

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
YENİLEŞİM YÖNETİMİ**

Tuba YILDIZ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Gürhan AKTAŞ

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum KONAKLAMA İŐLETMELERİNDE YENİLEŐİM YÖNETİMİ adlı çalıŐmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűŐecek bir yardıma baŐvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gűsterilenlerden oluŐtuđunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmıŐ olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Tuba Yıldız
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği
Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde Yenileşim Yönetimi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Konaklama İşletmelerinde Yenileşim Yönetimi

Tuba YILDIZ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı

Rekabetin sürekli arttığı modern dünyada, işletmeler sundukları ürünlerle farklılaşarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme uğraşındadırlar. Bu süreç içerisinde önem kazanan rekabet araçlarından biri yenileşim kavramıdır.

Yapıları gereği diğer işletmelerden farklı özellikler sergileyen konaklama işletmeleri, yerel ve uluslararası anlamda yaratabildikleri etkilerden dolayı büyük önem taşımaktadırlar. Özellikle ülkemizin turizm gelirlerinde büyük payı olan bu işletmelerin sağlıklı bir şekilde var olabilmeleri ülke ekonomisi açısından da önemlidir. Mikro açıdan bakıldığında ise bir konaklama işletmesinin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi, hem işletme, hem çalışanlar, hem de misafirler için memnuniyet yaratmaktadır.

Ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde özellikle konaklama işletmelerinde yenileşim ve yenileşim yönetimi üzerine yapılmış güncel ve detaylı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu boşluğu da doldurmayı amaçlayan çalışmanın ana amacı, teorilerdeki yenileşim kaynaklarının, yenileşim türlerinin, yenileşim yönetimi bileşenlerinin pratikte konaklama işletmelerinde yönetim ve işleyiş açısından nasıl ele alındığı, ne için ve nasıl yenileşimler yapıldığı ve yenileşimlerin neler olduğunun ortaya konulmasıdır.

Teoride elde edilen bilgilerin sınanması ve detaylandırılması için araştırma özellikle yaptıkları yenileşimlerle gündeme gelen Özbek Turizm otellerinde (Nippon Hotel, Point Hotel Taksim, Point Hotel Barbaros) yürütülmüştür. Çalışmada “ne oluyor?” sorusuna cevap aranmış, konu hakkındaki bilgiler derinleştirilmeye ve konu daha değişik boyutlarıyla anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmada ayrıca Türkiye’de ilk kez insan kaynakları işlevlerini tamamen dış kaynak olarak kullanmaya başlayan söz konusu otellerde gerçekleştirilen yenileşim çalışmaları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın sonucunda otel bazında hem Türkiye’de hem de dünyada ilk kez gerçekleştirilmiş yenileşimler tespit edilmiş ve bu başarıların nasıl gerçekleştirilebildiği örnek teşkil edecek şekilde ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: Konaklama İşletmesi, Yenileşim Yönetimi, Otel

ABSTRACT

Master Thesis

Innovation Management in Accommodation Establishments

Tuba YILDIZ

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program**

In the increasingly competitive modern world, the organisations target a sustainable competitive advantage through product differentiation. The concept of innovation is gaining importance in this process as a tool for competition.

Due to their structures, accommodation establishments have unique qualities and therefore claim much importance thanks to the effects they are able to create on the local and international stage. The continuation of their operation is also important for the national economy, since they generate an important section of our tourism receipts. In the micro level, the sustainable competitive advantage of an accommodation establishment creates satisfaction for the organisation, the workforce and the guests.

In the national and international literature review, a current and detailed research on innovation and innovation management in accommodation establishments is not detected. The main aim of this thesis, which also aims to fill this void, is to state how the theoretical innovation sources, innovation types, innovation management components are applied in practice in accommodation establishments in the sense of management and operation, why and what kinds of innovations are done and what the innovations are.

In order to test and detail the knowledge achieved in theory, the research is based on the hotels of Özbek Turizm (Nippon Hotel, Point Hotel Taksim, Point Hotel Barbaros), with a reputation for the innovations they conduct. In the research, it is aimed to reach an answer to “what is happening”, gain deeper knowledge on the subject and understand the subject on different dimensions. In the research, the innovation works conducted in the mentioned hotels, which have fully outsourced their human resources functions for the first time in Turkey, are studied.

As a result, first – time innovations in both Turkey and the world at hotels are established and made an exemplary case of successful innovation implementation.

Keywords: Accommodation Establishments, Innovation Management, Hotel

İÇİNDEKİLER

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLEŞİM YÖNETİMİ

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLEŞİM KAVRAMI VE YENİLEŞİM YÖNETİMİ

1.1. YENİLEŞİM VE YENİLEŞİME YAKIN KAVRAMLAR	2
1.1.1. Yenileşim	2
1.1.2. Buluş (icat)	5
1.1.3. Yaratıcılık	5
1.1.4. Değişim	6
1.1.5. Girişimcilik	6
1.1.6. Teknoloji	7
1.1.7. Ürün Farklılaştırma	7
1.2. YENİLEŞİM KAYNAKLARI	8
1.2.1. Beklenmedik Oluşumlar	9
1.2.2. Uyumsuzluklar	9
1.2.3. Süreç İhtiyaçları	10
1.2.4. Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişimler	10
1.2.5. Demografik Değişiklikler	11
1.2.6. Algılamadaki Değişiklikler	11
1.2.7. Yeni Bilgi	12
1.2.8. Pazarlar ve Müşteriler	12
1.2.9. Tedarikçiler	13
1.3. YENİLEŞİM TÜRLERİ	13
1.3.1. Ürün Yenileşimi	15
1.3.2. Süreç Yenileşimi	17
1.3.3. Pazarlama Yenileşimi	18
1.3.4. Örgütsel Yenileşim	21
1.3.5. Kökten ve Kademeli Yenileşimler	24
1.3.6. Düzen Bozucu ve Destekleyici Yenileşimler	25
1.4. YENİLEŞİM YÖNETİMİ	27
1.4.1. Yenileşim Süreci	27
1.4.1.1. Yenileşim İhtiyacının Belirmesi	28
1.4.1.2. Yenileşime Başlama	29
1.4.1.3. Yenileşimi Yürütme	30
1.4.2. Yenileşim Stratejileri	30
1.4.2.1. Saldırgan Strateji	33

1.4.2.2. Savunmaya Yönelik Strateji	33
1.4.2.3. Taklitçi Strateji	34
1.4.2.4. Bağımlı Strateji	35
1.4.2.5. Geleneksel Strateji	35
1.4.2.6. Fırsatları İzleme Stratejisi	36
1.4.3. Yenileşim Yönetimini Etkileyen Örgütsel Unsurlar	36
1.4.3.1. Örgütsel Yapı	36
1.4.3.2. Örgüt Kültürü	41
1.4.3.3. Vizyon	42
1.4.3.4. Liderlik	44
1.4.3.5. İletişim ve Bilgi	45
1.4.3.6. Müşteri Odaklılık	46
1.4.3.7. Personel Güçlendirme	46

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLEŞİM

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	48
2.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	50
2.1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Dünyadaki Tarihsel Gelişimi	50
2.1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi	55
2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	58
2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YAPI	60
2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	60
2.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLEŞİM	64
2.5.1. Konaklama İşletmeleri için Yenileşimin Önemi	64
2.5.2. Konaklama İşletmelerinde Başlıca Yenileşim Türleri	65
2.5.2.1. Konaklama İşletmelerinde Ürün ve Hizmet Yenileşimi	65
2.5.2.2. Konaklama İşletmelerinde Süreç Yenileşimi	70
2.5.2.3. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Yenileşim	70
2.5.2.4. Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Yenileşimi	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLEŞİM YÖNETİMİ: ÖZBEK TURİZM OTELLERİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	78
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	79
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	80
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNUMU	82
3.4.1. Özbek Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Örnek Olay Otelleri	82
3.4.2. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Yönetimi	85
3.4.3. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Kaynakları	89
3.4.4. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Türleri	97
3.4.4.1. Örnek Olay Otellerinde Ürün ve Hizmet Yenileşimi	97
3.4.4.2. Örnek Olay Otellerinde Süreç Yenileşimi	105
3.4.4.3. Örnek Olay Otellerinde Pazarlama Yenileşimi	107
3.4.4.4. Örnek Olay Otellerinde Örgütsel Yenileşim	108

3.4.4.5. Örnek Olay Otellerinde Kökten, Kademeli, Düzen Bozucu, Destekleyici Yenileşim	115
3.4.5. Örnek Olay Otellerinin Yenileşim Stratejileri	120
3.4.6. Örnek Olay Otellerinde Yenileşimi Etkileyen Unsurlar	122
3.4.7. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Kültürünü Oluşturma	123
SONUÇ	125
KAYNAKLAR	129
EKLER	145
EK1. Görüşme Yapılan Kişiler	146
EK2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	147
EK3. Nippon Hotel Genel Örgüt Şeması	149
EK4. Point Hotel Taksim Genel Örgüt Şeması	150
EK5. Point Hotel Barbaros Genel Örgüt Şeması	151

ŞEKİL LİSTESİ:

Şekil 1.1. Yenileşim Süreci	28
Şekil 1.2. İşletmelerin Yenileşim Stratejisi	32

TABLO LİSTESİ:

Tablo 1.1. Genel Yenileşim Türleri	14
Tablo 2.1. Dünyadaki En Büyük Otel Gruplarının Sıralaması	53
Tablo 2.2. Dünyadaki En Büyük 20 Otel Markasının Sıralaması	54
Tablo 2.4. Türkiye’de Konaklama Endüstrisindeki Zincir Otel İşletmelerinin Gelişimi	57
Tablo 3.1. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Kaynakları	94
Tablo 3.2. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Türleri	115
Tablo 3.3. Örnek Olay Otellerinin Yenileşim Stratejileri	120
Tablo 3.4. Örnek Olay Otellerinde Yenileşimi Etkileyen Unsurlar	122

GİRİŞ

Günümüzde birçok konaklama işletmesi sadece temel konaklama ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, pek çok farklı hizmeti ve ürünü misafirlerine sunmaya başlamışlardır. İşletmenin yapısına göre farklılıklar gösterebilen hizmetler, bazı işletmelerde misafir profillerine göre de farklılık gösterebilmektedir. Ürün ve hizmetlerde yapılan yenilikler oldukça çeşitli şekillerde olabilmektedir ve değişen beklentiler, gelişen teknoloji gibi etkenler birçok yeniliği de zorunlu hale getirebilmektedir.

Konaklama işletmelerinin rekabetin oldukça yoğun olduğu pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerinin önemli yollarından birisi yenilik kavramıyla yakın ilişki içinde değerlendirilen yenileşimdir.

Yenileşim kavramsal olarak benzer bazı kavramlarla karıştırılabildiğinden öncelikle yenileşimi en uygun şekilde tanımlayabilmek gerekmektedir. Bu bakımdan çalışmanın ilk bölümünde yenileşimin kavramsal çerçevesi çizilmiş ve ardından yenileşim yönetimi konusu ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde konaklama işletmelerinin kendilerine özgü yapıları üzerinde durulmuş ve ilk bölümde ele alınan yenileşim yönetimi konusuna paralel olarak dünya üzerindeki farklı destinasyonlardaki farklı markalara sahip konaklama işletmelerinin yenileşim uygulamalarından örnekler sunulmuş ve elde edilen bilgilerin ışığında bu yenileşimler teorik bağlamda sınıflandırılmışlardır.

Çalışmanın son bölümünde ise konaklama işletmelerinde yenileşim yönetimi konusunda derinlemesine bilgi edinilmesi amacıyla yaptığı yenileşimlerle gündeme gelen Özbek Turizm otellerine ulaşılmış ve gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve doküman incelemelerinden yola çıkılarak bu otellerde nasıl yenileşimlerin gerçekleştirildiği ve yenileşimlerin nasıl yönetildiği bulgulanmış ve analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLEŞİM KAVRAMI VE YENİLEŞİM YÖNETİMİ

1.1. YENİLEŞİM VE YENİLEŞİME YAKIN KAVRAMLAR

Yakın zamana kadar; “yenileşim” sözcüğü Türkçe’ye kazandırılmadan önce; inovasyon kelimesine tam bir Türkçe karşılık bulunamadığından ve günümüzde de genellikle yenileşim kavramı yenilik ya da inovasyon kelimeleri ile ele alındığından ve yenileşim kavramının ne ifade ettiği tam olarak bilinmediğinden “buluş”, “yaratıcılık” gibi kavramlarla karıştırılabilmekte hatta bazen bu kavramlar yenileşimin yerine de kullanılabilir¹. Bu bakımdan yenileşimin tanımı ile birlikte buluş (icat), yaratıcılık, değişim, girişimcilik, teknoloji ve ürün farklılaştırma kavramlarını da tanımlamak yenileşime daha net bir bakış açısı sağlayabilir.

1.1.1. Yenileşim

Yenileşim kavramı literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Çeşitli çalışmalarda yenilik ve yenileşim eş anlamlı olarak kullanıldığından, bu çalışmada da yenileşim yer yer yenilik terimi ile de dönüşümlü olarak kullanılmıştır.

Türk Dili Kurumu yenileşim kelimesini şu şekilde tanımlamıştır²: “*Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon.*”

Yenileşim sözcüğünün kullanılmaya başlanmasından önce inovasyon kelimesi sıklıkla kabul görmüştür.

¹ Cevahir Uzkuurt, **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Beta Yayın, İstanbul, 2008, s. 26-27.

² Güncel Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>, (23.11.2009)

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türemiştir. “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmasına başlanması” anlamındadır. Webster, inovasyonu “yeni ve farklı bir sonuç” olarak tanımlar. Türkçe’de “yenilik”, “yenileme” gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Diğer yandan “yenilik” ve “yenileme” “inovasyon” sözcüğü ile ifade edilmeye çalışılan kavramın dışında da çağrışımlara yol açmaktadır. Bu nedenle, “inovasyon”un teknik bir sözcük olarak kabul edilip, tıpkı “teknoloji” sözcüğünde olduğu gibi dilimize oturtulmasında yarar vardır³.

Şirin Elçi'nin inovasyon (yenileşim) tanımını benzer şekilde ifade eden Prof. Dr. Arman Kırım, inovasyon için “Türkçe karşılığı ‘yenilik’ veya ‘icat’ ama her yenilik ya da icat ticari amaçlı olmayabiliyor”⁴ diyerek daha güzel bir Türkçe karşılık bulunana kadar “inovasyon” kelimesinin kullanılmasını önermiştir.

Prof. Dr. Arman Kırım’a göre; “inovasyon kelimesi aslında ticari bir iyileşme getirecek olan tüm ‘icatları’ ifade etmektedir. Bu tanıma göre bir icat veya yenilik, karlılık ve büyüme sonucu getirdiği ölçüde inovasyon olarak kabul edilebilir”⁵. Türk Dil Kurumu’nun inovasyon kelimesine karşılık önerdiği yeni bir terim olan “yenileşim”in inovasyonun birebir karşılığını ifade edebildiği görüldüğünden çalışmada bu terimin kullanılması uygun bulunmuştur.

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi yenileşim olarak adlandırılır⁶.

Yenileşim, orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi ya da kombinasyonu ya da somutlaşmasıdır⁷.

³ Şirin Elçi, **İnovasyon: Nedir, Ne Değildir?**, <http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>,(10.03.2009)

⁴ Arman Kırım, **Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.5.

⁵ Kırım, **Karlı**, s. 6.

⁶ Elçi, <http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>,(10.03.2009)

⁷ Richard Luecke, **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, Harvard Business School Press, Çeviren: Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s. 3.

Yenileşim, Drucker'a göre; bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgidir⁸.

Uluslararası düzeyde kabul gören bir diğer tanım ise OECD ve Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda bulunmaktadır. Bu tanıma göre; “Yenileşim yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır”⁹.

Yenileşim, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. Yenileşim sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerle yeni yenileşim faaliyetlerini doğurur¹⁰.

Yenileşimi çeşitli perspektiflerden incelemek mümkündür. Pazarlama perspektifinden yenileşim, pazarlardaki değişim ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olarak, yeni ürünlerin pazarlanabilmesine ve ürün geliştirme süreçlerine dayanmaktadır. Yönetim perspektifinden yenileşim, yeni fikir veya gelişmelerin oluşmasını sağlamak için firmanın içerisinde ve dışarısında tüm kaynakların yönetilmesidir. Teknolojik perspektiften yenileşim, teknolojik değişim veya keşiflerin yeni ürün geliştirmek için uygulanması eğilimidir¹¹.

⁸ Peter F. Drucker, **Innovation and Entrepreneurship**, Harper&Row Publishers, New York, 1985, s.30.

⁹ OECD/Eurostat: The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, **Oslo Manual**, Eurostat, 3rd Edition, Luxembourg, 2005, s.31-35

¹⁰ Elçi, <http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>, (10.03.2009)

¹¹ Elson Szeto, “Innovation and Strategy Innovation Capacity : Working Towards A Mechanism For Improving Innovation within a Inter-Organizational Network”, **The TQM Magazine**, 2000, Volume 12, Number 2, ss.149-158.

1.1.2. Buluş (İcat)

Buluş (icad); ürün, hizmet ve süreç için yeni bir fikrin yaratılması olarak tanımlanabilir¹². Buluş (icad) kavramı daha önce keşfedilmemiş ya da bilinmeyen bir şeyi bulup ortaya çıkarmayı, teknik yönü ön planda olan ve ticari bir özelliğe sahip olmayan yeni bir şeyi ifade etmektedir¹³. Buluş, bazı kaynaklar tarafından yeniliğin uygulanması olarak tanımlanmıştır¹⁴. Bir buluşu tam olarak işler hale getirmek ise, başarılı bir şekilde yeniliğe dönüştürmekten geçmektedir¹⁵.

Buluş yaratıcı bir olay, yenileşim ise yaratıcı bir süreç olarak tanımlanabilir. Buluşlar genellikle bir araştırmacının nihai ürünü iken, yenileşim buluşu izleyen ve genellikle başarılı bir geliştirme çalışmasının ulaştığı son noktadır¹⁶. Örneğin; dikiş makinasını 1846 yılında, Boston'lu bir mucit Elias Howe tarafından icad etmiştir. Ancak bu buluşun daha sonra Singer tarafından ticarileştirilmesi yenileşim olarak tanımlanabilir.

1.1.3. Yaratıcılık

Yaratıcılık yenileşimin önemli aşamalarından biri olarak değerlendirilebilir. Yaratıcılık, yeni ve özel olan çözümler, fikirler, kavramlar, teori ve ürünler geliştirmeye yol açan zihinsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır¹⁷. Yaratıcılık bilinen dışında düşünmektir, alışılmadık biçimde düşünmektir, fikirler arası alışılmadık bağlantılar kurmaktır¹⁸. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulmasıyla ilgiliyen, yenileşim bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir¹⁹. Bireysel ya da örgütsel bağlamda ayrı ayrı inceleyebilecek olan yaratıcılık kavramı; örgütsel bağlamda yeni ve uygun fikirlerin ortaya çıkarılmasını ifade ederken, yenileşim, bunların örgüt

¹² Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara, 2002, s. 10.

¹³ Uzku, s.27

¹⁴ Ayşe Şahin, **Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 10 (2), 2009, s. 259-271

¹⁵ David B. Audretsch, Erik E. Lehmann, **Mansfield's Innovation in the Theory of Innovation: the Economics of R&D, Innovation, and Technological Change**, Springer, USA, 2005, s. 282.

¹⁶ Durna, s. 10.

¹⁷ A. S. Reber, **The Penguin Dictionary of Psychology**, penguin Books, New York, 1985, Aktaran: Uzku, s. 28.

¹⁸ Seyfi Top, **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, Beta, İstanbul, 2008, s. 55.

¹⁹ Durna, s.8.

içerisinde uygulanmasını ifade etmektedir ve bireysel bağlamda yaratıcılık ise kişiye ait zihinsel bir süreci ifade ederken, yenileşim bireylerden oluşan bir grubun, takımın, örgütün ya da toplumun yeni olan şeyleri benimsemesini, kullanmasını ya da yararlanmasını ifade etmektedir²⁰.

1.1.4. Değişim

Değişim, literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İşletmelerin ve kişilerin mevcut varlıklarını kullanarak halen yapmakta oldukları şeylerden farklı olarak yaptıkları her farklı şey değişimdir²¹. Bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösteren değişimde; kişisel düzeyde en önemli özellikler farklı olma, yeni stil, tarz gösterme, zihinsel olarak yenilenme, farklı davranış edinme gibi özellikleri ifade ederken örgütsel değişim; işletmeler bazında yapılanma, küçülme, genişleme, yenilik, yöntem, tarz, farklılık gibi alanlarda gösterilen değişimdir²². Örgütsel anlamda bütün yenilikler değişimdir ama bütün değişimler yenilik değildir²³. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa; yenileşim, örgütün benimsediği yeni olan değişikliklerle ilgilidir; ancak her değişim yenileşim olarak nitelendirilmez.

1.1.5. Girişimcilik

Girişimcilik literatürde farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Girişimcilik, risk alarak, amacı kar ve refah getirecek yeni bir örgüt, yeni bir ürün ya da yeni bir süreç geliştirmek ya da oluşturmak olarak tanımlanabilir²⁴. Girişimcilik, çevrede var olan ya da yenilik yoluyla yaratılan

²⁰ Uzokurt, s. 30

²¹ Sergio Zyman ve Armin Brott, **Değiştirmeden Önce Geliştirin**, Global Yayın Ajansı, İstanbul, 2004, s.x

²² Top, s. 13

²³ Durna, s. 9.

²⁴ Robert Rosenfeld ve Jenny C. Servo, "Facilitating Innovation in Large Organizations", Ed. Michael A. West ve James L.Farr, **Innovation and Creativity at Work**, John Wiley&Sons Inc., Chichester, 1992, s. 254.

fırsatlardan bir değer yaratmak için yararlanma sürecini ifade eder²⁵. Girişimciliğin yenilikçilik ve yaratıcılıkla yakından ilişkisi olduğu söylenebilir.

1.1.6. Teknoloji

Teknoloji kavramı genellikle yenileşim kavramı ile birlikte anılabilmektedir. Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurulan bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir²⁶. Teknolojik yenilik kavramı ise pazara yeni ürün ve süreçlerin ilk kez sunulmasını veya var olan ürün ve süreçlerdeki önemli değişiklikleri tanımlar²⁷. Yenileşim, fikir üretmeyi, teknoloji geliştirmeyi, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün üretimini ve pazarlanmasını ya da üretim sürecini veya ekipmanını içeren tüm aktivitelerin yönetilmesidir²⁸. Yenileşim yönetiminin, yeni fikirlerin yaratılması ve geliştirilmesi ile daha çok ilgilenmesinden, teknoloji yönetiminin ise mevcut yeniliklerin elde edilmesi ve uygulanmasına odaklanmasından dolayı yenileşim kavramının daha geniş bir alanı kapsamakta olduğu ve teknoloji dışındaki unsurları da içerdii görülmektedir²⁹.

1.1.7. Ürün Farklılaştırma

Ürün farklılaştırma tüketicilerin benzer ürünlerdeki farkları ölçüp tartmaları ve seçim yapmaları için kullanılan bir yöntemdir denilebilir. Ürün farklılaştırma, iki ya da daha fazla sayıda ürün, aynı amaç için kullanılış olduğunda, ancak yalnızca biri kalite, fiyat, fayda ya da tüketici değeri üstün derecede ayırt edici özellik gösterdiğinde söz konusu olmaktadır; yenileşim ise ürün farklılaştırmayı kasıtlı bir yoldan gerçekleştirmektedir; farklılaştırma yaratmak hem etkin hem de sürdürülebilir yenileşimin sonucu olmaktadır³⁰. Rakip şletmeler birbirlerinin başarılı ürünleri taklit

²⁵ Uzkuşt, s.30

²⁶ Durna, s.11

²⁷ Hasan Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül, **Yenilikçilik: şletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, Ankara, s. 127

²⁸ Paul Trott, **Innovation Management & New Product Development**, Financial Times-Prentice Hall, London, 1998, s. 12.

²⁹ Güleş ve Bülbül, s. 128.

³⁰ Robert Shearer and the Members of the National Knowledge&Intellectual Property Management Taskforce, **Business Power: Creating New Wealth From IP Assets**, John Wiley&Sons,Inc., New Jersey, 2007, ss.5-6.

edebilir ya da rakip işletmeninkine benzer veya onunkinden daha üstün bir ürün üretebilirler. Farklılaştırma avantajı sağlamanın tek yolu işletmenin ürünlerinin değerini artırması ya da yeni ürünler üretmesidir ve sürdürülebilir bir farklılaştırma avantajı, sürekli ürün yenileşimine gerek duymaktadır³¹. Yenileşimi ürün farklılaştırmadan ayıran özellik, Paul Trott'un yenileşimi tek bir olay olarak değil de bir süreç olarak tanımlamasıyla da anlaşılabilir³². Ürün yenileşimi bir işletmenin farklılaştırma stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır ve bir işletme farklılaştırma avantajını sürdürmek için ürün yenileşimlerinin başarılı bir şekilde akışını sağlamalıdır³³.

1.2. YENİLEŞİM KAYNAKLARI

Peter F. Drucker yenileşim kaynaklarını bir şirketin ya da bir endüstrinin içinde yer alan kaynaklar ve bir şirketin dışında yer alan sosyal ve entelektüel çevre kaynakları olmak üzere iki ana grupta ele almıştır. Drucker, şirketin ya da endüstrinin içinde yer alan kaynakları; beklenmedik oluşumlar, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, endüstri ve pazar yapısındaki değişimler olarak, şirketin dışında yer alan sosyal ve entelektüel çevre kaynaklarını ise demografik değişiklikler, algılamadaki değişiklikler ve yeni bilgi olarak belirlemiştir³⁴.

Eric von Hippel ise yenileşim kaynaklarını, kullanıcılar, üreticiler ve tedarikçiler olarak gruplandırmış ve bu kaynakların bazen birey bazen de firma olarak değerlendirilebileceğini, bazı durumlarda bir ürünü üreten firmanın aynı zamanda ürettiği ürün kapsamında başka bir ürünün kullanıcısı olabileceğini ve kaynakların firmanın fonksiyonel ilişkileri bağlamında değerlendirilebileceğini belirtmiştir³⁵. Yenileşim kaynakları üzerine literatüre girmiş bir diğer gruplama da

³¹ Daniel F. Spulber, **Management Strategy**, McGraw-Hill, New York, 2003, s.231.

³² Trott, **a.g.e.**, ss.10-11.

³³ Spulber, **a.g.e.**, s.234

³⁴ Peter F. Drucker, "The Discipline of Innovation", Ed. Jane Henry ve David Walker, **Managing Innovation**, Sage Publications, London, 1994, s. 9-10.

³⁵ Eric von Hippel, **The Sources of Innovation**, Oxford University Pres, New York, 1998, s.3-40.

M. E. Porter tarafından pazarlar ve müşteriler olarak yapılmıştır³⁶. Başlıca yenileşim kaynakları aşağıda ele alınmıştır.

1.2.1. Beklenmedik Oluşumlar

Beklenmedik oluşumlar, beklenmeyen bir şekilde başarı ya da başarısızlık olarak ortaya çıkabildiği gibi, beklenmedik başarısızlıklar da fırsat alanları yaratabilir³⁷. Beklenmeyen başarılarından kaynaklanabilecek yeni fırsatları ancak vizyon ve bilgi sahipleri, ayrıntılara önem verenler ve başkalarının da değerli fikirleri olabileceğini kabul edenler fark edebilir³⁸. Aynı şekilde beklenmeyen başarısızlıklar da beraberinde farklı oluşumlar ve fırsatlar getirebileceğinden dikkatle izlenirse, başarıyı getirebilecek ipuçları da yakalanabilir. Endüstrideki ya da işletmedeki beklenmeyen yeni fırsatların farkına varılması yenileşimin en kolay ve en basit kaynağı olarak görülebilir³⁹.

1.2.2. Uyumsuzluklar

Yenileşim için kaynak oluşturan bir diğer fırsat da uyumsuzluklardan dolayı ortaya çıkabilmektedir. Beklentilerle sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar yenileşim kaynaklarını oluşturmaktadır⁴⁰. Bir sürecin ritmindeki ya da mantığındaki uyumsuzluklar gibi ekonomik gerçekliklerdeki uyumsuzluklar da yenileşim fırsatları yaratabilmektedir⁴¹. Uyumsuzluklar birer değişim belirtisi olduklarından insanların sıradan bilgiyi sorgulamalarına ve daha derine bakarak yeni bir yol bulmalarına neden olurlar⁴².

³⁶ Durna, s. 41-46.

³⁷ Yılmaz Ürper, "Girişimcilikte Yenilik", Ed. Yavuz Odabaşı, **Girişimcilik**, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1567, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 824, Eskişehir, 2005, s.44.

³⁸ Durna, s.43-44

³⁹ Drucker, s.10.

⁴⁰ Ürper, s. 45.

⁴¹ Drucker, s.12.

⁴² Durna, s.48.

1.2.3. Süreç İhtiyaçları

Varolan süreçlerdeki yetersizlikler ya da mevcut sürecin daha iyi duruma gelme ihtiyacı yenileşimi beraberinde getirebilmektedir. Süreç ihtiyaçları önceden varolan süreci daha iyi hale getirir, süreçte zayıf olan bağlantının yerine geçer ve yeni bilgiler çerçevesinde eski sürecin yeniden tasarımını yapar⁴³.

Peter F. Drucker, süreç ihtiyaçlarından kaynaklanan yenileşimlere çeşitli örnekler vermiştir⁴⁴. Örneğin, Japonya'da yollar 10. yüzyılda kağnılar için açılmış yolları izlemektedir. Trafiğin asgari kazaya neden olacak biçimde düzgün akmasını temin eden bir küçük yenilik, süreç ihtiyacından yararlanılmasının sonucu olmuştur. Amerikan karayollarında 1930'lu yılların başlarında kullanılan ve bir otomobilin, yarım düzine yönün hangisinden başka otomobiller gelmekte olduğunu görmesini sağlayan reflektörlerin bu yollara uyarlanması ile eski yollar otomobiller ve kamyonlar tarafından kullanılabilir duruma getirilmiştir.

Peter F. Drucker'ın süreç ihtiyaçlarına verdiği bir diğer örnek ise “medya” üzerinedir⁴⁵. 1890 yılı dolaylarında iki yenileşim gerçekleştirilmiştir. Bunlardan biri gazetelerin hızlı ve çok sayıda üretilmesini sağlayan linotip olarak adlandırılan dizgi makinesi olmuştur, bir diğeri ise modern reklamcılığın icadıdır. Reklamcılık sayesinde haberler fiilen maliyetsiz olarak dağıtılmaya başlanmıştır.

1.2.4 Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişimler

Tüketici tutumları, teknolojideki gelişmeler ve endüstriyel büyüme gibi gelişimler pazarda sürekli dalgalanmalara neden olmaktadır⁴⁶. Endüstriler ve pazarlardaki değişimler işletmelerin de bu değişimlerin uzağında kalmamalarına yol açmakta ve ortaya pek çok yeniliği çıkartmaktadır. Örneğin, günümüzde sağlık,

⁴³ Durna, s.50.

⁴⁴ Drucker, s.12.

⁴⁵ Drucker, s.12.

⁴⁶ Donal F. Kuratko, **Entrepreneurship: Theory, Process, Practice**, South-Western Cengage Learning, USA, 2009, s. 128.

bankacılık, uz iletişim (telekomünikasyon) alanında teknolojinin ve rekabetin ilerlemesi bu alanlarda yeni ve farklı ürünleri, hizmetleri gündeme getirmiştir.

Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler yenileşim fırsatlarını da beraberinde getirmektedir. Ancak bu fırsatları görebilmek için endüstri ve pazar yapısını sürekli gözlemlemek ve objektif bir biçimde analiz edebilmek gerekir. Pazardaki bazı boşluklar beklenmedik başarıları getirebilecek yenileşim fırsatlarını barındırabilir, fırsatları görmemek ya da görmezden gelmek pazar kaybetmeye neden olabilecek kadar hassas bir konudur⁴⁷.

1.2.5. Demografik Değişiklikler

Nüfusun yapısındaki yaş, cinsiyet, doğum ve ölüm oranları, gelir, istihdam, sosyoekonomik statü, göçler gibi değişiklikler yenileşim fırsatları yaratır. Beyin göçleri de bu durumun içerisinde değerlendirilebilir. Genç beyinlerin başka şehirlere ya da ülkelere taşınmaları, ortaya çıkacak yeniliğin de nerede çıkacağını yakından etkilemektedir⁴⁸.

Yenileşim potansiyeli, yaş grupları ve ailenin yaşam devri açısından tüketici davranışı ve satın alma modelleri tarafından belirlenir⁴⁹. Bir diğer deyişle, nüfusun özelliklerindeki değişiklikler ile değişen tüketici eğilimleri yenileşimi gerekli duruma getirir. Nüfus yapısındaki değişimler iyi gözlemlendiğinde oluşan ve oluşabilecek ihtiyaçlar ve talepler de ön görülebilir ve bu yönde yenileşimler yapılabilir.

1.2.6. Algılamadaki Değişiklikler

İnsan davranışlarını önemli ölçüde etkilediği bilinen algı tüketici satın alma davranışlarını ve bununla birlikte pazar arzını da etkileyebilmektedir. “Bardağın yarısı dolu” ve “bardağın yarısı boş” aynı fenomenin oldukça farklı anlamlara gelen

⁴⁷ Durna, s.51-53.

⁴⁸ Hakkı Okan Yeloğlu, “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, **Ege Akademik Bakış**, 7 (1), 2007, s.133-152.

⁴⁹ Durna, s.56.

tarifleridir ve bir yöneticinin algısının yarısı dolu bardaktan yarısı boş bardağa dönüşmesi büyük yenileşim fırsatları getirir⁵⁰. İnsanların algılamalarındaki değişiklikler tüketici davranışı olarak da yenileşim fırsatları yaratabilmektedir⁵¹. Bir toplumun genel kabulleri, tutumları ve inançları değişmeye başladığında yenileşim fırsatları da ortaya çıkar⁵².

1.2.7. Yeni Bilgi

Yenileşim yaratacak yeni bilgiler bilimsel, teknik ya da sosyal alanda olabilirler. Drucker tarihe geçen yenileşimlerin en çok yeni bilgi kaynaklı olduklarını belirtmiştir⁵³. Bilgiye dayanan yenileşimler birçok alandaki bilgilerin toplanmasından ve birbirleriyle ilişkilendirilmesinden doğduğu için ortaya çıkış süreçleri ve ticari hale getirilmeleri uzun zaman almaktadır⁵⁴. Bilgiye dayanan yenileşimler diğer yenileşim türlerinden farklı olarak sosyal, ekonomik ve bilimsel bazı faktörlerin analizini gerektirir, stratejik bir pozisyon üzerine odaklanmış olur, girişim yönetimini öğrenme ve uygulama ihtiyacı doğurur⁵⁵.

1.2.8. Pazarlar ve Müşteriler

Pazardaki rekabet ve müşterilerin ihtiyaçları ile beklentileri işletmelerin yenileşim yapmalarında itici güç olabilmektedir. Ancak yenileşimin başarı şansı açısından pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını iyi tanımlanması ve ürün geliştirme sürecinde müşterilerin de katılımının sağlanması önemlidir⁵⁶. Müşterilerin yeni ürün ve hizmetlerin birer kullanıcıları olarak görülmesiyle yenileşim sürecine dahil edilmeleri kullanıcı merkezli bir yenileşim anlayışı geliştirebilir⁵⁷. Bazı durumlarda müşterilerden (ürün ya da hizmetin kullanıcılarından) alınan bilgiler ışığında yeni

⁵⁰ Drucker, s.14.

⁵¹ Ürper, s. 46.

⁵² Durna, s.57.

⁵³ Drucker, s.15.

⁵⁴ Ürper, s. 46.

⁵⁵ Durna, s.62-65.

⁵⁶ Uzkurt, s.159.

⁵⁷ Eric Von Hippel, **Democratizing Innovation**, MIT Pres, Cambridge, 2005, s.1-3.

ürün ve hizmetler üzerine çalışmalar yapılabilmekte ve yenileşim gerçekleştirilebilmektedir.

1.2.9. Tedarikçiler

Tedarikçiler yenileşim konusunda belirleyici olabilirler. Tedarikçilerin ürünlerinde ya da hizmetlerinde yaptıkları değişiklikler, bu ürünleri ya da hizmetleri kullanan işletmelerin de yenileşim yapmalarına kaynak oluşturabilir⁵⁸. Örneğin Estonya’da ağaç sektörüne bakıldığında; tedarikçiler, süreç yenileşimi yapan ya da yenileşim yapmak için yeterli teknik bilgiden yoksun olduğu düşünülen şirketler en çok kullanılan yenileşim kaynağıdır⁵⁹. Tedarikçilerin yenileşim kaynağı olarak rolleri faaliyet gösterdikleri sektörlere göre değişiklik gösterebilir. Teknik sistem gibi somut teknoloji tedarikçileri, örgüt modelleri veya yöntemleri gibi soyut teknoloji tedarikçileri bir bölüm veya proje grubu olarak işletme içi tedarikte rol alan yenileşim kaynakları olabileceği gibi, danışmanlar da işletme dışı tedarikçi olarak yenileşim kaynağı olabilirler⁶⁰.

1.3. YENİLEŞİM TÜRLERİ

Yenileşim literatürde farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Yenileşim türleri genelde yenileşimin sonuçlarına, öncelikli odaklarına ve sistem açısından ele alınmasına bağlı olarak sınıflandırıldığından bazı yenileşim türleri Tablo 1.1’deki gibi ifade edilebilir⁶¹.

⁵⁸ Uz Kurt, s.165-166.

⁵⁹ Kadri Ukrainski ve Urmas Varblane, “Sources of Innovation in the Estonian Forest and Wood Cluster”, Ed. Helena Hannula, Slavo Radosevic ve Nick Von Tunzelmann, **Estonia, The New EU Economy, Building a Baltic Miracle?**, Ashgate, Hampshire, 2006, s.143.169.

⁶⁰ Faiz Gallouj, **Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2002, s. 107.

⁶¹ Güleş ve Bülbül, s. 129.

Tablo 1.1. Genel Yenileşim Türleri

Sisteme Göre	Öncelikli Odaklarına Göre	Sonuç/Etkilerine Göre
Programlanmış	Ürün Yenileşimleri	Kademeli Yenileşimler
Programlanmamış	Süreç Yenileşimleri	Radikal Yenileşimleri
	Örgütsel Yapı Yenileşimleri	Uygulama Yenileşimleri
	İnsan Yenileşimleri	Teknik Yenileşimler

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004, s. 129.

Paul Trott ise yenileşim türlerini 7 grupta toplamıştır⁶². Bunlar sırasıyla; ürün yenileşimi, süreç yenileşimi, örgütsel yenileşim, yönetim yenileşimi, üretim yenileşimi, ticari yenileşim/pazarlama yenileşimi ve hizmet yenileşimidir. Paul Trott ürün yenileşimine yeni ya da ileri model bir ürün geliştirmeyi; süreç yenileşimine yeni üretim süreci geliştirmeyi; örgütsel yenileşime yeni bir bölüm girişimini, yeni bir dahili iletişim sistemini, yeni bir muhasebe sisteminin kullanıma sunumunu; yönetim yenileşimine Toplam Kalite Yönetim sistemlerini, iş sürecinin yeniden yapılanmasını; üretim yenileşimine kalite çemberlerini, tam zamanında (JIT) üretim sistemini, yeni bir kontrol sistemini; ticari yenileşim/pazarlama yenileşimine yeni finansal anlaşmaları, doğrudan pazarlama gibi yeni satış yaklaşımlarını; hizmet yenileşimine telefon üzerinden finansal hizmetler sunulmasını örnek vermiştir.

Yukarıdaki sınıflandırmalara benzer bir şekilde literatürde farklı başlıklarla farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Oslo Kılavuzunda ise dört tür yenileşim ayrımı yapılmıştır⁶³. Bunlar, ürün yenileşimleri, süreç yenileşimleri, pazarlama yenileşimleri ve örgütsel yenileşimlerdir. Literatüre giren başlıca yenileşim türleri aşağıdaki başlıklar altında detaylandırılmıştır.

⁶² Trott, s. 15.

⁶³ OECD/Eurostat, **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve yorumlanması İçin İlkeler**, 3. Baskı, TÜBİTAK, 2006, s. 20.

1.3.1. Ürün Yenileşimi

Oslo Kılavuzu'nda ürün yenileşimi şöyle tanımlanmaktadır:

*Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir*⁶⁴.

Ürün yenileşiminin öncelikli amaçları değer yaratmak, bir rekabet avantajı elde etmek ve yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi ile uzun dönemli başarıyı sağlamaktır⁶⁵. Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların birleşimlerine dayanabilir⁶⁶. Oslo Kılavuzu'nda “ürün” teriminin hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanıldığı belirtildiği için hizmet yenileşimleri de ürün yenileşimleri kapsamında değerlendirilebilir. Ancak genellikle hizmet sektöründe yenileşim imalat sektöründen farklı olabilmektedir. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım kanalındaki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet yenileşimini doğurmaktadır⁶⁷. Bu bakımdan hizmet yenileşimi konusuna da ürün yenileşimi konusu içinde ayrıca değinilmesinde fayda vardır.

Yeni ürünler, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşmış mal ve hizmetlerdir. Yeni teknolojiler kullanılarak üretilmiş olan ilk mikroişlemciler, dijital kameralar, ilk taşınabilir kaset çalarlar (walkman) ve sonrasında ortaya çıkan ilk taşınabilir MP3 çalarlar ürün yenileşimine örnek olarak verilebilir⁶⁸. Ayrıca buruşmayan kumaş, daha verimli ve hastalıklara dayanıklı

⁶⁴ OECD/Eurostat, s.52

⁶⁵ David Rainey, **Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development**, Cambridge, New York, 2005, s.8.

⁶⁶ OECD/Eurostat, s.52

⁶⁷ İnovasyon Nedir, Ne Değildir? <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/35A69305-B5D3-4D1D-9152-D841363F1BD6/9394/inovasyon.pdf>, (25.11.2009)

⁶⁸ OECD/Eurostat, s.52

domates tohumu ve çekici ambalajlarda satılan Omega 3'lü yumurtalar da ayrı ayrı birer ürün yenileşimidir⁶⁹.

Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek de ürün yenileşimi sayılır. Bu tür bir yenileşime daha önceden yalnızca astar üretiminde aracı bir madde olarak kullanılmış olan mevcut bir kimyasalla yeni bir deterjanın piyasaya sürülmesi verilebilir⁷⁰.

Mevcut ürünlere yapılan önemli derecede iyileştirmeler, malzemelerde, bileşenlerde ve performansı artıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkmaktadır⁷¹. Mevcut ürünlere eklenen yeni teknolojik özellikler ya da ürün kullanımından alınan performansı artıran yeni malzemelerin üründe kullanılması bu tür ürün yenileşimlerine örnek olarak verilebilir.

Ürün yenileşimi kapsamındaki hizmet yenileşiminin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle “hizmet” kavramını tanımlamakta fayda vardır. Amerikan Pazarlama Derneği'nin hizmet tanımı şu şekildedir:

Hizmetler; soyut mallardır, en azından geniş ölçüde öyledir. Eğer tamamen soyut iseler üreticiden kullanıcıya doğrudan değişim edilirler; taşınamazlar, depolanamazlar ve hemen hemen derhal bozulabilir özelliktedirler. Hizmet şeklindeki malların tanımlanması çoğunlukla zordur; çünkü meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eş zamanlıdır. Birbirinden ayrılmaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar; çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsarlar ve mülkiyetin devredilmesi anlamında satılamazlar ve mülkiyet hakları yoktur⁷².

Bir başka deyişle hizmet; müşteri ile olan ve müşteri gereksinimlerini karşılamak için yapılan tüm tedarikçi etkinliklerin sonucudur⁷³. İşletmeler, hem

⁶⁹ Teknoloji ve Tasarım, <http://www.teknolojidersi.com/novasyon.php>, (25.11.2009)

⁷⁰ OECD/Eurostat, s.52

⁷¹ OECD/Eurostat, s.52

⁷² Louis E. Boone ve David L. Kurtz, **Contemporary Marketing**, The Dryden Press, USA, 1992, s.368.

⁷³ James A. Fitzsimmons ve Mona J. Fitzsimmons, **Service Management: Operations, Strategy and Information Technology**, McGraw-Hill, New York, 2001, s. 4.

ürün, hem de hizmet sunabildikleri gibi, sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler. Örneğin, hastaneler, bankalar ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Ama restoranlar ürün olarak yemek sunduklarından hem hizmet hem de ürün de sunarlar. Bir bilgisayar üreticisi ürün sunar; bilgisayar onun ürünüdür. Ama sattığı bilgisayarı satın alanın evine kadar teslim ederse veya daha sonra bu ürünün bakımını ve tamirini yaparsa hizmet sunmuş olur. Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet yenileşimidir. Sunulmakta olan hizmetleri daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet yenileşimi yapmak anlamına gelir⁷⁴.

Hizmetlerde ürün yenileşimleri; hizmetlerin sağlanma biçimlerinde yapılan verimlilik veya hız gibi açılardan önemli iyileştirmeleri, mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir⁷⁵. Örneğin bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını internet'ten veriyor olması bir hizmet yenileşimidir. Böylece, hastane, hastalarının işini kolaylaştırmıştır; hastalarının tahlil sonuçlarını almak için hastaneye gitme zahmetinden onları kurtarmıştır. Böyle bir hizmet sunduğu için de, uzak mesafelerde oturan ya da işleri çok yoğun olan hastalar, bu hizmeti sunmayan diğer hastanelere gitmek yerine, o hastaneye gitmeyi tercih edebilirler⁷⁶.

1.3.2. Süreç Yenileşimi

Süreç yenileşimi, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir⁷⁷. Süreç yenileşimi işletmelerin dağıtım kanallarında yaratacakları devrimci çözümlerle maliyetleri radikal bir şekilde

⁷⁴ İnovasyon, <http://www.dataci.net/psikoloji-hakk-em-bilimleri-770/162-ovasyon-tri.pdf>, (20.05.2009)

⁷⁵ OECD/Eurostat, s.52

⁷⁶ İnovasyon, <http://www.dataci.net/psikoloji-hakk-em-bilimleri-770/162-ovasyon-tri.pdf>, (20.05.2009)

⁷⁷ OECD/Eurostat, s.53

düşürmeleri, sürati artırmaları ve verimliliği olabilecek en üst noktaya çıkarmaları olarak da ifade edilebilir⁷⁸.

Süreç yenileşiminde de diğer yenileşim türlerinde olduğu gibi yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olma koşulu ön plana çıkmaktadır. Süreç yenileşimleri sırasıyla üretim veya teslimat maliyetlerini azaltma, kaliteyi artırma ve son olarak yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretme veya teslim etmek şeklinde üç ayrı amaca hizmet etmektedir⁷⁹.

Süreç yenileşimine örnek olarak EasyJet'in yeni iş süreçlerini uygulaması verilebilir. EasyJet, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım maliyetlerini düşürmüş; noktadan-noktaya kısa mesafeli uçuşları tercih etmiş, uçakta yiyecek servisini kaldırmış ve bu tür yeniliklerle iş süreçlerini daha az maliyetli ve daha verimli hale getirmiştir⁸⁰.

Hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içeren süreç yenileşimleri, hizmet odaklı firmalarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunumunda yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabileceği gibi; satınalma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsar⁸¹.

1.3.3. Pazarlama Yenileşimi

Pazarlama yenileşimi, ürünlerin tasarımı ve ambalajlanması, konumlandırılması, tutundurulması veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir⁸². Pazarlama yenileşimleri, firmanın

⁷⁸ Arman Kırım, **Süreç İnnovasyonu, Maliyetleri Sistemin Dışına Çıkarmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.4.

⁷⁹ Rosabeth Moss Kanter, **Innovation: the Classic Traps**, Harvard Business Review, 84, 11, 2006, s.79.

⁸⁰ Kırım, S, s.17-19.

⁸¹ OECD/Eurostat, s.53

⁸² Gary Armstrong ve Philip Kotler, **Marketing: an Introduction**, 8th Ed. New Jersey, PrenticeHall, 2007, s.516.

satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir⁸³.

Sosyal, kültürel, demografik, ekolojik ve ekonomik alanlarda yaşanan değişiklikler tüketicilerin istek, ihtiyaç, beklenti, yaşam tarzı, moda algılamaları ve satın alma alışkanlıklarında değişim yaratabilmektedir. Firmaların rekabetçi başarıları ise bu değişimler karşısında tüketici ihtiyaçlarına en uygun tepkileri oluşturabilecek ve etkili şekilde sunacak yenileşim ve pazarlama stratejisiyle ve bunu rakiplerinden daha hızlı yapmasıyla mümkün olabilmektedir⁸⁴.

Pazarlama yenileşiminin, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır⁸⁵. Pazarlama yenileşimleri, ürün tasarımı, ürün konumlandırmasında, ürün tutundurmada ve ürün fiyatlamasında gerçekleşebilir.

*Ürün tasarımı*nda gerçekleştirilen yenileşimler, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürünün biçim ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir⁸⁶. Örneğin; yiyecek, içecek, deterjan gibi ürünlerin görünümünün ana belirleyicisi olan paketlemedeki değişikliklerle ürün tasarımıda yenileşimler gerçekleştirilebilmektedir⁸⁷. Bir mobilyaya daha işlevsellik katarak ve yeni bir görünüm vererek üründe önemli derecede bir değişiklik yapmak da ürün tasarımıda yenileşim olarak değerlendirilebilir. Ürün tasarımıdaki yenileşimler yiyecek ya da içecek ürünlerinin şeklinde, görünümünde ya da tadında belirgin bir değişikliğe gidilmesini de içerebilirler. Yeni bir müşteri kitlesini hedeflemek için mevcut yiyecek ya da içeceklere yeni bir aroma eklenmesi bu tür bir yenileşimdir. Paketlemede yenileşime örnek olarak, bir vücut losyonu için tasarlanmış ürüne farklı

⁸³ OECD/Eurostat, s.53.

⁸⁴ Uzkuurt, s.73-74.

⁸⁵ OECD/Eurostat, ss.53-54.

⁸⁶ OECD/Eurostat, s.54.

⁸⁷ Alexis P. Goncalves, **Innovation Hardwired: Embedding Innovation and New Value Creation in Your Company's Organizational DNA**, Innovation Insight Network, Connecticut, 2008, s. 175.

ve ayırt edici bir görünüm verip yeni hedef müşteri kitlesine hitap edecek tamamen yeni bir şişenin kullanımı verilebilir.

Türkiye’de, ürün tasarımı ve ambalajlama yeniliği gerçekleştirmiş işletmelerden biri de Bahçıvan Gıda’dır. Bu işletme daha önce kalıplar halinde satılan beyaz peynirleri dilimler halinde satma yoluna gitmiş ve ürünün ambalaj içinde müşteri tarafından görülmesini sağlayan ve kapatıldıktan sonra tekrar kullanımına olanak tanıyan bir ambalaj tasarımı gerçekleştirmiştir⁸⁸.

Ürün konumlandırmasında yenileşim, yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır. Burada satış kanalları, esas olarak verimlilikle ilgilenen lojistik yöntemler (ürünlerin taşınması, depolanması ve idaresi) değil, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemlerdir⁸⁹. Ürün konumlandırmasında yenileşime örnek olarak ilk kez bir franchising sisteminin uygulanması, doğrudan satış ya da münhasır perakendecilik ya da ürün lisanslaması verilebilir⁹⁰. Bununla birlikte, müşterilerin ürünleri tümüyle dekore edilmiş odalarda görmelerini mümkün kılan, temalara göre yeniden tasarlanmış mobilya satış odalarının oluşturulması da ürün konumlandırmasında ürünlerin sunumuna ilişkin yeni kavramların kullanımını kapsamaması yönünden bir yenileşimdir⁹¹.

Ürün tutundurmada yenileşim, bir firmanın mal ve hizmetlerinin tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsar⁹². Bu tür yenileşimlere örnek olarak sinema ve televizyon programlarında ürün konumlandırması veya ünlülerin tavsiyelerinin kullanılması gibi önemli derecede farklı medya ve tekniğin ilk kez kullanımı ya da firmanın ürününü yeni bir pazarda konumlandırmak veya ürüne yeni bir imaj kazandırmak üzere öngörülen tümüyle yeni bir marka sembolünün geliştirilmesi ve tanıtımı gibi markalama işlemleri verilebilir. Ayrıca, örneğin; şirkete bağlılık kartlarından elde edilmiş kişiselleştirilmiş bilgi sistemiyle ürün sunumunu

⁸⁸ Şirin Elçi, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Nova Yayınevi, İstanbul, 2006, s. 14.

⁸⁹ OECD/Eurostat, s.54.

⁹⁰ Alexis. P. Goncalves, s. 175.

⁹¹ OECD/Eurostat, s.54.

⁹² OECD/Eurostat, s.54.

her bir müşterinin kendi özel ihtiyaçlarına göre düzenlemesi de ürün tutundurmada yenileşim olarak kabul edilebilir.

Ürün fiyatlamasında yenileşim, firmanın ürün ve hizmetlerini pazarlamak amacıyla yönelik yeni fiyatlandırma stratejilerinin kullanımını kapsar ancak bununla birlikte, tek amacı sadece müşteri kesimlerine göre fiyat farklılaştırmak olan pazarlama politikalarını kapsamaz⁹³. Fiyatlamada yenileşime klasik bir örnek Gillette tıraş bıçaklarını satmak için tıraş makinelerini maliyet fiyatının altında satmaya başlamalarıdır⁹⁴. Bir mal veya hizmetin talebe göre değiştirilmesine ilişkin yeni bir yöntemin ilk kez kullanımı ya da müşterilere firmanın web sitesi üzerinde istenilen ürün özelliklerini seçmeleri ve ardından belirlenmiş ürüne ilişkin fiyatı görmeleri olanağını tanıyan yeni bir yöntemin uygulamaya konulması ürün fiyatlamasında yenileşimdir⁹⁵. Cep telefonlarında kontrollü hatların ilk kez ortaya çıkması ile ödemeyi önceden yapan müşterilerin belirli süre telefon hizmetlerinden faydalanmasının sağlanması da fiyatlamada yenileşim olarak ortaya çıkmıştı. Bir işletmenin telefon hizmetlerinde ise 800 ve/veya 444 ile başlayan ücretsiz hatları hizmete sunması ve bu iletişim maliyetini müşterisine değil kendine yansıtması da fiyatlamada yenileşim olarak değerlendirilebilir.

1.3.4. Örgütsel Yenileşim

Örgütsel yenileşim, örgütte yeni bir fikir ya da yeni bir davranışın yaratılması veya uyarlanmasıdır⁹⁶. Bir işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri örgütlenmesinde veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulamasıdır⁹⁷. Örgütlerin ve bireylerin müşteri ilişkileri, çalışan performansı, çalışanların elde tutulması ve bilgi yönetimi gibi alanlarda çalışma süreçlerini yeni yöntemlerle yürütmesini içerir⁹⁸. Genel anlamda örgütsel yenileşim örgüt için yeni olan bir fikir

⁹³ OECD/Eurostat, s.55.

⁹⁴ Goncalves, s.167.

⁹⁵ OECD/Eurostat, s.55.

⁹⁶ Andrew H. Van de Ven, D. E. Polley, R. Garud, ve S. Venkataraman, **The Innovation Journey**, Oxford University Press, New York, 1999, s.5.

⁹⁷ OECD/Eurostat, s.55.

⁹⁸ Ruth Kustoff, **What is Organizational Innovation?**, <http://ezinearticles.com/?What-is-Organizational-Innovation?&id=1573028>, (25.11.2009)

ya da davranışın yaratılması ya da benimsenmesini ifade eder⁹⁹. Örgütsel kültür üzerine varolan literatür gerçekten çok sayıda ve tutarlı bir teorik çerçeveye iyi entegre edilmemiş durumda olduğundan her biri farklı odakta ve farklı yanıtlar veren üç farklı geniş akımda sınıflandırılabilir¹⁰⁰. Oslo Kılavuzu'nda da bu sınıflandırmanın geçerliliği görülür. Buna göre, örgütsel bir yenileşim farklı şekillerde ortaya çıkabilir ve bunların başlıcaları *örgüt yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim teknikleri uygulanması veya yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanmasıdır*¹⁰¹.

Yeni çalışma ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi, mevcut yöntemlerin işletme koşullarına uyarlanarak kullanılması ve ilgili örgütsel yapıların oluşturulması sürecini içeren örgütsel yenileşim kapsamında; işletmenin yönetim yapısı, kurumsal yönetim anlayışı uygulamaları, finansal sistem veya personel ücret sistemlerindeki inovatif düzenlemeler değerlendirilebilir¹⁰². Ticari uygulamalardaki örgütsel yenilikler çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Eğitim ve öğretim sistemleri gibi işçi ayrılmalarını azaltmaya ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi, bilgi düzenlemesinde yeni veritabanlarının ilk kez kurulması, arz zinciri yönetim sistemleri, ticari yeniden yapılanma, güvenilir üretim ve kalite yönetim sistemleri gibi sistemlerin ilk kez yürürlüğe girmeleri de örgütsel yenileşimdir¹⁰³.

Japonlar tarafından 1990'larda geliştirilen "sürekli iyileştirme" (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması da bir tür örgütsel yenileşimdir¹⁰⁴. Bu yönetime göre işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri

⁹⁹ Richard L. Daft, "A Dual-core Model of Organizational Innovation", **Academy Of Management Journal**, Vol.20, 1978, s. 193-211. Fariborz Damanpour, William Evan, "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", **Administrative Science Quarterly**, Vol.29, 1984, s. 392-409. Fariborz Damanpour, "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", **Management Science**, 42(5), 1996, s. 693-715.

¹⁰⁰ Alice Lam, "Organizational Innovation," Ed. Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson, **Oxford Handbook of Innovation**, Oxford University Press, Oxford, 2005, s. 115-116.

¹⁰¹ OECD/Eurostat, s.55-56.

¹⁰² Cengiz Toraman, Hasan Abdioğlu, Burcu İşgüden, "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11,S1, 2009, s. 91-120.

¹⁰³ OECD/Eurostat, s.55.

¹⁰⁴ İnovasyon Nedir? <http://www.teknolojidersi.com/novasyon.php>, (26.11.2009)

iyileştirme konusunda söz sahibi olmakta ve sürekli olarak iyileştirme fikirleri üretmeye çalışmaktadırlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilmekte ve uygun bulunanlar uygulamaya konulmaktadır. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde, sektöründe lider pek çok firma düşük maliyet ve yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır¹⁰⁵.

İşyeri örgütündeki yenilikler, işin firma faaliyetleri ve örgütsel birimleri içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin geliştirilmesini kapsamaktadır¹⁰⁶. Buna göre, firma çalışanlarına daha fazla özerklik veren ve karar almaya katılımlarını sağlayan bir modele ilk kez geçiş, yönetim kontrolünün merkezilikten uzaklaştırılması veya faaliyetlerin merkezileştirilmesi bu tür örgütsel yenileşimlere örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte, yardımcı hizmetlerin taşeronla verilmesi ya da diğer firmalar ya da kurumlarla ilişkilerin yeniden örgütlenmesi gibi dış ilişkilerdeki yeni örgütsel yöntemlerin uygulanması da bir örgütsel yenileşimdir.

Yönetimsel stratejilerin biçimlendirilmesi ya da zaten kullanımda olan örgütsel yöntemlere dayalı değişiklikler örgütsel yenileşim değildir; ancak yeni bir yönetimsel stratejiye cevap olarak gerçekleştirilen örgütsel değişiklikler, ticari uygulamalarda, işyeri örgütünde ve dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yönetimin ilk kez gerçekleştirilmesini temsil ediyorsa bir yenileşimdir¹⁰⁷. Bu açıdan bakıldığında ortaya bir strateji konulmasının bir yenileşim olmadığı ancak bu stratejinin çeşitli uygulamalarla gerçekleştirilmesi durumunda bir yenileşimden söz edilebileceği kabul edilebilir.

¹⁰⁵ İnovasyon Nedir, Ne Değildir? <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/35A69305-B5D3-4D1D-9152-D841363F1BD6/9394/inovasyon.pdf>, (26.11.2009)

¹⁰⁶ OECD/Eurostat, s.55.

¹⁰⁷ OECD/Eurostat., s.56.

1.3.5. Kökten ve Kademeli Yenileşimler

Etkilerine göre yenileşimler literatürde genelde kademeli yenileşimler ve kökten (radikal) yenileşimler olarak ikiye ayrılmıştır. Bir başka deyişle yenileşim, değişimin, iyileştirmenin ve farklılığın boyutlarına göre kökten ve kademeli yenileşim olmak üzere iki boyutta incelenmektedir¹⁰⁸.

Kökten yenileşimler, tamamen yeni ürün ve hizmet kategorilerini ya da üretim ve dağıtım sistemlerini içerirken, *kademeli yenileşimler* mevcut ürünler ve hizmetler ya da üretim ve dağıtım kanallarının geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve uyarlamasını içerir¹⁰⁹. Örneğin, bir torna tezgahının hız ve doğruluk düzeyinin artırılması kademeli yenileşimdir, ancak bunun yerini bilgisayarlı lazerlerin alınması kökten yenileşimdir¹¹⁰. Kökten yenileşimler hem yeni hem de risklidir; en kökten yenileşim hem tamamen yeni hem de yüksek derecede risklidir¹¹¹.

Kökten yenileşimler çoğu zaman girişimci bireyler veya örgütler tarafından gerçekleştirilir ve endüstrideki işletmelerin dışında ortaya çıkar¹¹². Önemli, temel bir araştırma ve güçlü bir yenilik sonucu kurulan her sistem, ürün, teknoloji ya da yönetim bir kez kurulduktan sonra zaman içinde gerileme eğilimine girer ve bu nedenle yenileşim sonucu oluşturulan her sistem, yönetim tarafından öncelikli olarak korunması için hem iyileştirilmeli hem de geliştirilmelidir¹¹³. Bu bakımdan kökten yenileşimlerin uygulamaya konulmasıyla beklenen ya da beklenenin üzerinde bir başarı standardına ulaşılması, bu noktada kalabilmek için kademeli yenileşimleri uygulamaya koymayı gerektirebilecektir.

Kademeli yenileşim (incremental innovation), yenileşimin hem içeriğiyle hem de süreciyle ilgili bir tanımlamadır. Evrimsel yenileşim kavramıyla da

¹⁰⁸ Uzkurt, s. 32-33.

¹⁰⁹ Robert A. Bulgerman, Modesto A. Maidique ve Steven C. Wheelwright, **Strategic Management of Technology and Innovation**, 2nd Ed., Irwin Inc., Chicago, 1996, s. 2

¹¹⁰ Joe Tidd, John Bessant ve Keith Pavitt, **Managing Innovation: Integrated Technological, Market and Organizational Change**, 3rd Ed., John Wiley&Sons Ltd., Chichester, 2005, s. 6.

¹¹¹ Nigel King, "Innovation at Work: The Research Literature", Ed: Michael A West ve Jmes L. Farr, **a.g.e.**, s. 48.

¹¹² Güleş ve Bülbül, s. 131.

¹¹³ Top, s. 306.

benzerdir. Literatürde yenileşimin süreci söz konusu olduğunda evrimsel yenileşim; ancak içeriği söz konusu olduğunda ise kademeli yenileşim olarak tanımlanmaktadır¹¹⁴. Kademeli yenileşim, kalite maliyet, zaman gibi performans ölçülerinin geliştirilmesi amacıyla mevcut teknolojinin işlevsel yeteneğinin geliştirilmesidir¹¹⁵. Örneğin, sürdürülebilir kademeli değişim ile varolan ürünlerde yapılan iyileştirmeler firmalarda verimlilik ve kalitenin toplam kalite yönetimi çerçevesinde geliştirilmesinde fayda sağlamıştır¹¹⁶. Bu tür bir yenileşim sürecinde özellikle unutulmaması gereken husus; çalışanlar ürünleri ve hizmetleri iyileştirmenin ve geliştirmenin hem başlangıcını hem de sonunu oluşturduklarından, çalışanların tatminkar bir başarı ya da performans göstermeleri için gelecek ve geçim kaygılarını uygun şekilde ortadan kaldıracak programlar yapılmasıyla mutlu edilmesidir¹¹⁷. Sürekli iyileştirme faaliyetlerinde uygulanan çeşitli yollardan bazıları şu şekildedir¹¹⁸: çalışanların iş yapma tarzını değiştirmek, ekipmanları ve ortamı iyileştirmek, sistem ve prosedürleri iyileştirmek ve bu üç yolu aynı anda ve birlikte uygulamak.

1.3.6. Düzen Bozucu (Disruptive) ve Destekleyici (Sustaining) Yenileşimler

Düzen bozucu (disruptive) yenileşim terimini icat eden yazarlar, düzen bozucu yenileşimlerin sıklıkla kökten (radikal) yenileşimlerle eşit tutulmasını benimsememişlerdir. Düzen bozucu yenileşimlerin, yenileşimin çok kendine özgü (spesifik) bir türünü ifade ettiğini ve düzen bozucu yenileşimlerle ilgili araştırma bulgularının diğer yenileşim türlerine aktarılmasının uygunsuz olduğunu açıklamışlardır. Çünkü düzen bozucu yenileşimler mevcut pazarlardaki müşterilere daha iyi ürün getirme girişiminde bulunmamakta, aksine mevcut ürünler kadar iyi olmayan ürün ve hizmetlerin sunulmasıyla düzen bozmaktadırlar. Ancak düzen

¹¹⁴ Elias G. Carayannis, Edgar Gonzales ve John J. Wetter, “The Nature and Dynamics of Discontinuous and Disruptive Innovations from a Learning Knowledge Management Perspective”, Ed. Larisa V. Shavinina, **The International Handbook on Innivation**, Pergamon, Oxford, 2003, ss. 115-139.

¹¹⁵ Güleş ve Bülbül, s. 132.

¹¹⁶ Joe Tidd ve diğerleri, s.14.

¹¹⁷ Top, s. 305.

¹¹⁸ Top, s. 306.

bozucu teknolojiler yeni ya da daha az talepkar müşterilere hitap edecek genel olarak daha basit, daha uygun ve daha az pahalı ürün faydaları sunarlar¹¹⁹.

Örneğin, 1956 yılında IBM tarafından geliştirilen ilk disk sürücü, bir buzdolabı büyüklüğünde idi ve 50 tane 24 inçlik diskten oluşuyor ve 5 MB veri depoluyordu. 1970'lerde büyük sistemlerde 400 MB'a ulaşan 14 inç sürücülerin kullanıldığı görülmekteydi. Varolan şirketler genelde destekleyici yenileşimler yapmışlardı, bazıları bir teknolojinin geliştirilmesi ile kademeli yenileşimler, bazıları yepyeni bir teknolojiye geçerek kökten yenileşimler yapmışlardı. Bilgisayarın disk sürücüsünün boyutları küçülmüş, performansı da artmıştı. Düzen bozucu gelişmeler Quantum, Micropolis gibi şirketlerin mini sistemler için ürettiği 10-40 MB kapasiteli 8 inç sürücülerle ortaya çıktı. Daha az toplam hafıza kapasitesine ve hafıza birimi başına daha yüksek maliyete sahip olmalarına rağmen yeni bir müşteri pazarı küçük boyut ve daha az toplam maliyete değer verdiler. Önceleri diğer firmalar tarafından önemsenmeyen bu yenileşim, kullanıcıya getirdiği kolaylıklarla pazarda büyük etki yarattı ve daha büyük boyutta disk üreticileri mini sistemlerin yaygınlaşmasıyla sahneden çekilmek zorunda kaldılar¹²⁰. Düzen bozucu yenileşimlerin öncelikle alt pazarı etkilemesiyle tüm pazar yapısında değişiklik yarattığı söylenilebilir.

Destekleyici yenileşimler kökten yenileşim özelliklerine ya da kademeli yenileşim özelliklerine sahip olabilirler, bu bakımdan literatürde ayrı bir şekilde sınıflandırılmışlardır. Destekleyici yenileşimler mevcut ürünlerin performansını artırmaya yöneliktir ve en önemli amaçları mevcut pazardaki temel müşteri gruplarınca kullanılan mevcut ürün ve hizmetlerin yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde performanslarının artırılmasına yöneliktir¹²¹. Örneğin, bilgisayar işlemcilerinde daha yüksek performans küçük ölçeklerde bir üretimle adım adım kademeli olarak ya da kökten bir yaklaşımla gelenekselin dışında özelliklerle üretilerek başarılabilir.

¹¹⁹ Clayton M. Christensen ve Michael E. Raynor, **The Innovator's Solution : Creating and Sustaining Successful Growth**, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2003, s. 34.

¹²⁰ Clayton M. Christensen, **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Harvard Business School Press, Cambridge, 1997, ss.10-23.

¹²¹ Uzku, s.39.

1.4. YENİLEŞİM YÖNETİMİ

Yenileşim yönetimi konusunda öncelikle yenileşim sürecini; ihtiyacın belirlenmesi, yenileşime başlama ve yenileşimi yürütme açılarından incelemekte ve genel yenileşim stratejilerini, yenileşim yönetimini belirleyen unsurları, yenileşim sürecinin işletmeye katkılarını ve yenilikçi örgüt kültürünün yapı ve modellerini ortaya koymakta fayda vardır.

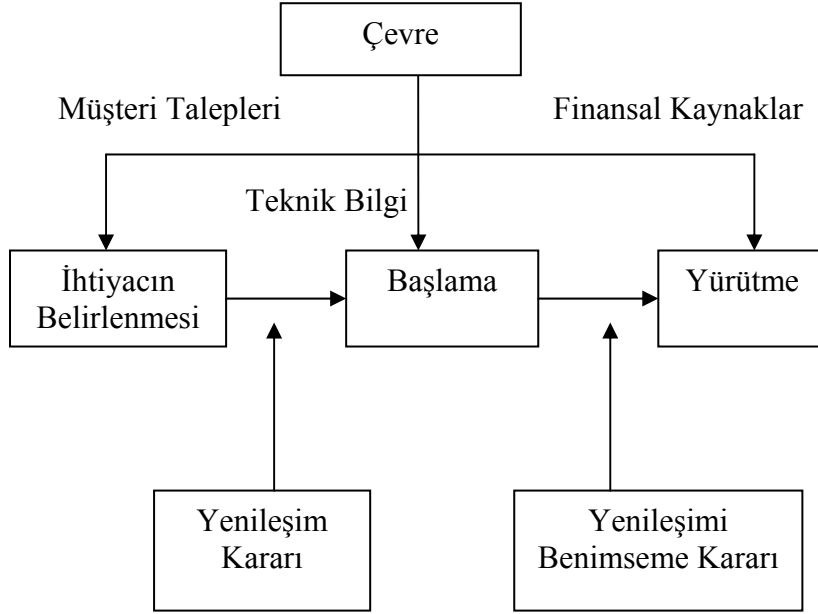
1.4.1. Yenileşim Süreci

Yenileşim süreci beraberinde bir çok belirsizliği de taşıyan bir süreçtir. Yenileşim sürecindeki belirsizlik alanları çok çeşitli olabilir. Yeni ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılacak teknik, yöntem ve teknolojilerle ilgili olan teknolojik belirsizlikler; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının neler olduğuna ve onları nereden, nasıl temin ettiklerine ilişkin pazar belirsizlikleri; makroekonomik gelişmelerden etkilenen genel ekonomik iklimle ilgili iş belirsizliği bunların başlıcalarıdır denilebilir¹²². Yenileşim sürecindeki belirsizlikler yenileşim hangi gerekçeden ya da ihtiyaçtan doğmuş olursa olsun çok iyi bir şekilde yönetilmelidir¹²³.

¹²² Uzkuş, ss.97-99.

¹²³ Top, s. 298.

Şekil 1.1. Yenileşim Süreci



Kaynak: Durna, 2002, s. 119.

Yenileşim süreci yenileşim ihtiyacının ve yenileşimin neden gerektiğinin belirmesi, fikirlerin oluşturulması ve geliştirilmesinden sonra yenileşimin uygulanmaya başlanması ve yürütülmesi ile devam eder¹²⁴. Bu süreçte çevresel etmenlerin rolü de göz önünde bulundurulmalıdır. Müşteri talepleri ihtiyacın belirlenmesinde önemli bir etki yaratırken, başlama aşamasında teknik bilgi ve yenileşimin yürütülmesinde finansal kaynaklar sorunu gündeme gelir.

1.4.1.1. Yenileşim İhtiyacının Belirmesi

Yenileşim sürecini başlatan yenileşime ihtiyaç duyulmaya başlanmasıdır. Bu aşamada müşterilerin talep ve beklentilerini araştırmak ve tanımlamak, yenileşim ihtiyacının ne yönde olduğunun belirlenmesinde kolaylık sağlayabilir.

¹²⁴ Durna, s.115-124.

İhtiyaç belirleme aşamasında performans açığı belirlenir ve sorunlar kavranır, ancak; bazı durumlarda herhangi bir performans açığı söz konusu olmadan işletme dışından gelen değerli bir yenileşimin belirmesi ile yenileşimler dışardan alınabilir ya da bir performans açığının yokluğunda fikir oluşturma işlemi veya uyarıcı bir sorun potansiyel yararlı bir yenileşimin ortaya çıkmasına neden olabilir¹²⁵.

Yeni fikirler yenileşim için oldukça önemli bir basamaktır. Örgütün yenileşim yapmasına; temel keşifler, mevcut kavrayışların gelişmesi, bireysel zeka ve başkalarıyla iletişim sonucunda ortaya çıkan spontane yaratıcılık aracılığıyla ortaya çıkan yeni fikirler ve bilgiler neden olur¹²⁶.

1.4.1.2. Yenileşime Başlama

Yenileşim ihtiyaç belirlendikten sonra yenileşim için karar verilir¹²⁷. Yenileşime başlama süreci fikirleri oluşturma işlemiyle başlamaktadır. Fikirleri oluşturma işlemi öncelikle, yenileşim sorununun çözümü için belirlenen fikirlerin incelenip elenmesiyle ve tartışmaya değer bulunanların seçilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Seçilen fikirler üzerinde değerlendirmeler ve araştırmalar yapılır, uzun ve kısa vadede önceliklerin belirlenir, eğer incelenen fikir üzerinde daha önceden belirlenen bazı standartlar varsa bu kriterlerle karşılaştırmalar yapılır ve son aşamada ise kavramsallaştırılırlar¹²⁸. Başlama aşaması belirli bir yenileşimi benimseme kararıyla sona erer¹²⁹ ya da yenileşim düşüncesi bu aşamada terk de edilebilir.

Başlama aşamasında örgütün yenileşim fırsatının farkına varmasıyla bu fırsatı nasıl değerlendireceği belirlenir. Bu aşamada çalışanların fikir, düşünce ve

¹²⁵ Michael A. West, "The Social Psychology of Innovation in Groups", Ed. Michael A. West ve James L. Farr, **Innovation and Creativity at Work**, John Wiley&Sons, Chichester, 1992, s. 324.

¹²⁶ Durna, s.116.

¹²⁷ West, s.324.

¹²⁸ Selin Aygen, **İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi**, Selçuk Üniversitesi, S.B.E., İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya, 2006, s.54.

¹²⁹ Daniel Robey, **Designing Organization**, 3rd Ed. Homewood, Boston, 1991, s.430, Aktaran: Durna, s.120.

önerilerini açıkça ifade etmeleri büyük önem taşır ki; yenileşimin oluşturulmasında ya da karar verilen bir yenilikte değişiklik yapılmasında çalışanların önerilerinden yararlanılabilir¹³⁰.

1.4.1.3. Yenileşimi Yürütme

Yürütme aşaması kendi içinde uygulama ve dengeleme aşamalarını içerebilir¹³¹. Uygulama aşaması, yenileşimin grup ya da örgüt tarafında ilk kez kullanıldığı ve iş yapmada, süreçlerde, ürünlerde ya da prosedürlerde gözlenebilir etki yarattığı aşamadır¹³². Bu aşamada yenileşim üzerinde örgütün ihtiyaçlarıyla uyumlu duruma gelebilmesi için bir takım yeni eklemeler, düzeltmeler ve değişiklikler yapılarak yeniden tanımlama/yapılanma aşaması gerçekleştirilerek yenileşimin uygulama sürecinin ilk aşaması geliştirilmiş olur¹³³. Örgütün çeşitli sorunlardan dolayı yenileşimi yürütemeyip bırakması da bir olasılıktır.

Yenileşimin örgütte uygulanmasıyla ve çalışanların alışmasıyla birlikte yenileşim sürecinde netleşme başlar. Yenileşim ilgili standardizasyonlar ve kontrol prosedürleriyle sistemin rutinleşmiş bir parçası olduğunda, tamamen benimsenmiş ve örgütün bir parçası olmuştur; bu durum yenileşim sürecinin sonu olarak tanımlanabilir.

1.4.2. Yenileşim Stratejileri

Dünya üzerinde sürekli artan rekabet işletmelerin hem pazarlara girişlerinde hem mevcut pazarı ellerinde tutmalarında hem de daha fazla kitlelere ulaşmalarında ve rakiplerinin önüne geçmelerinde çeşitli stratejileri uygulamalarını zorunlu hale getirmektedir. Sürekli değişen çevre şartları göz önünde bulundurulursa işletmelerin de bu değişen şartlara uyum sağlama gereklerinin de kaçınılmaz olduğu görülür. Yoğun rekabet ortamında bir işletmeyi ön plana çıkarabilecek en önemli unsurlardan

¹³⁰ Durna, s.120.

¹³¹ West, s. 324-325.

¹³² Michael A. West, **a.g.m.**, s. 325.

¹³³ Uzkurt, s.107.

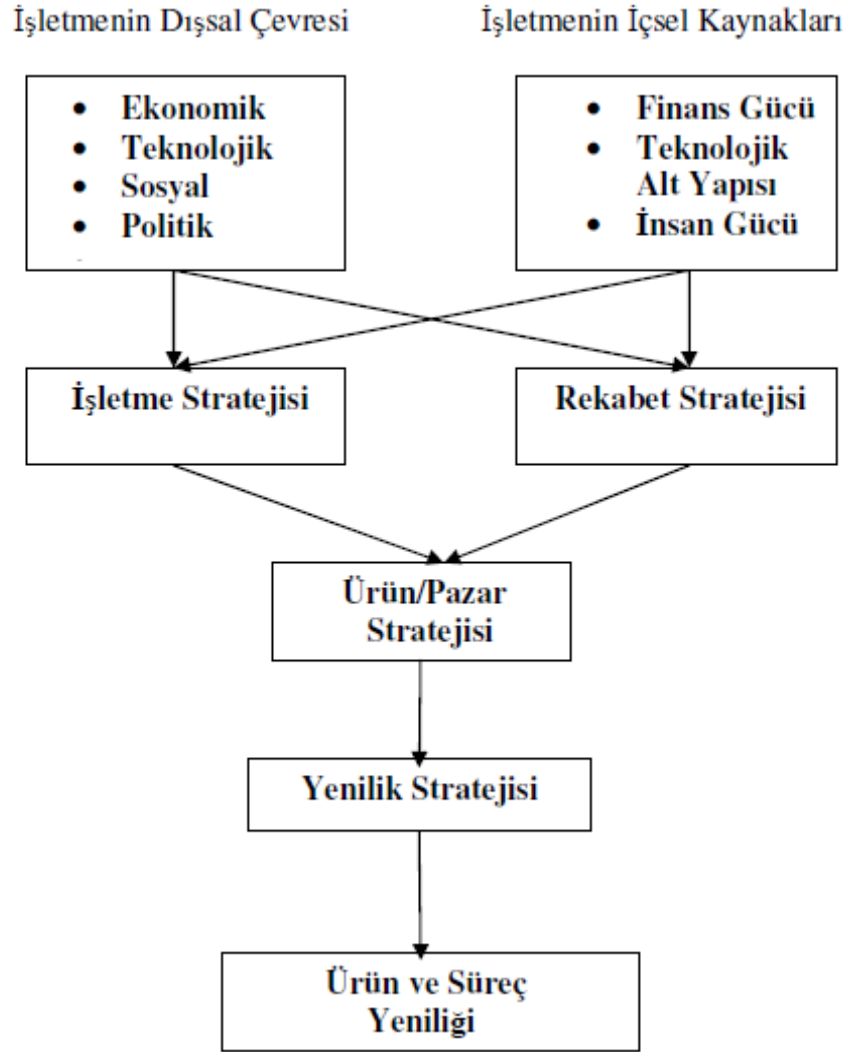
birisi yenileşim stratejilerinin uygulanmasıdır. İşletmeler çeşitli yenileşim stratejilerinden bir ya da bir kaçını uygulamaya koyabilir ve gerektiğinde bu stratejilerde değişiklikler de yapabilir.

Yenileşim mevcut ürün hatlarını korumak ve büyütmek için bir işletme stratejisi olarak ya da yeni ürün ve işleme alanlarını genişletmek ve çeşitlendirmek için bir büyüme aracı olarak kullanılabilir¹³⁴.

Aşağıdaki şekilde işletmenin dış çevresini oluşturan ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik süreçlerin işletme stratejisi ve rekabet stratejisinde belirleyici oldukları ve bu stratejileri aynı şekilde işletmenin sermaye, teknolojik alt yapı ve insan kaynaklarının da belirlediği, bununla birlikte işletme stratejisi ve rekabet stratejilerinin ürün/pazar stratejisini oluşturduğu, buradan hareketle teknolojik yeniliklere ve araştırma-geliştirme stratejilerine ulaşıldığı ve tüm bu sürecin sonunda ise yeni ürünlerin/hizmetlerin, hizmet tasarımları ve süreçlerinin gerçekleştirilebildiği görülmektedir.

¹³⁴ Durna, s.125.

Şekil 1.2. İşletmelerin Yenileşim Stratejisi



Kaynak: Sarıhan, 1998, s.59.

Bir işletmenin yenileşim stratejisini belirlemede aşağıdaki temel konuların analizi gereklidir¹³⁵:

- İşletmenin dışındaki ekonomik-sosyal ve teknolojik çevrenin analizi
- İşletme yapısının ve kaynaklarının analizi
- İşletmenin genel stratejisinin tespiti
- İşletmenin bilgi ve iletişim potansiyelinin belirlenmesi
- İşletmenin ekonomik gücünün ortaya konması

¹³⁵ Durna, ss.127-128

Yenileşim stratejileri farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde ortaya koyulmuşlardır. Aşağıda Freeman tarafından geliştirilen yenileşim stratejileri yaklaşımları incelenmiştir¹³⁶.

1.4.2.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan yenileşim stratejisinde yeni bir ürün ya da hizmetin yaratılması ve pazara sürülmesiyle pazar liderliğini ele geçirme amacı söz konusudur. Saldırgan stratejiler ürün ve süreç yenileşimlerinin ilk olarak geliştirilmesiyle pazarda üstünlük sağlamayı hedeflerler¹³⁷. Bu bakımdan değerlendirildiğinde saldırgan stratejilerin belirlenmesinde araştırma ve geliştirme bölümleri ya da sorumluları oldukça kilit bir rol üstlenirler. Bu stratejinin uygulanmasında çevresel etmenleri iyi bir şekilde irdelemek, örgüt içi iletişimde esnek bir yapıyla yenileşim çalışmalarını daha da etkinleştirmek, içeriden ve dışarıdan bilgi akışını hızlandırmak önem taşır.

Saldırgan strateji; rakipler ve olası yenileşim güçleri, müşterilerin olası istek ve ihtiyaçları gibi konular üzerine araştırma gerektirdiğinden işletme araştırma ağırlıklı bir işletme olacak ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine bağımlı olacaktır. Yüksek oranda risk almayı gerektiren saldırgan stratejiler başarılı olduğu takdirde işletmeye yüksek getiri getireceği için risk almaya açık yönetici ve personele ihtiyaç duyar¹³⁸.

1.4.2.2. Savunmaya Yönelik Strateji

Risk almaktan kaçınan ve pazarda ilk olan işletmenin hatalarından ve yarattığı fırsatlardan yararlanmayı esas alan savunmaya yönelik strateji, Ar-Ge'ye önem vermekle birlikte nitelik ve zamansal olarak risk almaktan kaçınıldığı için farklılaştırma ve geliştirme sayesinde liderin yenileşiminden tam yararlanmaya yoğunlaşarak pazarda rekabet etmeye yarar¹³⁹.

¹³⁶ Chris Freeman ve Luc Soete, **The Economics of Industrial Innovation**, 3rd Ed. MIT Pres, London, 1997, ss. 266-283, Güleş ve Bülbül, ss.176-180, Durna, ss.128-144.

¹³⁷ Güleş ve Bülbül, s.176.

¹³⁸ Durna, s.133.

¹³⁹ Güleş ve Bülbül, s.176.

Savunmaya yönelik yenileşim yapanlar teknik değişimin gerisinde kalmak istemeyen, araştırmalara yoğunluk veren ancak ilk olmanın riskini taşımak istemeyen, ilk yenileşim yapanların hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudunda olanlardır. Savunmaya yönelik stratejide ilk yenileşim yapanı birebir taklit ederek ürün üretmeyi hedefleme söz konusu değildir. Bu stratejiyi izleyen bir işletme, özgün bir yenileşim yapma yerine mevcut bir yenileşimi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma amacını taşır¹⁴⁰.

1.4.2.3. Taklitçi Strateji

Taklitçi stratejide ilk yenileşim yapan firmayı izlemek ve düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı tercih etme ve Ar-Ge'ye daha az kaynak ayırma durumu söz konusudur. Yenileşim faaliyetlerine yatırım yapmaktan çok lider işletmenin ürünlerinden lisans gibi yollarla yararlanmasını esas alan bir stratejidir¹⁴¹.

Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin pazardaki başarı şansı düşük maliyet ile çalışabilmelerine bağlıdır. Karşılaştıkları en önemli sorunlar pazardaki değişimlerle ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve teknik bilgi (know-how) alınacak işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir. Günümüzde taklitçi yenileşim politikalarını daha çok Güney Asya ülkelerindeki firmaların izledikleri görülmektedir. Örneğin Samsung firmasının küresel bir işletme konumuna gelmesinde sistematik biçimde izlediği taklitçi stratejinin payı büyüktür¹⁴².

¹⁴⁰ Durna, ss.136-137.

¹⁴¹ Güleş ve Bülbül, s.177.

¹⁴² Adem Öğüt, Tahir Akgemci, Emrah Şahin, Ayşe Kocabacak, **İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi**, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, (10.08.2009)

1.4.2.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler yenilik ve teknolojik açıdan güçlü işletmelere bağlı kalmayı kabul ederler¹⁴³ ve teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar¹⁴⁴. Bağımlı işletme, kullanıcıdan veya ana işletmeden belirgin bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişim girişiminde bulunmaz¹⁴⁵. Düşük genel giderler, girişimcilik ve uzmanlaşmış yetenekleri ve yerel üstünlükleriyle büyük karlar elde edebilen, bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler, sanayileşmiş ülkelerde faaliyet gösteren büyük işletmelerin çevrelerinde tedarikçi görev görme açısından bakıldığında da çok sayıdadırlar. Ancak, genel olarak tasarım konusunda bütün inisiyatiflerini kaybetmiş olduklarından herhangi bir Ar-Ge birimleri yoktur¹⁴⁶.

1.4.2.5. Geleneksel Strateji

Pazarın herhangi bir değişim talep etmemesi ve rekabetin değişime zorlamaması nedeniyle değişim yapma gereği hissetmeyen geleneksel işletmeler, teknikten çok moda olan tasarım değişimleriyle mücadele eder, bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan geleneksel stratejiyi izlerler. Geleneksel stratejiyi izleyen işletmeler, şiddetli rekabet ortamında ürünlerine yansıtacakları özel yetenek gerektiren uzmanlık bilgileri ve yöresel özelliklerle faaliyetlerini sürdürme olanağı bulabilirler¹⁴⁷.

¹⁴³ Halime İnceler Sarıhan, **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s.64.

¹⁴⁴ Muammer Zerenler, Necdet Türker, Esen Şahin, **Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi**, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, (10.08.2009)

¹⁴⁵ Rasih Demirci, Mehmet Baş, Metehan Tolon, "Türkiye'nin AB'ye Uyum Sürecinde Türk İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri", Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F, **5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 15-17 Haziran 2006**, Tokat, <http://iibf.gop.edu.tr/bolumler/isletme/5oaikongre/5oaikongre.pdf>, s. 76.

¹⁴⁶ Güleş ve Bülbül, s.177.

¹⁴⁷ Durna, ss.141-143.

1.4.2.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Pazarın keşfedilmemiş yönlerini ve rakibin zayıf yönünü bulmaya dayanan fırsatları izleme stratejisini izleyen işletmeler dışa dönüktür ve sürekli yeni pazar fırsatlarını araştırırlar¹⁴⁸. Fırsatları izleme stratejisi bir bakıma saldırı için karşısındakinin zayıf noktalarını ve boşluklarını arayan askeri stratejiye benzer¹⁴⁹. Bu stratejiyle rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütmek olasıdır.

1.4.3. Yenileşim Yöntemini Etkileyen Örgütsel Unsurlar

Yenileşim yönetimini etkileyen başlıca örgütsel unsurlar; örgütsel yapı, örgüt kültürü, vizyon, liderlik, iletişim ve bilgi, müşteri odaklılık, personel güçlendirme başlıklarıyla incelenebilir.

1.4.3.1. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısı, iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir¹⁵⁰. Örgütlerin yenileşim uygulamalarında örgütsel yapı önem taşımaktadır. Uygun olmayan örgütsel yapılar yenileşim yönetimini olumsuz etkileyebilir. Yenileşimin örgüt içerisinde benimsenme ve uygulanmasının kolaylaştırılması için örgüt yapısının daha esnek ve yenilikçi bir özelliğe sahip olması gerekir¹⁵¹. Başarılı yenilikçi örgütlerin kullandığı örgütsel yapılar karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedir¹⁵².

¹⁴⁸ Güleş ve Bülbül, s.178.

¹⁴⁹ Durna, s.144.

¹⁵⁰ Halis Demir, Tarhan Okan, Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1) 2009, s. 57-72.

¹⁵¹ Uzku, s. 120.

¹⁵² Durna, s.167.

Örgüt yapılarını belirleyen unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁵³.

Amaç: Ulaşılmak istenen amaç ve bunun için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere göre bir örgüt yapısı oluşturulmasını ifade etmektedir.

İş Bölümü ve Uzmanlık Derecesi: Uzmanlaşma belli bir işin çok küçük parçalar ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamına gelir¹⁵⁴. Örgütteki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği organizasyon yapısını doğrudan etkilemektedir¹⁵⁵. Çalışanların farklı görevleri yerine getirmeleri durumunda düşük bir uzmanlaşma söz konusu olurken, her çalışanın yalnız bir görevi yerine getirmesi durumunda ise yüksek bir uzmanlaşma söz konusudur¹⁵⁶.

Biçimselleşme (Formalleşme) Derecesi: Biçimselleşme, örgütteki işlerin kim tarafından ne zaman ve ne şekilde yapılacağına tanımlanmış olması, bir başka deyişle standardize edilmiş olmasıdır¹⁵⁷. Yapılacak işin, zamanının, yerinin, şeklinin ve sorumlusunun önceden ayrıntılı belirlenmiş olmasına göre biçimselleşme derecesi artabilir ya da azabilir.

Kontrol Alanı: Bir örgütteki her yöneticiye karşı sorumlu olan personel sayısına, bu yöneticinin kontrol alanı adı verilmektedir¹⁵⁸. Yönetim kademelerinin sayısı çok olan işletmelere dik, az olanlara yatay işletmeler denilmektedir. Hiyerarşik kademeler arttıkça ve kontrol edilenin sayısı azaldıkça, örgüt hiyerarşik olmakta, kontrol alanı daralma yerine genişledikçe, örgütsel yapı düz yapıya doğru gitmektedir¹⁵⁹. Dik işletmeler çok sayıda yönetim kademesine ve dar kontrol

¹⁵³ Örgüt Yapısı, Kültür ve Davranışlar, <http://www.hrturkiye.com/index.php/orgut-yapisi-kultur-ve-davranislar/>, 15.07.2009, Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 2001, ss. 128-130.

¹⁵⁴ Örgüt Kavramı ve Özellikleri,

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyalimimari.htm> (15.11.2009)

¹⁵⁵ Okan Acar, Organizasyon Şemaları Analizi ve Alarko Carrier Firması İncelemesi, <http://www.okanacar.com/org%20%C5%9Femas%C4%B1%20son.doc>, (15.11.2009)

¹⁵⁶ İsmail Efil, **Yönetim ve Organizasyon**, Aktüel Yayın, İstanbul, 2006, s.324.

¹⁵⁷ Mustafa Ünüvar, “Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 9, 2, 2009, ss. 559-592.

¹⁵⁸ Kutlu Merih, Örgütlerde Yapısal Gelişme, <http://www.merih.net/m2/str/straorg.htm>, (01.12.2009)

¹⁵⁹ İrfan Erdoğan, Örgütler, Örgüt Yapısı: İç Yapı, <http://www.irfanerdogan.com/organisations/ch3yapi.html>, (01.12.2009)

alanlarına, yatay işletmeler ise az sayıda yönetim kademesine ve geniş kontrol alanına sahiptir¹⁶⁰.

Örgütteki Kademe Sayısı: Örgütteki kademe sayısı örgütün basık ve sivri olması ile ilgilidir denilebilir. Daha fazla hiyerarşik düzey ve daha dar bir denetim alanına sahip olan yapı örgüt şeklinde sivri bir piramit oluşturur, ancak denetim alanı geniş olan ve daha az kademeye sahip olan mevcut olan yapı ise örgüt şeklinde basık bir piramit oluşturmaktadır¹⁶¹.

Merkezileşme Derecesi: Örgütteki karar verme yetkisinin alt ya da üst kademelerde toplanmasıyla ilişkilidir denilebilir. Alt kademelerde alınan kararların sayısı, önem dereceleri, uygulanabilme olanakları ve üst kademelerin bu karar ve eylemler üzerindeki denetimlerinin az ya da çok oluşu merkezileşme derecesini belirlemektedir¹⁶².

Çapraşıklık Derecesi: Örgütün dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade etmektedir denilebilir. Örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde buldukları ortam çapraşık hale geldikçe örgütün çapraşıklık derecesi de artmaktadır¹⁶³.

Bölümleşme (Departmanlaşma): Çeşitli gereksinimlerden kaynaklanan çeşitli kıstaslara göre, bir örgütteki işlerin bölümlere ayrılarak yapılmasıdır¹⁶⁴. Bölümleşme, örgütsel faaliyetlerin bölümlere ayrılmasını ve daha sonra bunların bir araya toplanmasını ifade etmektedir denilebilir.

Emir Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması: Emir komuta ve kurmay organı olarak görev yapacak birimlerin aralarındaki ilişkilerin

¹⁶⁰ Merih, <http://www.merih.net/m2/str/straorg.htm>, (01.12.2009)

¹⁶¹ Efil, s.322.

¹⁶² Güngör Önal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s. 140.

¹⁶³ Koçel, s.133.

¹⁶⁴ Erdoğan, <http://www.irfanerdogan.com/organisations/ch3yapi.html>, (01.12.2009).

belirlenmesidir¹⁶⁵. Diğer bir deyişle, astların ve üstlerin, kimin emir verebileceği ile kimin kimden emir alacağıının ve örgütteki danışma organlarının belirlenmesidir.

Komite ve Gruplar: Örgütte komite veya grup gibi birimlerin karar verme yetkisini kullanmasını, yöneticilere yardımcı olması gibi faaliyetlerinin durumunu belirtmektedir. Bazı örgütlerde ancak belirli ve çok önemli kararlar komitelere bırakılırken, bazılarında ise günlük kararların bile komitelere bırakıldığı görülmektedir¹⁶⁶.

Haberleşme Kanalları ve Şekli: Haberleşme ilişkilerinin çeşidi ve niteliği de örgüt yapısını etkileyen bir unsurdur¹⁶⁷. Örgütteki birimler arasındaki haberleşme ilişkilerinin nasıl yürütüldüğünü ifade etmektedir.

Yukarıda açıklanan örgüt yapısını etkileyen unsurlardaki farklılaşmalar ile oldukça farklı örgüt yapılarının ortaya çıkabileceği görülmektedir. Literatürde örgüt yapılarıyla ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Burns ve Stalker örgüt yapılarını "mekanik" ve "organik" olmak üzere ikiye ayırarak sınıflandırmışlardır¹⁶⁸. Mekanik yapıda, amaçlar ve otorite üst seviyedeki yöneticiler tarafından belirlenmektedir ve bu tür örgütler klasik bürokrasi zincirini takip etmektedir. Organik yapıda çalışanlar yalnız başına çalışma yerine grup çalışmasını tercih ederler ve üstlerinden emir alma veya astlara emir verme daha az önem taşır, çalışanlar bilgi ve tavsiyeleri almak için örgütün tüm seviyeleri boyunca iletişimde bulunurlar. Değişik işletmeleri inceledikten sonra Burns ve Stalker mekanik yapının en iyi durgun çevrelere, organik yapının ise en iyi değişken çevrelere uyduğunu saptamışlardır.

Örgütte davranışların standardize edilme düzeyi, örgüt yapısının mekanik ve organik olma özelliğini ortaya çıkartmaktadır. Eğer bir örgütte, davranışların

¹⁶⁵ Koçel, s.133.

¹⁶⁶ Koçel, s.134.

¹⁶⁷ Örgüt Kavramı ve Özellikleri,

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyalmimari.htm>, (10.12.2009)

¹⁶⁸ Tom Burns ve G.M. Stalker, The Management of Innovation, Tavistock Public, London, 1971, s.119-121..

standardize edilme düzeyi yüksekse, burada mekanik, eğer düşükse, burada da, organik örgütsel yapı vardır¹⁶⁹.

Hiyerarşinin geleneksel örgütlerde odak noktayı oluşturması gibi hiyerarşinin olmaması da inovatif örgütlerde odak noktasıdır ve örgüt üyelerine önemli bir özgürlük verilerek işletmenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda çalışmaları istenir; örgüt üyeleri yönetimin anlık isteklerini yerine getirmekten çok süreçte bir sonraki kişinin isteklerini karşılama üzerine konsantre olurlar¹⁷⁰.

Zaltman yenileşim ve örgüt yapısı üzerine farklı bir bakış açısı geliştirmiştir. Zaltman'a göre yenileşim sürecinin aşamalarına göre etkili olacak örgütsel yapılar da değişebilir. Zaltman yenileşim sürecini iki ana aşama olarak vurgular. Buna göre ilk aşamada, örgüt yenileşim fırsatını farkederek ve bu yönde kararlarını şekillendirir, ikinci aşamada ise; yenileşim örgüt yaşamı içinde yürütülür. İlk aşama özgür bir ortam gerektirdiğinden, bu aşamada karar alma ve yönetimde daha az merkeziyetçi, kurallar ve prosedürlerde daha az biçimsel, görev farklılaştırma ise daha esnek olmak gerekmektedir. Ancak uygulama aşamasında değişikliklere ve yeniliklere karşı olası direncin önüne geçmek için merkeziyetçi ve formel bir yapı yenileşimin uygulanmasında daha etkili olabilmektedir¹⁷¹.

Örgüt yapıları yenilikçi ve klasik olarak incelendiğinde; klasik örgütlerin çalışana basit bir kaynak olarak baktığı, yönetimin yakın kontrolünün ve yönlendirmesinin söz konusu olduğu, otoritenin oldukça merkezi bir yapıda olduğu görülmektedir. Yenilikçi örgütlerde ise çalışanlara entellektüel sermaye olarak bakılmakta, bürokratik kural ve politikalardan kaçınılmakta, otorite merkezileşme eğiliminde olmaktadır.

¹⁶⁹ K.A. Ghani, V. Jayabalan ve M. Sugumar, "Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure", **The Journal of High Technology Management Research**, 13, s.158-161.

¹⁷⁰ Durna, s.168.

¹⁷¹ Uzkuurt, ss.121-122, Durna, s. 171.

1.4.3.2. Örgüt Kültürü

F. W. Taylor kültürü “toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek, ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamıştır¹⁷². Linton’a göre kültür, “öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucu”dur¹⁷³.

Örgüt kültürüne farklı yazarlar farklı tanımlamalar getirmişlerdir. Peter ve Weterman’ a göre örgüt kültürü “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı”dır. E.Schein’a göre örgüt kültürü “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir”. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir¹⁷⁴. Daha genel ve özet bir tanımla, örgüt kültürü; bir örgütün üyelerince kabul edilen ve uygulanan inançlar, tutum ve davranış kalıplarıyla oluşur¹⁷⁵.

Örgüt kültürü ile yenileşim kültürü oldukça yakın bir ilişki içinde değerlendirilebilir:

*Yenileşim kültürü, örgütsel kültürün bir boyutu olarak ele alınabilir. Yeni amaç, hedef ve vizyonlara yönelen bir örgüt, belli bir değişim sürecine girer. Bu değişim, örgütsel kültürde, yani örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer ve davranışlarda da değişmeyi gerektirir. Bir örgüt yenileşime yönelmek istiyorsa, öncelikle yenileşime uygun ortamları yaratmak durumundadır. Böyle bir ortamın yaratılmasını ve desteklenmesini sağlayacak başlıca faktör ise, örgütsel çapta oluşturulması, benimsenmesi ve yaygınlaştırılması gereken yenileşim kültürüdür.*¹⁷⁶

¹⁷² Anıl Çeçen, “Kültür Yönetimi”, **TODAİE Dergisi**, Haziran 1985, C.18, S.2, s.115.

¹⁷³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 121.

¹⁷⁴ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001, s.97.

¹⁷⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Anadolu ;Üniversitesi Yayını, No:1491, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 801, Eskişehir, 2006, s. 328.

¹⁷⁶ Hüseyin Gökçekuş, **Türk Dünyasında Yüksek Eğitim Alanında İşbirliğinin Geliştirilmesinde Gelecek Vizyonu ve İnovasyon Kültürünün Önemi**, http://www.dtm.gov.tr/dtadmin/upload/EAD/DisTicaretGelistirmeDb/8_forum/BAKU-GOKCEKUS-Bildiri-Son.doc, 12.07.2009.

Örgütlerde yenileşim kültürünün geliştirilmesiyle ilgili olarak İngiltere’de yapılan bir araştırmada, aşağıdaki koşulların gerçekleştirilmesinin yenileşim kültürünün geliştirilmesi açısından önemli olduğuna dikkat çekilmektedir¹⁷⁷:

- Yenileşim yaratacak çalışanları seçme
- Yaratıcılık ve yenileşim konusunda eğitim
- Bir öğrenme kültürünü geliştirme
- Çalışanları güçlendirme/yetkilendirme (empowerment)
- Fikir toplama planları hazırlama
- Yöneticileri, başkalarının yaptığı yenileşimleri desteklemeleri yönünde geliştirme
- Personel istihdamında yaratıcılık özelliğinin bir koşul haline gelmesi
- Çalışanların karar vermeye katılımını iyileştirme
- Yenileşim konusunda uygun ödüllendirme sistemlerinin olması
- Risk almanın kabul edilebilir bir uygulama tarzı olmasına izin verme
- Araştırma ve geliştirme yatırımlarını teşvik etme
- Örgütü, diğer örgütlerle karşılaştırma yoluyla değerlendirme

1.4.3.3. Vizyon

Vizyon, içinde bulunulan anda oluşturulmak istenen geleceğin bir resmidir¹⁷⁸. Bir başka tanımla vizyon, işletmenin gelecekteki durumunun sözcüklerle ifade edilmiş bir hedefidir¹⁷⁹. Bir örgütte vizyon, uyarıcı etkiler yapan, yoğun

¹⁷⁷ Hüseyin Gökçekuş, **a.g.m.**, http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/DisTicaretGelistirmeDb/8_forum/BAKU-GOKCEKUS-Bildiri-Son.doc, 12.07.2009.

¹⁷⁸ Peter Urs Bender, **İçten Liderlik**, Çev. İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.109

¹⁷⁹ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s. 179.

verilerin ve araçların sezgili öncüsü ve kurucusudur¹⁸⁰. Vizyonun varlığı, işletmeyi koordinasyona, yaratıcılık ve rasyonel davranışlar göstermeye yönlendirirken, vizyonun yokluğu ise işletme ve çalışanları başarısızlık ve kaosa sürükler¹⁸¹.

Düzgün bir şekilde ifade edilmiş bir vizyon coşku yaratabilmekte, çalışanların enerjilerini açığa çıkarabilmekte ve işletmelerine bağlılıklarını sağlayabilmektedir¹⁸². Vizyon oluşturulurken iki temel yöntem takip edilebilir. Birinci yöntem, vizyonun kurucu ya da lider tarafından önceden belirlenmesi ve belirlenmiş olan vizyonun örgüt üyeleri ile paylaşılması, ikinci yöntem ise, vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirilmesidir. Birinci yöntemin başarısı için, şirketin en üst düzey yöneticilerinin güçlü liderlik yeteneğine sahip olması gerekir. İkinci yöntemin başarısı için ise, örgütte çok sağlıklı bir iletişim ortamı bulunmalıdır¹⁸³.

Örgüt vizyonunun aynı zamanda müşteri için de bir öngörü oluşturduğu unutulmamalıdır. Vizyonun amacı örgütte gerekli yenileşimi yapmak yönünde hem müşteriler hem de örgüt üyeleri için bir öngörü oluşturarak gerçekleşenle potansiyel arasındaki yaratıcı gerilimin avantajına sahip olmaktır¹⁸⁴.

Örgütün amacını ifade eden işletme vizyonu, ekonomik bir varlık olarak işletmenin rolünü tanımlar, yenileşim vizyonu ise gelecekte ne olmak istediğini belirtir. İşletme vizyonu yenileşim vizyonuyla ilişkili olmalı, birbirlerini desteklemeli ve güçlendirmelidir¹⁸⁵. Vizyon paylaşımının geliştirilmesi ve çalışanların örgüt vizyonuna katkılarının sağlanması yenileşim sürecinde yapıcı etkiler yaratabilir.

¹⁸⁰ Roderich Heinze, “Vizyon Yönetimi: Arthur Schlingensiepen'in Galaksilerarası Vizyon Arama Gezisi”, Ed. Ulrich Sollmann, Roderich Heinze, **Viyon Yönetimi: Önceden Düşünölmüş Başarı**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995, ss.76-94..

¹⁸¹ Ülgen ve Mirze, s.180.

¹⁸² Robbins, 2000, s.144.

¹⁸³ Ülgen ve Mirze, s.183.

¹⁸⁴ Durna, s.186.

¹⁸⁵ Durna, s.190.

1.4.3.4. Liderlik

Liderlik kavramı çeşitli alanlarda farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmış bir kavramdır. Lider, örgüt üyelerini, örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmaları için etkileyen ve güdüleyen kişidir denilebilir. İngiliz Standartlar Enstitüsü (British Standards Institution) yenileşim liderliği için aşağıdaki tanımlamaları yapmıştır:

Yenileşim faaliyetlerine öncülük eden ya da yenileşimle ilgili konularda yetki sahibi olarak kabul edilen kişidir.

İlk olarak belirli yenileşimleri ortaya atabilen kişidir.

Sürekli olarak yenileşimi sürdüren ve yenileşimi başından sonuna kadar yürütebilen kişidir.

Bulunduğu sektörde trend yaratan ve yenileşim çalışmalarını ön plana çıkararak yürütebilen kişidir.¹⁸⁶

Liderler, girişimci olarak da nitelendirilirler ve yenileşimlerin başarılı olabilmesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması için mevcut konumlarını ve prestijlerini de riske atabilirler¹⁸⁷. Çoğu yazar tarafından yenilikçi liderlerin katılımcı ve demokratik olmaları önerilmiştir ancak değişen çevre koşulları bazı durumlarda liderin otoriter olmasını da gerektirebilir.

Ürün ve süreç yenileşimleri için geliştirilecek stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde çalışanların yenileşime karşı tutum ve davranışları etkilidir. Bu nedenle firmaların bu süreçte çalışanları yenileşim geliştirme ve uygulama konusunda motive edecek şekilde insan kaynakları yönetimi uygulamaları yararlıdır¹⁸⁸. Etkili bir insan kaynakları yönetimi ile hem yenileşim hem de liderlik örgüt içinde öğrenilebilir ve etkinleştirilebilir duruma getirilebilirler.

¹⁸⁶ Alan Topalian, "The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products", **International Journal of Innovation Management**, Vol: 4, No: 2, Special Issue, June 2000, s.151.

¹⁸⁷ Uz Kurt, s.139.

¹⁸⁸ M. Gloet ve M. Terziovski, "Exploring the Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance", **Journal of Manufacturing Technology Management**, 15 (5), 402-409, Aktaran: Uz Kurt, s.141.

1.4.3.5. İletişim ve Bilgi

Yenileşim sürecinin örgüt içinde etkin bir şekilde işlemesi, iyi bir iletişim sistemiyle mümkündür. İyi işleyen bir iletişim sistemi ile yeni fikirlerin daha hızlı ve daha fazla üretilmesi sağlanabilir. Ayrıca müşterilerle kurulacak etkili bir iletişimin yenileşim konusunda oldukça yararlı veriler sağlayabileceği söylenebilir.

Örgütlerde iletişim, iş rotasyonu, çapraz fonksiyonel takımlar ve projeler, politika geliştirme ve gözden geçirme dönemleri, takım toplantıları ve video, elektronik posta, dikkat tahtaları gibi çok yönlü medya aracılığı ile geliştirilebilir¹⁸⁹.

Örgüt içinde sağlıklı ve hızlı bilgi akışının sağlanmasının yanında örgüt dışındaki bilginin içeri akışı da çeşitli girişimler, araştırmalarla sağlanabilir. Bilgi ve iletişim bakımından etkinlik *öğrenen örgüt* kavramını da beraberinde getirmektedir. Öğrenen örgüt, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen, dinamik bir örgüt olmasıdır¹⁹⁰. Öğrenen örgütlerde çalışanlardan sürekli öğrenmeyle sorumludurlar ve sürekli öğrenme, uygulama, geri besleme yapılması yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırabilmektedir.

Bilginin elde edilmesi, örgütlenmesi, sınıflandırılması ve örgüt içinde paylaşılması ve yorumlanmasını sağlayan bir süreç olarak ifade edilebilen *bilgi yönetimi* ile örgütte sinerji yaratılabilir, bu sayede paylaşılmayan bilginin yok olma olasılığı önlenir ve bilgi yönetimi ile bilginin yaşatılması, geliştirilmesi ve katma değerinin artırılması sağlanmış olur¹⁹¹.

Yenileşim sürecinde iletişim, bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt kavramları oldukça birbirini tamamlar nitelikte değerlendirilebilir. İyi geliştirilmiş bir iletişim

¹⁸⁹ Willard I. Zangwill, **Lightening Strategies for Innovation**, Lexington Boks, New York, 1993, s. 50-51, Aktaran: Durna, s.219.

¹⁹⁰ Durna, s.224.

¹⁹¹ Uzkuurt, s.182-183.

sistemi ile bilginin etkin yönetimini sağlamak ve bu ikisi aracılığıyla öğrenen örgüt olma özelliğini sürdürmek ileride söz konusu olabilecek yenileşimlerde örgütün temel belirleyici unsurları olabilirler.

1.4.3.6. Müşteri Odaklılık

Yenileşim çalışmalarının başarısı müşterilere bağlı gelişir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve müşteriler tarafında olumlu bir ilgiyle karşılanan ürün ve hizmetler işletmenin yapmış olduğu yenileşimin başarılı olduğu gösteren göstergelerden biri olarak değerlendirilebilir.

Müşteriyle önceden kurulan iletişim, yenileşimin başarısını etkileyebilir. Her örgütün ve herkesin arzıcının müşterisi ve işletmenin kendisinin de başka müşterilerin arzıcısı olduğu kavramından hareketle, müşteri ihtiyaçları, pazar bilgisi, rakiplerin durumu iyi analiz edilmelidir¹⁹². Müşterilerle sürekli etkileşim halinde olup ihtiyaçlarını anlamak yenileşim fikirlerinin doğmasına ve gerçekleşmesine yol açabilir.

1.4.3.7. Personel Güçlendirme

Güçlendirme, çalışanlara kendi işleriyle ilgili konularda, bir üstün onayına gerek duymadan karar alabilmeleri için yetki (güç) verilmesi olarak tanımlanabilir¹⁹³. Bir diğer deyişle, personel güçlendirme örgütteki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılmasıdır; böylece yöneticiler personele daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlamaktadırlar¹⁹⁴.

Bu açıdan personelin kararlara, uygulamalara katılımını ve daha fazlasını içerdiğini söylemek mümkündür.

¹⁹² Durna, s.225.

¹⁹³ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.397.

¹⁹⁴ Robert A. Brymer, "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", **The Cornell Quarterly**, V 32, Sayı 1, May 1991, ss. 58-68

Güçlendirme sadece yetki verilmesi değil, aynı zamanda o yetkinin kullanılması için gereken bilgi, beceri ve tutumun kazandırılması sürecini de ifade eder¹⁹⁵. Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim imkanı tanınmalı, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel unsurlar ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır¹⁹⁶. Bireyin güçlendirilmesi beraberinde örgütün güçlendirilmesini getirdiği gibi bu tür bir güçlenmenin bir rekabet aracı olarak görülmesi de söz konusu olabilir. Personeli yönlendirme, bilgiyle donatma, ihtiyacı olan kaynakları sağlama ve gerektiğinde destek verme gibi dört temel araç ile güçlendirmek mümkündür¹⁹⁷.

Personel güçlendirmenin çalışana kaynak, destek, yetki ve inisiyatif vermesi gibi açılardan motivasyon ve performans üzerinde olumlu etkileri olduğu gibi, örgütsel performansı da olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. Yenileşimin örgütün tamamına yayılması örgütteki her çalışan kişinin yenileşimden yetkili ve sorumlu olmasıyla sağlanabilir.

¹⁹⁵ Barutçugil, s.397-398.

¹⁹⁶ Acar Baltaş, **Değişimin İçinden Geleceğe doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001, s.147.

¹⁹⁷ Barutçugil, s. 405.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLEŞİM

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Turizm endüstrisi içinde yer alan konaklama işletmeleri, birçok karmaşık ve yoğun işlemleri uygulayan, geniş kapsamlı işletmelerdir. Konaklama işletmelerinin operasyonları misafirlerine geceleme sağlaması ile diğer turizm işletmelerinden ayrılır. Çok eski zamanlardan beri hizmet veren konaklama işletmeleri, zaman içerisinde büyük gelişmeler göstermiştir ve günümüzün değişen anlayışları ile birlikte de değişim ve gelişimlerini sürdürmektedir.

Konaklama işletmeleri ile ilgili olarak literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Powers, konaklama işletmelerini “temelde otelcilik ve restoran hizmetleri faaliyetlerinde bulunan ve aynı zamanda ziyaretçilerine eğlence ve çeşitli organizasyonlar sağlayan işletmeler” olarak tanımlamıştır¹⁹⁸.

Olalı ve Korzay ise konaklama işletmelerini “turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen de eğlence ve bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler” olarak tanımlamışlardır¹⁹⁹.

Usta, konaklama işletmelerinin, “turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıklarını turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen işletmeler olarak kabul edildiğini²⁰⁰” belirtmiştir.

¹⁹⁸ Tom Powers, **Introduction to Management In The Hospitality Industry**, John Wily&Sons, Canada, 1988, s.4.

¹⁹⁹ Hasan Olalı ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989, s.19.

²⁰⁰ Öcal Usta, **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2001, s.180.

Yukarıda yapılan tanımların ortak noktaları dikkate alınarak konaklama işletmeleri için insanlara seyahatleri sırasında geçici konaklama sağlayan, bunun yanında yeme-içme, eğlenme ve diğer sosyal ihtiyaçlar için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyesinde bulundurabilen ticari işletmeler tanımlaması yapılabilir.

Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan konaklama işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır²⁰¹:

- Konaklama işletmeleri zaman satar.
- Konaklama işletmeciliği insan gücüne dayanır.
- Konaklama hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Konaklama işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir. (Sezonluk işletmeler hariç)
- Dinamik bir yapıya sahiptir.
- Risk faktörü yüksek bir sektördür.

Yukarıda kısaca verilen başlıca özellikler diğer ayırıcı özelliklerle de yakın ilişki içerisinde. Örneğin otomasyon diğer sektörlerdeki kadar yoğun kullanılmamaktadır. “Konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir”²⁰² ve faaliyetler büyük ölçüde insan gücüne dayanır. “Konaklama işletmelerinde hizmet üretiminde otomasyon olanaklarından fazla yararlanılamamaktadır”²⁰³. Konaklama işletmelerinde söz konusu olan yüksek risk faktörünün çeşitli nedenleri vardır; “turizm piyasasında talep önceden kesin şekilde tahmin edilememektedir”²⁰⁴, “konaklama işletmelerinde satışlar ekonomik, politik ve iklim şartları ile yakından ilgilidir.”²⁰⁵ ve bu nedenlerle “konaklama endüstrisinde ekonomik ve finansal risk

²⁰¹ Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Retromat Matbaası, Antalya, 1989, s. 17.

²⁰² Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınevi, Ankara, 2001, s.15.

²⁰³ Ertuğrul Çetiner, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Tutibay Ltd. Şti, Ankara, 1995, s.10.

²⁰⁴ Harun Erdoğan, **Uluslararası Turizm**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 196, s.43.

²⁰⁵ Çetiner, s. 10.

yüksektir.”²⁰⁶ Konaklama işletmelerinin kurulumunda büyük sermayelere ihtiyaç duyulur ve “*sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır*”²⁰⁷.

Konaklama işletmeleri 24 saat faaliyet gösterirler ve ancak sundukları hizmetler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte insan tarafından insana sunulan hizmetler söz konusu olduğundan ve özellikle büyük çaptaki konaklama işletmelerinde örgüt yapısı, çalışanların birbirleri ile ilişkileri ve iş bölümü önemlidir. Konaklama işletmelerinin hizmet endüstrisi içinde olması; hizmetin diğer endüstrilerde üretilen mallar gibi tamamen standardize edilememesi, soyut olması, eş zamanlı üretilip tüketilmesi ve depolanamaması gibi özellikleri de bulunmaktadır.

2.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Konaklama işletmelerinin bilinen tarihi çok eski zamanlara dayanmaktadır. Konaklama işletmelerinin ortaya çıkmalarının temelinde seyahatin yattığı görülmektedir. Bu bakımdan konaklama işletmelerinin tarihçesinden söz ederken, insanlık tarihindeki, medeniyetlerin gelişmesindeki büyük seyahatleri gözönüne almakta fayda vardır. İnsanların dini, ticari ve benzeri nedenler ile buldukları yerlerden ayrılıp başka yerlere hareket etmelerinden dolayı yaşadıkları yer dışında bir yerde konaklama gereksinimleri ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçlar farklı coğrafyalarda yaşayan insanlarda farklı şekillerde ortaya çıktığından, gereksinim, anlayış ve amaç farklılıkları dünya üzerinde değişik bölgelerde değişik konaklama işletmelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

2.1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Dünyadaki Tarihi Gelişimi

Doğu ve batıda bulunan ilk kaynaklara göre bu bölgelerde konaklama olayları birbirlerinden farklılık göstermişlerdir. Antik Hint yazıtlarında rahiplerin ve

²⁰⁶ Usta, s. 181.

²⁰⁷ Şener, s. 14.

tapındaki kutsal kişilerin yolcuları ağırladıkları görülmektedir²⁰⁸. Doğuda konaklama işletmeciliği, insanların seyahat gereksinimlerinin sonucu olarak, müşterilerin tanrı misafiri olarak düşünüldüğü, dini kurumlar olan kervansaraylarla, batıda hanlar şeklinde bir ticaret olarak başlamıştır²⁰⁹. Batının bu ticaret anlayışı ise günümüz konaklama işletmelerinin gelişmesine temel oluşturmuştur denilebilir.

*Batıdaki konaklama işletmelerinin ilk kez ticari olarak hizmet vermeleri XIII. yüzyılda İtalya ve Fransa'da görülmektedir. Bu tarihten sonra ticari olarak işletilen hanlara şarap satma yetkileri de verilerek işletmenin bir belge ile çalışması da düzenlenmiştir.*²¹⁰

“Otel” kelimesi ilk kez Fransa’da ve ardından 1760 yılında İngiltere’de kullanılmıştır²¹¹. 1700’lü yılların sonlarına doğru Avrupa’daki bu gelişmeler günümüz konaklama endüstrisinin gelişmesinin başlangıcı olarak değerlendirilmektedir. 1788 yılında 17.400 Sterlin maliyetle 60 odalı olarak inşaa edilen “Hotel de Henry IV” bu dönemde Avrupa’nın en iyi otelidir²¹². Amerika’da ise otel kavramının kullanımı 1786 yılından sonra başlamıştır²¹³. Amerika’da ilk birinci sınıf otel 1829’da açılan 170 odalı Boston’s Tremont House idir ve bu otel, kapısı kilitlenebilen, içinde su ve sabunu olan odaları ve Fransız yemekleri ile hizmet sunan ilk otel olmuştur²¹⁴. Bu açıdan bakıldığında Tremont House konaklama işletmeleri tarihinde önemli bir yenileşim örneğidir.

XIX. yüzyılın sonlarında ve XX. yüzyılın başlarında konuklara sunulan hizmetlerde yenileşimler olduğu görülmektedir. Amerika’daki konaklama işletmeleri endüstrisindeki bu yenileşimlerin başlıcaları şu şekildedir²¹⁵:

²⁰⁸ Şener, s.4.

²⁰⁹ Saime Oral ve Hasan Kılıç, **Hotel Operations and Productivity Analysis, Practical Approach**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1998, s.5.

²¹⁰ Şirvan Şen Demir, **Konaklama İşletmelerinde Halkla İlişkiler Kapsamında Etkin İletişim Teknikleri ve Muğla Bölgesinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002, s.3.

²¹¹ S.Surger, **Genel Turizm Bilgisi**, Antalya, 1993, s.225., Aktaran: Oral ve Kılıç, s.6.

²¹² Şener, s.6.

²¹³ Oral ve Kılıç, s.7

²¹⁴ Şener, s.8.

²¹⁵ William S. Gray ve Salvatore C. Liguori, **Hotel and Motel Management and Operations**, Prentice-Hall, New Jersey, 1994, s. 6-7.

- 1834 yılında, Astor Hotel’de ilk defa oda içine su sistemi konulmuştur.
- 1859 yılında, ilk defa New York’taki Fifth Avenue adlı bir otelde asansör kullanılmıştır.
- 1875 yılında, San Francisco’da The Place adında 800 odalı zamanın en büyük ve en iyi oteli kurulmuştur.
- 1894 yılında, New York’ta Netherlands Hotel’in her odasına telefon konulmuştur.
- 1927 yılında açılan Boston Park Plaza Hotel & Towers her odasında radyo olan ilk oteldi²¹⁶.

Amerika dışındaki konaklama işletmeleri endüstrisinde ortaya çıkan bazı önemli yenileşimler de şu şekilde sıralanabilir:

- 1889 yılında Londra’da dünyanın ilk elektrik sistemine sahip oteli olan Savoy Hotel hizmete açılmıştır²¹⁷.
- 1891 yılında Ritz, Roma’da, o yıllarda ülke çapında hiç bilinmeyen banyo küvetleri olan, İtalya’nın ilk elektrikle aydınlatılan ve dünyada ilk kez her odasında özel bir banyosu bulunan oteli Le Grand Hotel’i açmıştır²¹⁸.
- 1910 yılında Londra’da ilk kez her odasında banyo olan ve dünyada ilk kez her odasında merkezi ısıtma sistemi bulunan The Goring Hotel açılmıştır²¹⁹.

²¹⁶ Boston Park Plaza Hotel & Towers, <http://profiles.hospitalityonline.com/211725/>, (25.11.2009).

²¹⁷ Savoy Hotel Seeks to Recruit Waltham Forest Students for Reopening, <http://www.waltham.ac.uk/wfc07/press/savoy010109.html> (25.11.2009)

²¹⁸ Louis Gerber, St Regis Grand Hotel Rome, http://www.cosmopolis.ch/travel/rome/st_regis_grand_hotel_e0100.htm, (25.11.2009), Cesar Ritz,

<http://www.practicallyedible.com/edible.nsf/pages/cesarritz!opendocument&startkey=C%C3%A9sar%20Ritz>, (25.11.2009)

²¹⁹ The Friends and Patrons of the Castle and Gardens of Mey Sponsors, <http://www.castleofmey.org.uk/castleofmeyfriends.cfm?PageID=32>, (25.11.2009)

Günümüzde de konaklama işletmeleri, ekonomik ve sosyal alanlardaki köklü değişimlere paralel olarak önemli gelişmeler göstermektedir. Günümüzde dünyanın en büyük 10 otel grubu aşağıda (Tablo 2.1.) görülmektedir.

Tablo 2. 1. Dünyadaki En Büyük Otel Gruplarının Sıralaması

Sıra 2009	Sıra 2008	Grup	Merkezler	Odalar		Oteller	
				2008	2009	2008	2009
1	1	InterContinental Hotels Group	GB	585,094	619,851	3,949	4,186
2	2	Wyndham Hotel Group	USA	550,576	592,880	6,544	7,043
3	3	Marriott International	USA	521,201	545,705	2,921	3,088
4	4	Hilton Hotels Corp.	USA	498,174	544,361	2,967	3,259
5	5	Accor	FRA	461,698	478,975	3,871	3,982
6	6	Choice Hotels Internatioanal	USA	452,027	472,526	5.570	5,827
7	7	Best Western International	USA	308,636	305,387	4,035	4,032
8	8	Starwood Hotels&Resorts Worldwide	USA	274,535	284,800	896	942
9	9	Carlson Hotels Worldwide	USA	148,551	151,487	971	1,013
10	10	Global Hyatt Corp.	USA	138,503	114,343	720	373

Kaynak: The Top 10 Hotel Groups in the World,
http://www.hotel-online.com/News/PR2009_2nd/May09_HotelRanking.html, (20.08.2009)

Konaklama işletmelerinde büyümeye ilişkin bir özellik, yapısal ve fiziksel özellikler sonucu büyümenin coğrafi yayılma biçiminde olmasıdır. Küresel otel zincirleri, hemen her kıtada, çok sayıda ülkede, önemli kent ve tatil merkezlerinde görünmektedirler. En büyük 10 otel grubunun 8'i ABD, 1'i İngiltere ve 1'i Fransa kökenlidir. Dünyadaki en büyük otel markaları Tablo 2.2'te gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Dünyadaki En Büyük 20 Otel Markasının Sıralaması

Sıra 2009	Sıra 2008	Zincir	Grup	Oteller		Odalar	
				2009	2008	2009	2008
1	1	Best Western	Best Western	4,032	4,035	305,387	308,636
2	2	Holiday Inn	InterContinental Hotels Group	1,353	1,381	249,691	256,699
3	3	Comfort Inns & Suites	Choice	2,550	2,467	196,689	188,596
4	4	Marriott Hotels Resorts and Suites	Marriott International	531	520	193,230	188,544
5	5	Hilton Hotels	Hilton	521	511	185,909	176,523
6	6	Express by Holiday Inn	InterContinental Hotels Group	1,932	1,808	173,794	156,531
7	8	Hampton Inn	Hilton	1,619	1,490	159,720	147,326
8	7	Days Inn of America Inc.	Wyndham Hotel Group	1,880	1,883	152,971	153,333
9	9	Sheraton Hotels and Resorts	Starwood	409	399	143,278	138,878
10	10	Super 8 Motels	Wyndham Hotel Group	2,110	2,081	130,920	128,587
11	11	Quality Inns Hotels Suites & Resorts	Choice	1,281	1,210	123,042	118,386
12	12	Courtyard	Marriott International	808	767	117,258	110,780
13	13	Ramada Worldwide	Wyndham Hotel Group	897	874	114,986	106,978
14	14	Motel 6	Accor	1,003	956	101,935	98,038
15	18	Ibis	Accor	814	769	94,742	86,486
16	16	Hyatt Hotels	Global Hyatt	214	213	94,096	92,755
17	19	Crowne Plaza Hotels & Resorts	InterContinental Hotels Group	342	299	93,382	83,170
18	17	Radisson Hotels Worldwide	Carlson Hospitality	406	397	89,617	87,410
19	15	Mercure	Accor	690	756	85,969	93,827
20	21	La Quinta Inns & Suites	La Quinta	708	633	74,415	69,089

Kaynak: Global Hotel Brand Ranking 2009 | MKG Hospitality,
<http://www.hospitalitynet.org/news/4041919.search?query=mkg+2009+hotel+rankin>
g, (20.08.2009)

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra önemli yapısal değişikliklere uğrayan konaklama işletmelerinin gelecekte de bu gelişim hızının artırarak sürdüreceği açıktır. Konaklama işletmelerinin bu hızlı ve köklü değişiminin çeşitli ekonomik, sosyal ve teknik nedenleri bulunmaktadır. Dünya nüfusu artmakta, yükselen sosyo-ekonomik refah ile birlikte yaşam koşulları iyileşmekte, insanlar değişmekte, artan haberleşme ve eğitim olanaklarının sonucu olarak insan ve grup davranışları farklılaşmakta ve nüfusun yaş dağılımı bakımından yapısı farklı bir görünüm kazanmaktadır. Bu değişen unsurlarla birlikte yenileşimin konaklama işletmeleri için oldukça büyük olan önemi ortaya çıkmaktadır denilebilir.

2.1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Türkiye’deki Tarihi Gelişimi

Türkiye’deki konaklama işletmelerinin tarihine bakıldığında Selçuklu dönemi kervansaraylarından ve Osmanlı dönemi hanlarından günümüz uluslararası otel zincirlerine otelcilik sektöründe çok önemli gelişmeler kaydedildiği görülmektedir.

Anadolu’daki XII. yüzyılın sonlarına doğru yapılmaya başlanan kervansaraylar, konaklama hizmeti sunmalarının yanında, atlar ve diğer binek hayvanları için barınma imkanı sağlar ve gerekli tamir olanakları sunmaktaydı²²⁰.

Osmanlıların kervansarayları ticaret yapmak amacı ile düzenlenmesi, bu yapıların “han” adıyla değerlendirilmesini sağlamış ve yine Osmanlı döneminde ilk oteller açılmıştır²²¹.

Modern anlamdakine yakın konaklama işletmelerinin Türkiye’deki tarihçesine bakıldığında ise Cumhuriyet öncesi dönemde konaklama sektöründe de birkaç önemli adım atıldığı görülmektedir. Bunların başında 1898 yılında kurulan ve Türkiye'nin ilk Otelcilik Uzman Okulunun açılması çalışmalarının yapıldığı Pera Palas ve 1841 'de Türkiye'nin ilk oteli olma sıfatını taşıyan Otel d'Angleterre ve 1892

²²⁰ Şener, s.8.

²²¹ Hakan Çiftçi, <http://www.istanbullife.org/istanbulun-turizm-tarihi.htm>, (25.12.2008)

yılında açılan Büyük Londra Oteli gelmektedir²²².

Modern konaklama işletmeciliği anlayışı 1955 yılında İstanbul'da hizmete giren Hilton Oteli ile başlamıştır ve bu otel Hilton zincirinin Amerika dışında açtığı ilk otel olarak da tarihe geçmiştir²²³. 499 odası ve 27 toplantı salonu, 3.000 kişi kapasiteli Hilton Hilton Kongre ve Sergi Merkezi olan Hilton İstanbul Oteli günümüzde de çağdaş otelcilik anlayışı ile hizmet vermektedir²²⁴. Hilton Oteli'nin ardından uluslararası konaklama işletmeleri standartında bir çok yerli, yabancı, bağımsız ve zincir işletmeler birbiri ardına hizmet vermeye başlamışlardır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 2.4.) Türkiye'de konaklama endüstrisindeki zincir otel işletmelerinin gelişimi görülmektedir²²⁵.

²²² Düünden Bugüne, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/kurumsal/tarihce.asp>, (10.05.2009)

²²³ Hilton Oteli [http://www.boyutpedia.com/default~ID~1553~aID~64096~link~hilton_oteli_\(1950-1955\).html](http://www.boyutpedia.com/default~ID~1553~aID~64096~link~hilton_oteli_(1950-1955).html), (10.05.2009), İstanbul: Genel Bilgiler, <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/Genel/t.ashx?F6E10F8892433CFF445139E278E0BCE2EE0C0429BB7B4EA1>, (10.05.2009)

²²⁴ Hilton Turkey, <http://www.hilton.com.tr/tr/index.asp?WT.srch=1>, (10.05.2009)

²²⁵ Resort Dergisi 69.Sayı'dan uyarlanmış haber: **Grup ve Zincir Oteller 2008**, <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926>, 16.06.2009

Tablo 2.4. Türkiye’de Konaklama Endüstrisindeki Zincir Otel İşletmelerinin Gelişimi

		<i>Grup</i>	<i>Tesis</i>	<i>Oda</i>	<i>Yatak</i>
		<i>Sayısı</i>	<i>Sayısı</i>	<i>Sayısı</i>	<i>Sayısı</i>
Toplam	2001	84	396	73.578	164.399
	2005	127	596	122.337	274.051
	2007	146	666	141.829	321.884
	2008	152	687	147.405	337.163
		<i>Grup</i>	<i>Tesis</i>	<i>Oda</i>	<i>Yatak</i>
		<i>Sayısı</i>	<i>Sayısı</i>	<i>Sayısı</i>	<i>Sayısı</i>
Yerli	2001	74	309	55.878	127.768
	2005	111	498	101.303	229.740
	2007	127	583	118.353	273.084
	2008	133	604	124.226	288.228
		<i>Grup</i>	<i>Tesis</i>	<i>Oda</i>	<i>Yatak</i>
		<i>Sayısı</i>	<i>Sayısı</i>	<i>Sayısı</i>	<i>Sayısı</i>
Yabancı	2001	10	72	16.406	33.965
	2005	16	82	18.878	39.230
	2007	19	83	23.476	48.800
	2008	19	83	23.179	48.935

Kaynak: Grup ve Zincir Oteller 2008, <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926>, (16.06.2009)

Ekin Grubu Araştırma Birimi’nin yaptığı “Türkiye’de Zincir ve Grup Oteller” araştırması sonuçlarına göre ise, Türkiye’de faaliyet gösteren zincirler arasında en büyük yabancı zincir otel işletmesi Hilton, en büyük yerli zincir otel işletmesi ise Dedeman olarak belirlenmiştir²²⁶.

²²⁶ Grup ve Zincir Oteller 2008, <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926>, (16.06.2009)

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Turistlerin seyahat şekilleri, gelir düzeyleri, zevkleri ve turizm şekilleri ile işletmelerin kurulacakları mahallerin farklılıkları konaklama işletmelerinin farklılaşmasına yol açar²²⁷. Konaklama işletmeleri literatür içerisinde farklı açılardan farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır.

Konaklama işletmeleri *büyükliklerine göre*; **küçük** (1-150 odalı), **orta** (151-400 odalı), **büyük** (401-1.500 odalı), **çok büyük** (1.501 ve daha fazla sayıda odalı) olarak; *hedef pazarlarına göre*; **ticari oteller** (şehir otelleri), **havaalanı otelleri**, **süit oteller**, **kıyı otelleri**, **kahvaltı & yatak otelleri**, **devremülk oteller**, **kumarhane otelleri**, **toplantı, konferans ve kongre otelleri** olarak; *sundukları hizmet derecesine göre*; **lüks oteller**, **ortalama oteller**, **ekonomik oteller** olarak incelenebilmektedirler²²⁸.

Konaklama işletmelerinin *sahiplik ve bağlılık türlerine göre* sınıflandırılması ise genel olarak ikiye ayrılarak yapılmaktadır. Bunlardan biri **bağımsız oteller**, diğeri ise **zincir oteller** olarak yapılan sınıflandırmadır, diğeri ise **özel mülkiyetli**, **kamu mülkiyetli** ve **karma mülkiyetli** olarak üçe ayrılarak yapılan sınıflandırmadır²²⁹.

Konaklama işletmeleri *faaliyet sürelerine göre*, **devamlı** ve **mevsimlik** olarak sınıflandırılmaktadır²³⁰. Mevsimlik otellerden kış turizmine yönelik olanlar sadece kış mevsiminde faaliyetlerini sürdürürken, yaz turizmine yönelik olanlar yalnızca yaz mevsiminde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Her mevsim müşterilere açık olan konaklama işletmeleri ise devamlı faaliyette olanlar olarak incelenmektedirler.

²²⁷ Konaklama İşletmeleri, <http://www.turizmforumu.net/dict/turdict5.html>, 15.06.2009

²²⁸ Ahmed Ismail, **Front Office Operations and Management**, Thomson-Delmar, USA, 2002, ss.31-49.

²²⁹ Cemal Elitaş, **Konaklama Muhasebesi**, <http://www2.aku.edu.tr/~celitas/sayfalar/Konmuh.pdf> ss.17-18, (26.11.2009).

²³⁰ Gerald W. Latin, **The Lodging and Food Service Industry**, American Hotel & Motel Association, 1993, ss. 114-115.

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, özellikle yıldızlı otellerde ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Türkiye’de konaklama işletmelerinin sahip olması gereken özellikleri ve neye göre sınıflandırıldıkları kanun ve yönetmelikler ile detaylandırılmıştır. Turizm ve Kültür Bakanlığı’na göre yapılan konaklama işletmeleri sınıflandırılmasında işletmeler öncelikle **turizm işletme belgeli konaklama tesisleri** ve **belediye işletme belgeli konaklama tesisleri** olarak sınıflandırılmaktadırlar. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’teki dördüncü kısımda “Tesis Türleri” başlığı altında konaklama işletmelerinin sınıflandırılması yapılmıştır²³¹. Bu sınıflandırmada oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller tanımlanmıştır. Bu çalışmada örnek olay çalışması olarak ele alınan konaklama işletmelerinin “otel” sınıflandırılmasına girdiği göz önüne alınarak bu işletmelerin tanımını incelemekte fayda görülmektedir:

*Oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller; bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar.*²³²

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’in yedinci bölümünde özel tesisler içerisinde **butik oteller** tanımlanmıştır. Butik oteller, yapısal özelliği, mimari tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen en az on odalı otellerdir.

Yukarıda adı geçen konaklama işletmelerinin dışında sınıflandırılabilen diğer konaklama işletmeleri arasında spor veya av turizmine yönelik faaliyet

²³¹ **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF03077CA1048A1834C64021E4744284FD>, 10.05.2009

²³² **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF03077CA1048A1834C64021E4744284FD>, 10.05.2009

gösteren *oberjler* (dağ evleri), karayollarında seyahat ve geceleme sağlayan *gezer oteller*, termal terapi olanakları sunan *termal oteller* de bulunmaktadır²³³.

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YAPI

İşletmelerde örgüt yapısı denildiğinde örgütteki işler ile bunlar ve bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık ve seçik olarak belirlenmesi anlaşılmaktadır²³⁴. Konaklama işletmelerinin birçok değişik şekilde sınıflandırılması, farklı işletmelerde farklı örgüt yapılarını ortaya çıkarmaktadır. Ortalama bir konaklama işletmesinde genel müdürlük, ön büro, yiyecek-içecek gibi bölümlerin varlığı söz konusudur ancak farklı yönetim anlayışları farklı bölüm isimlerini ve farklı bir kadrolaşmayı öngören örgüt şemalarını ortaya çıkarabilmektedir.

Tam hizmet sağlayan birçok otelde, yukarıda sayılan bölümlerin yanında, kat hizmetleri, güvenlik, muhasebe, finans, insan kaynakları gibi bölümler bulunmaktadır. Bölümler içerisinde de görev dağılımları ve yapılan işlerde otelden otele farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel yapı mekanik de olabilir, organik yapı da olabilir. İşletmenin büyüklüğü, vizyonu, değerleri gibi farklar, örgüt yapılarında oldukça farklılaşmış anlayışları beraberinde getirebilmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde açıklanan “öğrenen örgüt” yapısının yenileşim yapan konaklama işletmeleri için oldukça önemli olduğu söylenilebilir.

2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Konaklama işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü genellikle yöneticilerin değerlerini ve liderlik türlerini yansıtmaktadır; işe alım, eğitim ve ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir sonucudur ve çalışanların düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını etkileyen önemli bir yönetim aracıdır²³⁵.

²³³ Mustafa Özer Alpar, **Genel Turizm Bilgileri**, <http://www.ozeralpar.com/belgeler.asp?sayfa=4,> 10.05.2009

²³⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Ltd.Şti.,10.Basım, İstanbul, 2005, sf. 270.

²³⁵ Cathy A. Enz, **Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases**, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2005, s. 144.

Örgüt kültürünün güçlü olması konaklama işletmelerindeki işgörenlerin tatminini artıran önemli bir unsurdur²³⁶. Örgüt kültürünün örgüte bağlılığı arttırabildiği de görülmektedir²³⁷. Örgüt kültürünün yenilikçi özellikler taşıması çalışanlara karar verme ve risk alma gücünü verir, yenileşimleri destekleyen bir yapı sağlar²³⁸.

Konaklama endüstrisindeki işletmeler farklı örgüt kültürlerine sahip olabilmektedir. Örneğin, Four Seasons Hotels and Resorts'da örgüt kültürünü belirleyen dört değer; nezaket, zeka, karşılıklı saygı, müşteri memnuniyetidir ve çalışanlar bu değerler doğrultusunda hizmet vermektedirler²³⁹. Genel müdürler içeriden yetiştirilmekte, alt pozisyonlardan terfilerle yükselmekte ve çalışanlar için olumlu bir kültür yaratmak için çalışmakta ve çeşitli yenilikler yapmaktadırlar²⁴⁰.

Konaklama işletmelerini güçlü kılan yöntemlerden biri, örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda bunları değiştirmeye çalışmaktır; bu bakımdan yenilikçi örgüt kültürü konaklama işletmeleri tarafından oluşturulması gereken önemli bir kavramdır²⁴¹.

Çalışmanın ilk bölümünde tanımına ve önemine değinilen vizyon; yenilikçi örgüt kültürünü oluşturan bir unsur olarak, varlığı müşteri memnuniyetine bağlı olan konaklama işletmeleri için de oldukça önemlidir denilebilir. Pek çok farklı yapıya sahip konaklama işletmesi, farklı vizyonları benimseyebilirler. Örneğin, Divan Otel'in vizyonu; "yenilikler ve yaratıcılık açısından önder olmak; sektörde çalışmak istenen en prestijli ve tercih edilen otel olmak; misafirleri için güvenilir, her dönemde

²³⁶ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, S4, 2002, ss. 1-25.

²³⁷ Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S1, 2008, ss.18-34.

²³⁸ James A. Christiansen, **Building the Innovative Organization: Management Systems That Encourage Innovation**, MacMillan, London, 2000, s. 26.

²³⁹ Ian Ryder, "Anthropology and the Brand", **Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity are Changing the World of Brands**, Ed. Nicholas Ind, Kogan Page Limited, USA, 2005, ss.139.160.

²⁴⁰ Enz, s. 145.

²⁴¹ Ahmet Köroğlu ve Özlem Köroğlu, "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış Boyutları", Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, MKM Yayınları, Bursa, 2009, s.17.

tercih edilen değerlere ve mükemmeliyete sahip olmak; insanlığa yararlı olmak adına çevreci yaklaşımlarda lider olmak”tır²⁴². Omni otellerinin vizyonu; “iş ve eğlence alanlarında uygun ürünler ve hizmetler sunan, küresel, dört yıldızlı bir otel işletmesi olmak; otel sahipliği, yönetimi ve seçkin imtiyazanlaşmaları ile büyümek; yenileşim, örnek hizmet ve üstün finansal performans ile tanınmak”tır²⁴³.

Örgüt kültürüne etki eden liderler, girişimci olarak da nitelendirilirler ve çalışanlar içerisinde örgütün yenilikçi yapısını etkileyen en önemli rollerden birini üstlenirler²⁴⁴. Konaklama işletmelerinde hizmet sürecinin merkezinde olan çalışanlar, etkili bir liderin varlığı ile daha fazla başarılı olmaktadır²⁴⁵. Özellikle yenilikçi bir vizyon ve yenilikçi liderlik yaklaşımları ile çalışanların yeniliğe katkıları sağlanabilir.

Konaklama işletmelerinde yenilikçi kültürden söz ederken ilk bölümde açıklanan “öğrenen örgüt” ve “bilgi yönetimi” kavramlarını tekrar hatırlamakta fayda vardır. Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin etkinleştirilmesi, örgütün başarısını ve performansını artırmaktadır ve bu konuda örgüt kültürünün çok önemli bir işlevi vardır²⁴⁶. Öğrenen örgütlerde bireysel ve örgütsel öğrenmeyi sağlayan eğitim sistemleri bulunmaktadır. Örneğin, Four Seasons, Hyatt Regency, Marriott gibi büyük otel markaları çalışanlarına sürekli eğitimler vererek öğrenen örgüt yapısını canlı tutmaktadırlar²⁴⁷. Konaklama işletmelerinin bilgi yönetimi uygulamalarına bir örnek olarak da Accor otel grubu verilebilir. Accor otelleri bilgi yönetimi sistemini ağırlıklı olarak bilgi teknolojileri üzerine kurmayı hedefleyerek çalışanların bilgi toplamalarını ve bilgi sistemine erişmelerini sağlayan bir sistem geliştirmiş ve bilgi kullanımı ve üretimi için motivasyon yaratılmasına önem

²⁴² Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, Beta, İstanbul, 2000, s.158.

²⁴³ Omni Hotels,
<http://www.omnihotels.com/AboutOmniHotels/CorporateInformation/MissionAndVision.aspx>, (10.12.2009)

²⁴⁴ Uzkuurt, ss.139-140.

²⁴⁵ Tülay Güzel, “Turizm İşletmelerinde Liderlik”, Ed. Sabuncuoğlu, s.121.

²⁴⁶ Oğuz Türkay, “Turizm İşletmelerinde Bireysel ve Örgütsel Öğrenme”, Ed. Sabuncuoğlu, s.389.

²⁴⁷ Cathy A. Enz ve Judy A. Siguaw, **Best Practices in Human Resources**,
<http://www.latec.uff.br/mestrado/rh/Artigos/023.pdf>, (30.11.2009)

vermiştir²⁴⁸. Konaklama işletmelerinin etkin bir bilgi yönetimi sistemi ile çalışanlarına bilgiye ulaşmada ve aktarmada kolaylık sağlamalarıyla hem çalışanların özgüvenlerini sağlamlaştırmaları hem de müşteri memnuniyetini artırabilmeleri söz konusu olabilir. Etkin iletişimi içeren bilgi yönetimi sayesinde yenilikçi özelliklerini koruyabilir ve sürdürebilirler.

Konaklama işletmelerinin başarılı olmasının en önemli kriterlerinden biri müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır²⁴⁹. Müşterinin memnuniyetini sağlayabilmek ise müşteriye odaklanmış bir anlayışla mümkün olabilmektedir. Konaklama işletmelerinde yüksek teknolojilerin kullanılmaya başlanması personelin müşteriyle birebir temasını kısmen azaltmıştır ve bu yüzden personel ve müşterinin karşı karşıya geldiği anların önemi artmaktadır²⁵⁰. Bu bakımdan müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek çalışanların varlığı önem kazanmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde ele alınan *müşteri odaklılık ve personel güçlendirme* kavramlarının konaklama işletmelerinin yenilikçi örgüt kültürlerinde de önemli bir yere sahip oldukları söylenilebilir. Örneğin; Ritz Carlton otel işletmelerinde çalışanlar bir misafirin sorununu çözebilmek için 2000\$'a kadar harcama yapma yetkisine sahiptir; Promus Hotel %100 misafir memnuniyetini garanti etmekte ve bu memnuniyeti sağlamak için de çalışanlarına yönetici onayına ihtiyaç duymadan yetki kullanma hakkı vermektedir²⁵¹. Bu gibi uygulamalar ile hem müşteri hem de çalışan kaynaklı çeşitli yenilikler gündeme gelebilir. Yenileşim yönetimini uygulayan ya da uygulamak isteyen konaklama işletmelerinin öncelikle yenilikçi bir örgüt kültürü yaratmaları yenileşim süreçlerinde başarıyı artırabilir bir güç sağlayabilir.

²⁴⁸ Ricarda B. Bouncken ve Sungsoo Pyo, **Knowledge Management in Hospitality and Tourism**, The Haworth Press, New York, 2002, s.53.

²⁴⁹ John R. Hendrie, "Customer Service-Panacea or Placebo", **Hospitality Performance**, V.5, Mayıs 2005, s.7.

²⁵⁰ Rheams Connie, **Winning Strategies for Personalizing Your Guest Experience**, <http://www.hotelexecutive.com/>, (10.12.2009)

²⁵¹ Kate Walsh, Cathy A. Enz ve Judy A. Siguaw, "Innovations in Hospitality Human Resources: Cases from the U.S. Lodging Industry", Ed. Salih Kusluvan, **Managing Employee Attitudes Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry**, Nova Sciences, New York, 2003, ss.787-804.

2.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLEŞİM

Konaklama işletmeleri değişen çevre şartları ve müşteri beklentileri karşısında hayatta kalabilmek için yenileşim yapma yoluna gidebilmektedirler. Yenileşim sadece hayati değil aynı zamanda da uzun dönemde başarı ve karlılık için gerekli görülmektedir. Yenileşim bir kişi tarafından yeni olarak algılanan, yeni bir problem çözme düşüncesini bir uygulamaya dönüştüren bir düşünce, uygulama, süreç ya da ürün olabilir²⁵². Konaklama işletmelerinde yenileşim çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde literatüre geçmiş konaklama işletmelerinde yenileşim konusu, yenileşim çeşitleri ele alınacaktır.

2.5.1. Konaklama İşletmeleri için Yenileşimin Önemi

Yenileşimin hemen hemen her sektörde faaliyet gösteren her işletme için önemi vardır. Yenileşim ekonomik büyümenin ve rekabet avantajının ana kaynağı olarak görülmektedir²⁵³. Ürün ve hizmetlerin aynışması fiyatları düşürmekte ve dolayısıyla karları da azaltmaktadır. Oysa yenileşim farklılaşmanın anahtarıdır denilebilir.

Konaklama endüstrisindeki çağdaş örgütler artan sosyal ve ekonomik değişim, müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikler, oteller arasındaki artan rekabet ve çok hızlı ortaya çıkan teknolojik yenileşimlerle karşı karşıyadırlar²⁵⁴. Bu bakımdan bir konaklama işletmesinin başarısının bağlı olduğu noktalardan biri de yenileşimdir denilebilir. Konaklama endüstrisi için yenileşim, tasarımları taze tutan, devamlı müşterileri cesaretlendirdiği kadar yeni müşterileri de cezbeden oksijendir²⁵⁵. Küreselleşme, artan rekabet ve benzer ürün ve servislerin varolması, konaklama

²⁵² E. Rogers, **Diffusion of Innovations**, New York Free Press, 1983, R.Kanter, **The Change Masters**, New York, Simon & Schuster, 1983, Aktaran: Michael C. Ottenbacher, "Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success", **Journal of Hospitality&Tourism Research**, 2007, V.31, No.4, s. 431-454.

²⁵³ M.E. Porter ve C.H.M. Ketels, "Competitiveness: Moving to the Next Stage", **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s.415-431.

²⁵⁴ Emilian Radu, **Innovation in the Hospitality Industry**, steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1...and.../54.pdf, (02.07.2009)

²⁵⁵ Rohit Verma, Chris Anderson, Michael Dixon, Cathy Enz, Gary Thompson ve Liana Victorino, "Key Elements in Service Innovation: Insights for the Hospitality Industry", **Cornell Hospitality Roundtable Proceedings**, No:1, November 2008, s.6.

işletmelerinde yenileşimi gündeme getirmektedir. Ancak başarılı yenileşimlerin gerçekleştirilebilmesi genellikle yaratıcılık, müşteri odaklılık, iletişim, öğrenme ve bilgi yönetimine verilen önemle mümkün olabilir denilebilir. Bir konaklama işletmesinin müşterilerine daha iyi nasıl hizmet verebileceğini düşünmesi ile birlikte büyük değişiklikler olabilir. Ancak konaklama işletmelerinin hizmetlerinin kolay taklit edilebilir olması özelliği de unutulmadan yenileşimi örgütsel kültürün bir parçası haline getirmek ve sürdürülebilir rekabet açısından da yenileşim yönetimini işletmede sürekli kılmak önem taşımaktadır.

2.5.2. Konaklama İşletmelerinde Başlıca Yenileşim Türleri

Konaklama işletmelerinde çok çeşitli yenileşimler ortaya çıkabilmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde ele alınan yenileşim türlerinin hepsi konaklama işletmeleri için de söz konusudur. Bazı yazarlar sadece “hizmet yenileşimi” olarak konuyu ele almış ve konaklama işletmelerindeki tüm yenileşim türlerini bu başlık altında incelemişlerdir²⁵⁶. Bu çalışmada ilk bölümde açıklanan yenileşim türlerinin konaklama işletmelerindeki örnekleri incelenecektir.

2.5.2.1. Konaklama İşletmelerinde Ürün ve Hizmet Yenileşimi

Konaklama işletmeleri yapılarına göre farklı çeşitlikte ürün ve ve hizmet sunan işletmelerdir. Ancak yenileşimin tanımına bağlı kalarak konaklama işletmelerinde ürün ve hizmet yenileşimlerine dikkat çekici örnekler sunmak mümkündür.

Son yıllarda ortaya çıkan *butik oteller (boutique hotels)* standartlaşmış endüstrinin yanında yenilikçi birer örnek olarak ortaya çıkmışlardır. Butik otelin

²⁵⁶ Liana Victorino, Rohit Verma, Gerhard Plaschka ve Chekitan Dev, “Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry”, **Managing Service Quality**, V15, I6, 2005, ss.555-576. Radu, steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1...and.../54.pdf, (02.07.2009), Mike Peters ve diğerleri, **Innovation in Hospitality and Tourism**, Haworth Hospitality Press, New York, 2006.

tipik özellikleri birçok çağdaş yaşam tarzı kolaylıkları sunmasının yanında çağdaş ya da minimalist dekora sahip olmasıdır²⁵⁷.

“Minyatür otel” olarak adlandırılan bazı sade butik otellerde odalar genel olarak çok küçük, ancak aynı zamanda da çok ucuzdur. Bazılarında telefon, gardırop, sabun dışındaki tuvalet malzemeleri, sandalye, raf gibi ürünler bulunmamaktadır. Örneğin, EasyHotel grubu bütün otel gruplarından farklı bir operasyon yürütmektedir. Bu grubun dünyanın birçok noktasında, şehir merkezlerinde ya da şehir merkezinin uzağında bulunan otellerinde çok sade ürün ve hizmetler sunulmaktadır. Müşteriler gelmeden odaları temiz bir şekilde hazırlanmakta ancak müşterilerin kalış süreçleri boyunca temizlik ya da havlu, çarşaf değişimi yapılmamaktadır, müşteri ister ise ayrıca bir ücret karşılığında bu tür temizlik hizmetlerinden faydalanabilmektedir²⁵⁸.

Minyatür otellere bir diğer örnek de havaalanları içinde bulunan yotel olarak adlandırılmış otellerdir. London Gatwick Yotel, London Heathrow Yotel ve Amsterdam Schipol Yotel²⁵⁹ gibi otellerde ürün ve hizmetler; tüm lüks ihtiyaçlar sadece daha küçük bir alanda karşılanabilir bir şekilde tasarlanmışlardır. Terminalde kabin şeklinde tasarlanan odalarda süit banyo, düz ekran televizyon, ücretsiz kablosuz internet ve 24 saat kabin hizmeti sunulmaktadır.

Hizmet yenileşiminin bir diğer aracı otel misafirlerine kişiselleştirilmiş hizmet deneyimi yaşatılmasıdır²⁶⁰. Esnek giriş (check-in), çıkış (check-out) zamanları, kişiye özel oda dekoru, çocuk bakımı seçeneğinin sunulması gibi hizmetler bu tür hizmet yenileşimlerine örnek olarak verilebilir.

²⁵⁷Liana Victorino, Rohit Verma, Gerhard Plaschka, Chekitan Dev, “Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry”, **Managing Service Quality**, Vol:15., N.6., 2005, s. 555- 573, www.emeraldinsight.com, (04.07.2009)

²⁵⁸ <http://www.easyhotel.com/>

²⁵⁹ <http://www.yotel.com/>

²⁶⁰ Victorino vd, ss.555-573.

Otel misafirlerinin kendi kendilerine giriş ve çıkış işlemlerini yapabildikleri kioskların kullanılmaya başlanması da hem ürün, hem hizmet yenileşimi olarak değerlendirilebilecek teknolojik bir yenileşimdir.

Hilton Sydney’de banyo kahyası (bath butler) adı verilen hizmette, misafirlerin banyoları isteklerine özel olarak bu işin uzmanı olan kişilerce hazırlanmaktadır²⁶¹. Maui’deki The Ritz Carlton Kapalua, Hawaii’deki Halekulani Oahu, Arizona’daki Royal Palms Resort Scottsdale, Massachusetts’deki Ritz Carlton Boston Common gibi bazı resort otellerde de banyo menüleri bulunmakta ve hangi banyo yağı kokuları, hangi tür mumlar hatta yanında hangi şampanya ya da şarap seçilirse bu yönde bir banyo kahyası hizmeti sunulmaktadır²⁶².

Florida’daki Ritz Carlton South Beach’de bronzlaşma kahyası (tanning butler) misafirlerin yanmadan bronzlaşmaları için hizmet vermektedir²⁶³. Ayrıca Las Vegas’daki MGM Grand’daki Skylofts’ta 7 gün 24 saat aranılıp ulaşılabilen müzik kahyası (music butler) iPod’lara bile otelin geniş koleksiyonundan yararlanarak istenilen müziği yükleyebilmektedir²⁶⁴.

Londra’daki Dorchester Hotel’de e-kahyalar (e-butlers) misafirlerine odadaki her şeyin nasıl çalıştığını açıklamaktadırlar²⁶⁵. New York’daki Dream Hotel’de istenildiği takdirde misafirlere önceden yüklenmiş iPod’lar sunulabilmektedir²⁶⁶.

Londra’daki Langham Hotel tarihi boyunca pek çok yenileşim yapmıştır. 1865’te Avrupa’nın en büyük oteli olarak açılmıştır. O yıllarda her odasında tuvalet bulunan ilk lüks otel olmuştur. Ayrıca ilk kez asansör ve klima hizmeti de

²⁶¹ Business Wire, “Bibliography for “Hilton Hotels & Resorts Expands Innovative “Requests Upon Arrival” Guest Choices Service””, <http://findarticles.com>, (30.11.2009)

²⁶² Luxury Resort Butlers, Travel Therapy Blog, <http://traveltherapy.wordpress.com/2007/11/16/luxury-resort-butlers/>, (12.06.2009)

²⁶³ The Ritz Carlton South Beach, <http://corporate.ritzcarlton.com/en/Press/PressReleases.htm?pps=SOUT>, (12.06.2009)

²⁶⁴ <http://traveltherapy.wordpress.com>, (12.06.2009)

²⁶⁵ <http://www.thedorchester.com>, (12.06.2009)

²⁶⁶ <http://www.dreamny.com>, (12.06.2009)

yine bu otelde sağlanmıştır. Langham Hotel'in son yenileşimine örnek ise asansörlerin içinde kablosuz internete erişim sağlanmasıdır²⁶⁷.

Fransız Sofitel Otelleri'nde oda dizaynlarında çeşitli yenileşimler yapılmaktadır. Örneğin; ışıklandırma isteğe göre farklılaştırılabilmektedir. MYBED (yatağım) adı verilen alanda bütün odanın %25'ini kapsayana bir yatak tüm konaklama deneyiminin temelini oluşturmaktadır. Bu alan sadece uyuma alanı olarak değil, aynı zamanda yaşama, çalışma ve dışarıyla bağlantı kurma alanı olarak tasarlanmıştır. Banyo sadece hijyene odaklanmanın dışında toplam oda alanının %35'iyle bir iyilik-sağlık alanı olarak dizayn edilmiştir ve divan (sofa) ile sandalyenin bulunduğu alan toplam oda alanının %40'ını kapsamıştır²⁶⁸.

Hong Kong, Kowloon'daki Langham Palace Hotel'de odada bulunan kasa sadece bir dizüstü bilgisayarın sığabileceği büyüklükte yapılmakla kalmamış, bilgisayarın kasa içinde şarj edilebilmesini sağlayan bir şekilde hizmete sunulmuştur²⁶⁹.

W Hotel'lerinde "ne, her ne zaman olursa" (whatever, whenever) hizmeti sunulmaktadır. Misafirler diledikleri şeyi, diledikleri zaman (24 saat boyunca) bu bölümün yetkililerine iletebilmekte ve yetkililer yasal düzenlemelere uygun olduğu sürece tüm istekleri yerine getirmektedirler. Örneğin, New York'taki bir W Hotel misafiri yakın bir arkadaşı için özel bir parti düzenleme isteğini bu bölüme iletmış ve New York'tan South Beach'e özel bir jetle 12 kişilik hızlı bir parti düzenlenmiştir. Havada eğlence, iki şehir arasında ulaşım ve en iyi restoran için rezervasyonlar organize edilmiştir²⁷⁰.

²⁶⁷ What is Next: Top Trends, <http://toptrends.nowandnext.com/?p=361>; (10.06.2009)

²⁶⁸ http://www.sofitel.com/gb/pdf/press-public-relations/press-kit/Dp_complet.pdf, (12.06.2009)

²⁶⁹ What is Next: Top Trends, <http://toptrends.nowandnext.com/?p=361>; (10.06.2009)

²⁷⁰ W Whatever/Whenever – Your Wish is Their Command, <http://www.ameinfo.com/152569.html>, (10.06.2009)

Hilton Otelleri hedef bölgelere (destinasyonlara) göre farklılaşan yastık menüsü hizmeti sunmaktadır²⁷¹. Oldukça farklı türlerde yastık türleri arasından misafirler dilediklerini seçip kullanabilmektedirler.

Washington'daki Hamilton Crowne Plaza'da ilk kez özel bir bayanlar katı (women's flor) oluşturulmuştur. Bu katta bayanlara özel lüks sabahlıklar, dergiler, lüks cilt ve saç bakım ürünleri gibi şık kolaylıklar sağlanmıştır. Ayrıca 14K restoranlarında yalnız seyahat eden bayanlara yönelik ayrılan özel bir masa vardır²⁷².

Chicago'daki Monaro Hotel'de misafirler dilerlerse odalarına süs balıkları için kase şeklinde akvaryum talep edebilmektedirler²⁷³.

2009 yılı Ağırlamada Kökten Yenileşim Ödülü (Radical Innovation in Hospitality Award) Pixel Hotel'e verilmiştir²⁷⁴. Avusturya Linz'deki Pixel Hotel şehrin altı farklı bölgesinde farklı temalarda misafir alanları yaratmıştır. *Pixel in court* (meydanda Pixel) adlı odada kamp dekoru oluşturulmuş, hatta nostaljik bir karavan odanın içine yerleştirilmiştir. *Pixel with garden* (bahçeli Pixel) adlı odanın içi ağaç ve bitkilerle dekore edilmiştir ve oda bir bahçe havası yaratmaktadır. *Pixel in the textilpassage* (tekstil pasajında Pixel) adlı odada çeşitli tekstil malzemeleri ile oldukça farklı bir dekorasyon yapılmıştır. *Pixel on the water* (suda Pixel) adlı oda suyun üzerinde bulunan 1955'ten kalan bir geminin yeniden dizayn edilmesiyle oluşturulmuştur. *Pixel in der Volksküche* (halk mutfağında Pixel) modern çizgiler taşıyan, bununla birlikte eski yemekhaneleri hatırlatan bir dekora sahiptir. *Pixel in deer galerie* (galeride Pixel) ise müze ya da bir sanat galerisi havasına sahip bir dekorasyonla yaratılmıştır.

²⁷¹ Global Pillow Menu, conradhotels1.hilton.com/.../Conrad_Pillow_Menu_Complete_List_1.pdf (10.06.2009)

²⁷² <http://www.hamiltonhoteldc.com/overview.html>; 3.06.2009

²⁷³ What is Next: Top Trends, <http://toptrends.nowandnext.com/?p=361>; (10.06.2009)

²⁷⁴ HD Boutique: Radical Innovation in Hospitality, http://www.hdmag.com/hospitalitydesign/content_display/industrynews/e3i2abb9d0f8f4b8fdccd8edbf6007579d7; (30.09.2009)

2.5.2.2. Konaklama İşletmelerinde Süreç Yenileşimi

Konaklama işletmelerindeki ürün ve hizmet yenileşimlerine verilen örneklerden EasyHotel ve Yotel işletmeleri aynı zamanda süreç yenileşimine de örnek teşkil etmektedirler. Bu otellerin yarattıkları konseptte birçok süreç yenileşimi vardır. Misafirlerin diğer otellerde alışık oldukları her türlü ek ürün ya da hizmet bu otellerde temel ihtiyaçların daha uygun bir şekilde karşılanabilmesi için ek ürün ve hizmet sınıfına sokulmuşlardır. Böylece hem işletmeler hem de misafirler maliyetlerden tasarruf sağlayabilmişlerdir.

Konaklama işletmelerinde süreç yenileşimine verilebilecek bir diğer örnek de Qbic Hotels'dir. Qbic Hotel Amsterdam, Benelüks ülkelerinin ilk dizayn oteli olarak orataya çıkmış, oldukça farklı ve modern dizaynı düşük maliyetle yaratılmış ve kendi kendine servis (self service) uygulaması başlatılmıştır²⁷⁵.

2.5.2.3. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Yenileşim

Konaklama işletmelerinde çeşitli örgütsel yenileşimlere rastlanabilmektedir. Bu örgütsel yenileşimlere insan kaynakları penceresinden bakıldığında konaklama işletmelerinin yenileşimleri dört alanda incelenebilir²⁷⁶:

- 1) Personeli seçme ve elde tutma stratejilerinin dizayn edilmesi ve uygulanması,
- 2) Yoğun yetkinlik tabanlı eğitim ve liderlik gelişim programları geliştirmek,
- 3) Ödüllendirme programlarını performansı arttıracak ve maliyetleri azaltacak şekilde planlamak,
- 4) Personelin katılımını arttıracak yeni bir iş dizaynı yapmak.

Birçok konaklama işletmesi işe alım ve elde tutma stratejileri açısından birbirinden farklılaşmaktadır. Örneğin Dahlman Properties Ritz Carlton'ı incelemiş

²⁷⁵ <http://www.qbichotels.com>,: (13.06.2009)

²⁷⁶ Walsh vd., ss.787-804.

ve personel seçme ve eğitim uygulamalarında kendi otellerine uyacak yeni bir plan belirlemiştir. Çalışma ortamını iyileştiren ve iş bırakma oranını azaltan gerçekçi bir işi önizleme oturumu (job-preview session) girişiminde, adaylar başvurdukları departmanda işe alınmadan önce yarım gün çalışmakta ve gözlenmektedirler. Bu yenileşimle hem adaylar işe ya da örgüte uyum sağlayıp sağlayamayacaklarını görmekte hem de işe alım öncesi performans bilgisi elde etmektedir ve sürekli anlaşmaya geçilmeden önce diğer çalışanlarla uyumu ve iş için gereken yetenekleri ortaya konulmaktadır. Bu yöntem sayesinde çalışanların tatmini ve işe bağlılığı artmakta ve dolayısıyla misafir memnuniyeti de artmaktadır²⁷⁷.

Konaklama işletmelerinde örgütsel yenileşime Scandic Hotels örneği de verilebilir. 1990'ların başlarında iflasla karşı karşıya kalan Scandic Hotels'in yöneticisi Roland Nilsson bir İsveç kavramı olan olumlu ve özenli ilgiyi vurgulayan "omtanke" (düşüncelilik) anlayışına bağlı bir strateji önermiştir²⁷⁸. Bu strateji örgütsel yenileşimi beraberinde getirmiştir. Merkezi olmayan yönetim anlayışı taraftarı olunmuş, çalışanlara daha fazla karar verme yetkisi verilerek müşterilerle günlük ilişkilerinde yenilikçi olmaları sağlanmıştır. İnsan sermayesine yatırım yapılarak sekiz ülkedeki 5.000 çalışana yeni eğitimler sağlanarak başarılı olunmuştur.

Denver'daki The Sheraton iki vasıflı satış müdürünün bir tam günlük iş pozisyonunda yarımşar gün çalışmalarını sağlayan bir sistem geliştirmiştir. Bu yenileşimin kaynağı değişen aile koşulları olmuştur ve otelin esnek, ailelerin yanında yaklaşımı iki yetenekli çalışanın tutarlı bir müşteri servisi sunmalarını sağlamıştır. Bu sayede hem çalışanlara duyarlılık artmış hem de yeni bir çalışanın işe alımı ve eğitimi ile oluşacak masraftan tasarruf edilmiştir²⁷⁹.

Konaklama işletmelerinde örgütsel yenileşimi yaratan bir diğer konu olarak ele alınabilecek eğitimlerin de işe bağlılığı artırdığını ortaya koyan çeşitli çalışmalar vardır. Örneğin, The Greenbrier adındaki bir kıyı oteli Amerika'da türünün ilk örneği

²⁷⁷ Walsh vd., ss.787-804

²⁷⁸ C. Michael Hall ve Allan M. Williams, **Tourism and Innovation**, Routledge, New York, 2008, s.14.

²⁷⁹ Walsh vd., ss.787-804

olacak şekilde yaklaşık elli yıl önce aşçılık eğitim programı yapmış ve hem mevcut çalışanlar elde tutulmuş hem de son zamanlarda yerel lise ile işbirliğine gidilerek mutfak ile ilgili öğrenciler sayesinde uzun süreli işe alımlar gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Lisenin mutfak sanatları programı da otelin yetenekli ve becerikli mutfak çalışanlarına sahip olmasıyla mevcudiyetini sürdürmesini sağlamıştır. Bir başka örnek olan Choice Hotels de çalışanların kariyer planları yapmış ve yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim programları uygulamaya başlamıştır. Benzer bir şekilde Marriot Hotels de departman liderlerine yetkinliklerini artıracak eğitimler sunmaya başlamış ve global örgütün gelecek liderlerini de şekillendirmeye başlamıştır. Bu alandaki bir diğer yenileşim yapan şirket ise Accor'a bağlı olan Motel 6'dır. Buradaki personel geliştirme programında her çalışan bir genel müdür gibi düşünülerek eğitilmektedir. Üç aşamalı program çapraz eğitim (cross training) ile başlamakta nöbetçi müdürlüğe (manager on duty) ilerlemekte ve genel müdür eğitimiyle sona ermektedir²⁸⁰.

Marriott International otel grubunun örgütsel yenileşime verilebilecek bir örneği de 1991 yılından beri "Bağımsızlığa Giden Patikalar" adında, katılanlara iş garantisi veren bir eğitim programını Birleşik Devletler'in 13 şehrinde uygulamasıdır. İşsizlerle çalışma, şirkete yeni eğitimler, işe yerleştirme ve denetleme konusunda yeni anlayışlar getirmekte ve çalışanlara destek olma konusundaki yenileşimler sürdürülmektedir²⁸¹.

Konaklama işletmelerinde ödüllendirme programlarında da çeşitli yenileşimler ortaya çıkmaktadır. Özellikle misafir memnuniyeti için ön planda tutulan çalışanın inisiyatif almasına verilen önem, yetkinlik temelli ödüllendirme programları ile pekiştirilebilmektedir. Accor North America satış takımları için performans ölçümlerine denk gelen satış aktivitelerini tanımlamıştır. Her takımın iç ve dış müşteri ilişkileri analizlerinden performans değerleri belirlenmektedir. Takımın teşvik primi performans değeriyle orantılı olarak verilmektedir. The

²⁸⁰ Walsh, vd., ss.787-804.

²⁸¹ Rosabeth Moss Kanter, "From Spare Change to Real Change: The Social Sector As Beta Side for Business Innovation", **Harvard Business Review On Innovation**, Harvard Business Press, USA, 2001, ss.153-178.

Houstonian’da ise konaklama işletmesinin başarısı maddi yönden de çalışanlarla paylaşılmaya başlanmıştır, bazı belli amaçlar başarıldığında tüm çalışanlar ödüllendirilmektedir²⁸².

Çalışanlara verilen bazı haklarla gerçekleştirilen örgütsel yenileşime Day Hospitality Group ve Joie de Vivre işletmeleri de örnek verilebilir. Atlanta kökenli bir otel grubu olan Day Hospitality Group, beş yıl hizmet eden genel müdürlerini emekli etme sistemi uygulamakta iken Amerika’da küçük bir bölgesel otel işletmesi olan Joie de Vivre de, maaşlı çalışanlarına kendilerini düşünmeleri ve kendilerine bakmaları için, bir aylık ücretli izin sistemi uygulamaktadır²⁸³. Bu tür sistemlerin yaratıcılığı ve yenilikçiliği beslemek için iyi bir alt yapı oluşturduğu söylenilebilir.

Olumlu geribildirim ve sosyal tanınma da diğer örgütsel ödüllendirme yenileşimleri arasındadır. Örneğin Amerika’daki Motel Properties, çalışanlarının katkılarını ücretsiz akşam yemekleri, doğum günü kartları, ayın personeli ödülü ve nakit para ödülleri ile fark ettiğini belirtmekte ve çalışanlarını bu tür yöntemlerle ödüllendirmektedir²⁸⁴.

Japonya’daki otel pazarında özellikle yabancı kaynakların ortaya çıkarttığı artan rekabet birçok otelin iflas etmesine sebep olmuştur ve bu rekabet tehditi Hotel Nagoya Castle zincir otel işletmelerine geleneksel yönetim yaklaşımlarından uzaklaşmaları ve yeni yönetim kavramlarına odaklanmaları konusunda ilham vermiştir; Toplam Kalite Yönetimi ve çeşitli eğitimlerle yeni bir örgüt yapısı yaratılmıştır²⁸⁵.

Sürekli çalışan ve müşteri teması ile karakterize olmuş konaklama işletmelerinde çalışmaların yeniden tasarlanmasında çalışanların yüksek oranda katılımlarının sağlanmasının performansı arttırdığına yönelik birçok çalışma vardır.

²⁸² Walsh, vd., ss.787-804.

²⁸³ Cathy A. Enz ve Jeffrey S. Harrison, “Innovation and Entrepreneurship in the Hospitality Industry”, **The SAGE Handbook of Hospitality Management**, Ed. Bob Brotherton ve Roy C. Wood, SAGE Publications, London, 2008, ss.213-227.

²⁸⁴ Walsh, vd., ss.787-804.

²⁸⁵ Gerhard Plenert ve Shozo Hibino, **Making Innovation Happen: Concept Management Through Integration**, CRC Press, USA, 1998, ss. 114-115.

Konaklama işletmelerinde gerçek yenileşim takımları ve personel güçlendirme kavramının birleştirilmesiyle olabilir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, performans gibi unsurların personel güçlendirme ile arttığını ortaya koyan örgütsel bir örneğe The Ritz Carlton Tysons Corner verilebilir. Burada hat çalışanlarına işi programlama, bütçeleme, yeni personel adayları ile mülakat yapma ve seçme gibi daha önce departman başlarının gerçekleştirdiği bir çok görevi gerçekleştirme otoritesi verilmiştir. Buna bütün personel katılım sağlamış, ayrıca; departman başı pozisyonlarının kaldırılması ile birlikte artan karların yarısı hat çalışanlarının ücretlerine dağıtılmış ve sonuç olarak işten çıkma oranlarında ve ödemelerde azalma meydana gelmiş, çalışan tatmini ve liderlik yetenekleri artmıştır²⁸⁶.

Konaklama endüstrisinde *altı sigma* yaklaşımının benimsenmesi de örgütsel bir yenileşim olarak görülebilir. İş performansının ve müşteri memnuniyet seviyesinin sürekli olarak artırılması için iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve yeniden tasarlanması düşüncesine dayanan ve mükemmelle yakın bir seviyeye ulaşmayı hedefleyen kalite ve iyileştirme sistemlerinden biri olan *altı sigma* yaklaşımını konaklama endüstrisinde ilk uygulayan şirket Starwood olmuştur²⁸⁷.

Arizona Carefree'deki The Boulders Oteli kendi kendini yöneten kat hizmetleri takımları yaratmıştır. Her takım görevleri istenildiği şekilde üyelere dağıtılacak şekilde güçlendirilmiştir, aynı zamanda takım otelin yüksek standartlarını sağlamaktan sorumludur, ayrıca kendi oda teftişlerini yürütmelidir, bununla birlikte, tüm personel uygulamaya ve uygulamaları şekillendirmeye katılım sağlamaktadır ve bunun sonucunda kat hizmetleri personelinin bağlılığı ve morali artmaktadır²⁸⁸.

²⁸⁶ Walsh vd., ss.787-804

²⁸⁷ Jean Helms Mills, Kelly Dye ve Albert J. Mills, **Understanding Organizational Change**, Routledge, New York, 2009, s. 101.

²⁸⁸ Walsh vd., ss.787-804

2.5.2.4. Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Yenileşimi

Rekabetin genel olarak oldukça yoğun olduğu konaklama endüstrisinde pazarlamada yeni yöntemlere ihtiyaç duyulabilmekte ve bazı konaklama işletmeleri tarafından çeşitli pazarlama yenileşimleri yapılabilmektedir. Ottenbacher, Gnoth ve Jones 2006 yılında yaptıkları çalışmada konaklama işletmelerinde pazar çekiciliği, pazara yanıt verebilme ve pazarlama görevdeşliği (sinerjisi) gibi pazara ilişkin görünümünün oldukça kritik noktalar olduğunu belirlemişlerdir²⁸⁹. Pazara yanıt verebilmek için müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini iyi belirlemek ve pazar değişimlerine çabuk yanıt verebilmek önemlidir. Başarılı olabilmek için tüketici ihtiyaçlarını karşılamada rakiplerden daha iyi olmak gerekir. Pazarın talebi ve yenileşimin buna uyumu pazara yanıt verebilmeyi belirlemektedir. Bu yenileşimlerin temeli aktif pazar araştırması ve gerçek ya da öngörülen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeyle atılmaktadır²⁹⁰. Etkin pazarlama iletişimi konaklama işletmeleri yenileşimlerinin pazar performansını sağlayan önemli bir başarı unsurudur. Etkin pazarlama iletişimi, etkin ve iyi hedeflenmiş reklam ve/veya tutundurma kampanyalarını; gazetecileri, rehberleri, dergileri yeni hizmet hakkında bilgilendirmeyi ve yeni hizmet ile farklı bir konumlanmayı başarmayı içermektedir²⁹¹. Ayrıca pazarlama iletişiminin konaklama işletmesi hakkındaki farkındalığı artırması da büyük önem taşımaktadır. Burada yeni hizmetin açıklanması ve faydalarının anlatılması, tüketicilerin denemelerinin sağlanmaya çalışılması pazarlamanın etkinliğini sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, başarılı konaklama işletmeleri yenileşimlerinin yüksek somut kalite yaratılmasıyla ortaya çıktığı söylenilebilir.

Bir diğer pazarlama konusu olan işletme içi pazarlamada (internal marketing) çalışanlar oldukça önem kazanmaktadır. Her birey kendi yaratıcılığı ve inisiyatifini kullanarak örgütsel çıkarlara hizmet eden ve misafir memnuniyetini sağlayacak şekilde konaklama işletmesinin ürün ve hizmetlerini pazarlayabilir.

²⁸⁹ Michael C. Ottenbacher, J. Gnoth, ve P. Jones, "Identifying Determinants of Success in Development of New High-contact Services: Insight from the Hospitality Industry", **International Journal of Service Industry Management**, 17(3), 2006, ss. 344-363.

²⁹⁰ Ottenbacher, **Innovation**, ss. 431-454

²⁹¹ Ottenbacher, **Innovation**, ss. 431-454

Çalışanlarının motivasyonunun ve yenileşim projesine bağlılıklarının bu durumda etkili olduğu düşünülebilir.

Konaklama işletmeleri değişen pazar koşullarını göz önüne aldıklarında çeşitli ürün tasarımları ile pazarlamada yenileşim yoluna gidebilmektedirler. Minyatür otel örnekleri misafirlerine sundukları farklı dizayndaki ürünler ile bu kapsamda da değerlendirilebilirler. Aynı şekilde oda içi kasa sistemlerinde farklı tasarımların yeni teknolojiyle birlikte kullanılarak odanın pazarlanmasında bu ürünün de ön plana çıkarılıyor olması bir başka örnektir.

Konaklama işletmelerinin pazarlama karmalarından biri olan konumlandırmada yenileşim ise yine farklı şekillerde ortaya çıkabilen bir yenileşim türüdür. Günümüzde bazı otellerin franchising sistemine geçmeleri konumlandırmada yenileşime birer örnek teşkil etmektedir. Dünya çapında markaların bir ülkenin eski bir otelini yenilemesi ve standartlarına uyarlaması koşuluyla ismini taşımasına izin vermesi bu tür bir uygulamadır. Ayrıca bir otelin ilk kez online rezervasyon sistemini kullanmaya başlaması ya da satışını sağlayacak yepyeni bir dağıtım kanalı ile işbirliğine gitmesi de konumlandırma yenileşimidir.

Tutundurmada yenileşime verilebilecek örnekler oldukça fazladır. Özellikle internet teknolojisinin ilerlemesi, konaklama işletmelerinin tutundurma çabalarını bu mecrada da yürütmelerine olanak sağlamıştır. Büyük, küçük birçok konaklama işletmesi facebook, twitter gibi sanal ortamları tutundurma aracı olarak kullanmaya ve hem daha iyi tanınmaya, hem daha çok kitleye daha kısa sürede ulaşmaya, hem de her türlü yenileşimini bu kanallarla duyurmaya başlamıştır.

Konaklama işletmeleri fiyatlandırmada da yenileşim yapabilmektedirler. Her şey dahil otellerin ilki bu yenileşime örnek gösterilebileceği gibi, EasyHotels gibi fiyatta oldukça büyük farklılık yaratan, pek çok hizmeti ek ücret karşılığı sunan oteller de fiyatlandırma yenileşimi yapmışlardır.

Çalışmanın bu bölümünde incelenen konaklama işletmeleri ve konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen yenileşim türlerine dünyadan verilen örnekler, yenileşim konusunda hem genel hem de kimi noktalarda detaylı örnekleri sunmaktadır. Bununla birlikte, bir konaklama işletmesinin yenileşim yönetimini nasıl başardığının daha detaylı ve bütünsel bir yaklaşımla ele alınması ancak çalışmanın üçüncü bölümündeki örnek olay otellerinde gerçekleştirilen araştırma ile mümkün olmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLEŞİM YÖNETİMİ: ÖZBEK TURİZM OTELLERİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Uluslararası yazında yenileşime dair çeşitli çalışmalara rastlanmasına rağmen konaklama işletmelerinde yenileşimi irdeleyen ve örnekleyen detaylı ve güncel bir çalışma bulunmamaktadır. Turizmin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi düşünüldüğünde rekabetin kaçınılmaz araçlarından biri olarak görülen yenileşim geleceğini düşünen tüm konaklama işletmeleri için büyük önem taşımaktadır.

Bu bölümde Türkiye’de yenileşim konusunda literatüre otel örneği olarak girmiş Point Hotel markasını yaratan Özbek Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin Point Hotel Taksim, Nippon Hotel ve Point Hotel Barbaros markalı üç ayrı oteli incelenmiştir. Yenileşim uzmanlarının önde gelen isimlerinden biri olan Şirin Elçi “İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı” adlı kitabında Point Hotel’i şu şekilde örnek göstermiştir:

İstanbul’daki Point Hotel, farklı tasarımı ve hizmet yaklaşımıyla inovasyona ve pazarlama inovasyonuna bir örnek. Hedef kitlesini iş adamları olarak belirleyen otel ‘ev konforu ve ofis teknolojisini’ bir arada sunarak, iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmış.²⁹²

Bu çalışmada, Point Hotel’in basında da geniş yankılar uyandırmış olan yenileşimlerinin kendisiyle aynı şirkete bağlı diğer otellerindeki yenileşim gelişimleri konaklama işletmelerinde yenileşim yönetimi örneği olarak derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

²⁹² Şirin Elçi, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Nova Yayınları, Ankara, 2006, s.17

Çalışmanın bu bölümüne kadar yenileşim yönetimi ve konaklama işletmelerindeki yenileşimler literatür taramasına dayalı olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Teorilerdeki yenileşim kaynaklarının, yenileşim türlerinin, yenileşim yönetimi bileşenlerinin pratikte konaklama işletmelerinde yönetim ve işleyiş açısından nasıl ele alındığı, ne için ve nasıl yenileşimler yapıldığı ve yenileşimlerin neler olduğu araştırmanın **ana amacıdır**. Teoride elde edilen bilgilerin sınanması ve detaylandırılması için üç otelin yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmış, nitel araştırma tekniğinin görüşme (mülakat) ve döküman inceleme gibi veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca yöneticilerin liderlik türleri, vizyonları ve söz konusu otellerin genel örgüt yapıları ve örgüt kültürlerinin yenileşim yönetimine etkileri, yenileşim girişimleri, uygulamaları ve sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Konaklama işletmelerinde yenileşim konusuna eğilinirken önce arşiv çalışmaları yapılmaya başlanmış, çeşitli gazete ve dergilerden edinilen bilgilerden yola çıkılarak iz sürme (tracer) çalışmalarıyla veriler toplanmış ve görüşme öncesi dolaylı nitel ölçümlerden hareketle görüşmeler Özbek Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş. otellerinde görev yapan yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Özellikle yenileşimi yöneten kişilerin görüşlerinin alınması bu süreç ile ilgili fikirlerin yansıtılması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı konaklama işletmeleri için bir genelleme yapmak olmadığından, aksine bir konuyu derinlemesine incelemek olduğundan Özbek Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Nippon Hotel, Point Hotel Taksim ve Point Hotel Barbaros otelleri ile araştırma kapsamı sınırlandırılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada *olgusalılık* adı da verilen *yorumlayıcı yaklaşım (fenomoloji)* yöntemi benimsenmiştir. Yorumlayıcı yaklaşımın özelliği, olguları yaşandığı şekilde açıklama yaklaşımını benimsemesidir ve pozitivist yaklaşımdan farkı, sosyal olayları fen bilimcilerin yaklaşımı ile izah etmenin geçerliliğini reddetmesidir. Sosyal olaylar/olgular oldukları, yaşandıkları şekilde incelenmeli ve açıklanmalıdır²⁹³. Olgusalılık yaklaşımında araştırmacı neyin ve neden olduğunu anlamaya çalışır ve bu bakımından pozitivist yaklaşımla karşılaştırılacak olursa, küçük örneklem üzerinde olgusalı yaklaşım ile çalışmak büyük örneklem üzerinde çalışmaktan daha uygundur²⁹⁴. Yenileşim gibi bir olgunun anketlerde yer alan önceden belirlenmiş bazı seçeneklere indirgenmesi konu üzerinde detaylı bilgi edinmede yetersizlik yaratabileceğinden nicel veri toplama yöntemleri yerine nitel veri toplama yöntemleri tercih edilmiştir.

Araştırma yönteminde *örnek olay çalışması* uygulanmıştır. Örnek olay çalışması, bir olay hakkında kapsamlı bilginin elde edilmesi ya da birbirine yakın az sayıdaki vakanın incelenmesi olarak tanımlanabilir²⁹⁵. Örnek olay çalışmasında yapılan derinlemesine sorgulama ile bir kişi, grup veya kurum hakkında ayrıntılı veriler elde edilir, böylece üzerinde çalışılan deneğin hali hazırdaki durumunu açıklayan unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılarak, araştırmaya konu olan deneğe ilişkin “ne”, “niçin” ve “nasıl” sorularına cevap alınmış olur²⁹⁶. Çalışmada kullanılan örnek olay yönteminde *yarı yapılandırılmış görüşme (mülakat)*, ve *doküman analizi* gibi veri toplama araçları kullanılmıştır.

Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin seçilmesinin nedeni ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler

²⁹³ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004, s. 55.

²⁹⁴ Atila Yüksel ve Fisun Yüksel, **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Turhan Kitabevi, Ankara 2004, s. 53.

²⁹⁵ Yüksel vd., s.167.

²⁹⁶ Altunışık vd., s. 58.

kadar esnek olmamasıdır. Bu sayede beklenenden daha fazla ve ayrıntılı bilgi edinilmiştir.

Söz konusu oteller üzerinde *iz sürme (tracer) çalışması ve döküman inceleme* yoluyla detaylı araştırma yapılmaya 2008 yılında başlanılmıştır. Öncelikle iz sürme çalışmasıyla örnekleme ölçütü oluşturulmuş, daha sonra ilgili bilgi vericilerin ilk tanımlanması yapılmış, daha sonra ise veri toplama ve sonraki bilgi kaynaklarının tanımlanması yapılmış ve doyma noktasına ulaşıldığında, yani görüşme yapılan kişilerden yaklaşık olarak aynı bilgiler alınmaya başlandığında ve daha fazla konuya ilişkin bilgi elde edilemediğinde çalışma tamamlanmıştır. Her üç otelde uzun süreli gözlemler (katılımsız gözlem-doğal gözlem; ürün ve hizmetleri bir misafir gibi gözlemleyerek, işletmeleri detaylı bir şekilde farklı zamanlarda dolaşarak ve çalışanlarla yapılandırılmamış görüşmeler yaparak, işletme içi eğitimlere katılarak) yapılmış, ilgili dökümanlar (ikincil veriler) incelenmiştir. 2009 yılının ortasında yöneticilerle yenileşim üzerine görüşmelere başlanmış ve yeni açılan Point Hotel Barbaros'un açılış çalışmalarından dolayı görüşmeler Ekim 2009'da tamamlanabilmiştir.

Çalışmada ayrıca Türkiye'de ilk kez insan kaynakları işlevlerini tamamen dış kaynak olarak kullanmaya başlayan Özbek Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin eğitim ve danışmanlık dış kaynak firması, Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri firmasının kurucu yöneticisi ile insan kaynakları işlevlerini yürüten yetkilileri ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmış, gözlem ve döküman inceleme teknikleri bu firmada da kullanılarak, Özbek Turizm otellerinin yenileşim derinlemesine anlaşılmasına çalışılmıştır.

Amaç yönünden *keşfedici (exploratory) araştırma* sınıfına giren bu çalışmada ayrıntılı kaynak taramasıyla ve konunun uzmanlarıyla görüşme yöntemiyle “ne oluyor?” sorusuna cevap aranmış, konu hakkındaki bilgiler derinleştirilmeye ve konuyu daha değişik boyutlarıyla anlamaya çalışılmıştır. *Betimsel analiz* tekniğiyle verilerin sınıflandırılması, özetlenmesi ve sonuçlandırılması gerçekleştirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNUMU VE ANALİZİ

Öncelikle araştırma kapsamına alınan Özbek Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve otelleri hakkında elde edilen genel tanımlayıcı bilgileri sunmakta ve her otelin kendi yapısı içinde yenileşimlerinin ve yenileşim yönetimi şekillerinin incelenmesinde fayda görülmektedir.

3.4.1. Özbek Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Örnek Olay Otelleri

Özbek Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1987 yılında kurulmuştur. Kuruluşundan 2 yıl sonra 1989'da Özbek Turizm, İstanbul Taksim'deki Talimhane bölgesinin ilk dört yıldızlı oteli olan *Nippon Hotel*'i hizmete açmıştır. 1992 yılında Nippon Hotel'in kapasitesi artırılmış, 155 odayla hizmet sunmaya devam etmiştir. 2006 yılında ise tamamen yenilenmiş, 171 odası ile dört yıldız superior (dört yıldız üzeri) bir otel olan Nippon Hotel İstanbul'un merkezi olarak bilinen Taksim'de yer almaktadır.

Nippon Hotel'in binası oldukça modern bir tasarıma sahiptir. Oda ve genel alanlar minimalist bir şekilde dizayn edilmiştir. Dekorasyonda Uzakdoğu konsepti hakimdir. Bu dekorasyon Japonca'da Japonya anlamına gelen Nippon adıyla da örtüşmüştür. Mimar ekibinin önceliği iş amaçlı seyahat eden otel misafirlerine çalışma ve dinlenme ortamlarında ihtiyaç duyabilecekleri her türlü teknolojiyi yerleştirmek olmuştur.

Otelin içerisinde 152 adet standart oda, 2 adet penthouse (çatı katı oda), 7 adet corner deluxe oda (üstün nitelikli köşe oda), 10 adet junior suite (küçük süit) olmak üzere toplam 171 oda bulunmaktadır. Asma katta bulunan Nippon Restaurant Türk ve Dünya mutfağından çeşitli lezzetler sunmaktadır. Lobi katında yer alan Nippon Bar'da zengin içecek menüsü ve hafif yiyecekler sunulmaktadır. Toplantı salonları çeşitli büyüklüklerde olmak üzere altı adettir. Samurai I, Samurai II, Saya, Sakura, Shougun I, Shougun II olmak üzere her toplantı salonuna Japon kökenli

adlar verilmiştir. Toplantı salonları oldukça modern ve minimalist çizgiler taşımakta ve gelişmiş teknolojik hizmetler sağlamaktadır. Otelin Fitness Center'ı (spor merkezi) Talimhane bölgesinin en büyük spor salonudur ve misafirlere son teknoloji ile birleşmiş kardiyo ve gym aletleri ile spor yapma imkanı sunulmaktadır.

1997 yılında yine aynı bölgede Otel Taksim Plaza adında dört yıldız superior olan otelini 154 odasıyla hizmete sunan Özbek Turizm, 2004 yılına gelindiğinde Otel Taksim Plaza'yı ek bir binayla birleştirmiş, oda sayısını 194'e çıkartmış ve modern mimarisi ile bölgenin ilk dizayn oteli olan *Point Hotel*'e dönüştürmüştür. Özbek grubu ikinci Point Hotel'i (Point Hotel Barbaros) açtığında, önceki otelin adı *Point Hotel Taksim* olarak değiştirilmiştir.

Point Hotel Taksim'in binası da Nippon Hotel gibi oldukça minimalist ve modern bir tasarıma sahiptir. Otelin içerisinde 176 deluxe oda (üstün nitelikli oda), 3 executive suite (yönetici süiti), 10 adet junior suite (küçük süit), 7 senior suite (büyük süit) olmak üzere toplam 194 oda bulunmaktadır. Point Hotel Taksim'de 2 adet restoran, 4 adet bar, 6 konferans salonu ve 1 balo salonu hizmet vermektedir. Boğaz manzarasına sahip olan ViewPoint Restaurant'da kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği Türk ve Dünya mutfağından çeşitli lezzetlerle sunmaktadır. Cafe Jolie'de ve After6 Bar'da zengin içecek menüsü ve hafif yiyecekler sunulmaktadır. Ayrıca otelin içinde İstanbul'un ilk Japon restoranlarından olan Udonya da yer almaktadır. Toplantı salonları çeşitli büyüklüklerde olmak üzere altı adettir. Toplantı salonları oldukça modern ve minimalist çizgiler taşımakta ve gelişmiş teknolojik hizmetler sağlamaktadır. Otelde ayrıca Fitness Center, Sağlık Merkezi (Spa & Wellness Center) ve kapalı yüzme havuzu da bulunmaktadır.

Point Hotel Barbaros 2009 yılında Türkiye'nin **ilk** art-tech (sanat-teknoloji) oteli olarak açılmıştır²⁹⁷. 65 tanesi executive olmak üzere 204 odası ve çatısında helikopter pisti bulunmaktadır. Büyüklükleri 25 metrekareden 900 metrekareye kadar değişen 1 tanesi balo salonu olmak üzere toplamda 18 toplantı salonu iş

²⁹⁷ Bazı birimlerinin 2010 yılı başlarında açılması planlanmaktadır.

dünyasının tüm taleplerine yönelik son teknolojiyle donatılmıştır. Yapılan açıklamalara göre Point Hotel Barbaros 60 milyon Euro'ya mal olmuştur.

Microsoft'la yapılan işbirliği sonucunda otele özel yazılım hazırlanan binada medya merkezi ile oyundan filme, eğlenceye, kültüre kadar hemen hemen her türlü hizmet verilmektedir. Point Hotel Barbaros'ta İstanbul Kültür A.Ş. ile işbirliğinde kurulan bir kütüphane de yer almaktadır.

Küratörlüğünü Beral Madra'nın gerçekleştirdiği, otelin dört bir yanında 26 sanatçının 265 eserinden oluşan sürekli açık bir sergi ile videoart (videosanat), heykel, resim, fotoğraf, enstalasyon (yerleştirme sanatı) gibi çağdaş sanat yapıtları takip edilebilmektedir. İstanbul Modern'in Point Hotel Barbaros'ta bulunan mağazasında ise, müze koleksiyonundan ve sergilerden esinlenilerek üretilmiş çok çeşitli hediye seçenekleri yer almaktadır.

1500 metrekarelik alanda kurulu, Play Station 3, PC ve Nintendo Wii gibi dijital eğlencenin her türünün birarada bulunduğu "The Game"nin yakın zamanda hizmete açılması planlanmaktadır.

Point Hotel Barbaros'un ana restoranı olan Roof Restoran, 180 derece boğaz manzarasına sahiptir. Amerika, Brezilya, Arjantin, Şili ve Meksika gibi dünyanın çeşitli ülkelerinde 25 şubesi bulunan İtalya'nın dünyaya açılan en büyük İtalyan zincir restoranı olan Piola markasının da Türkiye'deki ilk ve tek restoranı Point Hotel Barbaros'ta açılmıştır. .

Türkiye'nin önde gelen spor merkezi markalarından biri olan Mayadrom Sport Center'ın 1800 metrekarelik alanda misafirlere geniş yelpazede hizmetler sunmaktadır. Spor merkezinin yanı sıra bir Spa (sağlık) merkezi ve yarı olimpik, 900 metrekarelik havuz da hizmete sunulmuştur.

Kısa tarihçesinde de görülebileceği gibi Özbek Turizm sürekli yenilikler için yatırım yapmaktadır ve genel koordinatörleri şu an zincire eklenecek yeni bir otel için uygun bir yer arayışında olduklarını belirtmektedir²⁹⁸.

3.4.2. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Yönetimi

Çalışmanın bu bölümünde örnek olay otellerindeki yenileşimler üzerine sunulan bilgiler Nippon Hotel Genel Müdürü Özgür Muslu (Point Hotel eski Teknik Servis Müdürü), Point Hotel Taksim Genel Müdürü Nuri Kalyoncu (Nippon Hotel eski Genel Müdürü), Point Hotel Barbaros Genel Müdürü Cihan Yılmaz (Point Hotel Taksim eski Genel Müdürü), Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri işletme sahibi ve eğitmeni Müjen Ağaoğlu ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden, otellerde ve dış kaynak şirketinde yapılan döküman incelemelerinden derlenmiştir. Point Hotel Barbaros'un açılışı dolayısıyla terfiler ve grubun bir otelinden diğerine geçişler yaşanmıştır. Araştırmanın görüşme evresinde yönetimde yeni değişiklikler olmuş olmasından dolayı söz konusu yöneticiler daha önce görev yaptıkları otel hakkında da bilgilerini paylaşmışlardır. Tüm bilgiler bir araya getirilerek örnek olay otellerinde yenileşim yönetimi incelenmiştir. Betimlenen görüşmelerden ve doküman incelemelerinden derlenen bilgiler betimsel analizle karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Nippon Hotel'in Genel Müdürü Özgür Muslu, daha önce uzun yıllar Point Hotel Taksim'in Teknik Servis Müdürlüğü görevini yerine getirdiğini ve Nippon Hotel'in tamamen yenilenmesinin ve Otel Taksim Plaza'nın Talimhane bölgesinin ilk dizayn oteli olan Point Hotel'e dönüştürülmesinin yanında Point Hotel Barbaros'un da açılış çalışmalarında yer aldığını belirtmektedir. Bu bakımdan her üç otelde de yenileşimin nasıl yönetildiği konusunda en kapsamlı bilgiyi şu şekilde vermiştir:

²⁹⁸ Esengül Metin, "Ara Güler'den Feyzaldı, 'Artech' Point Otel Açtı", Milliyet Gazetesi, <http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetay&ArticleID=1139816&Date=16.09.2009&Kategori=ekonomi&b=Ara%20Gulerden%20feyzaldi,%20%20Art-Tech%20Point%20otel%20acti>, (16.10.2009)

“Öncelikle ne orijinal olur diye düşünüyoruz. Özellikle teknolojiyi çok yoğun kullanıyoruz. Misafirlere daha iyi hizmet sunmak, ekstra bir şeyler verebilmek, çevredeki çok sayıda otelden farklılaşmak için Otel Taksim Plaza, Point Hotel Taksim’e dönüştürüldü. Açılış öncesi herkes, Yönetim Kurulu üyeleri ve departman müdürleri birlikte çalışıyor. Toplantılarda; araştırma, deneme, misafir görüşlerini alma ve fikir üretme sonucunda ortalama 50 sayfalık değerlendirmeler ortaya çıkıyor. Dünyadaki tüm otelleri web sitelerinden inceliyor internetten, tüm teknoloji fuarlarını takip ediyoruz. Yeni ürünler bulunduğunda üreticileri ile temasa geçiyoruz. Örneğin bir araştırmamız sırasında “Light Book” adlı jetlag cihazını keşfettik ve hizmete sunabilmek için bu cihazlardan aldık. Bu cihazlar açıklamaları ile birlikte uzun süren bir uçak yolculuğu ile gelen misafirlerin odalarına yerleştiriliyor ve cihazın ürettiği özel bir ışıkla jetlag etkileri ortadan kaldırılıyor. Ozon makinesi içeriye ozon (O₃) veriyor ve birçok hastalığı da deniz etkisi veren negatif iyonlar ile iyileştiriyor. Ozon havadaki moleküllere yapışıp yere inerek havayı da temizliyor. Odanın içinde açık bırakıldığında koku ya da havasızlık sorunları da giderilmiş oluyor. Guest Care²⁹⁹ departmanı misafirin geldiği ülkeyi, misafir otele gelmeden önce belirliyor, örneğin Amerika gibi uzak bir yerden geliyorsa odasına Light Book’un konulması sağlanıyor. Yatırım ve yenileme aşamalarında kazanç-kayıp analizleri yapıyor ve yeniliklerin “halkla ilişkiler” anlayışımıza uymasına da önem vererek, her yeniliği “misafir odaklı” bir anlayışla düşünmeye çalışıyoruz.”

Point Hotel Barbaros Genel Müdürü Cihan Yılmaz da yenileşim yönetimini nasıl gerçekleştirdiklerini şu şekilde açıklamaktadır:

“Periyodik olarak uyguladığımız gizli misafir programı³⁰⁰ndan sonra aylık inovasyon toplantıları yapıyoruz. En alttan en üst düzeye kadar tüm çalışanlar inovasyonun içerisinde olduğu için bu toplantılarda çok enteresan fikirler ortaya çıkıyor. Bunun yanında Ar-Ge çalışmaları da yapılıyor. Özel araştırmalar konuyla ilgili 4-5 yöneticimiz tarafından yürütülüyor. Özel bir yeniliğin, bir ay boyunca deneme uygulaması yapılıyor, sonra masaya yatırılıyor. Değerlendirmemizi yapıp farklı noktalara ulaşmaya çalışıyoruz. Yeni uygulamalarda misafirlerimizden %90’ın üzerinde olumlu geribildirim gelirse uygulamayı sürdürüyoruz, eğer %90’ın altındaysa uygulamayı daha fazla sürdürmüyoruz.”

²⁹⁹ Misafir İlişkileri departmanına verilen özel ad

³⁰⁰ Normal bir misafir gibi davranarak otel standartlarını ve hizmet kalitesini denetleyen, konaklama deneyimini konaklama sonrasında, en ince ayrıntısına kadar yönetime sunan bir gizli misafir aracılığı ile yürütülen program.

Cihan Yılmaz, Point Hotel Barbaros yenileşimini ise şu şekilde açıklamaktadır:

“Dünyaya baktığımız zaman tüm otelciler bir farklılık yaratmaya çalışıyor. Biz de araştırdık, minimal ya da sadece sanatı yansıtan oteller zaten vardı. Biz ise hem sanatı hem teknolojiyi biraraya getirmek istedik.”

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, örnek olay otellerinde yenileşim yönetiminin ilk basamağı olan, yenileşim sürecinin ilk aşaması yenileşim ihtiyacının ortaya çıkması ile *yenileşime başlama aşaması*, çalışmanın literatüre dayalı ilk bölümünde belirtildiği gibi olmakta, yenileşim fırsatının farkına varılmasıyla yoğun araştırmalar ve toplantılar yapılmasıyla gerçekleşmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde yenileşimin yönetim tarafından benimsenmemesi durumunda başlama aşamasında terk edilebileceği belirtilmişti. Benzer bir durum örnek olay otellerinin yenileşimi nasıl yürüttükleri konusunda yöneticilerle görüşürken Özgür Muslu tarafından da aşağıdaki gibi örneklendirilmiştir:

“Point Hotel Taksim’e NASA teknolojisi ile yapılan tamamen vücudun şeklini alan yataklardan 5 adet getirildi ve 5 odaya yerleştirildi. Bu odalara yatakla ilgili birer anket formu da bırakıldı. Bu odalar yaklaşık bir ay boyunca satıldı ve 100 anket formu misafirler tarafından dolduruldu. Yönetim tarafından sonuçlar incelendiğinde pek çok misafirin fark göremediğini belirttiği, bir kaçının “çok iyi”, bir kaçının ise “hiç uyuyamadım” dediği görüldü. Memnuniyetin %2 çıktığı bu uygulamalı araştırmada, bir de memnuniyetsizliklerin ortaya çıktığı görüldüğünden uygulamadan vazgeçildi. Point Hotel Barbaros’un da açılışından önce odalardaki yatakların başuçlarına yerleştirilen LCD panel ile tüm ışıkları kontrol edecek bir sistem düşünülmüştü. Ancak önceki deneyimlerimize dayarak bazı karmaşık teknolojik sistemlerin misafirlere kolaylık sağlamakla birlikte zorluk da çıkartabileceğini düşündük. Örneğin elektronik kasalar, etkileşimli televizyonlar bile bazen bazı misafirlerin bu teknolojilerle ilk karşılaşmalarında kolay anlaşılır bulunamayabiliyor ve söz konusu ışık kontrol sisteminin de kolay anlaşılır olmamasından dolayı bu ürünün kullanımından vazgeçtik.”

Yukarıdaki açıklamada bir yenileşim uygulamasına deneysel bir şekilde başlandığı; ki buna kısmen yürütme aşaması da denilebilir; ancak bu yeni uygulamanın beklenen sonucu vermemesinden dolayı terk edildiği görülmektedir,

son örnekteki yenileşim konusu ise, fikirlerin üretildiği, başlama aşamasının başında terkedilmiştir.

Örnek olay otellerinin her üç yöneticisi de misafirlerden gelen bazı isteklerin belirli bir yüzdeye ulaşmasıyla yatırım kararı alındığını ve yatırım yapılmaya başlandığını belirtmiştir. Misafirlerden edinilen bilgiler sonucunda yapılan bu tür bir yenileşim ise Nippon Hotel’de, yeni olmasına rağmen bazı misafirlerin alçak bulunduğu restoran sandalyelerinin tamamen değiştirilmesi, yenilenmesi olmuştur. Önceki sandalyeleri bir üniversiteye bağışlayan yönetim, oldukça farklı ama oturma rahatlığı açısından daha çok sayıda misafiri memnun edebilecek standart yükseklikte sandalyeleri kullanıma sunmuştur.

Nippon Hotel, Point Hotel Taksim ve Point Hotel Barbaros yönetimleri ile yapılan görüşmeler sonucunda yenileşim ihtiyacının özellikle yoğun rekabet ortamında diğer otellerden farklılaşmak, ürün ve hizmetlere değer katmak, misafir memnuniyetini artırmak yönünden hissedildiği anlaşılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde açıklanan yenileşim yönetimi sürecinde olduğu gibi; çevre, misafir talepleri ve finansal kaynaklar aracılığıyla yenileşime başlama ya da başlamama ve yenileşimin benimsenmesi durumunda ise yürütme kararları verilmektedir. Bu açıdan yenileşim yönetim süreci her üç otelde de benzer yapıda işlemektedir.

Point Hotel Taksim’in Genel Müdürü Nuri Kalyoncu’da yenileşim yönetimiyle ilgili durumu şu şekilde özetlemektedir:

“Özellikle yapılan yoğun araştırmalar ile dünyada keşfedilen yenilikler, teknolojik gelişmeleri sürekli takip ediyoruz. Keşiflerle birlikte, misafirlerin görüşlerinden ve çalışanların fikirlerinden yola çıkarak da yaratıcılığı beslemeye ve desteklemeye çalışıyoruz.”

Point Hotel Barbaros Genel Müdürü Cihan Yılmaz da benzer bilgiler vermektedir:

“Yenileşime başlamamızda periyodik olarak gerçekleştirdiğimiz toplantılar, Guest Care tarafından kayıt altına alınan misafirlerin

yorumları ve çalışanların yaptıkları gözlemlerden keşfettikleri ihtiyaçlar doğrultusunda toplanan fikirler etkili olmaktadır.”

Yenileşimin yürütme aşamasında ise önce yenileşimin uygulamasına başlanmakta (örneğin; daha önce de belirtildiği gibi, bazı ürünlerin hizmete sunulmasında önce belirli sayıda odada denenmesi ve misafir görüşlerinin alınması) ve sonrasında uygulama netleştirilerek sürekli yürütülmekte ya da anlamlı bir memnuniyet oranı yakalanamaması, aksine memnuniyetsizliklerin baş göstermesi durumunda da uygulamadan çekilebilmektedir. Yenileşimin yürütülme aşamasında önem verilen bir diğer hususun ise örgüt içinde yenileşim nedenlerinin ve sonuçlarının iyi bir şekilde anlaşılmasının ve kabul görmesinin sağlanması olduğu belirtilmektedir. Bu noktada yenileşimin tamamen benimsendiği zaman ve örgütün bir parçası olduğu zaman tamamlandığı söylenilebilir. Ancak konaklama işletmeleri durağan bir çevreye sahip olmadığından, sürekli insanlarla etkileşim halinde olduklarından ve bireylerin, kitlelerin beklentileri hızla değişebildiğinden, ayrıca teknoloji de sürekli ilerlediğinden kademeli ve destekleyici yenileşimlerin örnek olay otellerinden de elde edilen bilgilere dayanarak hemen hemen sürekli ortaya çıkabildiği söylenilebilir.

3.4.3. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Kaynakları

Daha önce araştırmanın literatüre dayalı bölümünde yenileşim kaynakları olarak beklenmedik oluşumlar, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, endüstri ve pazar yapısındaki değişiklikler, demografik değişiklikler, algılamadaki değişiklikler, yeni bilgi, pazarlar ve misafirler, tedarikçiler açıklanmıştı. Nippon Hotel, Point Hotel Taksim ve Point Hotel Barbaros'ta hangi kaynakların yenileşimde rol oynadığına dair bilgiler yine yöneticilerle yapılan görüşmelerle elde edilmiştir.

Point Hotel Barbaros'un Genel Müdürü Cihan Yılmaz yenileşim kaynakları ile ilgili şu bilgileri vermektedir:

“Çalışanların ve misafirlerimizin önerilerini alıyoruz. Çalışanlarla beraber beyin fırtınaları yapıyoruz ve bunu destekleyen kurumsal kültürle inovasyonu süreklilik arz eden bir şekilde uygulamayı ilke

ediniyoruz. Örneğin, her geçen gün büyüyen elektronik rezervasyon kanalları pazarına en iyi şekilde giriş yapmak için 'Worldhotels' konsorsiyumuna Point Hotel Taksim, Türkiye'den ilk olarak dahil olmuştur. 'Voiceover IP' sistemiyle yurtiçi ve yurtdışı telefon konuşmalarında çok düşük ücretli bir hizmet sunuldu. Tüm misafirlerimizin odalarında bulunan kablolu ve interaktif televizyonlar sayesinde ve kablosuz bir klavye yardımıyla, ek ücret ödemedi internet hizmeti almalarını sağladık. Point Hotel Barbaros'ta ise tüm bu teknolojileri bir adım daha ileriye taşıdık."

Yukarıdaki açıklama yenileşim kaynağı olarak birkaç noktaya vurgu yapmaktadır. Özellikle pazarlar ve misafirlerin ve yeni bilginin yenileşim kaynakları olarak önce çıktığı söylenilebilir. Cihan Yılmaz aşağıdaki açıklamasıyla da süreç ihtiyaçlarının da bir yenileşim kaynağı olduğunu açık bir şekilde belirtmiştir:

"Günümüzde üniversitelerden ve meslek liselerinden mezun olan kişiler sayesinde eğitilmiş personel bulmak giderek kolaylaşıyor. Ancak, turizm sektöründe eğitim sürecinin bir sonu olmamalı. İnsan kaynaklarını ve mesleki eğitimleri dış kaynaktan temin ederek bu alanda bir ilki gerçekleştirdik. İnsan kaynaklarındaki dış kaynak firmamız Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri bize 'doğru işe doğru insan' sloganımızla işe alım mülakatlarından otelde sürekli devam eden eğitimlere kadar her aşamada eşlik etmekte."

Tüm insan kaynakları süreçlerini dış kaynak kullanarak yürütmeye başlayan Türkiye'deki ilk otel Point Hotel Taksim olmuştur. Bununla birlikte, aynı çalışma Nippon Hotel'de de gerçekleştirilmiş ve Point Hotel Barbaros'un da açılışından önce ve açılış sonrasında aynı firma (Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri) insan kaynakları süreçlerini yürütmüş ve yürütmeye devam etmektedir.

Cihan Yılmaz, uyumsuzlukların, endüstri ve pazar yapısındaki değişimlerin de bir yenileşim kaynağı olduğuna vurgu yapmakta ve pazardaki bazı boşlukları doldurmak niyetiyle de yenileşimler yapıldığına dikkati çekmektedir. Örneğin kendisine resepsiyonda yer alan M-bot'ların varoluş nedenleri ve amacı sorulduğunda, şöyle bir açıklama getirmiştir:

"M-bot'un tek amacı, misafir memnuniyetidir. Misafirlerimizle onların ana dilinde anlaşmamız için isteklerini yazmaları yeterli. Dünyada altı

milyar kişinin konuştuğu 3 binden fazla dil var. Biz bu sistem sayesinde hepsiyle aynı dili konuşma imkanı buluyoruz.”

Nippon Hotel Genel Müdürü Özgür Muslu yenileşim kaynaklarını şu şekilde belirtmektedir:

“Yoğun rekabet ortamında diğer otellerden farklılaşmak, ürün ve hizmetlere değer katmak, misafir memnuniyetini artırmak için sürekli araştırma yapıyoruz. Teknoloji, çevre, misafir talepleri ve finansal kaynaklar belirleyici oluyor.”

Yukarıdaki açıklamadan Nippon Hotel’in temel yenileşim kaynaklarının da diğer örnek olay otellerindeki gibi öncelikle pazarlar ve misafirler, yeni bilgi olduğu görülmektedir. Özgür Muslu da süreç ihtiyaçlarından kaynaklanan bir yenileşim örneği olarak Hotrain ile birlikte çalışmalarını vermiştir. Misafir beklentileri ve gerçekler arasındaki oluşabilecek olası bir uyumsuzluk öngörümünden kaynaklanan bir yenileşime örnek olarak da Point Hotel Barbaros’ta yapılan bir yenileşimi örnek vermiştir:

“Point Hotel Barbaros’ta odalarda bulunan televizyonlar açıldığında Windows Media Center hizmetine erişiliyor. DVD oynatıcı, kamera gibi aletleri televizyona bağlamak için Media Hub adlı cihazlar odalara yerleştirildi. Doğrudan televizyona bağlı bu cihaza, CD çalar, dizüstü bilgisayar gibi her türlü medya aleti takıldığında görüntü televizyona aktarılabilen, böylece misafirlerin istedikleri videoya, fotoğrafa ve müziğe ulaşmaları kolaylaştırılmakta.”

Nippon Hotel’de yapılan bir yeni bilgi kaynaklı bir diğer yenileşimi otelin genel müdürü Özgür Muslu şu şekilde açıklamaktadır:

“Think Client adlı daha önce hiçbir otelde kullanılmamış bir tür akıllı bilgisayar sistemi kullanıyoruz,. RAM³⁰¹, Harddisk³⁰² olmadan, anabilgisayara bağlı bu sistem sayesinde hiçbir bilgisayar değiştirilmemize gerek kalmıyor, gerektiğinde sadece ana server³⁰³’ı değiştiriyoruz. Eğer kullanılan herhangi bir yazılım buna uyum

³⁰¹ rastgele erişimli hafıza (Random Access Memory)

³⁰² sabit bellek

³⁰³ sunucu

sağlamıyorsa, yazılım yetkilileri ile görüşüyoruz ve uyumlaştırma için gereken yapıyor.”

Point Hotel Taksim Genel Müdürü Nuri Kalyoncu da yenileşim kaynaklarını benzer şekilde özetlemektedir:

“Genel olarak yenilik kaynaklarımız, amacımız misafir memnuniyetini en üst düzeye çıkartmak, maliyetleri düşürmek ve sektörde beklentilerin üzerinde bir hizmet sunabilmek olduğundan, pazar, misafirler, yeni bilgi ve süreç ihtiyaçları. Örneğin, Nippon Hotel’de geçen yıl Braille Alfabesiyle öğrenim gören görme engelli vatandaşlarımızın, okuyacak yayın organları olmaması nedeniyle alfabeyi unutma tehlikesiyle karşı karşıya kaldıklarını öğrendiğimizde, otel olarak katkıda bulunmak istedik. Hem otelimizdeki misafirlerimize, hem de Görülmeyen Gazeteye ihtiyaç duyan vatandaşlarımıza bir kültür hizmeti sunmaya başladık.”

Nuri Kalyoncu’nun belirttiği yenileşim kaynakları da özellikle pazarlar ve misafirler, süreç ihtiyaçları, yeni bilgi ve uyumsuzluklar olmuştur. Misafirlere sunulan genel yayınların görmeyen misafirlerin erişiminde yarattığı uyumsuzluk, Braille alfabesi ile yazılmış bir gazete sayesinde giderilmiştir. Nuri Kalyoncu pazarda farklılaşmak ve en iyi hizmeti sunmak için kullanmaya başladıklarını belirttiği GuestWare sistemini de şu şekilde açıklamaktadır:

“GuestWare yazılımıyla, otelimize bir kez gelen bir konuğumuzun tüm bilgilerini, bilgi teknolojileri altyapısında tutarak, ihtiyacımız olduğunda sistemden görebiliyoruz. Bir nevi “kişisel konaklama” diyebileceğimiz sistem sayesinde, misafirin daha önceki kalış süresinde talep ettiği oda seçimi, yastık ve yatak tercihleri, istediği oda ısısı, okuduğu gazete ve dergiler, müzik zevki, minibar seçimleri veya şikayetleri gibi aklınıza gelebilecek her türlü arzusunu kayıt altına aldığımız için ikinci ziyaretinden itibaren herhangi bir talebe ihtiyaç bırakmadan otomatik olarak karşılıyoruz. Misafirin devam eden ziyaretleriyle birlikte, sistem de yaşamaya devam ettiği için her konaklama biraz daha kişisel bir boyut kazanmış oluyor. Otelimizde, GuestWare yazılımıyla başlayan kişisel konaklama dönemiyle, misafir memnuniyetimizi en üst düzeyde tutarken, misafir devamlılığımızı da artırıyoruz. Ayrıca bu sistem ile maliyetlerin düşürülmesi, eldeki somut veriler ışığında stratejik kararların alınması gibi diğer konularda da katkı sağlıyoruz.”

Nippon Hotel Genel Müdürü Özgür Muslu da Nuri Kalyoncu'nun verdiği bilgilerin aynısını vermekte ve ayrıca aşağıdaki bilgileri eklemektedir:

“Guest Care³⁰⁴,’ın kullandığı bu yazılım sayesinde sayesinde oda istatistikleri çıkartılıyor, hem oda, hem misafir bazında inceleme yapıldığı gibi servisi sunan çalışan da kontrol edilmiş oluyor. Hangi odada ne tür teknik sorunlarla karşılaşılabiliyor, ne sıklıkta oluyor ve hangi çalışan görevini; misafir şikayeti ya da isteği kendisine iletdikten sonra; ne kadar sürede tamamlayabiliyor gibi sorulara yanıt alınabiliyor ve tedbirler, uygulamalar bu veriler sayesinde şekillendirilebiliyor. GuestWare yazılımı kullanılarak her ay “3 kez tekrarlanan arızalar” listesi çıkartılıyor ve neden aynı arızanın sık tekrarlandığı inceleniyor ve kalıcı çözüm üretmek için çalışmalar yapılıyor. Böylece hem misafir iyi tanınmış oluyor, bir sorun oluşmuşsa aynı sorun tekrar yaşatılmamaya çalışılıyor, hem de otel iyi tanınmış oluyor, oda sorunları, hangi personelin hangi işi ne kadar sürede yaptığı, kronik sorunların olup olmadığı bulunuyor ve ölçülebilir veriler sağlanmış oluyor. Örneğin bir misafirimiz kahvaltıda somon balığı yemek istediğini belirtmişti ve bu hemen sağlanarak, misafirin tercihi kullanılan yazılıma kaydedildi ve her gelişinden önce isteği yönünde hazırlık yapılmaya başlandı.”

Point Hotel Barbaros'un Genel Müdürü Cihan Yılmaz da Özbek Turizm otellerinde GuestWare programı ile yapılan yenileşimi şu şekilde anlatmaktadır:

“Amerika’da yaygın olarak kullanılan 'Guest Ware' CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) software’ini Türkiye’de ilk biz kullandık. Böylece en ufak misafir ihtiyaç ve istekleri sisteme bağlı olarak çalışan çağrı cihazları sayesinde gerekli birimlere iletiliyor ve sonucu kontrol edebiliyor.”

Nippon Hotel Genel Müdürü'nün Point Hotel Taksim ve Point Hotel Barbaros ile ilgili verdiği aşağıdaki örnek durumlar, uyumsuzluklardan kaynaklanan birer yenileşim olarak değerlendirilebilir.

“Amerika’da kullanılan two way pager³⁰⁵,’ın Türkiye’de yasal olmamasından dolayı bu cihazlara lisans verilmiyor. Ancak Alcatel ve Karel firmalarıyla görüşülüp one way pager³⁰⁶ edinildi ve buna uygun

³⁰⁴ Misafir İlişkileri departmanına verilen özel ad

³⁰⁵ çift yönlü çağrı cihazı

³⁰⁶ tek yönlü çağrı cihazı

bir yazılım hazırlatıldı. Böylece incident³⁰⁷ kodu mesaj atılıyor, sorunu çözümlenen elemanın da ne kadar sürede çözümlendiği denetlenebiliyor.”

“Point Hotel Babaros’un odalarında hizmete sunulan Windows Media Center’ı normalde kablolu televizyon desteklerken, yönetim 1000 kanal istediği için uydu yayını destekleyen bir kart şart oldu. Botech uydu sistemleri şirketi bu duruma uygun bir yazılım üretti ve sistem çalıştırıldı.”

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.1.) örnek olay otellerindeki yenileşim kaynakları görüşme yapılan yöneticilerin hem yenileşim kaynaklarının sorulduğu soruda, hem de görüşmenin ilerleyen aşamalarında verdiklere cevaplara dayarak sınıflandırılmıştır. Literatüre dayalı araştırma bölümünde “müşteri” sözcüğüyle ele alınan kavramlar (pazarlar ve müşteriler, müşteri odaklılık gibi), çalışmanın bu bölümünde, örnek olay otellerinin ağırlama standartları anlayışı çerçevesinde, “misafir” sözcüğü ile ele alınmışlardır.

Tablo. 3.1. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Kaynakları

Yenileşim Kaynakları	Nippon Hotel	Point Hotel Taksim	Point Hotel Barbaros	Açıklamalar
Beklenmedik Oluşumlar	Yenileşim kaynağı olmamıştır.	Yenileşim kaynağı olmamıştır.	Yenileşim kaynağı olmamıştır.	Her üç otelin yönetimi de yenileşimlerinde beklenmedik oluşumların bir etkisi olmadığını belirtmiştir.
Uyumsuzluklar	Görme engellilerin ihtiyaçlarına özel dergi sunulması Teknolojinin ilerlemesiyle ortaya çıkan uyumsuzluklarda yeni teknolojilerin hizmete sunulması (kablosuz internet-LCD ve plazma televizyonlar, vb.)	Teknolojinin ilerlemesiyle ortaya çıkan uyumsuzluklarda yeni teknolojilerin hizmete sunulması (kablosuz internet-LCD ve plazma televizyonlar, vb.) Teknolojik ekipmanının kullanım kolaylığını	Media Hub kullanımı	Ürün ve kullanımında ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar misafir odaklı bir anlayışla yenileşimleri ortaya çıkarmıştır.

³⁰⁷ olay

		artıracak özel yazılımların kullanılması		
Süreç İhtiyaçları	İnsan Kaynakları işlevlerinin tamamen dış kaynak olarak kullanılması World Hotels'e üye olunması	İnsan Kaynakları işlevlerinin tamamen dış kaynak olarak kullanılması World Hotels'e üye olunması	İnsan Kaynakları işlevlerinin tamamen dış kaynak olarak kullanılması World Hotels'e üye olunması	Türkiye'de ilk kez Point Hotel İK süreçlerini tamamen bir dış kaynak firmasına (Hotrain) vermiştir ve şu anda da Türkiye'de yalnızca Özbek Turizm otelleri bu yenileşimi gerçekleştirmiştir.
Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişiklikler	Endüstri ve pazar yapısındaki boşluklar incelenmiş, Guest Care işlevleri, teknoloji konusundaki son yenilikler yenilikçi ürün ve hizmetler olarak gerçekleştirilmiştir.	Endüstri ve pazar yapısındaki boşluklar incelenmiş, Guest Care işlevleri, teknoloji konusundaki son yenilikler, Ara Güler fotoğraflarının sergilenmesi gibi yenilikçi ürün ve hizmetler olarak gerçekleştirilmiştir.	Nippon Hotel ve Point Hotel Taksim örneklerindeki değişimlerin yanı sıra resepsiyona yerleştirilen 3.000 dilde tercüme yapabilen M-bot, The Game gibi ilkler gerçekleştirilmiştir.	Endüstri ve pazar yapısındaki boşluklar her üç otelde de doldurulmaya çalışılmış ve birinde başarılı yürütülen bir yenileşim daha sonra diğer otele de uyarlanmıştır (M-bot'un Point Taksim'e uyarlanması, Guest Care'in sürekli geliştirilerek her üç otele de uyarlanması gibi).
Demografik Değişiklikler	Yenileşim kaynağı olmamıştır.	Yenileşim kaynağı olmamıştır.	Yenileşim kaynağı olmamıştır.	Her üç otelin yönetimi de yenileşimlerinde demografik değişikliklerin bir etkisi olmadığını belirtmiştir.
Algılamadaki Değişiklikler	2006 yılında otelin baştan aşağıya yenilenmesini hazırlayan kaynaktır.	2004 otelin baştan aşağıya yenilenmesini hazırlayan kaynaktır.	Yönetimin 2009 yılında ülkenin art-tech (sanat-teknoloji) otelini açmasını sağlayan bir kaynaktır.	Yönetim Kurulu'nun tüketicilerin algılamadaki değişikliklerini göz önüne alarak kendi algılamalarında değişiklikler

				yaratmasıyla yenilikçi yatırımlar yapılmıştır.
Yeni Bilgi	Sürekli yapılan araştırmalardan elde edilen yeni bilgiler Think Client, Guestware gibi sistemlerin uygulamaya konulmasını sağlamıştır.	Sürekli yapılan araştırmalardan elde edilen yeni bilgiler Think Client, Guestware gibi sistemlerin uygulamaya konulmasını sağlamıştır.	Teknoloji fuarları, internet araştırmaları ile elde edilen bilgilerle bulunan sistemlerin uygulamaya konulması (Light Book, Windows Media Center, Media Hub, vb.)	Özellikle yeni teknolojik ürünlerin hizmete sunulmasıyla gerçekleştirilen yenileşimlerde yeni bilgi kaynağının her üç otelde de önemli bir kaynak olduğu görülmektedir.
Pazarlar ve Misafirler	Pazardaki rekabet ve misafir görüşleri doğrultusunda hem genel hem de kişiye özel servis yenileşimleri yapılmıştır.	Pazardaki rekabet ve misafir görüşleri doğrultusunda hem genel hem de kişiye özel servis yenileşimleri yapılmıştır.	Pazardaki rekabet ve misafir görüşleri doğrultusunda hem genel hem de kişiye özel servis yenileşimleri yapılmıştır.	Her üç otelin yönetimi özellikle pazardaki rekabet ve misafir görüşlerinin yenileşim yönetimlerinde önemli bir kaynak olduğunu belirtmiştir.
Tedarikçiler	Tedarikçi kaynaklı bir yenileşim bulunmamaktadır.	Tedarikçi kaynaklı bir yenileşim bulunmamaktadır.	Microsoft'un Windows sistemlerindeki yenileşim, oda teknolojilerine yenileşim olarak yansımıştır. Hotel Giant adlı simülasyon oyununun eğitimlerde kullanılmaya başlanacak olması da bu tür bir yenileşimdir.	Tedarikçilerin belirgin bir şekilde yenileşim kaynağı olması durumuna sadece Point Hotel Barbaros'ta rastlanmıştır.

3.4.4. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Türleri

Yapılan araştırmalar sonucunda örnek olay otellerinde oldukça çeşitli ürün ve hizmet yenileşimi, süreç yenileşimi, pazarlama yenileşimi, örgütsel yenileşim, kökten yenileşim, kademeli yenileşim ve destekleyici yenileşim bulgulanmıştır. Bu yenileşim türleri aşağıdaki başlıklar altında detaylandırılmıştır. Ancak bazı yenileşimler birden fazla türün içinde değerlendirilebilmektedirler. Bu açıdan çalışmanın bu bölümündeki yenileşim türleri konusunun sonunda Tablo 3.2’de tekrar bir sınıflandırma yapılmıştır.

3.4.4.1. Örnek Olay Otellerinde Ürün ve Hizmet Yenileşimi

Özbek Turizm’in ilk oteli olan Nippon Hotel’in Talimhane bölgesinde açılan ilk dört yıldızlı otel olması, Point Hotel Taksim’in de Talimhane bölgesinde açılan dizayn otel olması, Point Hotel Barbaros’un da Türkiye’nin ilk beş yıldızlı sanat ve teknoloji oteli olması, grubun işletmeleri ile pazarda gerçekleştirdiği ürün ve hizmet yenileşimleri olarak değerlendirilebilir. Her üç otelde de oldukça çeşitli ürün ve hizmet yenileşimleri gerçekleştirilmiştir.

Özbek Turizm otellerinin üçünde de görülen önemli bir hizmet yenileşimini Nippon Hotel Genel Müdürü tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

“Günümüzdeki bir çok büyük otelde, ki buna bir çok uluslararası zincir oteller de dahildir, ayrıca ücretlendirilen bir çok hizmet Özbek Turizm’in tüm otellerinde misafirlere ücretsiz olarak sunuluyor. Misafirlerimiz ek bir ücret ödemedi otelin her alanında kablosuz internet hizmeti alabilmekte ve dileyen misafirlere kablolu internet hizmeti de ücretsiz olarak sunulmaktadır.”

2004 yılında tamamen yenilenen, Otel Taksim Plaza’dan Point Hotel’e dönüştürülen otelin ve 2006 yılında bütünüyle yenilenen Nippon Hotel’in her odasına LCD (düz ekran) ve plazma televizyonlar yerleştirilmiştir. Point Hotel Taksim’de her odaya, Nippon Hotel’de ise her süit odaya misafirlerin kullanımına sunulmuş olan CD çalarlar yerleştirilmiştir. Tüm bu yenilikler işletmelerin sundukları hizmette yenileşimler yaptıklarını göstermektedir. Dikkat çeken bir nokta

da ilk yenileşimlerin genellikle Point Hotel Taksim’de başlaması ve bu yenileşime kısa süre sonrasında Nippon Hotel’de geçilmesidir. Ancak en son açılan Point Hotel Barbaros, birçok ürün ve hizmet yenileşiminde şu an için ilk ve tek sahip görünen oteldir.

Hizmet yenileşimi kapsamında ücretsiz internet servisinin yanında sunulan diğer ücretsiz hizmet yenileşimlerinden biri odalara Nippon Hotel’de her gün, Point Hotel Taksim de ise ilk giriş günü iki şişe su ikramında bulunulmasıdır. Ayrıca üç otelin de her odasında sürekli çay-kahve servisi için su ısıtıcısı bulundurulmaktadır. Üç otelde de her odaya her gün ücretsiz olarak gazete temin edilmektedir. Ayrıca Nippon Hotel de Time Out İstanbul dergisi de her misafire ücretsiz olarak sunulmaktadır. Üç otelde de her misafir med-line sağlık danışma hattından ücretsiz faydalanabilmektedir; otopark ve vale hizmetleri konaklayan tüm misafirler için ücretsizdir ve her gün saat 15:00’a kadar misafirler ütü servisinden de ücretsiz faydalanabilmektedirler. Point Hotel Babaros’un executive katlarındaki tüm odalarda telefon görüşmeleri ücretsiz bir hizmet olarak sunulmaktadır.

Nippon Hotel ve Point Hotel Hotel Taksim tam donanımlı Business Center’ı (İş Merkezi) da misafirlerine kazandırmıştır. Misafirler bu hizmetten de ücretsiz faydalanabilmektedirler. Nippon Hotel Genel Müdürü Özgür Muslu bu konudaki bir yenileşimi de şu şekilde anlatmaktadır:

“Misafir görüşleri doğrultusunda Business Center’da bir yenilik yaptık. Misafirlerin isteklerini dikkate alarak daha önceden bu birimin içinde bulunmayan yazıcıları da bu noktada hizmete sunduk.”

Nippon Hotel ve Point Hotel Taksim’de, büyük otellerde yaygın olarak kullanılan bir yazılım olan Fidelio kullanılmakla birlikte, Fidelio’ya entegre bir şekilde kullanılan GuestWare yazılımının oldukça farklı olanaklar sağladığı belirtilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu yazılımı Türkiye’de ilk kez kullanmaya başlayan otel Point Hotel Taksim olmuştur ve Özbek grubunun diğer otelleri de bu yazılımı kullanmaktadır.

Özbek Turizm otellerinin toplantı salonlarına yerleştirilen “video konferans sistemi”, üç otelin de teknolojik hizmet yenileşimi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu hizmetin de ücretsiz sunulması bir diğer hizmet yenileşimidir denilebilir. Bu sistem sayesinde toplantı katılımcıları eş zamanlı olarak başka bölgelerdeki katılımcılarla toplantı yapma şansına sahip olmaktadır.

Nippon Hotel’de başlayan ve Point Hotel Taksim’de de uygulanmaya başlayan bir diğer yenilik de otelin güzel kokması için oldukça farklı bir sistemin geliştirilmiş olmasıdır. Bu sistem ile otel içindeki genel alanlara havalandırma sistemi ile parfüm verilmektedir.

Point Hotel Taksim’in oda hizmetlerinde sunduğu bir başka yenileşim ise etkileşimli (interaktif) televizyonlardır. “i-Nux interaktif televizyon sistemi” ile misafir istediği videoyu izleyebilmekte (video on demand), etkileşimli televizyon panelinden internete bağlanabilmekte, müzik dinleyebilmekte ve otelin diğer bölümleriyle ilgili bilgiler alabilmektedir. Ayrıca, daha önce de belirtildiği gibi Point Hotel Taksim’in **ilk** kez, 'Voiceover IP' sistemiyle yurtiçi ve yurtdışı telefon konuşmalarında çok düşük ücretli bir hizmet sunması da hizmet yenileşimidir.

Point Hotel Taksim, Türkiye’de **ilk** defa sadece Point Hotel’e özel olarak hazırlanan şarkılardan oluşan bir CD yayınlamıştır. Sweetdreams (Tatlı rüyalar) adı verilen müzik albümünde always a pleasure³⁰⁸ (her zaman memnuniyetle), wake up call (uyandırma çağrısı), gibi şarkı isimleriyle de sadece Point Hotel’e özgü bir çalışma olduğu vurgulanmıştır. Otelde konaklayan tüm misafirlere odalarındaki CD çalarların üzerinde ücretsiz olarak sunulan albümün prodüktörlüğünü elektronik müzik sanatıyla tanınan Tansu Kaner ve yapımcılığını Point Hotel Genel Koordinatörü Gökhan Özbek yapmıştır.

Point Hotel Barbaros’ta ise Sweetdreams adı verilen kavram değiştirilip geliştirilmiştir. Ağırlıklı olarak işadamlarından oluşan misafirleri rahat ettirmek için ‘Sweetdreams’ konsepti dahilinde, misafirlerin kendi dillerinde ninniden ılık ballı

³⁰⁸ Point Hotel’in sloganı

süte, yastık menüsünden uyku masajına kadar her türlü hizmet bir araya getirilmiştir. Bu hizmeti Point Hotel Barbaros Genel Müdürü şu şekilde açıklamaktadır:

“204 odalı 360 yatak kapasiteli otelimizde Yataş’ın sadece bize özel ürettiği yataklar kullanılıyor. Point Hotel Taksim’de uykudan önce dinlenecek özel bir CD hazırlatmıştık. Point Hotel Barbaros’ta da ‘Sweetdreams’ adını verdiğimiz konsepti geliştirerek uyguluyoruz. Misafirlerimize iyi bir uyku deneyimi sunmayı amaçlıyoruz. Bu kez Rusya’dan Çin’e kadar dünyadan seçilen 17 ninniden oluşan bir Sweetdreams albümünü hazırladık ve odalara koyuyoruz. Konaklayan misafirlerimiz yatakların başucunda yer alan CD çalar sayesinde uykudan önce bu ninnileri dinleyebiliyorlar. ‘Sweetdreams’ konsepti içinde odalara ballı ılık süt servisi, sweet dreams masajı da var. Ayrıca, “Kaliteli Uykunun 101 Sırrı” adlı bir kitapçık hazırladık. Sayfalarını hızlı çevirince atlayan küçük koyunların olduğu ve rahat uykuya geçebilmek için tavsiyelerin yer aldığı bir kitap.”

Point Hotel Barbaros’un Genel Müdürü, Sweetdreams konsepti için hazırlanan CD’nin Lounge FM ile birlikte düzenlendiğini, Sweetdreams konsepti dahilinde daha önce Point Hotel Taksim’de hizmete sunulmuş olan yastık menüsünün de geliştirildiğini belirtmektedir. Önceki Sweetdreams albümünün elektronik müzik ağırlıklı olduğunu ve şimdikininki ise uluslararası ninnilerden oluşturulduğunu ve yakın bir zamanda müzik marketlerde de satışa sunulacağını belirtmektedir. Yine daha önce Point Hotel Taksim’de kat hizmetlerinin odalara bıraktığı çikolataların yerini Point Hotel Barbaros’ta badem ve cevizle bıraktığı açıklanmıştır. Yılmaz, bu durumu da uyku ile ilgili aldıkları uzman desteğiyle kararlaştırdıklarını ve çikolata yerine uykuya geçmeyi kolaylaştıran antioksidan besinleri tercih ettiklerini ve bu uygulamanın ileride Point Hotel Taksim’e de uyarlanacağını açıklamıştır.

Yukarıdaki açıklamadan hareketle hem ürün hem de hizmet olarak yenileşimlerin gerçekleştirildiği ve araştırmanın ilk bölümünde ele alınan kademeli yenileşim türündeki gibi, yenileşimin örnek olay otellerinde kademeli olarak ilerletilerek yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

Point Hotel Taksim’in önemli bir hizmet yenileşimi de otelin sürekli olarak gezilebilen bir Ara Güler fotoğraf sergisine dönüştürülmesi olmuştur. Türkiye’nin en ünlü fotoğraf sanatçılarından biri olan Ara Güler’in imzalı eski İstanbul fotoğrafları

365 gün, 24 saat gezilebilecek bir modern sanat müzesi anlayışıyla sergilenmektedir. Ara Güler'in 1950'lerin İstanbul'unu resimlediği siyah-beyaz 220 kadar orijinal fotoğrafı sanatçının kendisi tarafından özenle seçilmiş ve odalarda ve genel alanlarda hangisinin nerde durabileceğini belirlenmiş ve tüm fotoğraflar sanatçının isteği ve önerisi doğrultusunda konumlandırılmıştır.

Özbek Turizm özellikle Ara Güler sergisiyle başlattığı bir hizmet yenileşimi olan sanat konseptini Point Hotel Barbaros'ta da sürdürmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi Point Hotel Barbaros'ta, 26 sanatçının 265 eserinden oluşan videoart (videosanat), heykel, resim, fotoğraf, enstalasyon (yerleştirme sanatı) gibi çağdaş sanat yapıtları 24 saat sürekli hizmete açık bir sergi olarak gezilebilmektedir. Şifre/Password İstanbul adı verilen, küratörlüğünü Beral Madra'nın yaptığı sürekli sergi, otelin fuaye alanlarından odalarına kadar her yerde sürekli sergilenen eserlerden oluşmaktadır. Özellikle İstanbul ile ilgili şifrelere rastlanabilecek modern sanat eserleri oldukça ilgi çekici özellikler sergilemektedir. Bu çalışmanın yenileşim tarafını Cihan Yılmaz şu şekilde özetlemektedir:

*“Otelcilik alanında bir küratörle çalışmak aslında bir **ilk** oldu”.*

Point Hotel Barbaros'un Genel Müdürü Cihan Yılmaz Türkiye'deki bir diğer ilki de şu şekilde açıklamaktadır:

*“Türkiye’de **ilk** kez bir otelde kütüphane oluşturuldu. İstanbul Kitapçısı işbirliğiyle oluşturulan İstanbul Kütüphanesi’nde, İstanbul hakkında yazılan değerli kitaplar sunulmakta, profesyonel üç kütüphaneci arkadaş da otel misafirlerinin yanı sıra dışarıdan gelen herkese de açık olarak kütüphanede hizmet vermekteler. Önce Kültür A.Ş. 800 tane sadece İstanbul kitabı hediye etti. Şu an 2.000 civarı her biri İstanbul’u içeren Süryanice’den, İbranice’ye, Latince’den Ermenice’ye 16. yüzyıldan 21. yüzyıla kadar, elyazmalarını da içeren kitaplara sahibiz. Örneğin 17. yüzyıldan gelen bazı Ermenice eserler dildeki değişimden dolayı şu anki Ermeniler tarafından okunamıyordu, bu tür eserleri de dil uzmanları çeviriyorlar ve onlardan aldıklarımızı da sunuyoruz. Şu anda 16. yüzyıldan Süryanice bir kitap var ve onu çevirebilecek kişiyi arıyoruz. Kütüphanemiz sadece konaklayan misafirlerimizin değil, aynı zamanda profesörlerin, doktorların ve araştırma yapanların da hizmetine sunuldu. Bu konuda otel olarak dünyada ilk ve tek olduğumuz gibi, İstanbul*

konusundaki en geniş arşive Kültür A.Ş.'den sonra sahip olan tek yer olduk. ”

Türkiye'de müze mağazacılığında bir ilki gerçekleştiren İstanbul Modern sanat müzesi de, Point Hotel Barbaros'ta İstanbul Modern Müze Mağazası'nın şubesini açmıştır. Point Hotel Barbaros'ta yer alan İstanbul Modern Müze Mağazası'nda müze koleksiyonundan ve sergilerden esinlenilerek üretilmiş çok çeşitli tasarım seçenekleri satışa sunulmaktadır. Bu yenileşimin önemini de Cihan Yılmaz şu şekilde belirtmektedir:

“Bir müzenin otel içerisinde satış mağazası açması tüm dünyada bir ilk.”

Her üç otelde de “Yastık Menüsü” ile misafirlerin isteklerine uygun yastıklar kendilerine sürekli olarak sağlanabilmektedir. Point Hotel Barbaros Genel Müdürü yastık menüsünü şu şekilde açıklamaktadır:

“Antibakteriyel, sert, yumuşak, ortasert, ortopedik, yumuşak gibi farklı tercihlere yönelik 6 çeşitten oluşan özel bir yastık menüsü hazırladık. Konaklayan misafirimiz bu menüden istediği yastığı seçebiliyor.”

Hizmet yenileşimi kapsamında bir diğer uygulama ise her üç otelde “ne unutmuştunuz?” menüsü ile misafirin ihtiyaç ya da istek duyduğu ancak yanında olmayan, odalarda standart olarak bulundurulmayan detayların (saç şekillendirici vb.) hemen sağlanması ve misafirin özel isteğinin yerine getirilmesidir.

Point Hotel Barbaros'un Genel Müdürü bir diğer yenileşimi ise şu şekilde ifade etmektedir:

“Daha önceden hiçbir otelle yapmadığı çapta bir iş birliğini Point Hotel Barbaros'la gerçekleştiren Microsoft ile beraber, son teknolojileri ilk defa geniş kapsamlı bir proje ile konaklamaya gelen iş adamlarının kullanımına sunduk. Teknolojik altyapısından mimarisine tamamen Microsoft tarafından hazırlanan Microsoft Business Center'larda Windows 7 sürümü, Türkiye lansmanından önce burada kullanılmaya başlandı. Bununla birlikte toplantı salonlarında yine Microsoft işbirliği ile kurulan video konferans sistemi ile dünyanın her yerinden toplantılara davetliler katılabilmekteler.”

Nippon Hotel Genel Müdürü Microsoft ile Point Hotel Barbaros'un işbirliği konusunda bazı detaylı bilgileri de aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

*“Business Center’in projesinin çizimi Microsoft tarafından yapıldı. Microsoft dünyada **ilk** kez böyle bir proje yaptı. Microsoft ile işbirliğinden önce Business Center için birlikte ne yapabileceği düşünüldü ve Microsoft ile bağlantı kurduğumuzda, Microsoft oldukça sıcak karşıladı ve her türlü yardımı yapabileceklerini belirttiler. Odalarda bulunan Windows Media Center Microsoft tarafından daha önce ev için yapılmış, uduyla desteklenen bir sistem, bu sistemin otele uyarlanması için de Microsoft ile birlikte çalışıldı. Sistem öncelikle deneme amaçlı olarak 15 odaya yerleştirildi. Etkileşimli televizyondan fotoğraf makinesi, iPod, DVD oynatıcı gibi tüm medya araçlarını çalıştırabildiği için farklılaşan bu sistem, hem şıklığı ile hem de bir reklam aracı olarak otelin dünya üzerinde farklılaşmasını, örnek olay durumuna getirmesini sağlayacak bir araç olarak düşünüldü. Bu tür bir uygulama da tüm dünyada **ilk** kez gerçekleştirilmiştir. Microsoft’un dünyanın en çok tanınan markası olması, pazar paylarının %93 olması bu markayı tercihimizde büyük rol oynadı.”*

Yukarıda, iki yöneticinin de oldukça net bir şekilde ifade ettikleri ürün ve hizmet yenileşimlerine bir diğer örnek de 1000 kanallı uydu yayınının hizmete sunulması olmuştur. Özgür Muslu, bunu da şu şekilde açıklamaktadır:

“Point Hotel Barbaros’un misafir odalarında daha önce hiçbir otelde uygulanmamış bir şekilde Windows Media Center tabanlı etkileşimli (interaktif) televizyon sistemi, misafirlerin internet üzerinden 1000 kanal TV ve 1000 radyoya ulaşmalarını sağlayacak şekilde kuruldu. Microsoft ilk kez bir otele sponsor oldu. Windows Media Center tabanlı bu etkileşimli televizyon sisteminde başka herhangi bir ekipman kullanılmadan misafirler televizyon, internet, dvd, fotoğraf, müzik gibi tüm dijital ihtiyaçlarını karşılayabilmekteler. Odalara oyun konsolu servisi de yapılabilmekte ve odalarda video konferans ve MSN yoluyla ücretsiz telefon görüşmesi imkânı da bulunmakta.”

Point Hotel Barbaros'un Genel Müdürü Cihan Yılmaz sektörde **ilk** olduğunu belirttiği, ilk kez Point Hotel Taksim’de başlatılan ve Point Hotel Barbaros’ta da sunulan bir başka hizmet yenileşimi uygulamasını şu şekilde açıklamaktadır:

“Point Hotel Kariyer Hattı’nı kurduk. Turizm sektörü çalışanları aradıkları pozisyon her ne olursa olsun 313 50 50 numaralı

telefonumuzdan 24 saat kariyer hattımıza ulaşabiliyor ve Point Hotel çalışan ihtiyacını, nereye, nasıl müracaat edebileceklerini öğreniyor”.

Kariyer Hattı uygulaması Nippon Hotel’de de hizmete sunulmuştur. Nippon Hotel Genel Müdürü bu hizmeti şu şekilde açıklamaktadır:

“Job Hotline” adı verilen kariyer hattını arayan kişiler telesekreter aracılığıyla kariyer fırsatlarından haberdar edilmekte ve başvurularını nasıl yapacakları konusunda bilgi edinmekteler.”

Söz konusu kariyer hatları da Özbek grubunun bir hizmet yenileşimidir. Uygulama önce Point Hotel Taksim’de başlamış, daha sonra Nippon Hotel’de bu yenileşim gerçekleştirilmiş ve yeni açılan Point Hotel Barbaros’ta da devam ettirilmiştir.

Point Hotel Taksim’in bölgedeki bir başka hizmet yenileşimi de 2005 yılında başlatılan Tango Point’tir. ViewPoint Restaurant’ta haftada bir gün tango geceleri düzenlenmektedir. 2009 yılının bir yenileşimi ise restorana yerleştirilen teleskoplar olmuştur. Misafirler bu teleskoplarla İstanbul’u; boğazı ve karşı kıyıları gözlemleyebilmektedirler.

Point Hotel Barbaros’ta, resepsiyonda misafirin iki taraflı bilgisayar ekranı aracılığıyla Microsoft’un geliştirdiği 3.000 dilde çeviri yapabilen m-bot denilen yazılımla kendi dilinde hizmet alabilmesi sağlanmıştır ve bu hizmet yenileşimi daha sonra Point Hotel Taksim’de gerçekleştirilmiştir.

Point Hotel Barbaros’un odalarında elektronik DND³⁰⁹ sistemi hizmete sunulmuştur. Misafirler rahatsız edilmek istemediklerinde diğer otellerde bulunan “lütfen rahatsız etmeyiniz” yazısını kapıya asmak yerine bir düğme aracılığıyla ve yanan bir ışık sayesinde rahatsız edilmek istemediklerini belirtme imkanı bulmaktadırlar.

³⁰⁹ DND: (Do not disturb) Misafirlerin oda kapılarının çalınmasını engellemek amacıyla kullandıkları “lütfen rahatsız etmeyiniz” ibaresi.

Dünyada ve Türkiye’de bir **ilk** olan 1500 metrekarelik alanda kurulu, Play Station 3, PC ve Nintendo Wii gibi dijital eğlencenin her türünün bir arada bulunduğu sanat ve teknolojinin bir arada bulunduğu “The Game” adlı teknolojik oyun merkezinin 2010 yılı başında hizmete açılması planlanmaktadır. “The Game”’in, hem otelde konaklayan misafirlere hem de dışarıdan gelen misafirlere hizmet sunması planlanmaktadır. Aynı zamanda misafirlerin isteği üzerine de odalara konsollar ve oyunlar servis edilebilecektir. Özel bir eğitimden geçecek olan teknolojik oyunlar konusunda deneyimli ve Hotrain’ın otel standartları doğrultusunda yaptığı işe alımlarla gelen çalışanların misafirlere oyunlar ve konsollar konusunda her türlü desteği sağlaması ve her türlü öneriyi getirebilmeleri planlanmaktadır. Çalışanların Hotrain işbirliği ile aldıkları otel eğitimlerinin yanında yeni çıkan oyunlar, Sony, Nintendo ve Point Hotel Barbaros’un The Game projesini birlikte yürüttüğü SETİ’nin verdiği oyunlar ve teknik bilgiler konusunda The Game’de sürekli eğitim alacakları belirtilmektedir.

Point Hotel Barbaros’un bir başka hizmet yenileşimi de helikopter hizmeti sunmasıdır. Böylelikle misafirler trafiğe takılmadan helikopter ile otele gelip doğrudan odalarına girebilmektedirler.

Amerika, Brezilya, Arjantin, Şili ve Meksika gibi dünyanın çeşitli ülkelerinde 25 şubesi bulunan, İtalya’dan dünyaya açılan en büyük İtalyan restoran zinciri PIOLA’nın, Türkiye’de **ilk** kez Point Hotel Barbaros’ta otel yönetimi ile ortak çalışma sonucu açılmış ve İtalyan mutfağını sevenler için hizmet vermeye başlamıştır.

3.4.4.2. Örnek Olay Otellerinde Süreç Yenileşimi

Daha önce örnek olay otellerinin yenileşim kaynaklarından olan süreç ihtiyaçlarından söz edilirken belirtildiği gibi, örgütsel bir yenileşim olarak da değerlendirilebilecek en önemli süreç yenileşimi, insan kaynakları işlevlerinin Türkiye’de ilk kez ve tamamen, dış kaynak olarak Hotrain adlı eğitim ve danışmanlık şirketiyle iş birliğine gidilerek yürütülmesidir. Yönetim çalışanlarına ve eğitimlerine

çok önem vermekte ve bunu sıklıkla dile getirmektedir. Hotrain, Özbek grubu otellerinin tüm aday bulma, aday havuzu oluşturma, adayları değerlendirme, seçme, eğitim süreçlerini, bazı performans değerlendirme süreçlerini, güdüleyici süreçlerini, örnek olay otellerinin kendi insan kaynakları departmanı gibi yürütmektedir. Ayrıca otel standartları konusunda verdiği eğitimler doğrultusunda standartlar konusunda denetlemeler de yapmaktadırlar.

Hotrain insan kaynakları işlevlerinden biri olan aday bulma, görüşme ve değerlendirme sürecini sürekli sürdürmektedir. Otele çeşitli kanallardan gelen her başvuru değerlendirilmekte, pozisyon açığı olsa da olmasa da tüm başvuru sahipleriyle ile mevcut ya da gelecekte açılması olası pozisyonlarla ilgili görüşmeler (mülakat) yapmaktadır. Hotrain aday havuzu oluşturmakta ve aynı zamanda bu havuzdaki adaylarla ilgili bilgileri gerektiğinde ve periyodik olarak güncellemektedir.

Bir diğer süreç yenileşimi olarak değerlendirilebilecek uygulamaları Point Hotel Taksim Genel Müdürü Nuri Kalyoncu şu şekilde belirtmektedir:

“Her odaya temin edilen ücretsiz gazeteler ilk başlarda bayiden alınıyordu, ancak gazeteleri doğrudan ilgili medya grubundan temin etmeye başladık ve bu uygulama üç otelde de uygulamaya konuldu. Ayrıca, ekolojik dengeyi korumak için enerji tasarrufundan, ısı yalıtımına, suyun tasarruflu kullanılmasından çeşitli atıkların gerekli yerlerde değerlendirilmesine kadar birçok konuda çevreye duyarlı bir şekilde hareket ediyoruz. Kullanılmış kağıtları geri dönüşüm kutularında toplamaya ve geri dönüşümden geçirilen kağıtların tekrar işlenmiş kağıt olarak kullanılmasına başladık. Okunamamış gazeteleri ya iade ediyoruz ya da hurda olarak değerlendiriyoruz. Ofislerde tek yüzü kullanılmış kağıtları atmıyor, arka yüzlerini de mutlaka değerlendiriyoruz.”

Nippon Hotel'in hemen yanında yer alan Point Hotel'in Muhasebe, Satın Alma ve Personel departmanları ise süreç yenileşimi olarak nitelendirilebilecek bir şekilde Nippon Hotel içindeki aynı yapı tarafından yürütülmeye başlanmıştır.

3.4.4.3. Örnek Olay Otellerinde Pazarlama Yenileşimi

Örnek olay otellerinin pazarlamadaki başlıca yenileşimi World Hotels'e üye olmalarıdır. Merkezi Almanya'da bulunan ve dünyanın en büyük GDS'si (Global Dağıtım Sistemi) olan "World Hotels" şirketler birliğine Türkiye'den ilk kez Point Hotel Taksim üye olmuştur ve İstanbul'da sadece Özbek Turizm otellerini bünyesinde bulundurmaktadır. Dünyada sadece 145 adet oteli en üst kategorisi olan "Deluxe Collection"da bulunduran World Hotels, Point Hotel Barbaros'u henüz açılmadan "Deluxe Collection" üyesi yapmıştır.

Point Hotel Barbaros Genel Müdürü Cihan Yılmaz pazarlama yenileşimlerini şu şekilde detaylandırmaktadır:

"Günümüzde sadece GDS yetmiyor, bu yüzden bir kanalımızı da online sistemlere açmaya başladık. Alternative Distribution System ile de anlaşma yaptık. Satışlarımızda %7-%8'lik artışa sebep oldular. Böylece booking.com gibi sitelerde de özel anlaşmalarla üst sıralara çıkabiliyoruz."

Point Hotel Taksim, İstanbul 2010 Kültür Başkenti, İstanbul Modern'in ve Fotoğrafevi'nin, Point Hotel Barbaros ise İstanbul Modern, İstanbul Kültür A.Ş., MSC (Mayadrom Sports Center), Sony, Nintendo, Microsoft, Microsoft Media Center, The Game ve PIOLA'nın resmi sponsoru olmuştur. Kültür, sanat ve teknolojiyi destekleyen bu oteller bu özellikleri ile etraflarındaki diğer otellerden farklılık göstermektedir ve söz konusu sponsorluk çalışmalarıyla pazarlamada yenileşimi gerçekleştirmişlerdir.

Pazarlamada birçok yaygın yöntemi bir arada kullanan Nippon Hotel'in bu alandaki yenileşimi "twitter", "facebook" gibi oldukça geniş kitleler tarafından kullanılan sosyal paylaşım ağlarını kullanmak olmuştur. Özgür Muslu bunu aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

"Bu sitelerin sağladığı fayda, her mesajın sayfaya üye olmuş tüm üyelere, takipçilere ulaşması. Promosyonlar bu sitelerden de duyurulmaya başlandı İnternette satış oranının her geçen gün

artmasından, %5'ten %15'e çıkmasından dolayı, internet kaynağının ilerideki satışların %50'sini sağlayabileceğini düşünebiliriz."

Point Hotel Taksim yönetimi de günümüzde internet üzerinden pazalamaya ağırlık vermeye başladıklarını belirtmektedir. Genel olarak üç otele de bakıldığında pazarlama yenileşimlerini yeni üyelikler ve internet kanalları gibi teknolojik araçlarla gerçekleştirdikleri bir çizgide sürdürdükleri belirtilebilir.

3.4.4.4. Örnek Olay Otellerinde Örgütsel Yenileşim

Nippon Hotel ve Point Hotel Taksim ve Point Hotel Barbaros'un örgüt yapıları oldukça benzer özellikler taşımaktadır. Üç otelin de, Ön Büro, Kat Hizmetleri, Yiyecek ve İçecek, Satış ve Pazarlama, Muhasebe, Teknik Servis, Satın Alma ve Personel departmanlarından oluşan örgütsel yapıları içinde iki büyük yenileşim söz konusudur. Bunlardan biri Ön Büro'ya bağlı olarak çalışan Guest Care departmanının kurulması ve özellikle bu bölüm çalışanlarına sınırsız inisiyatif verilmesi, bir diğeri ise insan kaynakları işlevlerinin Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri firmasıyla yürütülmeye başlamasıdır.

Point Hotel Barbaros Genel Müdürü Cihan Yılmaz, The Game ve Mayadrom Sports Center'ın da otel çatısı altında, otel yönetimiyle ortak çalışmalarını da örgütsel bir yenileşim olarak belirtmektedir:

"İnsan kaynakları işlevlerinde Hotrain'i outsource ettik. Bütün uzmanlığı tek çatı altında toplamak istedik. Mayadrom Sports Center ve The Game projelerinde de, onların uzmanlıklarındaki standartlarla, Point Hotel standartlarını tek bir noktada buluşturarak inovasyon yaptık."

Örnek olay otellerinin yönetimi ile Hotrain'in yöneticisi Müjen Ağaoğlu, insan kaynakları uygulamalarında "doğru işe doğru insanı alma" felsefesini izlediklerini belirtmişlerdir. Söz konusu otellere başvuruda bulunan adaylarla yapılan ön görüşmelerde ölçümlenen verilerde olumlu sonuçlar elde edilmiş ise ve görüşülen pozisyon açık bir pozisyon ise misafirle yüzyüze teması fazla olan tüm departman

pozisyonları adaylarıyla “temel yetkinlik bazlı” ikinci görüşme yapıldığı belirtilmektedir. Müjgen Ağaoğlu bu süreci şu şekilde tanımlamaktadır:

“Bilimsel olarak uygulanan işe alım sürecindeki esas aranılan özellik adayın servise yatkın olması. İkinci görüşmede adaya yöneltilen sorular adayın temel yetkinliklerini ölçmeye yaramakta ve işe uygunluğu konusunda oldukça önemli veriler sunmakta.”

Eğer söz konusu açık pozisyon liderlik pozisyonlarından biri ise adayın ön görüşmeden sonra yaptığı temel yetkinlik bazlı görüşmenin hemen ardından “liderlik yetkinlikleri”ni ölçmeye yarayan soruları cevaplandığı belirtilmektedir. Böylece hem yetkinlikleriyle hem de aday bir liderlik pozisyonuna başvurmuşsa, liderlik özellikleri ile örgüt standartlarına uygun mu değil mi karar verilmektedir. Adayın varsa daha önce çalıştığı yerlerden referansları alınmakta ve referansın olumlu olması durumunda, aday ilgili departman müdürüne yönlendirilmektedir. Departman müdürü adayın tüm görüşme formlarını inceleyerek, adaya sormak istediği soruları yöneltmektedir. Departman müdürü³¹⁰ tarafından uygun bulunan adayın işe giriş işlemleri Personel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır.

Hotrain oteldeki tüm temel ve mesleki eğitimleri planlamakta ve uygulamaktadır. İşe alımı gerçekleştirilen ve işe yeni başlayan personel otel standartları konusunda oldukça detaylı bilgileri sunan “Servis Sanatı” adı verilen iki gün süreli oryantasyon eğitim sürecine katılmaktadır. Bu eğitimin ilk gününde eğitmen (İK sorumlusu) ve işe yeni başlayanlar tanışmakta, Genel Müdür de işe yeni başlayanlarla bu eğitimde buluşmaktadır. Otelin tanınması sağlanmakta, otel turu yapılmakta ve öğle yemeği misafirlerin ağırlandığı restoranda eğitmen ve işe yeni başlayanlarla birlikte yenilmektedir³¹¹ ve yemek sonrası “servis sanatı” konusu ayrıntılı bir şekilde irdelenmektedir. Eğitimin ikinci gününde ise kişisel görünüm standartları, telefon kullanma standartları, otel kuralları ve iş güvenliği konusunda bilgi verilmektedir. Bu eğitimin içeriği Servis Sanatı kitabı ve kitapçığında derlenmiş bir şekilde işe yeni başlayan personele verilmektedir. Kitapçık, kitabın özeti

³¹⁰ Aday departman müdürlüğü pozisyonuna başvurmuş ve ilk aşamaları geçmişse Genel Müdür tarafından son görüşmesi yapılmaktadır.

³¹¹ Böyle bir uygulama diğer zincir otellerde görülmemektedir.

halindedir ve tüm personel içinde işletmenin amacı, vaadi, prensipleri gibi bilgileri bulunduran bu kitapçığı sürekli yanında taşımaktadır.

Üç otelde de çalışanların becerilerini, yetkinliklerini artırmak amacıyla Hotrain tarafından haftada ortalama 2 eğitim olmak üzere yıl içinde oldukça çeşitli konularda farklı eğitimler verilmektedir. Eğitimler sürekli gerçekleştirilmekte, ihtiyaçlara göre yenilenebilmekte, düzenlenebilmektedir ve katılım kesinlikle şart tutulmaktadır.

Şirin Elçi'nin 'İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı' adlı Point Hotel'i örnek verdiği bölüm Point Hotel Taksim yönetimi tarafından bir poster haline getirilmiş ve personel yemekhanesine asılan bu poster ile yenileşimin önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca "İnovasyon" adında, yenileşime odaklanan özel bir eğitim de çalışanlara sunulmaya başlanmıştır.

Örgütsel yenileşim olarak operasyonlarda standartlaşmaya gidilmesine üç otel yöneticisi de aynı örnekleri vermektedirler. Özgür Muslu bu yenileşimi şu şekilde açıklamaktadır:

"En önemli yenileşimlerden birisi de standartlaşma. Yönetim 2004 yılında öncelikle dünyadaki bütün büyük zincir otellerin standartlarını inceledi, endüstriye girişinden beri edindiği on beş yıllık bilgileri de birleştirip yazılı hale getirdi. Her departmanın operasyonu ile ilgili tüm prosedürler "SOP: Standard Operating Procedure" başlığı altında birer kitap haline getirildi. En ince ayrıntısına kadar her şeyin standardı yazıldı ve bu yönetimin daha iyi ve daha etkin denetlemesini de sağlamaya başladı. Standartlar nedenleri ile açıklandı ve bu doğrultuda tüm çalışanlar eğitime başlandı. Servis Sanatı eğitimini tamamlayan her yeni işe başlamış personel pozisyonuna göre en az 10 gün süreli kendi departmanı ve iş akışlarıyla ilgili eğitimi departman eğitimcisinden almakta."

Standartlaşmaya verilen önem örgüt yapısının mekanikliğine işaret etmekle birlikte aynı zamanda örgüt yapısının oldukça organik özellikler taşıdığı da bulgulanmıştır. Örneğin aşağıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi çalışanların

fikirlerine verilen önem ve fikirlerini dile getirmelerinin desteklenmesi organik yapıya bir işaret olarak görülebilir.

Nuri Kalyoncu bu konuda şöyle bir açıklama yapmaktadır:

“Her departmandaki her çalışanı aynı düzeyde önemli görüyoruz. Herkesin anlayabileceği kelimeleri kullanarak iletişim kurmaya özen gösteriyoruz.”

Cihan Yılmaz da benzer bir vurguyu şu şekilde yapmaktadır:

“İnovasyon sürecinde çalışanlarla da sürekli fikir alışverişi halinde bulunmaktayız. Gelen öneriler arasında ülkelere göre oda konsepti yaratılması, tuvaletlerde kuş sesi duyulmasının sağlanması da var ve tüm bu fikirleri değerlendiriyoruz.”

Hotrain’ın gerçekleştirdiği örgütsel denetlemelerden biri periyodik olarak uygulanan “gizli misafir senaryosu”³¹²dur. Bir diğer denetleme ise otel misafirleri ile kurulan iletişim ile gerçekleştirilmektedir. Her gün otelden çıkış yapan misafirlerin listesi Guest Care tarafından Hotrain’e ulaştırılmakta, Hotrain’deki yetkili kişi çıkış yapan misafiri telefon aracılığıyla aramakta ve misafirin memnuniyetiyle ilgili kısa bir anket yapmaktadır. Otel standartlarının uygulanıp uygulanmadığı konusunda da bilgi veren bu anketler, yazıya dökülerek her gün genel yönetime sunulmakta ve diğer departmanlarla da paylaşılmaktadır. Hotrain aynı zamanda bu anketlerin aylık sayısal analizini de yapıp, yönetime sunmaktadır.

Gizli misafir uygulaması hem örgütsel yenileşimlerin, hem de diğer yenileşim türlerinin sürekliliğini sağlayan bir araç işlevi de görmektedir. Bu durumu Özgür Muslu şu şekilde açıklamaktadır:

“Gizli misafir raporu alındıktan sonra departmanlar önce kendi içlerinde bir toplantı yapmakta ve daha sonra departman müdürleri genel müdür ile toplantı yapmaktadır. Her ay bu toplantıda “bu ay iyi bir

³¹² Çalışanların hiçbirinin bilmediği bir misafir, bir senaryo dahilinde otelde konaklamakta ve önceden hazırlanmış mevcut otel/departman/personel standartlarının uygulanma durumları ile ilgili oldukça ayrıntılı bir rapor hazırlayıp sunmaktadır.

fikir yakaladınız mı, daha iyi bir servis sunmak için neler yapabiliriz?” diye soruyoruz. Departman müdürleri departman toplantılarında ortaya çıkan fikirleri iletiyor ve öneriler denenmeye başlıyor. Tabii önce önerinin maliyetini araştırıyoruz, daha sonra önerinin sinamasını yapıyoruz. Öneriyi departman toplantısında dile getiren personele önerisi hakkındaki gelişmeler konusunda mutlaka bilgi veriliyor. Örneğin, bir gizli misafir sonrası yapılan bir departman toplantısında “ayakkabı cila makinesi” sunulabileceği fikri gelmişti ve yönetim bu fikri uygulamaya koymuştu, ancak makinenin sesinden rahatsız olan misafirlerin olmasından dolayı bu hizmet kaldırılmıştı. Ancak personelin fikrine verilen önemi hissetmesi için personele mutlaka fikrinin neden olmadığı ya da neden önerdiği hizmetin uygulamaya konulup sonra kaldırıldığının açıklanmasını yapmaktayız. Son zamanlarda gerçekleştirilen ön büro departmanı toplantısında ortaya konulan “bagaj etiketlerinin üzerine check-in³¹³ mi check-out³¹⁴ mu olduğunu gösteren seçeneğin konulması” fikri kabul edildi ve uygulamaya konulması için hazırlıklara başlandı. Aynı dönem toplantısında ortaya çıkan “kat koridorlarına da telefon konulması”, “genel alanlara canlı bitki konulması” önerileri de değerlendiriliyor ve bu konuda çalışmalar yapıyoruz.”

Bir diğer örgütsel yenileşim de Point Hotel Barbaros’ta uygulamaya konulan farklı bir eğitim sürecidir. Bunu Cihan Yılmaz şu şekilde belirtmektedir:

“Point Hotel Barbaros’ta Servis Sanatı adlı oryantasyon eğitimini tamamlayan çalışanlar, İstanbul Modern’de eğitimden geçiyorlar. Eğitimler için müze ve otel yönetimi bir araya geldi, eğitimlerin içeriği birlikte oluşturuldu. Gruplar halinde eğitime alınan personel önce İstanbul Modern’in uzman isimleriyle birlikte müzeyi geziyor ve bir sanat eserinin yapım süreci hakkında bilgi sahibi oluyorlar. Temel sanat terimleri üzerine de konuşmaların yapıldığı turun ardından otel personel ve yöneticileri, biçim kaygısı olmadan kendilerine verilen kalemlerle, düşünce ve hayata bakışlarını kendilerine ayrılan alana aktarıyorlar. Herhangi bir müdahale olmaksızın yaratılan bu çalışmalar müze uzmanları tarafından bir kompozisyon haline getiriliyor ve otelde sergileniyor.”

Örgütsel yapıda eğitime verilen önemi bir başka yenileşim örneğiyle birlikte açıklayan Cihan Yılmaz aşağıdaki bilgileri eklemektedir:

“Yıl boyunca eğitime ciddi kaynak ayırıyoruz. Yönetici kadronun eğitiminde bir bilgisayar oyunundan da yardım alıyoruz. Hotel Giant 2

³¹³ misafir girişi

³¹⁴ misafir çıkışı

adlı oyun, A'dan Z'ye bir otelin kurulması, yönetilmesi ve kar ettirilmesinin simülasyon ortamında birebir tecrübe edilmesine olanak sağlıyor.”

Örnek olay otellerinin bir başka örgütsel yenileşim uygulaması da hem misafir memnuniyetine artırmaya hem de çalışanları güdülemeye yönelik olarak düşünülmüştür. Misafirlerin yazılı ya da sözlü olarak teşekkür ettikleri çalışanlara “teşekkür belgesi” hazırlanmakta ve hikayenin toplantılarda paylaşılması sağlanmaktadır. Ayrıca çeşitli oyunlar, geziler gibi çalışanları güdüleyici sosyal etkinlikler de düzenlenmektedir.

Örgütsel yenileşime önemli bir örnek de daha önce de belirtildiği gibi Guest Care departmanının kurulmasıdır. Her üç otelde de misafirler tüm şikayet ve taleplerini Guest Care departmanına iletmektedirler. Odalarındaki telefondan sadece 0'ı tuşlayarak tüm şikayet ve taleplerini bu departmana iletebilmektedirler. Guest Care kullandığı yazılım olan GuestWare aracılığıyla bu şikayet ve talepleri karşılamak için ilgili departmanlara gerekli çağrılar yapmakta ve şikayet ya da istekle ilgili gerçekleştirilen eylemin sonucunu bu programa kaydetmekte ve arşivlemektedir. Point Hotel Barbaros'ta ise otelin merkezi yönetimi OPERA Xpress ile yürütülmektedir. OPERA Otel Yönetim Sistemi'nin (PMS/Property Management System) sadeleştirilmiş bir sürümü olan OPERA Xpress'in en göze çarpan özelliği, işletmenin ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilir olmasıdır. Point Hotel Barbaros, OPERA PMS menüsünden istenilen özelliklerin seçilebilmesi ve ekranların iş süreçlerine göre düzenlenebilmesi esnekliği sayesinde 'kendisine özel' bir otel yönetim çözümünün sahibi olmuştur.

Üç otelde de her personel yanında “misafir tanıma kartı” taşımaktadır. Yaklaşık olarak bir kartvizitten biraz daha büyük olan bu karta bazen sadece kendi gözlemleri sonucunda fark ettikleri, bazen misafirlerin ilettikleri misafirle ilgili tüm bilgileri (şikayet, beğeni, tercih vb.) kaydetmektedirler. Bu karta kendi adını da yazan personel kartı Guest Care departmanına teslim etmektedir. Bilgiler GuestWare sisteme işlenmekte ve sunulan hizmete yön verilmektedir. Oldukça farklı ve önemli içeriğe sahip bilgiler sembolik olarak “en değerli bilgi” olarak seçilmekte ve bu hem

toplantılarda paylaşılmakta, hem de en değerli bilgiyi getiren personeli kutlayan bir poster personel yemekhanesine asılmaktadır.

Amacını *“hizmetlerimizi misafirlerimize bir sanat eseri gibi sunabilmek”* olarak belirlemiş olan Nippon Hotel yönetimi liderlik vizyonunu *“teknolojiyi sonuna kadar kullanmak, her zaman herkesin yaptığından farklı bir şeyi yapmayı denemek”* olarak açıklamaktadır.

Point Hotel Taksim amacını *“bulunduğu şehrin en iyi servis veren oteli olmak”* olarak belirlemiştir ve Point Hotel Taksim yönetimi liderlik vizyonunu *“sürekli yenilikler yapmak, açık ve ileri görüşlü bakmak ve yenilikçilik”* olarak açıklamaktadır.

Point Hotel Barbaros da amacını *“bulunduğu şehrin en iyi servis veren oteli olmak”* olarak belirlemiştir ve yönetimi liderlik vizyonunu *“şehrin en farklı ve en iyi hizmeti sunan oteli olmak”* olarak açıklamaktadır.

Türkçesi *“Sizin tarzınız...”* olarak belirlenmiş olan *“A Stylish Stay...”* Nippon Hotel’in, Türkçesi *“Her zaman memnuniyetle...”* olarak belirlenmiş olan *“Always A Pleasure”* Point Hotel Taksim ve Point Hotel Barbaros’un sloganıdır ve özellikle misafir odaklılığına bu sloganlarla da vurgu yapılmıştır. Her üç otelin çalışanlarına sundukları Servis Sanatı kitaplarında sloganlarının aynı zamanda davranış standartlarını oluşturduğu belirtilmiştir.

Yukarıdaki liderlik vizyonlarına bakıldığında oldukça benzer ifadeler görülmektedir. İşletmelerin amaçlarına bakıldığında da Point Hotel Taksim’in ve Point Hotel Barbaros’un aynı amacı paylaştıkları görülmektedir. Sloganlar da oldukça benzerdir ve hatta Point Hotel Taksim ve Point Hotel Barbaros’un sloganı aynıdır. Amaç, vizyon ve sloganlardaki benzerliklerin ve örgütsel yapılanmadaki benzerliklerin yenileşimleri de benzer şekillerde tetiklediği söylenilebilir.

3.4.4.5. Örnek Olay Otellerinde Kökten, Kademeli, Düzen Bozucu, Destekleyici Yenileşim

Örnek olay otellerinde düzen bozucu yenileşimlere rastlanmamıştır. Kökten, kademeli ve destekleyici nitelikte olan yenileşimler ise oldukça fazladır. Örneğin, Point Hotel Barbaros Türkiye’de açılan ilk beş yıldızlı sanat-teknoloji oteli olarak pazarda köklü bir yenileşim yaratmıştır denilebilir. Özbek Turizm’in daha önce Nippon Hotel ve Point Hotel Taksim’de uygulamaya koydukları tüm yenileşimler Point Hotel Barbaros için de geçerli olmakla birlikte Point Hotel Barbaros’ta Özbek Turizm’in söz konusu diğer iki otelinden oldukça farklılaşan, hatta pazarda tamamı ile yeni olan kökten yenileşimleri (The Game, İstanbul Kütüphanesi, İstanbul Modern Müzesi Mağazası, vb) vardır. Point Hotel Taksim ve Nippon Hotel’de önceden kökten yenileşimler yapmış otellerdir. Söz konusu örnek olay otellerinin kökten, kademeli ve destekleyici nitelikteki yenileşimleri diğer yenileşim türleri başlıklarında (örneğin, ürün ve hizmet yenileşimi gibi) detaylı bir şekilde açıklanmış olduklarından, bu başlıkta bir tekrara gitmemek için Tablo 3.2.’de ayrıca sınıflandırılmışlardır.

Tablo 3.2. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Türleri

Yenileşim Türleri	Nippon Hotel	Point Hotel Taksim	Point Hotel Barbaros	Açıklamalar
Ürün ve Hizmet Yenileşimi	2006 yılında otelin tümüyle yenilenmesi, Guest Care-GueastWare, Odalarda konaklayan misafirlere ücretsiz sunulan 2 şişe su, su ısıtıcısı, çay, kahve ikramı, ücretsiz ütü olanağı, ücretsiz vale ve otopark servisi, ücretsiz kablolu ve kablosuz internet, ücretsiz tam	2004 yılında otelin tümüyle yenilenmesi, Guest Care-GueastWare, Odalarda konaklayan misafirlere ücretsiz sunulan 2 şişe su, su ısıtıcısı, çay, kahve ikramı, ücretsiz ütü olanağı, ücretsiz vale ve otopark servisi, ücretsiz kablolu ve kablosuz internet, ücretsiz tam	2009 yılında otelin Türkiye’nin ilk art-tech olarak pazara girmesi. Helikopter pisti, Guest Care-GueastWare, Odalarda konaklayan misafirlere ücretsiz sunulan 2 şişe su, su ısıtıcısı, çay, kahve ikramı, ücretsiz ütü olanağı, ücretsiz vale ve otopark servisi, ücretsiz kablolu ve	Her üç otelde de ürün ve hizmet yenileşimleri oldukça çeşitlilik arz etme birlikte, İlk olarak Point Hotel Taksim’de gerçekleştirilen yenileşimlerin, Nippon Hotel’de de oldukça benzer şekilde gerçekleştirildiği ve son teknolojiyi kullanan yenileşimlerin ise daha çok çeşitlilik arz ederek Point

	<p>donanımlı İş Merkezi, ücretsiz Fitness Center. Tüm odalarda LCD ve plazma televizyonlar, video konferans sistemi, Süit odalarda CD player, günlük olarak temin edilen ücretsiz gazeteler, ücretsiz med-line sağlık danışma hattı.</p>	<p>donanımlı İş Merkezi, ücretsiz Fitness Center. Tüm odalarda LCD ve plazma televizyonlar, video konferans sistemi, interaktif televizyonlar, Voice Over IP, tüm odalarda CD player, Sweet Dreams müzik albümü, Ara Güler fotoğraflarının sergilenmesi, Tango günleri, günlük olarak temin edilen ücretsiz gazeteler, ücretsiz med-line sağlık danışma hattı.</p>	<p>kablosuz internet, Microsoft işbirliği ile gerçekleştirilen son teknolojiyle tam donanımlı İş Merkezi. Tüm odalarda LCD ve plazma televizyonlar, video konferans sistemi, odalarda Windows Media Center, günlük olarak temin edilen ücretsiz gazeteler, ücretsiz med-line sağlık danışma hattı. The Game. Light Book. Media Hub. 1000 kanallı uydu hizmeti.</p>	<p>Hotel Barbaros'ta gerçekleştirildiği görülmektedir.</p>
<p>Süreç Yenileşimi</p>	<p>İnsan Kaynakları işlevlerinin tümüyle dış kaynak firma aracılığıyla yürütülmesi.</p> <p>Gazetelerin bayiler yerine üreticiden doğrudan alınması.</p>	<p>İnsan Kaynakları işlevlerinin tümüyle dış kaynak firma aracılığıyla yürütülmesi.</p> <p>Gazetelerin bayiler yerine üreticiden doğrudan alınması.</p>	<p>İnsan Kaynakları işlevlerinin tümüyle dış kaynak firma aracılığıyla yürütülmesi.</p> <p>Gazetelerin bayiler yerine üreticiden doğrudan alınması.</p>	<p>İK'nın dış kaynaktan sağlanması ilk olarak Point Hotel Taksim ile başlamıştır (Tükriye'de benzer bir uygulama yoktur).</p> <p>Nippon Hotel 2008 yılında bu uygulamaya geçmiştir. Yeni açılan Point Hotel Barbaros'un açılış sürecinin başından itibaren de aynı firma ile İK işlevleri yürütülmüştür ve yürütülmeye devam edilmektedir.</p>

<p>Pazarlama Yenileşimi</p>	<p>Pazarlama bileşeni olan ürün tasarımındaki yenileşimine en önemli örnek 2006 yılında hizmete sunulan tüm ürünlerde yapılan değişim ve yenilemelerdir.</p> <p>Konumlandırmada yenileşime verilebilecek en önemli örnek World Hotels konsorsiyumudur.</p> <p>Tutundurmada yenileşim, Guest Care işlevlerinin uygulanmasıyla, popüler internet kanalları ve sektörel dergilerle gerçekleştirilmiştir. Facebook ve Twitter gibi yaygın internet kanalları kullanılmaya başlanmıştır.</p> <p>Fiyatlamada yenileşime hizmet yenileşimlerinde örneklendirilen, konaklayan misafirlere sunulan ücretsiz hizmetler verilebilir.</p>	<p>Pazarlama bileşeni olan ürün tasarımındaki yenileşime en önemli örnek 2004 yılında hizmete sunulan tüm ürünlerde yapılan değişim ve yenilemelerdir. Bu sayede bölgenin ilk dizayn oteli olunmuştur.</p> <p>Konumlandırmada yenileşime verilebilecek en önemli örnek World Hotels konsorsiyumudur.</p> <p>Tutundurmada yenileşim, Guest Care işlevlerinin uygulanmasıyla, popüler internet kanalları ve sektörel dergilerle gerçekleştirilmiştir. Yaygın internet kanalları kullanılmaya başlanmıştır.</p> <p>Fiyatlamada yenileşime hizmet yenileşimlerinde örneklendirilen, konaklayan misafirlere sunulan ücretsiz hizmetler verilebilir.</p>	<p>Pazarlama bileşeni olan ürün tasarımındaki yenileşime en önemli örnek 2009 yılında hizmete sunulan tüm daha önce hiçbir otelde kullanıma sunulmamış ürün ve hizmetlerdir. Bu sayede Türkiye'nin ilk art-tech oteli olunmuştur.</p> <p>Konumlandırmada yenileşime verilebilecek en önemli örnek World Hotels konsorsiyumudur.</p> <p>Tutundurmada yenileşim, Guest Care işlevlerinin uygulanmasıyla, popüler internet kanalları ve sektörel dergilerle ve basın bültenleriyle gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Microsoft, İstanbul Modern, İstanbul Kültür gibi firmalarla sponsorluk ilişkileri de pazarlamada yenileşimdir.</p> <p>Fiyatlamada yenileşime hizmet yenileşimlerinde örneklendirilen, konaklayan misafirlere sunulan ücretsiz hizmetler verilebilir.</p>	<p>Pazarlama yenileşimi her bir otel birbirinden biraz farklılaşarak gerçekleştirilmekle birlikte en son otelde bu yenileşimlerin en güçlüsünün güçlü isimlerle yapılan sponsorluk anlaşmaları olduğu görülmektedir.</p>
------------------------------------	---	--	---	--

<p>Örgütsel Yenileşim</p>	<p>Kurumsallaşma sürecinde tüm standartların yazılması ve her departman için SOP'lerin oluşturulması.</p> <p>Nippon Hotel prensiplerinin belirlenmesi ve çalışanlara inisiyatifler verilmesi ve yönetimde merkezilikten uzaklaşılması.</p> <p>Sürekli eğitim sağlanması (Hem bir İK departmanı gibi faaliyet gösteren Hotrain eğitimleri, hem de departman eğitimcilerinin eğitimleri).</p> <p>Guestware sisteminin yönetim sistemine entegre edilmesi.</p>	<p>Kurumsallaşma sürecinde tüm standartların yazılması ve her departman için SOP'lerin oluşturulması.</p> <p>Point Hotel Taksim prensiplerinin belirlenmesi ve çalışanlara inisiyatifler verilmesi ve yönetimde merkezilikten uzaklaşılması.</p> <p>Sürekli eğitim sağlanması (Hem bir İK departmanı gibi faaliyet gösteren Hotrain eğitimleri, hem de departman eğitimcilerinin eğitimleri).</p> <p>Guestware sisteminin yönetim sistemine entegre edilmesi.</p>	<p>Tüm standartların yazılması ve her departman için SOP'lerin oluşturulması.</p> <p>Point Hotel Barbaros prensiplerinin belirlenmesi ve çalışanlara inisiyatifler verilmesi ve yönetimde merkezilikten uzaklaşılması. Sürekli eğitim sağlanması (Hem bir İK departmanı gibi faaliyet gösteren Hotrain eğitimleri, hem de departman eğitimcilerinin eğitimleri).</p> <p>Guestware ile Opera sistemlerinin yönetim sistemine entegre edilmesi.</p>	<p>Örgütsel yenileşim önce Point Hotel Taksim'de başlamış ve Nippon Hotel'de ve ardından Point Hotel Barbaros'ta da yapılarına uygun yenileşimler şeklinde gerçekleştirilmiştir.</p>
<p>Kökten Yenileşim</p>	<p>Braille alfabesiyle yazılan görülmeyen gazete.</p> <p>Guest Care yazılı ile kişisel konaklama sağlanması.</p>	<p>Ara Güler fotoğraflarının sürekli 24 saat boyunca sergilenmesi.</p> <p>İnteraktif televizyonların hizmete sunulması.</p> <p>M-bot çeviri hizmeti'nin kullanılması.</p> <p>Guest Care yazılı ile kişisel konaklama sağlanması.</p>	<p>Microsoft işbirliği ile dizayn edilen Business Center (İş Merkezi).</p> <p>The Game oyun salonu.</p> <p>M-bot çeviri hizmeti'nin kullanılmasıyla 3.000 dilde anlaşılabilmesi.</p> <p>Jetlag giderici Light Book'lar.</p> <p>Windows Media Center ve 1000</p>	<p>Kökten yenileşimler her üç otelde de farklı boyutlarda gerçekleştirilmiştir. Otelin büyüklüğü ve standardı arttıkça daha fazla kökten yenileşimle karşılaşıldığı görülmektedir.</p>

			kanalı televizyon. Elektronik DND ³¹⁵ sistemi. Otelin her alanında çağdaş sanat yapıtlarına yer verilmiş olması ile sürekli sergiye sahip olması, İstanbul Modern Sanat Müzesi Mağazası İstanbul Kütüphanesi	
Kademeli Yenileşim	Think Client sistemi ile bilgisayar sisteminin sürekli teknolojik gelişmelere uydurulabilmesi. Havalandırma sisteminden güzel koku salınması. Teknolojik altyapının belirli periyotlarla güncellenmesi.	Think Client sistemi ile bilgisayar sisteminin sürekli teknolojik gelişmelere uydurulabilmesi. Havalandırma sisteminden güzel koku salınması. Teknolojik altyapının belirli periyotlarla güncellenmesi.	Otel henüz yeni açılmış olduğundan hizmet sunulan tüm birimlerde olası kademeli yenileşimler için gözlem ve analiz yapılmaktadır. Ancak Özbek Turizm’in diğer otellerinin ilk yenileşimlerini (Sweetdreams gibi) bu otelde kademeli bir şekilde ileri taşımış oldukları söylenilebilir.	Her yenileşim yürütme aşamasında daha da iyileştirilmesi açısından ele alınmakta ve periyodik olarak yenileşimler geliştirilmektedir.
Düzen Bozucu Yenileşim	Düzen bozucu bir yenileşime rastlanmamıştır.	Düzen bozucu bir yenileşime rastlanmamıştır.	Düzen bozucu bir yenileşime rastlanmamıştır.	
Destekleyici Yenileşim	Otel açılışlarından sonraki tüm kökten ve kademeli yenileşimler destekleyici yenileşim kapsamındadır.	Otel açılışlarından sonraki tüm kökten ve kademeli yenileşimler destekleyici yenileşim kapsamındadır.	Otel açılışlarından sonraki tüm kökten ve kademeli yenileşimler destekleyici yenileşim kapsamındadır.	

³¹⁵ DND: (Do not disturb) Misafirlerin oda kapılarının çalınmasını engellemek amacıyla kullandıkları “lütfen rahatsız etmeyiniz” ibaresi.

3.4.5. Örnek Olay Otellerinin Yenileşim Stratejileri

Özbek Turizm'e bağlı otellerde uygulanan yenileşim stratejileri aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 3.3. Örnek Olay Otellerinin Yenileşim Stratejileri

Yenileşim Stratejileri	Nippon Hotel	Point Hotel Taksim	Point Hotel Barbaros	Açıklamalar
Saldırgan Strateji	<p>Özellikle Guest Care departmanının kullandığı GuestWare yazılımı ile misafirlere sunulan kişisel hizmet,</p> <p>Odalara her gün iki şişe su ikramı,</p> <p>Sürekli teknolojinin yenilenmesi,</p> <p>Sürekli eğitim alan personelle hizmet sunma.</p>	<p>Bölgenin ilk dizayn otelini kurmak,</p> <p>Ara Güler fotoğraflarının sürekli sergilenmesi,</p> <p>Guest Care departmanının kullandığı GuestWare yazılımı ile misafirlere sunulan kişisel hizmet,</p> <p>3.000 dilde anlaşmayı sağlayan M-bot,</p> <p>Tango geceleri,</p> <p>Sürekli teknolojinin yenilenmesi,</p> <p>Sürekli eğitim alan personelle hizmet sunma.</p>	<p>Üstün teknoloji ve sanat hizmeti sunmak.</p> <p>Helikopter pisti,</p> <p>İstanbul Kütüphanesi,</p> <p>İstanbul Modern Müzesi Mağazası,</p> <p>Sürekli hizmete açık modern sanat sergisi</p> <p>İtalyan zincir restoran markalarından Piola'nın ülkede ilk ve tek noktası olmak,</p> <p>Guest Care departmanının kullandığı GuestWare yazılımı ile misafirlere sunulan kişisel hizmet,</p>	<p>Yönetim kurulu ve felsefesi aynı olan ancak standartlarında yer yer farklılaşan bu üç otelin izledikleri saldırgan stratejiler benzer olmakla birlikte, pazarda tek olarak görülebilir.</p>

			3.000 dilde anlaşmayı sağlayan M-bot, The Game, Sweet Dreams konsepti, Sürekli eğitim alan personelle hizmet sunma.	
Savunmaya Yönelik Strateji	Diğer otellere karşı savunmaya yönelik bir strateji tespit edilmemekle birlikte, genellikle Point Hotel Taksim’de uygulanan stratejilerin (GuestWare kullanımı, dış kaynak İK, vb.) Nippon Hotel’de de kısa süre içinde uygulamaya konulmaları bir tür savunmaya yönelik strateji gibidir. Ancak burada kendini Point Hotel Taksim’in yenileşimleri karşısından savunması değil, yenileşimleri kendi bünyesine uyarlaması açısından içeriksel benzerlikler vardır.	Diğer otellere karşı savunmaya yönelik bir strateji tespit edilmemekle birlikte, Point Hotel Barbaros’ta uygulanan stratejilerin (M-bot çeviri hizmeti gibi) Point Hotel Taksim’de de kısa süre içinde uygulamaya konulmaları bir tür savunmaya yönelik strateji gibidir. Ancak burada kendini Point Hotel Barbaros’un yenilrşimleri karşısından savunması değil, yenileşimleri kendi bünyesine uyarlaması açısından içeriksel benzerlikler vardır.	Savunmaya yönelik bir strateji tespit edilmemiştir.	Özbek Turizm otellerden birinde başlatılan mevcut bir yenileşimin uyarlanması içeriksel açıdan savunmaya yönelik stratejiye benzemekle birlikte, farklı bir işletmenin oteline karşı yürütülen bu tür bir stratejiye rastlanmamıştır.
Taklitçi Strateji	Taklitçi strateji tespit edilememiştir.	Taklitçi strateji tespit edilememiştir.	Taklitçi strateji tespit edilememiştir.	
Bağımlı Strateji	Bağımlı strateji tespit edilememiştir.	Bağımlı strateji tespit edilememiştir.	Bağımlı strateji tespit edilememiştir.	
Geleneksel Strateji	Geleneksel strateji tespit edilememiştir.	Geleneksel strateji tespit edilememiştir.	Geleneksel strateji tespit edilememiştir.	

Fırsatları İzleme Stratejileri	Uluslar arası zincir oteller ve teknolojik gelişmeler izlenerek fırsatlar değerlendirilmektedir. GuestWare, Think Client gibi sistemler bu strateji ile uygulamaya konulmuştur.	Sanata önem verilmiş, Ara Güler fotoğrafları sergilenmekle birlikte çeşitli sponsorluk anlaşmaları yapılmıştır. Uluslar arası zincir oteller ve teknolojik gelişmeler izlenerek fırsatlar değerlendirilmektedir. GuestWare, Think Client gibi sistemler bu strateji ile uygulamaya konulmuştur.	Teknoloji ve sanat alanında otelde yapılan tüm yenileşimlerde fırsatları izleme stratejilerinin izi görülmektedir.	Her üç otelin yönetiminin fırsatları sürekli izlediği anlaşılmıştır.
---------------------------------------	--	---	--	--

3.4.6. Örnek Olay Otellerinde Yenileşimi Etkileyen Unsurlar

Çalışmanın ilk bölümünde teorik açıdan incelenen yenileşimi etkileyen unsurlar aşağıdaki tabloda Özbek Turizm otellerindeki yenileşimler açısından incelenmiştir.

Tablo 3. 4: Örnek Olay Otellerinde Yenileşimi Etkileyen Unsurlar

Yenileşimi Etkileyen Unsurlar	Nippon Hotel	Point Hotel Taksim	Point Hotel Barbaros	Açıklamalar
Örgütsel Yapı	Standartlaşmadan dolayı mekanik bir yapı, ancak aynı zamanda organik yapı özellikleri göstermekte ve yenilikçi.	Standartlaşmadan dolayı mekanik bir yapı, ancak aynı zamanda organik yapı özellikleri göstermekte ve yenilikçi.	Standartlaşmadan dolayı mekanik bir yapı, ancak aynı zamanda organik yapı özellikleri göstermekte ve yenilikçi.	Örgütsel yapı her üç otelde de aynı şekilde yenileşimi etkilemektedir.
Örgüt Kültürü	Servisi sanat olarak gören, yenileşim kültürü	Servisi sanat olarak gören, yenileşim kültürü	Servisi sanat olarak gören, yenileşim kültürü	Örgüt kültürü her üç otelde de aynı şekilde yenileşimi etkilemektedir.

Vizyon	Teknolojiyi sonuna kadar kullanmak, her zaman herkesin yaptığından farklı bir şeyi yapmayı denemek	Bulunduğu şehrin en iyi servis veren oteli olmak, sürekli yenilikler yapmak, açık ve ileri görüşlü bakmak ve yenilikçilik.	Şehrin en farklı ve en iyi hizmeti sunan oteli olmak.	Her üç otel yönetiminin de vizyonu yenilikçiliğe vurgu yapmaktadır.
Liderlik	Genel olarak katılımcı, demokratiktir ve alt kadrolarda liderlik becerileri eğitimlerle güçlendirilmektedir.	Genel olarak katılımcı, demokratiktir ve alt kadrolarda liderlik becerileri eğitimlerle güçlendirilmektedir.	Genel olarak katılımcı, demokratiktir ve alt kadrolarda liderlik becerileri eğitimlerle güçlendirilmektedir.	Her üç otelde de liderlik yenileşimi pozitif yönde etkileyen bir güç konumundadır.
İletişim ve Bilgi	İletişim hem çalışanlar arasında hem de misafirle güçlendirilmiş, öğrenen örgüt yapısına sahip, eğitimler ve toplantılarla bilgi yönetimini sağlayan bir yapı vardır.	İletişim hem çalışanlar arasında hem de misafirle güçlendirilmiş, öğrenen örgüt yapısına sahip, eğitimler ve toplantılarla bilgi yönetimini sağlayan bir yapı vardır.	İletişim hem çalışanlar arasında hem de misafirle güçlendirilmiş, öğrenen örgüt yapısına sahip, eğitimler ve toplantılarla bilgi yönetimini sağlayan bir yapı vardır.	Her üç otelde de özellikle “öğrenen örgüt” ve “bilgi yönetimi” olarak tanımlanabilecek yapılar yenileşimi etkilemektedir.
Misafir Odaklılık	Oldukça güçlü olduğu gözlenmiştir.	Oldukça güçlü olduğu gözlenmiştir.	Oldukça güçlü olduğu gözlenmiştir.	Her üç otelde de misafir odaklılık oldukça güçlü bir şekilde yenileşimleri etkilemektedir.
Personel Güçlendirme	Sürekli eğitimler ve misafir memnuniyeti için sınırsız inisiyatif verilerek personel güçlendirilmektedir.	Sürekli eğitimler ve misafir memnuniyeti için sınırsız inisiyatif verilerek personel güçlendirilmektedir.	Sürekli eğitimler ve misafir memnuniyeti için sınırsız inisiyatif verilerek personel güçlendirilmektedir.	Her üç otelde de personel güçlendirme yenileşimleri etkileyen önemli bir güç olarak ortaya çıkmaktadır.

3.4.7. Örnek Olay Otellerinde Yenileşim Kültürünü Oluşturma

Özbek Turizm otellerinde personel işe ilk başladığı gün “Servis Sanatı” eğitimini almaktadır. Birkaç otele özgü farklılık dışında içeriği ve amacı aynı olan bu eğitim sürecinde otelin kültürü anlatılırken paylaşılan toplam **21 adet prensipten** yenileşim kültürünü ön plana çıkaran bazıları şu şekildedir:

7. Prensip: *“Enerjimizi servisimizi daha iyi bir yöne taşımak için kullanmalıyız. Fikirlerimizi ve misafirlerimizin yorumlarını toplantılarımızda dile getirmeliyiz.”*

8. Prensip: *“İnisiyatif alırız. Misafirlerimizin sorunlarını çözmek için gerekirse iş akışımızın dışına çıkarız. Sorunu mümkün olan her durumda kendimiz çözeriz.”*

12. Prensip: *“Misafirlerimize en iyi servisi sunmak için kurulan Guest Care departmanına yardımcı olacak bilgileri (misafirler tercihlerini, yorumlarını, şikayet ve beğenilerini) aktarmak hepimizin başlıca sorumluluğudur. Misafir tanıma kartımızı servis süresinde yanımızda taşırız.”*

13. Prensip: *“Misafirlerimizin isteklerine “hayır” dememeliyiz. İmkansız gözükten bir durumda bile elimizden gelenin en iyisini yapmaya çabalarız. Misafirlere asla kişisel yargımızdan veya olanaksızlıklardan söz etmemeliyiz. Göğü yere indirme yetkisi hepimizde vardır.”*

Servis Sanatı eğitim sürecinden sonra becerilerini artırmaya yönelik olarak sürekli farklı eğitimler almaya devam eden personel, yenileşim kültürünün bir parçası haline getirilmektedir. Özellikle daha önce de belirtilmiş olduğu gibi “İnovasyon” adında bir eğitimin de çalışanlara sunulmasıyla çalışanlar yenileşim konusunda bilgilendirilmenin yanında, yenileşim yönetiminde yer almaları için teşvik edilmeye devam edilmektedir.

SONUÇ

Konaklama işletmelerinde yenileşim oldukça çeşitlilik gösteren farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Rekabetin oldukça yoğun olduğu konaklama sektöründe tüm dünyada büyük, orta ya da küçük çaplı konaklama işletmeleri rekabet gücü kazanmak ve sektörde varolabilmek için çeşitli yenileşimler yapabilmektedirler.

Yapılan araştırmalar sonucunda konaklama işletmelerinde yenileşim yönetimini inceleyen özel ve kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durumdan hareketle öncelikle yenileşimin literatürde genel kabul gören kavramsal çerçevesi çizilmiş ve ardından konaklama işletmelerinde yenileşimlere dünyadan çeşitli örnekler verilmiştir. Farklı ülkelerdeki farklı yapılardaki pek çok konaklama işletmesinin dünyada büyük farklılıklar yaratan yenileşimlerine rastlandığı gibi, işletme içinde geliştirilen yenileşimlerle de küçük çaplı yenileşimler yaptıkları ve bunları özellikle buldukları çevrede birer rekabet aracı olarak kullandıkları görülmüştür.

Çalışmanın son bölümünde Özbek Turizm otellerinde yapılan araştırma, konaklama işletmelerinde yenileşimlerin neler olduğu ve yenileşim yönetiminin nasıl gerçekleştirildiği konusunda detaylı bilgileri ortaya çıkarmıştır.

Her üç otelin yönetim kurulunun aynı olması ancak işletmelerin farklı konseptlere sahip olması, farklı genel müdürler tarafından yönetiliyor olması genelde birçok benzerliği ortaya çıkardığı gibi bazı yapısal farklılıkları da ortaya çıkarmıştır.

Özbek Turizm otelleri üç farklı sınıf oteli ile sektörde farklı beklentileri karşılayabilen oteller olmakla birlikte, genel olarak yenileşim kaynakları büyük bir ağırlıkla; süreç ihtiyaçları, yeni bilgi, pazarlar ve misafirler olarak bulgulanmıştır.

Yenileşim türleri açısından söz konusu oteller incelendiğinde, hem ürün ve hizmet, hem süreç, hem pazarlama, hem örgütsel hem de kademeli ve kökten hem de destekleyici yenileşimlere rastlanmıştır. Sadece düzen bozucu yenileşimlere hiç

rastlanmamıştır. Süreklilik yönünden bakıldığında ise ürün ve hizmet yenileşiminin programlanmış bir şekilde sürekli yönetildiği söylenilebilir.

Yenileşim yönetiminin ilk gereği olan yenileşim ihtiyacının belirmesi, özellikle yapılan yoğun araştırmalardan, toplantılardan edinilen bilgilerden, misafir görüşlerinden ve çalışanların görüşlerinden ortaya çıkmaktadır.

Yenileşime başlama kararı verildiğinde, yenileşimin türüne göre yönetim yolu izlenmektedir. Bazı ürün ve hizmet yenileşimleri öncelikle belirli sayıda odada denenmekte ve alınan sonuçlara göre yürütmeye devam etme, genelleme ya da vazgeçme kararları verilmektedir. Burada oldukça yüksek oranda misafir odaklı yapı tespit edilmiştir. Yatırımdan çekinmediği görülen yönetim, memnuniyet yaratacak yenileşimleri uygulamaya koymaktadır.

Yürütülmeye başlanan yenileşimin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi için toplantı ve eğitim araçlarından da yoğun bir şekilde faydalandığı bulgulanmıştır. Yenileşim kültürü yaratmak için işe yeni başlayan her personele sahip oldukları yetkiler, inisiyatifler, misafir odaklılık, yaratıcılık konularında bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılmakta, çalışanların fikirlerini rahatça paylaşabilmeleri teşvik edilmektedir.

Özbek Turizm otellerinde izlenen yenileşim stratejileri ağırlıklı olarak saldırgan strateji ve fırsatları izleme stratejisi kapsamındadır. Sektörde daha önce yapılmamış olanı yapma arzusu her üç otelde de açık bir şekilde görülmektedir.

Özbek Turizm'in söz konusu her üç otelinin de liderlik yapıları ve vizyonları oldukça benzer özelliktedir. Yenilikçiliği ve en iyi olmayı ilke edinen yönetim tüm çalışanlarını da bu yönde teşvik etmektedir. Çalışanlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda da çeşitli yenileşimlere gidilebilmekte, nedenleri ve sonuçlarının fikri ortaya atan kişiye izah edilmesine önem verildiği anlaşılmaktadır.

Öğrenen örgüt yapısı ve bilgi yönetimi yenileşimlerin sürekliliğini, devamlılığını sağlayan iletişim ve bilgi kanallarıyla ortaya çıkmıştır. Bu sayede misafir odaklı anlayış ve personel güçlendirme unsurları da pekiştirilmiştir.

Türkiye’de ilk kez bir otelin tüm insan kaynaklarını dış kaynak olarak kullanması (outsorce) Point Hotel Taksim ile gerçekleşmiştir. Yönetime tamamen dışarıdan ve objektif bir bakış açısı sağlayan Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri ve Danışmanlık firması ile yapılan bu çalışmanın memnuniyet vermesi, diğer otellerinde de bu firma ile çalışmalarını sağlamıştır. Günümüzde Özbek Turizm otelleri dışında hiçbir otel tüm insan kaynakları işlevlerini bu şekilde dış kaynak olarak kullanmamıştır.

Türkiye’nin ilk art-tech (teknoloji-sanat) oteli olan Point Hotel Barbaros ile birlikte sadece Türkiye’de değil, dünyada da bazı ilklere imza atılmıştır. Bunlar The Game projesi ile Microsoft işbirliğidir. Dünyada ilk kez bir otelin içinde büyüklere yönelik kapsamlı ve son teknolojiyle donatılmış oyun sahası yaratılmıştır ve dünyada ilk kez bilişim devi Microsoft bir otelin İş Merkezi’ne sponsor olmuş, projesini çizmiş ve uygulamış ve ilk kez odalarda Windows Media Center teknolojisi 1.000 kanallı uydu sistemiyle hizmete sunulmuştur.

Point Hotel Barbaros Özbek Turizm’in en yenilikçi ürünü olarak değerlendirilebilir. Yeni açılan bir otel olmasıyla, yatırımdan kaçınılmamış olmasıyla ve daha önceki 20 yıllık otelcilik deneyimlerinin yansıtılmasıyla yenileşimlerinde son nokta olan bu otelde diğer otellerde hiç kullanılmamış olan pek çok teknolojiye yer verilmiştir. Ayrıca yoğun bir şekilde sanata ağırlık verilmiş olması oteli 24 saat boyunca gezilebilecek bir modern sanat müzesine dönüştürmüştür. Ağırlıklı olarak iş adamlarına yönelik sunulan pek çok konfor yaratan hizmetin yanında, toplantılardan ve çalışma hayatından yorgun düşen ve şehri gezmeye fazla vakti olmayan işadamlarına sanat, teknoloji, kütüphane ve oyun gibi çok yönlü ve dinlendirici hizmetler aynı çatı altında sunulabilmiştir.

Sektörde zamanın hızla artan değişimlerine ayak uydurabilen konaklama işletmelerinin kalıcı ve tercih edilir bir yönleri bulunmaktadır. Programlanmış bir yenileşim yönetimi sistemi konaklama işletmelerinin başarılarını artıran ve göz ardı edilmemesi gereken bir sistemdir. Misafir odaklı ve çalışan odaklı bir sistemin doğru yenileşimleri gerçekleştirme ihtimali daha yüksektir denilebilir. Seçenekleri oldukça çok sayıda olan tüketicileri cezbederek çekim yaratacak farklılıklar; araştırmacılık, isabetli olacak yatırımlardan kaçınmama, vizyon ve yaratıcılığı gerektirmektedir. Özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinde departmanların her biri bir zincirin halkası rolünü üstlendiğinden, her halkanın güçlendirilmesi de oldukça önem taşımaktadır. İletişim ve bilginin önemi departmanların ve çalışanların doğru kanalları kullanmalarını gerektirmektedir. Bu bakımdan öğrenen örgütlerin yaratılması ve bilginin yönetilmesi yenileşim yönetiminin önemli alt yapılarını oluşturmaktadır.

KAYNAKLAR

Basılı Kaynaklar

AKINCI, Zeki “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, S4, 2002

AKTAŞ, Ahmet **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Retromat Matbaası, Antalya, 1989

ALTUNIŞIK, Remzi Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004

Armstrong, Gary ve Philip Kotler, **Marketing: an Introduction**, 8th Ed. New Jersey, PrenticeHall, 2007

AUDRETSCH, David B. Erik E. Lehmann, **Mansfield’s Innovation in the Theory of Innovation: the Economics of R&D, Innovation, and Technological Change**, Springer, USA, 2005.

AYGEN, Selin. **İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi**, Selçuk Üniversitesi, S.B.E., İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya, 2006

BALTAŞ, Acar. **Değişimin İçinden Geleceğe doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001

BARUTÇUGİL, İsmet **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004

BENDER, Peter Urs. **İçten Liderlik**, Çev. İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006

BOLAT, Tamer **Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, Beta, İstanbul, 2000

BOONE, Louis E. ve David L. Kurtz, **Contemporary Marketing**, The Dryden Press, USA, 1992

BOUNCKEN, Ricarda B. ve Sungsoo Pyo, **Knowledge Management in Hospitality and Tourism**, The Haworth Press, New York, 2002

BRYMER, Robert A. “Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy”, **The Cornell Quarterly**, V 32, Sayı 1, May 1991, ss. 58-68

BULGERMAN, Robert A. Modesto A. Maidique ve Steven C. Wheelwright, **Strategic Management of Technology and Innovation**, 2nd Ed., Irwin Inc., Chicago, 1996

BURNS, Tom ve G.M. Stalker, **The Management of Innovation**, Tavistock Public, London, 1971

CARAYANNIS, Elias G. Edgar Gonzales ve John J. Wetter, “The Nature and Dynamics of Discontinuous and Disruptive Innovations from a Learning Knowledge Management Perspective”, Ed. Larisa V. Shavinina, **The International Handbook on Innivation**, Pergamon, Oxford, 2003, ss. 115-139.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Harvard Business School Press, Cambridge, 1997

CHRISTENSEN, Clayton M. ve Michael E. Raynor, **The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2003

CHRISTIANSEN, James A. **Building the Innovative Organization: Management Systems That Encourage Innovation**, MacMillan, London, 2000

ÇAVUŞ, Şenol ve Arzu Gürdoğan, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S1, 2008

ÇEÇEN, Anıl. “Kültür Yönetimi”, **TODAİE Dergisi**, Haziran 1985, C.18, S.2, s.115.

ÇETİNER, Ertuğrul **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Tutibay Ltd. Şti, Ankara, 1995

DAFT, Richard L. "A Dual-core Model of Organizational Innovation", **Academy Of Management Journal**, Vol.20, 1978, s. 193-211.

DAMANPOUR, Fariborz “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, **Management Science**, 42(5), 1996, s. 693-715.

DAMANPOUR, Fariborz, William Evan, "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", **Administrative Science Quarterly**, Vol.29, 1984, s. 392-409.

DEMİR, Halis, Tarhan Okan, Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1) 2009, s. 57-72.

DEMİR, Şirvan Şen. **Konaklama İşletmelerinde Halkla İlişkiler Kapsamında Etkin İletişim Teknikleri ve Muğla Bölgesinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002

DRUCKER, Peter F. “The Discipline of Innovation”, Ed. Jane Henry ve David Walker, **Managing Innovation**, Sage Publications, London, 1994, s. 9-17.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and Entrepreneurship**, Harper&Row Publishers, New York, 1985.

DURNA, Ufuk. **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara, 2002.

EFİL, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon**, Aktüel Yayın, İstanbul, 2006

ELÇİ, Şirin **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Nova Yayınevi, İstanbul, 2006

ELÇİ, Şirin **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Nova Yayınları, Ankara, 2006

ENZ, Cathy A. **Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases**, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2005

ENZ, Cathy A. ve Jeffrey S. Harrison, “Innovation and Entrepreneurship in the Hospitality Industry”, **The SAGE Handbook of Hospitality Management**, Ed. Bob Brotherton ve Roy C. Wood, SAGE Publications, London, 2008, ss.213-227.

ERDOĞAN, Harun **Uluslararası Turizm**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 196

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994

EREN, Erol **Stratejik Yönetim**, Anadolu ;Üniversitesi Yayını, No:1491, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 801, Eskişehir, 2006

FITZSIMMONS, James A. ve Mona J. Fitzsimmons, **Service Management: Operations, Strategy and Information Technology**, McGraw-Hill, New York, 2001

FREEMAN, Chris ve Luc Soete, **The Economies of Industrial Innovation**, 3rd Ed. MIT Pres, London, 1997

GALLOUJ, Faiz **Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2002

GHANĪ, K.A., V. Jayabalan ve M. Sugumar, “Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure”, **The Journal of High Technology Management Research**, 13, s.158-161.

GONCALVES, Alexis P. **Innovation Hardwired: Embedding Innovation and New Value Creation in Your Company’s Organizational DNA**, Innovation Insight Network, Connecticut, 2008

GRAY, William S. ve Salvatore C. Liguori, **Hotel and Motel Management and Operations**, Prentice-Hall, New Jersey, 1994

GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve Hasan Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

GÜZEL, Tülay “Turizm İşletmelerinde Liderlik”, Ed. Sabuncuoğlu, s.121.

HALL, C. Michael ve Allan M. Williams, **Tourism and Innovation**, Routledge, New York, 2008

HEINZE, Roderich “Vizyon Yönetimi: Arthur Schlingensiepen'in Galaksilerarası Vizyon Arama Gezisi”, Ed. Ulrich Sollmann, Roderich Heinze, **Viyon Yönetimi: Önceden Düşünülmüş Başarı**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995, ss.76-94..

HENDRIE, John R. “Customer Service-Panacea or Placebo”, **Hospitality Performance**, V.5, Mayıs 2005, s.7.

ISMAIL, Ahmed. **Front Office Operations and Management**, Thomson-Delmar, USA, 2002

KANTER, Rosabeth Moss "From Spare Change to Real Change: The Social Sector As Beta Side for Business Innovation", **Harvard Business Review On Innovation**, Harvard Business Press, USA, 2001, ss.153-178.

KANTER, Rosabeth Moss **Innovation: the Classic Traps**, Harvard Business Review, 84, 11, 2006

KIRIM, Arman **Süreç İnnovasyonu, Maliyetleri Sistemin Dışına Çıkarmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007

KIRIM, Arman. **Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Ltd.Şti.,10.Basım, İstanbul, 2005

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul, 2001

KÖROĞLU, Ahmet ve Özlem Köroğlu, "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış Boyutları", Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, MKM Yayınları, Bursa, 2009, s.17.

KURATKO, Donal F. **Entrepreneurship: Theory, Process, Practice**, South-Western Cengage Learning, USA

LAM, Alice "Organizational Innovation," Ed. Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson, **Oxford Hanbook of Innovation**, Oxford University Press, Oxford, 2005

LATIN, Gerald W. **The Lodging and Food Sevice Industry**, American Hotel & Motel Association, 1993

LUECKE, Richard. **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, Harvard Business School Press, Çeviren: Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

MİLLS, Jean Helms Kelly Dye ve Albert J. Mills, **Understanding Organizational Change**, Routledge, New York, 2009

OECD/Eurostat, **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve yorumlanması İçin İlkeler**, 3. Baskı, TÜBİTAK, 2006

OECD/Eurostat: The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, **Oslo Manual**, Eurostat, 3rd Edition, Luxembourg, 2005.

OLALI, Hasan ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989

ORAL, Saime ve Hasan Kılıç, **Hotel Operations and Productivity Analysis, Practical Approach**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1998

OTTENBACHER, Michael C. “Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 2007, V.31, No.4, s. 431-454.

OTTENBACHER, Michael C. J. Gnoth, ve P. Jones, “Identifying Determinants of Success in Development of New High-contact Services: Insight from the Hospitality Industry”, **International Journal of Service Industry Management**, 17(3), 2006, ss. 344-363.

ÖNAL, Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998

ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001

PETERS, Mike ve diğerleri, **Innovation in Hospitality and Tourism**, Haworth Hospitality Press, New York, 2006.

PLENERT, Gerhard ve Shozo Hibino, **Making Innovation Happen: Concept Management Through Integration**, CRC Press, USA, 1998

PORTER, M.E. ve C.H.M. Ketels, “Competitiveness: Moving to the Next Stage”, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s.415-431.

POWERS, Tom **Introduction to Management In The Hospitality Industry**, John Wiley&Sons, Canada, 1988

RAINEY, David. **Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development**, Cambridge, New York, 2005

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**, New York Free Press, 1983,

ROSENFELD, Robert ve Jenny C. Servo. “Facilitating Innovation in Large Organizations”, Ed. Michael A. West ve James L.Farr, **Innovation and Creativity at Work**, John Wiley&Sons Inc., Chichester, 1992.

RYDER, Ian “Anthropology and the Brand”, **Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity are Changing the World of Brands**, Ed. Nicholas Ind, Kogan Page Limited, USA, 2005, ss.139.160.

SARIHAN, Halime İnceler **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998

SHEARER, Robert and the Members of the National Knowledge&Intellectual Property Management Taskforce, **Business Power: Creating New Wealth From IP Assets**, John Wiley&Sons,Inc., New Jersey, 2007.

SPULBER, Daniel F. **Management Strategy**, McGraw-Hill, New York, 2003.

SZETO, Elson. “Innovation and Strategy Innovation Capacity: Working Towards A Mechanism For Improving Innovation within a Inter-Organizational Network”, **The TQM Magazine**, 2000, Volume 12, Number 2, ss.149-158.

ŞAHİN, Ayşe. **Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 10 (2), 2009, s. 259-271

ŞENER, Burhan **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınevi, Ankara, 2001

TIDD, Joe John Bessant ve Keith Pavitt, **Managing Innovation: Integrated Technological, Market and Organizational Change**, 3rd Ed., John Wiley&Sons Ltd., Chichester, 2005

TOP, Seyfi. **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, Beta, İstanbul, 2008.

TOPALIAN, Alan. “The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 4, No: 2, Special Issue, June 2000, s.151.

TORAMAN, Cengiz, Hasan Abdioğlu, Burcu İşgüden, “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11,S1, 2009, s. 91-120.

TROTT, Paul. **Innovation Management & New Product Development**, Financial Times-Prentice Hall, London, 1998.

TÜRKAY, Oğuz “Turizm İşletmelerinde Bireysel ve Örgütsel Öğrenme”, Ed. Sabuncuoğlu, s.389.

UKRAINSKI Kadri ve Urmas Varblane, “Sources of Innovation in the Estonian Forest and Wood Cluster”, Ed. Helena Hannula, Slavo Radosevic ve Nick Von Tunzelmann, **Estonia, The New EU Economy, Building a Baltic Miracle?**, Ashgate, Hampshire, 2006, s.143-169.

USTA, Öcal **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2001

UZKURT, Cevahir. **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Beta Yayım, İstanbul, 2008.

ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004

ÜNÜVAR, Mustafa “Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 9, 2, 2009, ss. 559-592.

ÜRPER, Yılmaz “Girişimcilikte Yenilik”, Ed. Yavuz Odabaşı, **Girişimcilik**, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1567, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 824, Eskişehir, 2005, s.44.

Van de VEN, Andrew H. D., E. Polley, R. Garud, ve S. Venkataraman, **The Innovation Journey**, Oxford University Press, New York, 1999

VERMA, Rohit Chris Anderson, Michael Dixon, Cathy Enz, Gary Thompson ve Liana Victorino, “Key Elements in Service Innovation: Insights for the Hospitality Industry”, **Cornell Hospitality Roundtable Proceedings**, No:1, November 2008, s.6.

VICTORINO, Liana Rohit Verma, Gerhard Plaschka, Chekitan Dev, “Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry”, **Managing Service Quality**, Vol:15., N.6., 2005, s. 555- 573,

Von HIPPEL, Eric. **Democratizing Innovation**, MIT Pres, Cambridge, 2005

Von HIPPEL, Eric. **The Sources of Innovation**, Oxford University Pres, New York, 1998

WALSH, Kate Cathy A. Enz ve Judy A. Siguaw, “Innovations in Hospitality Human Resources: Cases from the U.S. Lodging Industry”, Ed. Salih Kuslvan, **Managing**

Employee Attitudes Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry, Nova Sciences, New York, 2003, ss.787-804.

WEST, Michael A. “The Social Psychology of Innovation in Groups”, Ed. Michael A. West ve James L. Farr, **Innovation and Creativity at Work**, John Wiley&Sons, Chichester, 1992, s. 324.

YELOĞLU, Hakkı Okan. “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, **Ege Akademik Bakış**, 7 (1), 2007, s.133-152.

YÜKSEL, Atila ve Fisun Yüksel, **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Turhan Kitabevi, Ankara 2004

ZYMANN, Sergio ve Armin Brott, **Değiştirmeden Önce Geliştirin**, Global Yayın Ajansı, İstanbul, 2004.

Erişim Kaynakları

Adem Öğüt, Tahir Akgemci, Emrah Şahin, Ayşe Kocabacak, **İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi**, 10.08.2009, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler

Boston Park Plaza Hotel & Towers, 25.11.2009, <http://profiles.hospitalityonline.com/211725/>

Business Wire, “**Bibliography for ‘Hilton Hotels & Resorts Expands Innovative ‘Requests Upon Arrival’ Guest Choices Service’**”, 30.11.2009, <http://findarticles.com>

Cathy A. Enz ve Judy A. Siguaw, 30.11.2009, **Best Practices in Human Resources**, <http://www.latec.uff.br/mestrado/rh/Artigos/023.pdf>

Cemal Elitaş, **Konaklama Muhasebesi**, 26.11.2009,
<http://www2.aku.edu.tr/~celitas/sayfalar/Konmuh.pdf> ss.17-18

Cesar Ritz, 25.11.2009,
<http://www.practicallyedible.com/edible.nsf/pages/cesarritz!opendocument&startkey=C%C3%A9sar%20Ritz>

Dünden Bugüne, 10.05.2009,
<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/kurumsal/tarihce.asp>

Emilian Radu, 02.07.2009, **Innovation in the Hospitality Industry**,
steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1...and.../54.pdf

Esengül Metin, “**Ara Güler’den Feyzaldı, ‘Arttech’ Point Otel Açtı**”, Milliyet Gazetesi, 16.10.2009,
<http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetay&ArticleID=1139816&Date=16.09.2009&Kategori=ekonomi&b=Ara%20Gulerden%20feyzaldi,%20%20Art-Tech%20Point%20otel%20acti>

Global Pillow Menu, 10.06.2009,
conradhotels1.hilton.com/.../Conrad_Pillow_Menu_Complete_List_1.pdf

Grup ve Zincir Oteller 2008 (Resort Dergisi 69.Sayı’dan uyarlanmış haber), 16.06.2009, <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926>,

Grup ve Zincir Oteller 2008, 16.06.2009,
<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=43926>

Güncel Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, 23.11.2009, <http://www.tdk.gov.tr>

Hakan Çiftçi, 25.12.2008, <http://www.istanbullife.org/istanbulun-turizm-tarihi.htm>,

HD Boutique: Radical Innovation in Hospitality, 30.09.2009,

http://www.hdmag.com/hospitalitydesign/content_display/industrynews/e3i2abb9d0f8f4b8fdccd8edbf6007579d7

Hilton Oteli, 10.05.2009,

[http://www.boyutpedia.com/default~ID~1553~aID~64096~link~hilton_oteli_\(1950-1955\).html](http://www.boyutpedia.com/default~ID~1553~aID~64096~link~hilton_oteli_(1950-1955).html)

Hilton Turkey, 10.05.2009, <http://www.hilton.com.tr/tr/index.asp?WT.srch=1>

Hüseyin Gökçekuş, **Türk Dünyasında Yüksek Eğitim Alanında İşbirliğinin Geliştirilmesinde Gelecek Vizyonu ve İnovasyon Kültürünün Önemi**,

12.07.2009.,

http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/DisTicaretGelistirmeDb/8_forum/BAKU-GOKCEKUS-Bildiri-Son.doc,

İnovasyon Nedir, Ne Değildir? 25.11.2009,

<http://www.izto.org.tr/NR/ronlyres/35A69305-B5D3-4D1D-9152-D841363F1BD6/9394/inovasyon.pdf>, ()

İnovasyon Nedir? 26.11.2009, <http://www.teknolojidersi.com/novasyon.php>

İnovasyon, 20.05.2009, <http://www.dataci.net/psikoloji-hakk-em-bilimleri-770/162-ovasyon-tri.pdf>

İrfan Erdoğan, **Örgütler, Örgüt Yapısı: İç Yapı**, 01.12.2009,

<http://www.irfanerdogan.com/organisations/ch3yapi.html>

İstanbul: Genel Bilgiler, 10.05.2009,

<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/Genel/t.ashx?F6E10F8892433CFF445139E278E0BCE2EE0C0429BB7B4EA1>

Konaklama İşletmeleri, 15.06.2009,
<http://www.turizmforumu.net/dict/turdict5.html>,

Kutlu Merih, **Örgütlerde Yapısal Gelişme**, 01.12.2009,
<http://www.merih.net/m2/str/straorg.htm>

Louis Gerber, **St Regis Grand Hotel Rome**, 25.11.2009,
http://www.cosmopolis.ch/travel/rome/st_regis_grand_hotel_e0100.htm

Luxury Resort Butlers, Travel Therapy Blog, 12.06.2009,
<http://traveltherapy.wordpress.com/2007/11/16/luxury-resort-butlers/>

Muammer Zerenler, Necdet Türker, Esen Şahin, **Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi**, 10.08.2009,
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler

Mustafa Özer Alpar, **Genel Turizm Bilgileri**, 10.05.2009,
<http://www.ozeralpar.com/belgeler.asp?sayfa=4>,

Okan Acar, 15.11.2009, **Organizasyon Şemaları Analizi ve Alarko Carrier Firması İncelemesi**,
<http://www.okanacar.com/org%20%C5%9Femas%C4%B1%20son.doc>

Omni Hotels, 10.12.2009,
<http://www.omnihotels.com/AboutOmniHotels/CorporateInformation/MissionAndVision.aspx>

Örgüt Kavramı ve Özellikleri, 10.12.2009,
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyal mimari.htm>

Örgüt Kavramı ve Özellikleri, 15.11.2009,
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyal mimari.htm>

Örgüt Yapısı, Kültür ve Davranışlar, 15.07.2009,

<http://www.hrturkiye.com/index.php/orgut-yapisi-kultur-ve-davranislar/>

Radu, 02.07.2009, steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1...and.../54.pdf

Rasih Demirci, Mehmet Baş, Metehan Tolon, “Türkiye’nin AB’ye Uyum Sürecinde Türk İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F, **5.**

Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 15-17 Haziran 2006, Tokat,

<http://iibf.gop.edu.tr/bolumler/isletme/5oaikongre/5oaikongre.pdf>

Rheams Connie, 10.12.2009, **Winning Strategies for Personalizing Your Guest Experience**, <http://www.hotelexecutive.com/>

Ruth Kustoff, **What is Organizational Innovation?** 25.11.2009,

<http://ezinearticles.com/?What-is-Organizational-Innovation?&id=1573028>

Savoy Hotel Seeks to Recruit Waltham Forest Students for Reopening,

25.11.2009, <http://www.waltham.ac.uk/wfc07/press/savoy010109.html>

Şirin Elçi, **İnovasyon: Nedir, Ne Değildir?** 10.03.2009,

<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>

Teknoloji ve Tasarım, 25.11.2009, <http://www.teknolojidersi.com/novasyon.php>

The Friends and Patrons of the Castle and Gardens of Mey Sponsors,

25.11.2009, <http://www.castleofmey.org.uk/castleofmeyfriends.cfm?PageID=32>, ()

The Ritz Carlton South Beach, 12.06.2009,

<http://corporate.ritzcarlton.com/en/Press/PressReleases.htm?pps=SOUT>

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik,

10.05.2009,

<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF03077CA1048A1834C64021E4744284FD>

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik,
10.05.2009,

<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF03077CA1048A1834C64021E4744284FD>,

W Whatever/Whenever – Your Wish is Their Command, 10.06.2009,
<http://www.ameinfo.com/152569.html>,

What is Next: Top Trends, 10.06.2009, <http://toptrends.nowandnext.com/?p=361>;

www.emeraldinsight.com, (04.07.2009)

<http://traveltherapy.wordpress.com>, (12.06.2009)

<http://www.dreamny.com>, (12.06.2009)

<http://www.easyhotel.com/>

<http://www.hamiltonhoteldc.com/overview.html>; 3.06. 2009

<http://www.qbichotels.com>, 13.06.2009

http://www.sofitel.com/gb/pdf/press-public-relations/press-kit/Dp_complet.pdf,
12.06.2009

<http://www.thedorchester.com>, (12.06.2009)

<http://www.yotel.com/>

EKLER

EK 1. GÖRÜŞME YAPILAN KİŞİLER

Çalışmanın üçüncü bölümünde dört yönetici ile görüşme yapılmıştır; söz konusu kişiler ve pozisyonları aşağıdaki gibidir:

Ad-Soyad	Pozisyon	İşletme
Özgür Muslu	Genel Müdür	Nippon Hotel
Nuri Kalyoncu	Genel Müdür	Point Hotel Taksim
Cihan Yılmaz	Genel Müdür	Point Hotel Barbaros
Müjen Ağaoğlu	İşletme Sahibi ve Eğitimci	Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri

Özgür Muslu, daha önce Point Hotel Taksim'in Teknik Servis Müdürü olarak görev yapmaktaydı ve 2009 yılının başlarında Nippon Hotel'e Genel Müdür olarak atanmıştır. Point Hotel Barbaros'un açılış çalışmaları ile de yakından ilgilenmiştir.

Nuri Kalyoncu, daha önce Nippon Hotel'in Genel Müdürü olarak çalışmaktaydı ve 2009 yılı başlarında Point Hotel Taksim'e Genel Müdür olarak atanmıştır.

Cihan Yılmaz, daha önce Point Hotel Taksim'in Genel Müdürü olarak görev yapmaktaydı ve 2009 yılında Point Hotel Barbaros'a Genel Müdür olarak atanmıştır.

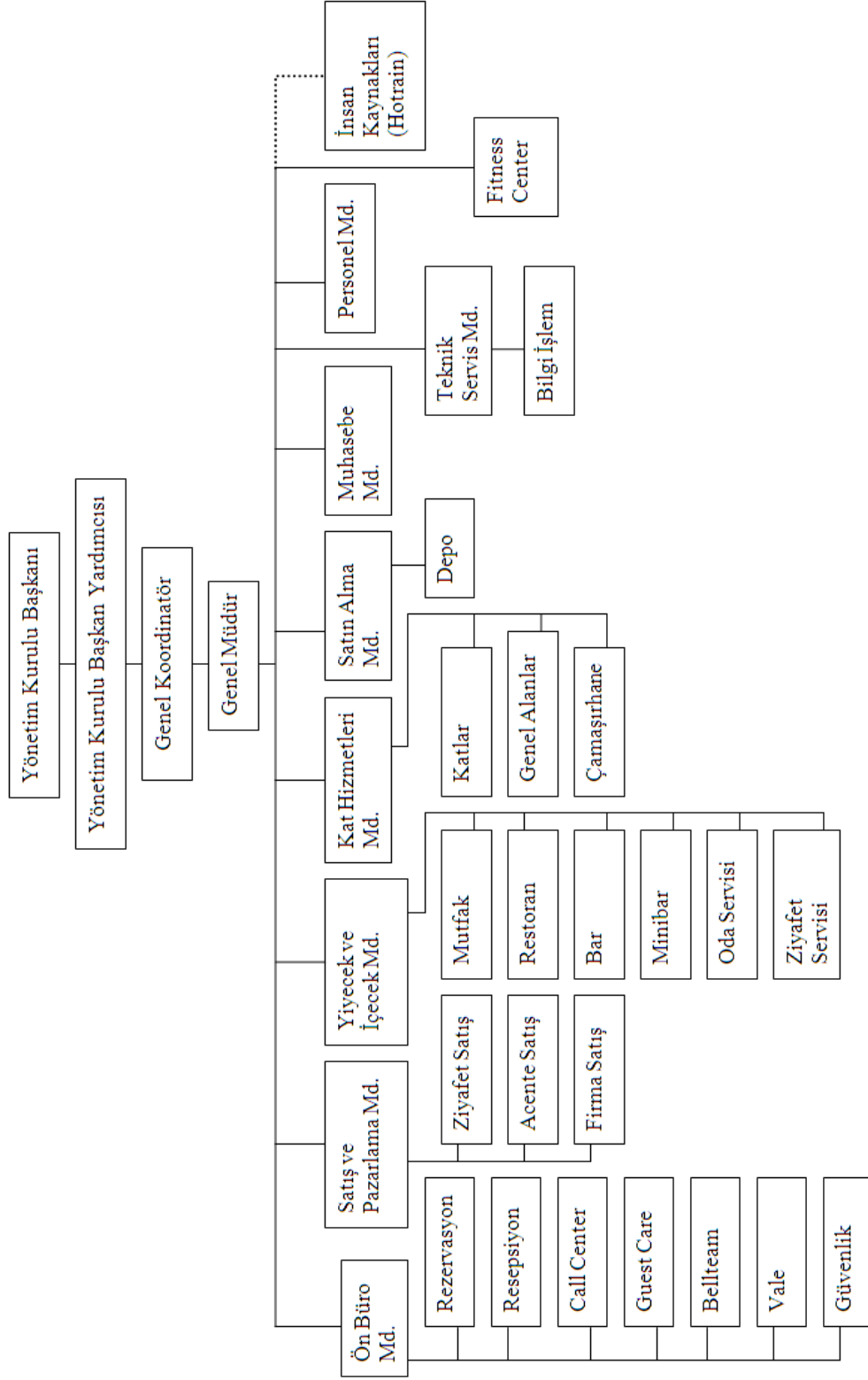
Müjen Ağaoğlu, 2005 yılında Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri şirketini kurmuştur ve bu şirket 2006 yılından beri Özbek Turizm otellerine eğitim ve insan kaynakları çalışmalarında söz konusu otellerin bir departmanı gibi hizmet vermektedir.

EK 2. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

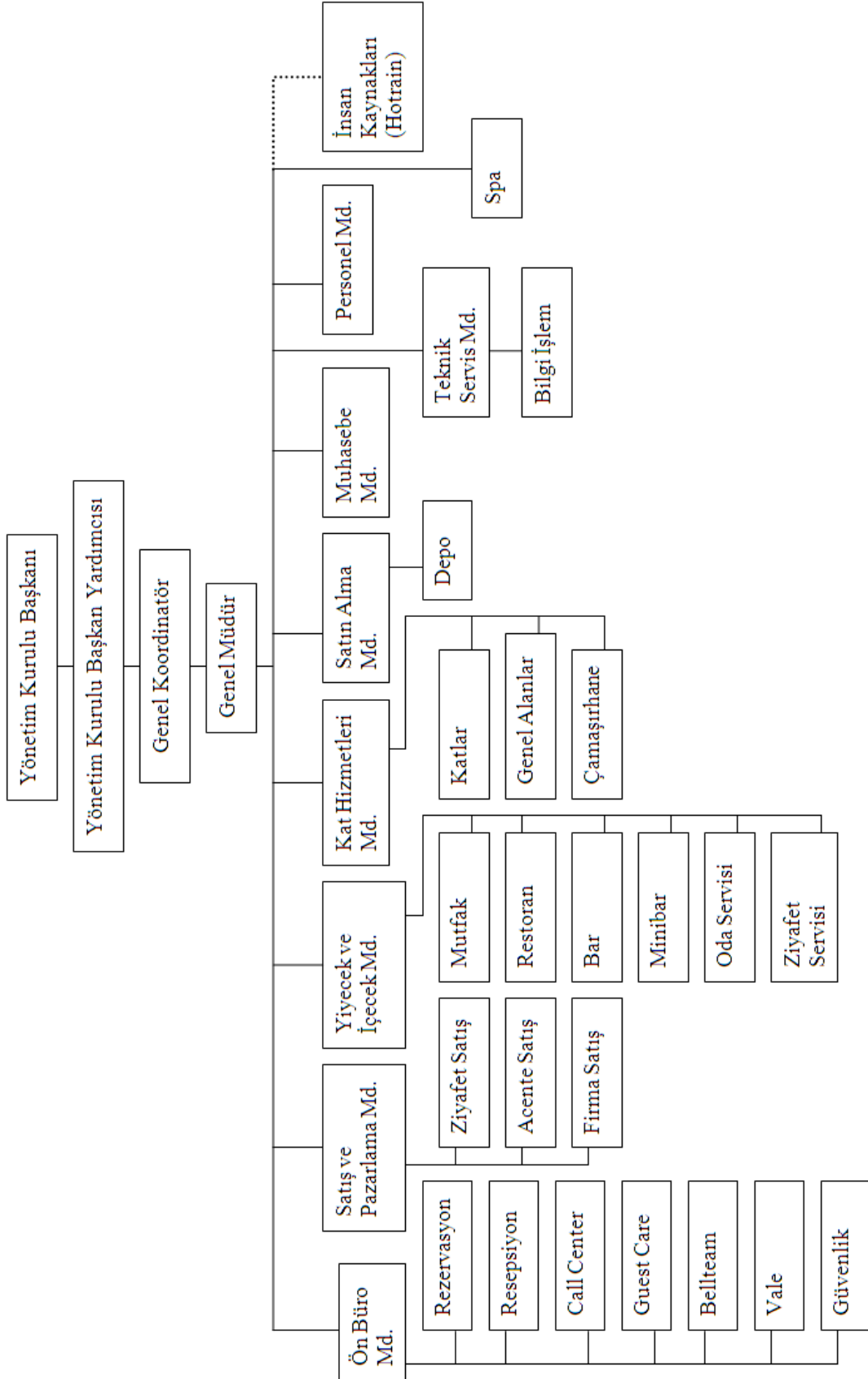
1. Yenileşim kaynaklarınız nelerdir ve bu kaynaklar yenileşimlerinizi nasıl etkilemektedir?
 - a. Beklenmedik oluşumlar
 - b. Süreç ihtiyaçları
 - c. Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler
 - d. Demografik değişiklikler
 - e. Algılamadaki değişiklikler
 - f. Yeni bilgi
 - g. Pazarlar ve misafirler
 - h. Tedarikçiler
2. Yenileşim türleriniz ve bu türlerde gerçekleştirdiğiniz örnekler nelerdir?
 - a. Ürün-hizmet yenileşimi
 - b. Süreç yenileşimi
 - c. Pazarlama yenileşimi
 - d. Örgütsel yenileşim
 - e. Kademeli yenileşim
 - f. Radikal yenileşim
3. Yenileşim ihtiyacının farkına nasıl varıyorsunuz?
4. Yenileşim sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Yenileşime başlama ve yürütme örnekleri verir misiniz?
5. Hangi yenileşim stratejilerini izliyorsunuz? Örneklendiriniz.
 - a. Saldırgan strateji
 - b. Savunmaya yönelik strateji
 - c. Taklitçi strateji
 - d. Bağımlı strateji
 - e. Geleneksel yenileşim stratejisi
 - f. Fırsatları izleme stratejisi
6. Yenileşim yönetiminizi etkileyen unsurlar nelerdir?
7. Nasıl bir örgütsel yapıya sahipsiniz?
8. Örgütsel yapınız yenileşim yönetiminizi nasıl etkiliyor?

9. Örgütsel yapınız yenileşim yönetiminizi nasıl etkiliyor?
10. Yenileşim kültürünü nasıl oluşturuyorsunuz?
11. Vizyonunuz nedir?
12. Nasıl liderlik türlerini uyguluyorsunuz?
13. İletişim ve bilgi akışınız nasıl işliyor?
14. İşletmeniz ne kadar misafir odaklı yapıya sahip?
15. Misafir odaklı yapıya nasıl örnekleriniz bulunmakta?
16. Personel güçlendirme uygulamalarınız var mı?

EK 3. NIPPON HOTEL GENEL ÖRGÜT ŞEMASI



EK 4. POINT HOTEL TAKSİM GENEL ÖRGÜT ŞEMASI



EK 5. POINT HOTEL BARBAROS GENEL ÖRGÜT ŞEMASI

