

Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi:

Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar

Dr. Hakkı Eraslan

Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK)
E-posta: hakkie@urak.org

Dr. Melih Bulu

Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK)
E-posta: melihb@urak.org

Doç. Dr. İsmail Bakan

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
E-posta: ibakan63@hotmail.com

Özet

İnovasyon, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir (OECD, 2006). Öte yandan kümelenmeler yeni teknolojiler, yetenekli insanlar ve araştırma yatırımları için cazibe merkezleri haline gelmektedirler. Kümelenmeler, daha çok, ölçek ve kapsam ekonomilerine (*scale and scope economies*) izin veren kritik firma kitlesinin oluştuğu, güçlü bir bilim ve teknoloji tabanına, inovasyon ve girişimcilik için gerekli kültür birikimine sahip bölgelerde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, kümelenmelerin inovasyon üzerindeki etkileri, ülke farkları ve aynı ülke içinde de, bölge farklarına göre değişmektedir. Bununla birlikte, kümelenmelerin nasıl oluştukları ya da firmaları inovasyona yönlendeki etkileri tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır.

Bu çalışma, Türkiye ekonomisinin en önemli ekonomi kalemlerinden birini oluşturan turizm sektörünün önde gelen kümelenmelerini ortaya koymakla birlikte kümelenmelerin inovasyona etkisini araştırma amacını taşımaktadır. Çalışma, aynı zamanda, kümelenmelerin firmaları nasıl inovasyona teşvik ettiğini de ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi (*qualitative research*) kullanılmış olup, veri toplama tekniği olarak yarı yapılı derinlemesine mülakat (*semi-structured in depth interview*) ve 5 ayrı bölgede saha çalışması (*field research*) ve odak grup (*focus group*) tekniği kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: kümeleme, inovasyon, turizm.

Clusters and Their Effects on Innovations: Implementations in the Turkish Tourism Sector

Abstract

The idea of a process that can be marketed that are specific, innovation, as a product or service, a new or improved manufacturing or distribution method, or turn the expression of a new social service method (OECD, 2006). In other information, clusters become more attractive for new technology, talented people investment and research centres. Clusters mostly occur in the regions (the economies of scale and scope) which allow the company to reach at attracting a science and technology, is a strong base for innovation and entrepreneurship with the necessary cultural accumulation. At the same time, however, the effects of Clusters on innovation can be varies in terms of the country's differences, and in the same country but at the different region.

This work was carried out in one of the most important economic power of Turkey's economy called tourism sector, with the aim of defining the cluster witnessed in the tourism sector and the impact of clusters on innovation. This research, at the same time, aims to find out how the clusters encourage the companies to the innovative activities. In this study, the Qualitative Research Method has been used, and as the data collection methods semi-structured in depth in-depth interview and in 5 separate regions the field research and the technique of focus group was used.

Kümelenme: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Ulusal ve uluslararası rekabetçilik politikalarında önemli bir yaklaşım olarak görülen kümelenme temelli sektörel ve bölgesel kalkınma stratejileri başta gelişmiş ülkeler olmak üzere dünya genelinde yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Günümüzde henüz kümelenme (*cluster*) kavramının üzerinde uzlaşmış bir tanım olmamakla birlikte, birbirine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı oyuncuların (*üreticiler, tedarikçiler, müşteriler, bilgi üreten kurumlar, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları, danışmanlık şirketleri, kamu kurum ve/veya kuruluşları, yerel yönetim kurum ve/veya kuruluşları, medya, finansal kurumlar*) ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Schmitz, 1992; Porter, 1998, Bulu ve Eraslan, 2004). Coğrafi yoğunluk genelde bir şehir olarak algılanırken bazen bir bölge, ülke geneli hatta yakın komşu ülke endüstrilerini içine alacak şekilde sınır ötesi bir ilişkiler ağı olarak ta ortaya çıkabilir. Nitekim, Avrupa ekolünden olan Roelandt ve Hertog (1998), OECD için hazırladıkları çalışmada kümelenmeyi, birbirine

güçlüce bağımlı firmaların (özelleşmiş tedarikçiler dahil), bilgi üreten kurumların (üniveristeler, araştırma enstitüleri, mühendislik şirketleri), bağlantı sağlayan kuruluşların (aracılar, danışmanlar) ve müşterilerin değer ekleyen tedarik zinciri şeklinde birbirlerine bağlandıkları ağ olarak ifade etmektedirler.

Günümüzde henüz kümelenmenin üzerinde uzlaşmış bir tanımı olmamakla birlikte, kümelenmelerin bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan oyuncuların ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları şeklindeki tanım kabul görmektedir (Bulu ve Eraslan, 2004). Bu tanımların ışığında kümelenme, birbirlerine karşılıklı bağımlı firma ve organizasyonların coğrafik bir bölgede yoğunlaşmaları olarak tanımlanabilir. Bu yoğunlaşmalar ilgili endüstriler ve rekabette önemli diğer oyuncular ile sağlanmıştır. Bunlar makina, servis, altyapı sağlayan tedarikçiler, vb. oyunculardır. Kümelenmeler dikey olarak müşterilere ve yatay olarak da teknoloji, işgücü gibi ortak girdileri olan benzeri ürün üreten firmalara kadar uzanır. Birçok kümelenme devlet kuruluşlarını ve üniversite, standart koyucu ajanslar, düşünce kuruluşları, mesleki eğitim kuruluşları ve ticaret kuruluşlarını kapsamaktadır (Porter, 1998; Bulu ve Eraslan, 2004).

Kümelenme tanımlarının hemen hepsinde firmalar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve birliktelikler için özünü teşkil etmektedir. Endüstriyel kümelenmeler birkaç tabakadan oluşurlar. Bunlar; ana endüstriler (hizmet sunucular ve üreticiler gibi), destekleyici endüstriler ve taşımacılık, hizmetler gibi diğer ekonomik altyapı aktörleridir. Bu nedenle, kümelenme anlayışının odağında tedarikçiler, müşteriler, tamamlayıcı işletmeler ve üniversiteler, araştırma kurumları, kamu kuruluşları gibi farklı oyuncular yer almaktadır (Nordin, 2003).

Kümelenmelerin amiral gemisi işletmelerdir. Yani, sahada yer alan en önemli oyuncular mal ve/veya hizmet üreten işletmeler olup kümelenmede yer alan diğer oyuncular arasında olması gereken iletişimin ortaya çıkmasını da sağlarlar. Bununla birlikte, çoğunluğu son ürün ve hizmet üreticilerini, özelleşmiş girdi, parça, makina ve teknik servis sağlayıcılarını, finansman kuruluşlarını ve ilgili diğer organizasyonları da içermektedir. Kümelenmeler, diğer yandan, müşterileri, tamamlayıcı ürün üreticilerini, özelleşmiş alt yapı sağlayıcılarını, eğitim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayıcı kamu ya da diğer kurum ve kuruluşları, standart koyucu acenteleri

(sertifikasyon kuruluşları gibi) ve bağımsız denetim kurumlarını içermektedir. ayrıca ticari birliktelikleri ve kümelenme üyelerini destekleyecek diğer özel sektör birliktelikleri de kümelenmelerin bileşenlerini oluştururlar. Bu bağlamda, mal ve/veya hizmet üretmek için değer zincirinde yer alan oyuncuların coğrafi bir bölgede yoğunlaşması kümelenme olarak tanımlanabilir. Gelişmiş bir kümelenmenin bir çok yararı bulunmakla birlikte sektörel inovasyona da önemli katkısı gözlemlenmektedir.

Rekabetçi oluşum ve çatışmalar varlıklarını sürdürmeye devam ederken, aynı zamanda işbirliği ve yardımlaşma neredeyse bütün sektörlerde kabul gören bir anlayış biçimi haline gelmiştir. Birbirleriyle karşılıklı ilişki içerisinde olan endüstriler ve firmalar aynı coğrafik bölgede bir araya gelerek, birlikteliğin yarattığı sinerjik etkiden faydalanmaya çalışmaktadırlar. Porter'a (1998: 77) göre küresel rekabetin yaşandığı bir çağda ekonomik coğrafya bir paradoksu ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifade ile, teorik olarak kuruluş yeri artı bir rekabet avantajı olarak kabul görmemektedir. Küresel açık pazarların varlığı, hızlı ulaşım ve iletişim olanaklarının ortaya çıkması, firmaların istedikleri zaman gereksinim duydukları her türlü kaynağa kolayca erişim olanağı tanımaktadır. Buna rağmen, firmaların sınırlı bir coğrafik alanda faaliyette bulunuyor olmaları, kuruluş yerinin pratikte bir rekabet avantajı olarak varlığını sürdürmesine neden olmaktadır (Nordin, 2003: 10).

Kümelenme anlayışı, endüstrilerin, diğer bölgelerin aksine belirli bölgelerde gelişmelerinin sebebinin yalnızca ekonomik faktörlerle açıklanamayacağına işaret etmektedir. Bu bağlamda, kümelenme yaklaşımı, bölgesel odaklanmaların nedenleri arasında araştırma ve inovasyonun yanı sıra nitelikli işgücü, kaliteli eğitim ve yatırım kapitalinden söz etmektedir. Thuermer (2000), benzer firmaların bulunduğu bir coğrafik alanda kurulan yeni firma, daha önce oluşturulmuş olan altyapı olanaklarından yararlanır, olaylara bakış açılarını olumlu yönde değiştirecek bir çevre içerisinde yer almış olur, nitelikli personel istihdam etmesi kolaylaşır ve üniversite gibi bölgesel bilgi üreten kurumlarla yakın ilişkiler kurabilir. Kümelenmeler ayrıca alıcılar ile onların en yakın tedarikçileri arasında uzmanlaşmış ve oldukça yoğunlaşmış ilişkilerin gelişmesine de yol açar.

Kümelenmenin avantajlar sağladığı görüşü yeni bir görüş olmayıp, endüstriyel ekonomide daha önceleri önemi vurgulanan bir konudur. Nitekim, kümelenmenin

kökenleri Alfred Marshall'ın İngiltere'de, endüstriyel bölgelerde yaptığı incelemelerine dayandırılmaktadır. Marshall, Ekonominin Temelleri (*Principles of Economics– ilk baskısı 1890'da yapılmıştır*) isimli kitabında, birbirlerine benzer karakterde olan firmaların özel bölgelerde bir araya geldikleri ve bunun sonucunda bazı kazanımlar elde ettiklerine vurgu yapmıştır. Elde edilen bu kazanımları dışsal ekonomiler (*external economies*) olarak isimlendirmiştir. Marshall dışsal ekonomilere şu soruların yanıtlarını bulmak için vurgu yapmıştır: (i) bir endüstrinin kuruluş yeri niçin ve nasıl önemlidir? ve (ii) küçük firmalar niçin ve nasıl daha etkili ve rekabetçi kılınabilir? Birbirine bezer firmaların aynı coğrafik alanda bir araya gelmelerini kümelenme olarak isimlendirmemiş olsa da, “endüstriyel bölgeler” (*industrial districts*) olarak isimlendirdiği bu bölgeler aslında bugün bilinen kümelenmeleri işaret etmektedir (Humphrey ve Schmitz, 1995). Günümüzde ise, Kaliforniya'daki Silikon Vadisi'nde binlerce ilişkili ileri teknoloji firmalarının bir araya gelmiş olması belki de modern zamanların en güzel kümelenme örneğini oluşturmaktadır. Ancak, kümelenme temelli ekonomik kalkınma anlayışı, özellikle Porter'ın 1990'da basılan *The Competitive Advantage of Nations* çalışması ile hız kazanmıştır. Porter, bu çalışmasında, herhangi bir bölgedeki öncü endüstrilerin genel eğilimleri, belirli bir coğrafik alanda gruplaşmış olmaları, bir başka ifadeyle rekabetçi kümelenmeler içerisinde yer almalarıdır (Porter, 1990).

Kümelenme ve Rekabet Gücü

Rekabet ve rekabet avantajı kavramları günümüzde oldukça sık kullanılan ancak *tanımları ve kaynakları* üzerinde henüz tam bir fikir birliğinin olmadığı, değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır (Alderson, 1965; Hall, 1980; Henderson, 1983; Porter, 1985; Day ve Wensley, 1988; Prahalad ve Hamel, 1990; Eren, 2002; Ülgen ve Mirze, 2004). Çok genel ve en yalın anlamı ile *yaşamın mücadelesi* olarak tanımlanan rekabet kavramı, iki veya daha fazla kişi ve/veya tarafın birbirlerine üstün gelme çabaları şeklinde de ifade edilebilir. Ancak, rekabet halinde bulunan tarafların mücadele ettiği amaçlar bazen çok farklılık göstermektedir. Örneğin, bir spor müsabakasında insanlar ve/veya takımlar bir şampiyonluk veya madalya için mücadele verirken, firmalar pazar paylarını artırmak ve kârlarını yükseltmek, ülkeler ulusal refah düzeyini iyileştirmek ve devamlı hale getirmek veya politik güç elde etmek için uğraş verirler. *Rekabetçilik* ise, en basit şekliyle, rekabet edebilme kabiliyeti olarak ifade edilebilir. Ekonomik yönden ele

alındığında, rekabetçilik kavramı birçok değişkeni bünyesinde barındırmakta olup kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe, hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmakta (Çınar, 2005: 3) olup, *makro*, *mezo* ve *mikro* olmak üzere üç farklı boyutta ortaya çıkmaktadır (Moon ve Peery, 1995; Porter, 1990; Depperu ve Cerrato, 2005). Bu kategorilerde, makro ulusal, mezo bölgesel veya sektörel, mikro firma (*büyük veya KOBİ tarzı şirketler*) bazında rekabeti temsil etmektedir. Ancak, makro, mezo ve mikro düzey rekabetçilik tamamen *göreceli* kavramlardır. Bazen makro düzeyde bir rekabetçilik, aslında mikro, ve/veya mezo anlamında da değerlendirilebilmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki, günümüzde artık dünya ticareti, makro, mezo veya mikro düzey oyuncuların belirli mal ve/veya hizmetleri üretmekte sahip oldukları rekabet avantajı ile şekillenmektedir. Yani, bir ülkenin rekabet avantajı dünya ekonomik dengelerini kolaylıkla değiştirebilmektedir.

Kümelenme, gerek küçük gerekse büyük firmalar ve bölgeler düzeyinde *rekabetçi* yapılar oluşturulmasını sağlayan ve çağdaş kavramları içeren bir yaklaşım olması noktasında yerel yönetimleri, kamu otoritelerini, özel kuruluşları, araştırma kurumlarını, sivil toplum kuruluşlarını ve toplumun diğer ilgili kesimlerinde yer alan oyuncuları bir araya getirmektedir. Böylece planlamalar ve uygulamalar, merkezîyetçilikten çıkıp yerel oyuncuların katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte, rekabetçi gücü yüksek sektör ve/veya sektörlerin seçilip, eksik oyuncularının tamamlanıp, aralarındaki iletişimin sağlanması amaçlanmakta, nihai hedef olarak sektörün uluslararası rekabetçilik gücünün artırılmasına ve sürekli hale getirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Kümelenme yaklaşımı ile kurulan iletişim, alıcı-satıcı ilişkisi, ortak pazarlama, Ar-Ge, eğitim ve kullanım, dernekleşme vs. ile güçlü bir sinerji ortaya çıkaran oyuncular işlem maliyetlerini düşürmekte (*transaction cost*) ve yenilikçiliği (*innovation*) tetiklemektedirler.

Bir işletme faaliyet gösterdiği sektör ortalamasının üzerinde kârlar elde etmeyi sürdürüyorsa, o işletme için rakiplerinin üzerinde rekabet avantajına sahiptir denir. Pek çok iş geliştirme stratejisinin hedefi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktır. Rekabet avantajı, *Maliyet* ve *Farklılık* olmak üzere iki temel boyutta açıklanır. Yani, rekabet avantajı, bir işletme rakiplerinin sunduğu faydaları daha düşük maliyette sunabildiğinde (maliyet avantajı) ya da rekabet ettiği ürünlerin sahip olmadığı faydalar sunabildiğinde (farklılık avantajı) ortaya çıkmaktadır. Böylece, rekabet

avantajı bir işletmenin müşterileri için üstün değer ve kendisi için de üstün kâr yaratmasını sağlar. Maliyet ve farklılık avantajları, bir işletmenin maliyet ya da farklılık açısından bir lider olarak sektördeki yerini tanımladığından *pozisyon avantajları* olarak da bilinir. Rekabet avantajı yaklaşımında bir diğer boyut ise *kaynak temelli* bakıştır. Bu yaklaşıma göre bir işletme, rekabet avantajı yaratmak için kaynaklarından ve yeteneklerinden faydalanır (Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004).

Kümelenmelerin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde rekabet gücünü artırıcı etkilere sahip olduğu kabul edilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar ve mevcut deliller, oldukça geniş bir gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ve sektör yelpazesinde, kümelenme anlayışının uygulanmaya başladığını göstermektedirler.

Günümüzde kümelenmeler ülkelerinin rekabet gücünün artırılması konusunda ana gündem maddelerinden birisi haline gelmiştir. Bu çerçevede, dünyanın dört bir yanında kümelenmelerin oluşturulması, analizlerinin yapılması ve geliştirilmeleri konusunda birçok proje yürütülmektedir (Bulu ve Eraslan, 2004). Ülkelerin rekabet gücünü artırmanın yanı sıra, kümelenme çalışmalarının KOBİ'lerin de rekabet gücünü artırdığına ilişkin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşanmış birçok örnek bulunmaktadır. Avrupa'da oluşturulan endüstriyel bölgeler sayesinde, kalite, dizayn, inovasyon hızı ve değişimlere yanıt verme hızı ile niş marketlerdeki müşterilere uygun mal ve hizmetler sunularak rekabet üstünlüğü sağlanılmıştır. Tekstil ve hazır giyim sektöründe İtalya'nın yakaladığı başarı bir örnek oluşturmuş; İtalya örneğinde de olduğu gibi sektörel kümelenmelerin oluşturulması ile kümelenmeler içerisinde yer alan firmaların üretim olanakları sürekli günün şartlarına yanıt verecek şekilde iyileştirilmiş, yeni teknolojilerden yararlanma olanakları artırılmış ve pazarda rekabet edebilme yetenekleri geliştirilmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlamış endüstriyel bölgelerin hepsinin başarısındaki ortak nokta, müşteri gereksinimleri merkezli (müşteri odaklı – talep odaklı) olarak aynı değer zinciri üzerinde yer alan firmalar arasında oluşturulmuş kümelenmelerin varlığıdır (Humphrey ve Schmitz, 1995).

Bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada; bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili şirketleri koordine etmede ve gelişimi ölçmede ve teşvik etmede daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır (Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004). Kümeler rekabet gücünü üç yoldan etkilerler (Bulu ve Eraslan, 2004):

- Kümelenme içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini artırarak,
- Gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliği yönlendirerek,
- Kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek.

Dolayısıyla, aynı ürünleri üreten birkaç üreticinin aynı coğrafik alanda bir araya gelmeleri (kümelenmeler) bazı avantajlar sağlar. Onların bazı konularda uzmanlaşmalarına yola açar, tedarikçileri ve satıcıları bu bölgeye çeker, bir uzman işçi havuzunun oluşumuna olanak sağlar ve dışsal ekonomiler yaratır. Rabellotti (1995)'nin ifade ettiği gibi, dışsal ekonomiler, üretim girdilerine kolaylıkla ulaşabilme gibi durağan kazanımlardan, inovasyonun nasıl sağlanacağına ilişkin yeni görüşlerin hızlıca yayılması gibi dinamik kazanımlara kadar geniş bir alanı kapsar. Aynı sektörde ve coğrafik alanda bulunmak geniş bir yelpazedeki müşterek etkinlikleri de kolaylaştırır. Bu etkinlikler, yerel üreticileri devletle yaşayabilecekleri anlaşmazlıklarda koruyacak derneklerin oluşumu gibi statik konulardan, yeni pazarlar bulabilmek amacıyla bir grup üreticinin dış ticaret fuarlarına katılımının sağlanması gibi dinamik konulara kadar geniş bir alanı içerisine alır (Humphrey ve Schmitz, 1995).

Gelişmiş ülkelerdeki endüstriyel kümelenmelerin iki zıt büyüme yoluna sahip oldukları ifade edilmiştir. Bunlardan birisi *gelişmiş yol– high road* diğeri ise *düşük yol– low road*'dur. Gelişmiş yol Avrupa'daki başarılı endüstriyel bölgelerin özelliklerini kapsamında barındırır ve inovasyon, yüksek kalite, fonksiyonel esneklik ve iyi çalışma koşulları ile özdeşleşmiştir. Düşük yol ise düşük fiyat, ucuz materyal, sayısal işçi esnekliği ve ucuz işgücü temelli rekabet üzerine kurgulanmıştır. Avrupa literatüründe her iki yol birbirinden bağımsız ve kendine özgü yollar olarak kabul görür ve düşmanca rekabet aracılığıyla düşük yolun, gelişmiş yola zarar verdiği kabul edilir (Humphrey ve Schmitz, 1995).

Schmitz (1989), birçok gelişmekte olan ülkede bulunan büyük işgücü fazlalığının, inovasyon ve kalite geliştirme yöntemiyle rekabet üstünlüğü sağlama anlayışı yerine, düşük ücretler ile rekabetçiliği teşvik ettiğini söylemiştir. Buna

rağmen, Nadvi ve Schmitz (1994), Schmitz'in söylevinin gelişmekte olan ülkelerde yaşanan kümelenmeleri tam olarak yansıtamadığını ve gelişmekte olan ülkelerdeki kümelenmelerden bir kısmının düşük yol özelliğini gösterirken diğer bazılarının ise her iki yolun özelliklerine uyumlu bir yapıda geliştiklerini belirtmişlerdir. Bazen inovasyon ve ucuz işgücü aynı firmalar içerisinde bir arada görülmektedirler. Bazen de yüksek ve düşük inovasyon firmaları yan yana aynı kümelenmede yer alabilmekte ancak farklı pazarlara hizmet sunmaktadırlar (Humphrey ve Schmitz, 1995).

İnovasyon: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için bilim adamları, araştırmacılar ve uygulayıcılar inovasyonun gerekliliği ve önemi üzerinde durmaktadırlar. Örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için, yeni ve/ veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedürler üzerinde odaklanmaktadırlar. Bir başka ifadeyle, firmaların ürünlerini, hizmetlerini, üretim yöntemlerini ve yönetsel anlayışlarını sürekli olarak değiştirerek ve yenileyerek rekabet edebilecekleri ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, bilim ve teknoloji dünyasının son yıllardaki en güncel sözcüklerinden birisi inovasyondur. İnovasyon sayesinde ülkelerin ekonomik büyüme ve gelişmelerinin gerçekleşebileceği, yaşam kalitesinin iyileşeceği ve firmaların rekabet güçlerinin artacağı belirtilmektedir (Oerlemans ve diğerleri, 2001). İnovasyon, *yeni ve değişik bir şey yapmak* anlamındaki Latince *innovare* kökünden türetilmiş bir kavramdır. Bu açıdan Webster, inovasyonu *yeni ve farklı bir sonuç* olarak tanımlar. Türkçe karşılığı olarak *yenilenme*, *yenilik* veya *yenilikçilik* kavramlarıyla ifade edilmeye çalışılmışsa da, söz konusu kavramlar inovasyon sözcüğünün ancak bir kısmını tanımlayabilmektedir. İnovasyon kavramı, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Bu nedenle, *inovasyon* teknik bir sözcük olarak kabul edilmiş ve tıpkı *motivasyon* sözcüğünde olduğu gibi dilimize yerleşmiştir. İnovasyon denilince, bilim ve teknoloji kullanılarak ekonomik ve toplumsal yararlar yaratacak çıktılara ulaşılması ifade edilmektedir. Bu bağlamda, inovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik olmayıp, bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsar. İnovasyon ile amaçlanan, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve bu yararın pazarlanabilir, somut bir çıktıya dönüştürülmesidir. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamlı bir yenilenme olayı olmayıp,

yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir.

Sürdürülebilir gelişme, performans ve rekabet avantajının itici gücü olarak kabul edilen inovasyonun önemi konusu literatürde geniş bir şekilde yer almaktadır (McEvily ve diğerleri, 2004; Shoham ve Fiegenbaum 2002; Roberts 1999; Hitt ve diğerleri, 1996; Banbury ve Mitchell 1995). Bu konuda Kanter (1999) *günümüz iş dünyasında kazanmak için inovasyon zorunludur* diyerek inovasyonun önemine vurgu yapmıştır. Buna karşın, inovasyon konusundaki mevcut literatür, ürün geliştirmeyle ilişkili olan yaratıcılık, yeterli kaynağa sahiplik, şirket birleşmeleri, kapasite küçültme, maliyeti düşürme ve firma büyüklükleri gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak, son zamanlarda esnek üretim sistemleri sayesinde daha kısaltılmış üretim döngüsü içerisinde müşteri talep ve beklentilerinin karşılanması konusu ön plana çıkmaktadır (O'Regan ve Ghobadian 2005). İnovasyon literatüründe, farklı inovasyon tanımları yer almaktadır. İnovasyon; değer yaratan fikirlerin uygulanması (Linder ve diğerleri 2003), rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynak olarak yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve hızlıca pazara sunulması (Terziovski 2004) olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre inovasyon; yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya yeni bir pazarlama metodu, örgütsel metot, örgütsel iş ortamı ve dışsal ilişkiler geliştirmek ve uygulamaktan ibarettir (U.S. Census Bureau 2006). Porter (1990) inovasyonu hem teknolojiye yeni gelişmeler hem de işleri daha iyi yapan yeni metotlar ya da yollar sağlamak; ürün değişimleriyle, süreç değişimleriyle, pazarlamaya yeni yaklaşımlarla, yeni dağıtım şekilleriyle ve yeni kapsam kavramlarıyla açıklamaktadır.

İnovasyon, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi- yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, *bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi* ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, *pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti* de anlatır (European Commission, 1995).

O halde inovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet, pazarlama metodu, üretim yöntemi veya örgütsel anlayış geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Bu tanımlar inovasyonun, ürün geliştirme, yeni süreç teknolojilerinin geliştirilmesi, yenilikçi yönetsel uygulamalar, yeni örgütsel metotlar ve yeni pazarlama metotları gibi değişik türleri olduğuna işaret etmektedirler (Zott, 2003; Glynn, 1996). Ayrıca, inovasyon tanımlarında, yaratılan yeniliğin gerek var olanın küçük adımlar halinde artımsal olarak iyileştirilmesi/ geliştirilmesi (ürün ve hizmetin geliştirilmesi), gerekse köklü yenilik (tamamen yeni bir ürün veya pazarlama metodunun geliştirilmesi) haline dönüştürülmesine vurgu yapılmış ve her ne biçimde olursa olsun mutlak anlamda *pazarlanabilirlik* olgusuna da dikkat çekilmiştir.

Ürün, hizmet, üretim ve pazarlama metodunun inovasyonu, bilişim teknolojileri, teknik bilimler veya diğer teknoloji ilintili disiplinler gibi yeni geliştirilmiş teknolojilerin geliştirilmesi veya kullanımının bir sonucudur (Oerlemans ve diğerleri, 2001). Bu nedenle, inovasyonun yeni teknoloji gelişimine, mevcut teknolojilerin yeni kombinasyonlarına ya da gereksinim duyulan diğer bilgilere dayandığı söylenilebilir (Innovation Survey 2000-2002). Ancak, inovasyon yalnızca teknolojik bir olgu olmayıp, aynı zamanda psikolojik ve sosyo-kültürel doğaya sahiptir. Çünkü, bir ürün, hizmet, pazarlama metodu veya yönetsel anlayışın inovasyon yöntemi bireyden bireye, örgütten örgüte hatta ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Örneğin, bireyin demografik özellikleri (yaş, yetişme alanı vb.), sosyoekonomik (ücret, sosyal sınıf vb.), psikolojik (kişilik, geniş düşünme vb.) ve kültürel (değer yargıları vb.) durumu, inovasyondan ne anladığını ve inovasyona bakış açısını etkiler (Daghfous ve diğerleri, 1999).

İnovasyon Türleri

Literatürde, inovasyonun dört türüne sıkça yer verilmiştir. Bunlar; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon inovasyonudur¹. Bu türlerden herhangi birisi veya türlerin değişik kombinasyonları ile inovasyon gerçekleştirilir (Hjalager, 2002).

¹ İnovasyon türleri farklı kaynaklarda, farklı isimlerle ifade edilmiştir. Örneğin Hjalager (2002) makalesinde, ürün, süreç, yönetsel, lojistik ve kurumsal inovasyon türlerine yer vermiştir.

Ürün inovasyonu, modern örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri, büyümeleri, pazar değerlerini artırmaları ve rekabetçi konumlarını koruma ve geliştirmeleri için bir zorunluluktur (Hart, 1996; Johne, 1999; *Strategic Direction 2004*). Ürün inovasyonu, tamamen yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir mal ve hizmetin pazara sunulmasıdır. Son yıllarda turizm alanında gerçekleştirilen ürün inovasyonuna örnek olarak çevresel sürdürülebilir konaklama olanakları ve yöresel gelenekleri içeren programlar gösterilebilir (Hjalager, 2002).

Süreç inovasyonu, bir yandan kalitenin korunması ve geliştirilmesi anlamına gelirken diğer yandan maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur (Johne 1999; Hart 1996). Süreç inovasyonu, mal veya hizmete ilişkin yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş, iyileştirilmiş üretim ve dağıtım yöntemleri veya diğer destekleyici aktivitelerle, tekniklerde, ekipmanlarda, yazılımda değişimin sağlanmasıdır (The Fourth Community Innovation Survey, 2004). Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş, iyileştirilmiş üretim teknolojisi, tedarik metodu ve ürünün dağıtım metodu, süreç inovasyonunun kapsamına girer. Süreç inovasyonunun çıktısı ise, üretim miktarı, ürün kalitesi, üretim ve dağıtım maliyeti ile anlam kazanır (*Innovation Survey 2000-2002*). Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ile birleştirilebilir veya sonuçlanabilir. Turizm sektöründe son yıllarda görülen süreç inovasyonuna şunlar örnek gösterilebilir: Bilgisayar destekli yönetim ve izleme sistemleri, bakım ve temizlik işlerinde robotların kullanımı gibi (Hjalager, 2002).

Genelde inovasyon, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş mal ve hizmetten fazlasını ifade eder. İşletme modelleri, yönetsel teknikler, stratejiler ve örgütsel yapılar anlamındaki inovasyona, *örgütsel inovasyon* denilir (Hamel 2006). Yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, yeni yönetsel anlayışı gerekli kılar. Bu bağlamda, örgütsel inovasyon, firmanın bilgi kullanım düzeyini, mal ve hizmet kalitesini veya iş yapma etkinliğini geliştirmek için yeni veya önemli oranda değiştirilmiş firma yapıları ya da yönetsel metotlar yaratmak ve uygulamaktır (The Fourth Community Innovation Survey, 2004). Dolayısıyla, örgütsel inovasyon; yeni veya önemli oranda geliştirilmiş bilgi yönetim sistemini; iş örgütlemelerinde önemli değişiklikleri; ortaklıklar, şirket birleşmeleri ve dış kaynak kullanımı gibi yollarla firmanın diğer firma ve kurumlarla olan ilişkilerinde yeni yöntemler geliştirilmesi veya var olanın

önemli oranda değiştirilmesini kapsar. Bir başka ifadeyle, örgütsel inovasyon kurumların çalışmasında, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerde farklılık yaratmaktır. Turizm sektöründe sosyal veya sağlık turizm konseptinin yeniden yapılandırılmasına yönelik finansal reformlar; hassas bölgelere ulaşım olanağı sağlayacak varış yeri yönetim sistemleri ve üniteleri; kredi sağlayan kurumların kurulması veya mevcuttakilerin ve finansal olanaklar elde edebilmek için koşulların değiştirilmesi gibi uygulamalar, son yıllarda turizm sektöründe ortaya çıkan örgütsel inovasyonların örneklerini oluştururlar (Hjalager, 2002).

Pazarlama inovasyonu, hedef pazar karmasının geliştirilmesi ve seçilen pazarlara sunulacak hizmet kalitesinin artırılması konularıyla ilgilendir. Bu nedenle pazarlama inovasyonunun amacı, daha iyi potansiyel pazarlar bulmak ve hedef pazarlara daha iyi hizmet sunmaktır (Johne 1999). Pazarlama inovasyonu, mal ve hizmetlerin kabul edilebilirliğini artırmak veya yeni pazarlara girebilmek amacıyla, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda, fiyatlamada veya satış ve dağıtımda (internet satışı, doğrudan satış vb.) önemli değişikliklerle pazarlamaya yeni ve farklı bir yön verilmesidir (The Fourth Community Innovation Survey, 2004; Jankowski 2006).

Örgütsel düzeyde gerçekleştirilecek değişiklikleri güçlendirmek veya hızlarını artırmak için inovasyon araştırmaları, itme (push) ve çekme (pull) mekanizmaları olarak adlandırılan iki farklı motivatörle hareket ederler. İtme faktörleri (push factors), üretim sürecine yönelik en uygun çözümler sunan veya ürünleri müşteriler için daha çekici kılan yeni teknoloji ve uygun metotları ifade etmektedir. Çekme faktörleri (pull factors) ise bireysel müşteriler veya müşteri gruplarının taleplerinde yansıtılan faktörlerdir. Her iki faktör aynı anda eylemde bulunmasına karşın, özellikle politika tanımlarının yapılmasında aralarındaki farklılıkların dikkatlice ele alınması gerekir (Hjalager, 2002).

Kümelenme ve İnovasyon İlişkisi

İnovasyon literatüründe, inovasyon yaklaşımları olarak teknolojik, paylaşımcı ve entegre yaklaşımlardan söz edilmektedir. Kümelenme ile inovasyon ilişkisi bu yaklaşımlar bağlamında açıklanmaya çalışılacaktır.

Teknolojik Yaklaşım

Bölgesel kalkınma ve gelişme açısından inovasyon araştırmaları ile ekonomik coğrafya araştırmaları birbirlerini destekler ve tamamlar nitelikte gelişmelerini sürdürmektedirler. Ekonomik coğrafya araştırmaları, evrimci ekonominin öğrenme, inovasyon ve kurumların bölgesel kalkınma konularındaki açıklamasını içermektedir. İnovasyon araştırmaları ise teknolojik değişimin mekansal boyutunu dikkate almaya başlamıştır. Bu iki araştırma türünün karşılıklı katkı ve etkileşimi sonucu bölgesel kalkınma problemi yeni bir görünüm kazanmıştır (Cooke ve Morgan, 1994; Camagni, 1991). Yaşanan güçlü küreselleşme eğilimlerine karşın bazı bölgesel ekonomilerde ortaya çıkan büyük atılımı açıklama çabaları arasında, bu gelişmeyi organizasyonel ve teknolojik öğrenmenin aglomerasyon içinde birlikte gerçekleşmesine bağlayan açıklama özellikle dikkat çekmiştir.

Önceleri, kuruluşların aynı mekanda kümelenmesi, coğrafi uzaklıklardan doğan işlem maliyetlerini azaltma arayışına bağlanmakta ve bu nedenle kuruluşlar arasındaki ilişkiler *ticarete konu karşılıklı bağımlılıklar* (yerel girdi-çıkı ilişkileri) ile sınırlı tutulmaktaydı. Daha sonraları, kümelerin kalıcılığı yayılan teknolojik dışsallık, emek pazarları, yerel konvansiyonlar, normlar ve değerler, kamu kurumları gibi yerel karakterli *ticarete konu karşılıklı bağımlılıklar* ile açıklanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, *bölge* yeni bir teorik konum kazanmış, sosyal, beşeri ve kolektif karakterli *kapalı bilgi* ile başlayan bölgesel sistem çözümlemesi küreselleşme ve yerelleşmeyi birlikte içeren bir modele doğru yöneltilmiştir (Storper, 1995).

Paylaşımçı Yaklaşım

İnovasyonda paylaşımçı yaklaşım, hem bilginin üretilmesi, hem de paylaşılması ve yayılarak uygulanması süreçlerini ifade ederek, politikanın odağını kurumlar arasındaki etkileşime taşır. *Ulusal İnovasyon Sistemi* terimi bu kurumlar bütünü ve bilgi akışını ifade eder. İnovasyonun başarıyla yönetimi, sürekli bir öğrenme süreci ile gerçekleştiğinden, öğrenmeyi hızlandırmak ve etkin kılmak için yaşanan başarı ve başarısızlıklardan örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için mekanizmalar oluşturulmalıdır. Firmalar tarafından yaratılan bilginin (kapalı bilgi) diğer firmalar tarafından elde edilmesi ve uygulamaya aktarılabilmesi için firmalar arası işbirlikleri ve kümelenmeler önem kazanmaktadır.

Paylaşılması bir vizyon oluşturup, bilginin paylaşılabilmesi için, bölgenin inovasyon yeteneği, bölgesel ekonomilerin kompozisyonu, inovasyon koşulları ve kümelerin gelişmesi ile ilgili araştırmaların yapılması ve işbirliğinde yer alacak kuruluşların iyi tanınması önemlidir. Bu hedefin erişildiği ülke, bölge veya sektörlerde başarılı kümelenmeler, hem geleneksel hem de yeni teknoloji alanlarında, ekonomik topluluk kimlikleriyle karşılıklı kazanımlar elde ederek rekabet edebilirliklerini artırabilirler. Kümelenmeler, inovasyon politikalarını müşteri istek ve beklentilerine göre tasarlama olanağını oluştururlar.

Entegre Yaklaşım

Artan liberalizasyon ve küreselleşme süreci ile birlikte bilgi ekonomilerinin gittikçe güçlendiği günümüzde, ülkelerin bilgi üretme, öğrenme ve bunları ekonomik amaçlarla kullanma kapasitelerinin geliştirilmesi, bu ülkelerin uluslararası inovasyon sistemlerine ne derece entegre olduklarıyla ilintilidir. Örneğin, AB'nin gerçekleştirdiği entegrasyon büyük bir inovasyon sistemi yaratmış ve üye ülkelerin ekonomik etkinliğini artırmıştır (Joseph, 1999). Bu bağlamda, ülkeler ve toplumlar gerçeğinde olduğu gibi firmalar ve sektörler düzleminde de bilginin ortak kullanımı ve inovasyonun sağlanabilmesi açısından dışa açık bir anlayışla birbirlerinin bilgi birikiminden yararlanabilecek firmalar arasında kümelenmeler oluşturulması önemlidir.

Kümelenme teorisine göre, rekabet edebilirlik ile bir firmanın ya da bir kümelenmenin hizmet/ ürün geliştirme ve sürekli inovasyon yapabilmesi arasında anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bir kümelenme içerisinde firmaların birbirlerine olan yakınlıkları, daha fazla inovasyon imkanları yaratan bir çevrenin oluşmasına olanak sağlamaktadır (Nordin, 2003).

Turizm Sektörüne Sistemik Bir Yaklaşım ve Kümelenme

Porter'in araştırmalarında olduğu gibi birçok kümelenme araştırmaları genellikle imalat sektöründe yapılmıştır. Hizmet sektörünün hızlıca büyümesine ve gelecek potansiyeline karşın, araştırmalardaki imalat sektörünün üstünlüğü halen devam etmektedir. Dünya Turizm Örgütü'ne (World Tourism Organization – WTO) göre turizm, dünyanın en büyük endüstrisi olup, gelecekte de iş fırsatları yaratmaya devam edecek birkaç önemli sektörden birisidir. Bu nedenle turizm, bölgesel ve ulusal

kalkınmanın önemli bir aracıdır. Bugün dahi birçok ülke ve bölge için gelir ve istihdam yaratan çok önemli bir kaynaktır. Nordin'e (2003) göre, turizm bugün dahi dünya ekonomisinde en az araştırılmış endüstridir. Kümelenme yaklaşımli bir araştırmanın, turizm sektörü gibi kendine özgü özellikleri bulunan bir hizmet sektöründe yapılması, özel bir önem taşımaktadır.

Turizm sektörünün sınırları oldukça geniş bir alana yayılmış olduğundan, boyutlarının tam anlamıyla ölçümlenmesi oldukça zordur. Turizm amaçlı olarak, ikamet edilen yerden ayrıldıktan sonra talep edilmeye başlanan bir çok ürün ve hizmet turizm sektörünün kapsamı dahiline girdiğinden, turizm sektörü diğer sektörlerdeki bir çok bölümleri kendi bünyesinde birleştirir. Restoranlar, oteller, hava yolları, seyahat acenteleri, alış-veriş mağazaları gibi çok farklı işletme türlerini kapsamında bulundurması açısından, turizm sektörü diğer sektörlerden oldukça farklı bir yapı sergiler. Konuya bu açıdan yaklaşan bazı araştırmacılar, homojen olmayan ürünlerin üretildiği ve üretim sürecinde oldukça farklı teknolojilerin kullanıldığı turizm olgusunun, kendi başına bir sektör olarak tanımlanıp tanımlanamayacağını dahi tartışmışlardır (Ioannides ve Debbage, 1998).

İmalat sektöründe öncül firmalar, ürünleri müşteriye sunmadan önce kalitesini kontrol etme ve değer zincirindeki diğer aktörlerin işlerini tatmin edici düzeyde yapıp yapmadıklarını inceleme olanağına sahiptirler. Ancak, turizm ürünlerinin büyük çoğunluğu aynı zamanda üretilip müşteriye sunumları yapıldığından, turizm sektöründeki bir öncül firmanın her ürünü müşteriye sunmadan önce kontrol etme olanağı bulunmamaktadır. Ancak, bir turistın ziyaret ettiği turizm bölgesine ilişkin deneyimleri, aldığı bütün hizmetlerin toplamıyla ilişkili olduğu için, örneğin, konakladığı otelden çok memnun ayrılmasına karşın, otelin yakınındaki bir restorandan memnun kalmayan turist, aynı otele ve turizm bölgesine bir daha gelmeyebilir. Diğer taraftan, şayet değer zincirindeki bütün oyuncular işlerini müşteriye tatmin edecek şekilde yaparlarsa, bu durumda da sinerji etkisi sağlanmış olur. Nitekim, kümelenme üyeleri arasındaki dostane ilişkiler, bütünün, parçaların toplamından daha büyük olması sonucunu doğurur. Tipik bir turizm kümelenmesinde, örneğin, bir ziyaretçinin kalite deneyimi yalnızca temel aktivitelerden hoşnutluk düzeyine değil, aynı zamanda oteller, restoranlar, alış-veriş merkezleri ve ulaşım imkanları gibi tamamlayıcı işletmelerin etkinliğine de bağlıdır. Kümenin üyeleri

birbirlerine tamamen bağımlı olduklarından, birinin sergileyeceği başarı diğerlerinin de başarısını artıracakı öngörülmektedir (Porter, 1998). Bu bağlamda, turizm sektöründeki operatörler işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürerek, müşterek pazar paylarını ve kapasitelerini artırabilirler. Artan fırsatlardan ve gelirden, kümelenme içerisinde yer alan bütün taraflar faydalanabilir (Nordin, 2003).

Bir çok turizm kümelenmesi, dışarıda kullanılan ekipmanlar, dizayn, içecek ve yiyecek gibi ilişkili endüstriler ve destekleyici kümelenmeler ile güçlü bağlantılara sahiptirler. Müşteri taleplerini karşılayabilmek için turizm işletmeleri ile sektör dışındaki ilgili aktörler arasında bir ilişkiler sisteminin bulunması gerekmektedir (Nordin, 2003).

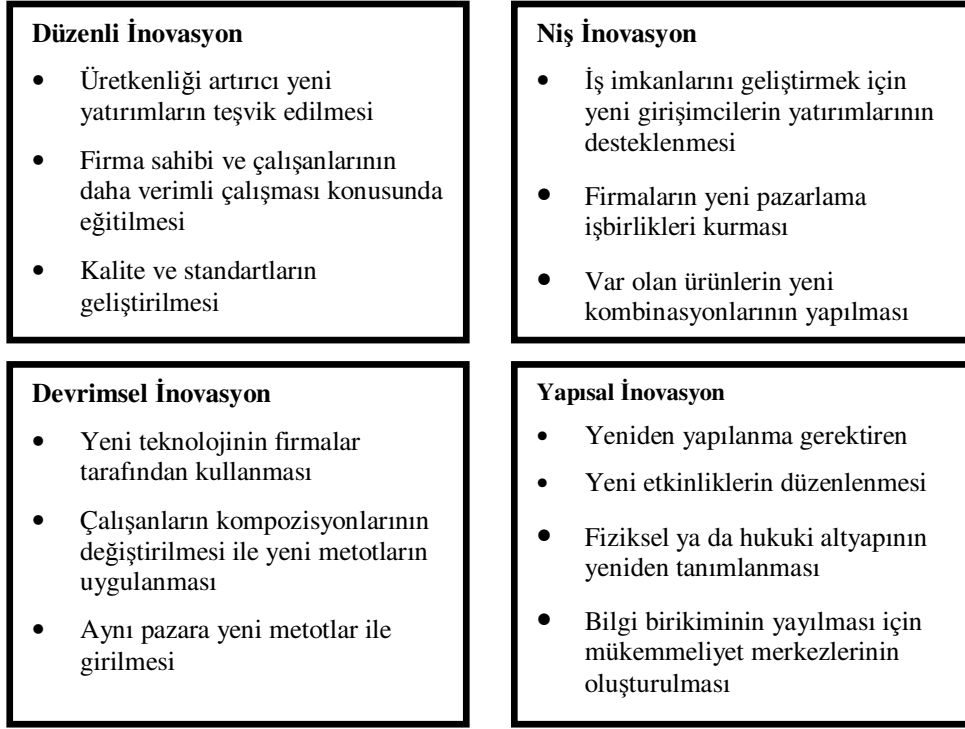
Turizm Sektöründe İnovasyon²

Turizm sektörünün gelişimi ile inovasyon düzeyi arasında bir korelasyon bulunduğu ilişkin, literatürde çeşitli deliller bulunmaktadır (Nordin, 2003). Yapılan literatür taraması sonucunda, inovasyon konusunu turizm sektöründe inceleyen bazı araştırmacıların (örneğin; Hjalager, 2002) Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımını kullandıkları bilgisine ulaşılmıştır. Bu bağlamda, Abernathy ve Clark (1985) tarafından geliştirilen ve Hjalager tarafından turizm sektörüne uyarlanan model, bu makale için de temel araştırma modeli olarak benimsenmiş ve alan araştırması bu model çerçevesinde kurgulanmıştır (Hjalager, 2002).

Modelde dört tür inovasyon tanımlanmıştır: düzenli (*regular*), niş (*niche*), devrimsel (*revolutionary*) ve yapısal (*architectural*). Her bir inovasyon türü, bilgi ve ortak yapılar bağlamında farklı çıktı demetlerine sahiptirler. İnovasyon türleri arasında en geniş açılımı olan yapısal inovasyondur. Yapısal inovasyon, yalnızca endüstri içindeki değişimleri ima etmez aynı zamanda kullanılacağı toplum içindeki değişimleri de ifade eder. En az radikal olan inovasyon türü düzenli (*regular*) inovasyon olup, belirli bir zaman dilimi içerisinde etkisi oldukça önemli boyutlara ulaşabilir (Hjalager, 2002).

² Turizm sektöründe inovasyon konusunda yazılmış çok az sayıda yayın bulunduğundan, buradaki bilgiler çoğunlukla Hjalager (2002), Nordin (2003) ve Abernathy ve Clark (1985)'in çalışmalarından esinlenerek yazılmıştır.

Şekil 1: Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle)



Kaynak: Hjalager, 2002: 467.

Düzenli inovasyonun turizm sektöründeki örnekleri şunlardır (Hjalager, 2002):

- Daha büyük yapılar için yeni yatırımlar (geniş olanakların sunulduğu daha büyük oteller gibi) yapmak.
- Teknoloji veya zaman programlaması süreçlerini değiştirerek, yapısal tıkanıklıkları gidermek.
- Geliştirilmiş, hızlandırılmış servis veya müşteriye sunulan avantajların artırılması ile sonuçlanan hizmet içi eğitim düzenlemek.
- İyi tanımlanmış bir yöntemle kalite standartlarını iyileştirmek (örneğin, iki yıldızlıdan üç yıldızlı sınıfa yükseltmek).
- Aynı ürün ve metotlarla yeni pazarlara ulaşmak.

Niş inovasyonu, temel yetenek ve bilgiyi hariç tutarak, işbirlikçi yapılara karşı çıkma eğilimindedir. Turizm sektöründeki araştırmacı ve uygulayıcılar, bu kategoride daha çok fırsatlar üzerine odaklanmaktadır. Bu konudaki örnekler (Hjalager, 2002):

- Mevcut firmaları tamamlayacak yeni firma kategorileri (örneğin yeni yabancı yatırımcılar gibi) turizm alanlarına ya da varış noktalarına çağrılabilir. Diğer tamamlayıcı ürün tedarikçileri (örneğin, bazı perakendeci türleri veya sağlık hizmeti sunucuları gibi) turizm sektörünün kendileri için yeni bir pazar alanı olacağı konusunda ikna edilebilirler.
- Pazarlama birlikleri (ittifakları) oluşturulabilir (örneğin, yeni müşteri gruplarına ulaşabilmek için uzmanlaşmış tur operatörleri ile oluşturulacak ittifaklar).
- Mevcut ürünlerin yeni kombinasyonları oluşturulabilir.

Devrimsel inovasyonlar, dışsal yapıları değiştirmeksizin, yetenekler üzerinde radikal etkilere sahiptirler. Örneğin, gereksinim duyulan beceri ve yetenekte toplu bir değişim ile sektör, bir bütün olarak etkilenebilir. Firma veya varış noktası düzeyinde devrimsel inovasyon aşağıdaki çıktılarına sahip olabilir (Hjalager, 2002):

- Yeni teknolojinin firma içerisinde yayılmasıyla, personel ya şimdiye kadar yaptıkları işi durduracak ya da başka tarzla yapmaya başlayacaklardır. Mutfak ekipmanlarının geliştirilmesi ve önceden pişirilmiş yiyeceklerin (hazır yiyecek) tedariki uygulamalarının kombine bir sonucu olarak, restoranlarda aşçılık yeteneğine olan gereksinimin azalması, en ekstrem duruma örnek olarak verilebilir.
- Müşteriler ve tedarikçiler aynı iken, elektronik pazarlama ve satış, broşür ve el ilanı dağıtımından farklıdır.

Yapısal inovasyonlar, genel yapıları değiştirme ve yeni kurallar belirleme eğilimindedir. Bu sayede turizm anlayışında önemli değişiklikler yapılmış olunur (Hjalager, 2002).

- Yeni kaynakların keşfedilmesi. Örneğin, Kuzey kutbu yakınındaki buz turizmde (Arctic tourism) buzdan oteller inşa edilmesi için yeni tasarımcı, ekipman, pazarlamacı vb.lerine gereksinim duyulur.
- Altyapının yeniden tanımlanması (örneğin, çevresel yasaların bir sonucu olarak). Sahil boyunca yeni turizm olanaklarının yasaklanması, diğer alanların ekonomik potansiyellerinin yeniden tanımlanmasına gereksinim yaratır.

Araştırmanın Yöntemi

Hem dünya genelinde hemde ülkemizde kümelenme yaklaşımı çerçevesinde incelenen konuların yeni, doğal olarak yetersiz olması, aynı zamanda konu kapsamında yapılan analiz tekniklerinin çok büyük bir kısmının sayısal olmayan kalitatif yöntemler ile elde edilmesi bu çalışmada da aynı tekniklerin kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılarak verilere ulaşılması tercih edilmiştir.

Çalışma, kümelenme yaklaşımını kullanarak Türk turizm sektörü kümelenmeleri ile inovasyon arasındaki ilişkiyi irdelemenin yanısıra, farklı bölgelerde yer alan turizm kümelenmelerinin inovasyona olan etkisini araştırmak amacını taşımaktadır.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için nitel araştırma yöntemlerinden ikincil ve birincil veri toplama teknikleri kullanılmıştır. İkincil veri araştırması olarak, geniş bir literatür çalışması yapılarak kümelenme yaklaşımı, rekabetçilik ve inovasyon kapsamında turizm ile ilgili temel değişkenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın diğer kısmı ise, temel değişkenlerin saptanmasından sonra, birincil kaynaklar ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, grup tartışması, saha gözlem ve derinlemesine mülakat yöntemleri kullanılmıştır.

Saha gözlem (*site visiting*) çalışması Beyoğlu, Sultanhamet, Amasra, Bolu ve Fethiye (Ölüdeniz) bölgelerinde gerçekleştirilmiştir. Geleneksel turizm (*deniz-kum-güneş*) faaliyetleri ile birlikte *alternatif turizm* çeşitlerinin de gerçekleştirildiği bölgelerde her bir çalışma yaklaşık olarak 1 yıl sürmüştür. Sahadan elde edilen verilerin bir kısmı dijital ortamda (sesli ve görüntülü olarak) kaydedilmiş olup daha sonra araştırma için deşifre edilmiştir. Saha gözlem sırasında, özellikle bir çok değişkenin yanısıra, kümelenmelerin inovasyona etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın grup tartışması (*focus group*) aşamasında grup üyelerinin etkileşimini sağlamak, yaşanmış saha tecrübelerini ve meslekî birikimlerini ve kendi düşüncelerini açığa çıkarmak, aynı zamanda, yorum yapmalarını teşvik edebilecek bir çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda, tüm bölgelerde (5 ayrı bölge) sektörel birikime ve tecrübeye sahip 8 farklı kişi (*uzman, kanaat önderi, yerel yönetici, kamu yöneticisi, sivil toplum kuruluşu yöneticisi, girişimci*) uzmanı ile toplantı yapılmıştır. Her bir

grup tartişması yaklaşık iki saat sürmüş çalışmanın amacı doğrultusunda gerekli bilgiler not alınarak kaydedilmiştir. Tartışmaya katılanların kendi düşüncelerini daha rahat ifade etmeleri açısından herhangi bir ses ve/veya görüntü cihazı kullanılmamıştır. Tartışma sonucunda ikincil kaynaklardan elde edilmiş kümelenme bazlı temel değişkenler üzerinde yoğunlaşılmış, ve kümelenme-inovasyon ilişkisi irdelenmiştir.

Araştırmada son olarak derinlemesine mülakat yöntemi (*semi-structured in-depth interview*) kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinde en çok kullanılan veri toplama tekniklerinden birisi olan görüşme; cevaplayıcının kişisel algılarını, düşüncelerini ve tahminlerini, aynı zamanda, araştırılan konular hakkında sorunların ve çözüm önerilerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, Türk turizm sektöründe kümelenme-inovasyon ilişkisini ortaya çıkarmak yönünde incelenen bölgelerde 25 farklı kişi ile mülakat yapılmıştır. Açık uçlu sorular sayesinde görüşme yapılan kişilerden çok çeşitli yanıtlar alınmış, kişilerin belirli kalıplar dayatmaksızın istediği yanıtları verebilmesi sağlanmış ve önemli bulduğu hususların belirlenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın Analizi

Üzerinde çalışılan 5 farklı turizm kümelenmesinde veri toplama teknikleri ile elde edilen veriler ile değerlendirilen inovasyon örnekleri Abernathy ve Clark'ın modeline uygun olarak Tablo 1'deki gibi sınıflandırılmıştır. Aşağdaki Tabloda da ifade edildiği gibi Sultanahmet turizm kümelenmesi düzenli inovasyonun 2 ayrı altbaşlığında örneklere sahipken, Bolu ve Ölüdeniz turizm kümelenmelerinin sadece birer altbaşlık örneğine sahip oldukları gözlenmiştir. Amasra ve Bolu turizm kümelenmelerinde ise hiç düzenli inovasyon örneğine rastlanamamıştır.

Tablo 1. Beyoğlu, Sultanahmet, Amasra, Bolu ve Ölüdeniz Turizm Kümelenmelerinde Tespit Edilen İnovasyon Çeşitleri

	Beyoğlu	Sultanahmet	Amasra	Bolu	Ölüdeniz
Düzenli İnovasyon					
Üretkenliği artırıcı yeni yatırımların teşvik edilmesi					X
Firma sahibi ve çalışanlarının daha verimli çalışması konusunda eğitilmesi		X			
Kalite ve standartların geliştirilmesi	X	X			
Niş İnovasyon					
İş imkanlarını geliştirmek için yeni girişimcilerin yatırımlarının desteklenmesi				X	
Firmaların yeni pazarlama işbirlikleri kurması		X			
Varolan ürünlerin yeni kombinasyonlarının yapılması	X	X		X	X
Devrimsel İnovasyon					
Yeni teknolojinin firmalar tarafından kullanması		X			
Çalışanların kompozisyonlarının değiştirilmesi ile yeni metodların uygulaması					
Aynı pazara yeni medotlar ile girilmesi		X	X		
Yapısal İnovasyon					
Yeniden yapılanma gerektiren yeni etkinliklerin düzenlenmesi					X
Fiziksel ya da hukuki altyapının yeniden tanımlanması	X				X
Bilgi birikiminin yayılması için mükemmeliyet merkezlerinin oluşturulması		X			

Niş inovasyon başlığı altında Sultanahmet ve Bolu turizm kümelenmelerinde 2 altbaşlıkta inovasyon örnekleri saptanırken, Beyoğlu ve Ölüdeniz turizm kümelenmelerinde varolan ürünlerin yeni kombinasyonlarının yapılması başlığı altında birer innovasyon saptanmıştır.

Devrimsel inovasyon başlığı altında Sultanahmet turizm kümelenmesinde 2 başlık Amasra turizm kümelenmesinde bir başlık altında inovasyon örneği saptanmıştır. Devrimsel inovasyon'da Beyoğlu, Bolu ve Ölüdeniz turizm kümelenmelerinde herhangi bir örnek bulunamamıştır.

Yapısal inovasyon başlığı altında Beyoğlu ve Sultanahmet turizm kümelenmelerinde birer ve Ölüdeniz turizm kümelenmelerinde 2 adet inovasyon

örneği tesbit edilmiştir. Bu başlık altında Amasra ve Bolu turizm kümelenmelerinde herhangi bir örnek inovasyona rastlanmamıştır.

Yapılan mülakatlarda tesbit edilen 20 adet inovasyon örneği Abernathy ve Clark modeline göre 17 başlık altında sınıflandırılmış, inovasyonların meydana gelme mekanizmaları analiz edilmiş ve elde edilen bulgular inovasyonun kendisinin ve oluşma mekanizmasının yapısı itibarı ile analizi yapılan 5 turizm kümelenmesi bazında aşağıda özetlenmiştir.

Düzenli İnovasyonlar

Üretkenliği Artırıcı Yeni Yatırımların Teşvik Edilmesi

2006 yılında *Ölüdeniz*'de daha fazla uçuş pisti açılması için çalışmalar yapılmış ve 900 metre pisti açılmıştır. Böylece zirve de sert rüzgar ve/veya bulut yüzünden uçuş yapılamaması durumunda 900 metre pisti kullanılmaya başlanmıştır. 900 metre pistinin açılmasındaki mekanizma şöyle oluşmuştur. Uçuşların yapıldığı yüksek uçuş pistleri Orman Bakanlığı tarafından gelir elde etmek amacıyla bir firmaya ihale ile verilince uçuş başı maliyet bu firmanın Babadağ'a çıkış fiyatlarını artırması sebebi ile artmıştır. Bu durum yamaçparaşütü firmalarını başka kalkış pistleri bulmaya zorunluluğuna itmiş ve aranan pist Babadağ'ın başka bir yerinde 900 metre irtifada bulunmuştur. Bir yamaçparaşütü firması köy arasizi olan arsayı satınalmış ve uçuşa uygun hale getirmiştir. Bu yeni uçuş pistinden diğer yamaçparaşütü firmaları da çok daha düşük bir bedelle uçuş yapma imkanına kavuşmuşlardır.

Firma Sahibi ve Çalışanlarını Daha Verimli Çalışması Konusunda Eğitilmesi

Dünyada özellikle gelişmiş ölkelerde yaygın olarak kullanılmaya başlayan *yönetim bilgi sistemlerinin* işletmelerde kullanılması işletmelerin verimliliğini artırmaktadır. Benzeri yazılımların *Sultanahmet* otel ve acentalarında kullanılmasının işletmelerin daha verimli çalışmalarına katkıda bulunacağı düşünölmüş bu çerçevede Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK)'ın liderliğindeki turizm yerel komitesi Sultanahmetli katılımcılara bilgisayarların otellerde kullanım alanları ile ilgili bir eğitim vermiştir. Bunun sonucu bu teknolojik yenilik işletmelere sağlayacağı verimlilik artışı sebebi ile pilot olarak bazı işletmelerde uygulanmış;

kümelenme içerisindeki firmaların bu teknolojiyi etkin şekilde kullanılması diğer oyuncular tarafından kısa zamanda *kopyalanmasına* sebep olmuştur.

Kalite ve Standartların Geliştirilmesi

Sultanahmet'te turistlerin adres bulmaları çok zor oluyordu; çünkü sokak isimleri hem eksikti, hem de olanların da görünüşleri estetik açıdan iyi değildi. Yerel komite sokak tabelalarının yeniden yapılması ve yerlerine takılmasını sağladı. Bu projenin hayata geçirilmesinde turistlerden gelen *talepler* etkili oldu.

Turistlerden gelen *talepler* sonrasında *Sultanahmet*'te özel kıyafetler giymiş turizm güvenlik görevlileri oluşturuldu. Bu değişikliğin yapılması daha önce uzun namlulu silahlarla turizm bölgesinde görev yapan güvenlik görevlilerinin görüntü itibarı ile yanlış bir algı oluşturması sonucu gerçekleştirildi.

Osmanlı İmparatorluğu ve Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde ağırlıklı olarak yabancıların yaşadığı *Beyoğlu* ikibinli yıllar ile yeniden eski popülerliğini kazanarak bir turizm merkezi haline geldi. Bununla birlikte ardı ardına restoranlarda zehirlenme vakaları bölgenin imajına zarar vermeye başladı. Bunun üzerine Beyoğlu Belediyesi restoranların hijyen açısından denetlendiğini gösteren bir belgeyi ortaya çıkan güvensizliğin kaldırılması *zorunluluğu* sonucu vermeye başladı. Bu sayede zaman içerisinde hijyene ilişkin sorunların büyük oranda çözüldüğü gözlemlendi.

Niş İnovasyonlar

İş İmkanlarını Geliştirmek için Yeni Girişimcilerin Yatırımlarının Desteklenmesi

Bolu ili doğal kaynaklar açısından oldukça zengin olmasına rağmen yatırımcılar açısından potansiyeli bilinmeyen bir turizm bölgesiydi. Bu konudaki potansiyelin ortaya çıkarıldığı bir çalışma Bolu Ticaret ve Sanayi Odası tarafından yaptırıldıktan sonra Bolu'da yeni futbol sahalarının açılması, yeni kaplıca oteli yatırımlarının yapılması konularındaki potansiyel net olarak ortaya konuldu ve girişimcilerin bu konularda yapacakları yatırımlara destek olunacağı Bolu Valiliği tarafından ifade edildi. Bu çalışmada Bolu turizm kümelenme geliştirme projesi kapsamında ortaya çıkan eksikliklerden biri olan yeni yatırımcıların bölgeye çekilerek yeni turizm ürünlerinin il turizm sektörüne kazandırılmasının giderilmesidir. Bu proje

turizm sektöründe gelişmek isteyen Bolu'lunun turizm Pazar payını artırma *zorunluluğunun* bir sonucu olarak gerçekleştirilmiştir.

Firmaların Yeni Pazarlama İşbirlikleri Kurması

Sultanahmet'te turizm sektöründe otellerin kendi internet sitelerini yapmaları sonrasında bu mecrada gördükleri potansiyel otelleri daha etkin olmak amacı ile ortak bir girişim başlatmaya itti. Bunun için internet pazarlaması konusunda uzmanlaşmış bir acentaya kendi otellerinin odalarının satış hakkını belli bir komisyon karşılığında verdiler. Bunun sonucu olarak *Sultanahmet* otellerinin turistlere satışı ağırlıklı olarak internet üzerinden yapılmaya başlandı. Bu gelişim otellerin kendi internet sitelerinden beklenen satışı yapamamaları ve bu konuda uzmanlaşmış acenta ile anlaşılan otellerin müşteri bulmada bir adım öne geçmesi sonucu diğer oteller üzerinde oluşan bir *zorunluluk* sonucu oluştu.

Varolan Ürünlerin Yeni Kombinasyonlarının Yapılması

Sultanahmet'te konaklayan turistlerin ortalama kalış süresi 2000 yılında 2 gündü. Bu sürenin artırılması *Sultanahmet*'li otelciler için daha fazla doluluk anlamına gelecekti. Bu kapsamda şehrin tarihi yerlerinin yanında alışveriş mekanların da ziyaret edildiği bir otobüs turu uygulamaya konuldu. Bu ürün ile turistler hem tarihi yerleri ziyaret edebiliyor hem de alışveriş yapma imkanını birarada bulabiliyorlardı. Bu sayede turistlerin kalış süresinde artış sağlanmasını amaçlayan yeni bir ürün daha oluşturuldu. Bu yenilik Roma ve Paris gibi benzeri turizm merkezlerinden *kopyalanan* bir üründü.

Ölüdeniz'e yamaçparaşütü ile uçmak için gelen turistler rüzgarlı ve bulutlu günlerde uçuş yapamıyorlardı. Böyle günlerde çok güzel kumsal ve denize sahip olan *Ölüdeniz*'in imkanlarından faydalanma imkanı tur düzenleyen firmaları bu iki ürünü birleştiren paketler oluşturmaya yönlendirdi. Bu ürünün geliştirilmesinde turistlere daha iyi hizmet sunmak isteyen tur operatörlerinin *talebi* etkili oldu.

Beyoğlu tiyatro ve sinema salonları ile İstanbul'un en gözde kültür etkinlikleri mekanıdır. Ünlü İstiklal caddesine bir çok ünlü hazır giyim ve ayakkabı markasının da dükkan açması ile *Beyoğlu*'nda turistler için alışveriş ve kültür turizmi birleştirildi. Bu yeni ürün *Beyoğlu*'nun benzeri turizm ürünü kullananan Paris ve Madrid gibi turizm ve alışveriş merkezlerini *kopyalaması* sonucu oluştu.

Bolu'da spor turizmi ile kaplıca turizmini birlikte sunan oteller ikili yeni bir ürün olarak bu hizmeti pazara sundular. Bu sayede futbol antrenmanı için gelen sporcular kaplıcalardan da faydalanma imkanı bulabildiler. İki cazip ürünün birarada sunulması Bolu'ya özellikle futbol antrenmanı turizmi için yer bakan ekipler için bir avantaj sağladı. Bolu otelcileri geliştirdikleri bu yeni ürünü ile futbol kulüplerini hedefleyen diğer rakipleri üzerinde bir üstünlük sağladılar. Bu ürünün geliştirilmesi futbol kulüplerindeki turizm potansiyelini kendilerine çekmeyi hedefleyen diğer turizm bölgeleri ile rekabet edebilmek için ortaya çıkan bir *zorunluluğun* sonucu meydana geldi.

Devrimsel İnovasyonlar

Yeni Teknolojinin Firmalar Tarafından Kullanması

2000'li yılların başında internet kullanımı dünyada yaygınlaşmaya başlayınca turizm pazarlaması alanında da kullanılmaya başlandı. Otellerin kendi internet sitelerini yapması ve bu siteler üzerinden rezervasyon kabul etmesi ilk uygulamalardan idi. Bu imkanı gören *Sultanahmet* otelcileri, interneti Türkiye'de ilk defa yabancı turistlere ulaşmak için kullanılmaya başladılar. Bu yenilik bölge otelcileri tarafından hızla *kopyalandı*.

1990'ların ikinci yarısında gelişmeye başlayan yamaçparaşütü teknolojisi *Ölüdeniz*'li turizmciler tarafından yakından takip ediliyordu. Çift kişilik yamaçparaşütlerinin güvenli uçuşlara imkan vermesi ile *Ölüdeniz* dünyada çiftkişilik ticari uçuşların yapıldığı en önemli merkezlerden biri haline geldi. Bu yamaçparaşütü bir girişimci tarafından turistlerin Babadağ'dan uçurulması için kullanılınca ordaki diğer girişimciler de hızla bu yeniliği *kopyaladılar*.

Çalışanların Kompozisyonlarının Değiştirilmesi ile Yeni Metodların Uygulanması

Yapılan analizlerde incelenen 5 turizm kümelenmesinde çalışanların kompozisyonlarının değiştirildiği yeni metodların uygulanmasına dair bir örnek bulunamamıştır.

Aynı Pazara Yeni Medotlar ile Girilmesi

Amasra ilçesi özellikle Ankara'lı turistleri hedef kitle olarak belirlemiş turistik bir kıyı beldesidir. Amasra Belediyesi liderliğinde ilçenin turizm imkanlarının tanıtıldığı

internet sitesinin 2004 yılında hazırlanması Ankara'ya yönelik yeni bir pazarlama yöntemi olarak kullanılmıştır. Bu projenin hayata geçirilmesi Ankara'lı turistlerin ziyaret edebilecekleri diğer seçeneklerin web siteleri ile Amasra'ya karşı artan rekabet hamlelerinin sonucu oluşan bir *zorunluluk* ile mümkün oldu.

Sultanahmet otelleri internetin gelişmesi öncesinde hedef pazarı olan Avrupa ve ABD'li turistlere yabancı acenteler ile ulaşabiliyorlardı. İnternetin gelişmesi ile bu pazara ulaşmak yerli acentalar için mümkün olunca yerli acentalar yabancıların yerini aldı. Bu sayede turistlere ulaşmak için maliyet büyük oranda düştü. Yerli acentalardan bir tanesi interneti acentalık hizmetlerinde kullanmaya başlayınca diğer acentalara göre bir avantaj yakaladı. Bunun üzerine Sultanahmet'teki diğer acentaların bu inovasyon kopyalama *zorunluğu* oluştu.

Yapısal İnovasyonlar

Yeniden Yapılanma Gerektiren Yeni Etkinliklerin Düzenlenmesi

Her yıl sonbaharda okulların açılması sonrası *Ölüdeniz*'de aniden bir talep düşüşü oluyordu. Bu talep düşüşünü engelleyecek bir proje bulma *zorunluluğu* oluşmuştu. Çözüm olarak sonbahar ayında uluslararası yamaçparaşütü festivali düzenlenmeye başlandı. Festival tarihi tesislerin boş olduğu ölüsezona getirilerek bu dönemde turistlerin gelmesi sağlandı. Bu festivali yapabilmek için *Ölüdeniz*'li turizmcilerin uluslararası bir etkinliği düzenleyecek şekilde yapılandılar. Ortak bir iletişim komitesi kuruldu ve bu komite organizasyonun her sene yapılmasına liderlik eder hale geldi.

Fiziksel ya da Hukuki Altyapının Yeniden Tanımlanması

2005 yılında *Ölüdeniz*'de bulunan Babadağ yamaçparaşütü uçuşlarının gelirlerini toplamak üzere ihale ile bir özel firmaya verildi. 1700, 1800 ve 1900 metre kalkış pistleri olan Babadağ'ın ihalesini alan firma bu pistlerden kalkış için ücret talep ediyordu. İhaleyi alan firma yamaçparaşütü uçuş imkanlarını geliştirmedeği gibi uçuş için geçmişe göre daha fazla ücret isteme yoluna gitti. Bunun üzerine yamaçparaşütü turizmi yapan firmalar duruma itiraz ettiler ve bu konuda Ankara'nın ihaleyi iptal etmesi için büyük çapta bir eylem başlattılar. Sonuç Orman Bakanlığı ihaleyi iptal etmek ve Babadağ'ın kontrolü yerel bir vakfa devretmek *zorunda* kaldı.

Beyoğlu'nda otellerin yoğun olduğu bölge araç trafiğine kapatılmış ve yollar yaya trafiğine uygun hale getirilmiştir. Bu sayede bölgenin tamamen otel bölgesi olması yolunda önemli bir adım atılmıştır. Bölgedeki otel sahiplerinden gelen *talep* *Beyoğlu* Belediyesi tarafından dikkate alınmıştır ve uygulamaya geçirilmiştir. Trafiğe kapatılması sonrası bölgedeki diğer bina sahipleri de binalarını değerlendirirken otel yapılması yönünde tercih yaptıkları saptanmıştır.

Bilgi Birikiminin Yayılması için Mükemmeliyet Merkezlerinin Oluşturulması

Sultanahmet turizm kümelenmesinin bilgi birikiminin yazılı olarak depolanmadı ve en kolay şekilde ulaşılabilmesi için www.sultanahmetonline.org kurulmuştur. Bu internet sitesi ile *Sultanahmet*'te yapılan, sektör temsilcilerine yönelik projeler ve etkinliklerden sektör temsilcilerinin haberdar olması sağlandı. Bunun yanında *Sultanahmet* turizmcilerine yönelik bilinmesi gereken temel prensibler vs. de internet sitesinden her zaman ulaşılabilir hale getirildi. İnternet sitesinin oluşturulması, kümelenmenin oyuncularının *talep* belirtmesi neticesinde hayata geçirilen bir proje olduğu saptanmıştır.

Sultanahmet turizm kümelenmesinde sektördeki gelişmelerin yer aldığı aylık bir gazete çıkarılmaya başlanmıştır. *Sultanahmet* Postası adı ile çıkarılan gazetede kümelenme liderlerinin yazıları, sorunların saptanması, çözüm önerileri ve başarılı projeleri kapsamaktadır. Bu gazete kümelenme içerisinde bir iletişim platformu olmasının yanısıra kapsadığı bilgilerle *Sultanahmet* turizm kümelenmesinin bilgi birikimine de katkıda bulunmaktadır. Yapılan görüşmelerde gazetenin çıkarılmasında kümelenme oyuncularından ortak bir iletişim ve bilgi birikimi platformu kurulması için gelen *talebin* önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir.

Tablo 2. İnovasyon Sebeplerinin Dağılımı

İnovasyon Sebebi	Adet
Kopyalama	5
Zorunluluk	9
Talep	6

Saptanan 20 inovasyonun oluşma mekanizmaları yine inovasyonları saptamak için görüşülen kümelenme liderleri ile değerlendirildiğinde, inovasyonların oluşması

için kümelenmenin üç ana başlık altında inovasyonları etkilediği saptanmıştır. Bunlar *kopyalama*, *zorunluluk* ve *talep* başlıkları altında sınıflandırılmışlardır. Kopyalamada, kümelenme içerisindeki bir firma, bir benzerinin yaptığını herhangi bir zorunluluk ya da talep gelmediği halde yaptığı durumlar; Zorunluluk’da bir firmanın rakiplerinin uygulamaya başladığı bir inovasyonun firmanın pazar payı kaybetmesine ve karlılığının azalmasına sebep olması için yapmak zorunda olduğu inovasyonlar ve Talep’de ise kümelenme içerisindeki firmaya yine kümelenme içerisindeki diğer müşteri firmalarından gelen talep sebebi ile yaptığı inovasyonlar değerlendirilmiştir. Tablo 2’de görüleceği üzere kopyalama, zorunluluk ve talep başlıkları altında değerlendirilen bu etkiler bazı inovasyonların tek başına sebebini oluştururken bazılarının da ikili ya da üçlü olarak etkilemiştir.

Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de yeralan beş ayrı turizm kümelenmesinde oluşan inovasyonların mekanizmalarının araştırılması bu çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Üzerinde çalışılan örnekler Abernathy ve Clark’ın inovasyon modeli baz alınarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre yapılan analizlerde üzerinde çalışılan beş turizm kümelenmesinde toplam 20 adet inovasyon örneği 17 başlık altında sınıflandırılmıştır. Sultanahmet turizm kümelenmesinde toplam 7 farklı inovasyon çeşidi saptanabilmişken, bu sayı Ölüdeniz turizm kümelenmesi için 4, Beyoğlu turizm kümelenmesi için 3, Bolu turizm kümelenmesi için 2 ve Amasra turizm kümelenmesi için bir olarak sonuçlanmıştır.

Çalışmada saptanan 20 inovasyon örneğinin oluşma mekanizmaları anlaşılması adına görüşme yapılan kümelenme temsilcilerine her bir inovasyonun ne sebeple olduğu , mekanizmanın nasıl çalıştığı sorusu sorulmuştur. Bu soruların cevapları değerlendirildiğinde kümelenme içerisindeki firmaların 3 ayrı sebeple ile inovasyon yapmaya teşvik edildikleri saptanmıştır. Bunlar:

a) Kopyalama: Kümelenme içerisindeki lider (*leader*) firmalardan birinin gerçekleştirdiği inovasyon, hızlı bir şekilde kümelenmedeki izleyen (*follower*) firmalar tarafından kopyalanmaktadır. Bu kopyalama sürecinde izleyen firmaların lider firmadan geri kalmama refleksi öne çıkmaktadır.

b) Zorunluluk: Kümelenme içerisinde rakip bir firmanın gerçekleştirdiği inovasyon onu diğerlerine göre daha rekabetçi hale getirmekte ve pazar payının

artmasını sağlamaktadır. Bu durumda pazar payının ve karlılıklarının düşme tehdidi ile karşılaşan rakip firmalarda benzeri ya da daha iyi bir inovasyonu yapma zorunluluğu altında kalmaktadırlar.

c) Talep: Kümelenme içerisinde son müşteriye hitap eden firmalar pazardaki eğilimleri görüp yapılması gereken inovasyonlar konusunda bilgi edinmektedirler. Bu firmalar yapılması gereken inovasyonları kümelenmedeki kendi tedarikçilerine bildirmekte, bu sayede kümelenmedeki firmalar talep yönlü gelen baskı ile inovasyon yapmak zorunda kalmaktadırlar.

Üzerinde çalışılan Beyoğlu, Sultanahmet, Amasra, Bolu ve Ölüdeniz turizm kümelenmelerinde inovasyon ve kümelenme ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmanın sonucu olarak kümelenmelerde inovasyonu tetikleyen üç adet mekanizma saptanmıştır. Konunun sadece Türkiye’de değil dünyada da çok yeni olmasının yanında küresel rekabet yarışının günden güne daha da arttığı günümüzde rekabetçi olabilmenin önemli bileşenlerinden olan inovasyon yapabilmenin mekanizmalarının ortaya çıkarılması önemlidir. Bu kapsamda ortaya konulan bu çalışmanın, kümelenmelerin turizm sektöründe inovasyonun oluşmasını nasıl desteklediğinin ortaya çıkarılması açısından bir ilk olarak değerlendirilmesi ve bundan sonra gelecek araştırmacıların bu mekanizmaları başka sektör kümelenmelerinde de araştırmalarının faydalı olacağı ve bu sayede daha geniş kapsamlı bir kümelenme-inovasyon ilişkisi modelinin ortaya konulabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

Abernathy, W. J., and Clark, K. B. (1985), Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 3–22.

Alderson, W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Archibugi, D., Howells, J., and Michie, J. (Eds.) (1999), *Innovation policies in a global economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Banbury, C. and Mitchell, W. (1995), The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, 16, 161-82.

Barras, R. (1986), Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15, 161–173.

Bulu, M., ve Eraslan, I.H., (2004), Kümelenme Yaklaşımı, İsmail Bakan (ed.), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.

Bulu, M., ve Eraslan, I.H., Şahin, Ö. (2004), Elmas (*Diamond*) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi. 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25 - 26 KASIM, Eskişehir.

Camagni R. (1991). Innovation Networks: Spatial Perspectives, Belhaven Pub., London.

Cooke P. and Morgan K. (1994), The Creative Milieu: A Regional Perspective on Innovation, M. Dogson and R. Rothwell (Ed.s), The Handbook of Innovation, Edward Elgar Pub., Aldershot.

Çınar, A. (2005), Rekabet ve Verimlilik İlişkisi, İstanbul Ticaret Odası Gazetesi, 13 Mayıs.

Daghfous, N., Petrof, J. V. and Pons, F. (1999), Values and adoption of innovations: a cross cultural study. Journal of Consumer Marketing, 16(4), 314-331.

Day, G.S. and Wensley, R. (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, 52, 1-20.

Depperu, D. and Cerrato, D. (2005), Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore – Piacenza, 32.

Dosi, G. (1988), The nature of the innovative process. In G. Dosi et al. (Eds.), Technical Change and Economic Theory (221–238). London.

Edquist, C., and Hommen, L. (2000), Public technology procurement and innovation theory. In C. Edquist, H. Leif, & T. Lena (Eds.), Public technology procurement and innovation (5–70). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Eren, E. (2002), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

European Commission (1995), Green Paper on Innovation, December.

Glynn, M.A. (1996), Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. The Academy of Management Review, 21 (4), 1081-111.

Hall, W.K. (1980), Survival Strategies in a Hostile Environment, Harvard Business Review, 58, September-October, 75-85.

Hamel, G. (2006), The Why, What and How of Management Innovation. Harvard Business Review (February), 72-84.

Hart, S. (1996), New Product Development. London: Dryden Press.

Henderson, B. (1983), The Anatomy of Competition, *Journal of Marketing*, 47, 7-11.

Hitt, M., Hoskisson, E., Johnson, R., Richard, A. and Moesel, D.D. (1996), The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39, 1084-119.

Hjalager, A.-M. (1998), Environmental regulation of tourism - Impacts on business innovation. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4, 17–30.

Hjalager, A.-M. (2002), Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.

Humphrey, J. and Schmitz, H. (1995), Principles for promoting clusters & networks of SMEs. UNIDO, Paper commissioned by the Small and Medium Enterprises Branch.

Innovation Survey, 2000-2002, Statistical Service, 1444 Nicosia.

Ioannides, D. and Debbage, K. G. (1998), *The Economic Geography of the Tourist Industry*, Routledge: London.

Iverson, R. D., and Deery, M. (1997), Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71–82.

Jankowski, J. A. (2006), National and International Context for Innovation-Related Statistics. Arlington, Virginia: National Science Foundation Division of Science Resources Statistics.

Johne, A. (1999), Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management* 2(1), 6–11

Johnson, S. M. and Slattery, P. (1993), *Hotel chains in Europe*. London: EIU Travel and Tourism Analyst, no. 1.

Joseph, S. (1999), Public Policy for a Knowledge Economy. Conference at Department for Trade and Industry, London, January 27.

Kanter, R.M. (1999), From spare change to real change: the social sector as Beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-32.

Linder, J.C., Jarvenpaa, S. and Davenport, T.H. (2003), Towards an innovation sourcing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 43-9.

McEvily, S.K., Eisenhardt, K.M.M. and Prescott, J.E. (2004), The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies. *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 713-22.

Moon, H. Chang and Peery, N.S. (1995), Competitiveness of Product, Firm, Industry, and Nation in a Global Business, *Competitiveness Review*, 5(1), 37-43.

Moutinho, L. (1990), Strategies for tourism destination development: An investigation of the role of small businesses. In G. Ashworth, & G. Brian (Eds.), *Marketing tourism places* (pp. 104–122). London: Routledge.

Nadvi, K. and Schmitz, H. (1994), 'Industrial clusters in less developed countries: a review of experiences and research agenda', Discussion Paper 339, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, January.

Nordin, S. (2003), *Tourism Clustering and Innovation (Paths to Economic Growth and Development)*. European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University, Sweden.

O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2005), Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 81-97

Oerlemans, L.A.G., Buys, A. J., and Pretorius, M. W. (2001), *Research Design for the South African Innovation Survey 2001*, Working Paper 01.02, The Netherlands: Eindhoven Centre for Innovation Studies.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of the Nations*. The Free Press, New York.

Porter, M. (1998), *Clusters and New Economics of Competition*. *Harvard Business Review*, 76(6).

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

Prahalad, C.K, ve Hamel, G. (1990), *The Core Competence of Corporations*, *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.

Rabellotti, R. (1995), *External economies and cooperation in industrial districts: a comparison of Italy and Mexico*, Unpublished DPhil dissertation, Institute of Development Studies, University of Sussex.

Roberts, P.W. (1999), Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-70.

Roelandt, T.J.A. and Den Hertog, P. (1998), *Cluster Analysis and Cluster-based Policy in OECD-countries*, Various approaches, Early Results and Policy Implications, Draft synthesis report, OECD-focus group on cluster analysis and cluster-based policy, The Hague.

Rogers, E. (1983), *Diffusion of innovation* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Schmitz, H. (1989), Flexible specialization: a new paradigm of small-scale industrialization, IDS Discussion Paper No 261, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex

Shoham, A. and Fiegenbaum, A. (2002), Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points. *Management Decision*, 40(2), 127-41.

Storper M. (1995), The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: The Region as the Nexus of Untraded Interdependencies, *European Urban & Regional Studies* vol.2,

Strategic Direction (2004), Innovations: Innovation performance and the role of senior management. *Strategic Direction*, 20(5), 28-30.

Terziovski, M. (2004), Assessment of Innovation Capability Models to Create Innovation Driven Companies, Australian Research Council Discovery Project, The University of Melbourne, Australia.

The Fourth Community Innovation Survey (CIS IV) (2004), STATISTIK AUSTRIA.

Thuermer, K.E. (2000), Companies and Regions Enhance Their Strengths By Building Clusters. Keller International Publishing.

U.S. Census Bureau. (2006), Measuring U.S. Innovative Activity, NSF/SRS Workshop on Advancing Measures of Innovations: Knowledge Flows, Business Metrics, and Measurement Strategies, Arlington, VA June 6-7.

Ülgen, H., ve Mirze K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık Ltd., İstanbul.

Zott, C. (2003), Dynamic capabilities and the emergence of intra industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-126.

ÖZGEÇMİŞ



İ. Hakkı ERASLAN 1993 yılında İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1995 yılında YÖK bursu ile gittiği Coventry Üniversitesinde Yüksek Lisans yaptı. Eraslan halen Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'de Rekabet Stratejileri konusunda doktora yapmaktadır. Akademik ilgi alanı stratejik yönetim ve rekabet stratejileridir.

ÖZGEÇMİŞ



Melih Bulu, lisans öğrenimini 1992 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde, Yüksek Lisans ve Doktora öğrenimlerini ise Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Çalışma hayatında gerek profesyonel gerek girişimci olarak birçok üretim ve servis firmasında değişik seviyelerde görev alan Dr. Bulu, şu anda Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu'nun (URAK) Genel Koordinatörlüğünü yürütmektedir. URAK Genel Koordinatörü olarak Türkiye'nin küresel rekabet gücünün artırılması konusundaki ulusal, yerel ve sektörel bazda strateji ağırlıklı çalışmalara destek sağlamakta, bunun yanında yarı zamanlı olarak İstanbul Ticaret Üniversitesi ve Kültür Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programlarında İşletmelerde Oyun Teorisi dersini vermektedir.

ÖZGEÇMİŞ



İsmail BAKAN, 1989 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1993 yılında YÖK bursu ile gittiği Coventry Üniversitesinde Yüksek Lisans ve Doktora yaptı. Bakan halen Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Akademik ilgi alanı insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ve örgütsel davranıştır.