



Otel İşletmelerinde İş Modeli İnovasyonunda Stratejik Bir Yaklaşım Olarak İnovasyon Radarı: Swissotel Büyük Efes İzmir Örnek Olay Çalışması (The Innovation Radar as a Strategic Approach to Business Model Innovation in Hotel Businesses: The Case of Swissotel Büyük Efes İzmir)

*Demet BAĞIRAN ÖZŞEKER^a, Hülya KURGUN^a, O. Avşar KURGUN^b

^aDokuz Eylül University, Reha Midilli Foça Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, İzmir/Turkey

^bDokuz Eylül University, Reha Midilli Foça Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, İzmir/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 11.07.2018

Kabul Tarihi: 11.09.2018

Anahtar Kelimeler

Turizm sektöründe inovasyon

Otel işletmelerinde inovasyon

İş modeli

İş modeli inovasyonu

İnovasyon radarı

Öz

Çalışmanın amacı, otel işletmelerinde iş modeli inovasyonunun nasıl gerçekleştirilebileceği ve bütüncül bir inovasyon stratejisine geçiş için gerekli değişikliklerin nasıl uygulanabileceğinin keşfedilmesidir. Bu amaçla, örnek olay olarak ele alınan Swissotel Büyük Efes İzmir'in RADAR grubu yöneticilerine Chen ve Sawhney (2010) tarafından geliştirilen İnovasyon Radarı Ölçeği uygulanmış ve ilgili yöneticilerle ölçekte yer alan bazı soruları derinlemesine görüşmek üzere mülakat yapılmıştır. İş modelindeki hangi fonksiyonel alanların şuna kadar inovasyonun odak noktası olduğunu ve hangi alanların henüz kullanılmamış inovasyon potansiyeline sahip olduğunu değerlendirmek için işletmenin mevcut inovasyon performansı ölçülmüştür. Araştırma bulguları, örnek olay işletmesinin iş modeli inovasyonunun 10 boyutu üzerine yüksek düzeyde odaklanarak inovasyon yaptığını, "çözümler ve süreçler" boyutlarının ise inovasyon açısından gelişim fırsatları sunan boyutlar görünümünde olduğunu göstermektedir. Ayrıca bulgulardan yararlanılarak, Canvas modeline (Osterwalder & Pigneur, 2010) göre işletmenin mevcut iş modeli de yapılandırılmıştır. Çalışma, otel yöneticilerine, iş modeli inovasyonunu stratejik olarak nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin önerilerin sunulması açısından özgün değer taşımaktadır.

Keywords

Tourism innovation

Hotel innovation

Business model

Business model innovation

Innovation radar

Abstract

The aim of the study is to explore how business model innovation can be realized in hotel businesses and how to implement the necessary changes to shift to a holistic innovation strategy. For this purpose, the Innovation Radar Scale developed by Chen and Sawhney (2010) has been applied to the RADAR group managers of Swissotel Büyük Efes İzmir, which is considered as a case study, and semi-structured interviews with the relevant managers were conducted. The findings suggest that the case hotel innovates on 10 dimensions of business model innovation at a high level and the "solutions and processes" dimensions seem to offer development opportunities in terms of innovation. Moreover, the existing business model of the case hotel is also structured according to the business model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). The study is of original value in providing suggestions to hotel managers about how to strategically implement business model innovation.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: demet.bagiran@deu.edu.tr (D. Bağiran Özşeker)

Makale Künyesi: Bağiran Özşeker, D., Kurgun, H. ve Kurgun, O. A. (2018). Otel İşletmelerinde İş Modeli İnovasyonunda Stratejik Bir Yaklaşım Olarak İnovasyon Radarı: Swissotel Büyük Efes İzmir Örnek Olay Çalışması, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(3), 133-170

DOI: [10.21325/jotags.2018.276](https://doi.org/10.21325/jotags.2018.276)

GİRİŞ

Peter Drucker'ın (2018) belirttiği gibi “sadece işletmeler değil, her kuruluş temel bir yetkinliğe diğer bir ifadeyle inovasyona ve inovasyon performansını kaydetmek ve değerlendirmek için bir yönteme gereksinim duymaktadır”. Yenilik, birçok sektör için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli itici gücü (Hoffman, Parejo, Bessant, & Perren, 1998) ve ulusal ekonomiler için büyümenin en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Belirtilen nedenlere bağlı olarak yeniliğin, turizm ve otel sektöründe de özellikle önemli olduğu açıktır (Aldebert, Dang, & Longhi, 2011; Hjalager, 2010; Martínez-Ros, & Orfila-Sintes, 2009; Novelli, Schmitz, & Spencer, 2006; Souto, 2015; Stamboulis & Skayannis, 2003; Sundbo, Orfila-Sintes, & Sørensen, 2007; Williams & Shaw, 2011). Yeniliğin önem kazanmasının temel nedenleri arasında ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel ve çevresel faktörlerdeki hızlı değişimler yer almaktadır. Bu değişimlerin yarattığı yeni şartlara uyum sağlamak ve özellikle rekabetin etkilerinin daha güçlü hissedilmesine bağlı olarak sürdürülebilir bir rekabet stratejisi geliştirebilmek, yeniliklerin gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır.

Yenilik konusunun öneminin artmasında pazarların küreselleşmesinin de önemli etkileri bulunmaktadır. Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, işletmelerin bilgiye ve yeni pazarlara erişimini kolaylaştırmıştır. Küreselleşme aynı zamanda daha fazla uluslararası rekabet ile küresel arz zincirlerini yönetmek için yeni organizasyon biçimlerinin oluşturulması sonucunu da doğurmuştur (OECD & Avrupa Birliği, 2005, s.14). Belirtilen nedenlerle günümüz iş çevresinde, işletmelerin istemli olarak yeniliği ele alma lüksü bulunmamaktadır. Günümüzde yenilikçi olmak, uzun süre işe devam etmenin tek yöntemi olarak görülmektedir. Yenilik yapma konusunda başarısız olan işletmelerin piyasadaki varlığının sınırlı olacağına dair genel bir anlayış bulunmaktadır.

Bu anlayış beraberinde herhangi bir işletmenin müşteriye değer yaratma ve kar elde etme yöntemini açıklayan iş modelinde (Teece, 2010) de sürekli değişiklik yapmasını gerekli kılmaktadır. İş modelleri, bir işletmenin işini yapılandırmaya olanak tanıyan bir grup eleman şeklinde tanımlanırken, iş modeli inovasyonu bu elemanlarda ya da işletmenin yarattığı değeri arttırmak için kullanılan söz konusu elemanların kombinasyonunda değişiklik yapılmasını ifade etmektedir (Amit & Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Zott, Amit & Massa, 2010). İş modeli inovasyonunda başarılı olmak için inovasyonun ölçümünde ve yönetiminde doğru araçların kullanılması ve iş modelinin tüm elemanlarının tanınması (Chesbrough, 2007) kaçınılmazdır.

İnovasyon radarı yöntemi, yenilik ve yeni teknoloji değerlendirmesini ele alan süreç bazlı bir yaklaşım olup, işletmelerin yeniliği stratejik bir yaklaşımla ele almasını sağlayan ve iş modeli inovasyonunun ölçümünde ve yönetiminde kullanılan bir araçtır. Bu yöntem, yenilik sunma konusunda önemli rol oynayan işletmelerin yenilik potansiyelini ve yenilikçi kapasitesini değerlendirmek için yapısal bir çerçeve sunmaktadır (De Prato, Nepelski, & Piroli, 2015, s. 10). Ayrıca, rakiplerin yenilik yaklaşımıyla karşılaştırma olanağı sağlayarak nasıl bir stratejinin izlenmesi gerektiğinin keşfedilmesinde de kullanılabilir (CrowdWorx, 2018, s. 5). Diğer taraftan, iş modelinde tanımlanan iş fonksiyonları karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. Bu nedenle, iş modelinin bir elemanında değişiklik yapılması halinde söz konusu karşılıklı bağımlılığın dikkate alınması gerekmektedir.

(Ambrož & Omerzel, 2017, ss. 175-176). Bu noktada, inovasyon radarı iş modeli inovasyonun olası boyutlarını ve bu boyutların birbiriyle olan ilişkisini belirleyen bir araç olarak önem taşımaktadır.

Son 15 yılda iş modeli inovasyonu, yönetim alanındaki araştırmalarda ve uygulayıcılar arasında yoğun ilgi gören bir inceleme konusu haline gelmiştir. İş modeli inovasyonu ile ilgili gelişmekte olan yazın, önemli bir olguya işaret etmekle birlikte teorik temelden yoksun olduğu ve konuyla ilgili deneysel araştırmaların da yeterli birikime sahip olmadığı belirtilmektedir (Foss & Saebi, 2017; Saur-Amaral, Soares, & Proença, 2018). Ayrıca, yapılan çalışmalar benimsenen yöntem açısından değerlendirildiğinde, önemli miktarda çalışmada keşifsel araştırma tasarımı çerçevesinde örnek olay çalışması ya da diğer nitel araştırma yöntemlerinden birinin kullanıldığı; iş modeli inovasyonu ile ilgili kavramsal modellerin geliştirilmesi ve deneysel olarak test edilmesi ya da mevcut test edilmiş modellerin nicel ya da karma araştırma yöntemi benimsenerek yeni veri setiyle geçerli kılınması gibi çalışmalara gereksinim olduğu belirtilmektedir (Saur-Amaral ve diğerleri, 2018).

Diğer taraftan, yenilik performansını ölçme ve geliştirmede bir araç olarak inovasyon radarını çalışan araştırmacılar tarafından turizm sektörünün kısmen ihmal edilen bir inceleme alanı olduğu dikkat çekicidir. Turizm sektöründe gerek iş modeli inovasyonu (Ambrož & Omerzel, 2017; Henne, 2014; Kreinberger, Thinner, & Timmermans, 2014; Montaguti ve Mingotto, 2016; Souto, 2015) gerekse iş modeli inovasyonunun uygulanması ve ölçümünde yönetsel bir araç olarak inovasyon radarı (Göral, Akgöz, & Topuz, 2013; Nilsson-Andersen & Andersen, 2012; OECD, 2013) üzerine yapılan teorik ve deneysel çalışmaların sayısı sınırlıdır. Dolayısıyla turizm sektöründe iş modeli inovasyonunun gelişmekte olan bir araştırma teması olduğu, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin hangi boyutlara odaklanarak inovasyon yaptığının diğer bir ifadeyle işletmelerin mevcut inovasyon stratejisinin profilini çizme ve buna bağlı olarak inovasyon performansının iyileştirilmesine yönelik fonksiyonel alanları tanımlama konusundaki araştırmalara gereksinim olduğu söylenebilir. Bu nedenle, çalışmada belirtilen alandaki araştırma gereksiniminin karma veri toplama tekniği benimsenerek karşılanması ve böylece turizm alanında iş modeli inovasyonu ve inovasyon radarıyla ilgili bilgi üretimine ve genel olarak ilgili yazındaki kümülatif bilgi birikimine katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Çalışmada incelenen temel araştırma sorusu; “Otel işletmeleri varlığını sürdürmek ve rekabet üstünlüğünü korumak amacıyla iş modellerini değiştiriyorlar mı ve bu değişimi nasıl gerçekleştiriyorlar?” şeklinde belirlenmiştir. Bu çerçevede çalışma, uygulamada iş modeli inovasyonunun nasıl gerçekleştirilebileceği ve bütüncül bir inovasyon stratejisine geçiş için gerekli değişikliklerin nasıl uygulanabileceği konusunda otel işletmelerine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, ilk olarak Sawhney ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen iş modeli inovasyonunun 12 boyutu (ürün, platform, çözümler, müşteriler, müşteri deneyimi, iletişim, süreçler, değer elde etme, yönetim, tedarik zinciri, dağıtım kanalı ve ekosistem) esas alınmıştır. Chen ve Sawhney (2010) tarafından geliştirilen İnovasyon Radarı Ölçeği kullanılarak örnek olay olarak ele alınan Swissotel Büyük Efes İzmir’in RADAR (EFQM iş mükemmelliğini sağlamak için kullanılan sürdürülebilir gelişim aracı) grubu yöneticilerine anket uygulanmıştır. Daha sonra ankette yer alan bazı sorulara ilişkin derinlemesine veri toplamak amacı ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak ilgili yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile karma veri toplama tekniğine dayanan bu çalışmada, veri toplamada birincil kaynak olarak

anket ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniklerinden faydalanılarak elde edilen veriler, ikincil kaynak olarak yazın taraması, işletmeye ilişkin dokümanlar ve online uygulamaların incelenmesiyle elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışmada tek bir örnek olayın sunulmasına bağlı olarak araştırma sonuçlarının genellenebilirliği sınırlıdır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; iş modeli, iş modeli inovasyonu, turizm sektöründe iş modeli inovasyonu ve inovasyon radarı ile ilgili yazın incelenmiştir. İkinci bölümde, araştırmada benimsenen yöntem sunulmaktadır. Üçüncü bölümde ise araştırma bulguları ve bu bulgulardan hareketle otel yöneticileri açısından kilit uygulamalara ilişkin tartışma, sonuç ve öneriler sunulmaktadır.

Çalışma, turizm yazınına üç yönden katkı sağlamaktadır. İlk olarak, çalışma örnek olay biçiminde ele alınan Swisshotel Büyük Efes İzmir'in mevcut inovasyon stratejisinin profilini çizerek ve inovasyon performansını belirleyerek gerek örnek olay işletmesi gerekse diğer otel işletmelerinin iş modeli inovasyonu ile iş yapma biçimlerine ilişkin bir rehber yapılandırmaktadır. İkinci olarak, inovasyon radarının 12 boyutu çerçevesinde örnek olay işletmesinin iş modeli inovasyonunda hangi fonksiyonel alanlara odaklanması gerektiğini belirleyerek diğer otel işletmelerinin yöneticilerine, iş modeli inovasyonunun ölçümünde ve yönetiminde stratejik bir araç olarak inovasyon radarının işletmenin sürdürülebilirliği açısından sağladığı potansiyele ilişkin yeni bir anlayış sunmaktadır. Üçüncü olarak, Canvas iş modeli ile inovasyon radarı boyutları arasında bir örüntü oluşturması ve otel işletmelerinde iş modelini ortaya koyması açısından sahip olduğu özgün yönü ile turizm alanında iş modeli inovasyonu ve inovasyon radarıyla ilgili bilgi üretimine katkıda bulunmaktadır.

LİTERATÜR

İş Modeli

İş modelleri, 1990'lardan beri işletme ve yönetim yazınında yoğun olarak çalışılan bir konu olmasına rağmen yazında geliştirilen ortak bir tanım ya da anlayıştan söz edilmemektedir (Lambert & Davidson, 2012; Mosleh, Nosratabadi & Bahrami, 2015; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010; Zott ve diğerleri, 2010). İşletme ve stratejik yönetim teorilerinde iş modeli olgusunu anlamak ve yorumlamak için çeşitli bakış açıları önerilmektedir. Mevcut tanımlar çok sayıda yoruma yer vererek kısmen örtüşmekle birlikte yazında iş modelleri, aşağıdakileri içeren çeşitli şekillerde ele alınmıştır (OECD/European Commission/Nordic Innovation, 2012, s. 7):

- İş modellerini kavramsal bir çerçeve, şekil ya da işletmenin mevcut ve gelecek planlarının özeti olarak yorumlama.
- İş stratejisi ve gerçek süreçler arasındaki iş anlayışına ilişkin bir ara tabaka sağlaması.
- Stratejik karar vermeyi desteklemek için iş modellerinin, işletmeyi ya da maddi olmayan varlıkları yönetme aracı olarak ele alınması.
- İş modellerini, genellikle bir akış şeması şeklinde sunulan hizmet lojistiği olarak kabul etme.
- İşletmenin kendisi ve paydaşları için nasıl değer yarattığını ve değer elde ettiğini açıklamak için iş modellerini uygulama.

İş modelinin kavramsallaştırılmasıyla ilgili olarak yukarıda belirtilen farklılıklara rağmen, bazı konularda gelişen ortak bir anlayış bulunmaktadır. İş modeliyle ilgili ortak anlayış 4 temada özetlenebilir (Zott ve diğerleri, 2010):

- İş modeli, yeni geliştirilen bir analiz birimidir. Merkez bir işletme üzerinde yoğunlaşmakta, ancak sınırları işletmenin sınırlarından daha geniştir.
- İşletmelerin iş yapma biçimlerini açıklayan sistem düzeyinde bütüncül bir yaklaşım olarak kabul edilir.
- İşletme ve ortaklarının faaliyetleri, önerilen iş modellerinin çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmasında önemli rol oynamaktadır.
- Değer yaratma ve değer elde etmeyi açıklamayı amaçlamaktadır.

İşletme yönetiminde yeni bir bakış açısını temsil eden iş modeli (Fang, 2013), işletmelerin iş yapma biçimlerini açıklamaya yönelik sistem düzeyinde bütüncül bir yaklaşıma işaret etmektedir (Zott ve diğerleri, 2010). Örgütsel yapılar, süreçler ve sistemler aracılığıyla uygulanacak olan strateji için bir kılavuz niteliğindedir (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 13). İş modeli, işletmenin operasyonel ve fiziki biçimini oluşturan iş yapısını ve sistemlerini tasarlamaya ve gerçekleştirmeye olanak tanıyan bir bina planı olarak hizmet etmektedir (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 2). Osterwalder ve Pigneur (2010, s. 14)'a göre "iş modeli; bir işletmenin nasıl değer yarattığı, dağıttığı ve elde ettiğinin mantığını" tanımlamaktadır. Değer yaratma ve değer elde etmenin yanı sıra işletmelerin kendilerini rekabet karşısında nasıl farklılaştıracaklarını da açıklamaktadır (Fang, 2013, s. 10; OECD, 2013, ss. 47-48).

İş modeli, bir işletmenin piyasadaki stratejik konumlamasını temsil eden (Yip, 2004) iş mantığı olup (Gebauer & Ginsburg 2003; Osterwalder ve diğerleri, 2005; Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kallunki, 2005), işletmenin büyümeyi nasıl sürdürdüğü ve paydaşları için nasıl değer yarattığı ve değer elde ettiği ile ilgilidir (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Timmers (1998, s. 4)'a göre bir iş modeli; farklı iş aktörleri (ortaklar, rakipler ve müşteriler), kaynakların sunumu ve gelirlerin nasıl elde edileceğinin tanımlanmasını içeren mal ya da hizmet mimarisidir. Magretta (2002, s. 86) ise iş modelini, işletmenin çalışma biçimini açıklayan bir öykü şeklinde tanımlamaktadır. Diğer taraftan iş modeli, işletmelerin gerçekleştirdikleri yeniliklerden değer elde etmelerini sağlamaktadır (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Ayrıca, büyüme yaratma yeteneği de rakiplere bağlıdır. Rekabet ortamı hızla değiştikçe, iş modelleri de sürekli iyileştirmeler gerektirmektedir. İş modelleri, nasıl bir değer payının elde edilebileceğini açıklamaktadır. Bu bağlamda, güçlü modeller işletmelerin söz konusu değer önemli bir bölümünü elde etmesini sağlamak ve işletmelere rekabet avantajını koruma ya da oluşturma potansiyeli sunmaktadır (Ambrož & Omerzel, 2017, ss. 176-177). İyi ve verimli iş modellerinin tüm bölümleri birbiriyle uyumludur ve özgün bir ürün, farklı kanallar, bilgi avantajı gibi stratejik bir varlık oluşturarak rekabet avantajı sunmaktadır (Euchner & Ganguly, 2014, s. 35).

Johnson, Christensen & Kagermann (2008) iş modelini 4 boyutlu bir model olarak kabul etmekte ve söz konusu 4 boyut arasındaki işbirliğinin değer yarattığını ve dağıttığını belirtmektedirler. Bu boyutlar; tüketicinin değer

önerisi, kar formülü, kilit kaynaklar ve kilit faaliyetleri içermektedir (Johnson ve diğerleri, 2008). Diğer taraftan, Osterwalder ve Pigneur (2010)'a göre iş modelleri, hem müşteriler hem de işletme açısından değer yaratan ve dağıtan iş stratejilerinin ve operasyonlarının tüm temel bileşenlerini birleştirmektedir. Osterwalder ve Pigneur (2010)'un Canvas iş modeli, bir işin 4 temel boyutunu (ürün, müşteri arayüzü, altyapı yönetimi ve finansal yönler) kapsayan 9 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; müşteri segmentleri, sunulan mal ve hizmetler (ya da değer önerileri), değer önerilerinin sunulacağı kanallar, müşteri ilişkileri, ilişki kurulacak olan iş ve araştırma ortakları, yaratılacak kaynaklar, kilit faaliyetler ile işletmenin ekonomik varlığını sürdürürebilmek için temel maliyet yapısı ve gelir akışları ile ilgili stratejik kararları içermektedir (Osterwalder & Pigneur, 2003; 2010). İş modelinin bir işletmenin varlığını sürdürmesini diğer bir ifadeyle gelir yaratmasını sağlayan iş yapma yöntemini tanımlıyor olması ve bir işletmenin değer zincirindeki konumunu belirterek nasıl para kazandığını ayrıntılı biçimde açıklıyor olmasına (Osterwalder ve diğerleri, 2005) bağlı olarak iş modelinin fonksiyonları şu şekilde ifade edilebilir (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, ss. 533-534):

- Değer önerisinin açıkça belirtilmesi (kullanıcı için yaratılan değer).
- Pazar segmentinin ve işletme için gelir üretme mekanizmalarının belirlenmesi.
- Değer önerisinin yaratılması ve dağıtımı için işletme içi değer zinciri yapısının tanımlanması ve bu zincir içinde işletme konumunun desteklenmesi için ihtiyaç duyulan tamamlayıcı varlıkların belirlenmesi.
- Değer önerisi ve seçilen değer zinciri göz önünde bulundurularak maliyet yapısı ve kâr potansiyelinin tahminlenmesi.
- Potansiyel rakiplerin belirlenmesini de içeren tedarikçi ve müşterileri birbirine bağlayan değer ağının (network) içinde işletme konumunun belirlenmesi.
- İnovasyon yapan işletmenin rakipler karşısında elde edeceği ve koruyacağı avantajı belirleyen rekabet stratejisinin formüle edilmesi.

Yukarıda tanımlanan 6 fonksiyon, iş modelini gerçekleştirmek ve işin ölçeğini büyütme için gereksinim duyulan finansal sermayeyi belirlemek gibi ilave fonksiyonlara hizmet etmektedir (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, s. 534).

İş modelleri, tüm iş planlarının ve girişimlerin temelini oluşturmaktadır. İşletmeler, pazar konumlarını güçlendirmek ya da korumak için sürekli olarak iş modellerini yeniden değerlendirmeli ve yeniden oluşturmalıdır. İş modellerinin inovasyonu, ekonomik varlığını sürdürürken ya da operasyonlarının sürekliliğini sağlarken oyunda kalmak ya da rekabette ön planda olmakla ilgili bir konu olarak tüm işletme ve kuruluşlar için geçerlidir (OECD/European Commission/Nordic Innovation, 2012, ss. 6-7).

İş Modeli İnovasyonu

İş modeli inovasyonu, rekabet avantajı elde etmek ya da işletmenin varlığını sürdürmesini sağlamak amacıyla işletme içi süreçlerin radikal olarak değiştirilmesidir (Linder & Cantrell, 2000). Euchner ve Ganguly (2014, s. 33),

yeni pazarlar yaratan ya da rakiplerin rekabet avantajını etkileyen her inovasyonun iş modeli inovasyonu olarak algılanabileceğini belirtirken, Lindgardt, Reeves, Stalk ve Deimler (2009, s. 2), bir iş modeli inovasyonundan söz edebilmek için, iş modelinin iki ya da daha fazla bileşenin değiştirilmesi gerektiğini ve yaratılan değer müşterilere yeni bir şekilde sunulması gerektiğini belirtmektedirler. Matzler, Bailom, Friedrich ve Kohler (2013, s.31) ise iş modeli inovasyonunun, bir işletmenin müşteri değerini artırması ve eşzamanlı olarak, işletmenin yeni bir şekilde yaratılan değeri elde etmesini sağlayan yeni değer ve gelir yaratma araçlarının oluşturulmasıyla sonuçlandığını ifade etmektedirler. İş modeli inovasyonu, karmaşık ve zorlayıcı bir iş olup işletmenin yeni pazarlarda yeni müşterilerle faaliyet göstermesini, pazarda farklı pozisyonlar yakalamasını ve mevcut müşterilere yeni bir değer sunmasını sağlayan sistematik prosedürel bir faaliyettir (Ambrož & Omerzel, 2017, s. 177). Ayrıca, Najmaei (2011, s. 177) iş modeli inovasyonun stratejik planlama ve karar verme sürecine kadar uzandığını belirtmektedir. Bu nedenle, işletme içi tüm süreçler ve çevreyle ilişkilerin, işletme kaynakları ve gelecekteki ihtiyaçların, iş modeli inovasyonundaki değişiklikler ve iyileştirmelerden sorumlu bireylere açık olması gerekmektedir. Buna ek olarak, mevcut iş modeline ilişkin bilgi ve anlayış da iş modeli inovasyon süreci açısından önem taşımaktadır (Ambrož & Omerzel, 2017, s. 177).

İş modellerindeki radikal değişiklikler, müşteri tabanının ve değer zincirinin yeniden gözden geçirilmesini ya da mal ve hizmetlerin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu tür değişiklikler yüksek risk ve birçok işletme için takip edilmesi zor belirsizlikler içerebilmektedir. İş modelleri genellikle kademeli olarak değişmektedir ve değer önerilerinin kökten revizyonu mutlak bir gereklilik değildir. Bunun yerine, iş modellerinde yapılan değişikliklerde üretim süreçlerini iyileştirmeye ya da örgütsel yapıları yeniden düzenlemeye odaklanılmaktadır (OECD/European Commission/Nordic Innovation, 2012, ss. 6-7). Yenilikçi iş modelleri, işletmelerin değer zincirlerini yeniden yapılandırmasına ve yeni üretici-tüketici ilişkileri oluşturmaya ve tüketim kültürü ile kullanım uygulamalarını değiştirmesine olanak tanımaktadır (OECD/European Commission/Nordic Innovation, 2012, s. 5).

Birçok işletme yeniliği sadece yeni ürün geliştirme ya da geleneksel araştırma ve geliştirme ile eş anlamlı olarak algılamak gibi kısa ve dar görüşlü yenilik anlayışına sahip olabilmektedir. Ancak, uzun vadede giderek daralan bu görüş açısı, bir endüstride faaliyet gösteren işletmelerin zamanla birbirine daha fazla benzemesi (isomorfizm) sonucu rekabet avantajında sistematik erozyonlara neden olabilmektedir. Yeniliğe dar bir açıdan bakmak, işletmeleri fırsatlara karşı körleştirerek daha geniş bakış açılarına sahip olan rakiplerine karşı savunmasız bırakmaktadır. Çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren en başarılı işletme örneklerinden edinilen kanıtlar, gerçekten de “iş modeli inovasyonunun” ürün yeniliği ya da teknolojik yenilikten çok daha geniş kapsamlı olduğunu göstermektedir (Sawhney ve diğerleri, 2006, s. 75).

Kısa ve dar görüşlü yenilik anlayışını önlemek için Sawhney ve diğerleri (2006) yeniliğin yarattığı müşteri çıktıları üzerine yapılan değerlendirmelerin referans alınmasını ve yöneticilerin bütüncül bir yaklaşımla yenilik yapabilecekleri olası tüm boyutları düşünmelerini önermektedirler. Buna bağlı olarak iş modeli inovasyonunu “iş sisteminin bir ya da daha fazla boyutunu yaratıcı bir şekilde değiştirerek müşteriler ve işletme için büyük ölçüde yeni bir değer yaratmak” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tanım iş modeli inovasyonunun aşağıda belirtilen 3 önemli özelliğini belirlemektedir (Sawhney ve diğerleri, 2006, ss. 76-77):

- **İş modeli inovasyonu yeni şeylerle değil, yeni değerle ilgilidir:** Yenilik, ancak müşteriler ve bağlı olarak işletme için değer yaratması halinde iş modeli inovasyonu ile ilişkilidir. Bu nedenle, “yeni şeylerin” yaratılması, iş modeli inovasyonu açısından gerekli ya da yeterli olarak kabul edilmemektedir. Müşteriler, satın alma davranışlarıyla yeniliğin değerini belirleyen kişilerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, işletmenin yenilikçi olduğuna inanması değil müşterilerin ödeme yapıp yapmayacağı önem taşımaktadır.

- **İş modeli inovasyonu çeşitli elemanlardan oluşmaktadır:** Yenilik, iş sisteminin herhangi bir boyutunda gerçekleştirilebilir. Örneğin; ev iyileştirme malzemeleri satan Amerika Birleşik Devletleri merkezli, The Home Depot anonim şirketi, “amatör yap” sloganıyla az hizmet alan müşteri segmentini hedefleyerek yenilik yapmıştır. New York merkezli, düşük fiyatla hizmet sunan bir havayolu şirketi olan JetBlue Havayolları, canlı yayın yapan uydu televizyon, deri koltuklar ve moda uygun giydirilen uçuş görevlileri ile iyi bir müşteri deneyimi sunarak Amerika Birleşik Devletleri iç hatlar pazarında başarılı olmuştur. İlginç başka bir örnek ise Amerikalı çok uluslu bir ağ teknolojileri şirketi olan Cisco Systems’dir. Bu şirket, üç aylık finansal hesaplarını aynı günde kapatma yeteneği gibi süreç yenilikleriyle kar marjlarını geliştirmiştir.

- **İş modeli inovasyonu sistemiktir:** Başarılı iş modeli inovasyonu, bir işin tüm yönleriyle dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini gerektirir. Bu nedenle, bir işletmenin yenilik yaparken iş sisteminin bütün boyutlarını dikkate alması mutlak bir zorunluluktur.

Turizm Sektöründe İş Modeli İnovasyonu

Turizm sektörü sürekli değişim ve gelişim içerisinde. Küreselleşmenin artması ve buna bağlı olarak bilgiye erişim ve bilgi yayılımının kolaylaşması (Buhalis & Law, 2008), yeni teknolojiler, özellikle internet ve yeni bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimi (Osterwalder, 2004), turistik talep ve tutumlarda değişen eğilimler, bu gelişime sürdürülebilir nitelik kazandırma gereksiniminin temel sebeplerini oluşturmaktadır. Turizm sektöründe yeni iş fırsatları ve buna bağlı olarak geliştirilen iş modeli inovasyonları, iç ve dış güçler nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Henne, 2014; Wensveen & Leick, 2009). En önemli güçler, sosyal ve teknolojik olarak tanımlanmaktadır. Sosyal güçler; destinasyonlar, paranın karşılığı ve toplam deneyim açısından gittikçe daha fazlasını talep eden turistler ile ilgili olarak tüketici davranışındaki değişimi ifade etmektedir. Diğer taraftan, teknolojilerin sürekli olarak gelişmesi ve ilgili çevrimiçi (online) eğilim, turizm sektöründe rekabetçi olmak isteyen işletmelerin, iş modeli deneyimlerine yatırım yapmalarını gerektirmektedir (Henne, 2014). İş modellerinin gelişiminde önemli ölçüde etkili olan (örneğin; turistlerin turizm işletmesinin süreçlerine entegre olma olasılığı, ortaklarla işbirliğinin etkinleştirilmesi ve ağ oluşturma, sosyal medya gibi yeni kanallar aracılığıyla müşterilere ulaşılması) internet kullanımının gelişmesine ek olarak fiyatlandırma yöntemleri ve gelir akışlarında da yeni gelişmeler izlenmektedir (Verma & Varma, 2003). İş modellerinin evrimi, turizm işletmelerinin yaratıcılıklarını nasıl teşvik edebileceklerini ve buna bağlı olarak yenilikleri nasıl tanıttıklarını şeklinde algılanması gereken önemli bir konudur (Montaguti & Mingotto, 2016). Uluslararası otel zincirleri ve otel işletmelerinin, iş modellerini küresel turizm pazarındaki mevcut değişikliklere göre uyarlama ve iyileştirme ve böylece değer yaratma gerekliliğine ilişkin farkındalıkları artmaktadır. Bu

gerekliliğın karşılanmasındaki ilk adım, uluslararası otel zincirleri ve otel işletmelerinin mevcut iş modellerindeki farklı boyutları dikkate almalarıdır.

Bu kapsamda, özellikle son yıllarda yenilik yapmak ve yenilikçi olmak otel sektöründe önemsenen bir akım haline gelmiştir. Örneğın geleneksel misafirperverlik kurallarına aykırı olan yıkıcı fikirler geliştirdiklerini ifade eden AccorHotels'in kurucu ortak olduğu ve eğitim içeriğinin oluşturulmasında yer aldığı “thecamp”; ilham, eğitim, yenilik ve deneylere adanmış eşsiz bir kampüstür. Yarının misafirperverliğini tasarlamak için birlikte çalışacak eşsiz bir açık inovasyon ekosistemine (şehir plancıları, araştırmacılar, sosyologlar vb.) erişim sağlayan thecamp, dünyanın dört bir yanından kamu ortakları, sektörün önde gelen şirketleri, yeni başlayanlar, öğrenciler ve sanatçıları bir araya getirerek, bireyler ve kuruluşların değışim yapıcılar olmalarına yardımcı olmayı hedeflemektedir (Accorhotels Group, 2017). Accor grubuna ait inovasyon odaklı bir başka örnek ise mobil otel tasarım çalışmalarıdır. Grubun bununla ilgili düşüncesi mobil otelin, misafirperverliğın gelecekte evrim geçirebileceğı yollardan biri olacağı şeklindedir. Bu amaçla Accor Hotels Group 2012 yılından beri “Take Off” isimli dünya çapında bir öğrenci yarışması düzenlemektedir. Hem inovasyon hem de yaratıcılık gerektiren yarışmada katılımcı takımların seyahat edenlerin ihtiyaçlarına uyacak şekilde hareket edecek mükemmel mobil oteli tasarımları istenmektedir (Accorhotels Group, 2018).

Ancak, otel sektöründe hala iyileştirilmesi gereken alanlar bulunmaktadır. Birçok otel işletmesi marj baskısının devam ettiğı bir dönemde yatırım yapma konusunda endişeli olmakla birlikte hala iş modeli inovasyonu ile ilgili doğru bir yaklaşımı benimsemeye çalışmaktadır. Grant Thornton'un küresel teknoloji lideri Steven Perkins'e göre, pek çok otel işletmecisi henüz dijital teknoloji taahhüdünün üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Steven Perkins, “otelcilere yönelik tehditlerin, daha oynamaya başlamadan önce aracı rol üstlenmeleri ile ilgili olduğunu” belirterek “teknoloji dönüşümünün, iş stratejisinin temel bir bileşeni olması gerektiğini” vurgulamaktadır. Buna rağmen, yaratıcı otel grupları için olanaklar neredeyse sınırsız olarak kabul edilmektedir. Karşılaştıkları tehditleri belirleyip anlayarak, yıkıcı bozulmayı çok iyi bir şeye dönüştürebilirler. Özellikle, otel işletmeleri ve gruplarının inovasyon konusundaki en önemli kararlarını, iş modelini merkez alacak şekilde yönlendirmeleri önem taşımaktadır. Bu, beraberinde gelir akışlarını nasıl yönlendirmeleri gerektiğı ya da geleneksel mal/hizmet önerilerini güncellemeleri konusunda yeniden değerlendirme yapmalarını gerekli kılmaktadır (Grant Thornton, 2015, ss. 4-5).

Otel sektöründe iş modelinin yeniden tasarlanmasında dikkate alınan radikal değışimler genel olarak üç başlıkta özetlenmektedir (Grant Thornton, 2015, ss. 6-7):

- **Yeni ortaklar ve yeni beklentiler:** Günümüzde en yenilikçi otel grupları, yeni ortaklarla aktif olarak çalışmaktadır. Bu nedenle, iş modellerini dönüştürmek isteyen otelciler geçmişteki rekabetçi davranışlarından vazgeçerek birbirleriyle yeni ittifaklar ve girişimler geliştirmeyi dikkate almalıdırlar. Özellikle sektöre yeni girenler ile işbirliğı yapmak, bozulmayı olumlu bir sonuca dönüştürmenin en iyi yoludur. Örneğın, Airbnb aracılığıyla odaların satılması, online seyahat acenteleriyle (OTA-Online Travel Agents) iş yapmaktan çok daha ekonomik olabilir. Ayrıca, otel grupları ortaklıklar hakkında yanal düşünmelidir. Tedarik zinciri, teknoloji ve dağıtım sağlayıcılarla olan ittifaklar, yeni fikirlere ve denenmemiş taktiklere ilham kaynağı olacaktır.

- **Her aşamada misafirleri etkileme:** Havayolu endüstrisindeki öncülerden ilham alarak bazı oteller uçtan uca hizmetlerini geliştirmektedirler. Bu çerçevede, bilgi arayışından check-out sonrasına kadar yolculuk süresince misafirlerle bağlantı kurarak seyahati basitleştirmektedirler. Bunu yaparak, paylaşım ekonomisinin yalnızca konaklama olanağı sunması konusunda avantajlı olan bir iş modeli geliştirebilmektedirler. Yerel bir otelle işbirliği içinde konsiyerj hizmeti sunan Be Mate gibi hibrid platformlar, yiyecek dağıtımından bebek bakıcılarına kadar çeşitli hizmetleri sunarak buna iyi bir örnek teşkil etmektedir.

- **Daha akıllı fiyatlama:** Başlangıçta havayolu şirketlerinin öncülük ettiği bir başka yaklaşıma göre oteller, misafirlere ne ödedikleri ve sonuç olarak ne aldıkları konusunda daha fazla seçenek sunan dinamik ve ayrıştırma temelli fiyatlandırma stratejilerine önem vermektedirler. Örneğin; otellerin manzara, kat planlarındaki yerleşim yeri gibi kriterlere bağlı olarak odalarını farklı fiyatlandırmaları buna dikkat çekici bir örnektir. Buna ek olarak hizmetler de farklı şekilde fiyatlandırılabilir. Bu çerçevede, odalarını daha az sıklıkta temizletmek isteyen misafirler daha az ödeme yapmaktadır. Otelciler için fırsat olarak algılanabilecek bir diğer konu ise fiyatları farklı demografik özelliklere göre uyarlamaktır. Örneğin, baby boomers üst düzey hizmet talep ederken, genç nesil ise rezervasyon, check-out gibi işlemleri ve satın aldıkları hizmetten memnun kalmamaları durumunda değiştirmelerini kolaylaştıran teknolojiye daha fazla önem vermektedirler. Belirtilen örnekten hareketle oteller, yeni veri ve analiz araçlarına yatırım yaparak, potansiyel misafirlere cazip değer önerisi sunan daha gelişmiş fiyatlandırma stratejileri izleyebilirler.

Otel sektöründeki iş modeli inovasyonlarına dünyadan örnekler şu şekilde belirtilebilir (Grant Thornton, 2015, s. 7):

- Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bağımsız otel işletmeleri giderek daha fazla sayıda odasının Airbnb aracılığıyla satılması için çabalamaktadır. New York'taki Box House Hotel, Riff Hotels ve Union Hotel söz konusu otellere örnek teşkil etmektedir. Böylece, Airbnb etkin olarak daha ucuz bir OTA haline gelmektedir.

- Hilton, Starwood ve InterContinental Hotels Group, San Francisco, Kaliforniya menşeli Amerikan uluslararası ulaşım şebekesi şirketi olan Uber ile ortaklıktır. Hilton'un misafirleri artık Hilton Honors uygulamasına Uber aracılığıyla erişebilmekte ve check-in yapmak, dijital anahtar istemek ve "Local Scene-Yerel Ekran" bilgisine erişmek için bu uygulamayı kullanarak seyahat deneyimlerinin değerini arttırabilmektedirler. Starwood'un misafirleri ise Uber uygulamasını kullanarak sadakat puanı kazanmaktadırlar.

- Marriott International, e-ticaret sitelerinden biri olan Alibaba'nın bir parçası olan Alitrip aracılığıyla çalışan bir rezervasyon hizmeti ile Çin'in büyüyen orta sınıfını hedeflemektedir.

- Accor Hotels Group, misafirlerin bağımsız otellere ve aynı zamanda grubun kendi tesislerine erişebilmesi için OTA gücüne karşı durmayı amaçlayarak AccorHotels.com adıyla kendine ait dağıtım platformunu açmıştır. Grubun inovasyon faaliyetlerine bir diğer örnek ise lüks bir otelin geleneksel konsiyerj hizmetini dijital kişiselleştirmeye geliştiren "artırılmış Concierge-the augmented Concierge" uygulamasıdır (Accorhotels Group, 2018a).

Otel sektörü, yenilik yapma ve yeni dijital ortamda çalışan iş modelleri oluşturmanın artan baskısıyla hızla değişmektedir. Gelecekte otel sektöründe gerçekleştirilebilecek iş modeli inovasyonuna ilişkin örnekler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Grant Thornton, 2015, s. 10):

- Kademeli fiyatlandırma henüz tam olarak keşfedilmemiştir. Buna bağlı olarak, oteller misafirlerinin seyahat sıklıklarını ve nerede kaldıklarını gösteren verilere dayanarak bireysel fiyatlandırma paketleri sunabilirler.
- Büyük otel grupları, Airbnb’de oda satışı yaparak küçük ölçekli bağımsız otellerin pazar liderliğini izleyebilirler.
- 2100 yılı itibarıyla üç kişiden birinin, orta sınıf nüfusunun hızla geliştiği Afrikalı olacağı tahminlenmektedir. İşletmeler bu büyüyen pazarın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı ve yeni yıkıcı iş modellerinin burada başarılı olup olamayacağı konusunda değerlendirmelidirler.
- Otel gruplarında yenilikçi rolü üstlenen yönetici, diğer sektörlerde gittikçe yaygınlaştığı gibi üst yönetim düzeyinde bir pozisyona getirilebilir.

İnovasyon Radarı: İnovasyona Bütüncül Bir Bakış Açısı

Yenilik çeşitli unsurlardan oluşmaktadır ve iş sisteminin herhangi bir boyutunda fiilen gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, yeniliğin bütüncül bir bakış açısıyla dikkate alınması ve işletmenin yenilik çabalarını iş sisteminin olası tüm boyutlarını içerecek şekilde yönlendirmesi önem arz etmektedir. Herhangi bir yenilik süreci, yeni bir ürün ya da yeni bir üretim süreci geliştirmenin ötesinde işletmeye değer kazandırmayı ya da işletme için değer yaratmayı hedeflemelidir (CrowdWorx, 2018, s. 2).

Sawhney ve diğerleri (2006, s. 77), iş modeli inovasyonunun olası boyutlarını ve bu boyutların birbiriyle olan ilişkisini derinlemesine araştırmak amacıyla Motorola, Chamberlain Group ADT, Sony, MicroSoft ve ConocoPhilips gibi şirketleri içeren bir grup lider şirketin inovasyon faaliyetlerini yürüten yöneticileri ile bir dizi mülakat gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu mülakatların sonuçları ve konuyla ilgili yazının ayrıntılı incelemesine dayanarak “inovasyon radarı” adı verilen yeni bir araç geliştirmişlerdir. İnovasyon radarı, iş modeli inovasyonunun olası boyutlarını ve bu boyutların birbiriyle olan ilişkisini belirleyen bir araçtır. Özellikle, bir işletmenin mevcut inovasyon stratejisini belirleme ve rakipleriyle karşılaştırma konusunda yarar sağlayan bir araçtır. Bu bilgilerden hareketle işletme, fırsatları belirleyerek öncelikli boyutlara inovasyon çabalarını yöneltebilmektedir. Bu tür bir analiz, gerek her işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin gerekse bir bütün olarak endüstri tarafından göz ardı edilen fırsatların ortaya koyulması açısından önem taşımaktadır (Sawhney ve diğerleri, 2006, s. 81). Bir harita gibi “inovasyon radarı”, işletme değerleri işlevini gören 4 temel boyuttan oluşmaktadır (Sawhney ve diğerleri, 2006, s. 77; CrowdWorx, 2018, s. 2; Nordic Innovation, 2011):

- (1) yaratılan ürünler (mal/hizmet önerisi) (Ne-What)
- (2) hizmet edilen müşteriler (Kim-Who)
- (3) uygulanan süreçler (Nasıl-How)

(4) piyasaya mal ve hizmet sunarken yararlanılan varlık noktaları (Nerede-Where).

Bu 4 temel boyut, içerisinde gömülü olan ve fırsatları izlemeye yol haritası sunan, iş sisteminin 8 diğer boyutunu kapsamaktadır. Böylece, “inovasyon radarı” 12 boyutu içermektedir ve iş modeli inovasyonunun bu boyutlar çerçevesinde gerçekleştirilebileceğine işaret etmektedir (CrowdWorx, 2018, s. 2; Sawhney ve diğerleri, 2006, s. 77). Diğer bir ifade ile bir işletmenin arz (mal/ hizmet önerisi), platform, çözümler, müşteriler, müşteri deneyimi, değer elde etme, süreçler, organizasyon, tedarik zinciri, varlık noktası, network oluşturma ve marka ile ilgili 12 farklı boyut çerçevesinde yenilik yapabileceğini ifade etmektedir (Sawhney ve diğerleri, 2006, s. 78) (bkz Tablo 1). Bazı başarılı işletme örneklerinde de gözlemlendiği gibi iş modeli inovasyonu, ürün ya da teknoloji inovasyonundan çok daha geniş kapsamlıdır. Konuyla ilgili dikkat çekici örneklerden biri olan Starbucks, genellikle 50 cent’e mal olan bir fincan coffee latte için 4 dolar ödemeyi kabul eden çok sayıdaki müşterisiyle inovasyon radarını uygulayan başarılı şirketlerden birini temsil etmektedir. Starbucks’ın bu başarısı, sunduğu kahvenin daha lezzetli olmasından ziyade şirketin “üçüncü yer” olarak anılacak bir müşteri deneyimi yaratmasından kaynaklanmaktadır (OECD, 2013, ss. 49-50).

Geleneksel olarak, çoğu işletmenin inovasyon stratejisi basit bir eylemsizliğin (bu, genelde ne tür yenilik yaptığımızı ifade etmektedir) ya da endüstri geleneğinin (bu, herkesin nasıl yenilik yaptığını ifade etmektedir) sonucudur. Diğer taraftan, bir işletme göz ardı edilen inovasyon boyutlarını belirlediğinde ve bunlar üzerine odaklandığında, rekabetin ilkelerini değiştirebileceği gibi diğer işletmeleri dezavantajlı duruma düşürebilir. Bunun temel sebebi ise her bir boyutun kısa sürede geliştirilemeyen ya da elde edilemeyen farklı bir dizi yeteneği gerektirmesidir. Ayrıca, bir boyut üzerinde yenilik yapmak çoğu zaman diğer boyutlarla ilgili seçimleri de etkilemektedir. Örneğin; marka yeniliği, müşteri deneyimi, yaratılan arz (mal/hizmet önerisi) ve varlık noktaları boyutlarında eş zamanlı yeniliklerin yapılmasını gerektirebilir. Buna bağlı olarak, işletmenin inovasyon stratejisini tanımlayan boyutların seçilmesi ve eyleme sokulması, işletmenin iç ve dış bileşenlerine açıkça iletilebilen bilinçli, portföy esaslı bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır (Sawhney ve diğerleri, 2006, s. 81).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar, başarılı inovasyon stratejilerinin, geniş açılı bir yaklaşımla aynı anda birçok boyuta odaklanmak yerine birkaç tane yüksek etkili boyut üzerine odaklanma eğiliminde olduğu görüşünü desteklemektedir. Sonuç olarak, inovasyon radarı işletmelere ürün ve teknolojinin ötesinde yenilikler yaratma yoluyla giderek karmaşık hale gelen iş sistemini değer yaratabilecekleri şekilde yönetme konusunda rehberlik edebilir. Bu tür bir rehberlik aracılığıyla inovasyon radarı modelinin kurumsal yöneticiler, girişimciler ve risk sermayedarları gibi inovasyon aracılığıyla büyümeye yönelen kişiler açısından önemli bir araç haline gelebileceği ifade edilebilir (Sawhney ve diğerleri, 2006, s. 81; Nilsson-Andersen & Andersen, 2012, s. 16).

Inovasyon radarının temel felsefesine göre inovasyon “iş sisteminin bir ya da daha fazla boyutunu yaratıcı bir şekilde değiştirerek müşteriler ve işletme için büyük ölçüde yeni bir değer yaratmak” şeklinde tanımlanmaktadır (Sawhney ve diğerleri, 2006, s. 76). Bu tanım üç önemli noktaya vurgu yapmaktadır: orijinallik (yeni bir değer yaratma girişimi), bütüncül bakış açısı (iş sisteminin herhangi bir boyutu ya da boyutlarındaki girişim) ve müşteri çıktıkları (girişim tarafından müşteriler ve işletme için yaratılan değer). İnovasyon radarı, on iki boyutun ölçümü ile

işletmenin mevcut inovasyon stratejisine ilişkin bir profil sunmaktadır. İnovasyon radarı profili, fonksiyonel alanlar ve öncelik düzeylerini dikkate alan daha iyi bir inovasyon stratejisinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır (OECD, 2013, s. 49).

YÖNTEM

Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kapsamında, başarılı uygulamalarıyla öne çıkan uluslararası otel zincirine bağlı yenilikçi bir otel işletmesi olan Swissotel Büyük Efes İzmir, örnek olay yöntemi izlenerek derinlemesine incelenmiştir (Eisenhardt, 1989; Yin 2009). Araştırmanın tasarımı ise çalışmanın amacıyla uyumlu olarak, otel işletmelerinde iş modeli inovasyonunun nasıl gerçekleştirilebileceğini ve bütüncül bir inovasyon stratejisine geçiş için gerekli değişikliklerin nasıl uygulanabileceğini keşfetmeye yöneliktir. Bu nedenle araştırma tasarımı olarak, problemle ilgili fikir ve bilgi edinmeye ve anlayış kazanmaya yarayan keşifsel araştırma tasarımı kullanılmıştır (Brown & Tracy, 2012; Mooi & Sarstedt, 2011). Araştırma, örnek olay olarak incelenen işletmenin RADAR (EFQM iş mükemmelliğini sağlamak için kullanılan sürdürülebilir gelişim aracı) grubu yöneticileri açısından yürütülmüştür. Buradan elde edilen veriler ışığında iş modelindeki hangi fonksiyonel alanların şuan kadar inovasyonun odak noktası olduğu ve hangi alanların henüz kullanılmamış inovasyon potansiyeline sahip olduğu değerlendirilerek işletmenin mevcut inovasyon performansı ölçülmüştür. Ayrıca, çalışma için seçilen örnek olay yöntemi; iş modeli inovasyonu ve inovasyon radarı yazınındaki Ambrož & Omerzel (2017), Carayannis, Sindakis, & Walter (2015), CrowdWorx (2018), Henne (2014), Montaguti & Mingotto (2016), Nilsson-Andersen & Andersen (2012) gibi son dönem çalışmalarda öne çıkan bir yöntem olarak gözlemlenmiştir.

Çalışmada, nicel veri toplama tekniklerinden anket ve nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış mülakat olmak üzere karma teknik kullanılmıştır. İşletme ziyareti 5-6 Haziran 2018 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. İki tam gün süren ziyaret esnasında işletmenin toplam 6 kişiden oluşan RADAR grubu yöneticilerine (Pazarlama Müdürü-P1, Eğitim ve Geliştirme Müdürü-P2, Bilişim Teknolojileri Müdürü-P3, Operasyon Müdürü-P4, Gıda Güvenliği & Hijyen ve Sanitasyon Uzmanı-P5, Baş Mühendis-Chief Engineering-P6) anket uygulanmış ve ilgili yöneticilerle ankette yer alan bazı soruları derinlemesine görüşmek üzere mülakat yapılmıştır. Ayrıca, ikincil veri kaynağı olarak Swissotel Büyük Efes İzmir'in dokümanları ve online uygulamaları titizlikle incelenerek çalışmanın amacı doğrultusunda ilgili olduğu düşünülen bilgilerden yararlanılmıştır. Örnek olay işletmesinin mevcut inovasyon performansını ölçmek amacıyla ilk olarak Sawhney ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen iş modeli inovasyonunun 12 boyutu esas alınarak Chen & Sawhney (2010) tarafından geliştirilen İnovasyon Radarı Ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda iş modeli inovasyonunu ölçmeye yönelik 12 boyut (ürün, platform, çözümler, müşteriler, müşteri deneyimi, iletişim, süreçler, değer elde etme, yönetim/organizasyon, tedarik zinciri, dağıtım kanalı ve ekosistem) ve 48 ifade bulunmaktadır (bkz Tablo 1). Likert tipi yedili derecelendirme ölçeği olarak hazırlanan ifadeler; 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kısmen Katılmıyorum 4:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 5: Kısmen Katılıyorum 6: Katılıyorum 7: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Nicel veriler SPSS 23 Paket programında analiz edilmiş ve 12 boyutun ortalamalarına (bkz. Tablo 2) dayalı olarak işletmenin mevcut inovasyon performansını gösteren radar profili (bkz Şekil 1) çizilmiştir.

Yapılan mülakatlar ise görüşülen kişilerden izin alınmak şartıyla kayda alınmış ve sonrasında toplam 6 saat süren görüşme kayıtları birebir metin haline dönüştürülmüştür. Metin haline dönüştürülen sözel veri, görüşme sırasında araştırmacılar tarafından alınan notlar da eklenerek son halini almıştır. Mülakat yöntemiyle toplanan verilerin analiz edilmesinde nitel veri analizi yaklaşımlarından betimsel analiz tercih edilmiştir. Betimsel analiz, araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık biçimde belirlendiği araştırmalarda kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara ya da boyutlara göre özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Metin haline dönüştürülen nitel veri, önce üç araştırmacı tarafından ayrı ayrı, daha sonra bir araya gelinerek incelenmiş, boyutlarla olan ilintisi değerlendirilmiş, ortak ve farklı boyutlar üzerinde son kez tartışılarak nihai veri, ankette kullanılan iş modeli inovasyonu boyutlarına göre düzenlenmiştir. Nicel veri setinden hareketle çizilen radar profili çerçevesinde araştırma bulguları yorumlanırken, boyutlarla ilintisi üzerinde uzlaşı sağlanan nitel veri seti destekleyici olarak kullanılmıştır.

Tablo 1. İş Modeli İnovasyonunun 12 Boyutu: Tanımlar ve Ölçek İfadeleri

Boyut	Tanımı	Örnekler
Ne-What		
Ürün	Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş özellikler ve performans sergileyen ürün ve hizmetlerin tanıtımı.	1. Rakiplerimizin eşini sunamayacağı benzersiz fonksiyonlarla ürün ve hizmetler sunduk. 2. Yeni mal ve hizmetlerimiz mevcut olanlardan tamamen farklıdır. 3. Yeni ürün kategorileri oluşturabilecek yeni mal ve hizmetler geliştirdik. 4. Pazarda yeni olan mal ve hizmetleri sunduk.
Platform	Türev ürün/hizmet önerileri yaratmak için modüler bileşenler, ortak süreçler ve teknolojiler gibi ortak bileşenlerin ya da yapı taşlarının kullanılması.	5. Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi geliştirmek için evrensel teknoloji setlerini kullanmanın yeni yollarını bulduk. 6. Paylaştığımız platform, yeni mal ve hizmetlerimizi rakiplerimizden daha hızlı bir şekilde sunmamızı sağlıyor. 7. Paylaşılan platformumuz, yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde bize önemli maliyet avantajı sağlıyor. 8. Platformumuz, daha fazla müşteri aldığımız için giderek daha cazip hale geliyor.
Çözümler	Müşteri sorunlarını baştan sona çözmek için özelleştirilmiş ve birleştirilmiş ürün ve hizmet önerilerinin yaratılması.	9. Müşterilerimize entegre çözümler üretmek için mal ve hizmetleri birleştirdik. 10. Müşterilerimize entegre çözümler üretmede en yakın rakiplerimize öncülük ediyoruz. 11. Müşterilerimizin uçtan uca sorunları için eksiksiz bir çözüm sunuyoruz. 12. Müşterilerimiz için özelleştirilmiş çözümler sunma konusunda rakiplerimize öncülük ediyoruz.
Kim-Who		
Müşteriler	Karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının keşfedilmesi ya da hizmet almayan müşteri segmentlerinin belirlenmesi.	13. Yeni müşteri segmentlerini başarıyla tespit ettik. 14. Rakiplerimizle kıyaslandığında, sektörümüzde karşılanmamış müşterileri tespit etme konusunda öncülük ediyoruz. 15. Rakiplerimizin fırsat olarak kabul etmediği müşteri segmentlerini hedefledik. 16. Rakiplerimizin belirlemediği müşteri ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde sunuyoruz.
Müşteri Deneyimi	Olumlu duygusal deneyimlere dayalı müşteri sadakati yaratmak için bütün temas noktaları ve iletişim anları dikkate alınarak müşteri etkileşimlerinin yeniden tasarlanması.	17. Müşterilerimiz, işletmemiz ve ürünlerimizle etkileşim kurduklarında kendilerini iyi hissediler. 18. Müşterilerle farklı kanallardan etkileşimde bulunmak için tek bir yüz oluşturduk. 19. En yakın rakiplerimize kıyasla, satın alma döngüsünün her aşamasında daha iyi bir müşteri deneyimi yarattık. 20. Müşteri etkileşimlerini yönetme konusunda rakiplerimize öncülük ediyoruz.
İletişim	Yeni etki alanlarında marka gücü yaratılması ya da müşterilerin bilinçlendirilmesi ve ürün/hizmetlerin konumlandırılması, promosyonu ya da markalanmasına yönelik yeni yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması.	21. Potansiyel müşteriler ve müşterilerle iletişim kurmanın yeni yollarını oluşturduk. 22. Mal ve hizmetlerimizi tanıtmak için yeni yollar konusunda rakiplerimize öncülük ediyoruz. 23. Yaratıcı yöntemler ile markamızı geliştirmemiz ile tanınıyoruz. 24. Ürünlerimizin ve markalarımızın etkili reklamını yapma konusunda rakiplerimize öncülük ediyoruz.
Nasıl-How		
Süreçler	Verimliliği ve etkinliği artırmak için temel işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ya da herhangi bir fonksiyonel alanda yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş işletme süreçlerinin tasarlanması ve uygulanması.	25. İşletme maliyetlerini önemli ölçüde azaltmak için iç iş süreçlerini yeniden yapılandırdık. 26. Verimliliği önemli ölçüde artırmak için iç iş süreçlerimizi yeniden tasarladık. 27. İç iş süreçlerinin verimliliğini artırma konusunda rakiplerimize öncülük ediyoruz. 28. İçsel iş süreçlerimizi yeniden yapılandırmak için gelişmiş bilgi teknolojilerini benimsedik.
Değer Elde Etme	İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili ödemelerini nasıl aldığını yeniden tanımlanması ya da yeni gelir kaynaklarının oluşturulması	29. Mal ve hizmetlerimiz için yeni fiyatlandırma stratejileri oluşturduk. 30. Mal ve hizmetlerimiz için ödeme almanın benzersiz yollarını bulduk. 31. Yeni gelirler yaratan yaratıcı lisans sözleşmeleri imzaladık. 32. Son üç yılda gelir akışlarımızı önemli ölçüde değiştirdik.
Yönetim/ Organizasyon	İşletmenin yapısı, fonksiyonları ya da faaliyet alanı açısından değiştirilmesi ya da örgütsel yapı ya da yönetim yöntemlerinde önemli değişiklikleri içeren yeni bir uygulamanın keşfedilmesi.	33. Son üç yıldır işletmemizin organizasyon yapısını değiştirdik. 34. İş sorumluluklarını organize etmek için yeni yöntemler geliştirdik. 35. İşletme verimliliğini artırmak için yeni yönetim uygulamaları hayata geçirdik. 36. Çalışanlarımızı motive etmek için etkin teşvikler oluşturduk.
Nerede-Where		
Tedarik Zinciri	Kaynak tedariki ve ihtiyaçların karşılanması konularında yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş yöntemlerin tanıtımı ya da tedarikçilerle yeni ilişkilerin geliştirilmesi.	37. Girdi materyallerimizi ve hizmetlerimizi tedarik etmek için yeni mekanizmalar kullandık. 38. Tedarik zincirimizi katmanları kaldırarak yeniden yapılandırdık. 39. Tedarik zincirimizin verimliliğini artırmak için yaratıcı yollar bulduk.

		40. Tedarik zincirimizde yeni tedarik yöntemlerine öncülük ettik.
Dağıtım Kanalı	Yeni dağıtım kanallarının yaratılması ya da ürün ve hizmet önerilerinin müşteriler tarafından satın alınabileceği ya da kullanılabileceği yenilikçi varlık noktalarının yaratılması.	41. Dağıtım kanallarımız her müşteri segmentine uyarlanmıştır. 42. Kanallarımızda kullandığımız araçların rolünü değiştirdik. 43. Doğrudan ve dolaylı dağıtım kanallarımızı yönetmek için yeni yollar yarattık. 44. Yeni self-servis dağıtım kanalları oluşturduk.
Ekosistem	Akıllı ve birleşik ürün/hizmet önerilerinin geliştirilmesi ve müşterilere sunulması için yeni ortaklıkların ve işbirlikçi ilişkilerin yaratılması.	45. Yeni ortaklıklar kurmada yenilikçi olduk. 46. Ortaklarımızla işbirliği yapmak için yeni yollar geliştirdik. 47. Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi geliştirmek için diğer şirketlerle yeni anlaşma türleri oluşturduk. 48. İşbirliği yaptığımız ortakların sayısı son üç yılda hızla artmıştır.

Kaynak: Sawhney ve diğerleri, 2006, s. 78 ve OECD, 2013, s. 50'den derlenmiştir.

Örnek Olay: Swissotel Büyük Efes, İzmir

Bu başlık altında çalışmada örnek olay olarak seçilen Swissotel Büyük Efes İzmir ve dahil olduğu Swissôtel Hotels & Resorts zincirinin tarihçesi, misyonu ve vizyonu hakkında bilgi verilerek, Swissotel Büyük Efes İzmir'in genel özellikleri açıklanmaktadır.

1980 yılında Swissair ve Nestle'nin ortak teşebbüsü olarak kurulan şirket, Cenevre kentindeki Hotel Le President'i alarak ve New York, Bern ve Zürih kentlerinde yeni tesisler için uzun vadeli yönetim sözleşmeleri yaparak ilk otel portföyünü oluşturmuştur. 1990 yılında Nestle hisselerini satmış ve otel grubu SAirRelations/SAirGroup'un yüzde yüz iştiraki haline gelmiştir. 1996'da ise grubun genel merkezi Zürih kentinden New York'a taşınmıştır. 2001'de Singapur merkezli Raffles Holdings Limited, Swissotel Hotels & Resorts'u satın almıştır. 2005'de Raffles International, Colony Capital LLC firması tarafından satın alınmıştır. 2006'da Colony Capital Kingdom Hotels International ile birlikte Fairmont Hotels&Resorts'u satın alarak, yeni otel grubu FRHI Holdings Limited'i kurmuşlardır. Bu grubun bünyesinde üç güçlü marka bulunmaktadır: Fairmont, Raffles ve Swissôtel Hotels & Resorts (Swissotel Hotels & Resorts, 2018a). 2016 yılından itibaren ise FRHI Hotels & Resorts ile öncü üç markası, 100 ülkede 4300 oteli ve 20'den fazla markası bulunan AccorHotels grubuyla birleşerek faaliyetlerini sürdürmektedir (Swissotel Hotels & Resorts, 2018b).

Saygı, dürüstlük, aidiyet, emniyet ve güvenlik temel değerlerine sahip olan Swissôtel'in vizyonu; "Hizmet sunumu, tasarım zenginliği ve çağdaş İsviçre nitelikleri ile saygı gören, son derece tanınmış bir marka olmak", misyonu ise "Herkesin hizmet beklentilerini karşılamak ve şirketin İsviçre mirasına sadık kalmak"dır (Swissotel Hotels & Resorts, 2018a). "Markanın ardındaki akıl" şeklinde tanımlanan sürdürülebilirlik ilkesi markanın yaptığı her faaliyete entegre edilmektedir. Swissôtel markasının sürdürülebilirlik yaklaşımı, sadece misafirler ve çevreyi değil aynı zamanda yerel toplulukları ve meslektaşlarını da dikkate almaktadır. Başarılı iş yönetimiyle kurumsal sorumluluğun yakın ilişki içerisinde olduğuna inanarak Swissôtel; çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri marka geliştirme, operasyonlar ve yönetim kararlarının tümüne entegre etmektedir. Markanın otelleri, şeffaflık ve izlenebilirliği sağlayan sürdürülebilir uygulamalarını tüm faaliyetlerine entegre etmektedirler. 2009 yılından bu yana, kurumsal ofis ve bölge ofisleri de dahil olmak üzere tüm Swissôtel tesisleri Kalite, Çevre, Sağlık ve Güvenlik Yönetimi ve Gıda Güvenliği alanında ISO onaylıdır. Buna ek olarak, Swissôtel, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından iş mükemmelliği için onaylanmıştır. Swissôtel markasının nihai hedefi; konfor, neşe ve hayatlarında kaliteyi temsil eden şeylere bağlanmaya değer veren insanlar için kaliteli zaman sağlamaktır.

Çalışmada örnek olay olarak incelenen Swissotel Büyük Efes, İzmir'in merkezinde kurulu olup 55'i özel dizayn edilmiş suitlerden oluşan, son teknolojilerle donanımlı 402 odası ile gerek iş, gerekse eğlence amaçlı seyahat eden misafirlerin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hizmet vermektedir. İşletme; 7.316 metrekarelik alan üzerinde

kurulu, benzersiz teknolojik donanımıyla dikkat çeken bölünebilir 19 toplantı salonu, konferans ve balo salonlarına sahip Büyük Efes Kongre Merkezi ile her türlü etkinlik ve organizasyon için de hizmet sunmaktadır. Ayrıca, otel işletmesi Pürovel Spa & Sport ile 5.500 m²'lik bir alanda misafirlerine sağlıklı bir yaşam tarzı sunarken, Café Swiss, Equinox ve Sky Bar ve Aquaium restoranlarıyla da geleneksel Türk ve çağdaş dünya mutfaklarının en seçkin örneklerini sunmaktadır.

Çalışmada örnek olay işletmesi olarak Swissotel Büyük Efes, İzmir'in seçilmesinde gerek Accor Group'un erişim sayfasının inovasyon bölümünde yer alan "sürpriz" ve "yenilik" gerekse CEO'su Bazin'nin "cesur", "yenilikçi vizyon" ve "evrimleşen iş modeli" vurgusu ile belirginleşen iş modeli inovasyonu anlayışının varlığı etkili olmuştur (Accorhotels Group, 2018b).

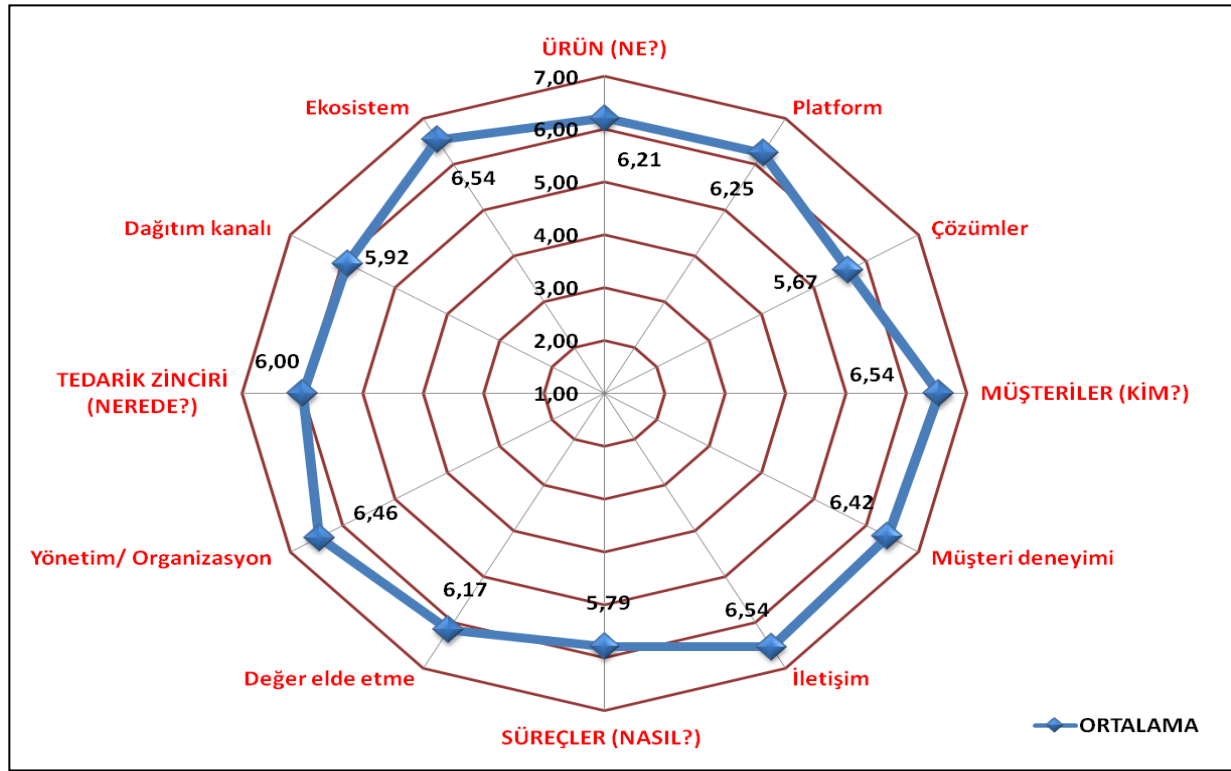
BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada belirlenen amaç doğrultusunda incelenen Swissotel Büyük Efes İzmir'e ilişkin başlıca bulgular iş modeli inovasyonunun 12 boyutu altında toplanmıştır. Her boyut altında elde edilen bulgular, katılımcı ifadelerinden örneklere yer verilerek turizm alanında gelişmekte olan iş modeli inovasyonu yazını dikkate alınarak yorumlanmış ve tartışılmıştır. Ayrıca sözkonusu bulgulardan hareketle, inovasyon radarı boyutları ile Canvas iş modeli boyutları arasındaki örüntü tanımlanarak örnek olay işletmesinin iş modeli belirlenmiştir.

Tablo 2. İş modeli inovasyonunun 12 boyutuna ilişkin ortalamalar

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Ürün	6	1,25	5,75	7,00	6,21	,45871	,210
Platform	6	2,00	5,00	7,00	6,25	,75829	,575
Çözümler	6	3,00	4,00	7,00	5,67	1,08012	1,167
Müşteriler	6	1,50	5,50	7,00	6,54	,71443	,510
Müşteri deneyimi	6	1,00	6,00	7,00	6,42	,34157	,117
İletişim	6	1,00	6,00	7,00	6,54	,45871	,210
Süreçler	6	1,50	5,00	6,50	5,79	,64064	,410
Değer elde etme	6	,50	6,00	6,50	6,17	,25820	,067
Yönetim/ Organizasyon	6	1,00	6,00	7,00	6,46	,43060	,185
Tedarik zinciri	6	2,00	5,00	7,00	6,00	,65192	,425
Dağıtım kanalı	6	2,00	5,00	7,00	5,92	,64550	,417
Ekosistem	6	1,00	6,00	7,00	6,54	,45871	,210
Valid N (listwise)	6						

Tablo 2'de belirtilen inovasyon radarının 12 boyutunun ortalamalarından hareketle çizilen ve örnek olay işletmesinin inovasyon performansını gösteren radar profili Şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1. Swissotel Büyük Efes İzmir'in mevcut inovasyon performansını gösteren radar profili

Ürün

Ürün yeniliği, müşteriler için değer yaratan yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların ürün boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 6,21'dir. Söz konusu boyuta ilişkin olarak katılımcılar; yeni mal ve hizmetler sunma konusunda hem ilk olacak hem de farklılık yaratacak bir yaklaşım izlediklerini vurgulamışlardır. Bu hususta; P1 "...rakiplerimize rehberlik edecek mal ve hizmetler sunuyoruz" derken P4 "...gerçekten yeni olduğuna inandığımız mal ve hizmetleri hedefliyoruz." demiştir. Katılımcılar ayrıca mal ve hizmetleri yeni ürün kategorileri yapılandıracak biçimde kademe kademe değiştirdiklerini ifade etmişlerdir. P5 "...kahvaltı büfesini 2 yıl içinde sunum, malzeme ve içerik açısından başkalaştırdık." demiştir. Diğer taraftan katılımcılar pazar için yeni olan mal ve hizmetleri müşteri geri dönüşleri temel olmak üzere yenilikleri de dikkate alarak gerçekleştirdiklerini dile getirmişlerdir. P3 "...check-in için Pre-registration Card uygulamasına geçtik. Repeat Guest'lerimiz'den gelen veriler ve dijital uygulamada ortaya çıkan kolaylıklardan yararlandık." demiştir. Katılımcılar tüm bu değerlendirmelerin yanında hizmetler ile ilgili yeni ürünlerin tasarlanması, yapılandırılması ve sunulmasının önemli kısıtlar içerdiğini işaret etmişlerdir. Bu kısıtların aşılması için yaratıcı olmaya çalıştıklarını veri tabanlı karar verme mekanizmalarını önemsediklerini aktarmışlardır. Sözü edilen kısıtlardan birinin özellikle hizmetin teknoloji ile ilgili olan kısımları olduğunu hatırlatarak ancak ilgili dijital cihaz ya da uygulamanın gelişmesi ve ulaşılabilir olması ile pazara bir yenilik olarak sunulabildiğini anlatmışlardır.

Gerek katılımcıların ifadelerine gerekse ürün boyutunun ortalamasına (6,21) bakıldığında; yazındaki referanslar ile örtüşür biçimde (Sawhney ve diğerleri, 2006; OECD, 2013) otel işletmesinin pazara yeni ve diğerlerinden

oldukça farklı fonksiyonları olan ve rakiplerin kolaylıkla sunmayacağı yeni ürün kategorileri oluşturan mal ve hizmetler sunduğu söylenebilir. “Yeni bir şey yapılacaksa öncelikle biz yaparız” biçiminde belirlenen otelin mottosu da sözkonusu bulguları desteklemektedir.

Platform

Platform yeniliği “ortaklık gücünden” yararlanmayı içermektedir. Diğer bir ifadeyle, bağımsız bileşenlerinden daha hızlı ve ucuz olacak şekilde çeşitli türev mal/hizmet önerileri oluşturmak için modülerliğin kullanılmasıdır. Platform yeniliği, önemli bir değer yaratma gücüne sahip olmasına rağmen çoğunlukla işletmeler tarafından göz ardı edilmektedir (Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların platform boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 6,25’dir.

Katılımcılar gerek rakiplerine kıyasla daha hızlı ve etkin biçimde hizmet sunmalarını sağlayan gerekse yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesine destek olarak maliyet avantajı yaratan teknoloji tabanlı platformlar yapılandıklarını ifade etmişlerdir. Bu, özellikle müşterilerin hızlı ve etkili çözümler talep ettiği turizm sektörü açısından oldukça önemlidir (Ambrož & Omerzel, 2017). P3 “...uluslararası şirketlerin paydaşı konumunda olduğu uluslararası bir online rezervasyon platformuna katıldık...” demiştir. P1 ise “...third part nitelikli Carsonwaggonni Platformu önemli. Sunexpress ya da coca-cola gibi küresel şirketlerin içinde olduğu bir sistem...bizim açımızdan etkin bir rezervasyon platformu.” ifadelerini kullanmıştır. P4 bu konuya ilişkin olarak “...bu son derece güçlü bir platform....gerek söz konusu uluslararası şirketler temelinde ürün ve hizmet geliştirmeye yönelik veri elde ediyoruz gerekse rezervasyon süreci konusunda önemli maliyet avantajı sağlıyoruz.” açıklamasını yapmıştır. P6 “...otel içinde ise Icongierce isimli bir IOS uygulaması kullanıyoruz. Konuklarımız lobide otururken Ipadleri ile bu uygulama üzerinden hizmet alabiliyorlar.” diyerek otel içinde yararlanılan bir platforma işaret etmiştir. P5 “...ayrıca Accor Grubunun kullanmaya başladığı ve yakında bizim işletmemizde hizmete girecek olan bir uygulama var. Bu uygulamanın paydaşı Asyalı bir restoran. Bu uygulama üzerinden o restorandan rezervasyon ve diğer hizmetleri alabiliyorsunuz. Bu bir anlamda var olan platformlarımıza entegrasyon ve yeni paydaşlar kazanmak şeklinde değerlendirilebilir.” demiştir.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse platform boyutu ortalaması (6,25) dikkate alındığında; otel işletmesinin otel sektöründe iş modelinin yeniden tasarlanmasında değerlendirilen radikal değişimler kapsamında yeni ortaklarla aktif olarak çalışmayı benimsediği ifade edilebilir (Grant Thornton, 2015). Otel işletmesinin hız ve maliyet avantajı sağlayan teknoloji temelli platformlarla hem mal ve hizmet geliştirmede hem de daha fazla müşteri kazanma konusunda avantaj elde ettiği ifade edilebilir. Söz konusu avantaj yanında platformların entegrasyonu ve yeni paydaşların ağı katılımı ise bir başka katma değer alanı olarak değerlendirilebilir.

Çözümler

Çözüm; bir müşteri problemini çözen mal, hizmet ve bilginin özelleştirilmiş, bütüncül bir kombinasyonunu ifade etmektedir. Çözüm inovasyonu, ürün yelpazesinin genişliği ve farklı öğelerin derinlemesine birleştirilmesi aracılığıyla müşteriler için değer yaratmaktadır (Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların çözümler boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 5,67’dir.

Katılımcılar, müşteri sorunlarının çözümünde tekil süreçler üzerinden çok daha hızlı ve etkin çözümler olgunlaştırılabildiği ancak etkileşim gerektiren ve süreç matrisi temelli bütüncül çözümlerin proaktif karakterli olmasını sağlamanın görece güçlükler içerdiği görüşünde birleşmişlerdir. P4 “...evet müşteri sorunun çözümünde temel amacımız derinlemesine hizmet yapını sunumu ile değer maksimizasyonu. Ancak, birleştirme sürecinde bilgi döngüsünün hızı ve bunun yordalanarak çözümün vücuda getirilmesi kimi zorluklar içeriyor.” demiştir. P6 ise “...hizmet kalitesi anlayışımız zaten süreç etkileşimini ifade eden bir matris yani bütüncül bir bakış gerektiriyor. İnovatif ve standardize olabilecek güçlü çözüm alternatifleri için rafine bilgiye ulaşmak zaman ve maliyet gerektiriyor.” demiştir. Ek olarak P2, yazında belirtilen otel işletmelerinin misafirlerini etkilemek için uçtan uca hizmetlerini geliştirdiğine uygun açıklamada bulunmuştur (Grant Thornton, 2015). P2 “Biz müşterilerimize uçtan uca eksiksiz çözümler sunmaya çalışıyoruz. Rakiplerimize göre nispi olarak daha iyi olduğumuzu söyleyebilirim.” ifadeleri ile konuya vurgu yapmıştır. Diğer taraftan P1 “Mal ve hizmetlerimizi müşteri profilini, ihtiyaçlarını ve sunabileceğimiz değer derecesini dikkate alarak birleştiriyoruz. Örneğin, normal toplantı paketlerinde yer almaz iken ilaç firmalarının toplantı paketlerine SPA’yı dahil ediyoruz.” demiştir. P4 “...bizim için her müşterinin yaşadığı sorunun çözümünde özelleştirilmiş bilgi kritik değerdedir. Müşterimizin kendisini biricik (özel) hissetmesi çok önemlidir. Bu bilgi ve çözüm aynı zamanda inovatif çözümler için bütüncül bir karar veri tabanını da oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın bizi bütüncül çözümler üretme konusunda rakiplerimizden bir adım öne geçirdiğini kabul edebiliriz.” ifadesinde bulunmuştur.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse çözümler boyutu ortalaması (5,67) dikkate alındığında; otel işletmesinin müşteriler için değer yaratan inovatif çözümleri özelleştirilmiş bilgi, bütüncül ve derinlemesine bir yaklaşımla yapılandırmaya çalıştığı ifade edilebilir. İşletme ürün yelpazesinin genişliği ve süreç etkileşimlerinin yoğunluğundan kaynaklanan kimi kısıtlarla karşılaşsa da müşterilerinin özel hissetmesini sağlayacak uçtan uca çözümler sunabilmektedir. Bu boyut ilgili kısıtların minimize edilmesi ile gelişim fırsatları sunan bir boyut görünümündedir.

Müşteriler

Müşteriler, ihtiyaçlarını karşılamak için işletmenin sunduklarını kullanan ya da tüketen bireyler ya da kuruluşlardır. Müşteri boyutunda yenilik yapmak için işletme, yeni müşteri segmentlerini keşfedebilir ya da karşılanmamış (ve bazen açıklanmamış) müşteri ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilir (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların müşteriler boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 6,54’dür.

Yazında bir işletmenin, karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarını ve az hizmet alan müşteri segmentlerini tanımlayarak ve müşterilerle iletişim kurarak ve etkileşimde bulunarak yenilikler yapması halinde, bu durumun üstün kaliteli toplam müşteri deneyimi ile sonuçlanacağı ifade edilmektedir (Chen & Sawhney, 2010). Benzer şekilde, katılımcılar gerek yeni müşteri segmentlerine ulaşmak gerekse müşterilerinin karşılanmamış ihtiyaçlarını tatmin için çeşitli uygulamalar gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. P1 “Gerek kendi müşteri segmentimizin özelliklerini çok ayrıntılı sunan gerekse farklı müşteri segmentleri hakkında bize fırsatlar sunan platform

uygulamalarımız çok yararlı oluyor.” ifadesini dile getirirken, P1 “Yeni müşteri segmentlerini kazanmak için FAMTRIP adı verilen bir uygulamamız var. Örneğin; THY Katar seferlerine başlamadan biz Katar’lı acentaları bu uygulama ile ağırlıyoruz” demiştir. P4 ise “FAMTRIP’i oldukça geniş bir bakış açısıyla uyguluyoruz. Potansiyel olan tüm müşteri segmentlerini inceliyoruz. Örneğin, yiyecek-içecek Blogger’larını da bu kapsamda ağırladık.” vurgusu yapmıştır. P4 “bu yaklaşımımızı rakiplerimizin ulaşmadığı farklı müşteri segmentlerini inceleyerek etkinleştirmeye çalışıyoruz. Örneğin; engelli müşterilere yönelik özel çalışmalarımız var.” demiştir. P1 ise yeni müşteri segmentlerine ulaşmak için gerekli yetkinliklere dikkat çekerek “Güvenlik yetkinliğini öncelikleyen NATO müşterilerimiz var. Biz bu segmentin temel şartı olan güvenlik sertifikasına sahibiz.” açıklamasını yapmıştır. P1 ve P4 rakiplerin belirleyemediği müşteri ihtiyaçlarını yordalamakta başarılı olduklarını dile getirerek “Sürdürülebilirlik çalışmalarımız kapsamında müşterilerin sadece açıkça dile getirdikleri hijyen ihtiyaçlarını karşılamakla kalmıyor daha da ötesinde çevreyi korumaya yönelik bireysel hijyen malzemelerinde atık azaltımı yada çöplerin ayrıştırılarak toplanması gibi uygulamalar gerçekleştiriyoruz.” demiştir. P2 “Sürdürülebilirlik uygulamalarımızın büyük bir kısmı müşterilerimizin rakipler tarafından karşılanmayan ihtiyaçlarına yanıt vermektedir. Toplam 122 maddelik bir sürdürülebilirlik prosedürümüz var.” diyerek çok sayıda müşteri ihtiyacının rakiplerden farklı olarak tatmin edildiğine işaret etmiştir.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse müşteriler boyutu ortalaması (6,54) dikkate alındığında; otel işletmesinin yeni müşteri segmentlerini rakiplerine göre çok daha başarılı belirlediği ve yine rakiplerin belirleyemediği müşteri ihtiyaçlarını belirleyerek etkin yöntemlerle tatmin ettiğini söylemek mümkündür. İnovasyon, temel olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için bilginin uygulanmasıdır. Diğer bir ifadeyle hangi bilginin nasıl uygulandığının bir sonucudur (Souto, 2015). Otel işletmesinin, müşteri boyutunda yenilik yapmak için yazında belirtilen bu ifadeye paralel olarak çeşitli uygulamalarla edindiği mevcut ve yeni müşteri segmentlerine ilişkin bilgiyi müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında etkin olarak kullandığı söylenebilir. Otel işletmesi müşteri segmentlerinin belirlenmesinde gerek yaratıcı yöntemlere (FAMTRIP) başvurarak gerekse yetkinliklerini artırarak (NATO için güvenlik belgesi) bu alanda rakiplerine öncülük eder bir konumdadır.

Müşteri Deneyimi

İş modeli inovasyonunun bu boyutu, bir müşterinin bir işletmeyle etkileşim halindeyken gördüğü, duyduğu, hissettiği ve deneyimlediği her şeyi dikkate almaktadır. Bu boyutla ilgili yenilik yapmak için işletmenin müşterileri ile işletme arasındaki ara yüzü gözden geçirmesi gerekmektedir (Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların müşteri deneyimi boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 6,42’dir.

Turizm, farklı bir modda ziyaret etmeyi, görmeyi ve yaşamayı içeren bir yaşam deneyimi biçiminde ifade edildiğinde (Stamboulis & Skayannis, 2003) bir turistin söz konusu deneyimini değiştirmek için yeni hizmetlerin ya da hizmet kombinasyonlarının sunulmasını sağlayan iş modeli inovasyonu önem taşımaktadır (Souto, 2015). Ek olarak yazında, müşteri deneyimini iyileştirmek için işletmelerin müşterilerle etkileşimlerini yönetmeye odaklanabilecekleri belirtilmektedir (Sawhney ve diğerleri, 2006). Müşteriler ile işletme arasındaki ara yüze ilişkin

inovasyonlar, müşteriler açısından duygusal değer yaratarak, müşterilerin işletme ve ürünleri ile etkileşim sürecinden keyif almasını sağlamaktadır (Chen & Sawhney, 2010).

Katılımcılar yazında belirtilen referansları destekleyici yönde müşteri deneyimini zenginleştirmek için gerek satın alma döngüsü gerekse etkileşim sürecinde müşterilerine kendilerini iyi hissettirecek uygulamalar üzerinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. P1 *“Müşteri anketlerimizden elde ettiğimiz en önemli bilgi müşterilerimizin işletmemiz ve hizmetlerimizle etkileşim kurduğunda kendini iyi hissetmesidir. Anket sonuçlarımız bunu başardığımızı gösteriyor.”* demiştir. P3, P1’in ifadesini destekleyecek biçimde *“Bizde HEARTIST uygulaması var. Bu misafire ne sunduğumuzdan ziyade ne hissettirdiğimiz üzerine bir çalışma.”* açıklamasında bulunmuştur. Ayrıca, P3 *“Mesela biz aynı anda swarm, twitter ya da instagram kanallarından hangisi olursa olsun, oteli nereden mention’liyorlarsa onu tek bir yerden görebiliyoruz. Bunun için Trust You diye bir portal kullanıyoruz. Accor otellerinin kullandığı bir portal.”* ifadesinde bulunmuş ve dijital tabanlı tek bir ara yüz üzerinden farklı kanallardan gelen etkileşimi yönetebildiklerini dile getirmiştir.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse müşteri deneyimi boyutu ortalaması (6,42) dikkate alındığında; otel işletmesinin müşterilerle etkileşimi kendilerini iyi hissedecek biçimde yönetmek üzere dijital bir ara yüzden (platformdan) faydalandıkları ve bu konuda rakiplerinden görece daha etkin müşteri deneyimi süreci yapılandırdıkları ifade edilebilir.

İletişim

Yeni etki alanlarında marka gücü yaratılması ya da müşterilerin bilinçlendirilmesi ve mal/hizmetlerin konumlandırılması, promosyonu ya da markalanmasına yönelik yeni yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (OECD, 2005; OECD, 2013; Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların iletişim boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 6,54’dür.

Katılımcılar bu konuda Accor Grubun uygulamalarından yararlandıklarını ve marka gücünün yaratılması, konumlandırma ve bunlara ilişkin yeni yöntemlerin geliştirilmesinde merkezin stratejilerini izlediklerini ifade etmişlerdir. P1 *“Bu konudaki çalışmalarımızdan biri İZKA ve İBB ile yaptığımız çalışmalar. Ulusal çapta yerel kalkınmaya yönelik etkinliklerin otelimizde yapılması konusunda işbirliği yapıyoruz. Bu işbirliği markamızın güçlenmesi ve müşterimizin bilinçlenmesi için yararlı bir yöntem”* demiştir. P4 ise *“Marka ve konumlandırmada kritik değer taşıdığını düşündüğümüz yaratıcı WINELOVERS uygulamamız var. Şarap işletmeleri ve gurmelerle gerçekleştirdiğimiz rafine bir etkinlik. Katılımcıları bizim için çok büyük önem taşıyor.”* ifadesinde bulunmuştur. P2 *“Reklam konusunda Accor Grubu oldukça başarılı. Bu strateji merkez tarafından yönetiliyor.”* açıklamasını yapmıştır.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse iletişim boyutu ortalaması (6,54) dikkate alındığında; otel işletmesinin; mal ve hizmetlerini tanıtan yeni ve yaratıcı iletişim yolları oluşturduğu ve zincirin merkezinin yönlendirdiği uygulamalarla rakiplerine göre daha etkin reklam ve tanıtım yaptığı söylenebilir.

Süreçler

İç işlemleri yürütmek için kullanılan işletme faaliyetlerinin konfigürasyonudur. Bu boyutla ilgili yenilik yapmak için işletme daha yüksek verimlilik, kalite ya da daha hızlı devir süresi için süreçlerini yeniden tasarlayabilir. Ayrıca, bu tür değişiklikler bir sürecin yeniden konumlandırılmasını ya da başlangıç aşamasının sonuç aşamasından ayrılmasını da içerebilir (Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların süreçler boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 5,79'dur.

Yazında, işletmelerin yenilikçi teknolojilerin ve süreçlerin geliştirilmesini benimseyerek ve teşvik ederek verimlilikle ilgili iyileştirmeler gerçekleştirebileceği belirtilmektedir. Ayrıca, yeni süreçlerin tanıtımı, en iyi uygulamaların benimsenmesi ya da çalışan sorumluluklarının yeniden düzenlenmesinin; maliyetleri azaltma, verimliliği artırma ve bireylerin yeteneklerinin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlama gibi avantajlar yaratacağı da vurgulanmaktadır (OECD, 2013). Katılımcılar yazında yer alan ifadelerle paralel açıklamalarda bulunarak iş süreçlerini, maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak için teknoloji desteği ile rakiplerine öncülük edecek biçimde yeniden yapılandıklarını ifade etmişlerdir. P5 *“Otel bahçesinde mikro boyutta bir organik üretim yapıyoruz. Başlangıç aşamasında ama zamanla gelişecek.”* demiştir. P2 ise *“...odaları kat kat, blok blok böldük. Kimyasalları değiştirerek, oda temizliği süreleri üzerinde çalıştık. 2 dk avantaj sağladık. Örneğin; C6 daha temiz çıktı, neden diye araştırdık”* açıklamasını yapmıştır. P3 ise şunları söylemiştir: *“Mutfak görüntüleme sistemleri, sipariş sistemleri, restoran rezervasyon sistemi gibi dijital sistemleri yeni aldık. Çok yakında sistemler hizmet vermeye başlayacak. Süreçlerimizi çok daha etkin yönetip geliştirebileceğiz.”*

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse süreçler boyutu ortalaması (5,79) dikkate alındığında; otel işletmesinin; süre, malzeme ve işgücü maliyeti açısından çok daha verimli süreçler yapılandırma konusunda teknolojik destekle beraber birçok fırsatı değerlendirdiği ve kısa süre içerisinde rakiplerine öncülük edecek süreç iyileştirme örneklerini olgunlaştıracağı söylenebilir.

Değer Elde Etme

Bir işletmenin yarattığı değeri geri kazanmak için kullandığı mekanizmaya işaret etmektedir. İşletme, bu boyutla ilgili yenilik yapmak için kullanılmayan gelir akışlarını keşfedebilir, yeni fiyatlandırma sistemleri geliştirebilir ya da müşterileri ve ortaklarıyla olan etkileşimlerinden değer elde etme yeteneğini geliştirebilir (Chen & Sawhney, 2010; Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların değer elde etme boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 6,17'dir.

Değer elde etme kavramı, işletme tarafından uygulanan gelir yaratma ve kar mantığının önemini vurgulamaktadır (Chesbrough, 2003). Örnek olay işletmesinin, iş dünyasında değer elde konusunda sağlam bir anlayışa sahip olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda, katılımcılar yeni fiyatlandırma stratejileri ve ödeme yöntemleri konusunda çalışmalar gerçekleştirdikleri aynı zamanda paydaşları ile geliştirdikleri işbirlikleri ile yeni gelir kanalları oluşturan anlaşmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. P3 *“Yakın cihaz iletişim teknolojisi üzerinde çalışıyoruz. Bunu yakında hayata geçireceğiz. Ödeme yanında birçok alanda değer yaratacak uygulama biçimlerini düşünüyoruz.”* demiştir. P2 ise *“İnsan kaynakları departmanında Enibra isimli bir otomasyon*

kullanıyoruz. Bize giriş-çıkışı, yemekhanedeki kişi sayısını, acil durumlarda oteldeki çalışan sayısı gibi verileri sunuyor ve puantajı veriyor. Çok önemli maliyet avantajı sağlıyor.” ifadesinde bulunmuştur. Diğer taraftan P4, “Önemli bir gelir akışı sağlayan WINELOVERS etkinliklerini birlikte düzenlediğimiz paydaşlarımız bize ücretsiz katkı sağlamaktadır.” vurgusunda bulunmuştur.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse değer elde etme boyutu ortalaması (6,17) dikkate alındığında; otel işletmesinin; müşteri ve ortaklarıyla yeni gelir kaynakları oluşturan ve değer yaratan etkileşimler kurdukları ifade edilebilir.

Yönetim/Organizasyon

Bir işletmenin kendisini, ortaklıklarını ve çalışan rolleri ile sorumluluklarını yapılandırma biçimidir. Organizasyonel inovasyon genellikle işletme faaliyetlerinin kapsamını yeniden değerlendirmeyi ve farklı iş birimlerinin ve bireylerin rol, sorumluluk ve güdülerini yeniden tanımlamayı içermektedir. (Birkinshaw, Hamel, & Mo, 2008, Tether & Tajar 2008; Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların yönetim/organizasyon boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 6,46’dır.

Katılımcılar, güdülerini yeniden tanımlamak ve organizasyonel inovasyonu sağlamak için kendilerinin, ortaklarının ve çalışanlarının rol ve sorumluluklarını yeniden yapılandırdıklarını ve sürekli biçimde geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. P2 “Son üç yıldır otelin organizasyon yapısını köklü biçimde değiştirmedik. Ancak, uyguladığımız standartlar ve kalite uygulamalarımızda gerçekleştirdiğimiz sürekli gelişim anlayışı kapsamında sürekli ve adım adım iyileştirme ve değişiklikler gerçekleştiriyoruz.” ifadesinde bulunmuştur. P4 “ EFQM iş mükemmelliğini sağlamak için kullanılan sürdürülebilir gelişim aracı-RADAR kapsamındaki her yeni uygulama iş sorumlulukları konusunda yeni fırsat ve aşamaları işaret ettiğinden yeniden organize ediyoruz” demiştir. P2 bu hususta şunları söylemiştir: “Mesela, KAIZEN, 5S, EFQM, ISO belgelerinin yanında ISO 22000’i de kullanıyoruz. Her birinde iş sorumluluklarını tanımlıyor ve geliştiriyoruz.”. P4 ise “Entegre Yönetim Sistemi dediğimiz sistem sayesinde (IOMS – Integrated Online Management System) bütün şirket prosedürlerini aynı portaldan görebiliyoruz. Örneğin Singapur’daki çalışmalara bakıp görüntüleyebiliyoruz. Onlar da bizim prosedürlerimizi görebiliyorlar. Böylelikle işletme verimliliğini artıracak yeni uygulamaları paylaşıp, iyi örnekleri uyarlayabiliyoruz.” demiştir. P2 ek olarak “Performansı yüksek olan personel ‘Outstanding Performer’ oluyor yaptığı çalışmadan ötürü. Bundan dolayı sembolik şeyler yapılıyor; kutlama, hediye çeki, sembolik hediyeler ya da iletişim toplantılarında onore etme gibi.” açıklaması yapmıştır.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse yönetim/organizasyon boyutu ortalaması (6,46) dikkate alındığında; otel işletmesinin; özellikle uygulamakta ve belgelendirmiş olduğu kalite yönetim sistemleri ile gerek verimliliği artıracak yönetim sistemlerini hayata geçirmiş olduğunu ve organizasyon yapısını sistem temelli iyileştirmelerle küçük küçük değiştirdiğini gerekse çalışan motivasyonu için bu sistemler kapsamında yeni uygulamalar yapılandığı söylemek mümkündür.

Tedarik Zinciri

Bir tedarik zinciri; mal ve hizmet dağıtımını sağlamak için mal, hizmet ve bilgi kaynaklarını harekete geçiren faaliyet ve aktörler dizisidir. Bu boyutla ilgili yenilik yapmak için işletme, tedarik zinciri boyunca bilgi akışını düzenleyebilir, yapısını değiştirebilir ya da katılımcılarının işbirliğini arttırabilir (Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların tedarik zinciri boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 6,00'dır.

Tedarik zinciri inovasyonu, işletme verimliliğini ve müşteri memnuniyetini geliştirerek ve malzeme satın alma maliyetini, ürün dağıtım maliyetini ve müşteri satın alma maliyetini azaltarak işletmeye ve müşterilere değer katabilmektedir (Sawhney ve diğerleri, 2006). Yazında yer alan bu belirleme katılımcı ifadeleri ile örtüşmektedir. Katılımcılar tedarik sisteminde öncü sayılacak yaklaşımlarla zincir katmanlarını yeniden yapılandırdıklarını ve verimliliğini arttırdığını ifade ederken materyal ve hizmet tedariki içinde yeni mekanizmaları hayata geçirdiklerini vurgulamışlardır. P4 *“Otelin yıllık bazda hazırlanan ve temel hassasiyetleri gözetilen bir satın alma standardı var”* demiştir. P5 ise *“satın alma ve tedarik zincirinde en kritik konu sürdürülebilirliktir. Örneğin; nesli tükenen balıkların satın alınması yasaktır.”* ifadesinde bulunmuştur. Ek olarak P5 *“Tedarik zincirimizin verimliliğini arttırmak için sürdürülebilirlik ilkelerini ve uyguladığımız kalite yönetim sistemlerinin ilgili gerekliliklerini her aşamada dikkate alıyoruz.”* açıklamasını yapmıştır.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse tedarik zinciri boyutu ortalaması (6,00) dikkate alındığında; otel işletmesinin; gerek tedarik zinciri katmanlarının eylemleri sırasında gerekse verimliliği açısından kalite yönetim sistemlerinin ve sürdürülebilirliğin referans alındığı bir dizi standart uyguladığı ve yeni tedarik zinciri yöntemlerine öncülük ettiği söylenebilir.

Dağıtım Kanalı

Bir işletmenin mal ve hizmet önerilerinin müşteriler tarafından satın alınabileceği ya da kullanılabilmesi için yerler ile piyasaya arzında kullandığı varlık noktalarıdır. Bu boyutla ilgili yenilik yapmak yeni varlık noktalarının yaratılmasını ya da mevcut olanların yaratıcı yollarla kullanılmasını içermektedir (Roberts & Amit 2003; Tether & Tajar 2008; Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların dağıtım kanalı boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 5,92'dir.

Katılımcılar her müşteri segmentine uygun dağıtım kanalları biçimlendirdiklerini ve bu kanalları yönetmek için yeni yollar, aracı rolleri ve yeni kanallar üzerinde çalışmalar yürüttüklerini ifade etmişlerdir. P1 *“Müşteri segmentlerimize özel dağıtım kanallarımız büyük önem taşımaktadır. Örneğin NATO, banka müfettişleri ya da havayolu işletmeleri için ayrı bir birimimiz var.”* demiştir. Diğer taraftan P3 *“Kanallarda kullandığımız araçların rolünü biz doğrudan değiştirmesek de paydaşlarımızla ortak kullandığımız dijital uygulamalar aracılığı ile etkilendiği söylenebilir”* vurgusu yapmıştır. P4 konu hakkında *“Dağıtım kanallarımız yönetme konusunda özellikle Accor Merkezin sağladığı platform olanakları kapsamında çalışmalar yapıyoruz.”* ifadesinde bulunmuştur. P1 ek olarak *“Otelimizin yaptığı FAMTRIP benzeri uygulamalarla yeni self-servis dağıtım kanalları üzerinde çalışıyoruz.”* şeklinde açıklama yapmıştır.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse dağıtım kanalı boyutu ortalaması (5,92) dikkate alındığında; otel işletmesinin; müşteri segmentlerine uygun dağıtım kanallarının yapılandırılmasında başarı kazandığı diğer taraftan yeni dağıtım kanalları ve aracı rollerinin değiştirilmesi konularında yeni uygulamalar denediği ifade edilebilir.

Ekosistem

Bir işletme ve işletmenin mal ve hizmetleri, bazen işletmenin rekabet avantajının bir parçası haline gelebilen bir ağ aracılığıyla müşterilerine bağlanmaktadır. Bu boyutla ilgili yenilikler, işletmenin mal ve hizmet önerilerinin değerini arttıran ağ ile ilgili gelişmelerden oluşmaktadır (Sawhney ve diğerleri, 2006). Katılımcıların ekosistem boyutuna verdikleri yanıtların ortalaması 6,54'dür.

Katılımcılar, yazında ortak bir mal/hizmet önerisi oluşturmak ve müşterilere hizmet vermek için yenilikçi ortaklıkların ve işbirlikçi ilişkilerin oluşturulması şeklinde ifade edilen ekosistem inovasyonu (Djellal & Gallouj 2001; Drejer 2004) tanımına uygun açıklamalarda bulunmuşlardır. Katılımcılar; ekosistemlerini yeni ortaklar, işbirlikleri ve ağ yolu ile müşteri bağlantıları sayesinde mal ve hizmetlerinin değerini ve rekabet güçlerini artıracak şekilde geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. P4 “*Son üç yılda işbirliği yaptığımız ortakların sayısı artmıştır.*” demiştir. P1 ise “*Ortaklık kurmada mal ve hizmetlerimizi geliştirecek yenilikçi yollar aradık. WINELOVERS etkinliği ya da NATO ile yaptığımız çalışmalar bunlara iyi birer örnek.*” açıklamasını yapmıştır. P3 “*Gerçekten yenilikçi işbirlikleri aradık. Örneğin; otelimizin içinde yaşayan bir sanat müzemiz var. Bunun için Büyük Efes Sanat ile çalışıyoruz. Müşterilerimiz 800’ü aşkın sanat eserini otelimizin mal ve hizmetleriyle birlikte deneyimleyebiliyor.*” vurgusunu yapmıştır. P5 konu hakkında şunları söylemiştir: “*Bazı ürünlerin otelimizin içinde organik üretimi için yerel üreticilerle işbirlikleri araştırıyoruz. Örneğin; marmelat ve bal için bazı denemeler yaptık..*”.

Gerek katılımcıların ifadeleri gerekse ekosistem boyutu ortalaması (6,54) dikkate alındığında otel işletmesinin; ekosistemini yenilikçi yöntemlerle yapılandırdığı, ortaklarıyla işbirliklerinin artarak sürdüğü ve mal ve hizmetlerine değer katan nitelikte olduğu söylenebilir.

Yukarıda açıklanan ve İnovasyon Radarı Ölçeği kullanılarak örnek olay işletmesi RADAR grubu yöneticilerine uygulanan gerek anket gerekse görüşme sonucunda elde edilen bulgular, işletmenin iş modelinde öncelikli olarak hangi fonksiyonel alanlara odaklanarak yenilik yaptığını ve hangi alanların inovasyon açısından gelişme potansiyeli olduğunu belirtmektedir.

Diğer taraftan söz konusu bulguların, Canvas modeline (Osterwalder & Pigneur, 2010) göre işletmenin mevcut iş modelini de ortaya koyduğu belirlenmiştir. Buna göre Canvas iş modeli boyutları ile inovasyon radarı boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğu ve boyutlar arasında bir örüntü olduğu ifade edilebilir. Canvas iş modeli ile inovasyon radarı boyutları arasındaki örüntü Tablo 3’de tanımlanmaktadır.

Tablo 3. Canvas İş Modeli ile İnovasyon Radarı Boyutları Arasındaki Örüntü

Canvas İş Modeli Temel Boyutları	Canvas İş Modeli Boyutları	İnovasyon Radarı Boyutları
Ürün	- Değer önerileri	- Ürün - Platform - Çözümler
Müşteri arayüzü	- Müşteri segmentleri - Kanallar - Müşteri ilişkileri	- Müşteriler - Müşteri deneyimi - Dağıtım kanalı - İletişimi
Altyapı yönetimi	- Kilit faaliyetler - Kilit ortaklıklar - Kilit kaynaklar	- Süreçler - Yönetim organizasyon - Tedarik zinciri - Ekosistem
Finansal yönler	- Maliyet yapısı - Gelir akışları	- Değer elde etme

Tablo 4’de ise inovasyon radarı aracından hareketle örnek olay işletmesinin araştırma bulgularına dayalı olarak belirlenen iş modeli sunulmaktadır.

Tablo 4. Örnek Olay İşletmesinin Araştırma Bulgularına Dayalı İş Modeli

<p>Kilit ortaklıklar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accor Hotels • Fairmont Hotels & Restaurants ve Raffles Hotels & Resorts ile Otel ortaklıkları, • Emirates (Skywards ve Swisotel Circle üyeliği) • Lufthansa Airlines-Miles & More Avrupa'nın lider sık uçuş programı, • Etihad Airways- Etihad Konuk sadakat programı, Türk Hava Yolları –Miles & Smiles programı, Avis Araç Kiralama. • Araçlar • Tedarikçiler • Büyük Efes Sanat Merkezi • Şarap firmaları ve şarap gurmeleri • Uluslararası, ulusal ve yerel örgütler/ kurumlar (NATO, İZKA ve İzmir Büyükşehir Belediyesi) 	<p>Kilit Faaliyetler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Üretim (Kaliteli hizmet, oda ve yiyecek-içecek sunumu, toplantı organizasyonu) • Pazarlama ve iletişim • Eğitim ve planlama (Sürekli eğitim kapsamında Accor Academy: Online Eğitim merkezi) • Platformların yönetimi • Integrated Online Management System (IOMS- Entegre Yönetim Sistemi) • EFQM iş mükemmelliğini sağlamak için kullanılan sürdürülebilir gelişim aracı- RADAR • Swiss Service- misafirden gelen şikayet, istek ve tadilatların takip sistemi • I Auditor-İç denetim sistemi uygulaması • GAIA: Sürdürülebilirlik sistemi takip portalı • Çalışan bağlılığının değerlendirilmesi (Çalışan bağlılığı anketi-Colleague 	<p>Değer Önerileri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakiplerin ürünlerinden farklı eşsiz fonksiyonlardaki mal ve hizmetler • Artımsal yeniliklerle sürekli farklılaştırılan mal ve hizmetler • Radikal yeniliklerle geliştirilen mal ve hizmetler(chek-in’de pre-registrationcard uygulaması) • Kişiselleştirilmiş hizmet • Gerekli fiziksel donanımına sahip olma • Otelin dizaynı • Mal ve hizmetlere ulaşılabilirlik • Kaliteli restoran ve yiyecek-içecek hizmetleri • Küresel norma sahip olma • Fiyat (Dinamik fiyatlandırma-gelir yönetimi) • Hizmet hızı • Marka • Maliyet azaltma • Risk azaltma • Kolaylık/kullanılabilirlik 	<p>Müşteri ilişkileri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal medya (facebook, Instagram, twitter, Swarm) • Web sitesi (www.swisotel.com) • Şikayet yönetim sistemi • Misafir memnuniyet anketi • Müşteri etkileşimlerinin izlendiği TRUST YOU portalı • Müşteri etkileşimlerini yönetmek için Heartist uygulaması • Swisotel Circle (sık konaklayan ve bağlı misafirlerin markanın özel bağlılık programı ile ödüllendirilmesi ve tanınması) <p>Kanallar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal medya • Web sitesi • Araçlar (ETS Tur, Tripadvisor, booking.com, trivago, PlanetRooms.com, Expedia, tatilsepeti.com, Agoda, Amoma.com Hotels.com) • Yeni self-servis dağıtım kanalları (Le Club Accor sadakat programı üyeliği) • Müşteri segmentine uyarlanmış dağıtım kanalları 	<p>Müşteri Segmentleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş, kongre ve rekreasyon amaçlı seyahat edenler (özellikle Türk ve Arap misafirler) • Tur operatörü ve seyahatacentası yöneticileri • Niche müşteriler (Örn: Yiyecek-içecek bloggerları) • NATO çalışanları, Banka müfettişleri, havayolu şirketleri • Merkezi yönetim ve yerel idare temsilcileri
--	--	--	---	--

	<p>Engagement Survey–CES)</p> <p>Kilit Kaynaklar</p> <ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynakları • Entelektüel kaynaklar (marka, mülkiyet bilgisi, patent, ortaklıklar ve müşterilere ilişkin veri tabanları) • Fiziksel kaynaklar (Bina, oda, toplantı salonları, sistemler, otomasyon) • Finansal kaynaklar 			
<p>Maliyet Yapısı</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satılan hizmet maliyeti • Pazarlama, satış, dağıtım giderleri • Genel yönetim giderleri • İlk madde ve malzeme giderleri • İşçi ve ücret giderleri • Amortisman giderleri • Araştırma-Geliştirme giderleri • Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet maliyetleri • Çeşitli giderler 		<p>Gelir Akışları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oda geliri • Yiyecek-içecek geliri • SPA geliri • Toplantı geliri • Banket geliri • Çamaşırhane geliri • Otopark geliri • Otopark geliri • Satış ünitesi gelirleri • Sair hizmet gelirleri 		

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnovasyon, ürün geliştirmenin ötesinde yeni değerlerin yaratılmasıyla ilişkili bir kavramdır. Otel işletmelerinin müşterileri ve paydaşları için yarattığı değeri ve bunu nasıl dağıttığını açıklaması rakipleri karşısında nasıl farklılaştığının da bir ifadesidir. Otel işletmelerinin, kar ve gelir kaynaklarını belirleyerek varlığını sürdürmek ve rekabet üstünlüğünü korumak için sürekli olarak yeni değer yaratan yeni ürün ve hizmet, süreç ya da iş modelleri geliştirerek yenilik yapmaları esastır. Hangi iş modeli uygulanırsa uygulansın iş modeli boyutlarının karşılıklı etkileşimlerinin iş modelini başarıya taşıyacak finansal sonuçları desteklemesi önem taşımaktadır. İş stratejisini, bununla ilgili tüm aktör ve eylemleri bütüncül ve entegre bir yaklaşımla yapılandıran iş modelleri aynı zamanda işletmenin varlığını sürdürmek için tercih ettiği iş yapma tasarımı fiziksel olarak modelleme anlamını da taşımaktadır (Osterwalder ve diğerleri, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ancak, bir otel işletmesinin tercih ettiği iş modeli ne kadar başarılı olursa olsun kaçınılmaz olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmenin en etkin yolu inovasyondur. Her başarılı iş modeli birçok etkene bağlı olarak rekabet gücünü koruyacak birçok inovasyon süreci yaşamalıdır. Bu döngü çevrimsel bir sarmal yapıdır. Bu durum iş modeli inovasyonu olarak ifade edilmektedir.

Otel işletmelerinin iş modellerinde inovasyon gerçekleştirebilmeleri için yeni değer yaratmayı ve sunmayı destekleyecek kritik boyutlarda kimi zaman radikal kimi zaman küçük ve etkileşimsel değişiklikler yapmaları gerekmektedir (OECD/European Commission/Nordic Innovation, 2012). İş modeli boyutları arasındaki çok yönlü etkileşimler dikkate alındığında iş modeli inovasyonu için öncelikli olarak inovasyon stratejisinin belirlenmesinin önemi daha açık görülebilir. Bu strateji yardımı ile iş modelinde hedeflenen inovasyona ilişkin boyutlar

belirlenirken bağı ve ardışık olarak inovasyondan etkilenecek diğer boyutların da analizi mümkün olacaktır (Ambrož & Omerzel, 2017).

İş modeli boyutları arası etkileşimi dikkate alan, otel işletmelerinin inovasyon etkinliğini rakipleriyle karşılaştırma yaparak ölçen ve inovasyon stratejisini belirlemede rehber olacak bir araç önem taşımaktadır. Sawhney ve diğerleri (2006)'nın belirttiği gibi inovasyon radarı, iş modelinin inovasyonuna ilişkin fırsatların tanımlanmasına yönelik bir rehber niteliği taşımaktadır. Ürün, müşteri, süreç ve varlık noktası temellerine dayanan bu araç otel işletmelerinde iş modeli inovasyonu için değer yaratmaya yönelik güçlü bir analiz yapmayı mümkün kılmaktadır

Çalışmanın amacı, otel işletmelerinde iş modeli inovasyonunun nasıl gerçekleştirilebileceği ve bütüncül bir inovasyon stratejisine geçiş için gerekli değişikliklerin nasıl uygulanabileceğinin keşfedilmesidir. Bu amaçla, araştırmada yararlanılan İnovasyon Radarı Ölçeği (Chen & Sawhney, 2010), Swissotel Büyük Efes İzmir'in inovasyon potansiyelini ve kapasitesini ölçmek ve iş modelindeki inovasyon fırsatlarını işaret etmek üzere kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örnek olay olarak incelenen otel işletmesinin iş modelindeki inovasyon başarımı yüksek boyutlar yanında inovasyon konusunda fırsatlar sunan boyutların tespiti de mümkün olmuştur. Ayrıca elde edilen bulgular ışığında, Canvas iş modeli ile inovasyon radarı boyutları arasında bir örüntü olduğu tespit edilerek inovasyon radarı aracından hareketle örnek olay işletmesinin iş modeli ortaya konmuştur.

Araştırma bulgularına göre inceleme konusu otel işletmesi rakiplerine kıyasla farklı yeni mal ve hizmet kategorileri oluşturmada başarılıdır. Bu başarıda, işletmenin geliştirmiş olduğu teknoloji temelli platformlara ilişkin inovasyonların yüksek düzeyli başarısı ve sağladığı veriler etkin olmuştur. Bu platformlar aynı zamanda işletme ekosistemine yeni paydaşların katılımı aracılığı ile işletmeye önemli maliyet avantajları sağlamaktadır. Bu bulgu, yazında Grant Thornton (2015)'in belirttiği günümüzde en yenilikçi otel grupları, yeni ortaklarla aktif olarak çalışmakta ve birbirleriyle yeni ittifaklar ve girişimler geliştirmeyi dikkate almakta argümanı ile desteklenmektedir.

İnovasyonda yüksek başarı sağladığı müşteri deneyimi boyutunun katkısıyla müşteri boyutunun inovasyonunda da yüksek başarı sağlayan işletme, kendilerine yönelik ara yüzlerin sağladığı kolaylıklar ve o segmentin özel gereksinimlerine yanıt veren inovasyonlarla yüksek müşteri tatmine ulaşmaktadır. Sözü edilen başarıda, yine inovasyonunda yüksek başarı sağladığı ve yaratıcı yollarla mal ve hizmetlerini tanıttığı iletişim boyutu ve yine inovasyonunda yüksek başarı sağladığı aracı rollerinin değiştirildiği, yaratıcı ve değer sunan dağıtım kanalları geliştirmesi de etkili olmuştur (Sawhney ve diğerleri, 2006; Chen & Sawhney, 2010).

Değer elde etme konusundaki inovasyona yönelik olarak Chesbrough, (2003), Sawhney ve diğerleri (2006) ve Chen & Sawhney (2010)'un yazında vurguladığı ifadelerle örtüşür biçimde müşteri ve paydaşlarıyla yeni gelir kaynakları oluşturan ve değer yaratan, yüksek başarılı etkileşimler kuran işletme, ekosistemini etkin biçimde genişleterek bu konudaki inovasyonlarda da yüksek başarı sağlamıştır.

Araştırma bulgularına göre inovasyonunda büyük başarı sağladığı yönetim sistemlerini uluslararası referanslarla iyileştiren işletme, buna bağlı olarak ilgili yönetim sistemi referanslarının sunduğu standartların temel alındığı tedarik zinciri inovasyonunda kalite ve verimliliği artıracak biçimde değer yaratacak uygulamalarla yüksek başarı

elde etmiştir. Bu bulgu, yazında Sawhney ve diğerleri (2006)'nın belirttiği tedarik zinciri inovasyonu, işletme verimliliğini ve müşteri memnuniyetini geliştirerek ve malzeme satın alma maliyetini, ürün dağıtım maliyetini ve müşteri satın alma maliyetini azaltarak işletmeye ve müşterilere değer kattığı söylemleriyle desteklenmektedir.

Diğer taraftan elde edilen bulgulara göre işletmenin, çözüm boyutuna ilişkin kimi kısıtların orta vadede çözülmesi temeline bağlı inovasyon fırsatları elde edebileceği belirlenmiştir. İşletme bu boyutta inovasyon odağı olarak uçtan uca çözümlerle müşterinin özel hissetmesini sağlayacak çözümlere yönelmiştir (Grant Thornton, 2015). Aynı zamanda, otel işletmesinin süre, malzeme ve işgücü maliyeti açısından çok daha verimli süreçler yapılandırmasına yönelik inovasyon fırsatları bulunmaktadır.

Tüm bu sonuç ve değerlendirmelerden hareketle, çalışmanın inceleme konusunu oluşturan örnek olay işletmesi için şu önerilerde bulunulabilir;

a) İşletmenin çözüm ve süreçler boyutlarına ilişkin inovasyonlara diğer boyutlardan görece daha yoğun odaklanması müşteriler ve bağlı olarak işletme için değer yaratması açısından yarar sağlayacaktır.

b) Bu odaklanma ile aynı zamanda diğer boyutlardaki inovasyonların bağlı olarak çözüm ve süreçlere ilişkin yaratacağı değerlerin analiz edilmesi yararlı olacaktır. Otel işletmesi başarılı olduğu inovasyon boyutlarında yarattığı değerlerin incelenmesi ile çözüm ve süreçlere katkı sağlayacak inovasyon fırsatlarını da belirleyebilir.

c) Yüksek inovasyon başarısı olan iletişim, platform ve yönetim boyutlarının sağlayacağı verilerin entegrasyonu ile oluşturulacak dijital bir veri tabanı, çözümler ve süreçler boyutlarına ilişkin hangi alanlarda inovasyonların öncelik taşıdığı konusunda etkin bilgiler sağlayabilir.

d) Farklı ekosistemlere yönelik paydaşlık rolü üzerinde stratejiler geliştirilmesi çözümlerin inovasyonu konusunda fırsatlar sunabilir. Bu ekosistemler arasında küçük ve yerel boyutlu olanlar da tercih edilebilir. Örneğin, çeşitli meslek gruplarına yönelik olarak android tabanlı uygulamalar üreten ya da kent yaşamını kolaylaştırmaya yönelik IOS tabanlı uygulamalar üreten dijital paydaş ve ekosistemlerle işbirlikleri ele alınabilir.

e) Otel işletmesinin hali hazırda paydaşı konumunda bulunan ağ ortakları arasında otel temelli bazı ekosistemler yapılandırması süreçlerin inovasyonu konusunda fırsatlar sunabilir. Örneğin, sanat eserlerinin otel işletmesinde sergilenmesi konusunda rol oynayan, süreçlerle ilgili uygulamalar geliştiren ve müşteri segmentlerini izleyen araçlar (dağıtım kanalları) arasında ilgili müşteri segmentine oteldeki sanat eserlerini etkin uygulamalarla sunmak ya da otel içindeki tüm sanat eserlerinin artırılmış gerçeklik uygulamalarını günün farklı saatlerinde otelin farklı noktalarında sunarak hareketli bir sanat eseri sergisi yapılandırmak ele alınabilir.

f) İnovasyon radarı aracılığıyla iş modeli inovasyonuna ilişkin ölçümlerin belirlenen aralıklarla sürdürülmesi ve gerek iş modeli boyutları gerekse rakipler ve pazar açısından inovasyonların değer yaratacak eylemlerle hızlı, düşük maliyetli ve etkin biçimde gerçekleştirilmesinin sağlanması yararlı olacaktır.

Ayrıca, çalışma sonucunda Canvas iş modeli ile inovasyon radarı boyutlarının birbiriyle olan ilişkileri ve boyutlar arasında tanımlanan örüntü otel yöneticileri için inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde kritik değer taşımaktadır. Yöneticiler, Canvas iş modeli ve inovasyon radarı aracını bu araştırmada tanımlanan örüntü yapısını dikkate alarak birlikte ve etkin biçimde kullanmalıdır. Bu yaklaşım yöneticilerin iş modellerini güçlü bir referansla tanımlayabilmesine, söz konusu iş modelinin boyutları temelinde inovasyon potansiyelini inovasyon radarı aracılığıyla

ölçebilmelerine ve nihayetinde iş modeli boyutlarında gerçekleştirilecek inovasyon çalışmalarının odağının belirlenmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışma, otel sektöründe iş modeli inovasyonunun ölçümünde ve yönetiminde bir araç olarak inovasyon radarının incelendiği sınırlı deneysel çalışmalardan birini oluşturmaktadır. Ayrıca, Canvas iş modeli ile inovasyon radarı boyutları arasında bir örüntü oluşturması ve otel işletmelerinde iş modelini ortaya koyması açısından özgün bir çalışmadır. Çalışmanın belirtilen güçlü yönlerinin yanı sıra gelecekteki araştırmalar açısından yeni fırsatlar sunan çeşitli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Nitel araştırma yöntemi ile karma veri toplama tekniğine dayanan bu çalışmada, anket ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniklerinden faydalanılarak incelenen konuya derinlemesine bir bakış açısı getirilmiştir. Diğer taraftan, çalışmanın verileri tek bir örnek olaydan elde edilmiştir. Bu da ulaşılan sonuçların genellenabilirliği üzerinde bir sınırlılık oluşturmaktadır. Gelecekteki araştırmaların otel sektöründe ve turizm sektörünün diğer alt sektörlerinde, çoklu örnek olaylara dayalı, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karma yöntemleri içermesi, iş modeli inovasyonu ile iş yapma biçimlerine ilişkin anlayışın zenginleştirilmesine olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

- Accorhotels Group. (2017, 14 Nisan). *Thecamp: At the heart of the innovation!* 07 Temmuz 2018 tarihinde <https://www.accorhotels.group/en/Actualites/2017/02/15/the-camp-innovation-place> adresinden erişilmiştir.
- Accorhotels Group. (2018a). Local services. 10 Temmuz 2018 tarihinde <https://www.accorhotels.group/en/innovation/travels-and-lifestyle/local-services> adresinden erişilmiştir.
- Accorhotels Group. (2018b). 10 Temmuz 2018 tarihinde <https://www.accorhotels.group/en/group/who-we-are/chairman-and-ceo-message> adresinden erişilmiştir.
- Accorhotels Group. (2018, 20 Mart). *Take off!* 07 Temmuz 2018 tarihinde <https://www.accorhotels.group/en/Actualites/2018/03/20/take-off-2018> adresinden erişilmiştir.
- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism. *Tourism management*, 32(5), 1204-1213.
- Ambrož, R., & Omerzel, D. G. (2017). Business model innovation in tourism: How to survive in Highly Competitive Environments. *Academica Turistica*, 10(2), 175-183.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *Mit Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mo, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.

- Brown, T. J., & Tracy, A. S. (2012). *Exploratory, Descriptive, and Casual Research Designs*, MR (1st ed.). South Western: Cengage Learning.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business Model Innovation as lever of organizational sustainability. *Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85-104.
- Casadesus-Masanell R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Chen, J., & Sawhney, M. (2010, January). Defining and measuring business innovation: The innovation radar. *Working Paper*, DOI: 10.13140/RG.2.2.22863.07846.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- CrowdWorx. (2018). *The innovation radar-A framework for a structured approach to innovation*. CrowdWorx White Paper Series. 27 Haziran 2018 tarihinde https://www.brainguide.de/upload/publication/3c/2cvtk/59b2625d24a133e7b8b6962ca6abaad7_1422632907.pdf adresinden erişildi.
- De Prato, G., Nepelski, D., & Piroli, G. (2015). *Innovation radar: Identifying innovations and innovators with high potential in ICT FP7, CIP & H2020 Projects* (JRC Scientific and Policy Reports). EUR 27314 EN. Seville: JRC-IPTS.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2001). Patterns of innovation organisation in service firms: postal survey results and theoretical models. *Science and Public Policy*, 28(1), 57-67.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551-562.
- Drucker, P. F. (2018). *The daily Drucker*. New York: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). Business model innovation in practice: A systematic approach to business model innovation can help capture value and reduce risks. *Research-Technology Management*, 57(6), 33–39.
- Fang, M. (2013). On business model innovation of service industry in post-crisis era. İçinde Y. Yang & M. Ma (Eds.), *Proceedings of the 2nd International Conference on Green Communications and Networks 2012 (GCN 2012): Volume 4*, (ss. 9-16). Berlin Heidelberg: Sprinder-Verlag.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on Business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Gebauer, J., & Ginsburg, M. (2003). The US wine industry and the internet: An analysis of success factors for online business models. *Electronic Markets*, 13(1), 59-66.
- Göral, R. Akgöz, E., & Topuz, Ç. (2013, 05-08 Aralık). Turizm işletmelerinde yeşil iş modeli inovasyonu yönetim aracı olarak yeşil inovasyon radarı. İçinde 14. *Ulusal Turizm Kongresi Turizmde Yenilik Bildiri Kitabı* (ss. 39-54). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi Yayınları.
- Grant Thornton. (2015). *Business model innovation: Hotels' roadmap to 2020*. 10 Temmuz 2018 tarihinde <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/2016/business-model-innovation-hotels-roadmap-to-2020.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Henne, J. (2014, July 3). *Business model dynamics in the tourism industry*. Paper presented at the 1st IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J., & Perren, L. (1998). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: A literature review. *Technovation*, 18(1), 39-55.
- Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Kreinberger, N., Thinner, F., & Timmermans, N. (2014). *White paper: Business models for tourism: Identifying business models for the re-use of cultural objects for tourism*. Austria: Europeana Creative
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2012). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Cambridge, MA: Accenture Institute for Strategic Change.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009, December). *Business model innovation: When the game gets tough, change the game*. The Boston Consulting Group. 10 Temmuz 2018 tarihinde <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf> adresinden erişilmiştir.

- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Martinez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29, 632-641.
- Matzler, K., Bailom, F., Friedrich, S., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: Coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30-37.
- Montaguti, F., & Mingotto, E. (2016). Innovative business models within niche tourist markets: Shared identity, authenticity and flexible networks. The case of three Italian SMEs. *Journal of Tourism Research*, 6(2), 57-68.
- Mooi, E., & Sarstedt, M. (2011). *A Concise guide to market research: The process, data and methods using IBM SPSS statistics*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Mosleh, A., Nosratabadi, S., & Bahrami, P. (2015). Recognizing the business models types in tourism agencies: Utilizing the cluster analysis. *International Business Research*, 8(2), 173-180.
- Najmaei, A. (2011, August 19-21). *Dynamic business model innovation: An analytical archetype*. Paper presented at the 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, Shanghai, China.
- Nilsson-Andersen, P., & Andersen, J. B. (2012). *Green business model innovation in the tourism and experience economy: Cases from Austria, Portugal, Denmark, Finland, Mexico, Norway, Sweden, Iceland, Russia and South Korea*. Oslo: Nordic Innovation Publication.
- Nordic Innovation. (2011, 16 Mart). *The innovation radar*. 27 Haziran 2018 tarihinde <http://nordicinnovation.org/en-GB/projects/mmi-measured-and-managed-innovation-programme/the-innovation-radar/> adresinden erişilmiştir.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism management*, 27(6), 1141-1152.
- OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collection and interpreting technological innovation data*. Paris: OECD.
- OECD. (2013). Green innovation in tourism services. *OECD Tourism Papers*, 2013/01, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k4bxkt1cjd2-en>.
- OECD & Avrupa Birliği. (2005). *Oslo kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3.baskı), Çev. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK). İstanbul: OECD ve Eurostat Ortak Yayımı.
- OECD/European Commission/Nordic Innovation. (2012). *The future of eco-innovation: The role of business models in green transformation*. Copenhagen, Denmark: OECD-Nordic Innovation.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Doctoral dissertation, University of Lausanne, Switzerland.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2003, September). Modeling value propositions in e-Business. In Proceedings of the 5th international conference on Electronic commerce (pp. 429-436). ACM.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins. *Communications of Association for Information System*, 16(1), 1-27.
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking. *Organization Science*, 14(2), 107-122.
- Saur-Amaral, I., Soares, R. R., & Proença, J. F. (2018). Business model innovation: Towards a conceptual framework. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 80-93.
- Sawhney, M. Wolcott, R.C., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 74-82.
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155.
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism management*, 24(1), 35-43.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms-Comparative studies of Denmark and Spain. *Research policy*, 36(1), 88-106.
- Swissotel Hotels & Resorts (2018a). *Swissotel hakkında*. 10 Temmuz 2018 tarihinde <https://www.swissotel.com.tr/about-swissotel/> adresinden erişilmiştir.
- Swissotel Hotels & Resorts (2018b). *Heyecanlandırarak haber duyurusu - Fairmont, Raffles ve Swissôtel'in Accorhotels ile birleşmesi*. 10 Temmuz 2018 tarihinde <https://www.swissotel.com.tr/news/announcements/frhi-accor-hotels-merger/> adresinden erişilmiştir.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research policy*, 37(4), 720-739.
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(5/6), 789-809.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *ElectronicMarkets*, 8(2), 3-8.

- Verma, D. P. S., & Varma, G. (2003). On-line pricing: Concept, methods and current practices. *Journal of Services Research*, 3(1), 135–155.
- Wensveen, J. G., & Leick, R. (2009). The long-haul low-cost carrier: A unique business model. *Journal of Air Transport Management*, 15(3), 127–133.
- Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5. cilt/Applied Social Research Methods). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2/3), 308-325.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Business School Working paper*, No. 862, University of Navarra, Pamplona.

**The Innovation Radar as a Strategic Approach to Business Model Innovation in Hotel Businesses:
The Case of Swissotel Büyük Efes İzmir**

Demet BAĞIRAN ÖZŞEKER

Dokuz Eylül University, Reha Midilli Foça Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts

Hülya KURGUN

Dokuz Eylül University, Reha Midilli Foça Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts

O. Avşar KURGUN

Dokuz Eylül University, Reha Midilli Foça Faculty of Tourism, Department of Tourism Management

Extensive Summary

It is essential for hotel businesses to innovate by developing new products and services, processes or business models that constantly create new value in order to maintain their presence and preserve their competitive edge by determining their profit and income sources. Business models may be defined as a group of elements that allow to configure a firm's business, while business model innovation implies performing changes in those elements or in the used combination of elements so as to increase the value created by the firm (Amit & Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Zott, Amit & Massa, 2010). We need to use the proper tools in the measurement and management of innovation and to know and understand all the elements of the business model in order to be successful in business model innovation (Chesbrough, 2007). At this point, the innovation radar is of importance as a tool to determine the possible dimensions of business model innovation and their interrelationships.

It was rather obvious that in the tourism industry, the number of theoretical and experimental studies on both business model innovation (Ambrož & Omerzel, 2017; Henne, 2014; Kreinberger, Thinner, & Timmermans, 2014; Montaguti ve Mingotto, 2016; Souto, 2015) and innovation radar (Göral, Akgöz, & Topuz, 2013; Nilsson-Andersen & Andersen, 2012; OECD, 2013) is limited. Considering that the research on business model innovation and innovation radar in the tourism industry is still emerging, there is a need for studies on profiling the current innovation strategy of tourism enterprises and thus defining functional areas for improving innovation performance. In order to fill this gap, by adopting a mixed data gathering technique, the research aims to contribute to producing of knowledge related to business model innovation and innovation radar in the field of tourism and to cumulative knowledge development in the related literature in general.

The main research question is whether hotel businesses with the aim of maintaining their presence and preserving their competitive edge are changing their business model and how they change it. The purpose of this paper is to explore how business model innovation can be realized in hotel businesses and how to implement the changes necessary for the transition to a holistic innovation strategy. For this purpose, the 12 dimensions of

business model innovation (product, platform, customers, customer experience, communication, value capture, management/organization, supply chain, distribution channel and ecosystem) firstly developed by Sawhney et al. (2006) are used as basis. The Innovation Radar Scale developed by Chen and Sawhney (2010) has been applied to the RADAR (sustainable development tool used to provide EFQM business excellence) group managers of Swissotel Büyük Efes İzmir, which is considered as a case study. Then, semi-structured interviews with the relevant managers were conducted to discuss in-depth some of the questions on the scale. The current innovation performance of the case hotel has been measured to assess which functional areas in the business model have been the focal point of innovation so far and which ones still have untapped innovation potential. The quantitative data were analysed in the SPSS 23 package program and a radar profile was drawn illustrating the case hotel's current innovation performance based on averages of the 12 dimensions.

The qualitative data determined to be relevant to the dimensions were used as supportive while the findings were interpreted according to the radar profile. In addition, based on the findings the business model of the case hotel was determined by identifying the pattern between dimensions of the innovation radar and dimensions of the Canvas business model (Osterwalder & Pigneur, 2010). The findings indicate that the case hotel innovates on the 10 dimensions of business model innovation at a high level (product, platform, customers, customer experience, communication, value capture, management/organization, supply chain, distribution channel and ecosystem) and the "solutions and processes" dimensions seem to offer development opportunities in terms of innovation. Innovative applications of these dimensions have been observed to be in the maturation phase. Based on the findings, the following suggestions can be made for the case hotel;

- a) The more intensive focus of the case hotel on innovations in the solution and process dimensions than other dimensions will benefit in terms of creating value for both customers and the hotel.
- b) The case hotel can also determine innovation opportunities that will contribute to the solutions and processes dimensions by examining the value created with successful innovations along other dimensions.
- c) A digital database that will be created through the integration of data achieved through the communication, platform and management dimensions can provide effective information on which areas of the solution and process dimensions have priorities for innovations.
- d) Strategy development on the stakeholder role for different ecosystems can offer opportunities to innovate along the solutions dimension. Among these ecosystems, those on small and local level may be preferred. For example, collaborations with digital stakeholders and ecosystems that generate android-based applications for various occupational groups or that produce IOS-based applications to facilitate urban life can be addressed.
- e) Building hotel-based ecosystems among the current network partners of the case hotel may offer opportunities for the innovation of processes.

f) It will be useful to maintain the measurements for business model innovation through the innovation radar periodically and to ensure that innovations in the business model dimensions are carried out quickly, low-cost and effectively.

Furthermore, based on the findings, the relationship and the pattern defined between dimensions of the Canvas business model and dimensions of the innovation radar are critical in determining the innovation strategies for hotel managers.

This paper is one of the limited empirical studies of examining the innovation radar as a tool in the measurement and management of business model innovation in the hotel sector. It is also an original work in terms of creating a pattern between the Canvas business model and the innovation radar dimensions and establishing the business model in the hotel businesses. This study has limitations that should be addressed in future research. This paper, which is based on a mixed data gathering technique with qualitative research method, provides an in-depth view of the issue examined by using survey and semi-structured interview techniques. On the other hand, this paper presents a single case study; therefore, the results may have limited generalisability. Future research that includes mixed research methods based on multiple case studies across the hotel sector and other sub sectors of the tourism sector will enable to enhance the understanding of doing business with business model innovation.