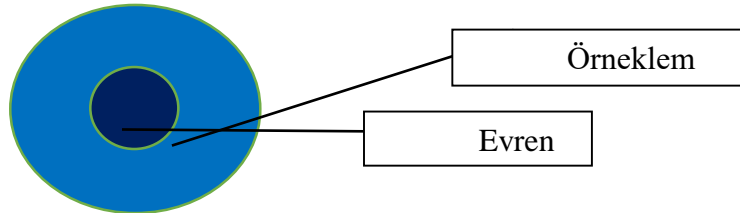
Bu çalışmada yer alan araştırma soruları, inovasyon ve değişim yönetimi konularını konaklama işletmelerinde bir arada ele alarak incelemek üzere oluşturulmuş olup, konaklama işletmelerindeki inovasyon uygulamalarından başlayarak bu uygulamaların meydana getirdikleri değişimi, değişimin etkilerini, sonuçlarını ve değişimin nasıl yönetildiğini araştırmak üzere belirlenmiştir. Araştırmanın sorularının kapsamı Şekil 4'teki gibidir.



Şekil 4. Araştırma Sorularının Kapsamı

3.2. Örneklem Seçimi ve Evren

Evren, araştırmacının örneklemini seçtiği, hakkında veri toplayarak bu verilerden hareketle sonuca ulaşacağı grup anlamına gelmektedir. Hakkında araştırma yapılan evrenden alınan belli sayıdaki denek kümesine ise örneklem adı verilmektedir. Diğer bir ifade ile örneklem evren kümesinin bir alt kümesi olmaktadır. Örneklemini seçerken araştırmacı örneklemin evreni temsil edebileceği şekilde seçim yapmalıdır. Araştırmacılar örneklem üzerinden veri toplayarak ve bu verileri analiz ederek evren hakkında çıkarımlar yapmaktadırlar (Coşkun vd., 2015:132-133).



Şekil 5. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini İstanbul'da yer alan konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. İstanbul, farklı özelliklere sahip bir çok konaklama işletmesinin bulunduğu bir şehirdir. Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre 09/08/2019 tarihi itibarıyla İstanbul'da 592 adet bakanlık belgeli, 1094 adet ise belediye belgeli tesis bulunmaktadır.

Nitel araştırmalarda örneklem daha önceki zamanlarda "olasılıklı olmayan örneklem" olarak betimleniyor olsa da artık araştırmacılar çeşitliliği maksimuma çıkaran örneklem, kuramsal örneklem, kartopu örneklem gibi örneklem yöntemleri tanımlamakta ve kullanmaktadırlar (Geray, 2006: 125). Bu araştırmada kullanılan örnekleme metodu amaçlı örnekleme yöntemlerinden çeşitliliği en çoğa çıkaran maksimum çeşitlilik örneklem yöntemidir. Bu sayede bu çalışmanın konusunu oluşturan konaklama işletmeleri farklı ölçek ve özelliklerde (Butik otel, 5 yıldızlı otel, özel işletme belgeli otel gibi) incelenecek ve yorumlanabilecektir.

Başkale (2016), nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesine dair çalışmasında derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak yapılan araştırmalarda örneklem büyüklüğünün yaklaşık olarak 30 olması gerektiğini söylemektedir. Bundan hareketle çalışmada 30 civarında örnekleme ulaşılmaya çalışılmış ancak süre zarfında çalışmaya katılmaya gönüllü olan 25 konaklama işletmesinden veri elde edilebilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Tekniği

Çalışmada veriler görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Görüşme tekniği yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme olmak üzere üç farklı çeşitte uygulanabilmektedir (Yüksel, Mil ve Bilim, 2007: 3). Bu çalışmada yapılandırılmış (biçimsel) görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Coşkun ve diğerleri (2015: 94), yapılandırılmış görüşmenin mülakat yöntemini ilk kez kullanan araştırmacılar için uygun bir yöntem olduğunu söylemektedir. Yapılandırılmış görüşmede mülakat esnasında cevaplayıcıya yöneltilecek olan sorular önceden hazırlanmaktadır. Yapılandırılmış görüşmelerde önceden sorulan soruların dışına çıkılmamakla birlikte kapalı uçlu veya açık uçlu sorular sorulabilmektedir (Yüksel, Mil ve Bilim, 2007: 8).

Görüşme sırasında katılımcılara ilk olarak demografik sorular ve işletme hakkında genel sorular sorulmuş olup ardından konaklama işletmelerinde inovasyon

ve değişim yönetimi başlıklarını ele alan 20 adet soru yöneltilmiştir (Ek-1: Mülakat Soruları). Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar ses kaydı alınarak ve yazılı şekilde not edilmişlerdir. Çalışmada kullanılan sorular inovasyon ve değişim yönetimi konularını turizm veya farklı bir alanda ele alan çeşitli çalışmalarda (Güzel, 1996; Elalmış, 2008; Öztürk, Mesci ve Kılınç, 2013) yer alan bilgilerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

3.4. Veri Toplama Süreci

Çalışmada daha önceden hazırlanan görüşme soruları 03/09/2019 ve 01/12/2019 tarihleri arasında İstanbul'un çeşitli ilçelerinde bulunan konaklama işletmelerinin sahiplerine, müdürlerine, departman müdürlerine/yardımcılarına, departman şeflerine veya otel sahibince oteli yönetmekle yetkilendirilmiş ancak resmi olarak yönetici ünvanı verilmemiş olan kişilere sorulmuş ve böylece veriler elde edilmiştir. Çalışma öncesinde farklı karakteristiklere sahip konaklama işletmeleri örneklem olarak belirlenmiş ve bu işletmelerden araştırmaya katılmaya gönüllü olan 25 tanesi araştırmaya dahil edilmiştir. Alınan yanıtların farklılaşmaması ve belirli çerçeveler içinde kaldığının görülmesi üzerine veri toplama sürecine son verilmiştir. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğüne dair genel bir kural bulunmamakla birlikte genel kabul, elde edilen bilgilerin doyuma ulaşması ve tekrarlanmaya başlamasıdır (Baltacı, 2008: 32). Görüşme yapmak için işletmelerdeki yetkili kişilerden izin alınmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılar araştırmanın yapılaş amacı ile alakalı olarak bilgilendirilmiş olup izinleri olmadığı takdirde kimlikleri veya işletmeleri hakkında herhangi bir bilginin paylaşılmayacağı taahhüt edilmiştir. Ayrıca yanıtlayıcılara verdikleri yanıtların hangi şekillerde kaydedilebilecekleri (sesli veya yazılı olarak) bilgisi verilmiştir. Bu nedenle yanıtlayıcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar kendi izin ve istekleri doğrultusunda kaydedilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Görüşmelerden elde edilen sesli ve yazılı veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Ardından her bir soruya verilen cevaplar kategorilendirilerek, temalara ayrılmıştır. Her bir temanın yanında o tema içerisinde yanıt veren katılımcılar belirtilmiştir. Örneğin inovasyon kavramını “yenilenmek” olarak tanımlayanlar Katılımcı 1, Katılımcı 17... veya inovasyonu “çağa ayak uydurmak, trendleri takip

etmek” olarak tanımlayanlar Katılımcı 9 ve Katılımcı 16... gibi. Ayrıca katılımcıların görüşme sorularına verdiği yanıtlardan direkt olarak alıntılar yapılmıştır.

Çalışmada nitel analiz tekniği kullanılmıştır. Dey’e (1993: 31) göre nitel analiz verilerin tanımlandığı, sınıflandırıldığı ve ardından veriler arasındaki ilişkilerin incelendiği bir analiz türüdür.

Nitel araştırmalar ile nicel araştırmaların aralarındaki önemli farklılıklardan biri geçerlilik ve güvenilirlik kriterleridir (Özhasar ve Ege, 2019: 8). Nitel yöntem kullanılan araştırmalarda güvenilirlik verilerin kodlanma işlemine bağlı olmaktadır (Erdem, 2011: 5). Bu çalışmada Özhasar ve Ege’nin (2019) kullandığı yöntemler kullanılarak çalışmanın inandırıcı, tutarlı ve teyit edilebilir olması sağlanmıştır. Bu çalışmada kullanılan yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

- Farklı yapı ve karakteristiklere sahip oteller örnekleme dahil edilerek çalışmanın inandırıcılığı sağlanmaya çalışılmıştır.
- Benzer sorular sorularak katılımcıların verdikleri cevaplarda tutarlılık olup olmadığı incelenmiştir.
- Katılımcıların verdikleri yanıtlardan olduğu gibi alıntılar yapılarak verilerin sağlıklı şekilde aktarılması sağlanmıştır.
- Her görüşmenin yazılı kayıtları tekrar tekrar okunarak katılımcıların verdikleri yanıtların bir bütün olarak tutarlılık gösterip göstermediği incelenmiştir.
- Görüşmelerin yazılı kayıtları 3 kişi tarafından okunarak alınan cevaplardan her bir kişinin aynı çıkarımı yapıp yapmadığı sorgulanmıştır. Bu sayede alınan yanıtların kategorilendirilme süreci sağlamlaştırılmaya çalışılmıştır.

Otel ve katılımcı kimliklerinin gizli kalması amacı ile otel isimleri “Otel 1, Otel 2” şeklinde, katılımcı kimlikleri ise “Katılımcı 1, Katılımcı 2 ” şeklinde kodlanmıştır. Katılımcılar kodlanırken çalıştıkları oteller hangi sayı ile kodlandıysa katılımcılar da o sayı ile kodlanmıştır. Örneğin Otel 12’de çalışmakta olan yanıtlayıcıdan “Katılımcı 12” diye bahsedilecektir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri, araştırmada haklarında bilgi alınan konaklama işletmelerinin özellikleri ve katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplara ait bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Araştırmada 25 katılımcıdan (n=25) veri toplanmıştır. Araştırmaya katılan otel yöneticileri, departman yöneticileri, departman şefleri ve otel işletmecilerinden 22 tanesi erkek (%88), 3 tanesi ise kadın (%12) yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların buldukları işletmede çalışma süreleri 5 ay ile 37 yıl arasında değişiklik göstermektedir. Katılımcıların işletmede buldukları pozisyonlara bakıldığında araştırmaya otel işletmecileri, otel müdürleri, operasyon müdürü, nöbetçi müdür, departman müdürleri, departman müdür yardımcılar, departman şefleri ve otel sorumlularının katıldıkları görülmektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcılara ait demografik özellikler Çizelge 4’te verilmektedir.

Çizelge 4. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Katılımcılar	Cinsiyet	İşletmede Çalışma Süresi	Bulunulan Pozisyon
Katılımcı 1	Erkek	4 Yıl	Otel Sorumlusu
Katılımcı 2	Erkek	2 Yıl	Dep. Müdürü
Katılımcı 3	Erkek	5 Yıl	Dep. Şefi
Katılımcı 4	Erkek	3.5 Yıl	İşletme Sahibi
Katılımcı 5	Erkek	7 Ay	Otel Müdürü
Katılımcı 6	Erkek	4 Yıl	Operas. Müdürü
Katılımcı 7	Erkek	3 Yıl	Dep. Müdür Yrd.
Katılımcı 8	Erkek	7 Yıl	İşletme Sahibi
Katılımcı 9	Erkek	3 Yıl	İşletme Sahibi
Katılımcı 10	Erkek	2.5 Yıl	Otel Müdürü
Katılımcı 11	Kadın	1 Yıl	Dep. Müdürü
Katılımcı 12	Erkek	2.5 Yıl	Nöbetçi Müdür
Katılımcı 13	Kadın	3 Yıl	Otel Müdürü
Katılımcı 14	Erkek	2 Yıl	Dep. Şefi
Katılımcı 15	Kadın	3 Yıl	İşletme Sahibi
Katılımcı 16	Erkek	37 Yıl	Otel Sorumlusu
Katılımcı 17	Erkek	12 Yıl	Otel Müdürü
Katılımcı 18	Erkek	5 Ay	Dep. Müdürü
Katılımcı 19	Erkek	5 Yıl	Dep. Müdür Yrd.
Katılımcı 20	Erkek	1 Yıl	Otel Sorumlusu
Katılımcı 21	Erkek	1 Yıl	Otel Sorumlusu
Katılımcı 22	Erkek	1 Yıl	İşletme Sahibi

Çizelge 4'ün devamı

Katılımcı 23	Erkek	6 Yıl	Otel Sorumlusu
Katılımcı 24	Erkek	3 Yıl	Otel Sorumlusu
Katılımcı 25	Erkek	1 Yıl	Dep. Müdürü

Çizelge 4'te yer alan “otel sorumlusu” pozisyonu resmi olarak herhangi bir sığfata sahip olmaksızın otel sahipleri ile akrabalık ve benzeri ilişkilere sahip olmasından dolayı otel sahiplerince oteli ve diğer personeli yönetmesi için yetkilendirilmiş olan personeli ifade etmektedir. Katılımcıların işletmede çalışma süreleri şu anda buldukları işletmede çalıştıkları süre olarak verilmiştir. Aynı marka veya grupta daha uzun süreli çalışan katılımcıların o marka veya grupta çalışma sürelerine ilişkin bilgi verilmemiştir. Örnek olarak Katılımcı 11 bulunduğu markada 10 senedir çalışmasına karşın şu an bulunduğu işletmede 1 yıldır çalışmaktadır. Dolayısı ile Katılımcı 11'in çalışma süresi 1 yıl olarak verilmektedir. Ayrıca katılımcıların turizm sektöründe toplam çalışma sürelerine dair bilgi alınmamıştır. Sahibi olduğu oteli kendisi yöneten Katılımcı 9, turizm bölümü mezunudur. Bununla birlikte otel sorumlusu olarak görev yapan Katılımcı 20 ve Katılımcı 21 de turizm eğitimi almış kişilerdir.

4.2. Konaklama İşletmelerinin Özelliklerine Dair Bulgular

Araştırmada haklarında veriler toplanan konaklama işletmelerinin sekizini 5 yıldızlı oteller, ikisini 4 yıldızlı oteller, ikisini 3 yıldızlı oteller, ikisini özel işletme belgeli oteller, dokuzunu butik oteller ve ikisini apart otellerin oluşturdukları görülmektedir. Çalışmada yer alan konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdikleri süreler minimum 5 ay olmakla birlikte 111 senedir işletilen bir otel ve 200 seneyi aşkındır faaliyette olan bir otel de çalışmada yer almaktadır. Araştırmada uluslararası olarak faaliyet gösteren oteller ve şahsa veya birkaç ortağına ait oteller yer almaktadır. Çizelge 5'te ortaklara ait olan otellerden de şahsa ait diye bahsedilecektir. Bu çalışmada yer alan konaklama işletmelerinde minimum 3 maksimum 521 adet personel çalışmaktadır. Çalışmada yer alan konaklama işletmelerinin onaltısı profesyonel müdür tarafından yönetilmekle birlikte kalan dokuz işletme, işletmenin sahibi tarafından yönetilmektedir. Çalışmada yer alan konaklama işletmelerine dair bulgular Çizelge 5'te yer almaktadır.

Çizelge 5. Konaklama İşletmelerine Dair Bulgular

İşletme	Türü	Yaşı	Personel	Aidiyet	Yönetici	Zincir/Bağımsız
Otel 1	Butik	6	12	Şahsa ait	Profesyonel	Bağımsız
Otel 2	5 Yıldız	6	100	Kurumsal	Profesyonel	Zincir
Otel 3	5 Yıldız	5	70-80	Kurumsal	Profesyonel	Zincir
Otel 4	Apart	10	7	Şahsa ait	Otel sahibi	Bağımsız
Otel 5	3 Yıldız	3	7	Şahsa ait	Profesyonel	Bağımsız
Otel 6	4 Yıldız	3	32	Kurumsal	Profesyonel	Zincir
Otel 7	5 Yıldız	5	521	Kurumsal	Profesyonel	Zincir
Otel 8	Apart	7	4	Şahsa ait	Otel sahibi	Bağımsız
Otel 9	Butik	10	10	Şahsa ait	Otel sahibi	Bağımsız
Otel 10	Butik	200+	5	Şahsa ait	Profesyonel	Bağımsız
Otel 11	5 Yıldız	1	120	Kurumsal	Profesyonel	Zincir
Otel 12	5 Yıldız	7	300	Kurumsal	Profesyonel	Zincir
Otel 13	Ö.İ.B'li	111	35	Şahsa ait	Profesyonel	Bağımsız
Otel 14	Ö.İ.B'li	11	90-100	Kurumsal	Profesyonel	Zincir
Otel 15	Butik	3	4	Şahsa ait	Otel sahibi	Bağımsız
Otel 16	3 Yıldız	37	26	Şahsa ait	Profesyonel	Bağımsız
Otel 17	4 Yıldız	12	48	Şahsa ait	Profesyonel	Bağımsız
Otel 18	5 Yıldız	7	69	Kurumsal	Profesyonel	Zincir
Otel 19	5 Yıldız	27	300	Kurumsal	Profesyonel	Zincir
Otel 20	Butik	5	4	Şahsa ait	Otel sahibi	Bağımsız
Otel 21	Butik	1	3	Şahsa ait	Otel sahibi	Bağımsız
Otel 22	Butik	1	5	Şahsa ait	Otel sahibi	Bağımsız
Otel 23	Butik	8	5	Şahsa ait	Otel sahibi	Bağımsız
Otel 24	Butik	4	4	Şahsa ait	Otel sahibi	Bağımsız
Otel 25	5 Yıldız	38	170	Kurumsal	Profesyonel	Zincir

Çizelge 5'te yer alan konaklama işletmelerinden Otel 1, Otel 9, Otel 10, Otel 13, Otel 20, Otel 21, Otel 22, Otel 23 ve Otel 24 aynı ilçede (Adalar) yer almaktadır. Bu ilçe turizmin yaz sezonlarında yoğun olduğu kış sezonlarında ise bazı konaklama işletmelerinin hizmet vermediği bir sayfiye bölgesidir. Dolayısı ile bu otellerden bazıları personel sayılarını verirken bu sayıların düşük sezonda olmalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ayrıca Otel 1 ve Otel 21 aynı şahsa aittir. Bunlara ek olarak Otel 6, Otel 7, Otel 18 ve Otel 19 aynı gruba ait olmakla birlikte farklı marka isimleriyle hizmet vermekte olan otellerdir.

4.3. Katılımcıların Görüşme Sorularına Verdikleri Cevaplara Ait Bulgular

SORU 1: “Sizce inovasyon nedir? İnovasyon kavramını nasıl tanımlarsınız?”

11 katılımcı inovasyon kavramını yenilik yapmak, yenilenmek şeklinde tanımlarken 5 katılımcı ise inovasyon kavramını bilmediklerini ifade etmiştir. Görüşme esnasında inovasyon kavramını bilmediğini söyleyen katılımcılara kavram örnekler de verilerek anlatılmış ve ardından kendilerine görüşme formunda yer alan diğer sorular yönetilmiştir. Katılımcıların inovasyon kavramına dair yaptığı tanımlar Çizelge 6’da verilmektedir.

Çizelge 6. İnovasyon Kavramına Dair Yapılan Tanımlar

Tanımlar	Katılımcılar
Yenilik yapmak, yenilenmektir.	1, 3, 5, 7, 9, 12, 13, 17, 23, 24 ve 25
Misafiri memnun etmek ve misafir beklentilerini karşılamak için yapılması gerekenlerdir.	3, 8, 12, 15 ve 22
Yeni teknolojiler kullanmaktır.	3, 6, 18, 19 ve 20
İnovasyon kavramına yönelik herhangi bir fikri bulunmayan katılımcılar	4, 10, 11, 20 ve 21.
Trendleri yakalamak/ Çağa ayak uydurmaktır.	9, 14, 16 ve 17
Klişelerden uzaklaşmak, farklılaşmaktır.	19
Tercih edilmek için yapılan şeylerdir.	8
Ürün veya hizmette gelişimdir.	2

Katılımcıların inovasyon kavramını 7 farklı şekilde tanımladıkları görülmektedir. Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 5, Katılımcı 7, Katılımcı 9, Katılımcı 12, Katılımcı 13, Katılımcı 17, Katılımcı 23, Katılımcı 24 ve Katılımcı 25 inovasyon kavramını “yenilik teması” etrafında tanımlamışlardır. Örnek olarak Katılımcı 3 “İnovasyon, son teknoloji ve teknikleri kullanarak yenilenmektir. Geleceğe ve misafir memnuniyetine yönelik bir yatırım olarak ifade edilebilir.” demiştir. Katılımcı 12 ise “İnovasyon benim için bir yenilik demektir. Bir otelde sürekli olan bir şeyin dışında fark yaratacak bir şey olarak otelin yönetiminin aldığı aksiyonlardır. Daha yenilikçi bir yaklaşımdır. Yani inovasyonun kelime anlamı yenilikçiliktir. Benim aklıma da ilk gelen yenilik yapmaktır. Bunun misafir memnuniyetini ve aynı zamanda

personel memnuniyetini arttıracak olan bir yenilik olduğunu söyleyebiliriz.” demektedir. Katılımcı 9 ise inovasyonu “*Yeniliktir, trendi takip etmek ve güncellenmektir.*” şeklinde tanımlamaktadır.

Çizelge 6’da katılımcıların inovasyonu ağırlıklı olarak yenilik çerçevesinde tanımladıkları göze çarpmaktadır. Katılımcıların inovasyonu tanımlarken inovasyon kavramını öğrendikleri kaynak yaptıkları tanımlamalarda etki gösterebilmektedir. Örnek olarak inovasyon kavramıyla bir elektronik alet reklamında tanışan bir katılımcının inovasyona teknoloji olarak yaklaşması mümkün olabilmektedir.

SORU 2: “İşletmenizde inovasyon uygulamaları yapılıyor mu? Yapılmıyor ise bunun nedenleri nedir?”

Katılımcıların otellerinde inovasyon yapılıp yapılmadığına dair olan soruya verdikleri yanıtlar Çizelge 7’deki gibidir.

Çizelge 7. İnovasyon Uygulamalarının Yapılma Durumu

Yanıtlar	Katılımcılar
İnovasyon yaptığını belirten katılımcılar	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25.
İnovasyon yapmayan katılımcı(lar)	10

Bir işletme haricinde (Otel 10) diğer tüm işletmelerde inovasyon uygulamalarının yapıldığı görülmüştür. Katılımcı 10, inovasyon uygulamaları yapmamalarını işletmelerinin 5 yıllığına kendilerine kiralanmış olmasına ve her şeyin güncel olması nedeni ile inovasyona ihtiyaç duymamalarına dayandırmıştır. Katılımcı 10 soruya “*Fazla bir yenilik yapmamaktayız. Şu anki şirket kiralık olduğu için otelin işletmesini 5 seneliğine aldı. O nedenle herhangi bir yatırım yapmamaktayız. Başında yapıldı ve bu şekilde devam etmekteyiz.*” şeklinde yanıt vermiştir.

Diğer yandan çalışmaya katılan diğer tüm katılımcılar otellerinde inovasyon uygulamalarının yapıldığını söylemişlerdir. Bunun yanında özellikle butik otel olarak hizmet veren işletmelerin katılımcılarından inovasyonu yapmakla birlikte yaptıklarının küçük çaplı yenilikler olduğunu söyleyenler mevcuttur. Aşağıda katılımcıların yanıtlarından örnekler mevcuttur.

Katılımcı 4, “Küçük inovasyonlar yapılmaktadır, otel de küçük olduğundan burada büyük çaplı bir şey yapmamız mümkün değildir.”

Katılımcı 5, “Sürekli yapılıyor tabiki. Yeniliğe ayak uydurmak gerekmektedir. Her şey globalleşmektedir. Her şey değişiyor sadece otelcilik değil.”

Yanıtlayıcı 6, “Sürekli olarak yapılıyor. Marka standartlarımız gereği yapılması gerekli zaten.”

Yanıtlayıcı 13, “Tabiki, herkesin yapması gerektiği gibi bizde de yapılmaktadır.”

Yanıtlayıcı 9, “İnovasyon yapılmaktadır ama küçük çaplı olarak. Köklü değil.”

Yanıtlayıcı 20, “Otelimizde küçük olmakla birlikte bir takım inovasyonlar yapılmaktadır.”

Yanıtlayıcı 21, “Ufak çaplı olarak, bir şeyleri yenileme veya yeniden düzenleme anlamında yapılmaktadır.”

Yanıtlayıcı 22, “Otelimizin kapasitesine uygun olarak yapılmaktadır. Bizim tabi ki 5 yıldızlı 300-400 odalı otellerin yaptıkları şeyleri yapacak bir durumumuz yok ancak şunu gönül rahatlığıyla söyleyebilirim ki bulunduğumuz bölgedeki diğer otellere göre biz çok daha fazla ciddi ve profesyonel olarak yapıyoruz bu işi.”

SORU 3: “Konaklama işletmelerinde inovasyon uygulamalarını gerekli görüyor musunuz?”

Katılımcılara üçüncü olarak konaklama işletmelerinde inovasyon uygulamalarını gerekli olarak görüp görmedikleri sorulmuştur. Katılımcıların tamamı otellerde inovasyonun gerekli olduğunu söylemişlerdir. Bu nedenle verilen tek bir cevap bulunmasından dolayı bir kategorilendirmeye ihtiyaç duyulmamış ve çizelge oluşturulmamıştır. Katılımcıların soruya verdikleri cevaplardan alıntılar aşağıda yer almaktadır.

Katılımcı 1, “Tabiki de. Zorunluluk bu. Yapılması gerekmektedir. Sonuçta her şey zamanla eskimektedir. Misafirlerden talepler geldiği de olmakta. Bunları yapmasak bir daha gelir mi o misafir? Ki benim misafirlerimin büyük kısmı, ortalama %60’ı sürekli gelen müşterilerdir.”

Katılımcı 3, “Küçük ölçekli otellerde hayati anlam taşımamakla birlikte bizimki gibi büyük oteller için inovasyon uygulamaları yapmak bir zorunluluktur. Piyasada kalabilmek açısından son derece önemlidir.”

Katılımcı 8, “İnovasyon, uzun vadeli piyasada kalmak için gereklidir. Önde olmak demek inovasyon yapmak demektir. Yorucudur ama aynı zamanda gereklidir.”

Katılımcı 10, “5 senede 1 gerekli olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcı 11, “Tabi ki gerekli görüyorum çünkü konaklama işletmeleri dediğin şey zaten 7/24 canlı yaşayan bir organizmadır. Oteller kepenge kapatıp gidebildiğiniz yerler değildir. Her şeyden önemlisi insanlar buraya güvenerek gelmektedirler. Bir ev konforu yani sığınmak, barınmak için geliyorlar. İnsanların bu barınma ihtiyacını da en güvenilir, en iyi kaliteli, kendi evlerinde nasıl hissediyorlarsa konaklama hizmetlerinde de aynı şekilde hissettirecek şekilde karşılamanız gerekmektedir.”

Katılımcı 18, “Gereklidir. Otelcilikte inovasyon yapmak, yenilenmek ve güncel olmak bir zorunluluktur.”

Katılımcı 24, “Kesinlikle gereklidir. Eski kalmamak için illa ki bazı yenilikler, değişiklikler yapmak gerekmektedir.”

SORU 4: “İşletmenizdeki inovasyon uygulamalarını kim yapıyor?”

Görüşmede 4. olarak katılımcılara işletmelerinde inovasyon uygulamalarını kimin yaptıkları sorulmuştur. Katılımcıların soruya verdikleri cevaplar Çizelge 8’de yer almaktadır.

Çizelge 8. Konaklama İşletmelerinde İnovasyon Uygulamalarını Yapan Kişilere Ait Bulgular

Yanıtlar	Katılımcılar
Otel sahibi tarafından yapılmaktadır.	1, 4, 8, 9, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24.
Genel müdür veya departman müdürleri tarafından yapılmaktadır.	3, 7, 11, 12, 19.
Genel müdür tarafından yapılmaktadır.	5, 16, 17, 25.
Müşterek olarak çok kişi tarafından yapılmaktadır. (Otel sahibi, genel müdür, departman müdürleri, departman şefleri)	6, 13, 14
İş geliştirme departmanı tarafından yapılmaktadır.	6, 7, 18, 19, 25.

Çizelge 8'in devamı

Satış pazarlama ve operasyon departmanı tarafından yapılmaktadır.	2.
---	----

Çizelge 8'de görüldüğü üzere katılımcılar butik otel veya apart otel olarak hizmet veren otellerde inovasyonların otel sahiplerince yapıldıklarını söylemişlerdir. Ayrıca 3 yıldızlı otel olarak misafir ağırlayan Otel 16'da inovasyonların otel sahibi veya otel müdürünce yapıldığı görülmektedir. Otel 3, Otel 11 ve Otel 12 adına yanıtlar veren katılımcılar otellerinde inovasyonların genel müdürler veya departman müdürlerince yapıldığını söylemişlerdir. Bu otellerin her üçü de 5 yıldızlı otellerdir. Bununla birlikte Otel 7 ve Otel 19'da inovasyonlar genel müdürler veya departman müdürlerince yapılabildiği gibi iş geliştirme departmanınca da yapılabilmektedir. Otel 5 ve Otel 17'de inovasyonların otel müdürlerince yapıldıkları görülmektedir. Otel 18'de inovasyonlar iş geliştirme departmanı tarafından yapılmaktadır. Katılımcı 25 ise işletmelerinde (Otel 25) inovasyonların genel müdürce veya iş geliştirme departmanınca yapıldığını söylemiştir. Otel 6, Otel 13 ve Otel 14'te ise inovasyonun otel sahibi, otel müdürü, departman müdürü veya departman şeflerince yapılabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan alıntılar aşağıda yer almaktadır.

Katılımcı 1, *“Otel sahibi tarafından yapılmaktadır. Sonuçta cebinden para çıkan otelin sahibidir.”*

Katılımcı 3, *“Genel müdür veya departman müdürlerinin talimatı üzerine bizim (departman şefleri) tarafımızdan yapılmakta ve denetlenmektedir.”*

Katılımcı 6, *“Üst yönetim yaptırmaktadır (burada markanın genel merkezine bağlı iş geliştirme departmanını kastediyor). Onun dışında biz de yapmaktayız (genel müdürü ve operasyon müdürü olan kendisini kastediyor). Bazen alttan (departman şefleri) da talepler gelmektedir. Biz fikirlere açık bir marka olduğumuz için alttan gelen fikirlere dayanarak da inovasyon yapabilmekteyiz. Ayrıca mal sahibi de yapmaktadır.”*

Katılımcı 12, *“İnovasyon aslında yönetimden aşağıya doğru gelen bir şeydir. Piramit usulü bakarsak alttan yukarıya gitmemektedir. İnsanlarda o düşünce varsa bile yani onun üstten alta doğru yaptırılması gerekmektedir. Üstteki genel müdür*

inovasyona ne kadar açıksa alttaki departman müdürleri de o kadar inovatif davranabilmektedirler.”

Katılımcı 13, “*İnovasyon hiçbir zaman tek bir kişi yapılmamaktadır. Yenileme kollektif bir şekilde yapılmaktadır. Kaldı ki müşterinin bazı talepleri bazı yenilikleri getirmektedir. Ya da yenilenme gereksinimlerini bizim gözden geçirmemiz gerekmektedir.”*

Katılımcı 18, “*Genel yönetimimiz (genel merkeze bağlı iş geliştirme departmanı) marka standartları dahilinde inovasyonları gerçekleştirmektedir.”*

Katılımcı 25, “*İnovasyonları iş geliştirme ve süreç yönetimi müdürleri olgunlaştırmaktadır. Yönetime sunmakta ve tüm departman müdürleri ekipleriyle uygulamaktadır.”*

Çizelge 8’de inovasyonların iş geliştirme departmanlarınca yapıldığını söyleyen Otel 6, Otel 7, Otel 18 ve Otel 19 aynı oteller grubu bünyesinde hizmet veren markalar olduğundan ortak yanıtlar verdiği düşünülmektedir. Bunun yanında çalışmada yer alan konaklama işletmelerinden bazılarının yapıları gereği departman müdürleri ve şefleri, genel müdürleri veya iş geliştirme departmanlarının bulunmadığının belirtilmesi gerektiği düşünülmektedir.

SORU 5: “İşletmenizi inovasyon yapmaya iten sebepler nelerdir?”

Katılımcılara işletmelerinde inovasyonları kimin yaptığının sorulmasının ardından kendilerini inovasyon yapmaya iten sebepler sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlardan elde edilen veriler Çizelge 9’da yer almaktadır.

Çizelge 9. Konaklama İşletmelerini İnovasyon Yapmaya İten Sebepler

Yanıtlar	Katılımcılar
Misafir talepleri ve şikayetleri	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25.
İnovasyonun gerekli görülmesi	1, 4, 9, 15, 21.
Rekabetin fazlalığı	2, 8, 20, 25.
Yıpranma/eskime kaynaklı	14, 17, 20.
İş hızlandırmak ve verimi yükseltmek	3, 7, 12.
Trendleri/çağı yakalamak	13, 17, 18, 20.
Maliyeti azaltma	3, 6.
Personel motivasyonunu yükseltmek	19, 25.
Marka standartları gereği	6.
Yaptığı işten tatmin olmak	8.

Çizelge 9’da da görüldüğü üzere katılımcıların en çok üzerinde durdukları sebep misafirlerin talepleri ve şikayetleri olarak ortaya çıkmıştır. Bunun dışında katılımcılar ağırlıklı olarak inovasyonu gerekli gördükleri, rekabet konusunda etkili olduğu ve trendlere uyup çağı yakalamak amacıyla yaptıklarını ifade etmektedirler. İşi hızlandırma ve verimliliği arttırmak ile yıpranma ve eskime kaynaklı olarak inovasyonlar yaptıklarını belirten 3’er katılımcı bulunmaktadır. 2’şer katılımcı ise işletmelerinin inovasyon yapma nedenlerini maliyetleri azaltmak ve personelin motivasyonunu arttırmak olarak ifade etmektedirler. Diğer katılımcılardan farklı olarak Katılımcı 5, inovasyonu yapma nedenleri olarak kaliteyi arttırmak ve daha farklı bir müşteri grubuna hizmet vermeyi sağlamak olarak belirtmektedir. Katılımcı 6, marka standartları gereği inovasyonlar yaptıklarını, Katılımcı 8, yaptığı işten tatmin olmak için inovasyonlar yaptığını ve Katılımcı 16 ise pazarın durumunu kendilerini inovasyon yapmaya iten nedenlerden birisi olarak dile getirmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan örnekler aşağıda yer almaktadır.

Katılımcı 2, *“Misafir ihtiyaçları ve piyasadaki mevcut rekabet karşısında ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için yapılmaktadır.”*

Katılımcı 5, *“Kaliteyi arttırmak için yapılmaktadır. Müşteri sayısını arttırmak gibi bir sıkıntımız bulunmamaktadır. Kaliteyi arttırıp daha kaliteli müşteri çekebilmek hedeflenmektedir. Bir şehir oteli olarak otelimizde kalan kesim belli ama biz bu kesimin daha kaliteli olanını çekmek istiyoruz. Benim ürünüme daha çok özen gösteren, kaliteli insanların konaklamasını isterim.”*

Katılımcı 8, *“Birkaç şey sayılabilir. Öncelikle insanın yaptığı işten tatmin olması gerekmektedir. İyisini yaptığını bilmek insanı motive etmektedir. Bunun için zincir bir otel işletmesi olmak gerekmiyor. Kendi kulvarında en iyi olmak tatmin sebebi olabilmektedir. İkincisi, ticaret için, para kazanmak için yapmaktayız. Para kazanabilmek için müşterinin seni tercih etmesi gerekmektedir. Daha az eforla daha çok tercih ediliyor, daha çok kazanıyor olman gerekmektedir. Yoksa çok fazla efor harcayarak aynı rakam kazanılabilmekte ama başta gerekli farklılıkları yaratabilirseniz daha az efor sarfederek bu geliri elde edebilirsiniz. Bunun için de gerekli olduğunu düşünüyorum.”*

Katılımcı 12, *“Biz otel olarak daha çok müşteri odaklı çalışmaktayız. Misafir memnuniyeti en önemli kıstasımızdır. Hani devamlı misafir yorumları olsun başka*

şeyler olsun... Çok bilinçli misafirlerimiz var bizim. Misafirler onlara giden anketleri doldurdıkları zaman çok güzel geri dönüşler verebilmekteler. “Bu otel şöyle şöyle ama şu eksik ya da bu olursa daha iyi olur” dedikleri çok konular olmaktadır. Biz de ilkinde “o kişinin yorumudur” diyoruz. İkincide “acaba mı” diyoruz. Ama üçte “evet, bizim otelin bunu yapması lazım” diyoruz. Ki gerçekten çok bilinçli misafirlerimiz var bizim. O konuda bence çok şanslıyız. (Burada misafir sadakatini söylemeye yönelik misafir üyelik programından bahsetmektedir). Bu programa üye olan özellikle diamond misafirler bir çok (markanın adını veriyor)’yı gezip gelen insanlar o yüzden de markayı çok iyi bilmektedirler. Haklarını, başka şeyleri vesaire bizlerden daha iyi bilmekteler. Mesela çalışan diamond member adamı resepsiyonda check-in aldığı zaman misafir “Ben diamond misafirim. Sizin benim girişimi odamda veya lobide oturduğum yerde almanız gerekiyor” diyebilmektedir. Misafirler haklarını sonuna kadar biliyorlar. Bu yüzden misafirlerin geri dönüşleri gerçekten çok önemli olabilmektedir. Tabi sadece bu misafirlerin değil otele ilk defa gelenlerin de geri dönüşleri önemlidir. Geri bildirimlere göre “misafiri nasıl memnun ederim” onu düşünerek yenilikleri yapmaktayız. Tabi misafiri memnun etmek için personeli de memnun etmek önemli örneğin 10 dakikalık bir check-ini 5 dakikada yapabilmek misafiri memnun ettiği kadar çalışanları da memnun edebilmektedir. Bu iş karşılıklıdır. Personel ne kadar memnunsu misafir de o kadar memnun olmaktadır. Misafir ne kadar memnunsu personel de o kadar memnun olmaktadır.”

Katılımcı 19, “Misafirlerin taleplerinin daha iyi karşılanması ve bu sayede misafir memnuniyetinin artması amacıyla yapılmaktadır. Ek olarak personelin motivasyonunun artmasına neden olacağına inandığımız inovasyonları da yapmaktayız.”

Katılımcı 24, “Her şeyden önce tabi müşteri memnuniyeti için yapılmaktadır. Misafir memnun olacak ki talep artacak. Otele daha çok kişi gelsin diye misafirlerimizi mutlu etmek için yapılabilecek şeyleri yapmaktayız.”

SORU 6: “İşletmenizde inovasyon hangi alanlarda yapılmaktadır, yapılan inovasyonlara örnekler verir misiniz?”

Otelleri inovasyon yapmaya iten sebepler sorulduktan sonra katılımcılara otellerinde inovasyonların hangi alanlarda yapıldıkları sorularak örnekler vermeleri istenmiştir. Alınan yanıtlara ilişkin veriler Çizelge 10’da yer almaktadır.

Çizelge 10. Otellerin İnovasyon Yaptıkları Alanlar

Mimari	1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 24.
Ürün ve ekipman	1, 4, 9, 11, 13, 16, 20, 21, 22.
Hizmet	1, 2, 5, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 23.
Teknolojik	5, 6, 8, 11, 16, 17, 18, 19, 25.
Online kanallar	2, 18, 22.
Personele yatırım/personeli geliştirme	11, 22.
Organizasyonel	7.

Çizelge 10'a bakıldığında bir çok konaklama işletmesinin mimari alanda ve hizmet kapsamında inovasyonlar yaptıkları görülmektedir. Örnek olarak; Katılımcı 1 otelerinde hangi alanlarda inovasyonlar yapıldığı sorusunu *“Otelimizde eski bir şey bulunmamaktadır. Eski denilebilecek bir şey olduğunda değiştirmekteyiz. Ya da misafirlerimize isterlerse oda-kahvaltı isterlerse de yarım pansiyon şeklinde hizmet vermekteyiz. Ayrıca inovasyon olarak nitelendirilebilecekse eğer bahçe düzenlemesi veya odalarda ufak tefek mimari değişiklikler yapılmaktadır.”* şeklinde cevaplamıştır. Yine hem mimari alanda hem de hizmet alanında inovasyonlar yapan otellerden Katılımcı 17 ise aynı soruya *“Daha iyi hizmet verebilmek adına teknolojik ve mimari inovasyonlar yapmaktayız.”* şeklinde cevap vermiştir. Bunun dışında elde edilen verilerden otellerin ürün ve ekipman yenileme, online kanallar, teknoloji, personel ve organizasyonel alanlarda inovasyonlar yaptıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Örnek olarak Katılımcı 8 *“yeni bir priz sistemi sayesinde misafirlerine hangi ülkeden gelirse gelsin elektronik cihazlarını dönüştürücüye ihtiyaç duymadan kullanabilme imkanı sunduklarını”* ifade etmektedir. Organizasyonel inovasyon yaptıklarını söyleyen tek katılımcı olan Katılımcı 7 ise *“diğer otellerde resepsiyonistlerin yaptığı bir takım işleri farklı bir pozisyonda bulunan birine yaptırarak resepsiyonda çalışanların asıl işlerini daha rahat yapabilmelerine olanak sağladıklarını”* dile getirmektedir.

Çizelge 10'da yer alan cevaplara bakıldığında bazı inovasyonların (mimari ve hizmet gibi) konaklama işletmesinin karakterine bağlı olarak gerçekleşmediği ve hemen hemen her konaklama işletmesi için geçerli olduğu görülmektedir. Bu durumun inovasyon yapan her konaklama işletmesinin sunduğu hizmeti geliştirme çabasından

kaynaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte organizasyonel anlamda inovasyon yapan tek konaklama işletmesinin Otel 7 olduğu görülmektedir. Bu, Otel 7'nin çok büyük ölçekte bir konaklama işletmesi olması ve çok sayıda personel istihdam etmesinden kaynaklanıyor olabilir. Öyle ki, Otel 7 Türkiye'nin en çok yatak kapasitesine sahip olan otellerinden birisidir.

SORU 7: “İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarına yönelik çalışanlarınızın tepkileri nelerdir? Olumlu veya olumsuz? Olumsuz ise bu tepkilerin nedeni ne olabilir?”

Katılımcılara işletmelerinde yapılan inovasyon uygulamalarına karşı işletme çalışanlarının ne şekilde tepki verdikleri sorulmuştur. Alınan cevaplar Çizelge 11'de verildiği şekildedir.

Çizelge 11. İnovasyonlar Karşısında Çalışanların Tepkileri

Yanıtlar	Katılımcılar
Olumlu tepkiler verilmektedir.	3, 7, 11, 13, 14, 17, 18, 20, 24, 25.
Hem olumlu hem de olumsuz tepkiler verilebilmektedir.	4, 5, 12, 19, 21.
Olumsuz tepki verilmemektedir.	2, 9, 15, 22, 23.
Çalışanlar inovasyonlara sonradan adapte olmaktadır.	1, 2, 3, 6, 11, 12, 18.
Çalışanlar inovasyonlara uymalıdır.	8,16.

Çizelge 11'e bakıldığında katılımcılardan hiçbiri çalışanlarının inovasyonlara karşı sadece olumsuz tepkiler verdiğini söylememiştir. Bununla birlikte Katılımcı 3, Katılımcı 11 ve Katılımcı 18 ilk başlarda çalışanların inovasyona adaptasyon süreci yaşadıklarını ardından ise olumlu anlamda tepkileri aldıklarını kaydetmişlerdir. Örnek olarak Katılımcı 11; “İnsan psikolojisi alışana kadar bir bocalama süreci oluyor. Ama bu %30'a %70 diyebilirim. Çünkü insanlar en başta kendileri için bir eğitim, kendileri için bir yatırım yapıldığı için memnunlar ama tabiki bu geçiş dönemlerinde alışma süreciyle birlikte adaptasyonda bir bozulma olmaktadır. Sonrasında giderilmektedir.” şeklinde ifade etmektedir. Katılımcı 2, Katılımcı 9, Katılımcı 15, Katılımcı 22 ve Katılımcı 23 çalışanlarından herhangi bir olumsuz tepki almadıklarını kaydetmektedirler. Örnek olarak Katılımcı 22, soruyu “Çalışanlarımız genelde karışmamaktadır. Profesyonel kişilere danışarak yapıldığı için her şeyi personelimiz saygı duymaktadır.” şeklinde cevaplandırmaktadır. Katılımcı 8 ve Katılımcı 16 ise

çalışanların inovasyonlara uyum sağlaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcı 8, soruyu “Çalışanlar genelde yönetimin yaptıklarına adapte olmaktadır. O yüzden çalışanlar çok mantıksız bir şey yapmıyorsanız kalkıp bunu yapmayın dememektedir. Bu yanlış dememektedir. Yenilik, değişiklik çalışan için her zaman külfettir ama yönetici bunu doğru izah edebilirse böyle bir sorun ortaya çıkmamaktadır.” şeklinde, Katılımcı 16 ise “Çalışanın tepkisinden ziyade misafirin tepkisi önemlidir. Çalışanlar ya ayak uydurmaktadır veya istemiyorsa işten ayrılmaktadırlar. Mesela bir keresinde iş kıyafetleri değiştirmiştik. İtiraz edip “biz bunları giymeyiz” diyen iki arkadaşımız olmuştuk. Biz de onlarla yolumuzu ayırdık.” şeklinde yanıtlanmaktadır.

SORU 8: “İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarına yönelik misafirlerinizin tepkileri nelerdir? Olumlu veya olumsuz? Olumsuz ise bu tepkilerin nedeni ne olabilir?”

Katılımcılardan çalışanların inovasyonlara karşı verdikleri tepkilere dair yanıtlar alındıktan sonra kendilerine otellerinde konaklayan misafirlerin inovasyonlar karşısında ne şekilde tepki verdikleri sorusu yönetilmiştir. Alınan cevaplardan elde edilen bulgular Çizelge 12’de verilmektedir.

Çizelge 12. İnovasyonlar Karşısında Otel Misafirlerinin Tepkileri

Yanıtlar	Katılımcılar
Olumlu tepkiler verilmektedir.	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25.
Hem olumlu hem de olumsuz tepkiler verilebilmektedir.	1, 4, 12, 13, 15.
Misafirlerin ne şekilde tepki verdiği henüz bilinmemektedir.	22.

Katılımcılardan hiçbiri otellerinde konaklayan misafirlerin inovasyonlara karşı sadece olumsuz tepkiler verdiklerini söylememiştir. İşletmelerinde inovasyon yapıldığını ifade eden 24 katılımcıdan 16 tanesi misafirlerinin inovasyonlara karşı olumlu tepkiler içerisinde olduğunu söylemektedir. Katılımcı 14, “Misafirler çok olumlu karşılamakla beraber, bazıları bunların gerçekleştiğine şaşırılmaktadır.” demektedir. Katılımcı 19 ise “Misafirler neredeyse hep olumlu karşılanmaktadır. Çünkü zaten yapılan yenilikler en başta misafirler için yapılmaktadır. Olumlu tepki vermeleri oldukça normaldir.” şeklinde yanıt vermektedir. 5 katılımcı, misafirlerin inovasyonların sonuçları beğenip beğenmeme ya da misafirlerin kişiliklerine bağlı

olarak bazen olumlu bazense olumsuz tepkiler verdiklerini ifade etmektedirler. Örnek olarak Katılımcı 4, *“Misafirler beğenirlerse olumlu, beğenmezlerse ise olumsuz tepkiler vermektedir. Misafirlerden yine de çok büyük oranda olumlu tepkiler alınmaktadır.”* demektedir. Katılımcı 12 ise misafirlerin tepkilerini *“İnovasyon genelde misafir şikayetlerinden dolayı yapıldığı için o noktada misafirler gerçekten mutlu olmaktadır. Ama yapılan inovasyonlarda yine de ürün ve hizmetin eski hallerini tercih eden misafirler olabilmektedir.* (Burada katılımcı, daha önce çalıştığı başka bir otelde renovasyon sonrası halıların değiştiğini ve bazı misafirlerin eski hali aradıklarını, yeni halılara olumsuz yorumlar yaptıklarını anlatmaktadır). *Ama genel olarak misafirlerin %80’i memnun diyebiliriz. %20’si ise eskiye çok alışan misafirler olabilmektedir.”* şeklinde ifade etmektedir. Diğer katılımcılardan farklı olarak Katılımcı 22, henüz misafirlerin inovasyonlar karşısında verdikleri tepkiler hakkında konuşmak için yeteri kadar bilgisinin olmadığını söylemektedir. Katılımcı 22, bunun nedenini otellerini henüz kısa bir süredir kendilerinin işletmelerine bağlamaktadır. Otel 22 uzun süre kapalı kalmış, tadilat görmüş ve ardından Katılımcı 22 tarafından işletilmeye başlanmıştır. Katılımcı 22’nin verdiği yanıt şu şekildedir: *“Daha çok yeni bir otel olduğumuz için misafirlerin tepkisi şöyledir diyemeyeceğim. Biz devraldığımızda burayı tadilat işlerinden dolayı otel çok uzun süre kapalı kaldı. Şu an tutundurmak için uğraş veriyoruz. Her şeyi misafir memnuniyeti için yapıyoruz zaten. Hiçbir harcamadan kaçınmıyoruz. Mesela bayram zamanında bir misafir konaklamasından memnun kaldı biz sırf o kişiyi kazanmak adına kendisinden hiçbir ücret almadık. Doğru mu yaptık bilmiyorum ama misafir memnuniyeti için her şeyi yapmaktayız.”*

SORU 9: “İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarının başarıya ulaştığını düşünüyor musunuz? Evet ise bunu nasıl örneklendirirsiniz? (Örneğin müşteri memnuniyetinin artması, sosyal medyada konuşulmak, rezervasyon artışı vb.)”

Katılımcılara işletmelerinde yaptıkları inovasyon uygulamalarının başarıya ulaşip ulaşmadığı konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Alınan yanıtlar Çizelge 13’teki gibidir.

Çizelge 13. İnovasyonların Başarıya Ulaşma Durumu

Yanıtlar	Katılımcılar
İnovasyonlar başarıya ulaşmaktadır.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25.
Başarıya ulaşıp ulaşmadıklarını henüz bilemiyorum.	21, 22.
İnovasyonlar başarıya ulaşmakla birlikte inovasyonun bazı zorlukları olmaktadır.	7.

İnovasyon uygulamalarının yapıldığı 24 otelden 21'inde katılımcılar inovasyon uygulamalarının başarıya ulaştığını düşünmektedir. Örnek olarak Katılımcı 5, *“Kimse başarısızım demez de ama biz başarılıyız diyebilirim. Kısa sürede güzel şeyler başardık ve başarmaya da devam ediyoruz.”* demektedir. Katılımcı 13 ise *“Tabii ki. Yoksa inovasyonu yapmanın bir manası olmamaktadır.”* demektedir. Yine inovasyonların başarıya ulaştığını düşünen katılımcılardan Katılımcı 24'ün yanıtı *“Yapılan her yeniliğe değerlidir. Boya-badana bile misafirde bir fark yaratmaktadır.”* şeklinde olmuştur. Katılımcı 7, yapılan inovasyonların başarıya ulaştığını düşünmekle birlikte bazı olumsuz durumlara da işaret etmektedir. Katılımcı 7'nin cevabı şöyledir: *“Bütün yenilikler bir şekilde etki etmektedir. Hem otelin kendi memnuniyet puanları olsun hem çalışanların puanlamaları olsun bu durumdan etkilenmektedir. Sadece şu konuda endişe duyabilirim yenilik açısından: sürekli yeniliğin olması belli bir standarta kavuşmakta zorluk yaratabilmektedir. Sürekli bir yenilik var, sürekli bir yeni fikir var ve bu yenilikler zamanla değişebilmekte çünkü otelin zamanla aldığı müşteri profili değişebilmektedir. Misafir profili farklılaştıkça yeniliği de değiştirebilmek gerekmektedir. Bu yeniliğin sürekli değişiyor olması kişilerin, personelin adaptasyon sürecini uzatabilmektedir, eğitim sürecini uzatabilmektedir. Bu da ister istemez standartlaştırmasını engellemektedir. Bir misafir aynı soruya personelden farklı cevaplar alabilmektedir.”* Bununla birlikte Katılımcı 21 ve Katılımcı 22 ise buldukları işletme kısa süre önce kendilerine geçtiği için yaptıkları inovasyonların başarıya ulaşıp ulaşmadıklarını henüz bilmediklerini ifade etmektedirler.

SORU 10: “İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarını kamuoyuna tanıtmak için herhangi bir girişimde bulunur musunuz? (Reklam, tanıtım, sosyal medya vb.)”

Katılımcılara otellerinde yapılan inovasyon uygulamalarının tanıtımlarını ve gerekli duyuruları yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Çoğu katılımcı yaptıkları inovasyonları duyurduklarını söylemekle birlikte iki katılımcı bunun sadece rezervasyon sitelerindeki fotoğraflarını güncelleme ile sınırlı kaldığını belirtmektedir. 3 katılımcı ise yaptıkları inovasyonları duyurmadıklarını ifade etmektedirler. Katılımcı 13 ise inovasyonun ne olduğuna bağlı olarak duyuru yaptıklarını veya yapmadıklarını ifade etmektedir. Alınan cevaplar Çizelge 14’te tablolştırılmıştır.

Çizelge 14. İnovasyonların Tanıtılması/ Duyurulması

Yanıtlar	Katılımcılar
İnovasyonlar duyurulmaktadır.	1, 2, 3, 5, 6, 7, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25.
İnovasyonlar duyurulmamaktadır.	8, 9, 23.
Sadece rezervasyon sitelerindeki fotoğraflar güncellenmektedir.	4, 24.
Yapılan inovasyona bağlı olarak değişiklik göstermektedir.	13.

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlardan bazıları şunlardır:

Katılımcı 1, “*Yapabildiğimiz kadar çok duyurmaya çalışmaktayız. Otel dışında tanıtıcı boardlar var. Hem de Expedia, Otelz vb. her platformda fotoğrafları güncellemekteyiz. Ayrıca web sitemizde yayınlamaktayız.*”

Katılımcı 5, “*Şu anda en etkili reklam platformu sosyal medyadır. İnternet sitemiz ve sosyal medya ve tabi Booking, Expedia gibi satış kanalları üzerinden duyurmaktayız. Yaptığımız yenilikleri misafirlerimiz yorum olarak paylaşırsa o da bizim için güzel bir reklam olmaktadır. Booking puanımız 9,1’dir. Mesela 5 yıldızlı komşu otelimizin 8,6’dır. Tabi bu ufak bir otel olmamızla alakalı olabilir. Otelimizde misafirle birebir ilgilenmekteyiz.*”

Katılımcı 8, “*Şahsi olarak sosyal medyaya karşı daha doğrusu sosyal medya aracılığıyla pazarlamaya karşı bir ön yargım bulunmakta. O yüzden yaptığımız inovasyonları sosyal medya üzerinden yayınlamamaktayım. Belki sosyal medya*

aracılığıyla yapılan yeniliklerin misafirlere çok daha kolay ulaşması sağlanabilir. Ama burada yapılan işler genelde küçük boyutlu işler olduğu için ve çok büyük 300 odalı, 500 odalı büyük bir otel olmadığımız için pazarlamada acele etmeme gerek görmemekteyim. Özetle kalan misafirlerin bıraktığı yorumlar daha sonra gelecek misafirlerin yenilikleri öğrenmesi için yeterli olmaktadır. Facebook, Instagram, Twitter üzerinden tanıtım yapmak için gerçekten belli bir rakamın üzerinde yatak sayısının olması gerektiğini düşünüyorum.”

Katılımcı 13, “Bu sorunun yanıtı yaptığımız yeniliğin çeşidine göre değişmektedir. Odaya yeni bir şey katarsak duyurmamaktayız ama yeni bir menü çıkarıldığında, özel bir şey yapıldığında, müzik yapıldığında bunları tabiki bunları duyurmaktayız.”

Katılımcı 24, “Tanıtım derken otelin bir yere reklam vermek gibi değil de Booking, Otelz, Expedia gibi sitelerde fotoğraflarımızı değiştirip yenilemekteyiz. Bu şekilde tanıtımları yapmaktayız.”

SORU 11: “İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarını başka işletmeler de uygulamak istiyorlar mı? Bu anlamda örnek alınan bir işletme misiniz? (Benchmarking veya taktit edilme gibi durumlarla karşılaşıyor musunuz?)”

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soru ise işletmelerinde yapılan inovasyon uygulamalarının örnek alınıp alınmadığı ve taklit edilip edilmediği olmuştur. Alınan yanıtlar Çizelge 15’te verilmektedir.

Çizelge 15. Yapılan İnovasyonların Örnek Alınma Durumu

Yanıtlar	Katılımcılar
Yaptığımız inovasyonlar örnek alınmaktadır.	1, 2, 3, 5, 8, 9, 12, 18, 19, 20.
Yaptığımız inovasyonlar örnek alınmamaktadır.	4, 6, 15, 21, 22, 23.
Karşılıklı olarak örnek alma durumu söz konusudur.	7, 11, 13, 16, 17, 19.
Kendi markamız altındaki oteller ile karşılıklı bir örnek alma durumu mevcuttur.	6, 18, 19, 25.
Diğer otellerle fikir alışverişi yapılmaktadır.	4, 17, 18, 19.
Yorum yapamıyorum.	14.

Çizelge 15'in devamı

Yaptıklarımızı/kullandıklarımızı soran oteller bulunmaktadır.	9, 24.
---	--------

Katılımcı 3 soruyu “*Rakip işletmeler ister istemez benchmarking yapmaktadırlar. Otelcilikte bunun gelişim açısından gerekli olduğunu da düşünmekteyim.*” şeklinde yanıtlamaktadır. Katılımcı 15, “*Hayır. Hiç böyle bir duruma rastlamadım.*” cevabını vermektedir. Katılımcı 11 ise “*Kopyalamayla karşılaşmadık. Zaten her markanın belli standartları olduğu için aynısını uygulamak çok da mümkün olmamaktadır. Ama benchmarking denilen şeyi herkes yapmaktadır. Diğer otelleri incelemeye çıkmaktayız. Bizi ziyaret ettiler. Biz de onları ziyaret ettik. Dışarıdan bir göz olarak biz bizdeki eksiklikleri onların tesislerinde görüyoruz. İlla ki onlar da görüyorlardır. Geliştirici oluyor tabii ki.*” diyerek karşılıklı olarak bir örnek almanın söz konusu olduğunu belirtmektedir. Katılımcı 24, “*Şu ana kadar bu konuda sadece kahvaltının servis edildiği tabakları soranlar oldu “nereden aldınız?” diye. Ben söylemedim. “Siz alın bize satın” dediler ama ben kabul etmedim. Onun dışında bizimkine benzer bir şey yapan otele rastlamadım*” cevabını vermektedir. Katılımcı 19 ise “*Genelde markanın altındaki diğer otellerle bilgi alışverişi yapmaktayız. Karşılıklı olarak bir bilgi alışverişi söz konusu olmakta. Örnek alınan bir işletmeyiz diyebilirim. Bizim klasımızdaki diğer otellerde de örnek alma söz konusu olabilmektedir. Özellikle sadakat konusunda yaptığımız yeniliklerin diğer markalarda da yapıldığını görülebilmektedir.*” sözleriyle yaptıkları inovasyonların örnek alındığını, bu konuda örnek bir işletme olduklarını, diğer otellerde bir bilgi alışverişi içinde olduklarını ve aynı marka altında çalışan diğer otellerle karşılıklı olarak iletişim içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte Katılımcı 21, aynı kişiye ait olan Otel 1’in yaptıklarının örnek alındığını ancak bu durumun kendi otelleri için söz konusu olmadığını ifade etmektedir.

SORU 12: “Sizce değişim nedir? Değişim kavramını nasıl tanımlarsınız?”

Görüşmeler sırasında katılımcılara inovasyon ile ilgili sorular sorulduktan sonra bu çalışmanın diğer bir başlığı olan değişim hakkında sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak katılımcılardan değişim kavramını tanımlamaları istenmiştir. Alınan yanıtlar Çizelge 16’da tablolştırılmıştır.

Çizelge 16. Değişim Kavramına Dair Yapılan Tanımlar

Yanıtlar	Katılımcılar
Yenilik/eski olanı değiştirmektir.	1, 6, 18, 20, 22.
Bir işi olduğundan farklı şekilde yapmaktır.	3, 4, 5, 6, 15, 24.
Çağın gerekliliklerine uymaktır.	5, 9, 15, 16, 17, 19, 25.
Bir şeyi daha iyi hale getirmektir.	2.
Üst segmente geçmektir.	10.
Başarı için yapılması gerekenlerdir.	5.
Teknolojiyi kullanmaktır.	21.

Katılımcılardan bir kısmı değişimi yenilik yapmak ve eski olan bir şeyi değiştirmek olarak görürken bir kısmı ise bir işin yapılışının farklılaştırılması olarak görmektedir. Bunun birlikte yine bazı katılımcılar değişimi çağa ayak uydurmak olarak tanımlamaktadırlar. Bunun dışında katılımcılardan bir şeyi olduğundan daha iyi hale getirmek, üst segmente geçmek, başarı için yapılması gerekenler ve teknolojiyi kullanmak cevapları alınmıştır. Alınan yanıtlardan örnekler şu şekildedir:

Katılımcı 6, *“Bir şeyi yenisi ile değiştirmektir. Olduğundan farklı duruma getirmektir. Olumlu bir şeydir.”*

Katılımcı 10, *“Otel olarak değişim, daha üst bir segmente geçiş anlamına gelmektedir. Ama butik otellerde bundan söz edemeyiz. Örneğin daha şirin bir şekilde oda süslenebilir, daha temiz olunabilir ama bunlar değişim olarak nitelendirilmemelidir.”*

Katılımcı 15, *“Değişim farklılıktır, değişikliktir. Değişim yapmak bu işte her zaman lazımdır. Çünkü her zaman bir yenisi çıkmaktadır. Bu nedenle değişmemekte ısrar edenler çok demode kalmaktadır.”*

Katılımcı 21, *“Teknolojiyi kullanmak değişim olarak görülebilmektedir. Tarzda yapılan değişiklikler söylenebilmektedir. Ucu açık bir şey değişim otel için konuşuyorsak hemen hemen her şey değiştirilebilmektedir. Tabi değişimde maliyetler önemlidir. Butik otel olarak bizim yatırımlara ve harcamaya ayırabileceğimiz para sınırlıdır.”*

Katılımcı 25, *“Değişim, o zamanın ihtiyaçlarını anlayıp daha sonraları için de zaman, maliyet ve personel yönetimleri vb. konularda tüm olanaklarıyla her şeyiyle elemandan müdüre kadar takip edilecek bir süreçtir.”*

SORU 13: “İşletmenizin devamlı olarak değişim içinde olduğuna inanıyor musunuz?”

Katılımcıların değişim kavramını tanımlamaları istendikten sonra kendilerine buldukları otellerde sürekli olarak değişimin olup olmadığı sorulmuştur. Alınan cevaplardan elde edilen veriler Çizelge 17’de tablolaştırılmıştır.

Çizelge 17. Değişimin Sürekliliği

Yanıtlar	Katılımcılar
Otelimizde sürekli olarak değişim vardır.	1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 25.
Otelimizde periyodik olarak değişiklikler yapılmaktadır.	8, 15, 20, 23.
Otelimizde sürekli olarak değişim yoktur.	10.
Otelimizde sürekli değişme adına bir çaba söz konusudur.	2.
Otelimizde gerektiğçe değişim yapılmaktadır.	16.

18 katılımcı buldukları otellerde sürekli olarak değişiklik yapıldığını ifade etmektedirler. 4 katılımcı, otellerinde değişimin periyodik olarak yapıldığını belirtmektedir. 1 katılımcı otellerinde değişim yapılmadığını söylerken, 1 katılımcı sürekli değişmek için çaba içerisinde olduklarını ve 1 katılımcı ise sadece gerekli görüldükçe değişim yaptıklarını söylemektedir. Katılımcı 9, “Sürekli değişmek zorundayız çünkü birincisi eşyalarda ve otelde sürekli bir yıpranma söz konusudur. Ayrıca yeni ürünleri de bir süre kullanmak bir zorunluluktur. Artık bir otelde odalarda tüplü televizyon olması pek mümkün değildir”, Katılımcı 16, “İhtiyaç duyuldukça değişim olmaktadır. Durduk yerde “hadi şunu değiştirelim” denilmemektedir. Ama bazen misafirler fikir verebilmektedir. “Bu şöyle olsa daha iyi olur” diye. Eğer alınan fikir mantıklı ise gerekli değişim yapılmaktadır.” ve Katılımcı 20 ise “Sezondan sezona değişiklikler yapılmaktadır. Her sezon başında nelerin değişmesi gerektiği kontrol edilmektedir. Mesela televizyonların ekranları ufak diye düşündük onları daha büyük ekranlılarla değiştirdik.” cevaplarını vermişlerdir.

SORU 14: “İşletmeniz hangi durumlarda değişim içine girer? Örneklerle açıkla mısınız?”

Katılımcılara işletmelerinin hangi durumlar içerisinde değişim içerisine girdikleri sorulmuştur. Alınan yanıtlar Çizelge 18’de yer almaktadır.

Çizelge 18. Otelleri Değişime Götüren Durumlar

Yanıtlar	Katılımcılar
Misafirlerin talep ve şikayetleri	1, 3, 4, 6, 12, 18, 19, 23, 25.
Teknolojik gelişmeler	3, 12, 19, 20, 21.
Eskime/yıpranma	3, 9, 17, 20, 22.
Bir eksiğin/ ihtiyacın fark edilmesi	4, 15, 17, 21, 24.
Piyasa koşulları	1, 2, 6, 17.
Yeni fikirlerin ortaya çıkması	3, 11, 12.
Çağı yakalamak	5, 18.
Atıl durumda bulunan öğeleri kullanılabilir kılmak.	14.
Rakip işletmelerin durumu	18.
Rakipler oteller bana yetiştiğinde	8.
Değişim için neden aranmamalıdır	22.

Çizelge 18’den de anlaşılacağı üzere hemen hemen tüm katılımcılar kendilerini değişim yapmaya iten birden fazla neden belirtmektedirler. Misafir talep ve şikayetleri, eskime/ yıpranma, teknolojik gelişmeler ve bir eksiğin/ihtiyacın fark edilmesi katılımcıların daha çok üzerinde durdukları nedenlerdir. Bunun dışında yine piyasa koşulları, çağı yakalamak, markanın kendi standartlarını değiştirmesi, misafir portföyündeki değişimler, yeni fikirlerin ortaya çıkması, atıl durumda olan alan ve ürünleri kullanılabilir kılmak ve rakip işletmelerin iş analizleri de işletmeleri değişime götüren nedenler olarak sıralanmışlardır. Ayrıca bir katılımcı değişim yapmak için herhangi bir nedene ihtiyaç duyulmaması gerektiğini ifade etmektedir. Alınan yanıtlardan alıntılar aşağıda verilmektedir.

Katılımcı 1, “*Misafir talepleri ve piyasa koşulları değişirse.*”

Katılımcı 4, “*Misafir istekleri, şikayetleri, bizim fark ettiğimiz şeyler değişime neden olmaktadır.*”

Katılımcı 15, “*Kışın sakin sezonda eksiklikler giderilmektedir. Yaz başında da yenilenip sezona öyle girilmektedir.*”

Katılımcı 18, “Dönemin gereksinimleri, ülkenin mevcut durumu, politik durum, misafir talepleri, rakiplerin iş analizinden elde edilen veriler vb. değişime neden olabilmektedir.”

Katılımcı 22, “Bir durum olmasına gerek yoktur. Değişim zaten kendiliğinden olmalıdır ama teknik bir şeyden bahsediliyorsa örneğin priz bozuldu gibi o zaman tabiki bozuk olanın değiştirilmesi gerekmektedir.”

SORU 15: “İşletmenizde çalışanlarınızı değişime hazırlamak için hangi stratejiler uygulanmaktadır?”

Görüşme kapsamında katılımcılara sorulan bir diğer soru ise çalışanlarını değişime hazırlamak için ne gibi stratejilere sahip olduklarıdır. Alınan yanıtlar tablollaştırılarak Çizelge 19’da verilmiştir.

Çizelge 19. Çalışanları Değişime Hazırlama Adına Uygulanan Stratejiler

Yanıtlar	Katılımcılar
Çalışanlarımızla bilgi paylaşımında bulunmaktayız.	3, 4, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 25.
Çalışanlarımıza eğitim/oryantasyon programları uygulamaktayız.	2, 6, 7, 11, 16, 18, 19, 25.
Herhangi bir stratejiye gerek yoktur.	1, 5, 20, 21, 22, 23, 24.
Çalışanlara yetki/sorumluluk verilmektedir.	11
Çalışanlar marka altındaki farklı otellere gönderilmektedir.	6

Çizelge 19’da 7 katılımcının çalışanlarını değişime hazırlamak adına herhangi bir stratejiye ihtiyaç duymadıkları görülmektedir. Bu katılımcıların çalıştıkları otellerin tamamının az sayıda personel çalıştıran (maks. 12) oteller olduğu göze çarpmaktadır. 8 adet katılımcı ise otellerinde çalışanlarını değişime hazırlamak adına personelin eğitildiğini ve oryantasyonlar düzenlendiğini ifade etmektedir. Bu otellerden birisi (Otel 16) haricinde tamamı uluslararası arenada yer alan markalara ait otellerdir. Soruya en çok katılımcının ortak olarak verdiği yanıt ise personelle değişime ve değişimin sonuçlarına dair bilgi paylaşımı yapıldığı olmuştur (12 adet katılımcı). Bunun dışında bir katılımcı personele yetki ve sorumluluklar verdiklerini ve bir katılımcı ise personellerini markanın farklı otellerine uygulamaya göndererek değişimi öğrenmelerini sağladıklarını ifade etmektedir. Katılımcı 6 soruya, “Sürekli olarak oryantasyonlar olmaktadır. Ayrıca bünyemizdeki farklı otellere de personelimizi

gönderip orada uygulamaları öğrenmelerini ve görmelerini istemekteyiz.” şeklinde cevap verirken Katılımcı 11 ise aynı soruyu “Eğitim ve oryantasyonlar yapılmaktadır. Eğitim haricinde yetkilendirme de yapılmaktadır. Sorumluluk verilmektedir. Sorumluluklarını ne kadar takip edip ne kadar başarılı oldukları da takip edilmektedir. Kişisel gelişimlerini iletlettikçe yaptıklarından daha fazla tatmin olmaktadır. Biraz da motivasyonları artmaktadır.” şeklinde cevaplamaktadır.

SORU 16: “Çalışanlarınızın değişime direnç göstermesi durumunda ne gibi stratejiler uygulamaktasınız?”

Görüşmede katılımcılara çalışanlarını değişime hazırlamak adına yapılan stratejiler sorulduktan sonra otellerindeki değişimlere personelleri tarafından bir direnç olup olmadığı ve olması durumunda bunu aşmak adına ne gibi eylemlerde buldukları sorulmuştur. Alınan yanıtlardan elde edilen bulgular Çizelge 20’de yer aldığı gibidir.

Çizelge 20. Çalışanların Değişime Direnme Durumu ve Uygulanan Stratejiler

Yanıtlar	Katılımcılar
Çalışanlarımızdan değişime karşı bir direnç bulunmamaktadır.	1, 3, 4, 5, 8, 9, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24.
Çalışanlar değişime ayak uyduramadıklarında işten ayrılmaktadır.	13, 16, 18, 25.
Çalışanları bilgilendirme	7, 12, 14, 19.
Eğitim/Oryantasyon	6, 7, 18.
Çalışanlara uygulama yaptırma	6, 11, 14.
Çalışanlara sorumluluk verme/ çalışanları işin içine katma	11, 18.
Çalışanlarla iletişim kurma ve fikir alışverişi	2.
Markanın farklı otellerine gönderme	6.

Otellerinde değişim yapılan 24 katılımcıdan 15’i otel personelinden değişime karşı bir direncin söz konusu olmadığını ifade etmektedirler. Bununla birlikte Otel 13 ve Otel 16 değişimi istemeyen personelin işten ayrıldığını ve kalan personelin değişime karşı direnç içerisinde olmadıklarını ifade etmektedir. Örnek olarak Katılımcı 16 bu konuda, “Direnç söz konusu değildir. Zaten beğenmeyen personel işten ayrılmaktadır. Önemli olan misafiri memnun etmektir. Çalışanlar ya yeni olan neyse onunla devam ederler ya da işi bırakıp gitmektedirler.” demektedir.

SORU 17: “İşletmenizde misafirleriniz veya çalışanlarınız değişime karşı nasıl tepkiler gösterirler? Olumlu veya olumsuz? Olumsuz ise nedenleri neler olabilir?”

Katılımcılara görüşme esnasında otel misafirlerinin ve otel personelinin değişim karşısında olumlu mu yoksa olumsuz mu tepkiler verdikleri sorulmuştur. Alınan yanıtlar genelde olumlu şekilde olmakla birlikte misafir ve çalışanlar adına farklı durumların olduğunu ifade eden katılımcılar bulunmaktadır. Alınan cevaplar Çizelge 21’de tablolatırılmıştır.

Çizelge 21. Değişim Karşısında Misafir ve Çalışanların Tepkileri

Yanıtlar	Katılımcılar
Genelde olumlu tepkiler almaktayız.	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 25.
Misafirlerden olumlu tepkiler almakla birlikte çalışanlarımızdan zayıf tepki/ tepkisizlik söz konusu.	9, 23, 24.
Hem olumlu hem de olumsuz tepkiler alabilmekteyiz.	2, 13
Misafirlerden olumlu tepkiler almakla birlikte personelin tepkisi duruma ve personelin kendisine göre değişmekte.	12, 19.
Personelden zayıf tepki/ tepkisizlik söz konusu olmakla birlikte misafirlerin tepkileri adına henüz bir fikrim yok.	22.

16 katılımcı, değişime karşı hem misafirlerinin hem de otel çalışanlarının olumlu tepkiler verdiklerini söylemektedir. Örnek olarak Katılımcı 16, “*Değişimler zaten misafir için yapıldığı için tabiki olumlu dönüşler olmaktadır. Çalışanlardan fikir belirtme olmaktadır. Genelde beğenmekte, zaten onlardan da fikir alınmaktadır.*” demektedir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 13 ise hem olumlu hem de olumsuz tepkiler alabildiklerini ifade etmektedirler. Katılımcı 12 ve Katılımcı 19 ise misafirlerinden genel olarak olumlu tepkiler aldıklarını ifade etmekle birlikte personelin tepkilerinin değişiklik gösterebildiğini söylemektedir. Katılımcı 12 bu soruyu, “*İnovasyonlara karşı olduğu gibi değişime karşı da aynı şekilde olumlu tepkiler verilmektedir. Misafirler için yapıldığı için her şey misafirler tabi ki olumlu tepki vermekteler ama çalışanlar konusunda cevap biraz çalışana bağlı olmaktadır. Alıştığı şeyi değiştirmek istemeyenler olabilmektedir. Departmanımızın (ön büro) eğitim seviyesi daha yüksek olduğu için bizim ekibimizde daha az direniş olmaktadır. Ama housekeeping*

departmanında durum farklı olabilir. Ya da bazen üst yönetimin dediği şeylere biz de sıcak bakmayabiliyoruz. Örneğin genel müdüre kalsa desk boş kalsın herkes lobiye çıkıp misafirlerle ilgilenin. Ama bu pek de mümkün değildir. Yoğunluk oluyor, sürekli telefonlar çalıyor. O nedenle deskte insan olması gerekiyor. Yani bazen bazı şeylere karşı olabilmekteyiz operasyonun daha çok içerisinde olduğumuz için.” şeklinde yanıtlamaktadır. Katılımcı 9, Katılımcı 23 ve Katılımcı 24 misafirlerinin tepkilerinin olumlu olduğunu personellerinin ise zayıf tepkiler verdiklerini ya da tepkisiz kaldıklarını kaydetmektedir. Örnek olarak Katılımcı 23’ün cevabı, “Misafirlere olumlu dönüşler almaktayız. Çalışanlardan iyi ya da kötü pek bir tepki alınmamaktadır.” olmuştur. Katılımcı 22 ise personelinin değişim karşısında zayıf tepkiler verdiği ya da tepkisiz olduklarını ve misafirlerinin tepkileri hakkında henüz fikir oluşturamadığını söylemektedir.

SORU 18: “Değişim için inovasyonun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?”

Katılımcılara sorulan 18. soru ise değişim için inovasyonları gerekli görüp görmedikleridir. Katılımcılardan bazıları bu soruya evet, gereklidir derken bazıları ise hayır, gereksizdir yanıtını vermişlerdir. Bunun dışında katılımcılardan farklı yanıtlar da gelmiştir. Alınan cevaplar Çizelge 22’de tablo olarak sunulmuştur.

Çizelge 22. Değişim İçin İnovasyonun Gereklilik Durumu

Yanıtlar	Katılımcılar
Evet, gereklidir.	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 22, 24, 25
Hayır, gereksizdir.	18, 19, 23.
İşletmeye bağlı olarak cevap değişmektedir.	2, 21.

Katılımcılardan yalnızca 3’ü inovasyonun değişim için gereksiz olduğunu söylemektedir. Katılımcı 18, “İnovasyonsuz da değişim olmaktadır. Otelcilikte önemli olan misafire dokunmaktır. Bu hizmet sektöründe böyledir. İnsana dokunmaktır önemli olan. Bu teknoloji kullanılmadan da yapılabilir.” demektedir. 2 katılımcı ise cevabın otele göre değişim gösterebileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 21’in cevabı, “Aslında bu biraz otele bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Otelimiz gibi şehir otellerinde değişimler zaten hep inovasyonlarla olmaktadır ama bazı yerlerde bu olumsuz olabilmektedir. Örneğin Kapadokya’nın otellerinin mimari yapısı farklıdır.

O oteller burada olsa insanlar tepki gösterir “bu ne mağara gibi?!” diye ama orada mimari yapı o şekildedir. İşletmeci eğer orada lüks, modern bir tasarım yaparsa o bölgeye uygun olmayacağı için olumsuz sonuçlar olması mümkündür. Cevap konsepte bağlıdır.” şeklindedir. Diğer katılımcılar ise inovasyonun değişim için gerekli olduğunu söylemekle birlikte bunlardan bazıları değişimin ancak bir inovasyon sonucu gerçekleşmesi halinde başarılı olacağını savunmaktadır. Ayrıca bazı katılımcılar her inovasyonun değişimi getirdiğini fakat her değişimin inovasyon sonucu oluşmadığının altını çizmektedir. Örnek olarak Katılımcı 3, “*Şahsi fikrim her inovasyonun değişime neden olacağı fakat her değişimin inovasyonun sonucu olmadığı yönündedir. Değişim bir sorunu çözmek üzere yöntem değiştirmek anlamı da taşıyabilir.*” demektedir.

SORU 19: “İşletmede değişim ve inovasyon talebi ağırlıklı olarak kimden gelir? (Misafir? Alt kademe çalışan? Üst kademe çalışan? Dış çevre? Örneklerle açıkla mısınız?)”

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soru ise otellerinde inovasyon ve değişim talebinin kimden veya kimlerden geldiğidir. Alınan yanıtlara ilişkin bulgular Çizelge 23’te yer almaktadır.

Çizelge 23. Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve Değişim Talebinin Kimden/Kimlerden Geldiğine Dair Bulgular

Yanıtlar	Katılımcılar
Üst yönetimden veya otel sahibinden gelmektedir.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24.
Misafirlerden gelmektedir.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 12, 13, 15, 16, 24.
Personelden gelmektedir.	3, 5, 6, 11, 13, 14, 20, 22, 23.
Sorumlu personel veya departman müdürlerinden gelmektedir.	1, 6, 11, 12, 14, 20, 21, 23, 24.
Dış çevreden gelmektedir. (Acentalar ve oteli konaklama dışında farklı nedenlerle ziyaret eden kişilerden.	2, 6, 13, 16.
İş geliştirme departmanından gelmektedir.	6, 18, 19, 25.

Çizelge 23’e bakıldığında otellerde inovasyon ve değişim talebinin misafirlerden, personelden, departman müdürlerinden, otel sorumlularından, genel müdürden, üst yönetimden, otel sahibinden, acentalardan ve iş geliştirme departmanlarından geldikleri görülmektedir. Soruya alınan yanıtlardan bazıları şöyledir:

Katılımcı 2, “Misafirlerden gelen geri bildirimler, yorumlar (sosyal medya, Trip Advisor, Instagram gibi), üst kademe yönetimin uygun görmesi, değişen çevresel faktörler (üçüncü havalimanının yapılması, yeni metro açılışı) gibi nedenler üzerine inovasyonu ve değişimi gerçekleştirmekteyiz.”

Katılımcı 9, “Ağırlıklı olarak yönetim (kendisini kastediyor) değişimi talep edendir. Çoğu zaman ben gördüğüm eksiklikler üzerine bir şeyleri değiştirmekteyim ama misafirlerden bir şikayet olursa bir konuda onunla da tabiki ilgilenmekteyiz.”

Katılımcı 17, “Üst yönetimden geliyor. Otel sahibi ve ben (otel müdürü).”

Katılımcı 24, “En ağırlıklı olarak kendimiz eksik gördüklerimizi tamamlamaktayız otel sahibi ile birlikte. Onun dışında ikinci planda da misafirlerin istekleri yer almakta. Ama tabiki mantıklı olan istekleri değerlendirmekteyiz. Misafir odaya jakuzi yaptırılmasını istese bunun yapılması pek de mümkün değildir.”

SORU 20: “Bir konaklama işletmesi için inovasyon ve değişimin işletmeye sağladığı olumlu ve olumsuz sonuçlar neler olabilir?”

Görüşmeler esnasında katılımcılara yöneltilen son soru ise inovasyonların ve değişimin konaklama işletmelerine olumlu ya da olumsuz ne gibi sonuçları olacağıdır. Katılımcılar gerek olumlu gerekse olumsuz bir çok sonuç sıralamışlardır. Alınan olumlu yanıtlar Çizelge 24’te, olumsuz yanıtlar ise Çizelge 25’te yer almaktadır.

Çizelge 24. Otellerde İnovasyon ve Değişimin Sonuçlarına Dair Katılımcı Görüşleri (Olumlu)

Yanıtlar	Katılımcılar
Misafir memnuniyeti artar.	1, 3, 6, 12, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 25.
Geliri arttırır.	2, 6, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 25.
Çalışanların memnuniyeti artar.	3, 18, 20, 21, 22.
Maliyetleri düşürür.	3, 6, 7, 17, 19.
Müşteri sadakati sağlar.	6, 14, 16, 22.
Olumlu imaj oluşturur.	1, 16, 24.
İşler daha hızlı yapılır/ iş yükü azalır.	3, 18, 20.
Güncel kalmayı sağlar.	8, 11, 24.
Tercih edilmenizi sağlar/ talebi olumlu etkiler.	8, 23, 24.
Kaliteyi yükseltir.	11, 20.
Pazarda kalmayı sağlar.	13, 16.
Müşteri portföyünde değişim sağlar (+)	5, 23.

Çizelge 24'ün devamı

Otelin tanınırlığını yükseltir.	24.
Çalışanların gelişmesi sağlanır.	25.
Ülke ekonomisine katkıda bulunur.	25.
Özgün olmayı sağlar.	1.

Çizelge 24'e bakıldığında katılımcıların en çok üzerinde durdukları olumlu sonuçlar misafir memnuniyetinin ve otel gelirinin artması olmuştur. Ayrıca çizelgede katılımcıların inovasyon ve değişimin bir çok olumlu getirisini sıraladıkları görülmektedir. İnovasyon ve değişimin bu kadar çok olumlu sonucunun olması kavramların konaklama işletmeleri için olan önemine işaret etmektedir.

Çizelge 25. Otellerde İnovasyon ve Değişimin Sonuçlarına Dair Katılımcı Görüşleri (Olumsuz)

Maliyet çıkarır.	2, 4, 18, 22, 23, 24.
Adaptasyon sürecinde performansı azaltabilir.	1, 9, 18, 19, 20.
Müşteri portföyünde değişim sağlar (-)	11.
Misafirin memnuniyetsizliğine neden olabilir.	7.
Beğenilmeme riski vardır.	24.
Herhangi bir sonucu olmaz.	10.

Katılımcıların inovasyon ve değişimin olumsuz sonucu olarak en çok dillendirdiği konu inovasyon yapmanın ve değişimin yaratacağı maliyetler olmuştur. Bununla birlikte Katılımcı 5 ve Katılımcı 23 müşteri portföyünün değişimini inovasyon ve değişimin olumlu sonucu olarak nitelemekle birlikte Katılımcı 11 ise bunun olumsuz bir sonuç olduğunu belirtmektedir.

Katılımcı 3, *“Olumlu anlamda misafir ve personel daha memnun hale gelir ve ayrıca maliyetler düşürülebilir, işin daha hızlı veya daha kaliteli yapılması da olabilir. Olumsuz manada ise yanlış yatırım sonucu başarısız denemeler olabilir fakat otelimiz için şu ana kadar olumsuz bir sonuca rastlanmamıştır.”*

Katılımcı 9, “Öncelikle personelin adaptasyonu sağlanana kadar işlerin aksaması veya sorunlar yaşanması gibi olumsuz etkileri olabilmektedir. Ama inovasyon, çoğunlukla olumlu şeyleri beraberinde getirmektedir. Misafirlerin taleplerinin karşılanarak misafirin daha memnun olmasını sağlamaktadır. Ayrıca değişim için yapılan masrafların misafiri memnun etmek dışında bir geri dönüşü olmadığını düşünmekteyim. En azından bizim otelimizde ve çevredeki otellerde edindiğim görüş bu yönde olmuştur.”

Katılımcı 16, “Gelir artmaktadır, misafirlerin bağlılığı artmaktadır, işletmenin sürekliliği sağlanmaktadır, istikrar olmaktadır ve otelin daha güzel bir imaj kazanması sağlanmaktadır. Yoksa yenilik yapmayan oteller iflas edebilmekteler. Sonra yeni bir imaj yapabilmek adına tabelalarını değiştirmekteler. Bir kere tutturamazlarsa sonrası zaten çok zor olmaktadır. Mecbur isim değiştirmekte, biraz da tadilat tamirat yaparak sıfırdan başlamak zorunda kalmaktalar.”

Katılımcı 22, “Her şeyden önce misafir memnuniyeti sağlanmaktadır. Bu da misafirin sürekliliği anlamına gelmektedir. Dolaylı yoldan personelin de işletmeye olan bağlılığına katkıda bulunmaktadır diye düşünmekteyim. Olumsuz olarak maliyetlere katlanmak bu büyüklükte bir otel için büyük sorun oluşturabilmektedir. Çünkü gerçekten bu işlere tahmin edilenden çok daha yüksek ücretler ödenmektedir.”

Çizelge 24 ve Çizelge 25’te katılımcıların inovasyon ve değişimin konaklama işletmelerine gerek olumlu gerekse olumsuz bir çok şeyi getireceğini söyledikleri görülmektedir. Katılımcıların bu soruyu cevaplarken kendi işletmelerinde inovasyon ve değişimin getirilerini düşünerek cevap verdikleri düşünülmektedir. Bununla birlikte Katılımcı 10’un “herhangi bir sonucu olmaz” demesi işletmelerinde inovasyon yapılmadığı için inovasyonun sonuçlarını görmemiş olmasından dolayı olabilir. Ayrıca bu soruya alınan yanıtlarda bu kadar çok çeşitlilik olması katılımcıların farklı yapılarla sahip otellerin farklı birimlerinde çalışıyor olmalarından kaynaklanabilmektedir. Keza bir pazarlama departmanı müdürünün getirilere talep açısından, bir misafir ilişkileri departmanı müdürünün ise getirilere misafir memnuniyeti açısından yaklaşması kuvvetle muhtemeldir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmada elde edilen sonuçlar sıralanacak ve elde edilen sonuçlar üzerinden konaklama işletmeleri yöneticilerine faydalı olacağı düşünülen bir takım önerilerde bulunulacaktır.

5.1. Sonuçlar

Schumpeter'in (1934) ortaya koyduğu inovasyon kavramı günümüz işletmeleri açısından son derece önemli bir kavram haline gelmiştir. Öyle ki artık bir çok büyük şirket Ar-Ge departmanına sahiptir. İnovasyonun ise bu araştırma ve geliştirme süreçlerinin çıktısı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte konaklama işletmeleri insani ilişkilerin önem taşıdığı emek-yoğun hizmet işletmeleridir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde yapılacak olan inovasyonların başarıya ulaşıp ulaşmamasında gerek konaklama hizmetini satın alan misafirlerin gerekse işletme personelinin tutumları önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada ilk olarak inovasyon ve değişim konuları özetlenmiş buna ek olarak inovasyon kavramı ile değişim arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Konaklama işletmelerinde inovasyonlar ve beraberinde getirdiği değişimlere karşı işletmeden hizmet satın alan misafirlerin ve işletme çalışanlarının tepkilerinin ne yönde olduğu nedenleriyle birlikte araştırılmıştır. Bununla birlikte konaklama işletmelerinde yapılan inovasyon uygulamalarının hangi alanlarda gerçekleştiği incelenmiş, otellerin çalışanlarını inovasyonun getirdiği değişime ne şekilde hazırladıkları araştırılmıştır. Ayrıca katılımcılardan veri toplama süreci boyunca örnekler verilmeleri istenmiş neyi, neden ve nasıl soruları yanıtlanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen verilerden yola çıkarak konaklama işletmelerinde genel olarak inovasyonların yapıldığını söylemek mümkündür. Öyle ki bu çalışmanın örneğini oluşturan 25 katılımcıdan yalnızca 1 tanesi inovasyon yapmadıklarını ifade etmiştir. Yine aynı katılımcı oteli 2.5 sene önce 5 yıllığına devraldıklarını, oteli hizmete açarken ürün ve ekipmanları yenilediklerini, odalarda bir takım değişiklikler yaptıklarını ve bunların 5 senelik süre zarfında yeterli olacağını söylemiştir.

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak otelleri inovasyon yapmaya iten bir çok nedenin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir çok katılımcı inovasyonları misafirlerini memnun etmek maksatlı yaptıklarını ifade etmiştir. Konaklama işletmelerini

inovasyon yapmaya iten diğer nedenlerin rekabet avantajı sağlamak, maliyetleri azaltmak, operasyonu hızlandırarak verimi arttırmak, kaliteyi attırmak, daha üst tabaka kişilerce tercih edilmek, çağı yakalamak ve güncel kalmak, yıpranan ve eskiyen ürünler yerine yeni ürünleri kullanmak ve personelin iş motivasyonunu yükseltmek gibi nedenler olduğu çalışmada elde edilen sonuçlar arasındadır. Katılımcıların tamamı işletmelerini inovasyon yapmaya iten birden fazla neden sıralamışlardır. Bu durum konaklama işletmelerini inovasyon yapmak için yönlendiren çokça nedenin olduğunu ve konaklama işletmelerinin inovasyonları tek bir nedenden ötürü yapmadıklarını ortaya koymaktadır.

Çalışmada cevabı aranan bir diğer soru ise konaklama işletmelerinde inovasyonların hangi alanlarda yapıldıklarıdır. Elde edilen veriler doğrultusunda konaklama işletmelerinin çoğunun mimari anlamda inovasyonlar gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç, Zengin ve Dursun'un (2017) ulaştığı sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Mimari yenilikler dışında konaklama işletmelerinin ürün ve ekipmanlarda, hizmette, online kanallar üzerinde, teknolojiye, personeli geliştirmede ve operasyonu hızlandırma adına organizasyonda inovasyonlar yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları bu bağlamda Tekin ve Durna'nın (2012) çalışması ile benzerlik taşımaktadır. Konaklama işletmelerinde ürün inovasyonlarının yapılmama nedeninin konaklama işletmelerinin üründen ziyade hizmet üretmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte konaklama işletmelerinin inovasyonlar yaparken ürün inovasyonu sonucu ortaya çıkmış olan ürünleri kullanmaları söz konusudur. Çok basit bir örnekle bir ürün inovasyonu olarak ortaya çıkan bilgisayarlar konaklama işletmelerinin otomasyon programlarını kullanmalarına imkan sağlamıştır. Keza bilgisayarlar icat edilmemiş olsaydı bugün otellerin kullandıkları yazılımlardan veya rezervasyon sitelerinden bahsetmek mümkün olmayacaktı. Katılımcıların otellerinde gerçekleştirdikleri inovasyonlardan verdikleri örneklerin hangi inovasyon kapsamına girdiği belirlenmiş ve aşağıda verilmiştir.

- Misafirlere oda-kahvaltı, yarım pansiyon gibi birden fazla alternatif sunmak (hizmet-pazarlama inovasyonu).
- Bahçe düzenlemeleri yaparak otel misafirlerinin otel bahçesinde daha çok vakit geçirebilmelerini sağlamak (hizmet inovasyonu).

- Oteli tanıtan buroşürler bastırmak ve bu buroşürleri detaylandırmak, ilgi çekici hale getirmek (pazarlama inovasyonu).
- Canlı müzik hizmeti vermeye başlamak (hizmet inovasyonu).
- Büyük organizasyonlarda yetersiz kalan toplantı salonlarının genişletilmesi suretiyle daha kalabalık gruplara hizmet verebilmenin önünü açmak (hizmet-pazarlama inovasyonu).
- Kojenerasyon kullanılarak oteli ısıtmada kullanılan doğalgazdan elektrik üretimi sağlanarak tasarruf yapılması (ürün inovasyonu).
- Müşteri sadakat programları oluşturulması (pazarlama inovasyonu).
- Due out ve benzeri işlerin resepsiyonistlerden alınarak back office çalışanlarına verilmesi suretiyle resepsiyonun iş yükünü azaltmak, onları daha verimli çalışır hale getirmek (organizasyonel inovasyon).

Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde yapılan inovasyonların başarıya ulaşıp ulaşmadığı incelenen bir diğer konudur. İşletmelerinde inovasyon yapıldığını söyleyen 24 katılımcıdan 21'i yaptıkları inovasyonların başarıya ulaştığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte iki katılımcı kısa süredir hizmet verdiklerini dolayısı ile başarıya ulaşıp ulaşmadıklarını henüz bilmediklerini söylemişlerdir. Kalan bir katılımcı ise yaptıkları inovasyonların başarıya ulaştığını ancak beraberinde bazı zorlukları da getirdiğini dile getirmiştir. Bundan yola çıkarak konaklama işletmelerinde yapılan inovasyonların başarıya ulaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yine katılımcıların yaptıkları inovasyonlar sonucunda misafir memnuniyetinin arttığını, daha çok para kazandıklarını vb. söylemeleri konaklama işletmelerinde yapılan inovasyonların başarıya ulaştığını göstermektedir.

Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç ise konaklama işletmelerinde misafirlerin inovasyonlara karşı olumlu tepkiler verdikleri olmuştur. Öyle ki inovasyon uygulamaları yapan 24 otelden 21'inde misafirler yapılan yeniliklerden dolayı memnuniyet duymaktadır. Burada elde edilen sonuç Bilim ve Adabalı'nın (2015) elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir. Bununla birlikte 5 katılımcının az da olsa bazı misafirlerinin inovasyonlara olumsuz tepkiler verebildiğini söylediğini belirtmek gerekmektedir. Katılımcılar bazı misafirlerinin yapılan yeniliklerden hoşlanmama nedenlerini eski olana alışmış olmak ve alışılmış olanı terk etmemek olarak ifade etmişlerdir.

Çalışmada konaklama işletmeleri çalışanlarının inovasyon ve değişim karşısındaki tutumlarının ne yönde olduğu araştırılan başka bir husustur. Katılımcılardan yalnızca 1 tanesi çalışanlarının inovasyon karşısında olumsuz tepkiler verebildiğini fakat sonradan inovasyona adapte olarak bu negatif tutumun ortadan kalktığını söylemiştir. Diğer bir ifade ile konaklama işletmeleri çalışanlarının değişimden mutlu oldukları ve çoğunlukla değişime direnç göstermedikleri tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuç Örucü ve Kambur'un (2019) elde ettiği sonuçlarla uyumludur. Bununla birlikte bazı katılımcılar (Katılımcı 1, Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 12, Katılımcı 17) eğitim durumu daha alt seviyede olan veya yaşça diğer çalışanlardan daha büyük olan bireylerin zaman zaman inovasyonlara karşı olumsuz tutum içerisinde olabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumun, eğitim seviyesi düşük veya yaşça daha büyük olan personelin teknoloji ve yeniliğe dair daha düşük bilgi sahibi olmaları nedeniyle temkinli yaklaşımlarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada araştırılan bir diğer husus ise konaklama işletmelerinde çalışanları değişime hazırlamak ve çalışanların değişime direnç göstermesi durumunda bunu aşmak adına ne gibi stratejilerin uygulandığıdır. Alınan yanıtların daha çok çalışanları eğitime ve çalışanlarla bilgi paylaşımı üzerinde toplandığı görülmektedir. Bununla birlikte otellerde çalışanları değişime hazırlamak ve çalışanların değişime direnç göstermesi durumunda bunun üstesinden gelmek adına çalışanları değişime dahil etme, çalışanlar ile fikir alışverişinde bulunma, çalışanlara yetki ve sorumluluk verme, çalışanları değişimin hali hazırda gerçekleştiği diğer otellere göndererek çalışanların değişimi orada bizzat deneyimlemelerini sağlamak ve çalışanlarla iletişim kurarak sorunlarının dinlenmesi gibi yöntemlerin kullanıldığı sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte yalnızca bir katılımcının çalışanlar ile iletişim kurup onların sorunlarını dinlediklerini söylediğini belirtmek gerekmektedir. Ulaşılan sonuçlar Akoğlan-Kozak ve Genç (2014) ile benzerlik göstermektedir.

Cevabı araştırılan bir diğer soru ise konaklama işletmelerinde inovasyon ve beraberinde getirdiği değişimin olumlu veya olumsuz ne gibi sonuçları olduğudur. Elde edilen sonuçlar neticesinde inovasyon ve değişimin konaklama işletmelerinde misafir memnuniyetini yükseltme, personelin motivasyonunu artırma, otel gelirinde artış, maliyetleri düşürme, kaliteyi artırma, pazarda kalmayı sağlama, otel imajında olumlu etkiler sağlama, müşteri sadakatinde artış, işi hızlandırma vb. gibi olumlu sonuçları olduğunu söylemek mümkündür. Diğer yandan katılımcılar inovasyon ve

beraberinde getirdiği değişimin beğenilmeme riski taşımasını, beğenilmeme durumunda misafirlerin memnuniyetsizliğine neden olacağını ve çalışanların adaptasyonu sağlanana kadar işletmede performans kaybı olabileceğini olumsuz etkenler olarak sıralamışlardır. Ulaşılan sonuçlar bu çalışmanın alanyazın bölümünde yer alan bilgilerle örtüşmektedir. Bu bağlamda ulaşılan sonuçların genel itibariyle diğer akademik çalışmalarla paralel olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

5.2. Öneriler

Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda konaklama işletmeleri yöneticileri ve ilgili konu üzerine eğilecek olan araştırmacılara bir takım önerilerde bulunulmak istenmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda konaklama işletmelerinin yaptıkları inovasyonların başarıya ulaştıkları görülmüştür. Katılımcılar inovasyonlar yaparak özellikle gelirlerini arttırdıklarının ve misafirlerini memnuniyet düzeylerini yükselttiklerinin altını çizmişlerdir. Bu doğrultuda inovasyon yapmayan otel işletmecileri ve yöneticilerine inovasyonlar yapmaları önerilmektedir.

Çalışmada göze çarpan hususlardan birisi, otelinde inovasyonlar yapıldığını ve dolayısı ile değişiklikler meydana geldiğini söyleyen katılımcılardan yalnızca 1 tanesinin çalışanların değişime direnmesi durumunda onlarla konuşup onların sorunlarını dinlediklerini söylemesidir. Bu durum otellerde değişime dirençle mücadele hususunda duygu yönetiminin yeterince kullanılmadığına işaret etmektedir. Kozak ve Genç'in (2014) önerilerine paralel olarak otel yöneticilerinin değişime dirençle mücadele konusunda duygu yönetimini daha sık olarak kullanmasının değişime direnci kırmak üzerine olumlu etkileri olacağı düşünölmekte ve bundan ötürü otel yöneticilerine duygu yönetimi konusuna daha çok eğilmeleri önerilmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre otel misafirlerinin inovasyonlar ve değişim karşısında genel olarak olumlu tutumlar sergilediği ancak küçük oranlarda da olsa bazı otel misafirlerinin inovasyon ve değişimlere sıcak bakmadıkları görülmüştür. Katılımcılar bazı misafirlerinin yapılan yenilik ve değişimlere sıcak bakmamalarının mevcut olana alışmış olmaktan kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda misafirleri diğer konaklama işletmelerinin misafirlerine göre değişime daha soğuk tutum içerisinde olan otellerin ani ve radikal değişiklikler yapmaktansa değişimi

zamana yaymalarının misafirlerin değişime adaptasyonu konusunda katkı sağlayabileceği düşünölmektedir.

Konu hakkında sınırlı çalışmanın var olduğunun anlaşılması üzerine araştırmacılara inovasyon ve değişimi bir arada ele alan çalışmalarda bulunmaları önerilmektedir. Bununla birlikte aynı konunun farklı bölgelerde yer alan oteller üzerinde araştırılmasının faydalı olacağı düşünölmektedir. Keza farklı bölgelerdeki konaklama işletmelerinin çalışan profilleri çeşitli unsurlara bağlı olarak (ücret, ulaşım, sezonluk iş vb.) değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumdan dolayı farklı bölgelerde bulunan konaklama işletmelerinde çalışanların inovasyon ve değişime karşı bakışlarında farklılık olup olmadığı merak konusudur.

Araştırmada dikkat çeken sonuçlardan birisi de çalışanlarda eğitim durumu ve yaş gibi demografik değişkenlerin inovasyon ve değişime karşı tutum üzerindeki olumsuz etkisi olmuştur. Durumun nicel araştırmalarla incelenerek gerekli sayısal istatistiklerin ortaya konması ve nitel araştırmalarla konunun derinlemesine irdelenmesinin konuyu aydınlatmak açısından yararlı olacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, *Sayıştay Dergisi*, 66-67, 3-34.
- Akgemci, T. ve Güleç, H.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akoğlan Kozak, M. ve Genç, V. (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2014, 1 (2), 81-92.
- Aldag, R. ve Stearns, T. (1987). *Management*, South Western, Cincinnati.
- Ali, N. W. (2018). The Role Of Innovation Management In Change Management: An Empirical Study In The Public Universities In The Erbil City, Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bingöl.
- Alsharer, A.A.F. (2013). The Mckinsey 7S Model Framework For Learning System Readiness Assessment, *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6 (5), 1948-1966.
- Apuhan, R.. (1997). *Doğru Yönetim Kesin Sonuç*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Aslan, Ö. (2007). Bilgi Toplumunda Teknoloji ve Teknoloji Politikalarının Yeri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Babür, S. (2011). Antalya İli Merkezindeki Beş Yıldızlı Temalı ve Tasarım Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Badar, M. (2018). Değişim Yönetimi Kavramı İle Marka Kent Yaratma Süreci Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Bahar, O. (2006). Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvikler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 34-53.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örneklem Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 19 (3), 19-31.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9 (1), 23-28.
- Batmaz, N. ve Özcan, A. (2008). Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (1), 43-66.

- Bilim, Y. ve Adabalı, M. M. (2015). Otel İşletmelerinde Yenilikçi (İnovativ) Oda Ürünlerine İlişkin Tüketici Algıları: Yenilik İhtiyacı Ve Yenilik Algısı Değerlendirmesi, https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40918473/Comu_Makale.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOtel_Isletmelerinde_Yenilikci_Inovativ-I.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191207%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191207T200537Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=066118bc1f0496ff6eff65ddef59f939751d64846e44f666ee152c4a07ce5ed4, erişim tarihi: 07/05/2019.
- Burke, W., Litwin, G. (1992). A Causal Model Of Organizational Performance And Change, *Journal of Management*, 18, 523–545.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, U. ve Karaman, S. (2017). Kurumsal İtibar Oluşturma Sürecine Müşteri Şikâyet Yönetimi, İnovasyon ve Öğrenmenin Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 85-406.
- Coşkun, E., Sebetci, Ö. ve Doğan, S. (2015). İnovasyon Ve Performans İlişkisi: Antalya Lara-Kundu Turizm Bölgesi’ndeki Temalı Ve Temasız Oteller Üzerine Bir Araştırma, I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators (EITOC-2015).
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun, S , Mesci, M ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (13), 101-132.
- Cozijnsen, A., Vrakking, J. W. ve Ijzerloo, M.V. (2000). Success and Failure of 50 Innovation Projects in Dutch Companies. *European Journal of Innovation Management*, 3 (3), 150-159.
- Çakır, B.S. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Konya.
- Çalık, A. (2015). Ulusal İnovasyon Sisteminde Üniversitelerde İnovasyon Yönetim Yapısı: Almanya’nın Model Olabilirliği Üzerine Bir Araştırma, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya.
- Çelikleş, H. (2008). İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Çevik, S. ve Akoğlan Kozak, M. (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Ve Hizmetkar Liderlik, 11. Ulusal Turizm Kongresi, 2-5 Aralık 2010, Kuşadası.
- Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi, *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (1), 81-93.

- Dalkıran, M. (2018). Değişim Yönetimi Bakımından İncelenen 4+4+4 Eğitim Sisteminin Öğretmenlerin İş Motivasyonu İle İlişkisi (Balıkesir İli Örneği), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Demir, Ö. (2003). *Küresel Rekabette Etkin Devlet; Türkiye için Etkin bir Devlet Oluşturma İmkânı*, Ankara: Nobel Dağıtım.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis A User Friendly Guide For Social Scientist*, Routledge, London and New York.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (2012). *İşletme Yönetimine Giriş*, 11. Basım, İstanbul: Alfa.
- Doğan, Ö. (2018). *Farkı Fark Etmek İçin İnovasyon*, İstanbul: Maviçatı Yayınları.
- Dönmez Polat, D. (2011). Girişimcilik Motivasyonu Ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (2), 227-254.
- Drucker, P. (1992). *The Society of New Organizations*, Harvard Business Review, September – October.
- Drucker, P. (2017), çev. İlker Gülfidan, *İnovasyon ve Girişimcilik Uygulama ve İlkeler*, İstanbul: Optimist.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ecevit Satı, Z. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), s. 538-559.
- EGİAD. (2012). Yenilik - Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk, ed. Selçuk Karaata, <http://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/arastirma-raporlari/inovasyon-raporu.pdf>, 18.09.2018.
- Ekici, R., Güven, A. ve Büyükdağ, N. (2017). Turizmde Yenilikçi Girişim: Tema Park Otel Örneği, 1st Futourism Confress, September 28-30, Mersin.
- Elalmış, A. B. (2008). Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama: Lafarfe Türkiye Çimento Kurumu Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, 7. Baskı, Ankara: Meteksan.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, 8. Baskı, Ankara: Technopolis.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ. ve Karaata, S. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi. İstanbul: TÜSİAD.
- Erdem, B., Gül, K. ve Gül, M. (2013). Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 74-104.
- Erdem, D. (2011). Türkiye'de 2005–2006 Yılları Arasında Yayımlanan Eğitim Bilimleri Dergilerindeki Makalelerin Bazı Özellikler Açısından İncelenmesi: Betimsel Bir Analiz, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 2 (1), 140-147.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Esen, A. (2012). *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Geray, H. (2006). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güleş, K. ve Burgess, T. F. (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği, *S.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, (1), 101-104.
- Günay, Ö. (2007). *Kobilerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon. Yönetim ve Organizasyonun Temel Kavramları*. Ed. Salih Güney, Ankara: Nobel Basımevi.
- Güzel, T. (1996). *Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1998). *Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, İstanbul: Sabah Yayınları.
- Helvacı, M. A., Çankaya, İ. ve Bostancı, A.B. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri, *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 6 (1), 120-135.
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation Patterns In Sustainable Tourism An Analytical Typology, *Tourism Management*, 18 (1), 35-41.
- Işık, C. ve Meriç, S. (2015). Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4 (1), 1-16.
- Işık, C., Akoğul, E., Taş, S., Uyrun, A., Hajiyeve, T., Turan, B. ve Dirbo, A. H. (2018). Turizm Ve İnovasyon İlişkisi: Literatür Taraması, *Journal Of Tourism Intelligence And Smartness*, 1 (2), 34-74.
- Işık, C., Tırak, L. ve Işık, Z. (2016). Potansiyel Kadın Turizmcilerin Girişimcilik Ve İnovasyon Eğilimlerinin Belirlenmesi, *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (1), 31-44.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (7), 99-117
- İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu. (2011). *Yenilikçilik ve Ar- Ge Destekleri Kolay Bilgi 10*, Güncelleştirilmiş 5. Sürüm, İstanbul: İSO Yayını.
- Karadal, F. ve Türk, M. (2008). İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (1), 59-71.

- Karakaş, A., Yıldız, R. ve Kınır, S. (2016). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin Ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi, *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 1 (1), 1-13. DOI: 10.24013/jomelips.238041.
- Karaöz, M. ve Albeni M. (2003). Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 200-214.
- Kılıç, S. (2016). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, İstanbul: Beta.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Kuzu, S. (2008). İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Leonard, D., Swap, W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Marangoz, M (2017). *Girişimcilik*, 4. Baskı, İstanbul: Beta.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2012). Training Plans, Manager's Characteristics And Innovation In The Accommodation Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 686-694.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*, 16. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nieves, J. ve Segarra Ciprés, M. (2014), Management Innovation In The Hotel Industry, *Tourism Management*, 48, 51-58.
- OECD-European Commission. (2005), Oslo Manual, OECD Publications.
- Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 253-273.
- Oke, A., Burke, G. and Myers, A. (2007). Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs, *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (7), 735-753.
- Oktay, H. (2004). Değişim Yönetimi ve Kurum Kimliği Üzerindeki Etkileri, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Ozan, Ö. (2009). İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2019). Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Örgütsel Güvenin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20 (2), 105- 118.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobilerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58-73, JEL Kodu: M10.
- Özdaşlı, K. (2002). Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi (Isparta- Burdur) İşletmelerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

- Özhasar, Y. ve Ege, Z. (2019). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği, *International Journal of Contemporary Tourism Research* 1, 50 – 65.
- Özkalp E. ve Kırel Ç.(1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.111.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Öztürk, E., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), s. 97-118.
- Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Paksoy, H. M. ve Ersoy, N. (2016). Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15 (2), 413-433.
- Pechlaner, H. ve Tschurtschenthaler, P. (2010). Tourism Policy, Tourism Organisations and Change Management in Alpine Regions and Destinations: A European Perspective, *Current Issues in Tourism*, 6 (6), 508-539, DOI: 10.1080/13683500308667967.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pınar, İ., Bulut, Ç ve Eriş, E.D. (2012). Improving The Performance And Competitiveness Of Tourism Establishments By Means Of İnnovation: Trends And Applications, . In Proceedings of IRAT „Enlightening Tourism Conference, Naples, Italy.
- Popper, K. (1994). *Açık Toplum ve Düşmanları*, çev. Harun Rızatepe, Cilt 2, 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Porter, M. E. (2015). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Aura.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7S Model of McKinsey, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15 (10), JEL Code: D29.
- Roffe, I. (1998). Strategic Planning For the Development of a Training Innovation, *Journal of European Industrial Training*, 22 (2), 57-65.
- Rogers, M. E. (1983). *Diffusion Of Innovations* , 3rd Edition, New York: The Free Press.
- Rosen, R. H. (1998). *İnsan Yönetimi*, (Çev.: Gündüz Bulut), İstanbul: MESS Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1988). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- San, İ. (1979). *Sanatsal Yaratma ve Çocukta Yaratıcılık*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Schermerhon R.J., Hunt G.J. ve Osborn N.R. (1995). *Organizational Behavior*, USA: John Wiley and Sons.
- Sop, S. A. ve Metin, T. C., Turizmde Örgütsel Değişim Modellerinin Kullanılması Üzerine Kavramsal Bir Araştırma, VIII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, 28 Nisan- 1 Mayıs 2016, Nevşehir.
- Sørensen, F. (2007). The Geographies Of Social Networks And Innovation In Tourism, *Tourism Geographies*, 9 (1), 22-48, DOI: 10.1080/14616680601092857.
- Şahin, A. (2009). Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi, *Doğus Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 259-271.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan Yücel, D. (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Taşlıyan, Mustafa., Karayılan, Derya. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, (25-27 Kasım), 63-68.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 93-110.
- Tiwari, R. (2008), Research Project Global Innovation, Hamburg University of Technology (TUHH) Url adresi: http://www.globalinnovation.net/innovation/Innovation_Definitions. Pdf. erişim tarihi: 19/11/2018.
- Toffler, A. (1989). *Uyumlu Şirket*, çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgı.
- Toy, S. ve Çalışkan, U. (2016). Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Aktörleri Olarak Kalkınma Ajansları ve Örnek Bir Uygulama “İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı, *Academic Journal of Research in Economics and Management*, 5 (2), 106-120.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management And New Product Development*, 3rd Edition, England: Prentice Hall.
- Tümendağ, Z. ve Işık, C. (2016). İnovasyon Harcamaları İle Turizm Gelirleri İlişkisi: 2012 Yılı AB Ülkeleri Üzerine Bir Araştırma, I. Ulusal Alternatif Turizm Kongresi, Erzincan.
- TÜSİAD. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş..
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, 2. Baskı, İstanbul: Beta.
- Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Vatan, A. ve Zengin, B. (2014). Çevresel İnovasyon Ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (8), 511-530.
- Wagner, C.K. (1995). Managing Change in Business: Views from the Ancient Past, *Business Horizons*, 38 (6), 8-13.
- Web: <http://lms.aspira.org/sites/default/files/Force%20Field%20Analysis.pdf> adresinden 11/09/2019 tarihinde alınmıştır.
- Web: <https://gelisenbeyin.net/inovasyon-teknoloji-arasindaki-iliski.html> adresinden 08/10/2018 tarihinde alınmıştır.
- Web:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5bb8ab63557198.99822498 adresinden 06/10/2018 tarihinde alınmıştır.
- Web: <https://teknoloji-tasarim.com/bulus-kesif-icad-ve-inovasyon-kavramlari-ve-farklari/> adresinden 08/10/2018 tarihinde alınmıştır.
- Web: <https://www.turizm gazetesi.com/news.aspx/article.aspx?id=88342> adresinden 13/12/2019 tarihinde alınmıştır.
- Werkman, R.A. (2009). Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns, *Leadership & Organizational Development Journal*, 30 (7), 664.
- Yeloğlu, H.O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1), 133-152.
- Yüksel, A., Mil, B. ve Bilim, Y. (2007). *Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zengin, B. ve Dursun, C. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği, *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 6 (2), 38-58.

EKLER

Ek-1 Görüşme Soruları

Sayın Katılımcı,

Verdiğiniz yanıtlar Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Hasan Kaan Batmas tarafından Doç. Dr. Özlem Köroğlu danışmanlığında yürütülen ” Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve Değişim Yönetimi Hakkında Nitel Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılacak olup otel veya cevaplayıcı kimliğini açık edecek hiçbir bilgi kesinlikle paylaşılmayacaktır. İzninize bağlı olarak, verilerin kayıt altına alınmasını kolaylaştırmak ve sağlamlaştırmak hususunda görüşmeler sesli olarak kaydedilmek istenmektedir. Alınan ses kayıtları tez savunma jürisinde bulunan akademisyenler haricinde kimseyle hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır (jüri talep ettiği taktirde). İsteğiniz durumunda ise görüşme yazılı olarak kaydedilecektir. Çalışmamıza olan ilgi ve yardımlarınızla bilime sunduğunuz katkıdan ötürü teşekkürlerimizi sunarız.

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Konaklama işletmesinin türü nedir? (Butik, 3 yıldızlı, 5 yıldızlı vb.)
2. İşletmenin yaşı nedir?
3. İşletmenin personel sayısı nedir?
4. İşletme aile işletmesi midir yoksa kurumsal bir işletme midir?
5. İşletme sahibi tarafından mı yoksa profesyonel bir yönetici tarafından mı yönetilmektedir?
6. İşletme herhangi bir oteller zincirinin bünyesinde midir?
7. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?
8. Kaç senedir bu işletmede bulunuyorsunuz?

MÜLAKAT SORULARI

1. Sizce inovasyon nedir? İnovasyon kavramını nasıl tanımlarsınız?
2. İşletmenizde inovasyon uygulamaları yapıyor mu? Yapılmıyor ise bunun nedenleri nedir?
3. Konaklama işletmelerinde inovasyon uygulamalarını gerekli görüyor musunuz?
4. İşletmenizde inovasyon uygulamalarını kim yapıyor?
5. İşletmenizi inovasyon yapmaya iten sebepler nelerdir?
6. İşletmenizde inovasyon hangi alanlarda yapılmaktadır, yapılan inovasyonlara örnekler verir misiniz?
7. İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarına yönelik çalışanlarınızın tepkileri nelerdir? Olumlu veya olumsuz? Olumsuz ise bu tepkilerin nedeni ne olabilir?
8. İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarına yönelik misafirlerinizin tepkileri nelerdir? Olumlu veya olumsuz? Olumsuz ise bu tepkilerin nedeni ne olabilir?

9. İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarının başarıya ulaştığını düşünüyor musunuz? Evet ise bunu nasıl örneklendirirsiniz? (Örneğin müşteri memnuniyetinin artması, sosyal medyada konuşulmak, rezervasyon artışı vb.)
10. İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarını kamuoyuna tanıtmak için herhangi bir girişimde bulunur musunuz? (Reklam, tanıtım, sosyal medya vb.)
11. İşletmenizde yapılan inovasyon uygulamalarını başka işletmeler de uygulamak istiyorlar mı? Bu anlamda örnek alınan bir işletme misiniz? (Benchmarking veya taktit edilme gibi durumlarla karşılaşıyor musunuz?)
12. Sizce değişim nedir? Değişim kavramını nasıl tanımlarsınız?
13. İşletmenizin devamlı olarak değişim içinde olduğuna inanıyor musunuz?
14. İşletmeniz hangi durumlarda değişim içine girer? Örneklerle açıkla mısınız?
15. İşletmenizde çalışanlarınızı değişime hazırlamak için hangi stratejiler uygulanmaktadır?
16. Çalışanlarınızın değişime direnç göstermesi durumunda ne gibi stratejiler uygulamaktasınız?
17. İşletmenizde misafirleriniz veya çalışanlarınız değişime karşı nasıl tepkiler gösterirler? Olumlu veya olumsuz? Olumsuz ise nedenleri neler olabilir?
18. Değişim için inovasyonun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?
19. İşletmede değişim ve inovasyon talebi ağırlıklı olarak kimden gelir? (Misafir? Alt kademe çalışan? Üst kademe çalışan? Dış çevre? Örneklerle açıkla mısınız?)
20. Bir konaklama işletmesi için inovasyon ve değişimin işletmeye sağladığı olumlu ve olumsuz sonuçlar neler olabilir?

**Katkılarınız için
teşekkür ederiz.**

