

## Otel İşletmelerinde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak İş Modeli İnovasyonu: Zincir Otel Örnek Olay Çalışması

Akyay UYGUR<sup>a</sup> 

Yusuf ORMANKIRAN<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara / Türkiye. (akyay.uygur@hbv.edu.tr)

<sup>b</sup> Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Çorum /Türkiye. (yusuformankiran@hitit.edu.tr)

### ÖZ

#### **Makale Geçmişi**

Gönderim Tarihi:

22.07.2020

Kabul Tarihi:

16.10.2020

#### **Anahtar Kelimeler**

Otel İşletmelerinde İş Modeli İnovasyonu

İş Modeli

İş Modeli İnovasyonu

**Makale Kategorisi:** Araştırma Makalesi

İşletmelerin devamlılığı sağlaması ve rekabet gücünü kaybetmeden sürdürebilmesi için çağa ayak uydurabilmeleri ve işletme içi süreçleri devamlı olarak yenilemesi gerekmektedir. Bu kapsamda işletmeler iş modellerini değiştirmeli ve geliştirmelidir. Bu araştırma ise, otel işletmeleri devamlılığını sağlamak ve rakiplerine karşı üstünlük elde edip, bu üstünlüğü korumak amacıyla mevcut iş modellerinde yaşanan inovasyonun nasıl gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, inovasyon radarı ölçeği kullanılarak örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir. İlgili model; inovasyon odaklı, pazarlama odaklı, operasyon odaklı ve ortaklık odaklı olmak üzere dört ana faktör ve 12 alt faktörden (ürün, platform, çözüm, değer elde etme, yönetim, süreç, müşteri, iletişim, müşteri deneyimi, tedarik zinciri, dağıtım kanalı ve eko sistem) meydana gelmektedir. Araştırmada, örnek olay işletme grubu ile ilgili bilgiler internet sitesinde yayınlanan bildirimlerden faydalanılarak elde edilmiş olup, araştırma sonucunda, örnek olay işletmesinin başarılı bir iş modeli inovasyonu gerçekleştirdiği görülmektedir. Örnek olay işletmesi her zaman değişime ve yeniliğe açık bir şekilde müşteri odaklı bir yönetim anlayışı çerçevesinde, kalite ve çevre politikaları ile kendilerinin belirlediği bir anayasa ve biz anlayışına sahip bir yönetim ile işletmeye ve markaya değer yaratacak uygulamalarla iş modeli inovasyonu sistemini benimsediği söylenebilir.

### ABSTRACT

#### **Article History**

Received

22.07.2020

Accepted:

16.10.2020

#### **Keywords**

Business Model Innovation in Hotel-

Businesses

Business Model

Business Model Innovation

**Article Type:** Research Paper

Businesses need to be able to keep up with the age and constantly renew their in business processes in order to maintain continuity and maintain their competitiveness without losing their competitiveness. In this context, businesses should change and develop business models. This research is carried out to demonstrate how innovation in existing business models takes place in order to ensure continuity of hotel businesses and to gain superiority against their competitors and to maintain this supremacy. For this purpose, a sample event study was carried out using the innovation radar scale. The relevant model; innovation-oriented, marketing-oriented, operational-oriented and partnership-oriented, consists of four main factors and 12 sub-factors (product, platform, solution, acquisition, management, process, customer, communication, customer experience, supply chain, distribution channel and eco system). In the research, the information about the case study group was obtained by using the notifications published on the website, and as a result of the research, it is seen that the case study company has realized a successful business model innovation. It can be said that the case study has always adopted a business model innovation system with practices that will create value for the business and the brand with a constitution determined by them with quality and environmental policies within the framework of a customer-oriented management approach open to change and innovation.

**\*Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:** Akyay UYGUR

**E-Posta:** akyay.uygur@hbv.edu.tr

**Önerilen Atf/ Suggested Citation:**

Uygur, A. ve Ormankıran, Y. (2020). Otel İşletmelerinde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak İş Modeli İnovasyonu: Zincir Otel Örnek Olay Çalışması. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 7 (4), 481-499.

## 1. Giriş

İşletmelerin sürekliliklerini sağlamak ve faaliyetlerini sürdürebilmek için sektörlerde yaşanan rekabet yönlü gelişimler sonucunda işletmelerin maruz kaldığı rekabet daha şiddetli hale gelmiştir. Bu rekabette başarılı olabilmek için işletmeler; üretim süreçlerinden, işletme fonksiyonlarına ve iş modellerine kadar sürekli olarak inovasyon yapmak zorunda bırakılmıştır (Taşgit ve Demirel, 2016, s.308). Bilimsel yollarla elde edilen bir soruna ya da pazarın taleplerine cevap veren, yeni bir iş fikri veya bir sürecin iyileştirilmesi inovasyon olarak tanımlanmaktadır (Bulut ve Arbak, 2012, s.3). İnovasyonda işletmeye ekonomik bir değer kazandırması önemli bir nokta olarak görülmektedir. Herhangi bir değer yaratmayan yenilik, inovasyon niteliği taşımamaktadır (Ünal ve Kılınc, 2016, s.102). İş modeli, işletme için bir değer oluşturma ve bu oluşturulan değeri korumanın temelinde olan stratejik seçimlerin bir temsil şekli olarak tanımlanmaktadır (Shafer, Smith ve Linder, 2005, s.202).

İş modeli inovasyonu, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek veya işletmenin sürekliliğini sağlamak amacıyla işletme içi süreçlerin kökten değiştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Linder ve Cantrell, 2000, s.2). İş modeli inovasyonu, bir stratejik planlamayı ve karar süreçlerini de kapsamakla birlikte; işletmenin içerisindeki süreç, işletme çevresiyle ilişkiler, işletme kaynakları ve ihtiyaçları, iş modeli inovasyonunda yaşanan değişimler ve geliştirmelerden sorumlu olan kişilerin ulaşması gereken unsurlar arasında gösterilmektedir (Najmaei, 2011, s.177).

İş modeli inovasyonu son 15 yılda yönetim alanındaki araştırmalarda ve uygulayıcılar arasında oldukça fazla ilgi gören bir araştırma konusu haline gelmiştir (Foss ve Saebi, 2017, s.200). İşletmeler ise, performanslarını yükseltmek için iş modeli inovasyonun uygulanmasına yönelik birçok akademik çalışma yapılmaktadır. Ancak işletmeler ve araştırmacılar, iş modeli seçiminde hangi iş modeli seçilirse işletmeyi başarıya götüren doğru model olduğu ve iş modeli inovasyonu kavramının tam olarak neyi ifade ettiğine ilişkin farklı görüşler ve uygulamalar üzerinde durmaktadır. Ayrıca iş modeli inovasyonunun başarılı bir şekilde nasıl uygulanabileceği konusunda net bir bilgi ve görüş bulunmamaktadır (Mete, 2018, s.1067). Yapılan literatür araştırması sonucunda turizm sektöründe de iş modeli inovasyonu ile ilgili çalışmalara rastlanmasına rağmen zincir otel grubu olarak iş modeli inovasyonu araştırılmadığı görülmüştür. Otel işletmeleri tarafından uygulanan iş modeli inovasyonunun genel çerçevesini çizerek işletme performansını arttırmaya yönelik unsurların turizm alanında tanımlanma konusunda ihtiyacın olduğu ifade edilmektedir (Özşeker, Kurgun, ve Kurgun, 2018, s.136). Araştırmada ise otel işletmeciliği alanında iş modeli inovasyonu hakkında bilgi

üretilmesi açısından katkıda bulunulması düşünülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin iş modeli inovasyonu ile iş yapma süreçlerinde bir yol gösterici unsur olacağı düşünülmektedir. Otel işletmeleri iş modeli inovasyonunu gerçekleştirirken yoğunlaşması gereken noktaların inovasyon radarı ölçeği ile belirlenmesiyle ilgili alana katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Bu kapsamda yapılan bu araştırmada, otel işletmelerinin devamlılığını sağlamak ve rakiplerine karşın üstünlük elde edip, bu üstünlüğü korumak amacıyla mevcut iş modellerinde yaşanan inovasyonun nasıl gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Araştırmada, inovasyon radarı ölçeği kullanılarak örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir. Örnek olay işletme grubu ile ilgili bilgiler internet sitesinde yayınlanan bildirimlerden faydalanılarak elde edilmiş olup, bu bilgiler incelenerek iş modeli inovasyonunun gerçekleştirme yöntemlerini belirlemek istenmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İş Modeli**

20. yüzyıl ile birlikte iş modelleri oldukça popüler bir tartışma konusu olsa da, iş modellerinin ne olduğu ve nasıl kullanılabileceği konusu halen tam olarak anlaşılammıştır. Aslında, iş modelleri kurumsal yönetimde olumlu ve güçlü bir rol oynayabilmektedir. Yöneticilerin iş modellerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak için iş modellerinin bileşenleri dört ana kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar: stratejik seçimler, değer ağı, değer yaratma ve değer yakalama şeklinde ifade edilebilmektedir (Shafer, Smith ve Linder, 2005, s.199). İş modelinin genel kabul görmüş tanımlarına bakacak olursak, Timmers (1998) iş modelini; mal ve hizmet ile bilgi akış mimarisini içeren, çeşitli ticari aktörleri ve bu aktörlerin rollerinin tanımını kapsayan, çeşitli ticari aktörler için potansiyel faydaların açıklanması ve gelirlerin kaynaklarının belirtilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise iş modeli, iş fırsatlarından yararlanarak değer yaratmak için işlem içeriği, yapısı ve yönetimini ifade etmektedir (Amit ve Zott, 2001, s.494-495). Başarılı bir iş modelinde teknik potansiyeli ekonomik değer gerçekleştirilmesine bağlayan sezgisel bir mantık oluşturulmaktadır (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002, s.529). Genel bir ifadeyle iş modeli, bir değer ağı içerisinde değeri oluşturmanın ve tutmanın altta yatan temel mantığı ve stratejik seçimlerinin bir temsili olarak tanımlanmaktadır (Shafer, Smith ve Linder, 2005, s.202). Kısaca iş modeli, işletmelerin nasıl işlediğini açıklayan hikayeler şeklinde söylenmektedir (Magretta, 2002, s.4).

İş modelinin fonksiyonları, iş modelini gerçekleştirmek ve işin ölçeğini büyütmek için ihtiyaç duyulan finansal sermayeyi belirlemek gibi ek fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu fonksiyonlar şu şekilde ifade edilebilir (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002, s.533-534):

- Değer önerisini, yani teknolojiye dayalı önerinin kullanıcılar için yarattığı değeri ifade etmek;
- pazar bölümünü, yani teknolojinin yararlı ve ne amaçla yararlı olduğunu ve işletme için gelir yaratma işleyişini belirlemek,
- değer önerisinin yaratılması ve dağıtımı için gereken firma içindeki değer zincirinin yapısını tanımlamak ve firmanın bu zincirdeki konumunu desteklemek için gereken tamamlayıcı varlıkları belirlemek,
- değer teklifi ve seçilen değer zinciri yapısı göz önüne alındığında, teklifin üretilmesinin maliyet yapısını ve kar potansiyelini tahmin etmek,
- potansiyel tamamlayıcıların ve rakiplerin tanımlanması dahil olmak üzere tedarikçileri ve müşterileri bağlayan değer ağı içindeki firmanın konumunu tanımlamak,
- yenilikçi firmanın rakiplerine göre avantaj elde edeceği ve avantaj sağlayacağı rekabetçi stratejiyi formüle eder.

## 2.2. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli inovasyonu özellikle istikrarsızlık zamanlarında değerlidir. İş modeli inovasyonu; şirketlere, ürün veya süreç yeniliklerinin kolayca taklit edildiği, rakiplerin stratejilerinin birleştiği ve sürdürülebilir avantajın zor olduğu yoğun rekabetten kurtulma yolu sağlayabilir. Temelde yeni rekabet yaklaşımları gerektiren düzenleyici veya teknolojik kaymalar gibi aksaklıkların giderilmesine yardımcı olabilir (Lindgardt, Reeves, Stalk ve Deimler, 2009, s.2). İş modeli inovasyonu, yeni bir pazar yaratan veya rakiplerin rekabet avantajını bozan herhangi bir inovasyonun iş modeli inovasyonu olarak değerlendirilebileceği söylenebilmektedir (Euchner ve Ganguly, 2014, s.33). Birçok şirket, ölmekte olan bir temel işi korumak veya güçlü rakiplere karşı savunmak için iş modeli inovasyonunu savunmacı bir hamle olarak sürdürmektedir. Yeni büyüme yollarını araştırmak için proaktif bir şekilde yaklaşıldığında iş modeli yeniliğinin güçlü olabileceği ifade edilebilmektedir (Lindgardt vd., 2009, s.3).

İş modeli inovasyon süreci karmaşık ve zorlu bir iştir. Ayrıca, işletmenin yeni müşterilerle pazardaki farklı pozisyonları yakalamasını ve mevcut müşterilere yeni değer sunmasını sağlayan sistematik bir prosedür faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Ambroz ve Omerzel, 2017, s.177).

Faaliyet gösteren birçok işletme inovasyonu sadece yeni ürün geliştirme ve AR-GE faaliyeti olarak algılanmaktadır. İnovasyona dar çerçeveden bakmak, işletmelerin fırsatları görmesini engellemekte ve geniş bir çerçeveden bakan rakiplerine karşı güçsüz bir duruma düşürmektedir. İşletmelerin fırsatları görüp, rakipleri karşısında güçlü bir şekilde pozisyon almalarını sağlamak için, inovasyonun oluşturduğu müşteri çıktılarının değerlendirilmesi ve işletme yöneticilerinin inovasyon yapabileceği tüm olası boyutlar açısından bütünsel düşünceleri gerekmektedir. Bu bilgiler kapsamında iş modeli inovasyonunu, iş sisteminin bir ya da daha fazla boyutunu yaratıcı bir biçimde değiştirerek müşteriler ve işletme için önemli ve yeni bir değer yaratmak şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanım üç önemli özelliğe yol açmaktadır (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.75). Bunlardan birincisi; *iş modeli inovasyonu yeni şeylerle değil, yeni değerle ilgili olduğu söylenebilir*. İnovasyon ancak müşteriler ve dolayısıyla işletme için değer yaratıyorsa geçerlidir. Bu kapsamda, yeni şeyler yaratmak iş inovasyonu için ne gerekli ne de yeterli olarak görülmektedir. Bir yeniliğin değeri, müşterinin bir bedel ödeyip alıp, almamasıyla ilgilidir. İkincisi; *iş modeli inovasyonu birçok unsurdan oluşmaktadır*. İnovasyon, bir iş sisteminin herhangi bir boyutunda gerçekleşebilir. Örneğin, Home Depot şirketi “kendin yap” sloganıyla yeterli hizmet alamayan müşteri grubunu hedefleyerek yenilik yapmıştır. Bu yenilik, almış olduğun mobilyayı bir ustaya ihtiyaç duymadan rahatlıkla evinde montajını yapabileceğini iddia etmektedir. JetBlue Airways şirketi uçaklarında yapmış olduğu yenilikle canlı uydu televizyonu hizmeti, deri koltuklar ve moda uygun giyinen uçuş görevlileri ile daha iyi bir müşteri deneyimi sunarak Amerika Birleşik Devletleri iç havayolu pazarında başarılı olan bir inovasyon gerçekleştirmiştir. Üçüncüsü; *iş inovasyonu sistemiktir*. Başarılı iş inovasyonu, bir işletmenin tüm yönlerinin dikkatle değerlendirilmesini gerektirir. Kötü bir dağıtım kanalına sahip harika bir ürün, değerli bir son kullanıcı uygulamasından yoksun olan müthiş yeni bir teknoloji kadar başarısız olacaktır. Bu nedenle, bir şirket inovasyonu gerçekleştirirken iş sisteminin tüm boyutlarını göz önünde bulundurması gerektirmektedir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.75-77).

İş modellerinin evrimi, yaratıcılıklarını nasıl teşvik edebileceklerini ve yeniliği nasıl sunabileceklerini anlamaları gereken turizm şirketleri için hayati bir zorluktur. Ancak, özellikle KOBİ'ler ve birçok firma için bu sürecin benimsenmesi o kadar kolay değildir. Daha da zor olanı, iş modelinin KOBİ'ler için, özellikle gelişmiş turizm merkezlerinde, yani yeni karlı bölümleri hedefleyen ana sorunlardan biri gibi görünen unsurları çözüme başarılı olmak için nasıl değişmesi gerektiğini anlamaktır (Montaguti ve Mingotto, 2016, s.57).

Turizm endüstrisi, özellikle internetin ortaya çıkması ve mevcut iş modellerinin yetersiz kalması ile yeni organizasyonların gelişimini teşvik etmesi nedeniyle sürekli değişime tabidir. Yıllar boyunca, artan çevrimiçi büyüme, günümüzde geleneksel tur operatörlerini tehdit eden yeni bir çevrimiçi seyahat acenteleri modeline yol açmıştır. Turizm işletmeleri, sürekli olarak iş modeli inovasyonlarına teşvik eden çeşitli dış ve iç faktörlere maruz kalmaktadır. En önemli güçler sosyal ve teknolojik olarak tanımlanabilir (Henne, 2014, s.1). Uluslararası otel işletmeleri, küresel turizm pazarında yaşanan mevcut değişikliklere göre kendi işletmelerinde uyarılma ve iyileştirme yapmasıyla birlikte müşteride değer yaratma gerekliliğine ilişkin farkındalıkları artmaktadır. Bunun sonucunda, bu gerekliliğin karşılanmasındaki en önemli adım uluslararası otel işletmelerinin mevcut iş modellerindeki farklı boyutları dikkate almaları şeklinde gerçekleştirilebilir (Özşeker, Kurgun, ve Kurgun, 2018, s.140-141).

Otel işletmelerinde iş modellerini dönüştürmek isteyen otel işletmeleri geçmişteki rekabetçi davranışlarından vazgeçerek birbirleriyle ittifak kurmak koşuluyla yeni girişimlere atılmaktadırlar. Aynı zamanda otel işletmeleri müşterilerinin bilgi arayışından başlayarak check-out sonrasına kadar seyahatleri süresince müşterilerle ilişkilerini sürdürerek daha kolay ve sıkıntısız bir otel deneyimi sunmayı amaçlamaktadır. Böylelikle paylaşım ekonomisinin yalnızca konaklama olanağı sunması konusunda rakiplerine karşın avantajlı olan bir iş modeli geliştirebilmektedirler. Diğer bir iş modeli inovasyonu gerçekleştirme şekli ise, müşterilerine daha dinamik bir fiyatlandırma sunması ve sonuçta ödedikleri ile aldıkları mal ve hizmet konusunda daha fazla seçenek sunması ile ayırıştırma temelli fiyatlandırma stratejilerine önem vermektedirler (Grant Thornton, 2015, s.6-7).

Timmers (1998), elektronik pazarların iş modellerini belirlemesi ve sınıflandırılması üzerine yapmış olduğu araştırmasında, elektronik ticaretinde bulunan on bir iş modeline ilişkin bir sınıflandırma yapmıştır. Bu modellerin bazıları e-mağazalar gibi geleneksel iş yapma biçimlerinin elektronik olarak yeniden uygulanması olduğunu ifade etmiştir. Araştırmada belirlenen diğer iş modelleri ise, değer zinciri bütünleşmesi gibi geleneksel işlerin çok ötesine geçmekle birlikte, bilgi yönetimi ve zengin bir işlevsellik yoluyla değer katmanın yenilikçi yollarını arayan modeller olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Chesbrough ve Rosenbloom (2002), bir teknoloji şirketinde inovasyondan değer elde etmede iş modelinin rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen bu araştırmada incelenen teknoloji şirketinin, zamanın önde gelen şirketleri tarafından reddedilen bir teknolojiyi ticarileştirmek için etkili bir iş modeli kullanarak nasıl ortaya çıktığını açıklamaktadır. Ayrıca teknoloji şirketi, kendi iş modeli aracılığıyla bölünmelerin

teknik potansiyelini değerlendirirken, başarılı olan bölümler bunu ilgili teknoloji şirketi ile önemli ölçüde farklılaşan gelişen iş modelleriyle gerçekleştirildiği görülmüştür. Etkili bir iş modelinin sınırlı olduğu bölümlerde başarısız girişimlerin olduğu tespit edilmiştir.

Euchner ve Ganguly (2014), araştırmada, bir lastik firması içindeki yenilikten değer elde etmek için yeni iş modelleri geliştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımı önermektedir. Örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen bu araştırmada, işletmelerde başarılı bir inovasyonun sadece uygun bir iş modeli geliştirmeyi değil, aynı zamanda bu modeli değişime dirençli bir ortamda sürdürmeyi de gerektirdiğini ortaya koymuştur.

Shafer, Smith ve Linder (2005), iş modellerinin gücü ile ilgili yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin iş modellerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak için mevcut literatürden yararlanarak belirtilen iş modellerinin bileşenlerini sınıflandırmıştır. Yapılan araştırmada bileşenler dört ana kategoriye ayrılmıştır. Bunlar: stratejik seçimler, değer ağı, değer yaratma ve değer yakalama şeklindedir. Bir iş modelinin genel kabul görmüş bir tanımı bulunmadığını savunduğu için, önceki çalışmalarla bütünleştiren ve sentezleyen yeni bir tanım ortaya koymuştur.

Matzler, Bailom, von den Eichen ve Kohler, (2013), bir kahve işletmesinde gerçekleştirilen iş modeli yeniliğini belirlemeye çalıştığı araştırmada, örnek olay işletmesinin iş modeli yeniliğinin nasıl başarılı bir şekilde uygulanabileceği araştırılmıştır. Araştırmada benzersiz bir konumlandırma stratejisine dayanan iş modeli inovasyonunu, yüksek getiri sağlayan bir sistem haline getirmek için mal ve hizmeti, katma değeri, satışı, pazarlamayı ve geliri uyumlu hale getirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Başarılı bir iş modeli için tutarlılığı, benzersizliği ve taklit etmenin zor olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Ambrož ve Omerzel (2017), bu araştırmada iş modelinin turizmdeki rolünü ve önemini açıklığa çıkarmak ve rekabet gücünü korumak amacıyla yapılmıştır. Araştırma bir turizm acentesi müdürü ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, acentada bulunan bölümlerin birbirleri ile bağlılıklarını ve değişimlerini gösterilmiştir. Ayrıca iş modelindeki inovasyonun yeni gelir akışlarına ve dolayısıyla faaliyetine devam etmesini sağladığı gibi rekabet gücüne de yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özşeker, Kurgun ve Kurgun (2018), otel işletmelerinde iş modeli inovasyonunda stratejik bir yaklaşım olarak inovasyon radarı adlı araştırmada, otel işletmelerinde iş modeli inovasyonunun nasıl gerçekleştirilebileceği ve bütüncül bir inovasyon stratejisine geçiş için gerekli değişikliklerin nasıl uygulanabileceğinin keşfedilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma,

örnek olay yöntemi izlenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmada hem mülakat hem de anket yolu ile veriler toplanarak analiz yapılmıştır. Araştırmada sonuç olarak, iş modeli inovasyonunda başarı sağladığı yönetim sistemlerini uluslararası referanslarla daha iyi bir seviyeye getiren işletme, kalite ve buna bağlı olarak verimliliği artıracak şekilde değer yaratacak uygulamalarla yüksek başarı elde ettiğini ifade etmiştir.

### **3. Araştırma Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, otel işletmeleri devamlılığını sağlamak ve rakiplerine karşın üstünlük elde edip, bu üstünlüğü korumak amacıyla mevcut iş modellerinde yaşanan inovasyonun nasıl gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma, otel işletmeleri devamlılığını sağlamak ve rakiplerine karşın üstünlük elde edip, bu üstünlüğü korumak amacıyla mevcut iş modellerinde yaşanan inovasyonun nasıl gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olan örnek olay yöntemi kapsamında derinlemesine analiz yapılmıştır. Bu kapsamda Türkiye’de faaliyet gösteren Rixos Hotel grubu örnek olay işletme grubu olarak belirlenerek, işletme grubunun internet sitesinde bildirmiş oldukları kamuya açık kaynaklardan yararlanarak ilgili veriler elde edilmiştir. Araştırma, Chen ve Sawhney (2010), tarafından geliştirilen “inovasyon radarı ölçeği” kullanılarak örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir. Tablo 1’de gösterildiği üzere ilgili model; inovasyon odaklı, pazarlama odaklı, operasyon odaklı ve ortaklık odaklı olmak üzere dört ana faktör ve 12 alt faktörden (ürün, platform, çözüm, değer elde etme, yönetim, süreç, müşteri, iletişim, müşteri deneyimi, tedarik zinciri, dağıtım kanalı ve eko sistem) meydana gelmektedir. Tablo 1’de inovasyon radarı ölçeğinin alt faktörlerinin tanımları yer almaktadır. Bu model, iş inovasyonu için ilk kapsamlı ölçüm aracı olarak ifade edilmektedir.



**Tablo 1.** İnovasyon Radarı Ölçeği

İNOVASYON	TANIM
<b>İNOVASYON ODAKLI</b>	
<b>Ürün</b>	Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş özellik ve performansla sahip ürün ve hizmetlerin piyasaya sunulması
<b>Platform</b>	Çok çeşitli yeni ürün ve hizmetler oluşturmak için modüler bileşenler, ortak süreçler ve paylaşılan teknolojiler gibi ortak üslerin tasarlanması ve kullanılması
<b>Çözüm</b>	Uçtan uca müşteri sorununu çözmek için özelleştirilmiş, entegre ürün, hizmet ve bilgi kombinasyonunun tanıtılması
<b>OPERASYON ODAKLI</b>	
<b>Değer Elde Etme</b>	Ürün ve hizmetler için ödeme almak üzere yeni mekanizmaların oluşturulması ve uygulanması
<b>Yönetim</b>	Organizasyonel yapı veya yönetim yöntemlerinde önemli bir değişikliğin icat edilmesi ve uygulanması (örn. Karar verme süreci, çalışan teşviki, yönetim uygulamaları)
<b>Süreç</b>	Herhangi bir işlevsel alanda yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir iç iş sürecinin tasarımı ve uygulanması
<b>PAZARLAMA ODAKLI</b>	
<b>Müşteri</b>	Karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının veya az hizmet verilen müşteri segmentlerinin tanımlanması ve karşılanması
<b>İletişim</b>	Müşterileri eğitmek, ürün ve hizmetleri konumlandırmak, tanıtmak veya markalamak için yeni yollar oluşturulması ve uygulanması
<b>Müşteri Deneyimi</b>	Olumlu duygusal tepkiye dayalı olarak müşteri sadakati yaratmak için müşterilerin firma ile etkileşimlerinin yeniden tasarlanması
<b>ORTAKLIK ODAKLI</b>	
<b>Tedarik Zinciri</b>	Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş kaynak girişi yöntemlerinin veya tedarikçilerle kaynak girdileri arasında yeni ilişkilerin geliştirilmesi
<b>Dağıtım Kanalı</b>	Müşterilerin ürün ve hizmet bulması ve satın alması için pazara yeni güzergahların oluşturulması veya yenilikçi varlık noktaları oluşturulması
<b>Eko Sistem</b>	Müşterek bir teklif oluşturmak ve müşterilere hizmet vermek için yenilikçi ortaklıklar ve işbirlikçi ilişkiler oluşturulması

**Kaynak:** Chen ve Sawhney, 2010'dan derlenmiştir.

### 3.3. Veri Analizi

İnovasyon radarı ölçeği kullanılarak iş modeli inovasyonu alt bileşenleri temel alınarak örnek olay işletme grubunun internet sitesinde bildirmiş oldukları kamuya açık kaynaklardan misyon, vizyon, marka vaadi, değerleri, kendilerini tanımlama şekilleri, stratejileri, tarihçesi,

örnek olay işletme grubunun belirlemiş olduğu anayasası, hedefleri, kalite politikası ve çevre politikası bilgileri incelenerek içerik çözümlemesi ile analiz edilmiştir. İçerik çözümlemesi ise, kaydedilmiş metinlerin analizine yönelik bir yöntem olarak karşımıza çıkmakla birlikte, mesajın kapsadığı, taşıdığı ve iletildiği bilgiye odaklanmaktadır. Daha kapsamlı bir ifadeyle içerik çözümlemesi; gazete içerikleri, televizyon programları, politik konuşmalar, haber içerikleri, kitap ve filmlerin incelenmesine dayanmakla birlikte daha birçok konuda kayıt altına alınmış metinlerin analizine yarayan, uygulama alanının oldukça kapsamlı olduğu bir yöntemdir (Neuendorf, 2002, s. 1). Böylece örnek olay işletmesi ve aynı zamanda bir zincir otel işletmesinin iş modeli inovasyonu süreci hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

#### **4. Bulgular ve Tartışma**

Çalışmada ilgili amaç doğrultusunda araştırmaya konu olan zincir otel işletmesine ilişkin internet sitesinde bildirmiş oldukları misyon, vizyon, marka vaadi, değerleri, kendilerini tanımlama şekilleri, stratejileri, tarihçesi, belirlemiş oldukları anayasası, hedefleri, kalite politikası ve çevre politikası bilgileri dahilinde bulgular iş modeli inovasyonunun 12 boyutu ve her boyut altında elde edilen bulgular eşliğinde yorumlanmıştır.

##### ***Araştırmaya Konu Olan Zincir Otel İşletmesi***

Zincir otel işletmesi, 2000 yılından itibaren turizm sektöründe önemli bir yer edinmiştir. En önemli faaliyet destinasyonu Antalya olduğu görülmektedir. Zincir otel işletmesinin amacı, müşteri memnuniyeti ve serviste mükemmeli yakalama unsurları üzerine kurulmuştur. Aynı zamanda otel işletmesi all inclusive - all exclusive konseptini geliştirerek faaliyetine devam etmektedir. İlk olarak Antalya Kemer’de faaliyete başlayan zincir otel işletmesi, ardından 2002 yılında Beldibi ve Tekirova, 2003 yılında Bodrum, 2005 yılında Belek ve aynı yıl yurt dışı otellerini açmaya başlamıştır. Zincir otel işletmesi 8’i yurt dışı olmak üzere toplam 27 otel ile hizmet vermeye devam etmektedir (<https://tr.rixos.com/rixos/detay/>).

##### ***Ürün***

Yeni ürünler, işletmeye ve pazara yeni gelen mal ve hizmetler olabileceği gibi, mevcut ürünlerin geliştirilmesi, modifikasyonları ve uzantıları gibi farklı biçimlerde de olabilmektedir (Li and Atuahene-Gima, 2001, s.1124). Bu boyutta yenilik, müşteriler tarafından değer verilen yeni mal ve hizmetlerin oluşturulmasını gerektirir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.77). İlgili inceleme sonucunda, araştırmaya konu olan zincir otel işletmesi; kendilerini tanımlarken *daha önce hiç yapılmamış eğlencelerle misafirlerine mükemmel anlar yaşatmaya*

*çalıştıklarını ve geleneksel yaklaşımın dışında alternatif, özgün ve fark yaratabilecek mal ve hizmetler sunmaya çalıştıklarını* belirten ifadeler kullanmıştır.

Belirtmiş oldukları ifadelerde sunmuş oldukları mal ve hizmetlerin özgün ve farklı olmasına dikkat ettiklerini işaret etmektedirler. Bu sonuca göre, mal ve hizmetlerin farklılaşması ve benzersiz hale gelmesi rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edeceği söylenebilmektedir.

### **Platform**

Platform, bir mal veya hizmet portföyü için yapı taşları görevi gören bir dizi ortak bileşen, montaj yöntemi veya teknolojisidir. Platform yeniliği, farklı türev ürünler setini bağımsız öğelerden daha hızlı ve ucuz bir şekilde oluşturmak için modülerlik kullanarak ortaklığın gücünün kullanılmasını içerir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.77-78). TripAdvisor kullanıcıların oteller hakkında olumlu veya olumsuz yönlerinin belirterek, değerlendirdiği bir site olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine TripAdvisor kullanıcılarının oyları ve yorumlarıyla belirlenen bir yarışmada araştırmaya konu olan zincir otel işletmesinin birçok kategoride ödül aldığı görülmektedir.

Yukardaki bilgiler ışığında, araştırmaya konu olan zincir otel işletmesi tarafından TripAdvisor platformunun etkin ve oldukça verimli bir şekilde kullanıldığını söyleyebiliriz. Ayrıca cep telefonu uygulaması olarak hem otel tanıtımı hem de otelde sipariş ve rezervasyon için kullanılabilen IOS ve Android platformlarda çalışan başarılı uygulamalar kullanılmaktadır.

### **Çözüm**

Çözüm yeniliği, ürün yelpazesinin genişliği ve farklı unsurların entegrasyon derinliği sayesinde müşteriler için değer yaratması şeklinde ifade edilmektedir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.78). Uçtan uca müşteri sorununu çözmek için özelleştirilmiş, entegre mal, hizmet ve bilgi kombinasyonu şeklinde de tanımlanmaktadır (Chen and Sawhney, 2010, s.41). Örnek olay işletmesinin değerler bölümünde *otele gelen her misafirin kendine özgü istek ve talepleri olduğunun bilinciyle hareket ettikleri ve misafirlerinin belirgin olmayan davranışlarını da anlamaya çalışarak olumlu bir şekilde yorumlamaya çalıştıklarını* belirtmişlerdir. Bu ifade ile müşterilerin istek ve taleplerinin daha ortaya çıkmadan anlamaya çalışıp, çözüme ulaştırma çabası içerisinde olduğu görülmektedir.

### **Değer Elde Etme**

Bu boyutta yenilik yapmak için işletme, dokunulmamış gelir akışlarını keşfedebilir, yeni fiyatlandırma sistemleri geliştirebilir ve aksi takdirde müşteriler ve ortaklarla etkileşimlerden

değer elde etme yeteneğini artırabilir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.79). Mal ve hizmetler için ödeme almak üzere yeni mekanizmaların oluşturulması ve uygulanması şeklinde ifade edilmektedir (Chen ve Sawhney, 2010, s.41). Örnek olay işletmesinin stratejilerimiz bölümünde *özel bir işletme olduklarına vurgu yaparak stratejilerinin mükemmel işletmecilik ve sağlam bir portföy oluşumu merkezinde ilerleyen ve doğal bir yapıyla büyüyen uzun vadeli bir vizyon temelinde belirlediklerini* ifade etmişlerdir.

İlgili ifade doğrultusunda örnek olay işletme grubu gelişim ve büyüme sürecini doğal ve uzun vadede gerçekleştiriyor olması sebebiyle hızlı büyümenin neden olacağı maliyetten kaçındığı görülmektedir. Böylece örnek olay işletme grubu daha sağlam temeller üzerine kurulmuş ve büyüme sürecini olması gerektiği gibi doğal bir sürece bıraktığı görülmektedir.

Örnek olay işletme grubu, işletmenin *güçlü yönleri olarak; eğlence, spa ile wellness ve yiyecek-içecek konseptlerinin olduğunu* ifade etmektedir. Ayrıca *VIP hizmetlere oldukça önem verdiklerini* de vurgulamakta ve *toplantı, konferans ile spor tesislerinin* varlığından bahsetmektedir. Bu faaliyetler örnek olay işletme grubunun tesislerinde bulunan ve gelir kaynağı oluşturan unsurların olduğu görülmektedir.

### **Yönetim**

Organizasyon, bir şirketin kendisini, ortaklıklarını, çalışan rollerini ve sorumluluklarını yapılandırma biçimidir. Organizasyonel inovasyon genellikle firmanın faaliyetlerinin kapsamını yeniden düşünmenin yanı sıra farklı iş birimleri ve bireylerin rollerini, sorumluluklarını ve motivasyonlarını yeniden tanımlamayı içermektedir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.79). Organizasyonel yapı veya yönetim yöntemlerinde önemli bir değişikliğin icat edilmesi ve uygulanması şeklinde ifade edilmektedir (Chen ve Sawhney, 2010, s.41). Örnek olay işletmesi *hızlı büyümesinin nedeni olarak dinamik, esnek ve proaktif yönetim stratejilere dayanan bir yönetim modelinin sonucunda gerçekleştiğini, girişimci yönleri ile her zaman hesaplanmış riskler aldıklarını, işletme olarak mükemmelliğe adadıklarını, sözlerini tuttuklarını, sektörde lider işletme olarak kalmaya çalıştıklarını ve “ben” değil, “biz” anlayışının hakim olduğunu* belirtmektedir.

Örnek olay işletme grubunun, devamlı kendini yenileyen, her koşula uyum sağlayan ve bir problemle karşılaşmadan önlem alan bir yönetim modeli uyguladıkları görülmektedir. Ayrıca, risk almadan önce işletmeye sağlayacağı faydalar ve zararlarının analiz edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Yönetim olarak, mükemmeliyetçi, sözüne sadık, sürekli lider kalmak ve biz anlayışının hakim olduğunu işaret etmektedirler.

### **Süreç**

Süreçler, dahili operasyonları yürütmek için kullanılan iş faaliyetlerinin konfigürasyonlarıdır. Bu boyutta yenilik yapmak için bir şirket süreçlerini daha yüksek verimlilik, daha yüksek kalite veya daha hızlı çevrim süresi için yeniden tasarlayabilir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.79). Örnek olay işletmesinde *genç çalışanlarının merak duygusunu harekete geçirerek, bilgilerini yeniden yapılandırmakta* ifadesi yer almakta ve usta eğitim programı uygulanmaktadır.

Usta eğitim programı ile işe yeni başlayan personelin, oryantasyon eğitimi sonrasında, işe uyum süreçlerini hızlandırmak için USTA (Uzmanlığa Sahip Takım Arkadaşı) eğitim programına dahil edilmektedir. Böylece işe uyum sürecini kısaltmayı amaçlamakta ve kolay uyum sağlayan personel ile daha etkin ve verimli bir hizmet sunmaya olanak sağlamış olmaktadır.

### **Müşteri**

Müşteriler, belirli ihtiyaçları karşılamak için bir şirketin tekliflerini kullanan veya tüketen kişi ve kuruluşlar şeklinde ifade edilmektedir. Bu boyutta bakıldığında yenilik yapmak için şirket yeni müşteri segmentleri keşfedebilir veya karşılanmayan ihtiyaçları ortaya çıkarabilir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.78). Örnek olay işletme grubunda, *faaliyet gösterdikleri tatil destinasyonlarında ve şehir otellerinde, ilk olarak tercih edilmesi ile sınıfının en iyilerinden biri olmak, sıcak ve samimi bir ortam oluşturmak için müşterilerine içten ve konuksever bir davranış sergiledikleri ve misafirlerini odak noktasına alarak en uygun hizmeti planlayıp sunmak, kalite ve gıda güvenliği ilkelerine uygun mal ve hizmetler sunarak güvenli bir çalışma ortamı oluşması ve ayrıca sadık müşteriler yaratmak işletmenin varoluş sebebini ortaya koymaktadır* şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Yukarıdaki ifadelerle göre örnek olay işletmesi, müşteri merkezli bir anlayışın yanı sıra, birçok müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama yönünde bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. İşletmenin amacı, tercih edilen ve işletmeye bağlı bir müşteri portföyü oluşturmak şeklinde ifade edilebilir.

### **İletişim**

Müşterileri eğitmek, mal ve hizmetleri konumlandırmak, tanıtmak veya markalamak için yeni yollar oluşturulması ve uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır (Chen ve Sawhney, 2010, s.41). Örnek olay işletmesinde, *misafirler ile mükemmel ve kusursuz bir iletişim kurmak personelimiz arasındaki etkileşimi artırmakta* olduğunu bildiren bir ifade yer almaktadır.

Örnek olay işletme grubunun, müşteri ile arasındaki ilişkiyi devamlı sıcak tutarak hem memnuniyeti artırmakta hem de müşterilerini daha iyi tanıma fırsatı yakalamaktadır. Böylece müşterilerine sunacağı mal ve hizmetleri daha iyi belirleyerek rakiplerine karşı avantaj elde etmiş olacaktır.

### ***Müşteri Deneyimi***

Bu boyut, bir müşterinin bir şirketle her an etkileşimde bulunurken gördüğü, duyduğu, hissettiği veya başka türlü deneyimlediği her şeyi dikkate almaktadır. Burada yenilik yapmak için şirketin kuruluş ve müşterileri arasındaki ara yüzü yeniden düşünmesi gerekmektedir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.79). Örnek olay işletme grubunun, *her yaş kesimine uygun misafirlerimize, benzersiz hizmetler ve deneyimler yaşatarak unutamayacakları bir tatil geçirmelerini sağlamak, takım çalışmasına önem vererek; misafirlerin beklentilerini en üst seviyede karşılamaya çalışmak, temel ilke olarak yüzde yüz misafir memnuniyetini hedeflemek ve Misafirlerin istek ve ihtiyaçları, duyguları ile hissettikleri tüm faaliyetlerimizin merkezini oluşturmakta* şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Otel işletmesi müşteri memnuniyeti ve unutulmaz anlar yaratmak için çabaladığını ifade etmekte ve genel olarak işletme politikasını bu unsurlar üzerinde kurduğu görülmektedir. Memnun olan ve unutulmaz anlar yaşayan bir müşteri ise, tekrar oteli tercih edebileceği gibi yakın çevresine de önereceği düşünülmektedir.

### ***Tedarik Zinciri***

Tedarik zinciri, malları, hizmetleri ve bilgileri kaynaktan mal ve hizmetlerin dağıtımına taşıyan faaliyetler ve acenteler dizisidir. Bu boyutta yenilik yapmak için bir şirket tedarik zincirinden bilgi akışını kolaylaştırabilir, yapısını değiştirebilir veya katılımcılarının işbirliğini geliştirebilir (Sawhney, Wolcott, ve Arroniz, 2006, s.79). Örnek olay işletmesinde, *gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde çevreye etkilerini belirleyerek ilgili önlemler almakta ve çevre bilincini artırarak doğanın dengesini korumaya çalışmakta ve gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin belirlemiş oldukları hedefler doğrultusunda gerçekleştirirken sürekli olarak geliştirme ve iyileştirmeyi, personelin düzenli olarak eğitilmesi ilgili ulusal yasal zorunluluklar ve uluslararası gereklilikleri yerine getirmeyi ve faaliyette bulunduğu bölgelerde ortak faydalar sağlamayı* amaçladıklarını belirtilen ifadeler yer almaktadır.

Otel işletmesi, tedarik zincirini uygularken özellikle çevre, iyileştirme, yasal zorunluluklar ve uluslararası gereklilikler çerçevesinde kalite yönetim sistemi ve çevre politikasını referans aldığı ve uyguladığı söylenebilmektedir.

### **Dağıtım Kanalı**

Dağıtım kanalı, müşterilerin mal ve hizmet bulması veya satın alması için pazarda yeni kanalların oluşturulması veya mevcut kanalların yenilenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Chen ve Sawhney, 2010, s.41). Örnek olay işletmesinde, *ulusal pazarda sürdürülebilir bir büyümeye ulaşılmış olmasının yanı sıra büyük bir kısmının resort otelcilikte ve geri kalanı şehir otelciliğinde olmak kaydıyla yeni alanlara doğru yönelerek büyümeye devam etmektedirler. Türkiye ve çevresindeki ülkelere yapılan yatırımlarla önde gelen otel markası olduklarını ve yapılacak olan yeni yatırımlarla dünya çapına yayılmayı hedeflediklerini* söylemektedirler. *Bunun için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olduklarını inanmaktalar, ayrıca turizm sektöründe uzun vadeli stratejileri planlayan tek Türk zincir otel grubu oldukları ve hem resort hem de şehir otel deneyimine sahip olduklarını* ifadelerine yer vermektedirler.

Otel işletmesi, müşteri bölümleri uygun, farklı müşteri portföyüne sahip dağıtım kanalları ile müşteriye doğru bir kanal ile ulaşmaktadır. Ayrıca yeni dağıtım kanalları ile otel zincirine Türkiye’de ve çevre ülkelerde müşterinin otele ulaşılabilirliğini kolaylaştırdığı ifade edilebilir.

### **Eko Sistem**

Eko sistem, ortak bir sistem meydana getirmek ve müşterilere hizmet vermek için yenilikçi ortaklıklar ve işbirlikçi ilişkiler oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır (Chen ve Sawhney, 2010, s. 41). Örnek olay işletmesinde, Örnek olay işletmesinde *çok yönlü stratejik yaklaşımlarla birlikte, benzersiz özelliklerini ve Türk motiflerini konukseverliğin yeni alanlarında yer vererek, mevcut misafirlerinde kusursuz işletmecilik anlayışını da sürdürmekte olduklarını ve “Tatil Sanatı” anlayışını benimseyerek mükemmelliğin üzerine çıkararak misafirlerin istek ve arzularının, daha söylemeden karşılanmasını sağladıklarını belirten* ifadeler yer vermektedirler.

Otel işletmesinin eko sisteminde, Türk motifleri ve farklılık yarattığı konsepti ile çok yönlü stratejik yaklaşım benimsemektedir. Ayrıca tatilin bir sanat olduğunu vurgulamakta ve tüm eko sisteminde müşterilere bunu hissettirmek adına, müşterinin daha ifade etmediği isteklerini anlamaya çalışarak, yenilikçi bir anlayışla bunu ortaya koymaya çalışmaktadır.

## **5. Sonuç ve Öneriler**

İş modeli inovasyonu kapsamında öncelikli olarak hangi alanlara odaklanarak inovasyon yaptığını ve hangi alanların inovasyon açısından gelişme potansiyeli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre inceleme konusu olan otel işletme grubu, rakiplerine kıyasla farklı yeni mal ve hizmet üretip sunmakta başarılı olduğu görülmektedir. Sunmuş

oldukları mal ve hizmetlerin özgün ve farklı olmasına dikkat ettiklerine işaret etmektedirler. Bu durumun ise, rakiplerinden farklılaşarak onlara karşı bir rekabet avantajı elde edeceği söylenebilmektedir.

Zincir otel işletmesinin, müşterilerin istek ve taleplerinin daha ortaya çıkmadan anlamaya çalışıp, çözüme ulaştırma çabası içerisinde olduğu görülmektedir. Zincir otel işletmesinin müşteri merkezli bir anlayışının yanı sıra, birçok müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama yönünde bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Zincir otel işletmesinin, devamlı kendini yenileyen, her koşula uyum sağlayan ve bir problemle karşılaşmadan önlem alan bir yönetim modelini uyguladıkları görülmekte, risk almadan önce işletmeye sağlayacağı faydalar ve zararlarının analiz edilmesi gerektiği söylenebilmektedir. Yönetim olarak, mükemmeliyetçi, sözüne sadık, sektörde sürekli lider kalmak ve biz anlayışının hakim olduğunu işaret etmektedirler.

Zincir otel işletmesi, müşteri ile arasındaki ilişkiyi devamlı sıcak tutarak hem memnuniyeti artırmakta hem de müşterilerini daha iyi tanıma fırsatı yakalamaktadır. Böylece müşterilerine sunacağı mal ve hizmetleri daha iyi belirleyerek, müşterilerin istek ve taleplerinin daha ortaya çıkmadan anlamaya çalışıp, çözüme ulaştırma çabası içerisinde olduğu söylenebilir. Zincir otel işletmesinin, müşteri memnuniyeti temel noktasından hareketle müşterilerine unutulmaz anlar yaratmak için bir çaba içerisinde olduğu görülmektedir. Bu durum ise tekrar tercih oranını arttıracığı gibi, başkalarına önermeye de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Zincir otel işletmesi, çevre, gelişim, yasal zorunlulukları yerine getirme ve uluslararası gereklilikler açısından önemli bir hassasiyet göstermektedir. Bu kapsamda ise tedarik zincirinin oluşturulması ve uygulanmasında özellikle kalite yönetim sisteminin ve çevre politikasının etkili olduğu ifade edilebilir. Zincir otel işletmesinin, farklı müşteri segmentlerine ulaşmak için sahip olduğu dağıtım kanallarını etkin ve verimli şekilde kullanarak geliştirmeye devam ettiği görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre, başarılı bir iş modeli inovasyonu gerçekleştirdiği ve her zaman değişime ve yeniliğe açık bir şekilde müşteri odaklı bir yönetim anlayışı çerçevesinde, kalite ve çevre politikaları ile kendilerinin belirlemiş olduğu bir anayasa ve biz anlayışına sahip bir yönetim ile işletmeye ve markaya değer yaratacak uygulamalarla iş modeli inovasyonu sistemini başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği söylenebilmektedir.

Araştırmada bir işletme grubu incelenmiş olup, bundan dolayı işletmenin bütünü ele alınarak iş modeli inovasyonunda genel bir bakış açısı ile görme fırsatı elde edilmiştir. Bunun yanı sıra



elde edilen verilen ilgili otel işletmesi grubunun kamuya açık internet kaynağından elde edilmiştir. Bu yüzden direkt olarak yönetici görüşlerine başvurulmaması araştırmanın sınırlılığı olarak görülmektedir. İş modeli inovasyon ölçümünün belirli dönemlerde tekrarlanması iş modelinin güncellenmesi ve rakiplerine karşı avantajı korumak adına önemli olmakla birlikte yapılacak olan inovasyonların işletmeye daha az maliyetli ve inovasyonun hızının yüksek olmasını sağlayacağı ifade edilebilmektedir.

### **Kaynakça**

- Ambrož, R. and Omerzel, DG. (2017). Business Model Innovation in Tourism: How to Survive in Higly Competitive Environments. *Academica Turistica*, 10(2), 175-183.
- Amit, R. and Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business, *Strategy Management Journal*, 22(6-7), 493–520.
- Bulut, C. ve Arbak, H. (2012). İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, s.5-19; içinde Ed. Selçuk Karaata, Yenilik, Yenilesim, İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk. Egiad Yayınları: İzmir.
- Chen, J. and Sawhney, M. (2010). Defining and Measuring Business Innovation: The Innovation Radar. In *Proceedings of the American Marketing Association Conference*. Boston MA.
- Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of The Business Model in Capturing Value From Innovation: Evidence From Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Euchner, J. and 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.
- Foss, N. J. and 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.
- Grant Thornton. (2015). Business Model Innovation: Hotels Roadmap to 2020. URL: <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.memberfirms/unitedkingdom/pdf/publication/2016/business-model-innovation-hotels-roadmap-to-2020.pdf>. (Erişim Tarihi: 16.06.2020).

Henne, U. (2014). *Business Model Dynamics in The Tourism Industry*. Netherland: University of Twente Publishing.

<https://tr.rixos.com/rixos/detay/TARİHCE/75/36/0#:~:text=RIXOS'UN%20TAR%C4%B0H%C3%87ES%C4%B0,%2D%20All%20Exclusive%22%20konseptini%20geli%C5%9Ftirmi%C5%9Ftir.> (Erişim Tarihi: 16.06.2020).

Li, H. and Atuahene-Gima, K. (2001). Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.

Linder, J. and Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying The Landscape*. Cambridge, MA: Accenture Institute for Strategic Change.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. and Deimler, M.S. (2009). *Business Model Innovation. When The Game Gets Tough, Change The Game*, The Boston Consulting Group, Boston, MA.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S.F. and Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30-37.

Mete, E. S. (2018). İş Modeli, İş Modeli İnovasyonu ve Strateji, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1066-1099.

Montaguti, F. and 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.

Najmaei, A. (2011). *Dynamic Business Model Innovation: An Analytical Archetype*. Paper Presented at The 3rd International Conference on Information and Financial Engineering Ipedr, Shanghai, China.

Neuendorf, K. A. (2002). *Defining Content Analysis. Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

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

Sawhney, M. Wolcott, R.C. and Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review, 47(3), 74-82.

Shafer, S. M., Smith, H.J. and Linder, J.C. (2005). The Power of Business Models, Business Horizons, 48(3), 199-207.

Taşğit, Y. E. ve Demirel, O. (2016). İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma ile Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular. Journal of Business Research-Türk, 8(2), 307-330.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. Electronic Markets, 8(2), 3-8.

Ünal, A. ve Kılınç, İ. (2016). İnovasyon Yönetimi, Kahraman Çatı (editör). Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık.