

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**OTEL İŞLETMELERİNDE DİNAMİK YETENEKLER İLE HİZMET
YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİNDE PAZARLAMA İNOVASYONUNUN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
MEHMET DÜZGÜN

GAZİANTEP - 2021

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**OTEL İŞLETMELERİNDE DİNAMİK YETENEKLER İLE HİZMET
YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİNDE PAZARLAMA İNOVASYONUNUN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
MEHMET DÜZGÜN

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. İBRAHİM YILDIRIM

GAZİANTEP - 2021

KABUL VE ONAY

Mehmet DÜZGÜN tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Dinamik Yetenekler İle Hizmet Yenilikçiliği İlişkisinde Pazarlama İnovasyonunun Rolü” başlıklı bu çalışma 01/07/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK

Prof. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Dr. Öğretim Üyesi Eda DİNERİ

ONAY

Yukardaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum. 01/07/2021

Prof. Dr. İbrahim Halil GÜZELBEY

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde Dinamik Yetenekler İle Hizmet Yenilikçiliği İlişkinde Pazarlama İnovasyonunun Rolü**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 01/07/2021.

Mehmet DÜZGÜN



ÖNSÖZ

Ekonomik refah için inovasyon gün geçtikçe önem kazanmaya devam etmektedir. Bu bağlamda yenilikçi işletmelerin yenilikçi olmayan işletmelere göre daha hızlı iş üretip büyüdüklerini söylemek mümkündür. Dolayısıyla inovasyon verimliliğın sağlanması bakımından itici bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte yeni pazarlara ulaşılması ve pazar payının artışı yoluyla hem hizmet sektörü hem de üreticiler açısından önemli derecede rekabet avantajı sağlamaktadır. Yenilikçiliğın incelenmesi için dinamik yetenekler yaklaşımı, iki temel sebepten dolayı oldukça önemlidir. Bunlardan birincisi sebebi teknolojiye özel bir odaklanma olmamasıdır. İkincisi ise yenilik sürecinin yeni süreçler, yeni sistemler, yeni iş modellerinin ve yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle de ilgili olmasıdır.

Büyük bir özveri ve titizlikle gerçekleştirilen bu araştırmanın başlangıcından tamamlanmasına kadar sunmuş olduğu bilimsel katkılar ve bilgi ve tecrübeleri ile her zaman yol gösteren değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM'a teşekkür ederim. Araştırmaya yönelik eleştiri görüş ve katkılarından dolayı tez izleme jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Mazlum ÇELİK'e ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Eda DİNERİ' ye teşekkürlerimi sunarım. Birikimleri ile olduğu kadar göstermiş olduğu sabır ve anlayış ile birlikte akademik çalışmalarım boyunca örnek aldığım kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Atınç OLCAY'a teşekkür ederim. Bugünlere ulaşmamda hiçbir fedakarlığı esirgemeyen ve üzerimde büyük emekleri bulunan annem Gönül DÜZGÜN ve babam Süleyman DÜZGÜN'e teşekkürlerimi sunarım. Yoğun çalışmalarım süresince her zaman destek olarak göstermiş olduğu sabır ve anlayıştan dolayı değerli eşim Mürüvvet DÜZGÜN'e ve sevgili oğlum Emir Settar DÜZGÜN'e ne kadar teşekkür etsem azdır.

ÖZET

Müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler, mevcut ürün veya hizmetleri tehdit edebilir veya yenileri için birtakım fırsatlar oluşturabilir. Bu bağlamda işletmelerin başarılı olabilmeleri kaynak ve yeteneklerini geliştirmeleri ile birlikte müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda piyasaya yenilikler getirme yeteneğine bağlıdır. Diğer taraftan rekabetin üstesinden gelinmesi bir takım zorlukları beraberinde getirmektedir. Ancak, yenilikçi pazarlama ve organizasyon girişimleriyle, söz konusu zorlukları yenmek için fırsatlar elde edilebilir. Bu bağlamda yapılan bu araştırma otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun rolünün belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Nedensel tarama modeline göre tasarlanan bu araştırma zincir otel işletmelerinde görev yapan 396 otel yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgulara göre otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte pazarlama inovasyonu söz konusu etki üzerinde düzenleyici rol üstlenmektedir. Ayrıca pazarlama inovasyonunun dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, İşletme, Dinamik Yetenekler, İnovasyon

ABSTRACT

Changes in customer needs can threaten existing products or services or create a number of opportunities for new one. In this context, the success of enterprises depends on the ability to develop resources and capabilities and to bring innovations to the market in line with the wishes and needs of customers. On the other hand, overcoming the competition brings a number of challenges. However, with innovative marketing and organizational initiatives, opportunities can be achieved to meet these challenges. In this context, this research was conducted to determine the role of marketing innovation in the impact of dynamic capability on service innovation in hotel enterprises. Designed according to the causal screening model, this research was conducted on 396 hotel managers working in chain hotel businesses. According to the findings obtained in this context, dynamic capabilities in hotel enterprises have positively significant effects on service innovation. However, marketing innovation plays a moderator role in this impact. In addition, marketing innovation has been found to play an mediator role in the impact of dynamic capability on service innovation.

Keywords: Tourism, Business, Dynamic Capability, Innovation

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	6
ŞEKİL LİSTESİ	9
KISALTMALAR	11
BİRİNCİ BÖLÜM	12
GİRİŞ	12
1.1.Problem Durumu	13
1.1.1. Problem Cümlesi.....	14
1.1.2. Alt Problemler.....	14
1.2.Araştırmanın Amacı	15
1.3.Araştırmanın Önemi	15
1.4.Araştırmanın Hipotezleri	16
1.5.Araştırmanın Sayıltı ve Sınırlıkları.....	20
İKİNCİ BÖLÜM	21
DİNAMİK YETENEKLER	21
2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım	21
2.2. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı	23
2.3. Dinamik Yeteneklere İlişkin Kavramlar.....	26
2.3.1. Rutinler ve Süreç.....	27
2.3.2. Yetenekler	28
2.4. Dinamik Yetenekler.....	30
2.4.1. Algılama.....	30
2.4.2. Kavrama/Yakalama.....	31
2.4.3. Yeniden Yapılandırma	33
2.5. Dinamik Yeteneklerin Sınıflandırılması.....	34
2.6. Dinamik Yeteneklere Yönelik Yapılan Araştırmalar	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
İNOVASYON VE HİZMET YENİLİKÇİLİĞİ	44
3.1. İnovasyon Kavramı.....	44
3.2. İnovasyonun Önemi.....	45

3.3. İnovasyon Yönetimi	46
3.4. İnovasyon Politikaları.....	48
3.4.1. İnovasyona Yönelik Kuramlar	48
3.4.1.1. <i>Neo Klasik Kuram ve İnovasyon</i>	48
3.4.1.2. <i>Ekonomik Değişim Kuramı ve İnovasyon</i>	50
3.4.2. İnovasyona Yönelik Teoriler	53
3.4.2.1. <i>Ekonomik Gelişme Teorisi (Schumpeter J.)</i>	53
3.4.2.2. <i>Teknik Değişim ve Ekonomi Teorisi (Freeman C.)</i>	54
3.4.2.3. <i>Teknolojik Değişim Modeli: Taksonomi ve Teoriye Doğru</i>	55
3.4.2.4. <i>Linear (Doğrusal) Model</i>	56
3.5. İnovasyon Modelleri.....	56
3.5.1. Birinci Nesil İnovasyon Modeli (Teknoloji itme)	57
3.5.2. İkinci Nesil İnovasyon Modeli (Pazar Çekme).....	57
3.5.3. Üçüncü Nesil İnovasyon Modeli (Etkileşimli Model).....	58
3.5.4. Dördüncü Nesil İnovasyon Modeli (Entegre Model)	59
3.5.5. Beşinci Nesil İnovasyon Modeli (Sistem Entegrasyonu ve Ağ Oluşturma Modeli)	60
3.5.6. Altıncı Nesil Bilgi ve Öğrenme Temelli Model.....	60
3.6. İnovasyon Stratejileri.....	60
3.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi	61
3.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi	61
3.6.3. Taklitçi İnovasyon Stratejisi	61
3.6.4. Geleneksel İnovasyon Stratejisi	61
3.6.5. Bağımlı İnovasyon Stratejisi.....	62
3.6.6. Fırsatçı veya Niş İnovasyon Stratejisi.....	62
3.6.7. Açık İnovasyon Stratejisi	62
3.6.8. Mavi Okyanus Stratejisi.....	62
3.7. İnovasyon Türleri	63
3.7.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu.....	65
3.7.2. Süreç İnovasyonu.....	66
3.7.3. Organizasyonel İnovasyon.....	66
3.7.4. Pazarlama İnovasyonu	67
3.8. Yenilikçilik	71
3.9. Hizmete Yönelik Yapısal Özellikler.....	73
3.9.1. Soyutluk (Intangibility).....	74

3.9.2. Ayrılmazlık (Inseparability).....	74
3.9.3. Değişkenlik (Variability)	75
3.9.4. Dayanıksızlık (Perishability)	75
3.9.5. Sahip Olmama (Lack of Ownership)	76
3.9.6. Maliyet Yapısı (Cost Structure)	76
3.9.7. Emek-yoğun (Labor Intensive)	76
3.10. Hizmet Yenilikçiliği	76
3.11. Hizmet Yenilikçiliğinin Unsurları	79
3.11.1. İnsan.....	81
3.11.2. Yapı.....	81
3.11.3. Süreç	82
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	84
İNOVASYON VE PAZARLAMA İNOVASYONU.....	84
4.1. İnovasyon ve Pazarlama	84
4.1.1. İnovasyon ve Pazarlama İlişkisi.....	85
4.1.2. İnovasyon ve Pazar Odaklılık	86
4.1.2.1. Müşteri Odaklılık.....	87
4.1.2.2. Rakip Odaklılık.....	88
4.1.2.3. İşlevsel Koordinasyon	88
4.1.3. Pazarlamada İnovasyon Yapılmasının Amaçları	88
4.2. Pazarlama İnovasyonunun Bileşenleri.....	89
4.2.1. Hizmet İnovasyonu	89
4.2.2. Fiyatlandırma İnovasyonu.....	91
4.2.2.1. Fiyatlandırma stratejileri.....	92
4.2.2.2.1. Yüksek Fiyat Stratejileri	93
4.2.2.2.2. Düşük Fiyat Stratejileri	93
4.2.3. Tutundurma İnovasyonu	94
4.2.4. Dağıtım İnovasyonu.....	95
4.2.4.1. İnovasyona Yönelik Tutundurma ve Dağıtım Stratejileri.....	95
4.2.4.1.1. Eğitimci Stratejisi	96
4.2.4.1.2. Taşıyıcı Strateji.....	96
4.3. Pazarlama İnovasyonunun Belirleyicileri.....	96
4.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi	97
4.3.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı.....	97
4.3.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları.....	98

4.3.1.2.1. Kilit Müşteri Odaklılık.....	99
4.3.1.2.2. Müşteri İlişkileri Organizasyonu.....	99
4.3.1.2.3. Bilgi Yönetimi	100
4.3.1.2.4. Teknoloji Tabanlı Müşteri İlişkileri.....	100
4.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İnovasyon	100
4.3.2.1. Müşteri Bilgisi.....	101
4.3.2.2. Müşteri Bilgi Yönetimi	102
4.3.2.3. Lider Kullanıcıların Etkisi	104
4.5. Örgütsel İnovasyon Kültürü ve Pazarlama İnovasyonu	105
4.6. Organizasyon Yapısı ve Pazarlama İnovasyonu	107
4.6.1. Öğrenen Organizasyon.....	107
4.6.2. Örgütsel Öğrenme	109
4.6.3. Bilgi Paylaşımı	111
4.7. Pazarlama İnovasyonu Üzerine Yapılan Araştırmalar	113
BEŞİNCİ BÖLÜM	116
DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	116
5.1. Dinamik Yetenek-Yenilikçilik İlişkisi.....	116
5.2. Dinamik Yetenekler -Pazarlama İnovasyonu İlişkisi	120
5.3. Hizmet Yenilikçiliği-Pazarlama İnovasyonu İlişkisi.....	120
5.4. Otel İşletmelerinde İnovasyon ve Hizmet Yenilikçiliği	122
5.5. Dinamik Yetenekler- Hizmet Yenilikçiliği İlişkisinde Pazarlama İnovasyonun Rolü	128
ALTINCI BÖLÜM.....	131
YÖNTEM.....	131
6.1. Araştırma Modeli.....	131
6.2. Evren ve Örneklem	132
6.3. Veri Toplama Araçları.....	132
6.3.1. Araştırma Ölçekleri.....	133
6.3.1.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği.....	133
6.3.1.2. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği.....	133
6.3.1.3. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği	134
6.3.2. Araştırma Ölçeklerine Yönelik Uzman Görüşü	134
6.4. Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi.....	137
6.4.1. Pilot Uygulama Normal Dağılım Testi	138
6.4.2. Pilot Uygulama Keşfedici Faktör Analizleri.....	139
6.4.2.1. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	139

6.4.2.2. Pilot Uygulama Hizmet Yenilikçiliği Keşfedici Faktör Analizi.....	141
6.4.2.3. Pilot Uygulama Pazarlama İnovasyonu Keşfedici Faktör Analizi	143
6.4.3. Pilot Uygulama Güvenilirlik Testi.....	144
6.5. Ölçeklerin Uygulanması	144
6.5.1. Araştırma Metodolojisi	144
6.5.2. Normallik Testleri	149
6.5.3. Keşfedici Faktör Analizleri.....	150
6.5.3.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	150
6.5.3.2. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	152
6.5.3.3. Pazarlama İnovasyonu Keşfedici Faktör Analizi.....	154
6.5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri	155
6.5.4.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	155
6.5.4.2. Dinamik Yetenekler Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	157
6.5.4.3. Hizmet Yenilikçiliği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	158
6.5.4.4. Hizmet Yenilikçiliği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri	160
6.5.4.5. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	161
6.5.5. Güvenilirlik Analizleri	163
YEDİNCİ BÖLÜM	165
BULGULAR VE YORUM	165
7.1. Demografik Bulgular	165
7.2. Tanımlayıcı İstatistiğe Yönelik Bulgular	168
7.3. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular	169
7.4. Aracılık Etkisi Regresyon Analizleri.....	170
7.5. Düzenleyici Etki Analizleri	186
7.6. Durumsal Aracılık Analizleri	191
7.8. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Sonuçlar	198
SEKİZİNCİ BÖLÜM.....	203
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	203
KAYNAKÇA	212
EKLER.....	243
EK 1. Anket Formu	243
EK 2. Etik Kurul Raporu	246

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo1. Dinamik Yeteneklere Yönelik Yapılan Tanımlamalar.....	25
Tablo 1. Devamı Dinamik Yeteneklere Yönelik Yapılan Tanımlamalar.....	26
Tablo 2. Dinamik Yeteneklere Yönelik Yapılan Sınıflandırmalar.....	35
Tablo 3. İnovasyona Yönelik Yapılan Sınıflandırmalar.....	63
Tablo 3. Devamı İnovasyona Yönelik Yapılan Sınıflandırmalar.....	64
Tablo 4. Radikal ve Kademeli İnovasyonların Karşılaştırması.....	84
Tablo 4. Devamı Radikal ve Kademeli İnovasyonların Karşılaştırması.....	85
Tablo 5. Ölçek İfadelerinin Türkçe Çevirileri İle Uzman Görüşlerine Dayalı Değişiklikler.....	135
Tablo 5. Devamı Ölçek İfadelerinin Türkçe Çevirileri İle Uzman Görüşlerine Dayalı Değişiklikler.....	135
Tablo 6. Pilot Uygulamaya Yönelik Demografik Bilgiler.....	137
Tablo 6. Devamı Pilot Uygulamaya Yönelik Demografik Bilgiler.....	138
Tablo 7. Değişkenlerin Çarpıklık Basıklık Testi Sonuçları.....	139
Tablo 8. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları.....	140
Tablo 9. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	140
Tablo 10. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	140
Tablo 10. Devamı Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	140
Tablo 11. Pilot Uygulama Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett testi sonuçları.....	142
Tablo 12. Pilot Uygulama Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	142
Tablo 13. Pilot Uygulama Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	142
Tablo 14. Pilot Uygulama Pazarlama İnovasyonu Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett testi sonuçları.....	143
Tablo 15. Pilot Uygulama Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	144
Tablo 16. Pilot Uygulama Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	144
Tablo 17. KMO Oranları Ve Bu Oranlara Yönelik Değerlendirmeler.....	146
Tablo 18. Uyum İyiliğine İlişkin İndeks Değerleri.....	148
Tablo 19. Değişkenlerin Çarpıklık Basıklık Testi Sonuçları.....	150
Tablo 20. Dinamik Yetenekler Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları.....	151
Tablo 21. Dinamik Yetenekler Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	151
Tablo 22. Dinamik Yetenekler Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	151
Tablo 22. Devamı Dinamik Yetenekler Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	152
Tablo 23. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları.....	153
Tablo 24. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	153
Tablo 25. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	153
Tablo 25. Devamı Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	154
Tablo 26. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları.....	154
Tablo 27. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	155
Tablo 28. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	155
Tablo 29. Dinamik Yetenekler Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri.....	156
Tablo 30. Dinamik Yetenekler Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri.....	157
Tablo 31. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri.....	159
Tablo 32. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri.....	160
Tablo 33. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri.....	162
Tablo 34. Cronbach's Alpha Değer Aralıkları ve Bu Aralıklara Dair Değerlendirmeler.....	163

Tablo 35. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları.....	164
Tablo 36. Otel Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Yönelik Demografik Bulgular.....	164
Tablo 37. Otel Yöneticilerinin Yaş Aralıklarına İlişkin Demografik Bulgular.....	164
Tablo 38. Otel Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına İlişkin Demografik Bulgular.....	165
Tablo 39. Otel Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Departmanlara Yönelik Demografik Bulgular.....	165
Tablo 40. Otel Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Otel İşletmelerinin Niteliğine Yönelik Yönelik Demografik Bulgular.....	166
Tablo 41. Otel Yöneticilerinin Aynı İşletmede Çalışma Sürelerine Yönelik Demografik Bulgular....	166
Tablo 42. Otel Yöneticilerinin Turizm ve Pazarlama Eğitimlerine Yönelik Demografik Bulgular....	167
Tablo 43. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular.....	167
Tablo 44. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	168
Tablo 45. Bağımsız Değişkenlere Yönelik Tolerans ve Vif Değerleri.....	168
Tablo 45. Devamı Bağımsız Değişkenlere Yönelik Tolerans ve Vif Değerleri.....	169
Tablo 46. Algılama Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	171
Tablo 47. Algılama Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	172
Tablo 48. Algılama Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	173
Tablo 49. Kavrama Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	174
Tablo 50. Kavrama Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	175
Tablo 51. Kavrama Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	176
Tablo 52. Öğrenmenin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	177
Tablo 53. Öğrenmenin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	178
Tablo 54. Öğrenmenin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	179
Tablo 55. Koordinasyonun Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	180
Tablo 56. Koordinasyonun Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	181
Tablo 57. Koordinasyonun Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	182
Tablo 58. Entegre Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	183
Tablo 59. Entegrasyon Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	184
Tablo 60. Entegrasyon Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	185
Tablo 61. Düzenleyici Etkiye Yönelik Regresyon Değerleri.....	189
Tablo 62. Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Durumsal Aracılık Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları.....	191
Tablo 62. Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Entegrasyon Yeteneği ve Hizmet İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları.....	192
Tablo 62. Devamı Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Entegrasyon Yeteneği ve Hizmet İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları.....	193
Tablo 63. Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Entegrasyon Yeteneği İle Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları.....	194

Tablo 63 Devamı Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Entegrasyon Yeteneği İle Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları.....	195
Tablo 64. Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Koordinasyon Yeteneği ve Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisi.....	196
Tablo 64. Devamı Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Koordinasyon Yeteneği ve Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisi.....	197
Tablo 65. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	199
Tablo 65. Devamı Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	200
Tablo 65. Devamı Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	201
Tablo 65. Devamı Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	202
Tablo 65. Devamı Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	203



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Kaynak Temelli Yaklaşım Yönelik Kavramsal Model	22
Şekil 2. Birinci Nesil İnovasyon Modeli.....	57
Şekil 3. İkinci Nesil İnovasyon Modeli.....	58
Şekil 4. Üçüncü Nesil inovasyon modeli	58
Şekil 5. Entegre İnovasyon Modeli	59
Şekil 6. Pazarlama Verimlilik Zinciri	69
Şekil 7. Araştırma Modeli	131
Şekil 8. Dinamik Yetenekler Ölçeği Birinci Düzey Faktör Analizi.....	156
Şekil 9. Dinamik Yetenekler Ölçeği İkinci Düzey Faktör Analizi.....	158
Şekil 10. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Birinci Düzey Faktör Analizi	159
Şekil 11. Hizmet Yenilikçiliği İkinci Düzey Faktör Analizi.....	161
Şekil 12. Pazarlama İnovasyonu Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi	162
Şekil 13. Aracılık Etkisi Modeli.....	170
Şekil 14. Araştırmada Test Edilen Aracılık Modeli.....	171
Şekil 15. Algılama Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	172
Şekil 16. Algılama Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	173
Şekil 17. Algılama Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	174
Şekil 18. Kavrama Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	175
Şekil 19. Kavrama Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	176
Şekil 20. Kavrama Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	177
Şekil 21. Öğrenmenin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	178
Şekil 22. Öğrenmenin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	179
Şekil 23. Öğrenmenin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	180
Şekil 24. Koordinasyonun Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	181
Şekil 25. Koordinasyonun Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	182
Şekil 26. Koordinasyonun Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	183
Şekil 27. Entegre Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	184
Şekil 28. Entegrasyon Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü.....	185
Şekil 29. Entegrasyon Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram.....	186
Şekil 30. Araştırma Modeli (Moderatör).....	187
Şekil 31. Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Yol Analizi.....	189
Şekil 32. Yüksek ve Düşük Pazarlama İnovasyonunun Düzenleyici Etkisi	191
Şekil 33. Durumsal Aracılığı Gösteren Araştırma Modeli.....	192

Şekil 34. Entegrasyon Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisinin Yıldız Sayısı Tarafından Düzenlenmesi	194
Şekil 35. Entegrasyon Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisinin Yıldız Sayısı Tarafından Düzenlenmesi	196
Şekil 36. Koordinasyon Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisinin Yıldız Sayısı Tarafından Düzenlenmesi	198



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DY	: Dinamik Yetenekler
GDP	: Küresel Ekonominin Gayri Safi Yurtiçi Hasılası
HİB	: Hizmet İhracatçıları Birliği
HY	: Hizmet Yenilikçiliği
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PI	: Pazarlama İnovasyonu
TÜROB	: Türkiye Otelciler Birliği
UNWTO	: Dünya Turizm Örgütü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Hizmet sektöründe kritik bir yere sahip olan turizm işletmeleri ekonomik anlamda büyük önem arz etmektedir. Dünya turizm örgütü (UNWTO), 2019 yılı verilerine göre Türkiye 52,5 milyon turist ağırlayarak dünyada en çok ziyaret edilen altıncı ülke olmuştur. Türkiye'nin 2019 yılı turizm geliri ise 34,5 milyar dolar olarak hesaplanmıştır. 2023 yılı turizm geliri hedefinin 65 milyar dolar ve turist sayısı beklentisinin ise 75 milyon olarak belirlenmesi söz konusu işletmelerin yeteneklerini sunulan yenilikçi hizmetleri ve bu bağlamda pazarlama çalışmalarının akademik olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Farklı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerdeki değişiklikler müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler veya teknolojik atılımlar gibi ortamlar üretilen mevcut ürün veya hizmetleri tehdit edebilir ve yenileri için birtakım fırsatlar oluşturabilir. Bu fırsatların değerlendirebilmesi için işletmeler hem kaynaklarını hem de yeteneklerini geliştirmelidir. Bu bağlamda işletmelerin başarılı olabilmeleri müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda piyasaya yeni yenilikler getirme yeteneğine bağlıdır. Piyasaya sürülen ürün veya hizmetler açısından inovasyon çıktıları, firmanın bilgi ve yeteneklerine ve çalışma ortamının dış baskılarına bağlıdır. Değişen ortama uyum sağladıkça ürün portföyü ve firmaların yetenekleri birlikte gelişmektedir. Diğer taraftan rekabetin üstesinden gelinmesi bir takım zorlukları beraberinde getirmektedir. Ancak, yenilikçi pazarlama ve organizasyon girişimleriyle, söz konusu zorlukları yenmek için fırsatlar elde edilebilir.

Değişimin çok hızlı bir şekilde geliştiği pazarlarda geleceğini korumak isteyen işletmelerin yenilik yapması gereklidir. Turizm işletmeleri, genel anlamda inovasyonun hayatta kalmanın bir koşulu olduğu rekabetçi bir sektörde faaliyet göstermektedir. Turizm sektöründe inovasyonun en önemli hedefleri ise müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, pazar payını arttırarak sürdürmek, rekabetçi olmak ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesidir. Bunun sağlanması için özellikle otel işletmelerinin proaktif nitelikte olması önemlidir. Farklı bir ifade ile otel işletmelerinin sadece arada sırada inovasyon yapmakla kalmayıp, sürekli değişimi değerlendirmesi önem kazanmaktadır. Diğer taraftan günümüzün çalkantılı pazarında rekabetçi başarıya ulaşmak ve bu başarıyı sürdürmek için üst yönetimin en azından müşterilerin ihtiyaçlarını ve bunların dahili operasyonları düşünürken yenilikçi olarak nasıl karşılanabileceğini düşünmek için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Burada ise pazarlama departmanlarına önemli görevler düşmektedir. Sonuç olarak etkin bir şekilde rekabet edebilmek

için turizm işletmelerinin şu anda hizmet verdiği pazarların ötesine odaklanması ve pazarlama inovasyonunu önemli bir fırsat olarak değerlendirmesi gerekmektedir.

Yapılan bu araştırma sekiz bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi ve hipotezleri ortaya konulmuştur. İkinci bölümde dinamik yetenekler yaklaşımı, yaklaşımın gelişimi ve ilişkili kavramlar ele alınmıştır. Bu bölümde kaynak temelli yaklaşım ve dinamik yeteneklere yönelik yapılan farklı sınıflandırmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte süreç, yetenek ve rutin kavramları detaylı olarak anlatılmıştır. Üçüncü bölümde inovasyon ve hizmet yenilikçiliği başlığı altında inovasyon kavramı teori ve kuramlardan başlanarak inovasyon stratejileri ile inovasyon modellerine değinilerek ele alınmıştır. Bu başlık altında aslında inovasyon ve yenilikçilik kavramları karşılaştırılmış ve yenilikçilik unsurlarına ilişkin somut bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde inovasyon ve pazarlama inovasyonu başlığı altında hem pazarlama inovasyonunun bileşenleri ayrıntılı olarak ele alınmış hem de pazarlamada inovasyonunun nasıl gerçekleştirileceğine yönelik başlıklara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmada bağımsız değişken olarak kabul edilen dinamik yetenekler, bağımlı değişken olarak kabul edilen hizmet yenilikçiliği ve aracılık ve düzenleyici etkilerinin sorgulandığı pazarlama inovasyonu arasındaki ilişkiler sunulmuştur. Altıncı bölümde araştırma metodolojisi, değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler ile pilot uygulama verilerine yer verilmiştir. Yedinci bölümde araştırma bulguları sunulmuş sekizinci bölümde ise araştırma sonuçları değerlendirildikten sonra otel işletmelerine ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Problem Durumu

Tek bir inovasyon olarak düşünülen yenilikler, çoğu zaman birbiriyle ilişkili birçok inovasyonu içeren uzun bir sürecin sonucunda meydana gelmektedir. Dolayısıyla bir inovasyonun, ekonomiye kesin bir tarihte girmesi ya da kesin bir zamanda ulaşılabılır olarak tanımlanması ve homojen bir yapıda olduğunun düşünülmesi ciddi bir hatadır (Fagerberg, 2013: 8). Farklı inovasyon kategorileri arasında ise genellikle yakın bir etkileşim söz konusudur. (Hjalager, 2010: 4). Oslo El Kitabı'nda (OECD, 2005) inovasyon; ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu olarak sınıflandırılmıştır (Oslo Manual, 2005: 52-55). Ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve organizasyonel inovasyon işletme özelliklerine (ürün/strateji/süreçler) dayanırken, pazarlama inovasyonu ise müşteriler ve rakiplerle ilgilidir (Vila ve Kuster, 2007:21). Ayrıca pazarlama inovasyonu, pazarları okumanın ve pazarlara hizmet etmenin yeni yolları ile ilgilidir. Ürün/hizmet yeniliği ise, seçilen pazarlara hizmet etmek için uygun tekliflerin mevcut olmasını

sağlar (Johne ve Davies, 2000: 13). Bununla birlikte yenilik süreci üretim, pazarlama ve yönetim gibi işlevsel süreçleri de içerisinde barındırmaktadır (Yavuz, 2010: 148). Diğer taraftan pazar dinamizmi, firmaların dinamik yeteneklerine öncülük etmektedir. Pazar ortamı ne kadar dinamik olursa firmalar dinamik yeteneklerini daha güçlü bir şekilde sergileyebilirler. (Wang ve Ahmed, 2007: 40). Dinamik yetenekler, pazarın ihtiyaçlarına yanıt olarak yeni konfigürasyonların oluşturulmasına yönelik işletmelerin bilgi kaynaklarının dönüşümünde önemli bir rol oynamaktadır (Falasca vd., 2017: 1) Bu bağlamda işletmelerin, piyasa bilgilerine cevap verebilmesi ve inovasyon yoluyla müşteri değeri oluşturabilmesi için müşteri bilgilerinin ve diğer kaynakların daha verimli bir şekilde birleşmesini sağlama yeteneğinin nasıl artırılacağı sorusunun sistematik bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Araştırmanın yapılmasına yönelik motive edici iki ana unsur söz konusudur. Birincisi otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliğini nasıl etkilediğidir. Çünkü literatür bu etki ya da ilişkiyi farklı işletme türleri açısından desteklemektedir. İkinci unsur ise pazarlama inovasyonunun bu birleşimi nasıl etkilediğidir. Buradan hareketle araştırmanın problem cümlesi “*otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun rolü nedir*” olarak belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

Araştırma kapsamında geliştirilen kavramsal model çerçevesinde alt problemler ise şunlardır:

1. Otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerinde bir etkisi var mıdır?
2. Otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin pazarlama inovasyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?
3. Otel işletmelerinde pazarlama inovasyonu ile hizmet yenilikçiliği arasında bir ilişki var mıdır?
4. Otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun aracı etkisi var mıdır?
5. Otel işletmelerinde hangi dinamik yetenekler daha ön plandadır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Yenilik, işletmelerin stratejik anlamda başarılı olabilmelerini sağlayan temel etkenler arasında gösterilebilir. Bir işletmenin aynı iş kolundaki diğer işletmeler ile rekabet edebilmesi diğer işletmelerden farklı olan yönlerini geliştirebilmesine bağlıdır. Teknolojik imkanlardaki gelişmeler hiç şüphesiz işletmelerin yenilikçi faaliyetlerine büyük katkılar sağlamaktadır. Örneğin otelcilik sektöründe odalarda kullanılan akıllı sensörlerin, akıllı kartların ya da yiyecek içecek işletmelerinin kullandığı online sipariş sistemlerinin ve tablet menülerin söz konusu işletmelere olan katkısı yadsınamaz. Ancak aynı teknolojik imkan/özelliğe sahip rakipler tarafından elde edildiğinde ne olacaktır? Burada işletmenin rakiplerinin önüne geçmesi için kendi iç kaynaklarına yönelmesi dolayısıyla literatürdeki en yeni ifadesi ile dinamik yeteneklerini kullanması gerektir. Çünkü “Dinamik Yetenekler” yaklaşımı yenilik ile ilişkili olmakla beraber organizasyonel beceriler ile diğer fonksiyonel imkanların değişen çevre koşullarına göre uyarlanması ve entegre edilmesi olarak kabul edilmektedir.

Otel işletmeleri hem iç pazara hem de dış pazara ürün/hizmet sunan işletmelerdir. Dolayısıyla oldukça farklı profillerde kategorize olan müşterilere göre hizmet tasarlayıp geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin pazarlama yaklaşımlarının proaktif düzeyde yenilikçi bir nitelikte olması müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının daha doğru analiz edilip buna göre hizmetler geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Buradan hareketle yapılan bu araştırmanın temel amacını otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun rolünün tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için öncelikle söz konusu işletmelerin dinamik yetenekleri, hizmet yenilikçiliği ve pazarlama inovasyonları ayrı ölçekler ile tespit edilecektir. Daha sonra yapılan literatür araştırmasına dayanarak dinamik yeteneklerin bağımsız değişken hizmet yenilikçiliğinin bağımlı değişken pazarlama inovasyonunun ise aracı değişken olarak kabul edildiği araştırma modeli üzerinden ampirik testler gerçekleştirilecektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Dinamik yeteneklere daha fazla derinlik kazandırarak ve kavramların daha iyi anlaşılmasını sağlayacak kanıtların elde edilmesi için ampirik olarak araştırılabileceği önerilmektedir (Ambrossini ve Bowman, 2009: 31). Türkiye’de 2019 yılında gerçekleşmiş olan toplam girişimlerin %27,5’i sanayi sektöründe %36,1’i ticaret sektöründe %43,5’i hizmet sektöründe gerçekleşmiştir. Diğer taraftan Türkiye’de hizmet sektörünün milli gelire olan katkısı %60 seviyelerine yükselmiştir. Bununla beraber hizmet sektörünü toplam ihracata olan katkısı ise yaklaşık %22 seviyelerindedir (Hizmet İhracatçıları Birliği,

<https://www.hib.org.tr/Istatistikler>). Bu verilere rağmen hizmet işletmelerinde yenilikçiliği konu alan akademik çalışmaların sayısı ürün yenilikçiliğini irdeleyen akademik çalışmalara göre oldukça sınırlıdır. Bununla beraber yapılan literatür araştırmasında yurt içinde otel işletmelerinde dinamik yetenekleri sorgulayan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Teece ve Pisano (1994) ve Teece vd. (1997), tarafından geliştirilmiş olan dinamik yetenekler yaklaşımının yenilik ile yakından ilişkili olduğu yaklaşımı ortaya koyan teorisyenler tarafından ifade edilmiştir. Diğer taraftan yenilikçilik ve dinamik yetenekler arasındaki kuvvetli ilişki ve hizmet yenilikçiliğinin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılaması noktasındaki önemine rağmen söz konusu değişkenlerin temel alındığı ampirik bir modeli test eden bir araştırmaya da rastlanılmamıştır. Otel işletmeleri açısından oldukça önemli olan bu değişkenler arasındaki ilişkilerin sorgulanması literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Ayrıca yapılan bu araştırmada kullanılacak modelin hizmet işletmelerine yönelik gelecekte yapılması muhtemel akademik çalışmalara temel oluşturacağı düşünülmektedir. Hem süreç hem de organizasyonel bileşenler olmak üzere birden fazla türü kapsayan inovasyonlar işletme rekabetçiliğine ve verimlilik kazanılmasına ilişkin önemli rol oynayabilir. Örneğin, üretim operasyonlarının yeniden yapılandırılması süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonlarını içerebilir. Bunun yerine bir ürün inovasyonundan daha yüksek kar elde edilebilmesi için pazarlama ve organizasyonel inovasyon birlikte uygulanabilir. (Oslo Manual, 2005: 60).

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Gerçekleştirilen literatür araştırması ve yapılan kuramsal araştırma sonuçlarına göre araştırma için 47 hipotez oluşturulmuş ve oluşturulan hipotezler bulgular bölümündeki analiz sıralamasına göre aşağıda gösterilmiştir.

H₁: Dinamik yetenekler hizmet yenilikçiliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1a}: Algılama yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1b}: Algılama yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1c}: Algılama yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1d}: Kavrama yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1e}: Kavrama yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1r: Kavrama yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1g: Öğrenme yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1ğ: Öğrenme yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1h: Öğrenme yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1i: Koordinasyon yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1j: Koordinasyon yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1k: Koordinasyon yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1l: Entegrasyon yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1m: Entegrasyon yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1n: Entegrasyon yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: Dinamik yetenekler pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2a: Algılama yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2b: Kavrama yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2c: Öğrenme yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2d: Koordinasyon yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2e: Entegrasyon yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: Pazarlama inovasyonu hizmet yenilikçiliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3a: Pazarlama inovasyonu hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3b: Pazarlama inovasyonu süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3c: Pazarlama inovasyonu yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: Dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4a: Algılama yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4b: Algılama yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4c: Algılama yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4d: Kavrama yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4e: Kavrama yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4f: Kavrama yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4g: Öğrenme yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4g: Öğrenme yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4h: Öğrenme yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4i: Koordinasyon yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4i: Koordinasyon yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4j: Koordinasyon yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4k: Entegrasyon yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4i: Entegrasyon yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H4m: Entegrasyon yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

H5: Dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H5a: Dinamik yeteneklerin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H5b: Dinamik yeteneklerin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H5c: Dinamik yeteneklerin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H6: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.

H6a: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan entegrasyon yeteneği ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.

H6b: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan entegrasyon yeteneği ve süreç inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.

H6c: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan entegrasyon yeteneği ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.

H6d: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan koordinasyon yeteneği ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.

H6e: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan koordinasyon yeteneği ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.

H6f: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan koordinasyon yeteneği ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.

1.5. Araştırmanın Sayıltı ve Sınırlıkları

Yapılan bu araştırmanın kapsamını zincir otel işletmelerinde görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın en temel sınırlılığının çalışma evreninde yer alan yöneticilerin tamamına ulaşamayacak olunmasıdır. Bununla birlikte herhangi bir zincir yapıya dahil olmayan işletmeler ile diğer bağımsız otel işletmeleri bu araştırmanın kapsamının dışındadır. Diğer taraftan pazarlama inovasyonu değişkenin araştırma modelinde yer alması dinamik yetenekleri konu alan diğer araştırmalar ile sınırlı bir karşılaştırma yapılmasına olanak tanıyacaktır. Yapılan araştırma kapsamında ulaşılabilecek olan verilerin sağlıklı bir şekilde analiz edilip yorumlanması için ise bazı varsayımlardan yola çıkılmıştır. Bunlar:

- Araştırmada kullanılacak olan analiz teknikleri araştırma amacına uygundur.
- Araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilmiş olan literatür araştırması kapsamlı ve yeterlidir.
- Araştırma kapsamında belirlenmiş olan örneklem çerçevesi tüm evreni kapsayacak büyüklüktedir.
- Araştırma kapsamında anketleri dolduran gönüllü katılımcılar vermiş oldukları cevaplarda güvenilirlerdir.

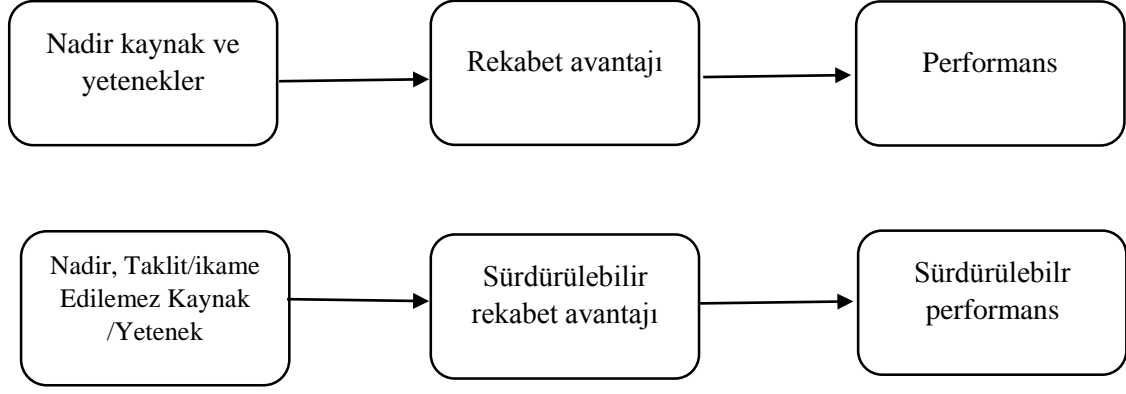
İKİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER

2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşımın temelleri Penrose (1959), tarafından yapılan araştırmaya kadar uzanmaktadır. Söz konusu araştırmada bir işletmenin üretken kaynaklarının bir araya getirilmesi ve bu kaynakların, ancak potansiyel olarak değerli hizmetleri sunabilecekleri şekilde işletildikleri ölçüde rekabetçiliğe katkıda bulunabileceği ifade edilmektedir (Penrose, 1959: 24). Kaynak temelli yaklaşım kaynaklar ve yetenekler olmak üzere iki merkezi yapı üzerine inşa edilmiştir (Kozlenkova vd., 2014). Kaynaklar, firmaların değer yaratma stratejilerini yürütmek için kullandıkları bilgi kaynakları, fiziksel kaynaklar ve itibar kaynakları gibi maddi ve maddi olmayan varlıklara karşılık gelirken, yetenekler ise firmaların kaynaklarını rakiplerinden daha iyi dönüştürmelerini ve tahsis etmelerini sağlayan birikmiş bilgi ve becerileri ifade etmektedir (Alnawas ve Brown, 2019: 1887). Kaynak temelli yaklaşıma göre, bir işletmenin rekabet avantajı benzersiz kaynakları ve yetenekleri tarafından üretilmektedir. Bu bağlamda kaynaklar, kaynak tabanlı görüşün merkezinde yer almaktadır. Konaklama endüstrisinde kaynaklar; bina dış ve iç mekanları, coğrafi konum, finansal imkanlar, yeterlilik, yenilikçilik, beceri, teknik bilgi, satış gücü, yapı ve kültür, yönetim felsefesi, iş süreçleri, bilgi teknolojisi, maliyet kontrol sistemleri ve insan kaynakları sistemleri gibi değer oluşturma stratejilerini uygulamak için kullanılacak sermaye biçimlerini ifade etmektedir (Kim vd., 2013: 686).

Kaynak temelli yaklaşım teorik olarak Wernerfelt (1984), tarafından ortaya konulmuş Barney (1986; 1991), tarafından ise geliştirilmiştir. Sonraki yıllarda ise kaynak tabanlı görüşe yönelik olarak yapılan araştırmalar ile (Barney 2001; Barney ve Arıkan. 2001; Dierickx ve Cool 1989; Eisenhardt ve Martin 2000; Nelson ve Winter 1982; Priem ve Butler 2001; Winter 2003; Zahra ve George 2002a; Zahra ve George 2002b; Zollo ve Winter 2002), önemli katkılar sağlanmıştır. Kaynak tabanlı yaklaşımın özü rekabet avantajı üstünlüğü elde etme açısından kaynaklara ve yeteneklere yapılan vurgudur (Wang ve Ahmed, 2007: 32). Kaynakların ve yeteneklerin nadir, benzersiz ve ikame edilemez nitelikte olmasının kritik önemi ve işletme performansı üzerindeki etkisi ise Şekil 1’de gösterilmiştir (Newbert, 2007: 123).



Şekil 1. Kaynak Temelli Yaklaşım Yönelik Kavramsal Model

Kaynak: Newbert, 2007: 123.

Kaynak temelli yaklaşım, işletmeleri farklı ürün pazarlarının da ötesinde kaynak ve yetenek koleksiyonu olarak nitelendirerek işletme düzeyinde analize daha sistematik bir yaklaşım geliştirmiştir. Söz konusu yaklaşıma yönelik literatür, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının, kolayca taklit edilemeyen veya değiştirilemeyen değerli, rant oluşturan, kuruluşa özgü kaynaklar ve yeteneklerden kaynaklı farklılıklardan meydana geldiğini vurgulamaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1986; Barney, 1991; Hamel ve Prahalad, 1994). Dolayısıyla kaynak temelli yaklaşım aynı sektörde yer alan işletmelerin performanslarının neden farklılık arz ettiğine odaklanmaktadır. Bu durumun temel sebebini ise söz konusu işletmelerin farklı performans göstergelerine sahip olmasının işletmelerin dengede bile olsalar yönettikleri kaynakların ve yeteneklerin farklılık arz ettiği görüşünü savunarak açıklamaktadır (Zott, 2003: 1). Buradan ise, işletmelerin yeni ürünler üzerinde değil, daha derin bir faktör olan yeni ürünler geliştirme kapasitesi üzerinde rekabet ettikleri sonucu çıkarılabilir (Lawson ve Samson, 2001: 377).

Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin kaynak ve yetenek gruplarına dayanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecekleri durumları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Söz konusu yaklaşıma göre kaynaklar “*mevcut faktörlerin stokları*” şeklinde tanımlanırken yetenekler ise “*kaynakları bir araya getiren, organizasyonel süreçleri kullanan ve bunları istenen bir sonucu gerçekleştirmek için dağıtma kapasitesi*” şeklinde tanımlanmaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993: 35). Kaynak temelli yaklaşım, kaynakların ve yeteneklerin heterojen olarak dağıldığını ve bu heterojenliğin zamanla devam edebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin kaynak ve yetenekleri, değerli ve nadir oldukları sürece işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir. Diğer taraftan bu avantajın zaman içinde sürdürülebilir olması için değiştirilememesi gerekmektedir (Barreto, 2010: 259). Bu bağlamda Prahalad ve

Hamel (1990), yönetimin kritik görevinin radikal yeni ürünler meydana getirmek olduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte, kaynak temelli yaklaşıma bir takım teorik eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştirilerin ortak noktasını ise kaynak temelli yaklaşımın firmaların kaynaklarının nasıl geliştirileceği ve dağıtılacağı konusunda teorik bir açıklama getirmemiş olması oluşturmaktadır (Costa vd., 2018: 412). Ayrıca kaynak temelli yaklaşım dinamik pazar ortamlarının işletmeye yönelik olarak etkilerini de dikkate almamaktadır. Kaynak tabanlı teoride bu dinamiklerin büyük ölçüde eksik olmasının nedeni ise bu teorinin 1980'lerin ortalarında geliştirilmiş olmasıdır (Barney, 2014:25). Teece ve Pisano (1994), Teece vd., (1997) ile Priem ve Butler (2001), kaynak temelli yaklaşıma benzer bir eleştiri getirerek söz konusu yaklaşımı statik olarak değerlendirmişler, bu çerçevede kaynak temelli görüşün ya da temel yeteneklerin pazarda meydana gelen dinamik gelişmeleri göz ardı ettiğini savunarak dinamik yetenekler yaklaşımını ortaya koymuşlardır (Pavlou ve El Savy, 2011). Bu yapıcı eleştiriler temelinde dinamik yetenekler yaklaşımının kaynak tabanlı görüşe dayandığı söylenebilir. Ayrıca dinamik yetenekler yaklaşımı, işletmelerin yalnızca mevcut kaynakları kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda kaynakları veya yeterlilikleri oluşturma, artırma, yeniden düzenleme yeteneklerini de içermektedir (Nieves ve Diaz-Meneses, 2016: 1556).

2.2. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

İşletmeler açısından gün geçtikçe önem kazanmaya başlayan dinamik yetenekler yaklaşımının temeli kaynak temelli görüşe dayanmaktadır. Bu görüşe göre temel işletme kaynakları olarak kabul edilen fiziksel kaynaklar, insan kaynağı ve organizasyonel kaynaklar işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için kritik derecede öneme sahiptir (Kozak, 2017: 50). Ancak kaynak temelli yaklaşım ile ilgili terminolojiler (kaynaklar, süreçler, yetenekler ve çekirdek yetenekler) net tanımlardan yoksundur (Wang ve Ahmed, 2007: 33). Kaynak temelli yaklaşım organizasyonu bütüncül bir kaynak olarak kabul etmekte, dinamizmin yüksek olduğu pazarlarda ise yetersiz kalmaktadır (Priem ve Butler, 2001). Kaynak temelli yaklaşımın uzun vadeye verdiği önem özellikle rekabet avantajı açısından değerlendirildiğinde yüksek hızlı pazarlarda gerçekçi olmamaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1118). Diğer taraftan dinamik yeteneklerin ortaya çıkışına yönelik literatürdeki tartışma ise Nelson ve Winter (1982), tarafından ortaya konulmuş olan evrimsel ekonomik değişim kuramına kadar dayanmaktadır. İşletmenin çevresel koşulları dinamik veya öngörülemez nitelikte olduğunda, firmalar özellikle rutinlerini ve çözümlerini gözden geçirme konusunda zorlanırlar. Yeni rutinler ise firmaların bilgi tabanlarının temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte dinamik koşullarda firmalar, rutinleri değiştirmek ve operasyonlarına entegre etmek

durumundadırlar (Zahra vd., 2006: 921). Ayrıca işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilecekleri ortalama sürenin azalmasına bağı olarak işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmekte zorlandıkları bilinmektedir. Bu durum işletmelerin birbirini takip eden çevresel büyük değışimlere etkili bir şekilde karşılık verebilecekleri şekilde yönetilmesi gerektiğı anlamına gelmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). İşletmelerin zorlu süreçte bu kadar zorlu bir görevi nasıl başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecekleri sorusunun cevabını ise “dinamik yetenekler” yaklaşımı vermektedir (Barreto, 2010: 257).

Dinamik yetenekler yaklaşımı genellikle kaynak temelli görüşünün bir uzantısı olarak değerlendirilmiştir (Helfat ve Peteraf, 2003). Teece vd. (1997), bu konuda en etkili çalışmayı gerçekleştirerek ayrıca kaynak temelli görüşünün de bir uzantısı olarak dinamik yetenekler yaklaşımını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, Teece vd. (1997), dinamik yetenekler kavramını kaynak temelli görüşten farklı yönlerinin olduğunu da vurgulamışlardır. Çünkü Teece vd. (1997), kaynak temelli görüşün daha statik niteliklere sahip olduğunu savunmaktadırlar. Bu bağlamda işletme kaynakları (maddi ve maddi olmayan varlıklar) ve operasyonel yetenekleri mevcut kaynak tabanını vurgularken dinamik yetenekler yaklaşımının öncelikle bu kaynak tabanındaki amaçlı değışiklikleri içerdiğini ortaya koymuşlardır (Schilke vd., 2018: 392). Kaynak tabanlı görüş ise işletmenin içsel yetenekleri ile ilgilenmektedir. Sonraki yıllarda yapılan akademik çalışmalar ile dinamik yeteneklere ulaşan süreç içerisinde kaynak tabanlı görüş Nelson ve Winter (1982), tarafından yapılan çalışmada örgütsel rutin, Barney (1986), tarafından yapılan çalışmada stratejik kaynaklar, Prahalad ve Hamel (1990), tarafından gerçekleştirilen çalışmada temel yetenekler, son olarak Teece ve Pisano (1994), tarafından yapılan çalışmada ise daha da zenginleştirilerek dinamik yetenekler şeklinde karşılık bulmuştur (Özbağ, 2010: 18). Dinamik yetenekler, temel anlamda içsel ve dışsal organizasyon becerileri, işletme kaynakları ve fonksiyonel yeterlilikleri birbirine adapte ederek, bütünleştirerek veya yeniden yapılandırarak değışen iş ortamına uyum sağlamak için mevcut yeterliliklerin yenilenme kapasitesi şeklinde tanımlanmıştır (Teece vd., 1997: 515). Diğer taraftan dinamik yetenekler “*bir kuruluşun kaynak tabanını oluşturma, genişletme veya değıştirme kapasitesi*” olarak da ifade edilmektedir. (Helfat vd., 2007: 1). Ayrıca literatürde dinamik yetenekler, yeteneklerin de ötesinde süreçler ya da rutinler şeklinde de değerlendirilmiştir (Helfat vd., 2007; Teece, 2000; Teece 2007; Winter, 2003; Zahra vd., 2006). Dinamik yetenekler yaklaşımına yönelik olarak yapılan farklı tanımlamalar ise Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo1. Dinamik Yeteneklere Yönelik Yapılan Tanımlamalar

ÇALIŞMA	TANIM
Teece ve Pisano (1994)	İşletmenin yeni ürünler ve süreçler oluşturmasını ve değişen pazara yanıt vermesine olanak tanıyan yeterlilikler ve yetenekler.
Teece vd. (1997)	İşletmenin değişen ortamlara yönelik iç ve dış yeterlilikler oluşturma, entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneği
Helfat vd. (1997)	Pazar koşullarında meydana gelen değişimlere göre ürün ve hizmet geliştirme yeteneği.
Eisenhardt ve Martin (2000)	İşletme kaynaklarını ve kullanılan süreçleri doğru pazar seçimlerine uyarlamak ya da yeni pazar oluşturma yeteneği.
Teece (2000)	Pazardaki fırsatları hızlı bir şekilde algılama yeteneği.
Lee vd. (2002)	Değişken çevre koşullarına karşı işletmelerin nasıl mücadele ettiğini kavramsallaştırmada yeni rekabet avantaj kaynağı.
Zollo ve Winter (2002)	Organizasyonun etkinlik arayışında rutinlerin sistematikleştirildiği istikrarlı bir şekilde süren aktivite modelidir.
Rindova ve Taylor (2002)	Firmanın yönetim yeteneklerini yükselterek piyasa yeterliliklerini yeniden yapılandırma.
Griffith ve Harvey (2001)	Rekabet avantajı açısından küresel düzeyde, taklit edilmesi zor kaynak kombinasyonlarının oluşturulmasıdır.
Helfat ve Peteraf (2003)	Uyum sağlama ve değişim için kaynakların oluşturulması ve yeniden yapılandırılması.
Winter (2003)	Mevcut yeteneklerin genişletilmesi, değiştirilmesi veya oluşturulması için çalışılması.
Zahra vd. (2006)	Bir firmanın kaynaklarını ve rutinlerini uygun görülen şekilde yeniden yapılandırma yeteneği.
Helfat vd. (2007)	Bir kuruluşun kaynak tabanı oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesi.
Teece (2007)	Fırsatları ve tehditleri algılayıp şekillendirmek, fırsatları yakalamak, maddi ve maddi olmayan varlıkların geliştirilip yeniden yapılandırılması.
Wang ve Ahmet (2007)	Rekabet üstünlüğünün sağlanıp sürdürülebilmesi için kaynakların oluşturulması şekillendirilmesi ve yenilenmesidir.

Tablo 1. Devamı Dinamik Yeteneklere Yönelik Yapılan Tanımlamalar

ÇALIŞMA	TANIM
Helfat vd. (2007)	Kaynak tabanının amaçlı olarak oluşturulması, genişletilmesi veya değiştirme kapasitesidir.
Teece (2010)	Fırsatları algılama, fırsatları yakalama ve firmanın sınırları içindeki ve dışındaki varlıkların birleştirilmesi ve yeniden yapılandırılması yoluyla tehditleri yönetme yeteneği.
Barreto vd. (2010)	İşletmenin fırsatları hızlı bir şekilde algılama yeteneği ile problem çözme potansiyeli.
Pavlou ve El Sawy (2011)	Değişen pazar şartlarına uyum sağlama yeteneği.
Nieves ve Haller (2014)	Yeni yeteneklerin oluşturulmasına yönelik bilgi kaynakları.
Krzakiewicz ve Cyfert (2017)	Değişen koşul ve şartlara yönelik olarak uyum sağlama yeteneği.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Yapılan tanımlar gözden geçirildiğinde dinamik yeteneklerin merkezinde bulunan kavramların işletmenin kaynak tabanı ve örgütsel süreçler olduğu görülmektedir. Teece ve Pisano (1994), ve Teece vd. (1997), tarafından ortaya konulmuş olan dinamik yetenekler yaklaşımının kavramsal temelleri Schumpeter (1934) ve Penrose (1959) tarafından yapılan çalışmalara kadar uzanmaktadır (Breznik ve Hisrich, 2014: 370). Dinamik yetenekler yaklaşımı, fırsatların algılandığında ele geçirilmesini ve işletmenin nasıl yeniden yapılandırılabilmesini sağlamak için gereken yeni stratejik hususları açıklamaya çalıştığı için geleneksel yaklaşımların ötesine geçmektedir (Teece, 2007: 1347). Diğer taraftan dinamik yetenekler yaklaşımı, tıpkı kaynak tabanlı yaklaşım ve diğer yaklaşımlar gibi, yeterince ampirik desteğe sahip olmadığı için eleştirilmiştir (Ambrosini ve Bowman, 2009; Newbert, 2007). Bununla birlikte dinamik yetenekler pazardaki değişiklikleri eşleştirmek ve yeni pazarlar oluşturmak için kaynakları kullanan, bütünleştiren, yeniden yapılandıran, elde eden ve kullanan süreçler olarak da kabul edilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107).

2.3. Dinamik Yeteneklere İlişkin Kavramlar

Dinamik yetenekler bir kuruluşun “*hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma*” becerileridir (Teece vd., 1997: 516). Dolayısıyla dinamik yetenekler, dahili ve harici kaynaklar ile yeterlilikleri oluşturma, entegre etme ve yeniden yapılandırmaya odakalanan üst düzey yeterliliklerdir (Teece vd, 1990; Teece vd., 1997; Teece, 2007; Teece, 2010). Bununla beraber dinamik yetenekler sürekli pozitif

getiriler elde etmek için işletmenin belirli kaynaklarının iş ortamının gereksinim ve fırsatlarına göre oluşturulup ve yeniden düzenlenme hızını ve derecesini belirlemektedir. Ayrıca işletmenin içindeki ve dışındaki kaynakların hizalanması, işletmenin diğer kuruluşlarla ne zaman ve nasıl ittifaklar kurması gerektiğini değerlendirmeyi de içermektedir (Teece, 2012: 1). Diğer taraftan hızlı ve küresel rekabetçi ortamlarda, tüketici ihtiyaçları, teknolojik fırsatlar ve rakipler faaliyetlerini sürekli bir değişim halinde dolayısıyla bir süreç kapsamında yürütmektedirler (Teece, 2007). Bundan dolayı yapılan bu araştırmada dinamik yetenekler Teece (2007) tarafından yapılan araştırmalarda ortaya konulan “yetenek” görüşü ve Zollo ve Winter’in (2002) “rutin ve süreç” perspektifinden ele alınmıştır.

2.3.1. Rutinler ve Süreç

Rutin ve süreç perspektifi örgütsel sosyal öğrenme süreçleri olarak dinamik yeteneklerin, her bir firmanın, her bir işletmede kolayca çoğaltılamayan bilgi ve geleneklere dayalı olan kuruluşun geçmiş hafızasına da vurguda bulunarak benzersiz bir şekilde belirlendiğini iddia eder. Dinamik yeteneklerin altında yatan sosyal öğrenme, her firmanın izlediği spesifik ve benzersiz yol boyunca birikimli olarak ilerlemektedir (Zollo ve Winter, 2002: 4-6). Dinamik yetenekler, örgütsel rutinlerin koleksiyonlarına dayanmakla beraber yeteneklerin boyutlarını temsil eden bir dizi özel örgütsel rutin tarafından yansıtılan çok boyutlu yapılar olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonel rutinler, şirketlerin algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma yeteneklerini uygulayabilmelerinin farklı yollarını içerir (Mousavi vd., 2018: 3-4). Ayrıca rutinler arasında birinci dereceden dinamik yetenekler (kurumsal kaynak tabanını yeniden yapılandıran rutinler) ve ikinci dereceden dinamik yetenekler (birinci dereceden dinamik yetenekleri yeniden yapılandıran rutinler) olmak üzere iki yapıyı bir ayırımın yapılabilmesi de mümkündür (Schilke, 2014: 368).

Rutinler ve süreçler dinamik yeteneklerin hayati bileşenleri olsa da, temel anlamda dinamik yetenekler güçlü yeteneklerdir ve asla tamamen rutinlere veya kurallara dayanmaz. Bunun bir nedeni, rutinlerin değişim için nispeten niteliksel anlamda yavaş olmasıdır. Nitelikli yöneticiler oluşturmacı bir şekilde düşünür, girişimci davranır ve gerekirse rutinleri geçersiz kılar. Bu bağlamda yöneticiler dinamik yetenekler çerçevesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Teece 2016: 9). Bu görüşün aksine rutinler bağlamında Helfat ve Peteraf (2003), yeni ürün geliştirmenin aksine, dinamik yeteneklerin mevcut bir malın üretimini veya pazarlanabilir bir hizmetin sağlanmasını içermediğini belirtmektedir. Dolayısıyla, rutinleri değiştirme kapasitesi, elde edilen esaslı yeteneklerin değerli olduğu ölçüde değerlidir. Yine de, dinamik yetenekler literatürünün ve yapılan tanımların, dinamik yeteneklerin, firmanın rekabet etme

şeklini değiştirmesi gerektiği hususunda değerli olabileceğini ortaya koymaktadır (Helfat ve Peteraf, 2003: 999). Rutinler konusunda dinamik yetenekler literatüründe bir takım fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000), ürün geliştirme yeteneğini dinamik bir yetenek olarak kabul etmektedirler. Ancak Zahra vd. (2006), işletmenin yeni ürünler üretmesi konusunda yeni ürün geliştirmeyi bir takım rutinlerle çalışan önemli bir yetenek olarak değerlendirmektedirler. Bununla birlikte söz konusu araştırmacılar ürün geliştirme rutinini değiştirme yeteneğinin dinamik yetenekler olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca söz konusu araştırmada işletmelerin değiştirmek için zayıf bir dinamik yeteneğe sahip olabilirken bu durumun tersine dinamik bir ürün geliştirme kapasitesine sahip olabileceği de vurgulanmıştır. Bununla birlikte dinamik yetenekler bir firmanın kaynaklarını ve rutinlerini, firmanın temel karar vericilerinin öngördüğü ve uygun görüldüğü şekilde yeniden yapılandırma yeteneği olarak görülmektedir (Zahra, 2006: 924). Genel anlamda dinamik yetenekler üzerine yapılan araştırmalarda işletmelerin çevre ile örgütsel uyumu en üst düzeye çıkarmak için kaynak tabanlarını nasıl oluşturdukları ve uyarladıkları konularına odaklanılmıştır (Pierce vd., 2002; Winter, 2003; Helfat ve Peteraf, 2003; Di Stefano vd., 2014). Dinamik yetenekler yaklaşımının ayırt edici özelliklerinden birisi de, bu tür bir uyarlamanın birbirine bağlı kurumsal eylemler için öğrenilmiş, tekrarlayan davranış kalıpları şeklinde tanımlanan örgütsel rutinelere dayandırılabilereceği fikridir (Ferreira, 2018: 3). Konuya yenilik (inovasyon) açısından bakılacak olursa, inovasyon yönetimi açısından rutinleri elde etmek kolay değildir. Rutinler belirli bir işletmenin zaman içinde öğrendiklerini temsil ettiği için, deneme yanılma süreci dahilinde işlemeye özgü nitelikte olma eğilimindedir. Farklı işletmelerin yapmayı öğrendiği şeyleri tanımlamak mümkün olsa da kopyalamak fayda sağlamamaktadır. Bunun yerine her işletme rutinlerini oluşturmak için kendi yolunu bulmak zorundadır. Farklı bir ifade, kendi özel rutinlerini geliştirmek zorundadır (Tidd vd., 2005: 84).

2.3.2. Yetenekler

Yetenek kavramı Barney (1991), tarafından yapılan çalışmaya kadar dayanmaktadır. Bu çalışma temelinde Teece vd. (1997), bazı işletmelerin rekabet avantajlarını ve üstün karlılığı nasıl geliştirdiği ve sürdürdüğü üzerine odaklanmışlardır. Bu bağlamda bir kuruluşun müşteriler, rakipler ve teknolojiler değiştikçe kendi yaşamını uzun vadede sürdürebilmesi algılama, kavrama (ele geçirme) ve dönüştürme yeteneklerine sahip olmasına bağlıdır (Teece, 2016: 8).

Dinamik yetenekler ile sıradan yetenekler birbirinden farklıdır. Sıradan yetenekler, tanımlanmış ve dolayısıyla statik bir ürün veya hizmet grubunun üretimini ve satışını

gerçekleştirir. İşletmelerin bu tür yeteneklere erişmesi gerekli olmakla beraber, çoğunlukla dış kaynaklardan yararlananlar için genellikle bunları uygulamalarına veya sahip olmalarına gerek yoktur. Sıradan yetenekler, kuruluşun, insan kaynaklarının, fabrika vb. gibi somut veya maddi olmayan varlıkların, süreçlerinin ve tüm kaynaklarının bir araya gelmesi ile oluşur. Bir işletmenin sıradan yeteneklerinin gücü, teknik uygunluğunun bir ölçüsüdür. Sıradan yetenekler, bir işletmenin tanımlanmış görevleri bir dereceye kadar yeterlilikle bitirmesini sağlar. Bu yetenekler işletmenin coğrafi anlamda büyümesine izin vermeyebilirler. Bir işletmenin operasyonları ve idari işlevi, nitelikli sıradan yeteneklerinin ortaya çıktığı esas yerdir. Operasyonel yetenekler ise ürün ve hizmetlerin teslimatını, buna ilişkin planlamayı ve yönetim çalışmaları ile birlikte arz ve talep çalışmalarının yönetimini içerir (Teece 2016: 10-11). Winter (2003), sıradan yetenekleri “sıfır seviyeli” şeklinde niteleyerek bu yetenekleri, kısa vadede işletmenin geçimini mümkün kılan özellikler şeklinde tanımlamıştır. Dinamik yetenekleri, ise sıfır seviye yeteneklerden ayrı bir şekilde sıradan yetenekleri genişletmek, değiştirmek veya oluşturmak için çalışan yetenekler olarak tanımlamıştır (Winter, 2003: 2).

Dinamik yetenekler yaklaşımındaki yetenek kavramının sını flandırmasına ilişkin farklı bir bakış açısında Helfat vd. (2007), tarafından ortaya konulmuştur. Bu yaklaşıma göre yetenekler artırımlı (kademeli) ve yenileyen olmak üzere iki farklı kategoride değerlendirilmiştir. Artırımlı dinamik yetenekler mevcut kaynak tabanının gelişim yönünde ayarlanması ve kademeli olarak iyileştirmesi olarak tanımlanmıştır. Bu dinamik yetenekler değişen ortamlarda gelir akışını sürdürmek için kullanılır. Dinamik ortamlarda kaynak temelli avantajların hızla aşılması söz konusu olduğu için bunlara ihtiyaç vardır. Bununla birlikte yenileyen dinamik yetenekler ise organizasyonunun kaynak tabanının oluşturulması, genişletilmesi veya değiştirilmesidir (Helfat vd., 2007: 1) Diğer taraftan dinamik yeteneklerin bu şekilde yenilenmesi olmadan, organizasyonun değişim koşulları altında hayatta kalmasının ve başarılı olmasının mümkün olmadığı vurgulanmıştır. Ayrıca yenileyen dinamik yetenekler, artırımlı dinamik yeteneklerden farklı bir düzene sahiptir. Sadece sürekli ya da artırımlı değişikliklerle ilgili değil kaynak stoğunun kendisini değiştirmek ile de ilgilenirler. Buradan hareketle artırımlı yeteneklerin uygulandığı yerlerde, kaynak stoğunun temelde aynı kaldığı; yenileyen yeteneklerin kullanıldığı yerlerde ise kaynakların sürekli gelişim göstermekle beraber yeni kaynaklar oluşturulduğu, tanıtılıp yeni şekillerde birleştirildiği söylenebilir. Dolayısıyla, yenileme yeteneği yeni ürün serilerinin piyasaya sürülmesi veya bir markanın yeni bir ürün uygulamasına genişletilmesi şeklinde de ifade edilebilir (Ambrosini ve Bowman, 2009: 17-18). Bununla birlikte bu yetenekler, özel yatırımlar için işletme içinde geliştirilmekle birlikte

gömülü niteliktedir (Makadok, 2001; Zollo ve Winter, 2002). Dinamik yeteneklere ilişkin genel literatür ise artırımlı ya da yenileyen şeklinde sınıflandırma yapma eğiliminde değildir. Bu yeteneklerin her ikisi de kaynak tabanını değiştirmek için kullanılmaktadır. Helfat ve Winter (2011) ise dinamik yetenekler ile operasyonel yeteneklerin amaçlarına ve amaçlanan sonuçlarına göre farklılık arz ettiğini vurgulamaktadır. Ancak bu iki tür yetenek arasında net bir çizgi çizmenin imkansız olmasını ise değişimin her zaman bir dereceye kadar gerçekleşebileceğine dayandırmaktadırlar. Bununla birlikte bazı yetenekler hem operasyonel hem de dinamik amaçlar için kullanılabilir (Helfat ve Winter, 2011: 1245).

2.4. Dinamik Yetenekler

Araştırmanın bu kısmında Teece (2007), tarafından yapılan çalışmada temel alınmış olan dinamik yetenek sınıflandırmasına yer verilmiştir. Bu kapsamda dinamik yeteneklerin üç farklı faaliyet kümesinden oluştuğu düşünülebilir. Bu yetenekler; ise

- Bir fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi (algılama);
- Algılanan bir fırsata yönelmek ve elde etmek için kaynakların seferber edilmesi (kavrama);
- Sürekli yenileme (dönüşüm) olarak ifade edilmiştir.

Pazara yönelik ve teknolojik değişimin sürdüğü bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, bu faaliyetleri bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Ancak bazı işletmelerin bu görevlerin bir kısmını veya tamamını diğerlerine göre daha güçlü bir şekilde yerine getirmesi beklenen bir sonuçtur (Teece, 2012: 2).

2.4.1. Algılama

Algılama, müşteri ihtiyaçları, rakipler, teknolojik fırsatları araştırmak, pazarları araştırmak, tedarikçileri dinlemek ve iş ekosisteminin diğer unsurlarını taramak ve araştırmak hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan kurumsal rutinleri içermektedir (Teece, 2007: 1322). Bu durum bir miktar öğrenme teorileri ile ilişkilidir. Örgütsel değişimin, öğrenme ve davranışsal teoriler ile birlikte değişim isteğine, değişim ihtiyacının farkındalığına ve etkili bir şekilde ilerleyen algılama kapasitesine bağlı olduğunu kabul edilmektedir (Zahra vd., 2006: 927). Örgütsel öğrenme örgütsel kapasitelerin tekrarlanan denemelerden meydana gelen öğrenmenin bir sonucu olarak geliştiğini savunur (Zahra ve George, 2002a). Hızlı, küresel olarak rekabetçi nitelikteki ortamlarda, tüketici ihtiyaçları, teknolojik fırsatlar ve rakiplerin faaliyetleri sürekli bir değişim halindedir. Piyasaya yeni gelenler ve yeni yerleşik şirketler, yerleşik şirketlerin kar

akışlarını riske atar. Algılama yeteneğinin üç temel rutini; pazar istihbaratının oluşturulması pazar istihbaratının yaygınlaştırılması ve pazar istihbaratına cevap verilmesidir (Teece, 2007). Bu bağlamda Teece (2007), pazara ilişkin bilgi edinmeyi algılama yeteneğinin temel rutini olarak tanımlamaktadır. Pazar istihbaratının oluşturulması ise müşteri ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tanımlanması ile ilgilidir. Piyasa istihbaratının oluşturulması yeni ürün geliştirme biriminin yeniden yapılandırma için yeni pazar fırsatlarını belirleme potansiyeli olarak pazar istihbaratının yaygınlaştırılması, yeni ürün geliştirme birimlerinin müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermesine yardımcı olarak, pazar istihbaratına yanıt vermek ise ürün yeniliğini teşvik eden rutinler olarak görülmektedir. Dolayısıyla algılama yeteneği, çevredeki yeni fırsatları tespit etme, yorumlama ve sürdürme becerisi olarak değerlendirilebilir. Yeni ürün geliştirme çalışmalarında yöneticilerin yeni ürün fırsatlarını tanımlayabilmeleri için pazarın ihtiyaçları, rakiplerin hamleleri ve yeni teknolojiler hakkında pazara ilişkin bilgiler elde etmek için çevreyi algılamalı ve bu bilgiler temelinde ürün prototiplerinin oluşturulabilmesi için erken aşama araştırma faaliyetlerine katılmaya karar vermelidir (Pavlou ve El sawy, 2011: 244). Araştırma ve ilgili faaliyetlere yatırım ise genellikle bu faaliyet için gerekli bir tamamlayıcıdır (Teece, 2007: 1322). Belirli kritik konularada, bir CEO ve üst yönetim ekibi önemli bir gelişmeyi veya eğilimi algılama ve sonrasında gelişmeye yönelik verilecek yanıtı tanımlayabilirse kuruluşu ileri bir noktaya doğru yönlendirmiş olur. Böylece işletmenin dinamik yetenekleri kritik bir önem kazanır. Ancak kuruluşun değerleri ve kültürü yeni iş modeli veya diğer değişiklikleri hızlı bir şekilde uygulayabilme konusundaki kolektif kabiliyeti de firmanın dinamik yeteneklerinin güçlü veya zayıf yönlerinin ayrılmaz bir parçasıdır (Teece, 2016: 10).

2.4.2. Kavrama/Yakalama

Yakalama, algılanan fırsatlara göre hareket etmek ve bunlardan değer elde etmek için kaynakların seferber edilmesine ilişkin örgütsel rutinleri kapsamaktadır. Dinamik yetenekler perspektifinden bakıldığında, bir şirketin yenilikleri geliştirme ve uygulama becerisi, çok çeşitli yeni ürünler, hizmetler veya süreçler uygulanarak ele alınmalıdır (Teece, 2007). Bu bağlamda kuruluşların inovasyonla ilgili faaliyetleri, sürdürülebilirlik açısından yenilik fırsatlarını yakalamada başarılı bir araçtır. Dolayısıyla yenilikle ilgili faaliyetler sürdürülebilirlik için inovasyon fırsatlarını yakalamak için kurumsal rutinler olarak kabul edilir. Dinamik yetenekler yaklaşımının, inovasyona ulaşmak için bilgi ve kaynakları geliştirmeye ve harekete geçirmeye yönelik faaliyetlerin önemini vurguladığı öne sürülmektedir. Bu bağlamda, firma içi Ar-Ge ve prototip oluşturma, bilgi toplama, çalışanları eğitime gibi inovasyon ile ilgili çok çeşitli faaliyetlerde bulunarak, işletmeler sürdürülebilirlik çerçevesinde daha büyük bir yenilik

gerçekleştirmiş olurlar (Mousavi vd.,2018: 6). Kavrama yeteneği uygulama aracılığı ile işleri tamamlama ile yakından ilgilidir. Bunun gerçekleştirilmesi için, esnek kaynak düzenlemeleri, kuruluşun kendisine “esneklik” oluşturması, kurallara bağlı hiyerarşilerin yeniden yapılandırılması ve açık inovasyon süreçlerinin benimsenmesi gibi çevikliği koruma yolları tercih edilmelidir. Teknolojik veya ticari anlamda yeni bir fırsat algılandığında, yeni ürünler, süreçler veya hizmetler aracılığı ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum ise neredeyse her zaman kalkınma ve ticarileştirme faaliyetine yatırım yapılmasını gerekli kılmaktadır. Fırsatların ele alınması, teknolojik yeterliliklerin ve tamamlayıcı varlıkların korunmasını ve geliştirilmesini içermekle beraber sonrasında fırsat olgunlaştığı zaman, pazarda kabul görmesi muhtemel belirli teknolojilere ve tasarımlara büyük yatırımlar yapılmasını içermektedir. Diğer taraftan işletmelerin ne zaman, nerede ve ne kadar yatırım yapılacağı belli değildir. Bununla birlikte yatırım kararlarının alınabilmesi yönetsel anlamda konsensüs gereklidir. Yatırım, büyük olasılıkla teknolojinin ve pazarın geleceği hakkında finansal kaynakların kullanılmasını içerecektir. Bundan dolayı işletmeler strateji ve yatırım önceliklerini göz önünde bulundurarak ticarileştirilmeyi de tanımlayan belirli bir iş modeli seçmeli veya oluşturmalıdır. Bununla birlikte kurumsal başarı anlamında başarının fiziksel teknolojinin seçiminde olduğu gibi kurumsal yeniliğe ve iş modellerinin tasarımına bağlı olduğuna dair önemli kanıtlar vardır (Teece, 2007: 1326-1327). Diğer taraftan ürünlerin tasarımı ve performans özellikleri, işletmenin müşterilere değer verme, müşterileri satınalmaya ikna etme ve dolayısıyla kara geçme noktasında yardımcı olur. Yönetimin müşterilerin ne istediği ve bir işletmenin bu ihtiyaçları en iyi nasıl karşılayabileceğine dair hipotezini ifade eder (Teece, 2007: 1329). Bu bağlamda iş modeli:

- Ürün ve hizmete hangi teknolojilerin ve özelliklerin dahil edileceğini,
- Bir işletmenin gelir ve maliyet yapısının nasıl tasarlanması veya yeniden tasarlanması için müşteri ihtiyaçlarını,
- Teknolojilerin bir araya getirilme şeklini,
- Hedeflenecek pazar segmentlerinin kimliğini,
- Değerin ele geçirileceği mekanizmalar ve yöntemi içermelidir.

İş modeli, işletmenin örgütsel ve finansal bir planıdır. Ayrıca uygun teknolojileri ve özellikleri seçilmesi, hedeflenen pazar segmentlerini tanımlanması, değer zincirinin yapısını tanımlanması ve maliyet yapısı ile kâr potansiyelinin tahmin edilmesi iş modellerinin işlevleri olarak sayılabilir. (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002: 533).

2.4.3. Yeniden Yapılandırma

Teece (2007), yeniden yapılandırma yeteneğinin, kaynakların ve yeteneklerin değişen ortam şartlarına uygun olarak yenilenmesini ve düzenlenmesini sağlayan organizasyonel rutinlerle desteklendiğini belirtmiştir. Gerek KOBİ'ler gerekse büyük şirketlerden elde edilen veriler başarılı inovasyonun sadece teknolojik atılımların sonucu olmadığını doğrulamaktadır. Sürdürülebilirlik için yenilik hem müşteriler hem de üreticiler için yıkıcı olabilecek radikal değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilirlik bağlamında inovasyon için tamamen farklı bir dizi uygulama ve rutin oluşturmaları ve işletmelerini yenilemeleri için bir takım zorunlulukları meydana getirebilir (Teece, 2010). Yapılandırma yetenekleri olarak yapılan bu yenilik faaliyetleri, öngörülemeyen farklı durumlara ve talep değişikliklerine hızlı yanıtlar verilmesini sağlar (Teece, 2007). Bu anlamda sürdürülebilir yenilik geliştirme sürecinin herhangi bir aşamasında organizasyonel değişiklikler ve bir ürün veya hizmetin tasarımından pazarlama stratejisine kadar bir çok değişikliği gündeme getirebilir.

Azzone ve Noci (1998), sürdürülebilir inovasyonun geliştirilmesinin iş süreçlerinde ve kurumsal organizasyonda üç ana değişim kategorisi gerektirdiğini savunmaktadır. Bunlar:

- Kurumsal değer zincirinin faaliyetlerindeki değişiklikler,
- Yönetim süreçlerindeki değişiklikler (farklı iç faaliyetlerin entegrasyon seviyesi),
- Bir şirketin paydaşlarıyla ilişkilerinin değiştirilmesi (tedarikçiler, müşteriler, kamu kurumları) konularını kapsamaktadır (Azzone ve Noci, 1998: 100).

Başarı, işletmelerin izlediği yol ile yakından ilişkilidir. İşletmelerin sürdürülebilir büyümeleri konusunda en kilit noktalardan birisi, işletmelerin büyüdükçe ve piyasalar ve teknolojiler değiştikçe varlık ve organizasyon yapılarını yeniden bir araya getirme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir. Bu yetenek operasyonel verimlilik için gerekli olduğundan, başarının bir miktar rutin üretmesi gerekecektir. Rutinler, çevrede bir değişiklik oluncaya kadar sürekliliğin korunmasına katkı sağlarlar. Rutinleri değiştirmek işletmeler açısından maliyetlidir. Bu nedenle değişimin hemen benimsenmesi mümkün değildir. Organizasyondaki kültür yüksek düzeyde iç değişimi kabul edecek şekilde şekillendirilmediği sürece, rutinlerin terk edilmesi kuruluş içinde kaygıların artması sonucunu doğuracaktır. Bununla birlikte yenilikçiliğin ilerlemeye devam etmesi aracılığıyla rutinler veya yapılar kademeli olarak veya yarı sürekli adımlarla adapte edilebilir (Teece, 2007: 1335). Yerleşik büyük kuruluşlarda dönüşüm oldukça zor olmakla beraber imkansız değildir. Geleneksel düşünce biçimlerini kırmayı gerektirir. İyi bir liderliğin var olması değişimin ihtiyacını ve yönünü açıklamak ve bir

krizin var olup olmadığına bakılmaksızın, bu konuda ivme kazanılmasında rol oynar. Bununla birlikte, köklü çıkarlar, insan inatçılığı veya değişim ihtiyacı ve arzu edilebilirliği hakkında derin yanlış anlaşılmalara sebebiyle değişiklik asla mümkün olmayabilir. Değişimi kucaklayan bir kültür varsa değişim çok daha kolaydır (Teece, 2016: 19).

2.5. Dinamik Yeteneklerin Sınıflandırılması

Dinamik yetenekler ile operasyonel yetenekler arasında net bir ayrımın ortaya konulması gerekmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2011: 242). Her iki yetenek de rutin tabakalarının olmasına rağmen, dinamik yetenekler yeniden yapılandırma ve değiştirme yeteneğini ifade ederken, operasyonel yetenekler günlük yaşamı sürdürme yeteneğini ifade etmektedir (Winter, 2003: 991). Ayrıca stratejik yönetim alanındaki fikir birliğine göre, dinamik yetenekler;

- Organizasyonel süreçlere gömülü,
- Firma rutinleri tarafından yakalanmış ve
- Değişimi etkilemeye yönelik olduğunu göstermektedir (Zott 2003: 3).

Yapılan literatür araştırmasında dinamik yeteneklerin, işletmenin kilit iç bileşenlerinin değişiminin merkezi olarak kabul etme eğiliminde olduğu görülmektedir (Barreto, 2010: 26). Diğer taraftan dinamik yetenekleri kaynak ya da yetenek (Eisenhardt ve Martin, 2000; Helfat vd, 2007; Teece vd., 1997; Winter, 2003) işletme rutinleri (Zollo ve Winter, 2002), kaynak ve rutinler (Zahra vd., 2006) olarak değerlendiren çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir.

Dinamik yeteneklerin kategorize edilmesi oldukça zor olmakla birlikte, konuya yönelik farklı yaklaşımlar söz konusudur. Teece (2007: 1319), dinamik yetenekleri (a) fırsatları ve tehditleri algılamak şekillendirmek, (b) fırsatları yakalamak, (c) maddi ve maddi olmayan varlıkları geliştirip, birleştirerek, yeniden yapılandırmak şeklinde sınıflandırmıştır. Ancak sonraki araştırmalarda bu sınıflandırmaya yönelik olarak farklı yaklaşımları görmek mümkündür. Örneğin Wang ve Li (2013) ise daha önceki literatürle ilişkili olarak, işletmelerin dinamik yeteneklerinin fırsat algısı, kaynak edinme yeteneği, örgütsel öğrenme yeteneği ve yeniden yapılandırma yeteneği şeklinde sınıflandırmıştır (Wang ve Li, 2013: 267). Yapılan literatür araştırmasında dinamik yeteneklere ilişkin araştırmacılar tarafından yapılan farklı temel sınıflandırmalar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Dinamik Yeteneklere Yönelik Yapılan Sınıflandırmalar

Araştırma	Sınıflandırma
Teece vd. (1997)	Öğrenme Entegrasyon Yeniden organize etme
Eisenhardt ve Martin (2000)	Kaynak edinme Kaynak entegrasyonu Kaynakları yeniden yapılandırma
Teece (2007)	Fırsatları algılama Fırsatları yakalama Yeniden şekillendirme
Wang ve Ahmet (2007)	Uyarılama Emilim Yenilik
Pavlou ve El Sawy (2011)	Algılama Öğrenme Entegrasyon Koordinasyon
Wang ve Li (2013)	Fırsatları algılama Kaynak edinme Örgütsel öğrenme Yeniden yapılandırma
Jiao vd. (2013)	Fırsat Sezme Yeniden Düzenleme Teknolojik Esneklik Örgütsel Esneklik
Ambrosini ve Bowman (2009)	Artırmalı yetenek Yeniden uyarlayan yetenek Rejeneratif yetenek
Zott (2003)	Varyasyon Seçme Tutma
Barreto (2010)	Sezme Pazar odaklı davranma Zamanında karar alma Kaynak tabanın değişimi

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Dinamik yeteneklerin nihai hedefini Teece, (2007) operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılması olarak belirtmektedir. Bununla beraber dinamik yetenekler genellikle kendi başlarına kapsamlı ampirik araştırmalarda konu olarak alınabilen spesifik birtakım rutinlerden oluşmaktadır (Eisenhardt ve Martin 2000: 1107). Bu kapsamda dinamik yetenekleri ampirik olarak model alan bu araştırmada dinamik yetenekler; Pavlou ve El sawy (2011), tarafından gerçekleştirilen araştırmadaki sınıflandırmaya göre ele alınmıştır. Çünkü söz konusu araştırmada dinamik yetenekler mevcut operasyonel yetenekleri çevre ile daha iyi uyumlu yeni konfigürasyonlarda yeniden yapılandırmaya yardımcı olan, çevreyi algılayan, öğrenen, koordine

eden ve entegre eden yetenekler olarak temel alınmıştır. Diğer taraftan yeniden yapılandırma, yeni ürünlerin yapılandırılmış operasyonel yeteneklerin sonucu olduğu yeni ürün geliştirme ile de büyük ölçüde ilgilidir. Bu bağlamda operasyonel kapasiteleri yeniden yapılandırmak için araçlar olarak önerilen dinamik yetenekler: “algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon” yetenekleri olarak sınıflandırılmıştır (Pavlou ve El sawy, 2011: 243).

2.6. Dinamik Yeteneklere Yönelik Yapılan Araştırmalar

Dinamik yeteneklerle ilgili literatürün genel olarak işletmelerin rekabet edebilmelerine ve kalıcı bir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanıyan beceri ve yetkinlikleri nasıl geliştirdiklerine odaklandığı söylenebilir (Zahra vd., 2006: 919). Bununla beraber araştırmanın bu bölümünde literatürde yer alan diğer çalışmalar ve ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Teece ve Pisano (1994), firmaların dinamik yetenekleri isimli araştırmalarında öğrenme süreçleri ve örgütsel yeterlilik, teknolojik ve endüstriyel dinamikler, inovasyon-rekabet ve makro dinamizm konularına odaklanmışlardır. Yeteneklerin kolayca satın alınamayacağı ve inşa edilmesi gerektiği üzerinde önemle durmuşlardır. Dinamik yeteneklerle ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturmanın önemli bir adımı, kendine özgü ve tekrarlanması zor avantajların üzerine inşa edilebileceği temelleri belirlemektir. Firmaların rekabet avantajının kuruluş içerisindeki süreçlere gömülü olan ve yüksek performanslı rutinelere dayanan yetenekler ile dinamiklerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte araştırmada dinamik yetenekler yaklaşımının Schumpeterian (1934), çalışmasına kadar uzandığı vurgulanmıştır.. Ayrıca, kuruluş içindeki organizasyonel süreçleri ise dinamik yetenekler yaklaşımında Schumpeter'den (1961) daha fazla vurgulanmaktadır. Öte yandan dinamik yetenekler yaklaşımı pazarlama süreçlerini açıklamaya yardımcı olmak için firmaların iç süreçlerine odaklanmaktadır. Çalışmada rekabet avantajı elde edilmesi açıklanmaya dinamik yetenekler çerevesinde yine firmanın iç süreçlerine, varlıklarına ve piyasa pozisyonlarına odaklanılmıştır (Teece ve Pisano, 1994: 21-22).

Teece vd. (1997), 1994 yılında gerçekleştirilen çalışmayı daha ileriye taşıyarak işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek firmaya özgü yeteneklerin boyutlarını belirlemek ve yeterlilikler ile kaynak kombinasyonlarının nasıl geliştirilebileceğini, konuşlandırılabilirliğini ve korunabileceğini açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda dinamik yetenekleri değişen ortamlara yönelik olarak firmanın iç ve dış yeterliliklerden faydalanmayı vurgulamak olarak tanımlamıştır. Yaklaşımın unsurları Schumpeter (1934), Penrose (1959), Nelson ve Winter (1982), Prahalad ve Hamel (1990), Teece vd. (1990), Teece vd., (1994)

çalışmaları oluşturmaktadır (Teece vd., 1997: 510). Teece vd. (1997), yapmış oldukları araştırmalarında dinamik yetenekler terminolojisini “üretim faktörleri, kaynaklar, organizasyonel rutin/yetenekler, temel yetenekler, dinamik yetenekler ve ürünler” olarak belirlemiştir. Üretim faktörlerini spesifik olarak mülkiyet hakları, arazi, emek, sermaye olarak ele almıştır. Kaynaklar ise taklit edilmesi imkansız ya da zor olan işletmeye özgü olan varlıklardır. Ticari sırlar ve özel üretim tesisleri ve mühendislik deneyimi bunlara örnek olarak verilebilir. Organizasyonel rutin/yetenekleri ise farklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak için bireyleri ve grupları kapsayan entegre kümeler halinde mevcut olan ve bir araya getirildiğinde, kurumsal rutinleri ve süreçleri oluşturan işletmeye özgü varlıklar olarak tanımlanmışlardır. Temel yetenekler ise firmanın rakiplerine göre ne kadar iyi donanımlı olduğuna ve rakiplerin yetkinliklerine göre farklılık arz edebilmektedir. Söz konusu yetenekler bir firmanın ürün ve hizmet yelpazesini temsil etmektedir. Dinamik yetenekler işletmenin hızla değişen ortamlara yönelik iç ve dış yeterlilikleri oluşturma, entegre etme, ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak kabul edilmektedir. Son olarak ürünler, işletmenin sahip olduğu ticari markaları kullanarak ürettiği mal ve hizmetler olarak tanımlanmıştır (Teece vd., 1997: 516). Bununla birlikte dinamik yetenekler yaklaşımının ilişkili olduğu süreçleri ise koordinasyon/entegrasyon, öğrenme ve yeniden düzenleme olarak ifade etmektedir. Koordinasyon/entegrasyon süreci stratejik ortaklıklar, sanal şirket işlemleri alıcı tedarikçi ilişkileri, teknolojik işbirliği ve kaynak sağlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Öğrenme, tekrarlama ve denemenin görevlerin daha nitelikli ve daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlayan bir süreçtir. Diğer taraftan yeni üretim fırsatlarının tanımlanmasını sağlamaktadır. Ayrıca koordinatif bir yönetim süreci olarak dinamik yetenekler kavramı, örgütler arası öğrenme potansiyeline de kapı aralamaktadır. Yeniden yapılandırma ve dönüşüm süreci ise hızla değişen çevresel koşullarda, işletmenin varlık yapısını yeniden yapılandırma ihtiyacını algılama ile gerekli iç ve dış dönüşümü gerçekleştirme olarak değerlendirmektedir (Teece vd., 1997: 518-521).

Teece (2007: 1320), dinamik yetenekleri kurumsal düzeyde rekabet avantajının kaynaklarını kapsamakla beraber kurumsal başarının veya başarısızlığın da temelinde yer aldığını belirtmektedir. Diğer taraftan bu konuyu daha yakından incelemek için strateji, inovasyon ve organizasyon hakkındaki literatürün içinde mikro temeller üzerine kurulu süreçler ve rutinlerin olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte çalışmada dinamik yeteneklerin rekabet avantajı elde etmekle yakından ilişkili olduğu vurgulanmış ekonominin daha çok küreselleşmesine bağlı olarak daha çok pazara ulaşmanın önemi daha çok vurgulanmıştır. Daha

fazla pazara ulaşmanın ise daha fazla buluş, inovasyon ortaya koymakla olan yakın ilişkisi açıklanarak özellikle yeni pazarların ortaya çıkmasını sağlayacak düzenleyici ve kurumsal yapılara atıfta bulunulmuş bu konuların daha çok tartışıldığı platformaların var olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu temelde söz konusu çalışmada dinamik yetenekler algılama ve şekillendirme (sensing and shaping), kavrama-yakalama (seizing) ve yeniden yapılandırma (reconfiguration) olarak sınıflandırmıştır.

Eisenhardt ve Martin (2000), yapmış oldukları araştırmada geniş anlamda, uzun vadeli rekabet avantajının dinamik yeteneklerde değil kaynak yapılandırmalarına bağlı olduğu sonucunu tespit etmiştir. Bu nedenle, üstün ürün yeniliği ve süreçler gibi daha etkili dinamik yeteneklere sahip olan firmaların, daha düşük yeteneklere sahip firmalara göre daha fazla rekabet avantajı sağlayabilecek olmalarına rağmen, dinamik yeteneklerin söz konusu işletmelere uzun vadeli rekabet avantajı sağlayacak kaynaklar olmadığını belirtmektedir. Dolayısıyla Eisenhardt ve Martin'e (2000) göre rekabet avantajı açısından etkili dinamik yetenekler gereklidir; ancak yeterli değildir. Bunun için işletmelerin kaynak yapılandırmaları oluşturabilmeleri için dinamik yeteneklerini rakiplerinden daha erken, daha sert veya daha sezgisel olarak kullanması gerekmektedir.

Ambrosini ve Bowman (2009), yapmış oldukları araştırmalarında dinamik yeteneklerin merkezinde yöneticilerin olduğunu ve yöneticilerin bir takım algılamalarının çevresel dinamizme bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla iç ve dış çevreye yönelik yönetsel algıların her türlü dinamik yeteneğin geliştirilmesinin ve yerleştirilmesinin merkezini oluşturmaktadır. Diğer taraftan bu algılar bazen yanlış olabileceği için dinamik kapasite uygun olmayan şekillerde kullanılabilir. Ayrıca bu çalışmada dinamik yetenekler ortamdaki kararlılık ve yöneticilerin dinamizm algılarına göre kaynak tabanını sürekli iyileştirmek için kullanılan artırılmış dinamik yetenekler ile kaynak birikiminin karışımını oluşturmak için kullanılan dinamik yetenekleri yenileyerek, dinamik yetenek temel kavramının ikiye ayrılabilirliği ortaya konulmuştur. Diğer araştırmalardan farklı olarak rejeneratif dinamik yeteneklerin, mevcut dinamik özellikler kümesini yeniden oluşturduğu belirtilmiştir.

Zahra vd. (2006), girişimlik ve dinamik yetenekler ilişkisini konu aldıkları araştırmalarında dinamik yeteneklere ilişkin literatürün ve bunların değerine ilişkin tutarsızlıklar, örtüşmeyen tanımlar ve bir çok çelişkilerle dolu olduğunu savunmuşlardır. Ancak söz konusu çalışmada temel kabiliyet olarak ifade edilen mevcut temel yetenekleri değiştirme veya yeniden yapılandırılması dinamik yeteneklerden ayrı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bununla birlikte dinamik yeteneklerin diğer önemli yetenek çıktılarında, çevresel koşullardan

ve performanstan net olarak ayrı olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan araştırmada firmaların değişik oranlarda birçok önemli yeteneğinin olabileceği gibi, farklı oranlarda birçok dinamik özelliğe sahip olabilecekleri belirtilmiştir. Dolayısıyla, dinamik yetenekler kavamındaki dinamik niteleyicisi bir tür yeteneği örneğin “yeni ürünler geliştirme konusundaki temel yeteneği” başka bir yetenek türünden “firmanın yeni ürünler geliştirme biçiminde reform yapma yeteneğinden” ayırır.

Helfat ve Peteraf (2003), yapmış oldukları araştırmalarında, zaman içinde örgütsel kapasitelerin gelişiminde genel kalıpları ve yolları açıklayan yetenek yaşam döngüsü kavramını ele almışlardır. Yetenek yaşam döngüsü, “*dinamik kaynak tabanlı*” teoriye daha kapsamlı bir yaklaşım için temel oluşturmaktadır. Söz konusu araştırmada “*dinamik kaynak tabanlı*” teorinin ana bileşenlerinin kaynaklar ve yetenekler olduğu ifade edilmiştir. Sonrasında Helfat ve Winter (2011), dinamik yetenekler ile operasyonel yetenekleri karşılaştırdıkları çalışmalarında dinamik ve operasyonel (sıradan) yetenekler arasındaki çizgiyi ise kaçınılmaz olarak bulanık olarak nitelmişlerdir. Bu durumun sebeplerini ise değişim her zaman en azından bir dereceye kadar gerçekleşebileceğine, radikal yada radikal olmayan değişimin desteklenip desteklenmemesinin değişkenlik arz etmesine ve bazı yeteneklerin hem operasyonel hem de dinamik amaçlar için kullanılabilir olması şeklinde sıralamışlardır.

Wang ve Ahmed (2007), kaynaklar, yetenekler, çekirdek yetenekler ve dinamik yeteneklerin birbirinden farklı kavramlar olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber söz konusu araştırmada dinamik yeteneklerin özünün, firmanın dış değişikliklere yanıt veren kaynaklarının adaptasyon, yenilenme, yeniden yapılandırma ve yeniden oluşturulması davranışlarına yönelmek şeklinde ifade edilmiştir. Diğer taraftan dinamik yeteneklerin gömülü olduğu işlemler firmaya ve sektöre göre farklılıklar arz edebilir. Dinamik yeteneklerin bileşen faktörleri (uyarlama, emilim ve yenilik) kaynakların ve yeteneklerin uzun vadeli firma performansını sürdürmek için nasıl kullanılabileceğini içermektedir. Ayrıca araştırmada işletmelerin kendi stratejik hedefleri doğrultusunda belirli yetenekleri güçlendirip yetenek geliştirme ve işletme stratejilerini etkin bir şekilde hizalandığında, dinamik yeteneklerin olumlu performansa dönüşümünün daha hızlı olduğunu ve dolayısıyla rekabet avantajının artmasını sağladığı tespit edilmiştir.

Zollo ve Winter (2002), gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında işletme rutinlerini üreten ve değiştiren kolektif aktivite modeli olarak tanımladıkları örgütsel öğrenme terimini dinamik yeteneğin kaynağı olarak görmüşlerdir. Dolayısıyla dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde öğrenme kavramını öne çıkarmışlardır. Ayrıca Zollo ve Winter (2002),

araştırmalarında değişen çevresel koşullarda üstünlüğün dinamik kabiliyeti olmayan bir kuruluş için geçiici bir durum olarak değerlendirerek dinamik yetenekler ile üstün performans ve hayatta kalma arasında doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Rutinler konusunda ise söz konusu araştırmada operasyonel faaliyet rutinleri ve işletme rutinlerinin değiştirilmesine adanmış olanlar şeklinde ikili bir sınıflama oluşturulmuştur.

Zott (2003), yapmış olduğu araştırmasında dinamik yeteneklerin doğrudan işletme performansıyla bağlantılı olmadığını diğer tarafatan işletmenin kaynak veya rutin paketini değiştirerek performansı etkileyebileceğini saptamıştır. İşletmelerin dinamik yeteneklerinin performansın ortaya çıkışını nasıl açıklayabileceğini araştırmaktadır. Dinamik yeteneklerin performansla ilgili niteliklerini stratejik ve örgütsel teoriler temelinde dinamik yetenek açılımlarının zamanlaması, alternatif kaynak yapılandırmasının bir bileşeni olarak taklit, dinamik yetenek dağıtımının maliyeti ve dinamik yetenekleri dağıtmayı öğrenme şeklinde sıralamıştır.

Winter (2003), çalışmasında sıradan veya sıfır seviyeli yetenekler ile dinamik yetenekler kavramlarını birbirinden net bir şekilde ayırmıştır. Bu bağlamda sıradan yetenekler bir firmanın kısa vadeli faaliyetlerini mümkün kılan şeklinde tanımlarken, dinamik yetenekleri sıradan yetenekleri genişletmek, değiştirmek için çaba gösteren yetenekler olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla yetenekler hiyerarşisinde dinamik yetenekler daha yukarda yer almaktadır. Diğer rataftan Winter (2003), rutin ve yetenek kavramlarında çalışmalarında karşılaştırarak açıklamış, organizasyonel yeteneklerin organizasyonel rutinler üzerine kurulu olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda işletme açısından organizasyonel bir yeteneğin, üst düzey rutin yada rutinler koleksiyonuna dayalı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca dinamik yetenekler işletme yönetimine belirli bir alanda önemli çıktılar elde edilebilmesi için bir dizi karar seçeneği sunmaktadır. Bununla birlikte süreç içerisinde aynı büyüklükte ve aynı müşteri profiline yönelik aynı ürünü üretip satışını gerçekleştiren bir işletme teorik olarak belirli bir denge oluşturmuş olarak kabul edilir. Çünkü bu döngü gerçekleşmeden işletmeler daha fazla girdi sağlayamaz ve her şeyin tekrar yapılmasını sağlayan müşteri geliri elde edemez. Bu sabit süreçte kullanılan yetenekler sıfır seviye yeteneklerdir. Buna karşın, ürünü, üretim sürecini, miktarı veya hizmet verilen müşteriler ve pazarlar sıfır düzeyde yetenek değildir. Birçok işletmede görülebileceği gibi yeni ürün geliştirme, temel seviyeden “dinamik yetenek” kavramının prototipik bir örneğidir.

Lawson ve Samson (2001), dinamik yetenekler ile inovasyon kapasitesini konu almış oldukları araştırmalarında dinamik yeteneklerin, Ar-Ge, ürün ve süreç geliştirme, üretim, insan kaynakları ve örgütsel öğrenme dahil olmak üzere tüm işlevlerle birlikte yönetim yeteneklerini

ve eşsiz kaynak kombinasyonlarını vurguladığını belirtmiştir. Diğer taraftan araştırmada kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler teorisinin yenilikçiliğe güçlü bir şekilde uygulanabilmesine rağmen, yine de bir takım zayıflıklarının söz konusu olduğu belirtilmiş, yenilikçiliğin bir işletme içinde, bireysel veya toplu olarak birçok kaynaktan beslenebileceğini vurgulamışlardır.

Barreto (2010), araştırmasında dinamik yeteneklerin oluşturulmasının, işletmelerin varlık pozisyonları ve geçmişte benimsediği yollarla şekillenen örgütsel süreçlere gömülü olduğunu belirtmektedir. Ayrıca çalışmada dinamik yeteneklerin işletmenin problemlerini sistematik olarak çözme potansiyeli, fırsatları ve tehditleri algılama, zamanında pazara yönelik kararlar alma ve kaynak tabanını değiştirme eğilimi ile oluştuğunu saptamıştır. Bununla birlikte dinamik yeteneklerin hiçbir boyutunun tek başına tüm yapıyı temsil etmediğini bundan dolayı, dinamik yeteneklerle ilgili araştırmaların, tüm boyutları kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır.

Pavlou ve El Sawy (2011), yapmış oldukları araştırmalarında dinamik yeteneklerin, yöneticilerin mevcut operasyonel yeteneklerini çevreye daha iyi uyum sağlayarak genişletmesine, değiştirmesine ve yeniden yapılandırmasına yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, dinamik yeteneklerin yöneticiler tarafından etkili bir şekilde ölçümünün yapılmasının çalkantılı ortamlarda verilecek kararlara olumlu katkılar sağladığını saptamışlardır. Bununla beraber nicel araştırma deseninin kullanıldığı araştırmada operasyonel yetenekler yeni ürün geliştirme bağlamında yeniden yapılandırılmıştır. Araştırma sonucuna göre dinamik yeteneklerin yeni ürün geliştirmeyi olumlu yönde etkilediğini gösteren ampirik model doğrulanmıştır. Diğer taraftan çalkantılı (değişken) çevresel koşullarda dinamik yeteneklerin operasyonel yetenekleri etkileyerek şekillendirdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dinamik yetenekler algılama (piyasa bilgilerine göre üretim ve yanıt verme yeteneği), öğrenme (bilginin kazanılmasını, asimilasyonunu, dönüştürülmesi yeteneği), koordinasyon (kaynak tahsisi, görev belirleme ve senkronizasyon yeteneği) ve entegrasyon (bireysel girdinin toplam iş birimine katkısı, temsili ve karşılıklı ilişkisi) boyutları altında incelenmiştir. Diğer taraftan dört dinamik özelliğin herbirinin birbirinden farklı olduğu ve dört özelliğin her birinin, mevcut operasyonel yetenekleri yeniden yapılandırmaya önemli katkılar sağladığı belirtilmektedir. Araştırma kapsamında oluşturulan biçimlendirici dinamik yetenekler modelinin ise, temeldeki dört faktör aracılığıyla dinamik yetenekleri tespit etmek için kullanılabilecek ölçülebilir bir model olduğu ifade edilmiştir.

Danneels (2011), ise yapmış olduğu araştırmasını Smith Corona örneği üzerinden gerçekleştirmiştir. Söz konusu şirketin araştırma konusu olarak belirlenmesinin temel sebebini ise, daktilo dışındaki ürünlerin aksesuar ve malzemelerinin satışından yüzde 11,8 'den fazla satış gerçekleştirmemesidir. Araştırma sonuçlarına göre kaynak tabanındaki mümkün olan değişiklikler mevcut kaynaklardan yararlanma, yeni kaynaklar oluşturma, dış kaynaklara erişim ve kaynakları serbest bırakma faktörleri ile gerçekleştirilebilmektedir.

Salunke vd. (2011), nitel araştırma yöntemini kullanarak gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında hizmet firmalarında inovasyon temelli rekabet stratejisini yönlendiren öncü faktörleri konu almışlardır. Araştırma sonucunda stratejik anlamda hizmet yeniliğinin, pazardaki rakiplerinden sürekli olarak daha iyi performans göstermelerini sağlayan bir dizi temel dinamik yetenekler oluşturulmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Wang ve Li (2013), nicel araştırma desenini kullanarak işletmelerin dinamik kapasitelerinin boyutlarını konu almış oldukları araştırmalarını reklam, animasyon ve bilgisayar yazılımları üreten işletmeler üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre dinamik yetenekler; fırsat algısı, kaynak edinimi, örgütsel öğrenme kabiliyeti ve yeniden yapılandırma yetenekleri olmak üzere dört faktör altında toplanmış ve ulaşılan faktörlerin istatistiksel anlamda aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber yapılan araştırmada dinamik yeteneklerin özünde işletmelerin temel yeterliliğine dayandığı, içsel öğrenim, departmanlar arası işbirliği, kaynakların organizasyonu, bilgi paylaşımını geliştirmesi konularının kurumsal rekabet avantajı sağlayarak ve risklerle başa çıkmada önemli unsurlar olduğu belirtilmiştir.

Verona ve Ravasi (2003), yapmış oldukları araştırmalarında sürekli yenilik yapma yeteneğini artıran dinamik yeteneklerin firmalar bir değişiklikle karşılaştıklarında kurumsal düzeyde gerçekleşmesi gereken karmaşık adaptasyon sürecine ışık tutmaya katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bununla beraber çalışmada değişken çevresel koşullarda, teknolojik gelişmelerin ve rakiplerin taklitçi tutumlarının veya yenilikçi davranışlarının, inovasyon aracılığı ile oluşturulan rekabet avantajını zayıflattığını vurgulamışlardır. Ayrıca araştırmada ABD firmaların gelişiminde, pazar karmaşıklığının sınırlı olması durumunda fonksiyonel yapıları ve daha fazla karmaşıklık durumunda ise bölüm yapılarının tercih edildiği vurgulanmaktadır. Buradan hareketle ürün/pazarın her zaman örgütsel tasarımın merkezinde yer alması gerektiği söylenilebilir. Bu temelden dinamik yeteneklere geçiş ise çağdaş organizasyonel tasarımın işletme kaynaklarını geliştirebilecek karışımların oluşturulmasına odaklanması gerektiğini göstermektedir. Farklı bir ifade ile organizasyon tasarımı, işletmelerin

sürekli bir şekilde pazarda hareket ettiği yetkinlikleri meydana getirip ve sürdürmelidir. Dolayısıyla, insan ve fiziksel kaynaklar, yapı ve kültür, işletmenin rekabet avantajı üretip ve sürdürdüğü dinamik yetenekleri teşvik etmek için birleştirilmelidir (Verona ve Ravasi 2003:21).

Ferreira vd. (2018), dinamik yetenekler ve yenilik yeteneği ilişkisinde girişimci yönelimin düzenleyici rolünü konu almış oldukları araştırmalarında dinamik kapasitenin rekabet avantajı açısından stratejik yönetimde performans elde etmenin anahtarlarından biri olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca dinamik yetenekler fırsatları ve tehditleri algılama eğilimi ve zamanında yapma eğilimi sayesinde sistematik olarak problem çözme potansiyeli olarak görülmektedir. Nicel araştırma deseninin kullanıldığı araştırmada 387 katılımcı üzerinden verilere ulaşılmış dinamik yeteneklerin yenilik yeteneğinin olumlu ölçüde olumlu yönde etkilediği bununla birlikte girişimci yönelimin bu etki üzerinde moderatör role sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Mikalef vd. (2020), kaynak tabanlı yaklaşım, dinamik yetenekler yaklaşımı ve veri analiz yeteneğini konu aldıkları araştırmalarında nicel yöntemleri kullanarak veri analizi yeteneği ve rekabetçi performans arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık rolünü sorgulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, veri analiz yeteneği dinamik yetenekleri güçlendirmeye yardımcı olabilecek içgörü üretmelerini sağlayarak pazarlama ve teknolojik yetenekleri de olumlu yönde etkilemektedir.

Fuller ve Teece (2019), algılama, dinamik kapasite ve rekabetçi dinamikleri konu aldıkları araştırmalarında daha fazla ekonomik imkan veya daha fazla marka gücünün daha büyük başarılar katkısı sunmayabileceğini savunmuşlardır. Ayrıca, çalışmada daha fazla patentin veya daha fazla insan aklının rekabet açısından kilit kaynaklar olduğu savına da karşı çıkmaktadırlar. Çoğu işletmenin karşı karşıya olduğu temel problemin, aslında daha fazla veya çeşitli kaynaklar ve yetenekler dışında bilişsel veya duygusal olduğu ifade edilmektedir. Buna karşın dinamik yetenekler yaklaşımının bu sorunu çözebilecek derinlikte olduğunu normal şartlarda bilişsel bir teori olarak çerçevelenmese de, bilişsel ve duygusal boyutlara sahip olduğu vurgulanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON VE HİZMET YENİLİKÇİLİĞİ

3.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon yeni bir şey yapmak anlamına gelmektedir. Latince'deki karşılığı ise yeniliktir. Ancak anlamsal olarak genellikle buluş ile karıştırılmaktadır (Tidd vd., 2005: 67). Buluş ve inovasyon (yenilik) arasında önemli bir ayrım söz konusudur. Buluş, yeni bir ürün ya da süreç için bir fikrin ilk ortaya çıkışıdır. İnovasyon (yenilik) ise yeni bir fikrin ilk olarak ticarileştirilmesidir. Buluşlar herhangi bir yerde yapılabilirken, yenilikler çoğunlukla ticari alandaki firmalarda gerçekleşmektedir. Bir buluşun yeniliğe dönüşümü için ise farklı bilgi, yetenek, beceri ve kaynağın birleştirilmesi gerekmektedir (Fagerberg, 2005: 3). Bununla beraber latince “innovatus” kelimesinden türetilmiş olan inovasyon yeni yöntemlerin toplumsal, idari ve kültürel yapıda uygulanması olarak da kabul edilmektedir. Türkçe’de inovasyon kelimesinin karşılığı her ne kadar yenilikçilik ve yenilik olarak karşılanmaya çalışılsa da sözcüğün gerçek anlamını ifade edememektedir. Sonuç olarak inovasyon yeniliğin kendisinden ziyade sonucunu farklılaştırıp değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemdir (Elçi, 2007: 1). Kavrama yönelik literatürde yer alan farklı tanımlamalar ise şu şekildedir:

İnovasyon yeni bir ürün ya da söz konusu ürüne yönelik yapılan yeni bir tanıtım, farklı bir üretim yöntemi, yeni bir piyasanın oluşturulması, yeni bir hammadde veya kaynağının elde edilmesi ya da yeni bir birimin ortaya konulmasıdır (Schumpeter, 1934: 66).

İnovasyon girişimcilerin özel bir aracı olmakla beraber sunulabilen, öğrenilebilen ve uygulanabilen bir disiplindir. Ayrıca farklı bir iş veya hizmet için değişim amaçlı kullanılan araçlardır (Drucker, 1985: 135).

İnovasyon, teknolojik anlamda büyük bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmemekle birlikte radikal anlamda yenilik yapmaktır. Aynı zamanda teknolojik bilgi birikimindeki iyileştirme ve artırım aracılığı ile yapılan küçük ölçekli değişiklikleri de kapsar (Rothwell ve Gardiner, 1985).

İnovasyon, yeni fikirlerin karlı ürünlere, süreçlere ve /veya hizmetlere yönelik olarak başarılı bir şekilde kullanılmasıdır (Damanpour, 1991: 556).

İnovasyon bir birey, bir grup insan, işletme veya endüstriyel sektör veya bir bütün olarak toplum için yeni olduğu düşünülen bir fikir, ürün, süreç ya da sistem olarak kabul

edilebilir. Farklı bir ifadeyle, inovasyon yeni bir şeyin tanıtımı olarak tanımlanabilir (Vakola ve Rezgui, 2000: 176).

İnovasyon, kuruluşların değişen pazarlara, teknolojilere ve rekabet biçimlerine uyum sağlamak için gerekli olan yeni ürünleri, süreçleri ve sistemleri üretme mekanizmasıdır (Lawson ve Samson, 2001: 378).

İnovasyon, yerleşmiş kalıpları kırmak, değiştirmek ve geliştirmek anlamına gelir ve hayatta kalmak istedikleri takdirde firmaların esnek olmaları ve esnek olmaları için ana odak noktası budur (Mintzberg vd., 2003: 406).

İnovasyon, iç veya dış ortamında meydana gelen değişikliklere bir yanıt olarak veya bir ortamı etkilemek için alınan önleyici bir adım olarak bir kuruluşu değiştirmek için bir araçtır (Hult vd., 2004: 431).

İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün (mal/hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntem şeklinde uygulanmasıdır (Oslo Manual, 2005: 46).

3.2. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, işletmelerin çevresel türbülanslar ile başa çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, özellikle dinamik pazarlarda, uzun süreli başarının temel nedenlerinden birisi olarak gösterilmektedir (Jimenez ve Valle, 2011: 409). İnovasyon, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamasını kolaylaştırması bakımından da önemli bir avantajı kaynağıdır. Bununla beraber yapısal anlamda işletmelerin stratejik varlıklarının taklit edilmesini zorlaştıran bir mekanizmaya da sahiptir (Naidoo, 2010: 1313). İnovasyon kalite, verimlilik, hız ve esneklikte güçlü genel özellikler ile desteklenen bugünün rekabet avantajını temsil etmektedir. Ayrıca işletmelerin ve endüstrilerinin geleceğini şekillendirmede baskın bir rol oynamalarına yardımcı olmaktadır. Yüksek performanslı yenilikçi işletmeler dönüşümcü yeteneklerini koruyarak sürekli olarak yeni olan yüksek kaliteli ürünleri daha hızlı ve rakiplerinden daha düşük maliyetle pazara sürebilir. Ayrıca, bu firmalar süreç ve sistem inovasyonunu ürünlerini daha da geliştirmenin ve müşterilere değer katmanın bir yolu olarak da kullanmaktadır. Bu kombinasyon, bir organizasyonu rakipler için sürekli hareket eden bir hedef haline getiren dinamik ve sürdürülebilir bir stratejik konum oluşturur (Kiernan, 1996). İşletmelerin başarılı olmaları sürekli bir şekilde pazara yenilikler sunmalarına bağlıdır. Piyasaya sürülen ürün veya hizmetler açısından inovasyon çıktıları, işletmelerin bilgi ve yeteneklerine ile çalışma ortamına bağlıdır. Ürün portföyü ve işletme yetenekleri değişen ortama uyum sağladıkça, birlikte

gelişmektedir. Müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler veya teknolojik bir takım atılımlar, mevcut ürün ve hizmetleri tehdit edebilir veya yenilerinin oluşumu için fırsatlar oluşturabilir. Bu fırsatları değerlendirebilmek için ise işletmeler kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Jantuten, 2012: 141).

Damanpour vd. (2009), işletmelerin farklı inovasyon türlerini ortaya koymasının, değişen ortama uyum sağlama yeteneğini daha da arttırdığını savunmaktadır. Barney (1991) ve Wernerfelt (1984) ise kaynak temelli yaklaşımın temellerini ortaya koydukları çalışmalarında kaynak ve kabiliyetlere dayalı bir şekilde işletmelerin pazara nadir, değerli, eşsiz ve değiştirilemez olan ürünler sunduğu sürece sürdürülebilir rekabette avantaj sağladığını ifade etmektedirler. Bununla beraber dinamik yetenekler yaklaşımını ilk ortaya koyan araştırmacılar olan Teece vd. (1997) ile Eisenhardt ve Martin (2000), yetenekler veya yeterliliklerin firmanın istedikleri bir sonucu elde etmeleri için kaynaklarının kullanılmasını sağladığını savunmuşlardır. Ayrıca tamamlayıcı kaynaklar ve kabiliyetlerin entegrasyonu hem inovasyon üretimini hem de inovasyonun geliştirilmiş firma performansı üzerindeki olumlu etkisinin artmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla inovasyon, ticari hayatta kalma, büyüme, istihdam oluşturma, iyileştirilmiş verimlilik sağlama ve ticari rekabetçilik için oldukça önemli bir faktördür (Pino vd., 2016: 2).

Bilgi ekonomisinin ortaya çıkması, yoğun küresel rekabet ve önemli teknolojik ilerleme, inovasyonun giderek daha fazla rekabet edebilirlik merkezi haline geldiğini göstermiştir. (Lawson ve Samson, 2001: 378). Bununla birlikte inovasyon süreci oldukça karmaşık olmakla birlikte bir takım riskleri de barındırmaktadır (Kanter, 1988). Diğer taraftan yöneticileri başarılı inovasyona yönlendiren kabul edilmiş kapsamlı ve sistematik bir çerçeve henüz mevcut değildir. Buna rağmen, elde edilen bulgular etkili inovasyon sonuçlarına yardımcı olan bir dizi temel unsur ve sürecin var olduğunu göstermektedir (Tidd vd., 1997).

3.3.İnovasyon Yönetimi

Günümüzde hizmetler, gelişmiş ekonomilerdeki zenginlik ve istihdamın büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Birçok firma ve akademisyen, inovasyon yönetiminin firmaya özgü olmasa da sektöre veya sektörlere özel olabileceğini öne sürmektedir (Tidd vd., 1997). Bu nedenle, daha yeni teoriler daha hizmet odaklı yaklaşımlar gerektirir. Sundbo (2002), tarafından ortaya konulan stratejik inovasyon teorisi, pazar yöneliminin, yani pazar doygunluğunun, müşteri yöneliminin, ağların ve şirket içi kaynakların, yenilikçiliği belirlediğini ancak yönetimin bunları yorumlaması aracılığı ile şekillendiğini varsaymaktadır (Sundbo, 2002: 64).

Özellikle turizm sektörü açısından rakipler ve işbirlikçiler yenilikçi faaliyetler için hayati bir bilgi kaynağı olarak görülmektedir (Sundbo vd., 2007; Pikkemaat, 2008; Chen ve Jaw. 2009).

Büyük şirketlerin yeni fikirleri daha hızlı uyguladıkları, bilgileri işledikleri ve böylece rekabet avantajı yarattıkları açıktır. Küçük işletmeler ancak yatırımların mümkün olduğuna dair güvence verdikten sonra bunları takip etme ve taklit etme eğilimindedir. Küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerinde zaman, para ve stratejik bir inovasyon süreci için gerekli bilgi ve davranışı en üst düzeye çıkarmak yerine tatmin edici olması nedeniyle, günlük operasyonlar birinci önceliğe sahip olma eğilimindedir (Pikkemat, 2008: 189). Phan (2007) tarafından Paris'teki Plaza Athenee Otel'de inovasyona yönelik olarak gerçekleştirilen detaylı bir vaka çalışmasında, yeni hizmetleri başlatmadaki başarının beş anahtar faktörü; özellikle değişimi ve yeniliği destekleyen bir strateji temelinde işbirliğini destekleyen karizmatik bir liderlik tarzı, firma içinde inovasyonu destekleyen organizasyon yapısının varlığı ve destek yapıları, adanmış çalışanlar ile tüm çalışanlar arasında açık ve doğrudan iletişim olarak tespit edilmiştir. Bazı işletmeler kendilerini bir dizi küçük fikirle farklılaştırır; diğerleri bunu büyük bir fikir aracılığı ile gerçekleştirebilir. Her iki durumda da, asıl zorluk, bu yenilikleri yerine getirildikten sonra korumak ve müşterilerin onları takdir etmesini sağlamaktır. Otel işletmeleri, rekabet için başarılı fikirleri kopyalar. Sürekli inovasyon zordur ve bu nedenle rakiplerin kopyalaması zor olan uzun süreli inovasyonların belirlenmesi önemlidir. Bu bağlamda farklı ve taklit edilmesi zor hizmetler üreten yeniliklerin büyük olasılıkla sürdürülebilir avantaj sağlaması muhtemeldir (Vila vd., 2012: 75-76).

İnovasyona yönelik çeşitli çalışmalar, yönetim desteğinin inovasyon süreçlerindeki rolünü vurgulamaktadır (Atuahene-Gima, 1996; De Jong ve Vermeulen., 2003). Yenilikçi oteller, yeni ürün ve hizmetler geliştirme yetenekleri nedeniyle yenilikçi olmayan rakiplerinden daha iyi performans göstermekte daha başarılıdır. Bununla birlikte otel işletmelerinde inovasyon davranışını etkileyen faktörler ise çalışan bağlılığı, müşteri katılımı, bilgi teknolojileri, inovasyon yönetimi ve inovasyon ağlarıdır (Grisseman vd., 2013:7). Turizm sektörü, sürekli dönüşüm ile karakterize edilen önemli ve son derece rekabetçi niteliklere sahiptir. Bu nedenle, sektördeki rekabet gücünün özellikle yenilikçiliğe bağlı olduğu söylenilebilir. Ancak, turizm işletmeleri ulaşım, konaklama, boş zaman ve aracılık gibi farklı sektörlerde faaliyet gösterdiklerinden, turizm firmalarının inovasyon davranışı da farklılık arz etmektedir. Otel işletmeleri, turizm hizmetlerinin önemli bir bölümünü sağlayan homojen bir nitelikte olduğu için diğer turizm işletmelerine göre daha ön planda yer almaktadır. Yüksek ve

düşük kaliteli konaklama arasında farklılık gösteren değişkenler, ekstra hizmetlerin ve somut ürünlerin kalitesidir (Orfila-Sintes ve Mattson, 2009: 381).

3.4. İnovasyon Politikaları

İnovasyon ve teknolojiye yönelik politikaların oluşturulması üzerinde önemli olan kuramlar neo-klasik kuram ve evrimci kuramdır. İktisattaki baskın eğilimi neo-klasik kuramın temsil etmesine rağmen inovasyon ve teknoloji konularında 1980'li yıllardan itibaren Schumpeterian temelli olarak da ifade edilen evrimci kurama yerini bırakmıştır. Bununla birlikte özellikle OECD ve gelişmekte olan ülkelerin inovasyon ve teknoloji politikalarının üzerinde yine söz konusu kuramlar etkili olmuştur (Taymaz, 2001: 5). Bu bölümde bu kuramlar ele alınmıştır.

3.4.1. İnovasyona Yönelik Kuramlar

3.4.1.1. Neo Klasik Kuram ve İnovasyon

Geleneksel, neo-klasik ekonomik büyüme modeli ilk olarak 1950'lerde Solow (1956), ve Swan (1956), tarafından geliştirilmiştir. 1980'lerde ise meydana gelen ekonomik yavaşlama esnasında, bu model ekonomik büyümeyi ve daha spesifik olarak teknolojik ilerlemeyi basitçe ele aldığı için eleştirilmiştir. Bununla birlikte Solow-Swan modelinde hem teknolojik ilerlemenin hem de nüfus artışının dışsal olduğu varsayılmaktadır (Mulder, vd. 2001:153). Bu durumun tersine ABD'deki büyümenin yaklaşık %80'ni diğer üretim faktörlerine değil teknolojik inovasyonlara dayanmaktadır (Akyürek ve Terzioğlu, 2019: 7).

Neo-klasik akıma göre inovasyon ile araştırma geliştirme büyük belirsizlikler içermektedir. Gerek deneysel gerekse uygulamalı araştırma geliştirme süreçleri ile birlikte ürün yada süreç inovasyonun başarılı olabilmesi açısından belirsizlik kilit bir unsurdur. Piyasa aksaklıkları ve belirsizlikler neticesinde işletmeler özellikle araştıma geliştirmeye yönelik faaliyetlerine daha az bütçe ayırırlar. Neo-klasik kurama göre ekonomik denge bu durumda sosyal refah anlamında daha alt düzeyde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla Neo-Klasik kuram yenilik ile piyasa başarısızlığı kavramını birlikte kullanmaktadır. Buna karşın Schumpeter, sistem başarısızlığı kavramını kullanmaktadır. Bununla birlikte Neo-Klasik kurama göre bilgi altyapısı ve bilgiye sahip olma durumu tüm aktörler açısından eşit olarak kabul edilmektedir. Sistem yaklaşımında ise bilgiye ilişkin süreçler ayrı bir çalışma alanını ihtiva etmektedir. Ayrıca hem sistem yaklaşımı hem evrimci kurama göre inovasyon doğrusal bir süreci takip etmek yerine çeşitli etkileşimler ile meydana gelmektedir (Akçomak, 2016: 2-3). Neo-klasik görüşte bahsedilen aksamaların ve başarısızlığın önüne geçilmesi için devletin inovasyon

politikalarını desteklemesi gerekmektedir. İnovasyon faaliyetlerine ilişkin olarak piyasalarda meydana gelen aksamaların sebepleri ise şunlardır (Taymaz, 2016):

- Yeniliğin kamusal mal niteliği taşımasından dolayı rekabetçilik özelliği güçlü değildir.
- Yenilik faaliyetlerinin başarılı olup olmayacağına ilişkin belirsizlik ile tüketici tarafında kullanıcıların yeniliğe karşı tutumlarına yönelik belirsizliklerden dolayı işletmeler yenilik için yeteri kadar finansman oluşturamayabilirler.
- Yenilik açısından Arrow ikilemi olarak değerlendirilen bu belirsizlik ise bilgi alışverişine yöneliktir. Piyasalara sürülen ürünlere ilişkin bilgilerin paylaşılması yenilikler için söz konusu değildir. Dolayısıyla bilgi açısından şeffaflık olması durumunda herkesin bilgi sahibi olabilmesinden dolayı bilgi alış veriş meydana gelmemektedir.
- Yenilik faaliyetlerinde bir takım dışsalıklar söz konusu olabilmektedir. Özellikle inovasyonun farklı işletmeler tarafından taklit edilmesi ve inovasyona yönelik faaliyet gösteren çalışanların farklı işletmelerde istihdam edilmesi diğer işletmelere de olumlu yönde katkılar sağlamaktadır. Bu durumda inovasyonun özel getirisi toplumsal getirisinden düşük seviyede kalacağı için piyasa toplumsal anlamda kaynak tahsisini tam olarak gerçekleştirememektedir.

Neo-klasik kurama göre teknoloji üretim faktörü olarak kabul edilmekle birlikte üretim açısından emek ve sermayenin de gerekliliği söz konusudur. Özellikle Solow ve Swan modelinde teknoloji üretim fonksiyonu ile birlikte ele alınmaktadır. Ayrıca teknolojik bilgi ise bu kuram açısından kamusal bir nitelik taşımaktadır. Bu durum ise işletmeler açısından teknoloji transferinin kolayca meydana gelebileceği dolayısıyla erişimin kolay olacağı varsayımını oluşturmaktadır. Bununla birlikte işletmeler kendileri için en uygun teknikleri kullanmayı tercih ederek kullanıcı pozisyonuna geçebilirler. Bu durum aslında bir statükoyu meydana getireceğinden işletmeler teknoloji geliştirmeyi tercih etmezler. Dolayısıyla tam rekabet koşullarında tüm işletmeler aynı üretim fonksiyonu üzerinde kabul edilerek farklılıklar göz ardı edilmektedir (Soyak, 1995: 94). Mulder vd. (2001), neo-klasik kuramda birinci akımı temsil eden Solow (1956) ve Swan (1956), çalışmalarından farklı olarak teknolojiyi içselleştiren ikinci akımın Romer tarafından ortaya konulduğunu belirtmektedir. Romer (1994), yaklaşımının temel fikri ise teknolojinin makro ekonomik sermaye stoku ile orantılı olarak büyümesi ve potansiyel olarak azalan getirilerin etkilerini dengelemesi olarak ifade edilebilir. Bu durumda büyümenin önündeki engeller ortadan kalkmaktadır. Romer (1994), inovasyon

politikalarının desteklenmesinin devletlerin inovasyona yönelik olarak en önemli görevi olduğunu savunmaktadır.

İnovasyon çalışmalarının bir alan olarak geliştirilmesi neo-klasik büyüme kuramı, bilgiye ilişkin örtük neo-klasik fikirlerinin ve doğrusal inovasyon modelinin reddedilmesine dayanmaktadır. Örtük olarak ifade edilen varsayımlar ise şunlardır (Şahin, 1999: 15):

- Üretim fonksiyonuna ilişkin girdi ve çıktı arasında var olan ilişkiler kısa vadede ele alınmaktadır. Dolayısıyla girdiler ve çıktılar tanımlanırken zaman kavramı temel alınmaktadır.
- Üretim açısından girdiler ile çıktılar arasında var olan ilişkiler analiz edilirken teknolojik veriler temel alınmaktadır. Bu bağlamda yeni teknolojilere erişim için zaman gereklidir.
- Üretim açısından girdi-çıkıtı ilişkisi sayısal olarak değerlendirilmekte dolayısıyla söz konusu ilişkideki nitel değişiklikler göz ardı edilmektedir.

Özet olarak neo-klasik kuramda teknolojik gelişme egzogen ve endojen olmak üzere iki biçimde modelleşmiştir. Teknolojik bilgiden istifade edilebilmesi için egzogen modele göre zamanın geçmesi, endojen modele göre ise yatırım yapılması gerekmektedir. Her iki akım açısından işletmeler teknoloji kullanıcılarıdır. Diğer taraftan bu modeller üstü kapalı bir şekilde işletmelerin yeni teknoloji geliştirmek için gayret göstermediklerini belirtmektedirler (Soyak, 1995: 96). Diğer taraftan karşıt olmasına rağmen çoğu ampirik inovasyon araştırmasının sonuçlarının Schumpeter'in (1961) inovasyon fikirleri ile zıtlıklar taşıması da dikkat çeken bir husustur. İnovasyon alanının gelişimi 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında, Nelson ve Winter'in (1982) Evrimsel Ekonomik Değişim Kuramı ile neo-klasikizm konusunda iyi ifade edilmiş evrimsel bir eleştiri ile ortaya çıkmıştır. Bu kuram ise neo-klasik paradigma ile tutarlı bir mikro temel alternatifi sağlamıştır (Mytelka ve Smith, 2002: 1471).

3.4.1.2. Ekonomik Değişim Kuramı ve İnovasyon

Richard Nelson ve Sidney Winter (1982), çalışmalarında inovasyon ve uzun dönemli ekonomik ve sosyal değişimin incelenmesine önemli katkılar sunmuşlardır. Ekonomik değişim kuramı, neo-klasik kuramda açıklanmayan teknolojik farklılıkları ortaya koymuştur. Bu bağlamda üretim açısından girdi-çıkıtı arasındaki ilişki sadece fiziksel olarak değerlendirilmeyip süreç içerisinde organizasyonel düzenlemeler ile teknolojik bilgi ile birlikte ele alınmıştır (Akyürek ve Terzioğlu, 2019: 8). Nelson ve Winter (1982), Schumpeter'in kapitalizmi değişimin motoru olarak gördüğünü değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte uzun vadede

teknolojik değişim yeniliğin merkezinde yer almaktadır. Schumpeter'in bu kurama olan karkılarından dolayı bu kuram "*Schumpeterci yaklaşım*" olarak da ifade edilmektedir. Diğer taraftan bu kuramda neo-klasik kurama göre ekonomik gelişme bağlamında öğrenme süreçleri ile teknolojik yenilikler daha ön plandadır. Bununla birlikte neo-klasik kuram teknolojik yetenekler ile firma kaynaklarını veri kabul ederek kaynak tahsisini açıklamaya çalışırken ekonomik değişim kuramı işletmelerin teknolojik değişikliklere nasıl adapte olduklarına ve nasıl teknoloji geliştirdiklerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla ekonomik değişim kuramı neo-klasik görüşün aksine tüm işletmeleri aynı çizgide görmek yerine işletmeler arasındaki farklılıkları da temel almaktadır (Taymaz, 2001: 12). Ekonomik değişim kuramına göre işletmelerin bilgi tabanlarının karakteristik özellikleri ise şu şekildedir (Smith, 1995: 11):

- Bilgi tabanları farklı bilgilerden meydana gelen farklılaştırılmış ve çok katmanlıdır. Firma düzeyinde teknolojik bilginin oluşturulması, çok farklı bilgi türlerinin tamamlayıcı gelişimini içeren çok yönlü bir süreç olmakla birlikte kodlanmış bilimsel sonuçları, örtük bilgileri (mühendislerin becerileri, Ar-Ge, işçiler ve yöneticiler) içerir.
- Firmalar tarafından iyi anlaşılan ve nispeten sınırlı bir dizi fonksiyon etrafında örgütlenerek özel bir nitelik kazanmıştır.
- Maliyetli arama süreçleri, öğrenme ve adaptasyon süreçleri ile geliştirildiği için kümülatif niteliktedir. Ayrıca firmalar belirli teknolojilerle deneyim kazandıkça zaman içinde gelişirler; bu da teknolojik bilginin yola bağımlı olduğunu ima etmektedir.
- Birçok bileşeni olan genel bir üretim ve pazarlama sisteminin parçası olma anlamında dahili anlamda sistemiktir. Diğer taraftan çok yönlü teknolojik bilgiye sahip olmasının yanında, inovasyon genellikle inovatif firma tarafından entegre edilmesi ve koordine edilmesi gereken heterojen bir faaliyet yelpazesini içermektedir. Bunlar arasında teknoloji ve pazar fırsatlarının belirlenmesi ve entegre edilmesi, yeni ürün ve süreç geliştirme, eğitim, tasarım, mühendislik ve prototip geliştirme gösterilebilir.
- Etkileşimli ve harici olarak sistemik niteliktedir. İnovasyon genellikle karşılıklı öğrenme ve bilgi alışverişi süreçlerini içeren kurumlar arasında açık veya üstü kapalı olarak yapılandırılmış etkileşimleri içermektedir.

Ekonomik değişim kuramına göre teknolojik değişim doğrusal bir süreç olarak grlmemeyle birlikte karmaşık bir süreç olarak görülmektedir. Dolayısıyla teknolojik değişim süreçleri i içe geçmenin ötesinde buluşların üretim süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Diğer taraftan bir teknolojik yeniliğin meydana gelmesi sürecinde firmalar, tüketiciler, Ar-Ge birimleri gibi bir çok taraf işbirliği ve etkileşim içerisinde bulunmaktadır.

Söz konusu etkileşim sürecinde piyasa dışında yer alan mekanizmalarda kullanılmaktadır. Bundan dolayı evrimci kuramı savunan bilim insanları bu kuramın sistem yaklaşımı ile anlaşılabilceğini belirtmektedirler (Taymaz, 2001: 14). Sistemler yaklaşımları, bir ekonominin genel inovasyon performansının, belirli resmi kurumların (firmalar, araştırma enstitüleri, üniversiteler vb.) nasıl performans gösterdiğine değil, aynı zamanda kolektif bilgi oluşturma ve kullanmaya yönelik olarak birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğine ve sosyal kurumlarla (değerler, normlar, yasal çerçeveler vb.) etkileşimleri üzerine odaklanmaktadır. Sistemler yaklaşımında yaygın kabul gören sistem düzeyleri ise şu şekildedir (Smith, 1994: 3-5):

Teknolojik sistem yaklaşımı: Bu yaklaşım teknolojiyi sadece fiziksel bir varlık olarak tek yönlü değil, entegre bir sistem anlamında teknolojiyi kavramsallaştıran yönetsel ya da sosyal düzenlemeler çerçevesinde destekleyen bir perspektifte değerlendirir.

Endüstriyel kümelenme yaklaşımı: Bu yaklaşım farklı sektörlerin ve endüstrilerin bazen temel teknolojiler etrafında entegrasyonu açısından endüstriyel sektörlerin performansını araştıran dinamik kümeler veya sanayi blokları oluşturmada çevresel koşulları ve sektörler arası etkileşimleri vurgulayan bir perspektife sahiptir. Üretim, verimlilik ve ticaret paylarının yüksek büyümesi ile karakterize edilmektedir.

Ulusal inovasyon sistemi: Bu yaklaşım esasen öğrenme ve bilgi birikimi süreçlerine, özellikle kurumsal yönler ve yenilikçiler arasındaki çeşitli etkileşim biçimlerine odaklanan yenilikçi ortamların analizi gerçekleştirilir. Ekonomik dinamikler ve ekonomik performans öncelikli olarak yenilik faaliyetleriyle şekillenir. Bununla birlikte yaklaşımın odak noktası teknolojilerin meydana getirildiği ve kullanıldığı öğrenme süreçleri; öğrenme argümanının resmi kurumları (üniversiteler, şirketler, düzenleyici sistemler vb.) ve sosyal kurumlar tarafından şekillenen kolektif bir süreç olduğudur.

Ekonomik değişim kuramında, kuruluşun eylemlerini, organizasyonel hafızanın bir parçası olarak uygulama yoluyla üretilen rutinler tarafından yönlendirildiğini savunmaktadırlar. Rutinler ise genellikle firmalar arasında farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı firmalar yeniliğe daha eğilimli olabilirken, diğerleri daha az talepkar olmakla birlikte bunların dışında kalanlar ise taklit yolunu tercih edebilmektedirler. (Fagerberg, 2003: 21). Nelson ve Winter'a (1982) göre firmalar, karar verme süreçlerini problemlerle başa çıkmak için rutinlere dayandırmaktadır. Bu rutinler, firmanın sonraki literatürde çok kullanılan bir terimi neler yapabileceğini, dolayısıyla yeteneklerini tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Kim (1997), Samsung üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında üretimi verimli bir şekilde organize etme ve

yeterli kalitede ürünler üretme yeteneği (üretim kapasitesi), yeni alanlara girme kapasitesi (yatırım kapasitesi) ve yeni ürünler ve süreçler oluşturma yeteneği (yenilik yeteneği) olmak üzere üç teknolojik yeterlilik katmanı tanımlanmıştır. Teknolojik yetenek söz konusu çalışmada “*mevcut teknolojileri özümseme, kullanma, uyarlama ve değiştirme çabalarında teknolojik bilgiyi etkin bir şekilde kullanma becerisi*” olarak tanımlanmıştır (Kim 1997: 4). Daha sonra Teece vd. (1997) tarafından önerilen terim, firmaların değer yaratmak ve yakalamak için kullandıkları beceriler, prosedürler, organizasyon yapıları ve karar kuralları olarak tanımlanan “*dinamik yetenekler*” dir (Teece 2010: 680). Ekonomik değişim kuramı bilgi tabanlı firmalar, teknolojik rejimler ve endüstriyel dinamikler üzerine yapılacak çalışmalar için önemli bir ilham kaynağı olmuştur (Fagerberg, 2006: 17).

3.4.2. İnovasyona Yönelik Teoriler

3.4.2.1. Ekonomik Gelişme Teorisi (Schumpeter J.)

Schumpeter (1961), özellikle ekonomik ve sosyal değişim için yeniliğin önemli rolüne odaklanan özgün bir yaklaşım geliştirmiştir. Bunu yaparken kendini ortaya çıkan neo-klasik iktisat dalından uzaklaştırmıştır. Çünkü Schumpeter (1961) ekonomik yaşamın esasen pasif olduğunu varsaymaktadır. Böylece sabit bir süreç teorisinin gerçekten teorik ekonominin tamamını oluşturduğu görüşüne karşı çıkararak ekonomik sistemde herhangi bir dengeyi bozacak enerji kaynağının yenilik olduğunu ortaya koymuştur (Fagerberg, 2013: 7).

Schumpeter (1961), çalışmalarında ekonomik dalgalanmaların açıklanmasındaki temel unsurları ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Ekonomik gelişim teorisi isimli çalışmasını ilk olarak 1934 yılında İngilizce dilinde hazırlamıştır. Daha sonra İş Döngüleri (Business Cycles) (1939) ve Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi (1942); çalışmaları ile, büyüme ve döngü dinamiklerinin nasıl iletişim kurduğunu araştırmıştır. Ekonomik Kalkınma Teorisi’nde Schumpeter (1934;1961) savaşlar, siyasi çalkantılar, kültürel ya da manevi meseleler gibi olguları kapitalist dünyanın ekonomik gelişiminin analizinin sürecinde ekonomik unsurlara göre daha arka planda değerlendirmiştir (Langroodi, 2017: 1). Schumpeter’in düşünce sisteminin merkezi argümanı, ayrılmaz ve gömülü yenilikçi doğasıyla girişimciliktir. “Schumpeter Mark I” olarak adlandırılan ilk çalışmasında Schumpeter çoğunlukla bireysel girişimcilere odaklanmıştır. Ancak sonraki çalışmaları ise “Schumpeter Mark II” olarak adlandırılmış ve inovasyonun önemini vurgulamıştır. Bununla birlikte sebebi ve etkileri de dahil olmak üzere bugün inovasyonun analiz edilmesine yönelik çalışmalar ve bu çalışmalarda

kullanılan terimler Schumpeter'in çalışmalarından önemli ölçüde etkilenmektedir (Fagerberg vd., 2005: 18).

Schumpeter (1961), teorisinde iki ana etkileşim kanalı belirlemiştir. Birinci etkileşim kanalında iş döngüleri yer alır ve ekonomik kalkınma dinamiklerinin kaçınılmaz ortak ürünü olarak yorumlanır. Schumpeter'a (1961) göre rekabet yeniliği yönlendirir, ancak aynı zamanda rakipler tarafından da kopyalanabilir. Bu durumda orijinal yenilikçinin kar avantajı ortadan kalktığında, yatırım başka bir yere taşınır ve sektör döngüyü yeniden başlatan bir sonraki yıkıcı inovasyona kadar küçülebilir. İkinci etkileşim kanalında ise “Yaratıcı Yıkım” sürecini detaylanmıştır. Yaratıcı yıkım aslında iktisadi yapının eskilerin yıkımı yoluyla sürekli içsel dönüşümü ifade etmektedir. Bu süreç yerleşik davranış kalıplarının ve planların yerine girişimciler tarafından yenilerinin oluşturulması ile meydana gelmektedir. Bu durumda ise Schumpeter açısından büyüme ve döngü dinamikleri karşılıklı olarak etkilenmektedir (Langroodi, 2017: 2). Yeniliklerin sınıflandırılmasını ekonomik gelişme teorisi; yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni tedarik kaynakları, yeni pazarların elde edilmesi ve iş kurmanın yeni yolları şeklinde ele almaktadır. İktisatta, odaklanılan noktaların çoğu ise yeni ürünler ve yeni üretim yöntemlerine yöneliktir. “Ürün Yeniliği” ve “Süreç Yeniliği” terimleri, yeni veya iyileştirilmiş mal ve hizmetlerin ortaya çıkışını ve bu mal ve hizmetleri üretme yollarındaki gelişmeleri karakterize etmek için kullanılmıştır (Fagerberg, 2013: 8).

3.4.2.2. Teknik Değişim ve Ekonomi Teorisi (Freeman C.)

Yeni bir bilimsel alanın geliştirilmesi, çeşitli örgütsel bağlamlardaki birçok özverili kişinin faaliyetlerinin sonucudur. Bununla birlikte, bazı girişimci bireyler gelecekteki araştırma faaliyetleri için organizasyonel çerçeveler veya teorik ilham sağlayarak, meydana gelecek sonraki gelişmeler üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Bu bağlamda Freeman'ın bunların her ikisini de başardığı söylenebilir. Christopher Freeman, İngiltere Sussex Üniversitesi'nde Bilim Politikası Araştırma Birimi (SPRU)' nun ilk editörüdür. Freeman, aynı zamanda, alandaki en eski ve en iyi bilinen dergilerden biri olan Araştırma Politikası'nın (1971) kurucu editörüdür. Bununla birlikte inovasyon ve toplumdaki rolü hakkında oldukça etkili bir sentezin de yazarıdır (Fagerberg, 2013: 1-2).

Teknik Değişim ve Ekonomi Teorisi'nin ana özelliklerini şunlardır (Dosi vd.,1988:2):

- Teknik değişim, ekonominin dönüşüm modellerini şekillendirmede temel bir güçtür.
- Doğada geleneksel teori tarafından öne sürülen tahsis mekanizmalarından radikal anlamda farklı olan bazı dinamik uyum mekanizmaları vardır.

- Bu mekanizmalar hem teknik değişim hem de kurumsal değişim ya da eksiklik ile ilgilidir. Teknik değişim ile ilgili olarak yeni teknolojilerin ulusal ve uluslararası ekonomilere yayılmasına ilişkin değişim yönleri ve 'dinamik uyum süreçleri' için bir düzen kaynağı önerilmektedir. Paradoksal olarak, kriz ve dalgalanmalara rağmen, dünya gerçekte iktisadi teoriden çıkarılabileceğinden daha istikrarlı ve daha düzenlidir.
- Sosyo-kurumsal çerçeve teknik ve yapısal değişim, koordinasyon ve dinamik uyum süreçlerini her zaman etkiler ve bazen kolaylaştırabilir ve bazen geciktirebilir. Bu hızlanma ve geciktirme etkileri sadece piyasadaki 'kusurlar' ile değil, pazarların kendileri ve temsilcilerin davranışlarıyla da ilgilidir. Dolayısıyla kurumlar pazarların çalışma biçiminin ayrılmaz bir parçasıdır.

Freeman (1982), *Teknik Değişim ve Ekonomi Teorisi* isimli kitabında Schumpeter'i çalışmalarında kısmen başarılı olarak nitelendirmektedir. Schumpeter'in teorisinde ekonomik istatistikleri oldukça zayıf bir şekilde kullandığını savunmaktadır. Bununla birlikte Freeman (1982) Schumpeter'in teknolojik rekabetin rolünü vurgulanmış olsa da, analizini uluslararası ticaret veya teknolojinin uluslararası yayılımına yönelik olarak genişletmediği görüşündedir. Ayrıca, ekonomik sistemin dinamik kuvvetleri ve dengeleyici mekanizmaları arasındaki ilişkinin yeterince analiz edilmediğini savunmaktadır. Bu bağlamda “Teknik Değişim ve Ekonomi Teorisi” Schumpeter'den farklı olarak bilim ve teknolojinin dinamikleri, teknik değişimin taksonomisi, bilim teknolojisi için hükümet politikaları ve genellikle kurumların makro ekonomik sistemi düzenlemedeki rolüne odaklanmaktadır (Dosi vd., 1988: 5-7).

3.4.2.3. Teknolojik Değişim Modeli: Taksonomi ve Teoriye Doğru

Pavitt (*Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory* 1984), isimli çalışmasında sektörel anlamda teknik değişim kalıplarını konu alarak teknik değişimin kaynakları ve yönleri üzerinde durmuştur. Bu bağlamda firmaların çeşitlendirme davranışının, teknoloji ve endüstriyel yapı arasındaki dinamik ilişki ile firma düzeyinde teknolojik beceri ve avantajların oluşturulmasına bağlı olduğunu savunmaktadır (Pavitt, 1984: 343). Öte yandan bir endüstrinin veya sektörün teknolojik gelişmişlik veya yenilikçilik derecesi, ilgi çeken bir konudur. Endüstrileri veya sektörleri bu kriterlere göre sınıflandırmanın yollarını geliştirmek için literatürde çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Yaygın olarak kullanılan sınıflandırma ise Pavitt tarafından yapılmış olan, “yüksek teknoloji, orta teknoloji ve düşük teknoloji” sınıflandırmasıdır. Ancak bu ayırım her zaman açık değildir. Havacılık, bilgisayar, telekomünikasyon, ve ilaç endüstrisi genellikle “yüksek teknoloji” olarak sınıflandırılırken,

elektrikli ve elektrikli olmayan makineler, ulaşım araçları ve kimya endüstrisi ise “orta teknoloji” olarak sınıflandırılmıştır. Bununla beraber tekstil, giyim, deri ürünleri, mobilya, metal ürünler vb. sektörler ise “düşük teknoloji” grubunda yer almaktadır (Fagerberg, 2003: 20). Pavitt’in (1984) gerçekleştirmiş olduğu analizlerin en önemli sonucu ise inovasyon başarısını sağlayan faktörlerin endüstri/ sektörler arasında farklılık gösterdiğini tespit etmiş olmasıdır (Fagerberg, 2006: 16).

3.4.2.4. Linear (Doğrusal) Model

İlk kuşak inovasyon teorileri olarak da ifade edilen doğrusal modeller inovasyonu araştırma ve bilimsel faaliyetlerin sonucu olarak görmektedirler (Tuncel, 2011: 78). Doğrusal modeller başta üniversitelerde ve araştırma enstitülerinde yaratılan bilimsel bilginin sektörel yenilik ve ekonomik değere dönüştürülmesiyle ilgili sorunlara odaklanır (Fagerberg, 2013: 20). Dolayısıyla doğrusal modeller inovasyonun bilim tarafından uygulandığı görüşünü savunur. “Doğrusal” ifadesi yeniliklerin geçeceği varsayılan iyi tanımlanmış bir dizi aşamayı (araştırma, geliştirme, üretim ve pazarlama) temsil etmektedir. Araştırma aşaması diğer aşamalardan daha önce geldiğinden kritik unsur olarak değerlendirilir (Fagerberg 2006: 8).

Doğrusal modellere yönelik olarak yapılan bir takım eleştiriler iki yönlüdür. Birinci eleştiriye göre doğrusal modeller, sadece az sayıda yenilik için geçerli olan bir nedensellik zincirini genelleştirmektedir. Bazı önemli yenilikler bilimsel atılımların sonucu olsa da bu durum her zaman doğru değildir. Buna göre firmalar yeniliğin ticari bir ihtiyaç olduğuna inanırlar ve genellikle mevcut bilgileri gözden geçirip birleştirerek işe başlarlar. Ancak bu işe yaramazsa, firmalar bilime yatırım yapmaya başlarlar. Dolayısıyla, birçok ortamda bilim değil kullanıcıların deneyimi en önemli olarak kabul edilmektedir. İkinci eleştiride ise, doğrusal modellerin sürecin farklı aşamaları arasında meydana gelen birçok geri bildirim ve döngüyü göz ardı ettiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda çeşitli aşamalarda meydana gelen eksiklikler ve arızalar, önceki adımların yeniden gözden geçirilmesine yol açabilir ve bu da sonunda tamamen yeni yeniliklere yol açabilir (Fagerberg vd., 2005: 19).

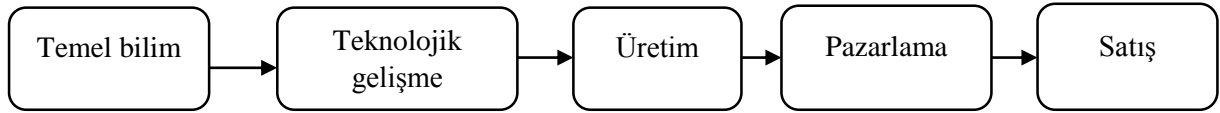
3.5. İnovasyon Modelleri

İnovasyon, yeni bilgi ve becerilerin uygulanmasını içeren bir süreç olarak da yorumlanmaktadır (Hobday, 2005: 122). Bu geniş çerçevede Rothwell birbirini takip eden beş kuşakta 1950'lerden 1990'lara kadar inovasyon modellerinin gelişimini ve inovasyon sürecinin nasıl işlediğini açıklamaya çalışmıştır. Birinci nesil ve ikinci nesil inovasyon modelleri birinci kuşak doğrusal inovasyon teorileri/yaklaşımları olarak da kabul edilmektedir. Doğrusal

modeller ticari bilime sahip olduğu kabul edilen temel bilimdeki yeni fikirlerden kaynaklanan yeniliği yenilikçi tarafından algılanan ve kullanılan bir piyasa ihtiyacından kaynaklandığını savunmaktadırlar (Clark ve Guy, 1998: 366).

3.5.1. Birinci Nesil İnovasyon Modeli (Teknoloji itme)

Teknoloji itme modeli adı verilen ilk nesil inovasyon modeli, inovasyonu ayrı aşamalarda gerçekleşen sıralı bir süreç olarak ele alarak 1950'lerde geliştirilen doğrusal bir modeldir. Şekil 2'de gösterilen bu model, bilimsel keşfin uygulamalı araştırma, mühendislik, üretim ve pazarlama yoluyla teknolojik yeniliklerden önce geldiğini ve “ittiğini” kabul etmektedir (Hobday, 2005: 124). Rothwell bu dönemi 1950'ler ve 1960'ların ortaları olarak ifade etmekle birlikte savaş sonrası toparlanma, yeni teknoloji temelli sektörlerin büyümesi ve mevcut sektörlerin teknoloji liderliğindeki yenilenmesi ile karakterize edilen dönem olarak kabul etmektedir (Rothwell, 1992: 232). Ayrıca bu modeli basit doğrusal ve ardışık bir süreç olarak tanımlamakla birlikte araştırma ve geliştirmenin iticiliğini özellikle vurgulamaktadır (Rothwell, 1992: 236). Bu modelde inovasyon, temel bilimsel araştırmalardan geliştirmeye, üretime ve pazarlamaya doğru ilerleyerek piyasada yeni bir ürün akışını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak inovasyon, temel girdinin Ar-Ge olduğu doğrusal bir süreç olarak görülmektedir (Neely ve Hii,1998: 11).

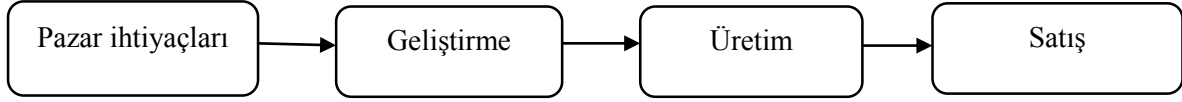


Şekil 2. Birinci Nesil İnovasyon Modeli
Kaynak: Clark ve Guy, 1998; Hobday, 2005

3.5.2. İkinci Nesil İnovasyon Modeli (Pazar Çekme)

Rothwell (1985) 1960'ların sonlarına doğru inovasyon süreçleri üzerine yapılan ampirik çalışmaların, piyasa liderliğindeki inovasyon teorilerini vurgulamaya başladığını savunmaktadır. Bu model yine doğası gereği lineer (doğrusal) olup, pazarın ve pazar araştırmalarının müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılamadaki rolünü vurgulamaktadır. Şekil 3'te gösterilen bu modelde pazar, araştırma-geliştirme için başlıca fikir kaynağı olmakla birlikte araştırma geliştirmenin temel rolü pazar taleplerinin karşılanmasıdır (Hobday, 2005:124). Rothwell bu dönemi 1960'ların ortaları-1970'lerin başı olarak ifade etmekle birlikte kurumsal büyümenin (holdingleşme) ve pazarlamanın stratejik önemini vurgulamıştır (Rothwell, 1992: 232). Bu dönemde şirketler yoğunlaşan rekabeti karşılamak için ürün tekliflerini

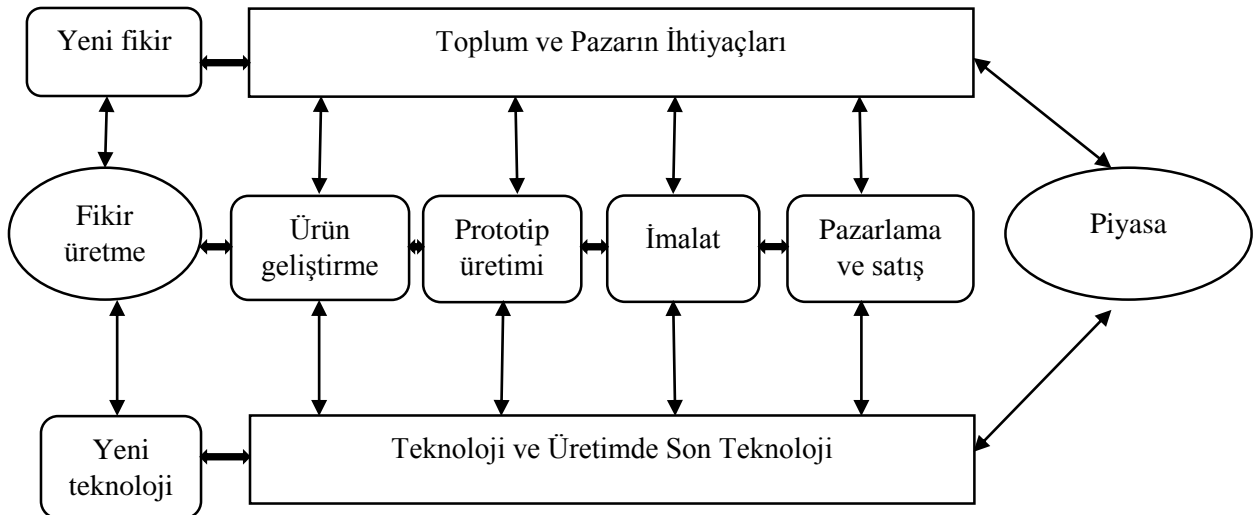
çeşitlendirmişlerdir. Dolayısıyla bu dönemde yapılan inovasyon çalışmaları, piyasanın inovasyon sürecindeki rolünü vurgulamaktadır. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarının inovasyon sürecini, dolayısıyla pazar çekme modelini yönlendirdiği görülmüştür (Neely ve Hii, 1998: 12). Diğer taraftan Ar-Ge'nin reaktif bir rolü de söz konusudur (Rothwell, 1992: 236).



Şekil 3. İkinci Nesil İnovasyon Modeli
Kaynak : Clark Ve Guy, 1998; Hobday, 2005

3.5.3. Üçüncü Nesil İnovasyon Modeli (Etkileşimli Model)

Etkileşimli model doğrusal modelden farklı olarak, firmaların karar alma süreçlerini açıkça bilim, teknoloji ve pazara bağlamaktadır. Bu bağlamda 1970'lerde yapılan ampirik çalışmalar, hem doğrusal modellerin (teknoloji itme ve pazar çekme) hem de sektörel yeniliğin aşırı ve atipik örnekleri olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla inovasyonun bilim ve teknoloji ile pazarın birleştirilmesi (ve etkileşimi) ile karakterize edildiği savunulmuştur (Hobday, 2005: 124). Rothwell bu dönemi 1970'lerin ortaları - 1980'lerin başı olarak ifade etmekle birlikte yüksek enflasyon ve talep doygunluğu dönemi olarak değerlendirmiş söz konusu dönemde arz kapasitesinin talebi aştığını vurgulamıştır (Rothwell, 1992: 232). Diğer taraftan Şekil 4'te gösterilen bu modelde araştırma-geliştirme ile pazarlama daha dengeli olmakla birlikte pazarlama arayüzündeki entegrasyon daha fazla ön plana çıkmaktadır (Rothwell, 1992: 236).

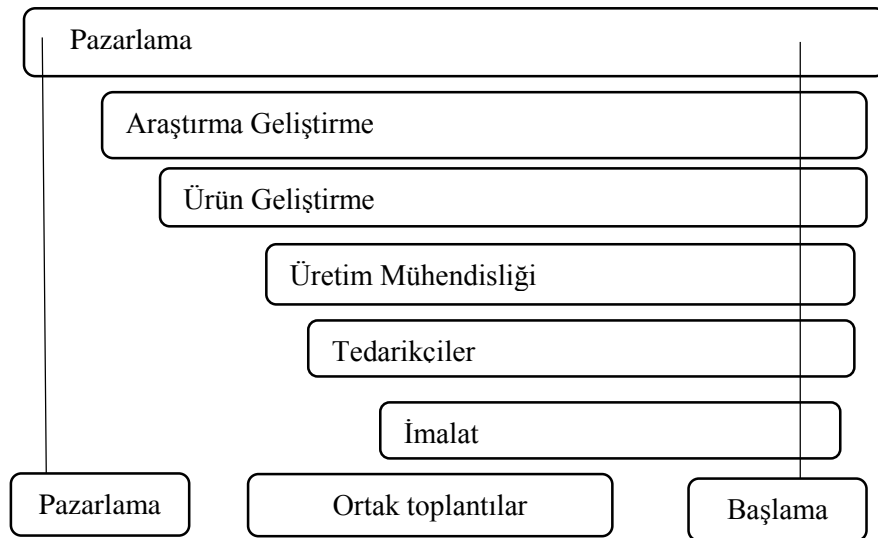


Şekil 4. Üçüncü Nesil inovasyon modeli
Kaynak: Rothwell, 1992; Clark ve Guy, 1998; Hobday, 2005.

Şekil 4'te iletişim kanallarının bir firmanın içsel işlevlerini bilimsel ve teknolojik topluluk ile pazarın dış bilgi havuzuna bağladığı geri bildirim önemi görülmektedir. Aslında inovasyon süreci teknolojik ve piyasa güçlerinin etkileşimlerinden etkilenmektedir. Bu modelde geri bildirim kavramı açıklanmakla birlikte, tasvir edilen sürecin dinamikleri ardışık dizilim göstermektedir (Neely ve Hii, 1998: 13).

3.5.4. Dördüncü Nesil İnovasyon Modeli (Entegre Model)

Dördüncü jenerasyona kadarki modellerin tümü sıralı bilgi akışını tasvir etmektedir. 1980'lerin ortalarında, Japonya'daki otomobil ve elektronik sektöründeki inovasyon süreciyle ilgili çalışmalarda alternatif bir entegre modele ulaşılmıştır. Japonların ürün geliştirmeye yönelik yaklaşımı, departmanlar arasındaki yüksek düzeydeki entegrasyon ve paralel faaliyetler etrafında şekillenmiştir. Bununla birlikte departmanlar arasındaki bilgi paylaşımının yaygın olduğu belirlenmiştir (Neely ve Hii, 1998: 14). Öte yandan ne kadar üçüncü nesil model geri besleme döngüleri ile doğrusal olmasa da Rothwell tarafından yine de sıralı olarak nitelendirilmiştir. Dördüncü jenerasyon inovasyon modeli, şirketler içindeki yüksek derecede çapraz fonksiyonel entegrasyonun yanı sıra tedarikçiler, müşteriler ve bazı durumlarda üniversiteler ile devlet kurumları da dahil olmak üzere diğer şirketlerle faaliyetlerle dış entegrasyonu yakalamaya çalışmaktadır (Hobday, 2005:125). Rothwell (1992) bu dönemi 1980'ler olarak ifade etmekle birlikte yenilikçiliği ağırlıklı olarak sıralı bir süreç olarak görmekten ziyade gelişimsel aktivitenin araştırma geliştirmeden prototip ve üretime kaymasından dolayı bu gelişimi eş zamanlı ve paralel bir süreç olarak değerlendirmektedir. (Rothwell, 1992: 236). Şekil 5'te dördüncü nesil inovasyon modeli gösterilmiştir.



Şekil 5. Entegre İnovasyon Modeli

Kaynak: Neely ve Hii, 1998:14

3.4.5. Beşinci Nesil İnovasyon Modeli (Sistem Entegrasyonu ve Ağ Oluşturma Modeli)

Beşinci nesil sistem entegrasyonu ve ağ oluşturma modelleri firmalar içinde ve arasında devam eden öğrenmeyi vurgulayarak yeniliği genel ve temel olarak dağıtılmış bir ağ oluşturma işlemi olarak temsil etmektedir (Hobday, 2005: 125). Sistem entegrasyonu, bir firma içindeki çeşitli fonksiyonları entegre etmek için bilgi teknolojileri kullanılarak mümkün olmaktadır. Ağ oluşturma konusunda ise yine bilişim teknolojileri firmanın dış dünyaya daha etkin bir şekilde bağlanmasını sağlamlaştırmaktadır (Neely ve Hii,1998: 15). Rothwell (1992: 36) bu dönemi 1990'lar olarak ifade etmekle birlikte dördüncü ve beşinci nesil model arasındaki temel farkın, firma içindeki yenilik sürecini hızlandırmak ve otomatikleştirmek için gerçek zamanlı çalışan bir elektronik araçlara ilişkin olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca işbirliği yapan şirketler arasında daha yakın stratejik entegrasyon söz konusudur.

3.5.6. Altıncı Nesil Bilgi ve Öğrenme Temelli Model

Yeniliğin yapısı günümüzde entegre bir süreç olarak görülmeye devam etmekle beraber odak noktasının ise bilgi ve öğrenmeye doğru yaklaştığını söylemek mümkündür. İşletmeler açısından bilgiye hızlı ulaşma konusundaki başarı, piyasaya o kadar etkin ve etkin bir şekilde adapte olmak olarak ifade edilmektedir. Bilgi temelli firma teorileri ile kaynak tabanlı teori ise bu konuyu odak noktası olarak görmektedirler (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: 19).

3.6. İnovasyon Stratejileri

1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanan stratejinin kelime anlamı yönetme ve sevk etmedir. Farklı kaynaklarda çizgi ve nehir yatağı anlamlarına da gelen Latince "stratum" kelimesinden geldiği belirtilmektedir. İşletme yönetimi açısından strateji ise işletmenin rakiplerine üstünlük sağlamada kullanacağı kaynakları ile işletme çevresinin düzenlemesini temsil etmektedir (Satı ve Işık, 2011: 541). Dinçer (1998: 7), ise stratejiyi işletmenin çevresi ile ilişkisinin analiz edilmesi amaçlara yönelik faaliyetlerin belirlenerek kaynakların koordine edilmesi olarak tanımlamaktadır. İnovasyon stratejisi ise bir işletmenin inovasyonu destekleyen ve müşterilere sunabileceği benzersiz ürün veya hizmetler temelinde kendisini rakiplerinden ayırt etmesini sağlayan bir ortam oluşturma yeteneğidir (Hsu, 2017: 14). Diğer taraftan işletmeler özellikle rekabetin giderek hızlandığı günümüzde kendilerini sürekli yenilemek durumundadırlar. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren her tür işletmenin inovasyona ihtiyacı söz konusudur. Bu temelde inovasyon stratejisi ise yeni bir hizmet veya ürüne biçilen stratejik rollerin tasvir edilmesidir. Dolayısıyla inovasyon stratejisi inovasyona

yönelik planlama dökümanı olarak da kabul edilebilir (Satı ve Işık, 2011: 544). Araştırmanın bu bölümünde inovasyon stratejileri detaylı olarak ele alınmıştır.

3.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Saldırgan strateji, yenilikçi ürünlerin tanıtılması ve rakiplerinden öne çıkan bir ürünün sunulması yoluyla rekabet avantajında üstünlük sağlanmasına katkı sağlar. Bu katkının sağlanması ise dünya çapında meydana gelen bilim ve teknolojiye yönelik gelişmelerin çoğuna erişilmesi, fırsatların hızlı bir şekilde keşfedilmesi ve harici olarak elde edilemeyen gerekli teknik ve bilimsel bilgileri üretmeyi sağlayan bağımsız bir Ar-Ge departmanına sahip olarak gerçekleşebilir (Gomes ve Santos, 2019: 538). Ancak bu stratejiyi benimseyen işletmeler açısından getiri beklentisi ile birlikte riskler de söz konusudur (Örücü, 2011:63).

3.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Savunma stratejisi, rakiplerin bir ürünü geliştirmede avantaj elde etmek için yaptıkları hataları görmeyi bekleyerek halihazırda açık olan pazarlardan faydalanılmasını temel alır. Bu strateji Ar-Ge açısından saldırgan stratejiyi uygulayan şirketlerde olduğu gibi aynı yatırıma sahiptir, ancak diğer işletmelerin hatalarından kar elde etmeye çalışır (Gomes vd., 2019: 538). Bunu ise pazara ilk olarak girmeyerek gerçekleştirir. Çünkü pazara ilk olarak girmenin işletmeler açısından ciddi riskleri olabilir. Bu stratejide ayrıca pazara ilk giren işletmenin yapacağı hatalar analiz edilir (Örücü, 2011: 63).

3.6.3. Taklitçi İnovasyon Stratejisi

Taklit stratejisi, piyasada faaliyet gösteren öncülerin eğilimlerini takip eder, teknolojik boşlukları kontrol eder ve yenilikçi şirketlerden çok daha düşük bir seviyede teknik hizmetlere ve eğitime yatırım yapar. Bununla birlikte bu stratejiyi kullanan işletmeler, üretim ve pazara ilişkin teknik ve bilimsel bilgilere ek olarak güçlü üretim mühendisliği ve tasarım imkanlarına da sahip olmalıdır. Böylece ürünleri/üretimi taklit edebilir ve teknik bilgi edinebilirler (Gomes vd., 2019: 539). Özellikle yoğun teknolojik gelişmelerin söz konusu olduğu pazarlarda yer alan işletmeler bu stratejiyi kullanabilmektedir (Tekin vd., 2016: 852).

3.6.4. Geleneksel İnovasyon Stratejisi

Piyasadan yenilik yapılmasına ilişkin talebin olmadığı durumlarda ve rekabetin sınırlı olduğu pazarlarda geleneksel strateji ürünleri değiştirmeye çalışmamaktadır. Bununla birlikte, geleneksel şirketler, başkaları tarafından getirilen dış değişikliklere karşı savunmasızdır ve yenilik yapmadıkları için, yavaş yavaş piyasadan silinme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirler

(Gomes ve Santos, 2019: 539). Diğer taraftan bu stratejiyi tercih eden işletmelerin sınırlı müşteri kitlelerine hitap ettikleri bilinmektedir (Tekin vd., 2016: 852).

3.6.5. Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Bağımlı strateji, müşterilerinin talebi dışında ürünlerde teknik değişiklikler başlatmaya veya taklit etmeye çalışmamakla beraber böyle bir talep olduğu durumda ise işletmelerin teknolojisini yükseltmesine yardımcı olabilen bir stratejidir. Bu nedenle, bu işletmelerin patentleri veya Ar-Ge tesisleri olmamakla beraber daha çok dış kaynaklardan inovasyonlar elde etmek için Ar-Ge yatırımlarına güvenmektedirler (Gomes ve Santos, 2019: 539). Ayrıca bu işletmeler büyük işletmelerin atölyeleri şeklinde de faaliyet gösterebilirler (Tekin vd., 2016: 852).

3.5.6. Fırsatçı veya Niş İnovasyon Stratejisi

Fırsatçı veya niş strateji ise tüketicilerin ihtiyaç duyduğu bir ürün veya hizmette diğer rakiplerin daha önce sunmadığı bir fırsatın sağlanması olarak tanımlanabilir. Bu stratejinin temel başarısı, maliyetler ve pazarlama yenilikleri ile ilişkilidir (Gomes ve Santos, 2019: 539). Bununla birlikte teknolojik gelişmelere bağlı olarak işletmeler birbirini daha kolay bir şekilde taklit edebilmektedir. Söz konusu taklidin önüne geçilebilmesi için ise müşteriler ile daha yakından iletişim kurulması ve talepler doğrultusunda farklılaşmaların yapılması gerekmektedir (Tekin vd., 2016: 852).

3.5.7. Açık İnovasyon Stratejisi

Chesbrough (2003) tarafından ortaya konulmuş olan açık inovasyon stratejisi alışlagelen inovasyon kavramını kapalı inovasyon olarak değerlendirerek açık inovasyon prensiplerini oluşturmuştur (Kaynak ve Maden, 2012: 34). Açık inovasyon stratejisinde işletmeler açısından içten dışa/dıştan içe doğru bir şekilde bilgi akışının sağlanması oldukça önemlidir. Bu bağlamda özellikle teknolojik gelişmelere uyum sağlamak isteyen işletmeler pazar kanalları ile birlikte iç ve dış inovasyon fikirlerini kullanmaldırlar (Chesbrough 2003; Chesbrough, 2007). Diğer taraftan açık inovasyonun gerçekleştirilebilmesi inovasyona yönelik örgüt kültürü, süreç değişiklikleri ile bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesine bağlıdır (Chesbrough ve Garman, 2009: 76).

3.5.8. Mavi Okyanus Stratejisi

Mavi okyanus stratejisi işletmelerin daha yenilikçi bir yaklaşım için yapması gerekenlere odaklanmaktadır. Bu stratejiye göre piyasada faaliyet gösteren rakip işletmeler

açısından rekabetin olumsuz bir takım sonuçları söz konusudur. Bunun yerine işletmeler başarılı olabilmek için rakiplerle savaşmak yerine rekabeti ilgisiz kılmalıdır. Bu durum ise pazar alanının mavi okyanuslarının oluşturulması gerçekleşir. Mavi okyanusları oluşturanlar, rekabeti referans olarak kullanmazlar. Bunun yerine, değer inovasyonu olarak değerlendirilen farklı bir stratejik mantığı takip ederler. Değer yeniliği ise mavi okyanus stratejisinin temel taşıdır. Çünkü mevcut pazarda rekabet yerine rekabeti geride bırakan bir işletme için değerde bir sıçrama meydana getirerek mevcut pazar sınırlarının ötesine geçilmesi söz konusudur (Kim ve Maiborgne, 2005: 22-23). Dolayısıyla mavi okyanus stratejisinde değer ve yenilik birbirinden ayrılamaz. Değer yeniliği, değer ve yeniliğe eşit önem vermektedir (Leavy, 2005: 13).

3.7. İnovasyon Türleri

Oslo Manual'a (2005) göre radikal inovasyonlar yoğun değişimlere yol açmakla beraber, içsel inovasyonlar sürekli değişiklikler sağlamaktadır. Diğer taraftan Schumpeter (1934: 66), ise bir pazarda inovasyonun gerçekleşmesi için beş varsayım öne sürmektedir:

- Yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi,
- Yeni süreçlerin tanıtılması,
- Yeni pazarların açılması,
- Hammadde ve diğer girişleri sağlayan yeni kaynakların geliştirilmesi,
- Sanayi içinde yeni pazar yapılarının oluşturulması.

Literatürde inovasyon kavramına yönelik yapılan sınıflandırmalar farklılık arz etmektedir. İlk sınıflandırma yeni pazar yapısının oluşturulması, yeni tedarik kaynakları oluşturma, yeni ürün ve yöntemlerinin tanıtımı şeklinde Schumpeter (1961), tarafından yapılmıştır (Schumpeter, 1961: 32). Bununla beraber literatürde yer alan temel inovasyon sınıflandırmaları ise Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. İnovasyona Yönelik Yapılan Sınıflandırmalar

Araştırma	Sınıflandırma
Henderson ve Clark (1990)	Kademeli İnovasyon, Modüler İnovasyon, Mimari İnovasyon, Radikal İnovasyon
Abernathy ve Clark (1985)	Niş İnovasyon, Mimari İnovasyon , Düzenli İnovasyon, Devrimci İnovasyon
Moriarty ve Kosnik (1990)	Kademeli İnovasyon, Evrimsel Piyasa İnovasyonu, Evrimsel Teknik İnovasyon, Radikal İnovasyon

Tablo 3. Devamı İnovasyona Yönelik Yapılan Sınıflandırmalar

Chandy ve Tellis (2000)	Artan İnovasyon, Pazar Atılımı İnovasyonu, Teknolojik Atılım İnovasyonu, Radikal İnovasyon
Wheelwright (1992)	Artan İnovasyon, Yeni Nesil İnovasyon, Radikal İnovasyon
Anderson ve Tushman (1990)	Süreksiz İnovasyon, Sürekli İnovasyon
Oslo Manual (2005)	Örgütsel İnovasyon, Pazarlama İnovasyonu- Süreç İnovasyonu, Ürün İnovasyonu
Kanten ve Yaşlıoğlu (2012)	Hizmet İnovasyonu, Süreç İnovasyonu, Yönetim İnovasyonu

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir

Kademeli (artırımlı) yenilikler, teknolojiye küçük değişiklikleri, basit ürün geliştirmeleri veya mevcut performansı zenginleştirmeye yönelik olarak yapılabilir. Buna karşın radikal yenilikler, önemli ölçüde yeni teknolojiler içermekle birlikte mevcut ürünlere göre müşterilere önemli ölçüde kullanım avantajı sunarak tüketim veya kullanım modellerinde önemli değişiklikler gerçekleştirir. Bu nedenle, radikal bir inovasyon daha büyük karmaşıklık düzeyine sahip olmakla birlikte yeni bir bilgi tabanı ve inovasyon yeteneklerini gerektirebilir (Cheng ve Chen, 2013: 445). İnovasyona yönelik farklı sınıflandırmaların yapılmış olmasına rağmen yapılan araştırmaların çoğunlukla OECD/Oslo Manual tipolojisine göre yapılan sınıflandırmayı kabul ettiği görülmektedir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005; Vila vd., 2012; Coşkun vd., 2013; Amara, vd, 2016; Mothe ve Nguyen Thi, 2010; Pino vd., 2016). Oslo El Kitabı'nda (OECD, 2005) inovasyon; ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak sınıflandırılmıştır (Oslo Manual, 2005: 52-55). Diğer taraftan teknoloji temelinde yapılan inovasyon sınıflandırmasına göre ürün/hizmet inovasyonu ve süreç inovasyonu teknolojik inovasyon kategorisinde gruplandırılırken, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon ise teknolojik olmayan inovasyon olarak kabul edilmektedir (Mothe ve Nguyen Thi, 2010; Maine, vd. 2012; Schmidt ve Rammer, 2007). Schmidt ve Rammer (2007), yapmış oldukları araştırmalarında çeşitli yenilik türlerini ortaya koyarak, teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon kombinasyonunun, firmaların satış getirisi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bu etki sadece organizasyonel ve ürün yeniliğinin birleşimi ile ilişkilidir. Lin vd. (2010: 114) ise bu yaklaşımların dışında ürün ve hizmet inovasyonunu ayrı ayrı ele alarak inovasyon türlerini ürün inovasyonu, pazarlama inovasyonu, süreç inovasyonu, hizmet inovasyonu ve yönetsel inovasyon olarak sınıflandırmıştır. Hizmet inovasyonu ise satış sonrası hizmetler, garanti politikası, periyodik bakım ve sipariş-satılma sistemleri de dahil olmak üzere müşteri

memnuniyetini artırmak için çeşitli inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi olarak kabul edilmektedir. Weiermair (2006), çalışmasında inovasyon türlerini ürün, süreç, organizasyon/yönetim ve pazarlama inovasyonu olarak sınıflandırmıştır. Turizm sektörü açısından ilk inovasyon sınıflandırması ise Hjalager (1997) tarafından ürün inovasyonu, klasik süreç inovasyonu, bilgi işlemede süreç inovasyonu, yönetim inovasyonu, kurumsal inovasyon olarak yapılmıştır. Daha sonra Hjalager (2010), önceki sınıflandırmasını ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, yönetim inovasyonu, yönetsel inovasyon, kurumsal inovasyon şeklinde yapmıştır. Yapılan bu çalışmada ise hizmetin kendine özgü yapısal bir takım özelliklerinin söz konusu olmasından dolayı hizmet yeniliği ayrı bir kategori olarak kabul edilmiştir.

3.7.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Ürün/hizmet inovasyonu özellikleri veya kullanım amaçları açısından yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin sunulmasıdır. Ürün/hizmet inovasyonu, teknik spesifikasyonlar, bileşenler ve malzemeler ile birleşik yazılım, kullanıcı dostu olma veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli iyileştirmeler içerebilir. Ürün yenilikleri yeni bilgi teknolojiler kullanarak gerçekleştirilebilir ya da yeni bilgi veya mevcut bilgi veya teknolojilerin kombinasyonlarına dayanabilir (Oslo Manuel, 2005: 48). OECD'ye (2005) göre ürün yeniliği, özellikleri veya kullanım amaçları açısından yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin sunulmasıdır. Ürün/hizmet inovasyonu, teknik spesifikasyonlar, bileşenler ve malzemeler, birleşik yazılım, kullanıcı dostu olma veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli bir takım iyileştirmeleri de içerebilir (Bloch, 2007: 29). Ürün ve /veya hizmet yeniliği yeni veya mevcut teknolojiler kullanılarak kuruluş tarafından sağlanan bir ürün veya hizmetteki değişiklikleri ifade etmektedir. Ayrıca müşteri memnuniyeti ile ilgili yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve pazarlanması anlamına da gelir (Ganzer vd., 2017: 323). Lin (2010), ise piyasaya yeni bir ürünün geliştirilmesi ve sürülmesi ya da mevcut ürünlerin işlev, kalite tutarlılığı ya da görünümü açısından değiştirilmesi olarak ifade etmektedir (Lin vd., 2010: 114). Ürün yeniliği, gelişmekte olan teknolojiler, değişen müşteri ihtiyaçları, ürün yaşam döngülerinin kısaltılması ve artan küresel rekabetin yarattığı zor bir süreci kapsar. Başarı için firma içinde ve firma ile müşterileri ve tedarikçileri arasında daha fazla etkileşim meydana gelmelidir (Gunday vd., 2011: 662). Turizm işletmeleri açısından turistik ürün bağlamında yenilikçi ürünlere örnek olarak sadakat programları, çevresel açıdan sürdürülebilir konaklama tesislerinin faaliyete geçmesi ya da yerel geleneklere dayalı bir takım etkinliklerin düzenlenmesi örnek olarak gösterilebilir (Hjalager, 2002: 465).

3.7.2. Süreç İnovasyonu

Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır (Oslo Manual, 2005: 49). Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Bu, teknikler, ekipman ve yazılımdaki önemli değişiklikleri içerir (Bloch, 2007: 29). Süreç yeniliği, üretim sürecinin verimliliğini ve etkinliğini artırmaya odaklanmıştır. Teknik ve ekipmanlardaki önemli değişiklikler ise ürünlerin kalitesini ve dağıtımını iyileştirmek için üretim veya dağıtım maliyetlerini düşürmeyi amaçlayan süreç inovasyonunun bir parçasıdır (Ganzer vd., 2017: 323). Bununla birlikte süreç tabanlı inovasyon, daha iyi çalışılan ürün tabanlı yeniliklerden farklı olarak yönetim ve ticarileştirme stratejilerini gerektirmektedir. Örneğin, nanoteknoloji gibi gelişmekte olan alanlarda süreç yeniliği nihai üretim maliyetleri ile ilgili olarak genellikle yüksek düzeyde belirsizlik ile yakından ilişkilidir. Ayrıca müşterilerin alt süreçlerdeki tamamlayıcı yeniliklerini benimsemeye ikna etmek gibi, bir ihtiyaç da söz konusudur (Maine vd., 2012: 181). Üretim yönteminin oluşturulmasını, geliştirilmesini ve kuruluşun üretim sürecine yeni unsurların (girdi malzemeleri, görev özellikleri, bilgi akışı ve ekipman) dahil edilmesini içerir (Lin vd, 2010: 114). Ayrıca yeni ürünlerin piyasaya sürülmesinin, gelir ve istihdam büyümesi üzerinde açık ve olumlu bir etkiye sahip olduğu varsayılırken, maliyet düşürücü doğası nedeniyle süreç yeniliği daha belirsiz bir etkiye sahip olabilir (Gunday vd., 2011: 663). Turizmdeki önemli süreç inovasyonlarına bilgisayarlı yönetim ve izleme sistemleri, temizlik-bakım ve self servis için robotların kullanımı örnek olarak verilebilir (Hjalager, 2002: 466).

3.7.3. Organizasyonel İnovasyon

İşyeri organizasyonuna ilişkin faktörler, organizasyonel değişimin arkasındaki ana güçleri tanımlar: müşteri ilişkilerine, operasyonel verimliliğe veya bilginin yakalanmasını ve paylaşılmasını iyileştirmeye yönelik olmalarıdır (Oslo Manual 2005: 107). Organizasyonel inovasyon, işletmenin iş akış uygulamalarında yada organizasyon veya dış ilişkiler, işyerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Bloch, 2007: 29). Gopalakrishnan ve Damanpour (1997) ise organizasyonel inovasyonu daha çok yönetim perspektifinden ele alarak personel alımı, kaynak tahsisi, görevlerin yapılandırılması gibi organizasyonel yapı veya idari süreçlerdeki değişikliklere atıfta bulunmaktadır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 16-17). Yeni yöntemler ve bilgi paylaşımını kolaylaştıran iş ve uygulamaların yanı sıra kuruluşun rutinlerine ve prosedürlerine yardımcı olur. Organizasyonun ne yaptığını şekillendiren temel modellerde meydana gelen değişikliklerden oluşan örgütsel inovasyon kuruluş tarafından yeni

geliştirilen stratejik kararların sonucudur. (Ganzer vd., 2017: 323). Organizasyonel inovasyon strateji, yapısal ve davranışsal boyutları kapsayan geniş bir kavram olmakla birlikte üç tür uygulamayı kapsamaktadır. Bu uygulamalar (Mothe ve Nguyen Thi, 2010: 316):

- Yönetim uygulaması (ekip çalışması, bilgi yönetimi, esnek çalışma düzenlemeleri).
- Üretim yaklaşımları (iş organizasyonunda değişiklik: toplam kalite yönetimi, işin yeniden yapılandırılması).
- Dış ilişkiler (dış kaynak kullanımı, ağ oluşturma, müşteri ilişkileri).

Organizasyonel inovasyon faaliyetlerine çalışan gelişimi ve eğitim programlarının başlatılması ya da tedarikçi geliştirme programları örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle, organizasyonel yenilikler, ekip çalışmasını, bilgi paylaşımını, koordinasyonu, işbirliğini, öğrenmeyi ve yenilikçiliği teşvik etmek için organizasyonel rutinleri, prosedürleri, mekanizmaları, sistemleri gibi inovasyonun tüm idari çabalarıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir. (Gunday vd., 2011: 663).

3.7.4. Pazarlama İnovasyonu

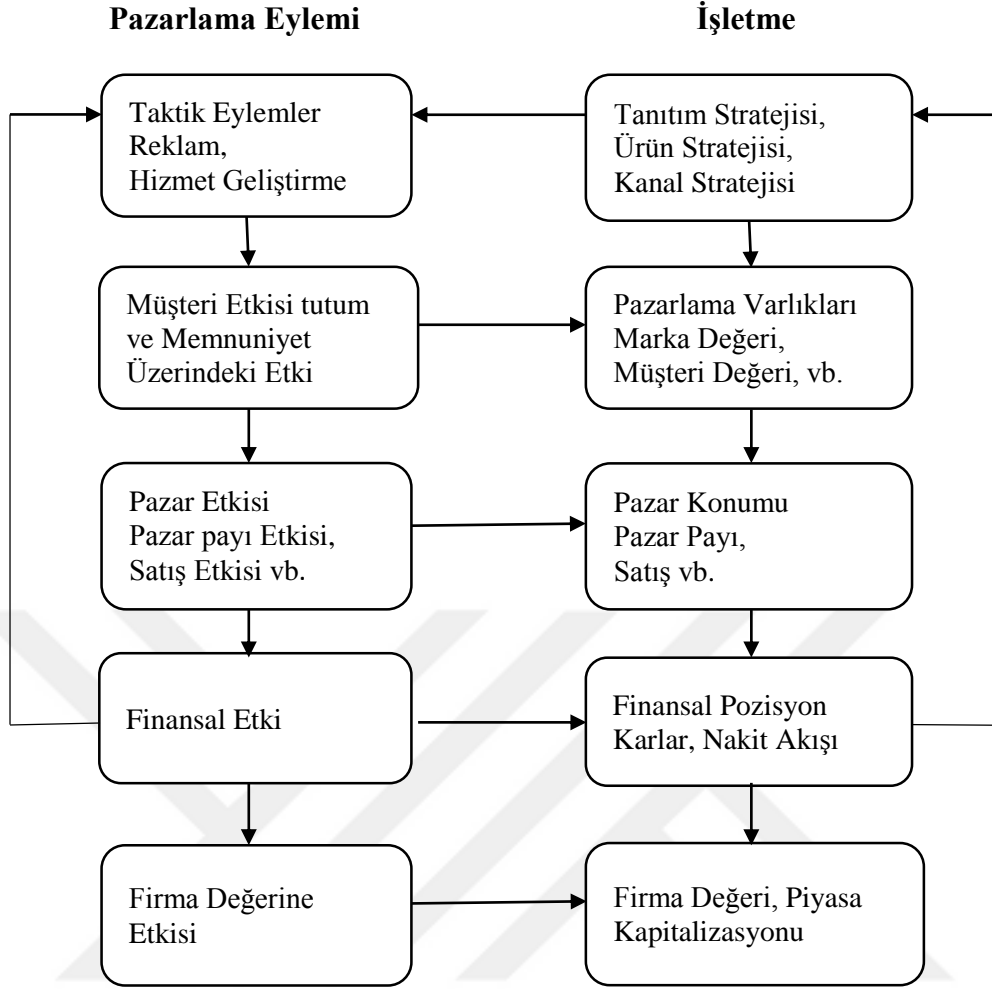
Yeni veya geliştirilmiş pazarlama yöntemleri, organizasyonel ve yönetsel süreçler oldukça önemli yenilikler olarak kabul edilmektedir (O'Brien, 2020: 15). Pazarlama literatüründe, satış ve pazarlama fonksiyonlarının koordinasyon içinde olmasının ise pazarlama departmanlarının faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu koordinasyon iletişim, bilgi dağıtımını ve diğer kaynakların senkronizasyonu olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca organizasyondaki farklı fonksiyonel birimlerin müşteriler ve alıcıların beklentilerini karşılayacak şekilde çalışmasını sağlayan entegrasyonu veya işbirliği olarak da görülebilir (Tajeddini vd., 2017: 103). İşletmelerin birbirinden ayıran temel özellik ise pazara yönelik benzer olmayan bir tarzda faaliyetler düzenlemeleridir. Buna göre, işletmeler hakkında ayırt edici olabilecek unsurların tartışılırken, sadece fiyat değişkeni kullanarak gerçekleştirilemeyen durumları organize etmeyi ve yapmayı sağlayan yeterlilikler/yetenekler vurgulanır (Teece 1997: 517). İnovasyona yönelik yapılan ilk çalışmalar bir üretim temelinde ürün inovasyonuna odaklanmıştır. Ancak sonraki araştırmaların ürün, hizmet, süreç ve organizasyon yapısını kapsamakla birlikte ve teknolojiyi de inovasyon konusuna dahil ettiği görülmektedir (Tarry, 2000; Turock, 2001; Pratali, 2003).

Pazarlama inovasyonu ürünlerin tasarımı, fiyatlandırması, tutundurma ve konumlandırılmalarına yönelik olarak gerçekleştirilen yenilikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemidir (Armstrong ve Kotler, 2007: 516). Pazarlama inovasyonunun asıl amacı, müşteri

ihtiyaçlarının daha iyi ele alınması, yeni pazarlar oluşturulması veya firmanın satışlarının artırılması amacıyla ürünün piyasada yeniden konumlandırılmasıdır (Kotler, 1991). Bununla birlikte pazarlama inovasyonu tasarım, fiyatlandırma stratejileri, ürün paketi tasarım özellikleri, ürün yerleştirme ve 4P (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) hattı boyunca tanıtım faaliyetleri ile de güçlü bir şekilde ilişkilidir (Gunday, vd., 2001:663). Tidd vd. (2005), ise pazarlama inovasyonunu ürün, fiyat, tanıtım, dağıtım ve tutundurma gibi temel pazarlama öğelerinde önemli gelişmeler sağlayan bir yenilik olarak tanımlamaktadır. Ürün farklılaştırma, tanıtım, dağıtım, tutundurma, bu durumda fiyata dayalı olabilir. Bunlar, ürün ve hizmetlerin pazara tanıtıldığı bağlamda dikkate alınan değişikliklerdir (Tidd vd., 2005: 240). OECD'ye (2005) göre pazarlama inovasyonu ise ürün yerleştirme, ürün tanıtımı veya fiyatlandırma aracılığı ile ürün/hizmet tasarımı veya ambalajında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Oslo Manual, 2005: 49). Bu tanımda kritik olarak işletmelerin, tüketicilerin ihtiyaçlarına odaklanarak mal veya hizmetlerin piyasaya sunulmasına ilişkin değişiklikleri vurgulanmaktadır. Bu nedenle, pazarlama inovasyonu, yeni yöntemlerin uygulanmasına yöneliktir. Ürün geliştirme, paketleme, tanıtım, konumlandırma ve hatta fiyatlandırmada önemli değişiklikleri kapsar. Bu nedenle, pazarlama inovasyonu, satışları artırmayı amaçlamakla beraber, yeni pazarları ve yeni tüketicileri hedefler (Ganzer vd., 2017: 323). Rust vd. (2004), pazarlama inovasyonunu üç boyutlu olarak incelemektedir. Bu boyutlar ise şunlardır (Rust vd., 2004: 77):

- Ürün stratejisi,
- Fiyat stratejisi,
- Tanıtım stratejisi.

Bu stratejiler, tasarım veya ambalajdaki değişiklikler, satış veya dağıtım yöntemlerindeki değişiklikler, reklam veya kalıcı tanıtım gibi taktik pazarlama eylemlerini içerir. Burada işletmelerin temel hedefi ise firmaların ürün veya hizmetlerinin çekiciliğini artırması veya yeni pazarlara girilmesidir (Mothe ve Nguyen Thi, 2010: 318). Şekil 6'da Rust vd., (2004) tarafından ortaya konulmuş olan pazarlama inovasyonunun boyutları ile pazarlama varlıkları arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 6. Pazarlama Verimlilik Zinciri
Kaynak: Rust vd., 2004:77.

Şekil 6'da sağ üst tarafta, firmanın tanıtım stratejisi, ürün stratejisi veya başka herhangi bir pazarlama veya şirket stratejisini içerebilecek stratejiler yer almaktadır. Bu stratejiler, reklam kampanyaları, hizmet geliştirme çabaları, marka girişimleri, sadakat programları veya pazarlama etkisine sahip olmak için tasarlanmış diğer özel girişimler gibi firmanın taktik pazarlama eylemlerini içerir. Taktik eylemler ise daha sonra müşteri memnuniyetini, markaya karşı tutumu, sadakati ve diğer müşteri merkezli unsurları etkilemektedir. Firma düzeyinde ise bu ilişki marka kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri gibi göstergelerle ölçülebilen "*pazarlama varlıkları*" ile birleştirilebilir (Rust vd., 2004:77). Öte yandan, Lin vd. (2010: 114), ise pazarlama inovasyonunu pazar araştırması, fiyat belirleme stratejisi, pazar segmentasyonu, reklam promosyonları, perakende kanalları ve pazarlama bilgi sistemleri ile ilişkilendirmektedir. Bununla birlikte pazarlama inovasyonun başarısı, yerel bir ekosistemde homojen ve uyumlu bir şekilde çalışma yeteneğine bağlıdır (Hurley ve Hult, 1998).

Ürün/hizmetler müşteriler ile buluşturmak amacı ile üretilirler. Üründeki değişiklikler genellikle tasarım sürecinde oluşmaktadır. Burada amaç ürünün işlevini zenginleştirmek yada yeni bir müşteri kitlesi oluşturmak olabilir. Promosyon anlamındaki pazarlama inovasyonları pazarlama faaliyetlerine yönelik yeni medya araçlarının belirlenmesi ya da mevcut araçların değiştirilmesi ve marka sembolünün değiştirilmesini içerebilir. Yeni satış kanallarının belirlenip uygulanması da yine pazarlama inovasyonu içerisindedir. Bununla birlikte ürünün fiyat politikasında meydana gelen değişikliklerden ziyade yeni fiyatlama stratejilerinin belirlenmesi pazarlama inovasyonu olarak kabul edilir (Gümüş vd., 2014: 40-42). Birçok işletme, pazar araştırmasına dayalı yeni bilgi kullanımının içerdiği ürün tasarımı ve sunumuna önemli kaynaklar ayırmaktadır. Bu bağlamda rekabet edebilirlik ve performans artırma çabalarında pazarlama ve tasarıma odaklanabilir. Ürün tasarımı ve pazarlama uygulamalarının her ikisi de ortak olarak yürütülebilir. Ayrıca bu çalışmalar aynı zamanda ürünlerin tanıtımını ve tanıtımını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Buna dayanarak, pazarlama inovasyonunun ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmayı kapsadığı söylenebilir (Bloch, 2007: 29).

Japon firmaları en yenilikçi firmalar olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu firmalar yeniliklerin teşvik edilmesi için Ar-Ge, üretim ve pazarlama arasında sağlam bir işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olan oldukça esnek nitelikteki rol şemalarını kullanmaktadır. Yenilik yapmak genellikle atılım yapmak olarak görüldüğünden işletmeler, yeni ürün tanımlamalarını yaparken pazarın gelişme hızını değerlendirmekte zorluk çekmektedirler. Bununla birlikte pazarlama, Ar-Ge ve üretim arasında sıkı bir bağlantının oluşturulması, yeniliklerin oluşturulması için her zaman daha yüksek katkı sağlamaktadır (Ravichandran, 2000: 260). Dolayısıyla yenilik süreci üretim, pazarlama ve yönetim gibi işlevsel süreçleri içerisinde barındırmaktadır (Yavuz, 2010: 148). Diğer taraftan pazarlama inovasyonu ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin hayatta kalmalarına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte pazarlama inovasyonu genellikle düşük riskli ürün modifikasyonlarını, uzantılarını ve tasarım değişikliklerini vurgulayan hızlı ve yenilikçi çözümleri içermektedir. Ayrıca ekonomik kriz dönemlerinde nakit sıkıntısı çeken üreticiler için pazarlama inovasyonu, azalan satışları artırmak için cazip bir strateji olarak görülebilir. Pazarlama inovasyonunun mantığı, tüketiciye daha iyi (somut veya algılanan) değer sunarak esnek olan tüketici talebini daha esnek olmayan dolayısıyla artan bir şekilde piyasa segmentlerine kaydırarak satış büyümesini vurgulamasıdır (Naidoo, 2010: 1311-1312). Pazarlama inovasyonuna örnek olarak gastronomi ve turizmde gerçekleşen faaliyetlerin markalar tarafından birlikte üretilmesi örnek olarak verilebilir (Hjalager, 2010:3).

Pazarlama inovasyonu örgütsel inovasyon ile birlikte teknolojik olmayan inovasyonlar olarak değerlendirilir. Ancak bu değerlendirme teknolojik inovasyon ile örgütsel yada pazarlama inovasyonunun ilişkisiz olduğu anlamına gelmez. Çünkü yapılan Ar-Ge çalışmaları sonucuna elde edilen yeni ürünün tanıtımı konusunda meydana gelebilecek sıkıntılar genel anlamda başarısızlığa sebep olabilir. Bununla birlikte ün ve imaj kavramları pazarlama inovasyonu ile yakından ilişkilidir. Organizasyonel inovasyon işletme faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan ortaya konulan ürün yada hizmetin daha nitelikli sunumu işletmelerin daha fazla pazar payı elde etmelerini sağlar. Böylece rekabet açısından üstünlük elde edilmiş olur. (Elçi, 2007: 12-13). İşletmelerde pazarlama inovasyonunun gerçekleştirilmesi için gerekli bir takım aşamalar söz konusudur. Bu aşamalardan birincisi keşfetme aşamasıdır. Keşfetme aşamasında işletmeler hedef kitlenin ihtiyaçları analiz etmeleri gereklidir. Geliştirme aşamasında müşterilere sunulacak alternatifleri belirlemeleri gereklidir. Son aşama olan dağıtım işlemlerinde ise sürekliliğin sağlanması gerekmektedir (Gümüş vd., 2014: 40).

3.8. Yenilikçilik

Yenilik, yeni veya geliştirilmiş bir ürünün pazarlanmasına ilişkin teknik, tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetlere ilişkin bir işlem veya ekipmanın ilk ticari kullanımını kapsar (Freeman vd., 1982: 700). Yenilikçilik ise makro açıdan, bir yeniliğin bir endüstrideki bilim ve teknoloji ve/veya piyasa yapısında bir paradigma değişikliği oluşturma kapasitesidir. Mikro açıdan ise yenilikçilik firmanın mevcut pazarlama kaynaklarını, teknolojik kaynaklarını, becerilerini, bilgisini, yeteneklerini veya stratejisini etkilemek için yeni bir yenilik meydana getirme kapasitesidir. Yenilikçilik bir yeniliğin yenilikçilik derecesinin ölçüsü olarak kullanılır. Bu bağlamda son derece yenilikçi ürünler, yüksek derecede yeniliğe sahip olarak görülmekte ve düşük yenilikçi ürünler ise sürekliliğin ters ucunda bulunmaktadır. (Garcia ve Calantone, 2002: 112). Yenilikçilik, “*yeni bir düşüncenin ve fikrin işletme faaliyetlerinde kullanılması*” şeklinde tanımlanmaktadır (Arslan vd., 2001: 42; Basım, 2008: 143). Diğer taraftan organizasyonel yenilikçilik ise bir kuruluşun yeni ürünler geliştirme ya da geliştirme eğilimi olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda bir firmanın yeniliklerini benimseme eğilimi olarak da tanımlanmıştır. Her iki durumda da, bir firmanın pazarladığı veya benimsediği bir ürünün yenilikçiliği, örgütsel yenilikçiliğin bir ölçüsü değildir. Birçok firma mevcut ürün veya teknolojileri taklit etme ve geliştirme konusunda bir yenilik stratejisi benimsemiştir. (Garcia ve Calantone, 2002: 118). Bununla birlikte yenilikçilik kavramı, “*yenilikçiliğin pazarlama ve/veya teknoloji faktörlerindeki statükoya ilişkin süreksizlik ölçüsü*” olarak da tanımlanmaktadır (Tajeddini, 2017: 101). Ayrıca yenilikçilik sürekliliğe dayalı bir şekilde yenilikler ile ilgilenme

durumu olarak ifade edilmektedir (Hult vd., 2004: 430). Sürekliliğin sağlanabilmesi ise organizasyon yapısı ve örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir (Eren ve Kılıç, 2013: 224). Bununla beraber yenilikçilik organizasyonel anlamda yeni bir süreç, ürün veya fikir sunma kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (Damanpour, 1991; Hurley vd., 1998). Bir yenilik, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci veya yeni bir yapı veya idari bir sistem olabilir. Ayrıca yenilikçilik sürecinin ilk aşamasında en önemli bileşen yeniliğe açıklıktır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 16). Yeniliğe açıklık ise bir işletmenin üyelerinin bir yeniliğin benimsenmesini ya da yeniliğe dirençli olup olmadıklarını düşünmeye istekli olup olmadıklarını ve içinde yeni fikirlere ve eyleme duyulan ihtiyacı tanımak için kurumun kültürel ilgisinin yönetimi olarak ifade edilmiştir. Diğer taraftan yenilikçilik yeni pazara girişi gerektirmediği için girişimci yöneliminden ayrılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 136). İşletme yenilikçiliğinin büyük bir bölümü, yöneticilerin pazar bilgilerini ne ölçüde edindiklerine ve bunlara göre hareket edip etmediklerine bağlıdır. Piyasaya göre hareket eden kuruluşlar gelişmelere cevap verir. Yenilik yapma kapasitesine sahip olmayan kuruluşlar, eğitime zaman ve kaynak ayırabilir, ancak bu bilgiyi uygulamaya hiçbir zaman dönüştüremezler (Hult vd., 2004: 430-431). Literatürde farklı inovasyon türlerinin her biri için normatif stratejiler önerilmiştir. Ancak bir araştırmacının gerçekten yeni diyebileceği bir yenilik, başka bir araştırmacı tarafından radikal veya süresiz olarak kabul edilebilmektedir. Buna ek olarak, neyin “yüksek, orta ve düşük” yenilikçilik derecesi olarak kabul edildiğine dair yeniliklerin ya da başka bir kategorinin sınıflandırılmasıyla ilişkili olup olmadığı konusunda tutarlı bir tipolojik tanımlama söz konusu değildir. Bu noktadaki eksiklik, inovasyon türlerini tanımlamak için inovasyon ve yenilikçilik yapılarının birbirinin yerine kullanılmasına yol açmıştır (Garcia ve Calantone, 2002: 110-111).

İşletmelerin yenilikçi bir niteliğe sahip olmaları onları müşterilerine daha çok yaklaştırmaktadır. Yenilikçi işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en önemli özellikler daha nitelikli, daha güvenilir ve hizmete daha fazla bağlı olmalarıdır. Kalite konusu yenilikçi perspektife sahip olan işletmeler açısından sorumluluk anlamına gelmektedir. Bundan dolayı bu tür işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayıcı niteliklerine odaklanırlar (Çavuş ve Akgemci, 2008:234). Yenilikçilik mikro anlamda otel işletmelerinin ve diğer turizm işletmelerinin makro ölçekte ise aynı pazarda faaliyetini sürdüren ülkelerin rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte turizm işletmelerinde gerçekleştirilen yenilikler somut (ürün) ve soyut (hizmet) yeniliklerdir. Hizmet yeniliklerinin geliştirilmesi maliyet ve zaman açısından daha zahmetli diğer taraftan taklit edilmesi çok daha zordur (Davras ve Çetintürk, 2016: 94).

Otelcilik sektörü açısından yenilikçi oteller, yeni ürün ve hizmetler geliştirme yetenekleri nedeniyle yenilikçi olmayan rakiplerinden daha iyi performans göstermekte daha başarılıdır (Grissman vd., 2013: 7). Diğer taraftan, yenilikçi bir organizasyonun temel bileşenleri olarak kabul edilen değişkenler ise şu şekilde belirtilmektedir (Ravichandran, 2000: 251-252):

- Duyarlılık: (Sensitivity): İşletmenin çevresel değişikliklere uyum sağlamak için sorunları ve fırsatları öngörme ve stratejik yanıtlar oluşturma yeteneğidir.
- Öğrenme (Learning): İşletmenin değişimi kolaylaştırmak için çevresinden, deneyiminden ve geçmişine ilişkin önemli bilgileri özümleme özelliğidir.
- Problem Çözme Becerileri (Problem-solving Skills): Makul fakat olağandışı uyarlanabilir tepkiler üretme kapasitesidir.
- Uzmanlık (Experimentation): Organizasyonda yeni potansiyel fikirlerin ne ölçüde test edildiğini ifade eder.
- İletişim (Communication): İşletmenin toplanan ve uygulamada kullanılan bilgileri ilgili birimlere yayma yeteneğidir.
- Riske Hazır Olma (Risk-readiness): Bir kuruluşun, hayatta kalması için gerekli olan zorunlulukların dışında, mükemmellik arayışından dolayı belirsizlik koşullar altında yeni ürünlere/süreçlere yatırım yapma isteğidir.
- Soğurma (Absorption): Deneme, değişim ve yenilikten kaynaklanan aksaklıkları içermeye kabiliyeti.
- Gevşeklik (Risk-readiness): Kuruluşun, belirli bir düzeyde örgütsel çıktı üretmek için gerekli olan minimum değeri aşan kaynak havuzudur.
- Kozmopolitlik (Cosmopolitanism): Yeniliklerin benimsenmesi ile ilgili sosyal sistemi ifade eder. Bu değişkenler ve bu yöntemi kullanan uygulamalar, yenilikçilik benimsemeyen yenilikçiliği ortaya koyabilir. Çünkü tüm yenilikçi organizasyonlar yenilik oluşturmaz ve yenilik meydana getiren tüm organizasyonlar da yenilikçi değildir. Yenilikçilik, tıpkı etkililik gibi, organizasyonların yeteneği ve karakteristik doğasını ifade eder (Ravichandran 2000: 252).

3.9. Hizmete Yönelik Yapısal Özellikler

Hizmet “*bir tarafın diğerine sunabileceği, esasen somut olmayan ve hiçbir şeyin mülkiyetiyle sonuçlanmayan herhangi bir faaliyet veya fayda*” olarak tanımlanmıştır (Kotler vd., 1999: 11). Bununla beraber, literatürde hizmetlerin somut olmayan, heterojen ve çok etkileşimli olan yapısından dolayı, hizmetlerde yeniliğin ölçülmesinin zorluğu da

vurgulanmıştır (Chan vd., 1998; Djellal ve Gallouj, 1999; Meneses ve Teixeira, 2011). İnovasyona yönelik doğrudan etkileri olan ve literatürde yaygın olarak belirtilen hizmetlerin temel özellikleri ise şu şekildedir (Sirilli ve Evangelista, 1998:883):

- Üretim ve tüketim arasındaki yakın etkileşim,
- Yoğun bilgi, ürün ve süreçlerin maddi olmayan içeriği,
- Rekabet gücünde kritik bir faktör olarak insan kaynaklarının kilit rolü,
- Organizasyonel faktörlerin firma performansındaki kritik rolü.

3.9.1. Soyutluk (Intangibility)

Hizmet, görülebilen, dinlenebilen veya dokunulabilen bir şey değildir. Bu nedenle hizmetin ölçümü ve değerlendirilmesi oldukça zordur (Lam vd., 2020: 421). Hizmetler taşıdığı soyut nitelikten dolayı satınalma işlemi gerçekleşmeden önce değerlendirilememektedir (Organ ve Soydaş, 2012: 64). Bu durum alıcılar açısından bir takım belirsizlikleri beraberinde getirmektedir. Bu belirsizliklerin azaltılması için alıcılar hizmet kalitesine yönelik bazı sinyallere ulaşmaya çalışırlar. Bu bağlamda kalite, insan, ekipman, iletişim araçları veya fiyat faktörleri üzerinden bir takım çıkarımlar söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle, hizmet sağlayıcısının kritik görevi hizmete bir şekilde somut nitelikler kazandırmasıdır (Kotler vd. 1999: 647-648). Otelcilik ve turizm işletmeleri ise elle tutulur ve maddi olmayan ürünlerin bir kombinasyonunu sunmaktadır. Örneğin, bir otel odası veya bir restoranda yemek, hem somut hem de soyut niteliklere sahiptir. Bundan dolayı söz konusu işletmeler tarafından sunulan hizmetlerin somut olmayan yönlerinin müşteri memnuniyetinde kritik önem taşımaktadır. Bu alanlardaki potansiyel sorunların ve memnuniyetsizliğin üstesinden gelebilmek için, turizm ve konaklama işletmeleri genellikle hizmet vaatlerini önceden duyurmakta ve yüzde yüz memnuniyet garantisi sunmaktadırlar (Okumus vd., 2010: 28).

3.9.2. Ayrılmazlık (Inseparability)

Fiziksel ürünler üretilip depolandıktan sonra satılarak tüketilir. Buna karşın, hizmetler önce satılır, daha sonra aynı zamanda ve aynı yerde üretilir ve tüketilir. Hizmet ayrılmazlığı, hizmetlerin sağlayıcılarından ayrılamayacağı anlamına gelir. Diğer taraftan hizmet üretiminin ve tüketiminin eşzamanlı olmasından dolayı talebin arttığı dönemde hizmet sağlayıcılar açısından bir takım zorluklar söz konusu olabilmektedir. İmalat işletmeleri talepteki büyüme beklentisiyle seri üretim gerçekleştirip stok yapabilir (Kotler vd., 1999: 649). Aynı durum turizm işletmeleri açısından mümkün değildir. Hem hizmet tüketicisi hem de hizmet üreticisi

genellikle eş zamanlı bir şekilde gerçekleşen hizmet sunumu ve tüketimi için hazır bulunmalıdır. Diğer taraftan hizmet üretimi ve tüketimi arasındaki zaman aralığının çok az olması veya olmaması hizmet standartlarında tutarlılığın yönetilmesinde zorluklar oluşturmaktadır (Lam vd., 2020: 421) Müşterilerin konaklama ve turizm işletmelerine getirilebilmesi, konumlandırma, marka imajı ve devam eden pazarlama faaliyetleri ile de yakından ilgilidir. Ek olarak, müşterilerin varlığı ve hizmet sunum sürecinde aktif bir rol oynamaları çalışanların davranışlarına ve fiziksel görünümüne sürekli dikkat göstermelerini, yerleşimin iç tasarımın ve dekorasyonun özenli olmasını gerektirmektedir (Okumus, 2010: 26).

3.9.3. Değişkenlik (Variability)

Hizmetlerin hem üretilmesi hem de tüketilmesi aşamasına insanlar dahildir. Hizmetin böyle bir niteliğe sahip olması müşterilerin değişkenlik arz eden bireysel taleplerini karşılama noktasında belirli bir avantajı beraberinde getirmektedir. Öte yandan hizmet sunum sürecinde tüm müşterilere sunulan hizmeti homojen hale getirebilmek oldukça zordur (Lam vd., 2020: 421). Bu durum değişkenlik potansiyelini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, hizmet kalitesini kontrol etmek zordur. Örneğin, bazı otel işletmeleri hizmet kalitesi anlamında diğer otel işletmelerine göre daha olumlu bir imaja sahiptir. Belirli bir otelde, bir kayıt masası çalışanı neşeli ve verimli olabilirken, sadece birkaç metre uzaklıktaki bir diğeri rahatsız edici ve yavaş olabilmektedir (Kotler vd., 1999: 649). Turizm ve konaklama işletmeleri tarafından sağlanan hizmetler de önemli ölçüde değişebilir. Bir zincir oteldeki bir otel birimi, bir restoran zincirindeki bir birim veya aynı destinasyonda tatil yapan bir turistin tatil deneyimi diğerine benzemez. Bu nedenle turizm ve konaklam işletmelerinin müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamada standardizasyon ve farklılaşma arasında bir dereceye kadar denge sağlamaları gerekmektedir (Okumus, 2010: 28-29).

3.9.4. Dayanıksızlık (Perishability)

Hizmetler, depolanamaz ve neredeyse sıfır raf ömrüne sahiptir. Fiziksel malların üretiminden farklı olarak hizmetler talep zamanından önce üretilmemekte bu durum ise kontrol prosedürlerinin ve kalite yönetiminin uygulanmasını daha zor hale getirmektedir (Lam vd., 2020: 421). Diğer taraftan hizmetlerin dayanıksızlığı, hizmetlerin daha sonra satış veya kullanım için saklanamayacağı anlamına gelmektedir. Talebin istikrarlı olduğu dönemde bu durum olumsuzluk içermez. Diğer taraftan, talep dalgalandığında hizmet işletmeleri genellikle bir takım problemler ile karşılaşır. Örneğin, ulaştırma şirketleri, yoğun talep nedeniyle aynı

anda daha fazla araca sahip olmak zorundadır (Kotler vd., 1999: 650). Öte yandan, bir müşteri üretim sırasında satın almazsa, bir havayolu koltuğu veya bir otel odası yok olacaktır. Bu nedenle, hizmet kapasitesinin tam olarak kullanılması birçok turizm ve konaklama işletmesi açısından stratejik bir görevdir (Okumus, 2010: 27).

3.9.5. Sahip Olmama (Lack of Ownership)

Tüketiciler otomobil ve bilgisayar gibi fiziksel ürünler satın aldıklarında, ürünü sınırsız bir şekilde kullanabilirler. Dahası sahip olmak istemediklerinde satabilirler. Buna karşın, hizmet ürünleri sahip olma niteliğinden yoksundur. Hizmet tüketicisi genellikle sınırlı bir süre için hizmete erişebilir. Örneğin bir tatil deneyimi sınırlı bir süre için geçerlidir (Kotler vd., 1999: 651).

3.9.6. Maliyet Yapısı (Cost Structure)

Turizm ve konaklama işletmelerinin maliyet yapısı, yönetim ve kaynak tahsisi kararlarını etkiler. Örneğin, daha lüks kategoride yer alan söz konusu işletmeler sermaye, emek ve enerji yoğunudur. Tipik olarak, yüksek mülki maliyetleri vardır ve ayrıca çok sayıda tam zamanlı çalışan istihdam ederler. Bu nedenle, bu şirketlerin işletmelerinin karlılığını korumak için istikrarlı bir müşteri akışı sağlamaları gerekmektedir. Bu genellikle yaratıcı pazarlama ve ürün geliştirme stratejilerinin yanı sıra farklı fiyatlandırma stratejilerinin kullanımını da gerektirir. (Okumus, 2010: 29).

3.9.7. Emek-yoğun (Labor Intensive)

Farklı sektörlerdeki birçok işletme ile karşılaştırıldığında turizm ve konaklama işletmeleri çok sayıda çalışan gerektirmektedir. Kısacası söz konusu işletmeler emek yoğunudur. Bunun nedeni ise kişisel etkileşimlerin ve deneyimlerin hizmetlerin önemli parçaları olması ve çalışanların bu süreçte kilit rol oynamasıdır (Okumus, 2010: 29).

3.10. Hizmet Yenilikçiliği

Hizmet yenilikçiliği kavramını tanımlamadan önce yenilikçilik ve hizmet kavramlarının tanımlanması gereklidir (Öztürk ve Günsel, 2018: 407). İnovasyon şeklinde de ifade edilen yenilikçilik (Akgöz, 2013; Gümüş vd., 2014), bir işletmenin yeni fikirlere yeni hizmet ve süreçlere yönelik bakış açısının pozitif yönlü olması olarak tanımlanmaktadır (Henri, 2006; Mohamed vd., 2009). Hizmet ise somut olmayan niteliklere sahip olmak ile birlikte müşterilerin

talep ve isteklerinin karşılanmasına yönelik çalışmalardır (Grönroos, 2007: 60). Farklı bir bakış açısına göre hizmet yenilikçiliği ürün yenilikçiliğinin hizmet işletmelerindeki yansımasıdır. Hizmet yeniliği, sürekli operasyonel iyileştirme, teknoloji, çalışan performansına yatırım veya müşteri deneyiminin yönetimi yoluyla yeni bir faydanın sağlanması, yeni hizmet konseptleri veya yeni hizmet ve çalışma modelleri sağlayan hizmetlere odaklanan yeni fikirlerin tanıtılması olarak da tanımlanmaktadır. (Enz, 2012: 187). Hizmetlerdeki söz konusu yenilikler en baştan tasarlanabilmekle beraber mevcut hizmetlere eklemeler yapmak şeklinde de oluşabilir (Aksay, 2011: 35). Diğer taraftan yenilikçilik rekabet avantajı sunmasının yanısıra işletmelerin sahip olması gereken temel yeteneklerden birisi olarak da kabul edilmektedir (Henri, 2006: 529). İşletmeler açısından kalite ile birlikte hizmet yenilikçiliği, rekabetçi performansın anahtarı olarak kabul edilmektedir (John ve Storey, 1998). Slater ve Narver (1995) ise hizmet yenilikçiliğini, pazar yönelimini harekete geçiren ve işletme performansını artırarak değer oluşturan bir faaliyet olarak değerlendirmektedir.

Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri açısından yeni hizmetler geliştirebilmeleri kritik derecede önem taşımaktadır. Hizmet yenilikçiliği işletmeler açısından oldukça karmaşık bir süreci ifade etmekle beraber bir çok zorluğu da içerisinde barındırmaktadır. Bunun yanısıra yeni hizmetlerin başarılı olabilmesi için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü yeni hizmetler oluşturmanın temel sebebi müşterilerin beklentilerinin karşılanmasıdır (Smith vd., 2007: 370). Diğer taraftan hizmetlerde yapılan yenilikler tesadüfi olmamakla beraber işletme yönetimi tarafından belirli bir süreç kapsamında şekillendirilmektedir (Edgett, 1994: 48).

Hizmet işletmelerinde müşteri beklentilerinin artması, teknolojik gelişmelerdeki ve rekabet hızındaki artış, hizmet işletmelerinin tasarım ve sunuma yönelik sürekli yeni yaklaşımlar geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bu noktada sözkonusu işletmelerin başarısı için hizmet yenilikçiliği kavramı önem kazanmaktadır. Hizmet yenilikçiliği süreci, işletmenin farklı bölümlerinden aktörleri içeren işbirlikçi, etkileşimli, çok resmi olmayan bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan organizasyon yapısı, iletişim ağları ve çalışma süreçleri yeni hizmet geliştirme süreci ile de iç içedir (Stevens ve Dimitriadis, 2004: 1075). Turizmde yenilikçilik ise teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikçilik, organizasyonel ve pazarlama yenilikçilik, ürün ve süreç yenilikçiliği ile radikal artırımı yenilikçilik olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmıştır (Decelle, 2003: 4). Öte yandan piyasaya yeni bir hizmet sunmanın getirdiği faydalar şu şekilde sıralanabilir (Storey ve Easingwood, 1999: 194):

- Mevcut ürünlerin karlılığını arttırmak,

- Firmaya yeni müşteriler kazandırmak,
- Mevcut müşterilerin sadakatini artırmak,
- Şirketin imajını iyileştirmek,
- Gelecekteki yeni ürünler için bir platform ortaya konulması,
- Yeni bir pazar fırsatı yakalamak
- Şirket imajının değiştirilmesidir.

Literatürde üretimde ve hizmetlerde inovasyonu incelemek için üç farklı yaklaşım ile bu yaklaşımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiş olan araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Hizmet inovasyonu kuruluş açısından yeni olan ve müşteriler tarafından yeni faydalar sağlamak için algılanan bir fikrin kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Berry vd., 2006: 56). Hizmetlerde yenilik üzerine yapılan ilk çalışmalar teknoloji perspektifine dayanmaktadır. Bu bağlamda hizmetler ilk olarak üretim açısından incelenmiş ve teknolojinin hizmetler üzerindeki etkisi ön plana çıkmıştır. Daha sonra hizmetler imalat sektöründen farklı olarak ele alınmıştır. Bunun başlıca nedeni ise bir hizmetin üretilmiş bir üründen ayıran temel niteliksel özelliklere, (soyutluk, değişkenlik, ayrılmazlık vb.) sahip olmasıdır (Bhatnagar ve Kumar, 2016: 380). Coombs ve Miles (2000) ise hizmetlerde inovasyonu incelemek için gerekli olan bu yaklaşımları üç grupta sınıflandırmıştır. Birinci yaklaşım, hizmetleri üretime benzeterek hizmetleri bu doğrultuda ele alan asimilasyon yaklaşımı; ikinci yaklaşım, hizmetlerde yeniliği imalattan farklı olarak ele alan sınırlama yaklaşımı; üçüncüsü ise hizmet faaliyetlerinin özelliklerinin imalatta inovasyon yaklaşımlarını nasıl yeniden şekillendirdiğini araştırmayı öneren bir sentez yaklaşımıdır (Coombs ve Miles, 2000: 85-86). Hizmetler hem geliştirilmesinde hem de sunulmasında müşterilerle daha fazla etkileşim ve bireysel müşteriler için daha fazla özelleştirme içermektedir. Hizmetler genellikle üretim ve tüketimi aynı anda gerçekleştiği için ayrılmaz olarak nitelendirilir. Bu durumun hizmet işletmelerinin ürün ve süreç yeniliklerini ayırt etmelerini zorlaştırdığı ileri sürülmektedir. Hizmet değişimleri ise genellikle çalışma prosedürleri ve uygulamalarındaki değişiklikleri içereceğinden, örgütsel değişimin hizmet işletmelerindeki inovasyon faaliyetlerinde merkezi bir rol üstlenmektedir (Bloch, 2007: 24-25). Diğer taraftan hizmet geliştirme sürecindeki karmaşıklıklar anlaşılmaya çalışılsa da performans faktörleri ve altta yatan yetenekler veya yeterlilikler hakkında sınırlı bilgi söz konusudur. Ayrıca hizmet yeniliklerinin işletmelerin müşterilerini ve diğer paydaşlarının sürece daha derinden ortak olmalarını gerektiren bir ekosisteme de ihtiyacı vardır (Lütjen vd., 2019: 506). Başarılı hizmet verme, hizmet yenilikçiliği kavramı ile yakından ilişkilidir. İşletmelerin gelirlerini artırmak istemeleri ve giderek daha fazla rekabetçi pazarların

oluşması karşısında değer oluşturma fırsatları arayan birçok üretici, pazarda yerini almak için yeni hizmetler geliştirme çalışmalarına yönelmektedir (Burton vd., 2017: 29).

Yurt içinde yapılan çalışmalarda turizm işletmelerinde inovasyon üzerine odaklanan sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılmıştır (Vatan, 2010; Erdem vd. 2011; Vatan ve Zengin 2014). Diğer taraftan yapılan literatür araştırmasında hizmet yenilikçiliği konusunun ise daha çok finans (Dinçer, 2010), teknoloji (Bil, 2018), sağlık (Öztürk ve Günsel, 2018), ulaşım/ulaştırma (Yıldırım, 2015) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yurt dışında ise turizm işletmelerinde yenilikçiliği konu alan sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılmıştır (Randhawa vd., 2015; Farsani vd., 2016; Tajeddini vd., 2017). Diğer taraftan yenilik ve sonuçlarına ilişkin etkiler ampirik olarak daha çok imalat endüstrisinde (Chesbrough ve Rosenbloom 2002; Rehfeld vd., 2007; Alegre ve Chiva 2008; Çavuş ve Akgemci 2008) geniş çapta incelenmiş olsa da hizmet yenilikçiliği kavramı otel işletmeleri gibi hizmet kuruluşlarının performansı üzerindeki etkisi hakkında çok az bilgi bulunmaktadır. Bununla birlikte hizmet yenilikçiliğine yönelik olarak yapılan araştırmalarda hizmet yeniliklerinin ürün yeniliklerine oranla daha fazla belirsizlik barındırdığı ve bir takım riskler içermesinden dolayı daha zor olduğu gösterilmiştir (Benedettini vd., 2017; Nijssen vd., 2006; Schultz vd., 2018; Storey ve Cankurtaran, 2016).

Otel işletmelerinin yenilikleri takip etmesi hem doğru bir yaklaşım hem de ekonomik performans açısından faydalıdır. Bu nedenle ampirik araştırmaların nispeten araştırılmamış söz konusu çalışma çizgisini takip etmesi ve inovasyonun etkili yolları hakkında pratik rehberlik sunması gerekmektedir. Otel işletmeleri genellikle, benzer ve ikame hizmet/ürünlerin hakim olduğu bir pazarda faaliyet göstermektedirler. Bu bağlamda yenilik/inovasyon hem doğrudan hem de dolaylı olarak rakipler karşısında üstünlük elde edilmesini sağlar. Ayrıca yenilikçilik, otellerin satışları ve firma değerleri üzerinde olumlu bir etkiye de sahiptir (Tajeddini, 2017: 100). Bu bağlamda yapılan bu araştırma ile oluşturulan model kapsamında literatürde var olan bir eksikliğin tamamlanmasına katkı sağlanmakla beraber turizm sektörünün farklı kollarında faaliyet gösteren hizmet işletmeleri üzerinde gerçekleştirilecek olan araştırmalara da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

3.11. Hizmet Yenilikçiliğinin Unsurları

Hizmetlerde yenilik veya hizmet inovasyonunu, imalat sektöründe gerçekleştirilen inovasyonlardan ayıran bir takım farklılıklar söz konusudur (Nagy, 2014: 426). Otel işletmelerine yönelik yapılan bazı çalışmalarda, otel hizmetlerinin farklı niteliklerinin (gastronomi, animasyon, altyapı veya sağlıklı yaşam tesisleri) yenilik olarak ifade edildiği tespit

edilmiştir (Jacob vd., 2003; Pikkemaat, 2008). Konaklama işletmeciliği açısından hizmet yenilikçiliğine verilebilecek en genel örnek ise Accor otel zinciri tarafından sunulan "*Formül I*" kavramıdır. Söz konusu formül müşteriler için erişilebilirlik, temizlik ve konforlu yatakların, temel bir takım konaklama standartlarından ödün verilmeden düşük fiyatlı sunumunu içermektedir (Hjalager, 2010: 2). Orfila-Sintes ve Mattsson (2009), araştırmalarında otel işletmeleri açısından yeniliği yönetim, iletişim, hizmet kapsamı ve back-office inovasyonları olarak sınıflandırmıştır. Hizmetin kendi doğasından kaynaklanan özellikler temelinde hizmet sektöründe yeniliklere yönelik yapılan farklı bir sınıflandırma ise şu şekildedir (Jacob vd., 2003: 282):

- *Ürün yenilikleri*: Müşterilere yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş hizmetlerin sunumu.
- *Süreç yenilikleri*: Hizmet üretimi süreçlerinde yenilikler veya iyileştirmeler yönelik yenilikler.
- *Örgütsel yenilikler*: İşletmelerin yeni organizasyon biçimleri ile yönetimi.
- *Pazarlama yenilikleri*: Yeni bir pazar segmenti oluşturulması veya firmanın yeni bir pazara tanıtılması.

Konaklama işletmelerinde hizmet yeniliğinin temel unsurları ise şu şekilde ifade edilmektedir (Verma vd.,2008:7):

- *Müşteri Odaklılık*: Konuk deneyimini geliştiren her türlü yeni teknoloji, prosedür veya yöntemi içeren hizmet yenilikleri,
- *Süreç Odaklılık*: Verimliliğin artırılması bağlamında konuk deneyimini geliştiren ürün ve hizmetlerde önemli iyileştirmelerin nasıl uyarlandığı ve sonuçta müşterilere nasıl sunulduğuna yönelik süreçlerini tanımlanması,
- *Sürekli Gelişim*: Müşteri deneyiminin sürekli iyileştirilmesi veya müşteriye ekonomik açıdan sürdürülebilir bir şekilde memnun etmenin yeni yollarının oluşturulmasıdır. Bu sınıflandırma hizmetlerde yenilik pazar tarafından değerli görünen fikirlerin ürünlere süreçlere veya hizmetlere dönüştürülmesi olarak tanımlanır.

Bir defaya mahsus bir şekilde yapılan yenilikler sürdürülebilir nitelikten uzaktır. Bununla birlikte yenilikçiliğin sürdürülebilir olması için gerekli kültürün oluşturulması gerekmektedir. Diğer taraftan De Jong ve Vermeulen (2003), araştırmalarında ürün ve süreç yeniliklerinin çakıştığını savunmaktadır. Bu bakımdan yenilik sürdürülebilir bir şekilde organizasyon yapısına eklenebilen bir süreç olarak da tanımlanabilir (Erdem vd., 2011: 82).

Yapılan bu tanımlar ile ortaya konulan sınıflandırmalar dikkate alındığında hizmet yenilikçiliğinin sadece yeni bir hizmet ortaya koymaktan ibaret olmadığı, arka planda yönetsel süreçler ile diğer süreçlere ilişkin yenilikçi faaliyetlerin olması gerektiğine kanaat getirilmiştir. Dolayısıyla hizmet yenilikçiliği yapısal olarak süreç yeniliğini, hizmet yeniliğini ve yönetsel yeniliği içerisinde birlikte barındırmaktadır. Bu bileşenler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.11.1. İnsan

Turistik ürün, konaklama, ulaşım, yiyecek-ıçecek ve eğlence alanında farklı tedarikçiler tarafından sunulan farklı hizmetlerden oluşmaktadır (Hjalager, 2002). Bu sebeple ağların ve işbirliğinin üretilmesi büyük önem taşımaktadır (Griseeman vd., 2013: 8). Hizmetlerin doğasının insanlara odaklandığı düşünüldüğünde, müşterilerin tüketici olma ve hizmetlerin ortak üreticileri olarak görülmeleri büyük önem taşımaktadır (Randhawa vd., 2015: 149). Literatürde çalışanların hizmet inovasyonu açısından oynadığı rolün önemini vurgulayan çalışmalar mevcuttur (Hu vd., 2009; M. Ottenbacher vd., 2006). İnovasyon için turizm ürünlerinin üretimi ve tüketimine dahil olan tüm insanların (çalışanlar, destinasyon sakinleri, turistler) dikkate alınması gerekmektedir (Hjalager, 1997: 38-39). Bu bağlamda insanların hizmet yenilikçiliğine yönelik katılımı oldukça önemlidir. Etkili bir hizmet yenilikçiliği çalışmasında yönetilmesi gereken fertler ise şunlardır (John ve Storey, 1998: 203):

- Geliştirme personeli,
- Müşteri ile doğrudan irtibat halinde olan çalışanlar,
- Müşteriler.

3.11.2. Yapı

Hizmet sektörünün bir parçası olan turizm işletmeleri, teknolojik gelişmeler ile karşı karşıya kalarak ve organizasyonel ve yapısal yenilikler aracılığı ile yenilenmektedir (Griseeman vd., 2013: 7). Ottenbacher ve Gnoth (2005), otel yöneticileri tarafından başarılı hizmet yeniliğini destekleyen dokuz faktör önermişlerdir. Bunlar; pazar seçimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların eğitimi, pazar duyarlılığı, güçlendirme, davranışa dayalı değerlendirme, pazarlama sinerjisi, çalışan bağlılığı ve somut kalite (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 213-216). Turizm işletmelerinin en çok zorlandıkları konular arasında personeli korumak, esnekliği korumak ve maliyetleri kontrol etmek için yöntemler geliştirmek gelmektedir. Yönetimsel yenilikler aynı zamanda işyeri memnuniyetini artırmayı ve yeterlilikleri beslemeyi de amaçlayabilir (Hjalager, 2010: 3).

Yeni konaklama hizmetlerinin geliştirilmesi bütünüyle yeni olan yeniliklerden, mevcut hizmetlerde oldukça küçük değişiklikler yapılmasına kadar uzanabilir. Tuşlar yerine kayan kartların kullanımı gibi basit bir değişiklik, mevcut bir ağırlama hizmetinin basit bir uyarlaması olabilir. Bunun yerine ek yeni tesisler yoluyla bir miktar katma değer sunma girişimi gerçekleştirilebilir. Ancak belirlenmiş yapısal ve yönetsel süreçlerin olmadığı operasyonlarda, bu tür değişikliklerin ve eklemelerin izlenememesi veya yeterince desteklenmemesinin başarısızlığa yol açması mümkündür (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206). Diğer taraftan yapısal anlamda üst yönetimin kuruluşun hedefleri ve paradigmasını içeren net bir vizyon ortaya koyması, inovasyon çabalarının başarılı olmasına katkı sağlar (John ve Davies, 2000: 8).

3.11.3. Süreç

Yeni hizmet geliştirme süreci, hizmeti oluşturmak için gerekli süreçlerin veya rutinlerin sürekli iyileştirilmesi veya yeniden tasarlanması anlamına gelmektedir. Genellikle, hizmet süreçleri kolayca görülmemekle birlikte organizasyonel, yönetsel ve değişim süreçleriyle iç içedir. Gerek kademeli gerçekleşen hizmet iyileştirme süreçleri gerekse de yeniden tasarlanan hizmet süreçleri istikrarlı bir şekilde hizmet yeniliklerinin sürekliliğine katkıda bulunmaktadır (Salunke vd., 2011: 4). Diğer taraftan genel anlamda hizmet geliştirmenin sıklıkla hızlı bir şekilde kopyalanabildiği ve yenilik için işletmelerin zaman ve para açısından çok küçük yatırımlar gerçekleştirdiği de söylenebilir. Ancak hizmet ürünü geliştirmeye yönelik daha büyük yatırımlar için daha sofistike ve resmi prosedürlerin takip edilmesi gerekmektedir. Burada yapılması gerekli titiz çalışmalara yönelik olarak işletme yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir (John ve Storey, 1998: 200-201).

Turist sayısında görülen sürekli artışa paralel olarak turistler, daha fazla destinasyona kolay erişim sağlama imkanına sahiptirler. Bu bağlamda, turizm işletmeleri yeni duruma uyum sağlamak ve rekabet avantajını artırmak veya sürdürmek için stratejiler geliştirmek zorundadır. Diğer taraftan, turist profilinde meydana gelen değişikliklere bağlı olarak turistler daha deneyimli ve bilgilidirler. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile bilgiye daha kolay ulaşarak ürün taleplerini daha hızlı oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla turizm işletmelerinde bilgi ve iletişim teknolojisi birçok süreç yeniliğinin belkemiğini oluşturmaktadır (Hjalager, 2010:3). Ayrıca günümüzde turistler daha bağımsızdır ve tatillerini kendileri organize etme eğilimindedirler (Carvalho ve Sarkar, 2014: 158). Bu sebeplerden dolayı turizm işletmeleri açısından inovasyon ve inovasyon yönetimi kavramları oldukça önem kazanmıştır. Bu bağlamda inovasyonu

sistematik ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçlayan işletmeler için fikirlerin ve fırsatların örgütsel bir süreçten geçmesi gerekmektedir (Bagno vd., 2016: 13).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON VE PAZARLAMA İNOVASYONU

4.1. İnovasyon ve Pazarlama

Damanpour (1991: 556), inovasyonu “kuruluş için yeni olan, dahili olarak oluşturulmuş veya satın alınmış bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, üretim veya hizmetin benimsenmesi” olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte literatürde inovasyon kavramına yönelik farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan inovasyona ilişkin radikal veya kademeli (artırımlı) olarak ikili kategorizasyonu mevcuttur (Henderson ve Clark, 1990; Chandy ve Tellis, 2000). Radikal inovasyon, yeni bir şeyin keşfinden kaynaklanan teknoloji ya da bilgi alanındaki büyük değişiklikleri ifade etmektedir. Radikal inovasyonun en önemli özelliği yapılan yeniliğin tamamen yeni oluşu ve uygulamanın bir takım riskleri de beraberinde getirmesidir (Gümüş vd., 2014: 42). Diğer yandan, kademeli yenilikler ise yerleşik bir teknoloji ya da bilgi açısından büyük ilerlemeler olarak kabul edilir (Naidoo, 2010: 1312). Radikal inovasyon ve kademeli inovasyon arasındaki fark net olmamakla birlikte, bu iki yenilik türünü birbirinden ayırmak önemlidir. Çünkü radikal yenilikleri geliştirmek için gereken yeterlilikler ve beceriler, kademeli yenilikler için gerekli olanlardan açıkça farklıdır. Kademeli yenilikler, önceki bilgilere dayanarak belirli bir yenilik seviyesine sahip olmalarına rağmen, mevcut ürün, hizmet veya süreçten açıkça ayrılmayan önemli ürün, hizmet veya süreç iyileştirmelerinden oluşmaktadır. Bunun aksine, radikal inovasyonun temel amacı ise tamamen yeni bir ürün veya süreç başlatarak teknolojide ve tasarımda devrim niteliğinde bir değişiklik getirmektir. Ayrıca radikal yenilikler, daha sonraki birçok teknik gelişmenin de temeli olan yeniliklerdir (Dominguez-Escrig vd., 2015: 1059). Chandy ve Tellis (2000), yapmış oldukları araştırmalarında radikal ürün değişikliklerinin boyutlarını konu aldıkları araştırmalarında küçük firmaların yerleşik olmayan firmalar ile büyük firmalara ve yerleşiklere göre daha fazla radikal ürün yenilikleri getirdiğini tespit etmişlerdir. (Chandy ve Tellis, 2000: 14). Tablo 4’te ise radikal ve artırımlı inovasyonlar arasındaki farklar gösterilmiştir.

Tablo 4. Radikal ve Kademeli İnovasyonların Karşılaştırması

Kademeli (Artırımlı) inovasyon	Radikal inovasyon
Sürekli iyileştirme söz konusudur.	Yeni buluşlar söz konusudur.
İşletmenin rekabet konumunu güçlendirir.	Yeni bir endüstri oluşumuna katkı sağlar.
İşletmenin bulunduğu endüstri tarafından geliştirilir.	Endüstri dışında yer alan işletmeler tarafından gerçekleştirilir.
Olağan gelişmelerdir.	Ender olarak gerçekleşir.

Tablo 4. Devamı Radikal ve Kademeli İnovasyonların Karşılaştırması

Kademeli (Artırımlı) inovasyon	Radikal inovasyon
Mevcut yeteneklerin geliştirilmesini sağlar.	Küçük işletmeler tarafından gerçekleştirilir.

Kaynak: Gümüş vd., 2014.

Pazarlama literatüründe, pazarlama inovasyonu bir çeşit kademeli yenilik olarak konumlandırılmıştır (Grewal ve Tansuhaj, 2001; Garcia ve Calantone, 2002). Bununla birlikte yenilik yapmayan hizmet işletmelerinin pazarda ayakta kalamayabilecekleri geniş çapta kabul görmüştür. Bu nedenle, son yıllarda hizmetlerde yeniliğe daha fazla önem verilmektedir. Yeni hizmetlerin geliştirilmesi ise uzun süredir bilim adamları ve yöneticiler tarafından birçok hizmet kolunda önemli bir rekabet endişesi olarak görülmekle birlikte hizmet yönetimi ve yenilik literatüründe en az anlaşılan konulardan birisi olarak görülmektedir (Lonial vd., 2008:795). İnovasyon ekonomik refah için hayati derecede önem taşımaktadır. Yenilikçi işletmeler, daha az yenilikçi işletmelere göre daha hızlı büyüyerek daha fazla iş üretir. Yenilik, hem süreçlerdeki iyileştirmeler yoluyla hem de verimlilik açısından önemli ve itici bir güçtür. Bununla birlikte pazar payının artışı ve yeni pazarlara giriş yoluyla üreticiler ve hizmet sektörü açısından rekabet avantajı sağlamaktadır (Valmohammadi, 2017: 377). Diğer taraftan literatürde pazarlama inovasyonunun az sayıda ampirik araştırmaya konu görülmektedir (Chen, 2006; Naidoo, 2010; Halpern, 2010; Gupta vd. 2016; Aksoy, 2017).

4.1.1. İnovasyon ve Pazarlama İlişkisi

Stratejik pazarlama literatürü, rekabet avantajı sürecinde pazarlamanın birincil rolünün yenilik olduğunu belirtmektedir (Mariadoss vd., 2011: 1308). Bununla birlikte, birçok işletme hem ürünlerinde hem de pazarlamasında eşzamanlı olarak yenilik yapmaktadır. Bu durumun temel sebebi ise ürün yeniliklerinin pazarlama yenilikleriyle tamamlandığında daha başarılı olabilmesidir (Asikainen, 2015: 91). Pazarlama inovasyonu ise “*ürün tasarımı veya ambalajında, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımında veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır*” şeklinde tanımlanmaktadır (Oslo Manual, 2005: 49). Otel işletmeleri açısından pazarlama inovasyonlarının gerçekleştirilmesine, iletişim araçları bağlamında yeni teknolojilerin gelişimi büyük katkılar sağlamıştır. İnternet kullanımı otel işletmelerinin düşük bir maliyetle bölgesel olarak dağılmış farklı pazarlarda bulunan sınırsız sayıda potansiyel müşteriye erişmesini sağlamaktadır (Buhalis ve Law, 2008: 618). Ayrıca, otel işletmelerinin Web sayfaları belirli hizmetleri yeni şekillerde tanıtmak için önemli bir araçtır. Bu araç özellikle, aracılara bağımlılığı azaltmak ve

hem otel işletmeleri hem de müşteriler için maliyetleri düşürmek amacıyla seyahat acenteleri gibi geleneksel pazarlama ve satış araçlarında geniş kapsamlı bir azalmaya yol açan bir dizi pazarlama inovasyonunu öne çıkarmaktadır (Hjalager, 2010: 3). Diğer taraftan İnternet, kullanıcıların servis sağlayıcıların rezervasyon sistemine doğrudan erişebilmeleri için gerekli koşulları oluşturmuştur. Bu durum pazarlama açısından yeni bir inovasyonu daha gündeme getirerek otel işletmelerine güçlü tur operatörleri ile müzakere etme ve daha faydalı bir dağıtım kanalı geliştirme imkanı da sağlamıştır (Buhalis ve Licata, 2002: 207). Otel işletmelerinde pazarlama inovasyonu bağlamında sadakat programları da önemli bir faaliyettir. Sadakat programları katılımcılara avantaj sağlarken aynı zamanda otel işletmelerine olan bağlılıklarını artırmak için tasarlanmış eylemler geliştirilmesine olanak tanıyan müşterilerin tercihleri hakkında değerli bilgiler içermektedir. Ayrıca, hizmet fiyatlandırması için yeni stratejilerin kullanılması da pazarlama inovasyonu olarak kabul edilmektedir. Bu sayede, hizmet fiyatlarının talebe göre değiştirilmesi ve fiyat talep ilişkisini kontrol etme olanağı mümkün kılınmaktadır (Nieves ve Diaz-Menenes, 2016: 1557).

Pazarlamanın, stratejik yönetim alanında kaynak temelli teoriye olan katkısının temel sebebi kaynak temelli teoride ürün pazarı dinamiklerinin yokluğu ile ilgilidir. Kaynak tabanlı teoride bu dinamiklerin büyük ölçüde eksik olmasının nedeni, bu teorinin 1980'lerin ortalarında geliştirilmiş olmasıdır (Barney, 2014: 25). Teece ve Pisano (1994), Teece vd., (1997) ve Priem ve Butler (2001), kaynak temelli yaklaşıma benzer bir eleştiri getirerek söz konusu yaklaşımı statik olarak değerlendirmişler, bu çerçevede kaynak temelli görüşün ya da temel yeteneklerin pazarda meydana gelen dinamik gelişmeleri göz ardı ettiğini savunarak dinamik yetenekler yaklaşımını ortaya koymuşlardır (Pavlou ve El Sawy, 2011). Ürün ve hizmet pazarının dinamik doğası, firmaların yeni süreçler ve rutinler de dahil olmak üzere daha iyi ürün ve hizmetlerle yenilik yapmak için yeni yetenekler geliştirmelerini gerektirir (Kostopoulos vd., 2011: 1336). Bu bağlamda, örgütsel öğrenme teorisi (Argyris 1992; Huber, 1991; March 1991) kuruluşların davranışlarını etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya fikirlerin geliştirilmesi ile ilgilenir. Bu sebeplerden dolayı araştırmanın bu bölümünde pazarlama inovasyonunun bileşenleri ile birlikte örgütsel inovasyon kültürü ve organizasyon yapısı başlıkları altında öğrenen organizasyon, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı konuları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

4.1.2. İnovasyon ve Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık, stratejik pazarlamanın en büyük araştırma akımlarından birini temsil etmektedir (Guo, 2013: 1154). Bir firmanın pazar odaklılığı, müşterilerle nasıl etkileşime gireceğine yönelik felsefesini yansıtmaktadır (Tsou vd., 2014: 500). Pazar odaklılık, tüm

çalışanların sürekli olarak müşteriler için üstün değer yaratmaya yönelik olarak faaliyet gösterdikleri bir organizasyon kültürüdür (Narver vd., 1998: 241). Bununla birlikte pazar odaklılık işletmeler açısından sadece pazarlama departmanını değil tüm işletme birimlerinin müşteri değeri oluşturulmasına yönelik çalışmalarını kapsamaktadır. Diğer taraftan literatürde pazar odaklılık konusunun incelenmesinde Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater tarafından ortaya konulan yaklaşımlar daha ön plana çıkmaktadır (Ekber ve Ahmadov, 2017: 34). Kohli ve Jaworski'ye (1990) göre pazar odaklılık, örgüt çapında üretim, yayma ve pazar istihbaratı ile ilgili olmayı ifade etmektedir. Bununla birlikte pazar odaklılık;

- Müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve bunları etkileyen faktörleri anlamayı amaçlayan faaliyetlerde bulunan bir veya daha fazla departman gerektirdiğini,
- Departmanlar arasında bilgi paylaşılmasını,
- Belirli müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmış faaliyetlerde bulunan çeşitli departmanların var olmasını gerektirmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 3).

Pazar odaklılığa yönelik ikinci görüş Narver ve Slater (1990) ile Narver vd., (1998) tarafından yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bu yaklaşıma göre ise pazar odaklılık, sadece kuruluşun kültüründen ayrı bir dizi süreç ve faaliyetler olarak değil, bir kuruluşun kültürü olarak anlaşılmalıdır. Bu bağlamda, pazar odaklılığın temel ilkesi, kuruluştaki her bir bireyin ve işlevin, müşteriler için üstün değer yaratmak için sürekli olarak beceri ve bilgiye katkıda bulunması gerektiğinin farkında olmasıdır (Narver vd., 1998: 242-243). Bu yaklaşıma göre pazar odaklılık; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve işlevsel koordinasyon şeklinde sınıflandırılmıştır.

4.1.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık bir satıcının içinde bulunulan zaman dilimi ile birlikte, piyasa dinamiklerine bağlı olarak müşteriye ilişkin değer zincirini anlamasını gerektirir (Narver ve Slater, 1990: 21). Müşteri değerini oluşturan faktörlerden birisi ise müşteri ilişkileridir. Müşteri ilişkileri sadece müşterileri tutmakla kalmaz, aynı zamanda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi için önemli önerilerde bulunmaya teşvik eder. Bununla birlikte müşteri ilişkileri yönetiminin etkinliği daha fazla inovasyon kabiliyeti geliştirme ve kalıcı bir rekabet avantajı sağlama aracı olarak da kabul edilmektedir (Lin vd., 2010: 112). Müşteri odaklı çalışan firmalar, hedeflenen müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları hakkında istihbarat üretir ve yeni istihbaratı organizasyon içinde yayar. Müşteri odaklı bir kuruluştaki çalışanlar, müşterilerin kim olduklarının ve nasıl hizmet edilmeleri gerektiğinin farkındadır (Grawe vd., 2009: 285).

4.1.2.2. Rakip Odaklılık

Rakip odaklılık bir satıcının önemli potansiyel rakiplerinin kısa vadeli güçlü ve zayıf yanlarını ve uzun vadeli yeteneklerini ile stratejilerini anlaması anlamına gelmektedir. Ayrıca müşteri analizine paralel potansiyel rakiplerin analiz edilmesi satıcının hedef alıcılarının mevcut ve beklenen ihtiyaçlarını karşılayabilecek tüm teknolojileri de içermesi gerekmektedir (Narver ve Slater, 1990: 22). Rakip odaklılığı benimseyen işletmeler, mevcut rakiplere ve potansiyel rakiplere yönelik olarak derinlemesine bir değerlendirme geliştirerek ve elde edilen bilgileri rakiplerin güçlü yanlarını aşmak için kullanır. Rakip odaklı bir işletmede, rekabetçi değerlendirme yalnızca üst yönetimin sorumluluğu olamamakla birlikte, tüm çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kullanabilecekleri tüm kaynaklarla ilgilenmektedir (Grawe vd., 2009: 285).

4.1.2.3. İşlevsel Koordinasyon

İşlevsel koordinasyon hedef müşteriler için üstün değer oluşturulması hususunda işletme kaynaklarının koordineli bir şekilde kullanılmasıdır. Alıcıya ilişkin değer zincirindeki herhangi bir nokta, satıcıya alıcı için değer oluşturma fırsatı sunmaktadır (Narver ve Slater, 1990: 22).

4.1.3. Pazarlamada İnovasyon Yapılmasının Amaçları

Pazarlama inovasyonu, işletmenin ürünlerini tüketici ihtiyaçları, rekabet durumu, maliyetler ve faydalar ile yeniliğin kabulünü anlama temelinde satabilme yeteneğidir. Bununla birlikte pazarlama inovasyonu, satışları artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi ele almayı, yeni pazarlar açmayı veya bir ürün/hizmeti piyasada yeniden konumlandırmayı hedeflemektedir (Kafetzopoulos ve Psomas 2015: 108). Ayrıca pazarlama inovasyonu, hedef pazar karması oluşturularak seçilen pazarlara yönelik olarak en iyi nasıl hizmet edileceğinin geliştirilmesiyle ilgilenir. Dolayısıyla daha iyi ve yeni potansiyel pazarları belirlemek ve hedef pazarlara hizmet vermenin daha iyi ve yeni yollarının belirlenmesi konularına odaklanır (John 1999: 7). Bu doğrultuda ürün ya da hizmetin tasarımı ile birlikte fiyat, dağıtım ve tutundurma elemanlarında yapılan değişiklikler ile pazarlamaya yeni bir yön belirlenir (Topsakal vd., 2018: 742). Pazarlama yenilikleri, işletmenin satışlarını artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi ele almayı, yeni pazarlar açmayı veya bir firmanın ürününü piyasada yeniden konumlandırabilmesini amaçlamaktadır. (Oslo Manual, 2005: 49).

Pazarlama inovasyonu yaygın olarak sürekli bir süreç olarak anlaşılmaktadır. Başlangıçta, girişimci pazarda potansiyel bir kâr fırsatı yakalar. Ticari karı hedefleyen girişimci, bu doğrultuda temel pazarlama öğelerini yeniden birleştirir ve yeni ürünlerin lansmanını ve yeni pazarlara tanıtımını kolaylaştırmak için daha güçlü pazar rekabet yeteneklerine sahip bir pazarlama sistemi kurar. Ayrıca, sağlam bir pazarlama stratejisi ile piyasada izlenen yol, işletme içindeki yönetim becerileri, benzersiz organizasyon kültürü gibi başarılı pazarlama inovasyonunun özellikleri, rakipler tarafından taklit edilmeyi de zorlaştırabilir. Bu faktörlerin belirli bir kombinasyonu, bir pazarlama inovasyonunun işletmeye yönelik stratejik bir değer katıp katmayacağını netleştirir (Ren vd., 2010: 82). Bu bağlamda pazarlama inovasyonunun satış hacimlerini veya pazar payını artırmayı amaçladığı da söylenilebilir (Oslo Manual, 2005: 54).

4.2. Pazarlama İnovasyonunun Bileşenleri

Pazarlama inovasyonu ürünlerin tasarım, fiyatlandırma, tutundurma ve konumlandırma çalışmalarına yönelik olarak gerçekleştirilen yenilikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemidir (Armstrong ve Kotler, 2007: 516). Pazarlama inovasyonunun asıl amacı, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi ele alınması, yeni pazarlar oluşturulması veya firmanın satışlarının artırılması amacıyla ürünün piyasada yeniden konumlandırılmasıdır (Kotler, 1991). Bununla birlikte pazarlama inovasyonu tasarım, fiyatlandırma stratejileri, ürün paketi tasarım özellikleri, ürün yerleştirme ve 4P (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) hattı boyunca tanıtım faaliyetleri ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Gunday, vd., 2001: 663). Bu bağlamda araştırmanın bu bölümünde pazarlama inovasyonu hizmet inovasyonu, fiyatlandırma inovasyonu, tutundurma ve dağıtım inovasyonu başlıkları altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

4.2.1. Hizmet İnovasyonu

Son yirmi yılda, küresel ekonomi gelişim anlamında geleneksel imalattan hizmet merkezli bir ekonomiye doğru kaymıştır. Hizmet sektörü küresel ekonominin gelişimi açısından oldukça önemlidir. Özellikle küresel ekonominin gayri safi yurtiçi hasılasının (GDP) % 70'inden fazlası hizmet sektöründen elde edilirken inovasyon, ekonomik faaliyetlerin oluşturulmasında oldukça kritik bir rol üstlenmektedir (Chen vd., 2016: 54). Aynı zamanda gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerdeki ekonomik büyümenin çoğunluğu küresel ekonomiye sürekli katkıda bulunan hizmet ürünleri ve hizmete yönelik aktivitelerden oluşmaktadır (OECD, 2006).

Hizmet sektöründe öncelikle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanılmaktadır. Bu nedenle, hizmet yeniliği, mevcut veya yeni müşterilere yeni hizmetlerin / ürünlerin

tanıtılması ve yeni müşterilere mevcut hizmetlerin sunulması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür inovasyon eylemlerinin dışı odaklanmasının temel sebebi, öncelikle pazara yönelik olmasıdır (Baba, 2012: 222). Diğer taraftan hizmet yeniliği için sadece sınırlı sayıda kuruluş resmi yaklaşımlar kullanmaktadır. Bu durumun temel sebebi çoğu işletmenin hizmet inovasyonlarının başarısı için gerekli belirleyicileri uygulamada başarısız olmalarıdır. Bununla birlikte yenilikçi hizmetlerde başarı eksikliği, sadece pazara yeni hizmetler getirememekle birlikte, sunulan hizmetlerin ticari başarısızlığı ile de yakından ilişkilidir (Lightfoot ve Gebeuer, 2011: 665). Diğer taraftan literatürde hizmet işletmeleri açısından inovasyon süreci konusunda güçlü bir fikir birliği bulunmamaktadır (Liu ve Hong, 2016).

Hizmet inovasyonu ile ilgili ilk çalışmalar teknoloji perspektifinde ve çoğunlukla yeni hizmet geliştirme konusuna odaklanmıştır. “Asimilasyon” yaklaşımı olarak da bilinen bu yaklaşımda teknoloji perspektifi temelinde araştırmacılar hizmetleri üretim açısından ele alarak, teknolojinin hizmetler üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Daha sonra “sınır” yaklaşımı olarak bilinen perspektife göre yapılan akademik çalışmalarda hizmetlerdeki yeniliği imalattan farklı olarak ele alınmıştır. Bunun başlıca nedeni bir hizmeti imal edilen bir üründen ayıran temel özelliklerden, yani somut olmayan, değişkenlik, ayrılmazlık ve dayanıksız olma niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Son olarak gelişen düşünce ise “sentez” yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre yapılan çalışmalarda inovasyon hem ürün hem de hizmet perspektifinden birleştirilmeye çalışılmıştır (Bhatnagar ve Gopaldaswamy: 2017: 380).

Somut ürünler müşteri hizmetleri unsurlarından bağımsız bir şekilde sunulabilirken, pazarlama anlamında hizmet sunumunda her zaman bu destek gereklidir. Neredeyse tüm hizmet ürünleri müşterilerle yakın etkileşimi içerir. Etkileşim, hizmetin ayırt edici özelliğidir. Birçok hizmet sektöründe etkileşimli öğeler, hizmet teklifinin özünü ifade etmektedir. Bu durum, hizmet tedarikçilerinin sadece hizmet ürününün kesin biçimini değil, aynı zamanda müşterilerle etkileşimin uygun doğasını da geliştirmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Etkileşim süreci tipik olarak bir hizmetin ayrılmaz bir parçası olduğu için yeni bir hizmetin geliştirilmesi genellikle kavramsal olarak yeni bir somut ürünün geliştirilmesinden çok daha karmaşıktır (John ve Storey, 1998: 186). Literatürde hizmetleri yenileştirmek ve yeniden tasarlamak için kullanılan kavramlardan bir tanesi de hizmet esnekliğidir. Hizmet esnekliği müşteri gereksinimleri doğrultusunda hızlı bir şekilde özelleştirilmiş hizmetler sunmak anlamına gelmektedir. Söz konusu esneklik ile hizmet sunumları müşteri merkezli olarak uyarlanabilir. Böylelikle müşteri gereksinimlerine yanıt vermek kolaylaşır ve hizmet tasarımında değişikliklere katkı sağlanır (Kumar vd. 2020: 2). Bununla birlikte son yıllarda, literatürde

sürdürülebilirlik için daha geniş bir stratejik yaklaşım olarak dizayn anlamında eko-tasarıma vurgu yapmıştır (Klewitz ve Hansen, 2014). Diğer taraftan algılanan kullanım kolaylığı, algılanan fiyat adaleti, riskten kaçınma ve mevcut hizmetten duyulan memnuniyetin tüketici tutumunu ve tüketicinin hizmet yeniliğini benimseme niyetini etkilemektedir (Lee, 2012: 9). Tüketiciler, servis yeniliklerini, literatürde “*servis manzarası*” adı verilen çevresel özelliklerin (ortam koşulları, mekansal yerleşim ve işlevsellik, işaretler, semboller ile artefaktlar) içerisinde yaşamaktadır. Bu bağlamda tüketiciler hizmetleri, inovasyonun benimsenmesini etkilemesi muhtemel olan hizmet manzarasının bütünsel örüntüsü içinde algılayarak değerlendirir (Bitner, 1992: 65). Bitner’in (1992), hizmet manzarası çerçevesi özellikle pazarlama açısından oldukça önemlidir.

4.2.2. Fiyatlandırma İnovasyonu

Rekabet avantajı, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi performans gösterebileceği ürün veya hizmetin spesifik değerini ifade eder. Bu bağlamda, düşük maliyetli veya farklılaştırılmış ürün veya hizmetler sunarak rekabette üstünlük elde edilebilir (Falihat vd., 2020: 3). Dinamik rekabet sürecinde işletmelerin pazar pozisyonları değiştiği için fiyatlarında bu duruma bağlı olarak değişmesi gerekmektedir. Fiyatlandırma, müşteriler dahil olmak üzere diğer kaynaklar üzerinde etkili olan bir kaynaktır. İşletmeler fiyatlandırmada inovasyon yapabilir ve böylece fiyatlandırma rekabet avantajlarını artırabilir. Fiyatlar sadece yüksek ve düşük değil, aynı zamanda iyi ve kötü arasında da değişiklik arz edebilir. Etkisiz fiyatlandırma sadece satıcıya zarar vermekle kalmayarak etkileri ağırlıklı olarak yayıldığı için, sonunda ekonomik anlamda büyümeyi olumsuz etkiler. (Ingenbleek, 2014: 35). Bu bağlamda yenilikçi fiyatlandırma araçlarının geliştirilmesi, önemli stratejik pazarlama kaynakları, doğru ve kaliteli bilgi ile deneyime sahip çalışanlar gibi yetenekler gerektirir. Yenilikçi fiyatlandırmada, işletmeler, müşteriler, pazar ve endüstri için adil ve kabul edilebilir fiyatları oluşturabilmek için çalışan yetenekleri ve ilgili tüm birincil ve ikincil faktörler dikkate alınmalıdır (Quaye ve Mensah, 2018: 1539).

Hizmet inovasyonu açısından, hizmetin somut olmayan özelliklerden dolayı, tüketicilerin hizmeti kullanmadan önce hizmete yönelik fayda ve göreceli avantajları değerlendirmesi mümkün değildir. Bu özellik hizmet üreticileri açısından bir takım için pazarlama sorunlarına neden olmaktadır. Bu bağlamda maliyet, hizmet inovasyonunu benimseyenlerin tabi olacağı her türlü finansal ve finansal olmayan yükü içermektedir. Yeni bir hizmetle ilgili yükler arasında fiyat, tüketicinin algılayabileceği ve değerlendirebileceği en belirgin olan unsurdur. Örneğin, tüketiciler açısından hizmete ulaşma süresinin maliyetini

değerlendirmek zordur, ancak fiyat seviyesi kolayca anlaşılabilir (Lee, 2012: 11). Bununla birlikte sadece belirli bir ürün veya hizmet için talep faktörlerine dayanan yeni bir değişken kullanılarak fiyat hesaplaması gerçekleştirilebilir. Ayrıca kuruluşlar tarafından müşterilerine verilen belirli miktar kredi veya tercihli kartlara sahip tüketiciler için indirimler kullanılabilir. Bu indirimler daha düşük fiyatlar şeklinde olabilir veya bir tüketici aynı fiyata daha büyük bir miktar satın aldığı anda ilave olarak tamamen yeni bir ürün olarak sunulabilir (Ilıc vd., 2014:36). Fiyat değişimi öğrenmeye uyumlu bir yanıtı temsil ederken, fiyat inovasyonu proaktif bir yanıtı temsil etmektedir. İşletmeler rekabet sürecinde öğrendikçe ve belki de kaynak stoklarını ve fiyatlandırma yeterliliklerini geliştirdikçe, değişim açısından doğrudan bir neden olmasa dahi fiyat tekliflerini değiştirebilirler. İşletmeler, hizmet teklifi yerine fiyat teklifini değiştirerek yenilik yapabilirler. Bu doğrultuda, fiyat tekliflerini değiştirmek için yeni veya mevcut kaynaklarını birleştirebilirler. Fiyat inovasyonunun temel amacı rekabetçi fiyat pozisyonlarını iyileştirerek finansal getirilerin güçlendirilmesidir. Bir fiyat inovasyonu ile ilişkili maliyetler nispeten düşük olsa da, finansal sonuçlar çok büyük olabilir. Farklı fiyat seviyelerine sahip piyasa deneyimleri dışında, fiyat yenilikleri birçok şekilde olabilir ve çeşitli boyutlarda gerçekleşebilir. Örneğin, işletmeler farklı para birimlerini kabul edebilir, ya da müşterilerine kredi olanakları sunabilir. Dolayısıyla fiyata yönelik inovasyon süreci, zaman zaman tüm fiyat seviyeleri ve ödeme koşullarını yeniden gözden geçirerek işletmelerin kullanılmayan fiyat potansiyellerini keşfetmelerine katkı sunabilir. Ayrıca işletmeler, fiyat inovasyonunu sadece piyasa koşulları bunu yapmaya zorladığında tartıştıkları bir kültür oluşturmaktan kaçınmalıdır (Ingenbleek, 2014: 47-49).

4.2.2.1. Fiyatlandırma stratejileri

Turizm sektöründe artan rekabete paralel olarak yaşanan teknolojik yenilikler ve değişimler işletmelerin pazar paylarını korumaları veya genişletmeleri için farklı fiyat politikalarını geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Turizm açısından fiyat, değer ve fayda kavramları ile ilişkili olmakla birlikte turistik ürünlere yüklenen değer ve miktar olarak tanımlanmaktadır. (Atasoy, 2017: 121). Fiyatlandırma üretilen mal veya hizmetlerin pazar değerinin belirlenmesidir (Yıldırım, 2015: 12). Fiyatlandırma kararlarını etkileyen faktörler işletme içi ve işletme dışı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre pazar yapısı talep ve rekabet gibi değişkenler dışsal faktör olarak değerlendirilirken maliyet faktörleri ve pazar hedefleri gibi değişkenler içsel faktörler olarak değerlendirilmektedir (Polat ve Gürbüz, 2016: 173). Turizm işletmeleri açısından belirlenecek olan fiyat, söz konusu işletmelerin ekonomik gelirlerini turistlerin ise satın alma tutumlarını doğrudan etkileyebilir (Demirezen, 2019: 22).

Araştırmanın bu kısmında yeni ya da yenilenen turistik ürün/hizmetlere yönelik kullanılan fiyatlandırma stratejileri ele alınmaktadır. Yeni ürün fiyatlandırma stratejileri düşük fiyat ve yüksek fiyat stratejileri olarak sınıflandırılmaktadır (İslamoğlu, 2006).

4.2.2.2.1. Yüksek Fiyat Stratejileri

Müşteriler ürünün değerine ilişkin kabul görürse bu stratejilerden yüksek fayda sağlanabilir. Aksi takdirde bu stratejiler ticari başarısızlığa yol açabilir. Lüks endüstride, yüksek fiyat dezavantajdan çok bir satış noktasıdır (Dolgui ve Proth, 2010: 103).

- *Pazarın Kaymağını Alma:* Pazarın kaymağını alma stratejisi, özellikle yoğun dönemlerde ürün veya hizmete yüksek bir fiyat etiketi koymayı hedeflemektedir. Böylece düşük mal veya hizmet üretimi ile yüksek kar elde edilmesi amaçlanır. Pazarın kaymağını alma stratejisi, müşterilere hizmet veya ürünün yüksek kalitede ve teknolojide olduğunu hissettirerek pazarın büyümesine katkı sağlayabilir (Nair, 2019: 289). Müşteri hizmetleri ve ürünle ilgili ihtiyaçların karşılanmasında yenilikçi yaklaşımlar benimsenirse ve müşteriler nispeten fiyat duyarsızsa, bu strateji ile yüksek miktarda gelir elde edilebilir (Dolgui ve Proth, 2010: 103).
- *Ödüllü fiyatlandırma:* Ödüllü fiyatlandırma stratejisinde ürün ya da hizmetin kalitesinin yükselmesine paralel fiyatı da yükseltilir (Kurtuldu, 2006: 417).
- *İmaja yönelik fiyatlandırma:* İmaja yönelik fiyatlandırmada ise işletmenin ününün güçlendirilmesi amacıyla yüksek fiyatlandırma yapılır. Buradaki temel amaç ürünün kaliteli olduğu için pahalı olduğu algısını oluşturmaktır (Yıldırım, 2015: 18).

4.2.2.2.2. Düşük Fiyat Stratejileri

Düşük fiyat stratejilerinin temel amacı pazar konumunun güçlendirilmesi ile rakiplerin pazara girişine engel olabilecek stratejileri kapsar (Yıldırım, 2015: 18).

- *Pazara nüfuz etme:* Bu fiyatlandırma, ürünün rekabet edebilirlik düzeyini artırma ve müşteriler ile tedarikçiler arasında karşılıklı yararlı ilişkiler geliştirme potansiyeline sahip bir stratejidir. Pazara nüfuz etme, tüketicilerin değer algısını etkileyebilir ve dolayısıyla gelir yönetimi performansını artırabilir. Bu bağlamda fiyat kasıtlı olarak düşük tutulduğundan, yeni rakiplerin pazara girmesi engellenebilir ve bu nedenle daha fazla müşteri yakalama ve gelir yönetimi performansını artırma olasılığı söz konusudur (Nair, 2019: 289).

- *Tutundurma Fiyatlandırması*: Tutundurma fiyatlandırması sunulan hizmetlere olan ilginin artırılması yoluyla gelir performans yönetimini teşvik edebilecek başka bir stratejidir (Nair, 2019: 289). Bu stratejide kalite ile uygun fiyat birlikte sunulur (Yıldırım, 2015: 19).
- *Sabit fiyatlandırma stratejisi*: Sabit ürün fiyatlandırması, daha fazla gelir elde edilmesine yönelik performansa olumlu yönde katkıda bulunabilir. Bu bağlamda aksesuarsız ve işlevsel olmayan bir temel ürün veya hizmet birlikte başarıyla ortaya konulursa oldukça etkilidir. Otellerde odalar temel üründür ancak yiyecek- içecek, fitness, yüzme havuzu, restoran gibi birçok aksesuar ürün olmadan işlevsel olamaz. (Nair, 2019: 289).
- *Dizginleme*: Bu fiyatlandırma stratejisinde yüksek fiyat uygulamasına yönelik hem kamuoyundan hem de kamu yönetiminden gelebilecek olumsuz tepkiler dikkate alınarak fiyat belirli bir seviyede tutulmaya çalışılır (Yıldırım, 2015: 19).

4.2.3. Tutundurma İnovasyonu

Tüm tutundurma faaliyetlerinin temeli bir iletişim sürecidir. Bu nedenle tutundurma kavramı, tüketiciler ve işletmeler arasında iletişim ve bilgi alışverişi için bir mekanizma görevi görmektedir. Bu bağlamda tüketicilerin bilgilendirilmesi, hatırlatma yapılması ve belirli ürünlere yönelik harekete geçirmeye yönelik çalışmalar ile onları satın almaya ve tüketmeye ikna etme sürecidir. Markalama anlamında pazarlamanın inovasyonunun temel amacı ise bireysel müşterilerin özel gereksinimlerine göre yeni bir ürün-hizmet sunumu gerçekleştirmek ve pazarda yeni bir ürün konumlandırma veya yeni bir imaj oluşturulmasıdır (Ilic vd., 2014: 37). Buna ek olarak, iletişim stratejisinin etkinliği teknoloji liderliği ile bağlantılıdır. Teknoloji liderliği üstün ürün teknolojisi, üstün dağıtım sistemi teknolojisi ve teknolojinin müşteri ihtiyaçlarının tanımlanmasında üstün kullanımına yönelik önemli etkilere sahiptir (Easingwood ve Storey, 1991: 6).

Yenilikçi tutundurma, işletmenin daha önce kullandığı veya var olduğundan farklı olan medya teknikleri ve sembollerinde önemli değişiklikler içerir. Bu bağlamda, ağ oluşturma ve İnternetin benimsenmesi gibi yenilikçi tanıtım faaliyetlerinin pazar avantajını sürdürmede kritik derecede önem taşımaktadır. Gerçekte, yenilikçi tanıtım araçları marka güvenini, müşteri memnuniyetini ve pazarlama imajını geliştirerek pazar performansını olumlu yönde etkiler (Quaye ve Mensah, 2018: 1540).

4.2.4. Dağıtım İnovasyonu

Yeni satış kanallarına ilişkin pazarlama inovasyonu, kuruluşta hiç uygulanmamış yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasını içerir. Yeni satış kanallarının tanıtımı ise tamamen yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması ile müşterilere ürün/hizmetlerin ulaştırılmasını sağlar. Yeni satış kanallarının piyasaya sürülmesi, inovasyonu geliştirirken lojistik, ürünün nakliyesi, depolanması ve taşınması işlemlerini temsil etmemektedir. Yeni dağıtım kanallarına yönelik pazarlama inovasyonu örnekleri arasında lisanslı ürünlerin tanıtımı, imtiyaz, münhasır satışlar, doğrudan satışlar ve çevrimiçi satışlar örnek gösterilebilir (Ilic vd., 2014: 36-37).

İnovasyon, müşterinin zihninde dağıtımın gerekli tamamlayıcı varlıkların mevcudiyetini destekleyip desteklemeyeceği ile ilgili soruları gündeme getirmektedir. Bu bağlamda inovasyonun desteklenmesi açısından ön koşul, pazarda optimum erişim ve uzun vadeli destek sağlayarak inovasyonun değerini artıran entegre bir dağıtım stratejisine sahip olmak olacaktır. Entegre bir dağıtım stratejisinin kanal yönetimi, hizmet yönetimi ve değer zinciri yönetimi ile entegre etmesi gereklidir. Dağıtım ile ilgili hizmet yönetimi, inovasyonla ilgili iletişim yönetimi ile de tam olarak uyumlu olmalıdır. Bu bağlamda dağıtım kanallarının kataloglar, web, telefon, mağaza, metin, sesli portal ve mobil İnternet dahil olmak üzere çeşitli iletişim araçları tarafından desteklenmesi gerekir (Sikdar ve Vel, 2010: 164).

4.2.4.1. İnovasyona Yönelik Tutundurma ve Dağıtım Stratejileri

Tutundurma ve dağıtım stratejileri, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Dağıtım, yeni ürünün veya hizmetlerin müşterilere ulaşılabilirliğini belirlediğinden, pazarda nihai olarak kabul ve satışın gerçekleşmesi açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte dağıtım stratejisi, ürün veya hizmetin pazarda bulunabilirliğini ve uygulanmasını sağlamada kilit rol oynadığından, inovasyona sağlanabilecek pazar desteği yeteneğinin doğasını da etkilemektedir. Promosyon stratejisi ise ürünün veya hizmetin pazarda algılanması üzerinde belirleyici rol oynadığından, inovasyonun tüketicilerin zihinlerinde konumlandırılmasını etkilemektedir. Burada üzerinde durulması gereken temel husus tutundurma ve dağıtım stratejilerinin, bir yenilikçiye inovasyondan daha fazla değer katarak yardımcı olma konusunda nasıl rol oynayabileceğidir. (Sikdar ve Vel, 2010: 161-162).

Dağıtım kararlarının belirlenmesi oldukça uzun zaman gerektiren bir süreçtir. Çünkü dağıtım kanallarının değiştirilmesi hem yüklü miktarda kaynak hem de zaman gerektirmektedir. Bundan dolayı işletmeler yeniliklerin lansmanı sırasında dağıtım sistemlerini tasarlamaya büyük özen göstermek zorundadırlar. Bu bağlamda, ürün/hizmet ve dağıtım sistemi arasındaki

uyumun, yeni hizmet ve ürünlerin başarısını etkileyen en önemli değişken olduğunu belirtmek mümkündür (Easingwood ve Storey, 1991: 4).

4.2.4.1.1. Eğitimci Stratejisi

Tutundurma, mal ve hizmet satmaya veya bir fikri teşvik etmeye yönelik bilgi kanalları ile ikna kanalları oluşturmak için satıcı tarafından başlatılan tüm çabaların koordinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Reklam, İnternet pazarlaması, halkla ilişkiler ve kişisel satış gibi farklı tutundurma stratejileri pazar talebindeki artış oranına katkı sağlanması amacıyla kullanılır (Ali vd., 2013: 160). Hizmetlerin satın alınmasının, maddi olmayan nitelikleri nedeniyle, mal alımından daha yüksek risk algıları taşıdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda promosyon stratejileri ürünün pazarda algılanmasında önemli bir rol üstlendiğinden, yenilikçi tarafından kullanılan promosyon stratejisi yeniliğin tüketici zihin alanında konumlandırılmasını etkilemektedir (Lee vd., 2003: 342-343). Bu bağlamda, bir inovasyonun daha fazla değer elde etmesini sağlayacak bir duruma dönüştürülmesinin, yeniliğin kullanıcı zihni alanındaki konumunu güçlendirmek için ve benzersizliği konusunda eğitmeye odaklanan iletişim stratejileri ile gerçekleştirilebileceği sonucuna varılabilir (Sikdar ve Vel, 2010: 163).

4.2.4.1.2. Taşıyıcı Strateji

Piyasaya yenilikler getirirken dağıtım kanalı yönetiminin odak noktası, olumlu tüketici deneyimlerinin planlanması ve uygulanmasıdır. Kanal karmaşı, fiziksel mağazalar açısından perakende eğitimi, müşteri temas noktalarında zenginleştirici deneyim, katma değerli hizmetler ve tüketici araştırmaları yoluyla yenilikçi için uzun vadeli rekabet avantajı sağlar. Diğer taraftan, bir yeniliğin daha fazla ekonomik değere ulaşması yeniliğin pazar desteği yeteneğini güçlendirilmesi ile tamamlayıcı ve diğer piyasa katılımcılarıyla bağlantı kurmaya odaklanan dağıtım stratejileri sayesinde mümkün olur. Böylece müşterilerin yeniliğin gücünü daha iyi kullanmalarını sağlayarak mevcut rakiplere göre avantaj sağlanır (Sikdar ve Vel, 2010:165-166). Kurumsal başarı, çoğunlukla bir firmanın tedarikçileri, müşterileri veya çalışanları ile olan ilişkilerinin benzersiz karakterinden elde edilen ve pazarlara uygulanan, ayırt edici yeteneklere dayalı bir rekabet avantajından kaynaklanmaktadır. Ortaklık inovasyon yönetimi müşteri beklentilerini ekonomik bir maliyetle karşılamak için süreç ve ürün inovasyon yönetimi unsurlarını bir ağ yapısı içinde birleştiren bir uygulamadır (Kay, 1993: 19).

4.3. Pazarlama İnovasyonunun Belirleyicileri

İşletmeler pazar araştırmalarına, yeni pazarları veya pazar segmentlerini hedeflemek ile ürünleri tutundurmanın yeni yollarını geliştirmek için yeni pazarlama uygulamalarının

geliştirilmesine büyük miktarda kaynak tahsis edebilirler. Bu temelde yeni pazarlama uygulamaları işletmelerin performansının merkezinde yer alabilir. Pazarlama uygulamaları yeni ürünlerin başarısı için oldukça önemlidir. Ayrıca müşteriler ile kurulan temas, talep odaklı yeniliklerle ürün ve süreç geliştirmede önemli bir rol oynayabilir. Organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu, farklı inovasyon türleri arasındaki etkileşimler ile birlikte, özellikle de diğer inovasyon türlerinden faydalanabilmek için organizasyonel değişikliklerin uygulanmasının önemine ilişkin kapsamlı analizlerin gerçekleştirilmesine katkı sunar (Oslo Manual, 2005: 12). Buradan hareketle araştırmanın bu bölümünde müşteri ilişkileri yönetimi, örgütsel inovasyon kültürü ve organizasyon yapısı konularına yer verilmiştir.

4.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimine olan ilginin artmasının arkasındaki iki temel faktörün, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler ve temel bir iş felsefesi olarak müşteri odaklılığın artan öneminin olduğu söylenilebilir (Valmohammadi, 2017: 2). Müşterilerin ihtiyaçlarını temel alan müşteri odaklı işletmeler, müşteri ihtiyaçlarının takip edilmesi ve gelecekteki ihtiyaçların önceden tahmin edilebilmesi için yeni bilgileri organizasyon içindeki diğer bireyler ve departmanlarla paylaşırlar. Böylece müşteri odaklı bir politika geliştirerek hem tedarik zinciri fırsatlarını hem de kısıtlamalarını müşteri açısından görebilirler. Bu durum, işletmenin potansiyel yeni müşterilerini belirlemesine ve müşteri için değer oluşturma fırsatlarına olanak tanır (Grawe vd. 2009:285). Müşteri ilişkileri yönetimi paradigması bir kuruluştaki diğer önemli varlıklar gibi müşteri ilişkilerinin de etkili bir şekilde geliştirilebileceği ve yönetilebileceğine dair temel inanca dayanmaktadır. Bireysel müşteriler için ürün ve hizmet tekliflerinin oluşturulması müşteriye elde tutmaya yönelik olarak ve bununla birlikte karlılığın artmasına katkı sağlayabilir (Yim vd., 2004: 263). Bununla beraber günümüz örgütlerinin çeşitliliği, giderek artan küresel rekabet ortamı ve kültürel değerler gibi ulusal piyasa koşullarındaki farklılıklar dikkate alındığında, işletmeler ilk olarak buldukları ortamların dışındaki kültürlerde müşteri ilişkileri yönetimi gibi kavramsal önlemleri değerlendirilmelidir (Akroush vd., 2011: 160).

4.3.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Hızla değişen teknolojik gelişmeler ile birlikte ve öngörülemeyen pazar değişiklikleri döneminde, üreticiler uzun vadeli bir rekabet avantajı sağlamak için pazar taleplerini ve müşteri tercihlerinin karşılanabilmesini sağlamak için yenilik yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Panayides, 2006:476). Müşteri ilişkileri yönetiminin genellikle bir işletme için rekabet avantajı sağladığı ve organizasyon performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu

varsayılmaktadır. Stratejik düzeyde müşteri ilişkileri yönetimini, müşteriye elde tutma veya müşteri ortaklığı olarak kabul edilebilir. Teorik düzeyde ise müşteri ilişkileri yönetimi pazarlamada yeni bir araştırma paradigması olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan pazarlama literatüründe, müşteri ilişkileri yönetimi ve ilişkisel pazarlama terimleri neredeyse birbirinin yerine kullanılmaktadır (Sin vd., 2005: 1264-1265). İlişki pazarlaması ise ilişkilerin, ağların ve etkileşimin temeline dayalı pazarlamadır. Bununla birlikte etkileşime dayalı pazarlama pazarlamaya yönelik yönetimin içine gömülüdür. Ayrıca ilişki pazarlaması bireysel müşterilerle uzun vadeli kazan-kazan ilişkilerinin kurulması ve taraflar arasında ortaklaşa değer oluşturulmasını kapsamaktadır (Gummesson, 2002: 39). Harker (1999), seçilmiş müşterilerle (ortaklar) taahhütlü, etkileşimli ve kârlı alışverişler yapılması ve bunların proaktif olarak oluşturulması, geliştirilip ve sürdürülmesini ilişki pazarlaması olarak tanımlanmaktadır (Harker, 1999: 16). Müşteri ilişkileri yönetimi ise kuruluşların, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde yer alan müşteriler ile ilişkileri yöneterek karlı müşterileri tespit etmelerini, çekmelerini ve elde tutmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Valmohammadi, 2017: 2). Sin vd. (2005: 1266), ise müşteri ilişkileri yönetimini avantajlı müşteriler bulmak ve ilişkileri geliştirerek uzun vadeli ortaklıkları sürdürmek için kapsamlı stratejilerden yararlanma süreci olarak tanımlamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi kavramına yönelik literatürde yer alan diğer tanımlamalar şu şekildedir:

Müşteri ilişkileri yönetimi “*şirket ve müşteri için üstün değer yaratmak için seçici müşteriler edinme, elde tutma ve ortaklık kurma konusunda kapsamlı bir süreçtir*” (Parvatiyar ve Sheth, 2000: 5)

Müşteri ilişkileri yönetimi “*kurumsal yaklaşım ve müşteri kazanımı, müşteriye elde tutma, müşteri sadakati ve müşteri karlılığını artırmak için anlamlı iletişim yoluyla müşteri davranışının etkilenmesidir*” (Swift, 2001: 12).

Müşteri ilişkileri yönetimi “*üstün müşteri değeri ve memnuniyeti sağlayarak kârlı müşteri ilişkileri kurma ve sürdürme sürecinin tamamıdır*” (Kotler ve Armstrong, 2004: 16).

4.3.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları

Müşteri ilişkileri yönetimi iç ve dış mekanizmalar olarak sınıflandırılmaktadır. İçsel mekanizmalar organizasyon yapısını, kültürünü ve bilgi yönetimini vurgularken dış mekanizmalar bilgi paylaşımı ve müşteri katılımı gibi müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimleri içermektedir (Lin vd., 2010: 113). Diğer taraftan literatürde başarılı müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasının unsurlarını belirleyen ve Yim vd. (2004) ile Sin vd. (2005), tarafından

gerçekleştirilen araştırmalar daha öne çıkmaktadır. Söz konusu araştırmalarda Day (2003) ile Kotler ve Armstrong (2004) tarafından ortaya konulmuş olan müşteri ilişkileri yönetiminin dört kilit boyutu (strateji, insanlar, teknoloji ve süreçler) temel alınmıştır. Bu bağlamda Yim vd. (2004) ile Sin vd. (2005) dört ana kilit boyut temelinde müşteri ilişkileri yönetimini; kilit müşteri odaklılık, müşteri ilişkileri organizasyonu, bilgi yönetimi ve teknoloji tabanlı müşteri ilişkileri şeklinde sınıflandırmıştır. Bu unsurlara yönelik ayrıntılı bilgiler alt başlıklarda ele alınmıştır.

4.3.1.2.1. Kilit Müşteri Odaklılık

Müşteri merkezli pazarlama uygulamasında, pazarlama fonksiyonu her bir müşterinin ihtiyaçlarını ve isteklerini yerine getirmeye çalışır. Müşteri merkezli pazarlamanın öncüleri, firmalar üzerinde pazarlama verimliliğini artırma, iş pazar çeşitliliğini artırma ve teknoloji uygulanabilirliği üzerindeki artan baskıdır (Shet vd., 2000: 55). Organizasyonun gerçekten müşteri odaklı olmasını sağlayabilen önemli bir koşul, müşterilerine değer katma biçiminde çapraz fonksiyonel bir yaklaşım benimsemektir. Böyle bir yaklaşım altında, çapraz fonksiyonel süreçler ve yetenekler organizasyonu müşterileriyle ilişkilendirmenin önemli bir yolunu temsil etmektedir. Bu süreçler müşteri ihtiyaçlarına dayalı temel performans hedefleri tarafından yönlendirilmelidir (Akroush vd., 2011: 164). Müşteri odaklı olmanın temel hedefi, organizasyonun en karlı müşterileri için vazgeçilmez hale geldiği derin müşteri ilişkilerine ulaşmasını sağlamaktır. Anahtar müşteri ilişkileri açısından işletme çapında genellikle daha kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunularak uzun vadeli müşteri ilişkilerinin geliştirmesi sağlanır (Yim vd., 2004: 265).

4.3.1.2.2. Müşteri İlişkileri Organizasyonu

Yönetim literatürünün müşteri ilişkileri yönetimi kavramına olan katkısı, müşteri ilişkileri yönetiminin tasarımını desteklemek için gerekli olan yönetsel ve organizasyonel altyapı öğelerinin belirli tasarım seçimleriyle birlikte ortaya konulmuş olmasıdır. Buradaki amaç ise müşterilere yönelimi teşvik eden ve kolaylaştıran değerleri ve kurumun yapısı ve kültürü içinde ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan değerleri içselleştirmektir (Akroush vd., 2011: 165). Müşteri ilişkileri yönetimi temelde firmaların örgütlenme biçiminde ve iş süreçlerinin yürütülmesinde temel değişiklikler yapılması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda işletmeler, müşteri ilişkileri yönetiminin doğasında var olan organizasyonel zorluklara daha fazla dikkat etmelidir. Tüm firmayı müşteri ilişkileri yönetiminin çevresinde başarılı bir şekilde organize etmenin ana hususları arasında organizasyon yapısı, kuruluş çapında kaynaklara

bağlılık ve insan kaynakları yönetimi gösterilebilir (Sin vd., 2005: 1268). Müşteri ilişkileri yönetiminin başarısı için sisteme derinlemesine yerleştirilmiş kilit müşterilere güçlü bir şekilde odaklanarak, tüm kuruluşun bu değerli ilişkileri geliştirmek üzere örgütlenmesi gerekmektedir. Bu temelde organizasyonel yapının esnek olması ve müşteri merkezli değerler üretilmesi, müşteri odaklı ve çapraz işlevli ekiplerin koordinasyonunun geliştirilmesi için organizasyonun yeniden yapılandırılması gerekebilir (Yim vd., 2004: 265).

4.3.1.2.3. Bilgi Yönetimi

Bir kuruluşun var olmasının temel mantığı bilginin oluşturulması, aktarılması ve uygulanmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi perspektifinden bakıldığında, bilgi, tüketici deneyimine yönelik verilerden öğrenilenler olarak anlaşılabilir. Bilgi yönetiminin kilit bileşenleri ise bilgi öğrenme ve üretme, bilgi yayma ve paylaşma ile bilgi duyarlılığı olarak sıralanabilir (Sin vd., 2005: 1269). Tüm bunlar ise organizasyon üyelerinin, müşterilere hızlı, duyarlı ve iyi kullanılan müşteriye özel bilgilere dayanan bir hizmet sunmalarına yönelik olarak katkı sağlayabilir (Akroush vd., 2011: 165). Bu durum satış görevlilerinin pazarlama tekliflerini her müşteriye özgü bir şekilde titizlikle ayarlayabilmelerini destekler (Yim vd., 2004: 265).

4.3.1.2.4. Teknoloji Tabanlı Müşteri İlişkileri

Doğru müşteri verileri, başarılı müşteri ilişkileri yönetimi performansı için gereklidir. Bununla birlikte teknoloji, müşteri ilişkileri yönetiminde işletme kabiliyetine ek olarak önemli bir rol oynamaktadır (Sin vd., 2005: 1270). Diğer taraftan teknoloji tabanlı müşteri ilişkileri yönetimi müşterileri anlamak için gerekli olan verileri yöneterek organizasyon içindeki müşteri ilişkileri çabalarını destekleyen bir altyapı temeli sağlamada kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır (Akroush vd., 2011: 166). Ayrıca teknoloji tabanlı müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin ve satış elemanlarının gelişmiş arama, iyileştirilmiş iletişim ve satış sunumları ve özel ürün yapılandırmaları için bilgi toplamasına, analiz etmesine ve dağıtmasına yardımcı olur. Tüm bu çalışmaların beklenen sonuçları arasında geliştirilmiş müşteri memnuniyeti, daha yüksek oranda müşteri tutma ve daha karlı uzun vadeli müşteri ilişkilerinin oluşturulması gösterilebilir (Yim vd., 2004: 265).

4.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İnovasyon

Müşteri ilişkileri yönetiminin etkinliği ve verimliliği, giderek daha fazla inovasyon kabiliyeti geliştirme ve kalıcı bir rekabet avantajı sağlama aracı olarak kabul edilmektedir (Lin vd., 2010: 112). Diğer taraftan hizmet inovasyonu yoluyla değer oluşturulabilmesi, işletmelerin

gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin etmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin müşterilerine üstün değer sunabilmeleri için yeni hizmetler geliştirdikçe çevresel değişiklikleri de öngörmelerini gerekli kılmaktadır. Bu durum genellikle müşterilere ilişkin ulaşılan yeni bilginin mevcut bilgileri desteklemesini gerektirir (Grawe vd., 2009: 284). Bununla birlikte müşteri ilişkileri yönetiminin yenilik üzerinde olumlu etkileri olduğu bilinmektedir (Lin vd., 2010). Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi yazılım sistemleri gibi bilgisayar teknolojileri aracılığı ile işletmelerin daha düşük maliyetle, daha iyi kalitede, daha fazla miktarda müşteri beklentilerine göre inovasyon gerçekleştirmelerini sağlar. Buna ek olarak tüm iletişim noktalarında görev yapan personelin müşterilere daha iyi hizmet vermesine yardımcı olur. Diğer taraftan uygun teknoloji olmadan birçok müşteri merkezli faaliyetin gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır (Sin vd., 2005: 1269-1270). İşletmelerin yeni bir ürünün geliştirilmesinden önce önerilen ürünlerin mevcut müşteri operasyonlarına nasıl uyarlanacağı ve müşteri değerini nasıl oluşturabileceklerini veya artırabilecekleri konusunda derinlemesine bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Gordon vd., 1993: 31). Ayrıca inovasyon kuruluşların teknolojiler ve müşterilerle ilgili yetkinliklere sahip olması durumunda gerçekleşmektedir (Danneels, 2002: 1102). Bu bağlamda müşteri ilişkileri yönetimi açısından müşteri bilgisi ve müşteri bilgi yönetimi konuları ön plana çıkmaktadır.

4.3.2.1. Müşteri Bilgisi

Bilgi, inovasyon için vazgeçilmez bir kaynak olmakla birlikte işletme açısından iç ve dış kaynaklardan elde edilebilir (Costa vd., 2018: 418). Yenilik süreci açısından işletmelerin müşteriler, rakipler ve tedarikçiler ile etkileşimde bulunarak söz konusu taraflardan bilgi edinmesi oldukça önemlidir. Bu anlamda oluşan organizasyonel bilgi, hem firmanın kendi iç bilgi sistemini hem de inovasyon faaliyetlerinin temelini oluşturan müşterileri, ortakları, rakipleri içeren dış bilgileri kapsayan önemli ve zengin bir bilgi birikimidir. Bir işletme tarafından kazanılan müşteri bilgileri, kuruluşun bilgi sisteminin bir parçası haline gelir ve işletme yönetimi için bir kaynak görevi görebilir (Falasca vd., 2017: 12). Müşteri bilgi geliştirme süreci örgütsel bağlamda ve daha acil olarak belirli bir yeni ürün geliştirme projesi esnasında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, müşterilere ilişkin bilgiler sürecin etkililiğinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Joshi ve Sharma, 2004: 48). Diğer taraftan yeni ürün geliştirmede pazara yönelik bilgi yeterliği üç aşamada oluşmaktadır. Bu aşamalar ise şunlardır (Li ve Calantone, 1998: 14):

- Müşteri bilgi süreci: Müşteri bilgi süreci, müşterilerin yeni ürünlere yönelik mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarına ilişkin müşteri bilgilerini üreten davranışsal faaliyetler kümesini ifade eder.
- Rakip bilgi süreci: Rakip bilgi süreci, rakiplerin ürünleri ve stratejileri hakkında bilgi üreten davranışsal faaliyetler dizisini içerir.
- Pazarlama ve (Ar-Ge) Arayüzü: Pazarlama ve Ar-Ge arayüzü, pazarlama ve Ar-Ge işlevlerinin birbiriyle iletişim kurduğu ve işbirliği yaptığı süreci ifade eder.

Ürün geliştirme sürecinin merkezinde teknik ve ticari olmak üzere birbiriyle ilişkili iki segmentin entegrasyonu vardır. Müşteri bilgisi ve rakip bilgisi yeni ürün geliştirme sürecinde alınması gereken pazarlama yeteneklerinin merkezinde yer almaktadır. Bu bilgiler, müşteri ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları etkileyen faktörleri derinlemesine anlamaya dayanmaktadır. Dinamik yetenekler bağlamında koordinasyon yeteneği bu bilgiler çerçevesinde mevcut müşterilere daha iyi hizmet vermek ve yeni müşterilere ulaşmak için dağıtım kanallarına erişim imkanı sunmaktadır. Aynı zamanda dinamik yetenekler, kuruluşların mevcut müşteriler ve rakipler ile potansiyel veya yeni ortaya çıkan müşteriler ve rakipler hakkında bilgi bulmalarını, yorumlamalarını, yaymalarını ve bunlardan faydalanmalarını da sağlamaktadır (Marsh ve Stock, 2003: 137). Diğer taraftan müşteri bilgileri yeni pazar fırsatlarının tanımlanması, rekabet avantajının artırılması, yeniliklerin takip edilmesi ve dinamik pazarlama ortamlarının yönetilebilmesi açısından da oldukça önemli bir işletme kaynağı olarak görülebilir. Bununla birlikte, işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarına dikkat etmenin ve müşteri ilişkileri kurmanın başarı için yetersiz olduğunu değerlendirerek müşteri bilgi kaynaklarını yönetim düzeyinde güçlendirmeleri gerekmektedir. Çünkü bilgi yönetimi kabiliyetine sahip bir işletme kaynaklarını daha verimli kullanarak ve sonuçta daha yenilikçi olarak pazarda daha yüksek performans sergileyebilir (Falasca vd., 2017: 2).

4.3.2.2. Müşteri Bilgi Yönetimi

Bilgi tartışmasız inovasyonun en önemli bileşenlerinden biridir. Bilginin yayılımı fenomen olarak göz önüne alındığında, birçok endüstrideki işletmeler aktif olarak kendi sınırları dışında değerli bilgi kaynaklarını ele geçirmeye çalışmaktadır (Ryzhkova, 2015: 327). Bu eğilim ise açık inovasyon kavramı olarak tanımlanmış ve incelenmiştir (Chesbrough, 2003). Müşteri bilgi yönetimi hem müşterilerin hem de işletmelerin deneyimlerini ve bilgilerini paylaştıkları, birbirlerinden öğrendikleri, sorunlarını çözdükleri ve değişim sürecinin faydalarından yararlandıkları bir öğrenme sürecidir. Bu doğrultuda müşteri bilgi yönetimi

işletmenin inovasyon için gerekli olan ticari amaçlarına ulaşılmasının sağlanması için elde edilen bilgileri, özümsemek ve kullanmak için yeterliliklerine yatırım yapılmasına da katkı sunar (Taherparvar, 2014: 593).

Bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri, rakipleri, tedarikçileri ve düzenleyici kurumları hakkındaki sahip olduğu bilgiler, söz konusu işletmenin pazardaki stratejik bir kaynağı olarak görülebilir (Griffith vd., 2006: 54). Bununla birlikte Zhang ve Lu (2012), müşteri ilişkileri yönetimi sürecine müşteri katılımının yenilik yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda müşteri bilgi yönetimi sorumluları her şeyden önce, müşteri ilişkileri yönetiminin bir özelliği olarak, müşteri hakkındaki bilgilere odaklanmak yerine, müşterilerden gelen bilgiye yani müşterilerde ikamet eden bilgiye odaklanır. Başka bir deyişle, akıllı şirketler kurumsal anlamda müşterileri düşündüğünden dolayı onların daha bilgili olduklarını fark ederek satış temsilcilerinden müşteriler hakkında bilgi toplamalarının yanı sıra onlarla doğrudan etkileşim kurmalarını da ister (Gibbert vd., 2002: 461). Gerçek anlamda müşteri odaklı olmak isteyen işletmelerin yöneticileri, müşteriye yaklaşma sürecinin müşteri ile başladığını kabul etmelidir. Müşteri bilgi edinme çabalarının etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli ön koşul, hangi bilgi toplama faaliyetlerinin daha değerli olduğunu ve hangi müşteri bilgilerinin edinilmesi gerektiğinin belirlenmesidir. Bu çalışmaların nasıl yürütüleceği konusu da aynı derecede önemlidir (Gordon vd., 1993: 24). Müşteri ilişkileri yönetimine yönelik olarak bilgi akışları üç kategoriye ayrılmaktadır. Bu kategoriler şunlardır (Gebert vd., 2003: 109):

- Müşteriler Hakkında Bilgi: Müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinde müşterilerin bilgi gereksinimlerinin karşılanması için bilgi gereklidir. Bu bilgiler ürünler, pazarlar ve tedarikçilere ilişkin bilgilerdir.
- Müşteriler İçin Bilgi: Müşteriler hakkındaki bilgiler müşterilerin motivasyonlarının anlaşılması ve kişiselleştirilmiş bir şekilde ele alınması için toplanmaktadır. Bu bilgiler, müşteri geçmişlerini, bağlantılarını, gereksinimlerini, beklentilerini ve satın alma faaliyetlerini içerebilir.
- Müşterilerden Edinilen Bilgi: Bu bilgi, işletmenin, belirli ürün veya hizmetlerin tercihleri veya tüketim deneyimi ile ilgili olarak müşterilerinden aldığı fikirler, düşünceler ve bilgiler olarak ifade edilebilir. Müşterilerle etkileşimler yoluyla, hizmet iyileştirmeleri veya yeni ürün geliştirmeleri için toplanabilir.

Müşteri bilgi yönetimi, müşteriler hakkında ve müşteriler için dinamik olarak bilgi yakalamak, oluşturmak ve entegre etmek için tasarlanmış bir süreçtir. Bu süreç esnasında,

işletmeler müşterilerinin kim olduğunu daha iyi anlamalarına yardımcı olmak için müşteriler ve işlemleri hakkında büyük miktarda veri toplarlar. Müşteri bilgi yönetimi savunucuları, bilgiye ulaşma açısından kullanılan sistemlerin geliştirilmiş müşteri hizmeti veya daha özel müşteri hizmetlerinin sunulması ile müşterileri elde tutma ve onların memnuniyetini artırdığını ifade etmektedirler (Smith ve Mckeen, 2005: 745). Müşteri bilgi yönetimi, müşteri bilgilerinin yönetimi ve kullanılması ile ilgili olmakla birlikte iki tür müşteri bilgisi söz konusudur. Bu bilgiler şunlardır (Rowley, 2002: 269):

- Potansiyel müşteriler ve müşteri segmentleri ile bireysel müşteriler hakkındaki bilgileri içerebilecek müşteriler hakkında var olan bilgi.
- Ürün ve hizmetlerin sunulduğu, daha geniş anlamda müşterilerin pazar ve ürün yelpazeleri hakkında sahip oldukları bilgiler.

4.3.2.3. Lider Kullanıcıların Etkisi

Müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması, kullanıcıların sürece katılımı ve müşterinin yenilik süreçlerine entegrasyonu ile değişim göstermiştir. Bu değişim temelinde kullanıcı işbirliğinin etkinliğinin belirlenmesi için kullanıcılara ilişkin bilginin iki temel özelliğinin olduğu ileri sürülmektedir. İlk olarak, kullanıcılardan gelen bilgilerin genellikle elde edilmesi, aktarılması ve kullanılması oldukça maliyetlidir. İkinci olarak, birçok pazar, işletmelerin müşterileri anlamasını ve genel müşterileri tatmin eden bir ürün sunmasını zorlaştıran oldukça heterojen müşteri ihtiyaçları ile karakterize nitelikler taşımaktadır. Bu nedenle, müşterilerin öncü kullanıcılar ile güçlendirilmesi tüm inovasyon süreci boyunca yakın işbirliği açısından diğer yöntemlere göre sıradan müşterilerden bilgi istemekten daha fazla fayda sağlamaktadır (Ryzhkova, 2015: 329). Lider kullanıcı sürecine yönelik aşamalar şunlardır:

- Pazarın Önemli Teknik Eğilimlerinin Belirlenmesi: Lider kullanıcılar, zaman içinde değişen önemli bir boyuta göre pazarın önünde olmak olarak tanımlanır. Bu nedenle, belirli bir ilgi çerçevesinde yer alan ürün kategorisindeki lider kullanıcıların tanımlanabilmesi için, bu kullanıcıların lider konumda oldukları temel eğilimin belirlenmesi gereklidir (Von Hippel, 1986: 798). Stratejik planlama sürecinde, işletmeler ekonomik, fiziksel, küresel, sosyokültürel, demografik ve teknolojik fırsatları ve tehditleri belirleyerek söz konusu temel eğilimler için faaliyet gösterdikleri dış çevreyi değerlendirir (Mohr vd., 2010: 200).
- Lider Kullanıcıların Tanımlanması: Bir firma gelecek vaat eden yeni ürün fırsatları ile ilişkili görünen bir veya daha fazla önemli eğilimi belirledikten sonra, pazarda yeni ürün

açısından belirlenen her bir trendin öncüsü olan kullanıcıları aramaya başlayabilir (Von Hippel, 1986: 799). Lider kullanıcıların verimli bir şekilde izlenmesi için ürün geliştirme veya pazar araştırma ekipleri, hedef pazar trendlerinin liderlerine ulaşmak için farklı kanallardan iletişim kurmaya çalışırlar (Mohr vd., 2010: 200).

- Atölye Çalışmaları: Bu aşamada, bir dizi uzmanlığa sahip birkaç lider kullanıcının yanı sıra kuruluşun pazarlama gibi farklı alanlarından birkaç temsilci içeren bir atölye çalışması düzenlenebilir. Atölye çalışması sırasında grup, sponsor şirketin ihtiyaçları için fikirler sağlamak üzere içgörülerini ve deneyimlerini birleştirir (Mohr vd., 2010: 200).
- Lider Kullanıcı Verilerinin Sınanması: İşletmeler, olası kullanıcı verilerinin daha tipik kullanıcılar için ne kadar iyi uygulandığının değerlendirilmesi amacıyla çalışmaları prototipleme ve tipik bir kullanıcı örneğinden bunu test etmesini isteyerek sonuçlara ulaşmaya çalışır (Mohr vd., 2010:200). Bu çalışmanın daha büyük gruplar üzerinde uygulanması ise çalışmaların başarısına olumlu katkı sağlar (Von Hippel, 1986: 801).

4.5. Örgütsel İnovasyon Kültürü ve Pazarlama İnovasyonu

Rekabet şartlarının hızlı bir şekilde değişim göstermesi işletmelerin inovasyona yönelik olan ihtiyaçlarını daha da artırmaktadır. Buradan hareketle işletmelerin en çok ihtiyaç duydukları yeteneğin inovasyon yeteneği olduğu söylenilebilir. Hiç şüphesiz işletmelerin inovasyon yapabilmeleri insan faktörü, sektörel özellikler Ar-Ge gibi farklı değişkenlerden etkilenmekle birlikte en önemli değişkenin ise kültür olduğu söylenilebilir (Yiğit, 2014: 1). Örgüt kültürü organizasyonun en önemli sosyal özelliklerinden biri olmakla birlikte örgüt üyelerinin görevlerini nasıl düşündüklerini ve yürüttüklerine yönelik bir örgütü diğerinden ayıran kolektif bir anlayıştır. Ayrıca örgüt kültürü, işyerinde çalışanların kuruluşlar içinde ve arasında nasıl düşündüğünü, davrandığını ve farklılık gösterdiğini etkileyen değer sistemini kapsamaktadır (Nguyen vd., 2019: 721). Kavrama yönelik farklı yaklaşımlar mevcut olsa da, örgüt kültürü geniş ölçüde üyeleri tarafından paylaşılan örgütsel uygulamalara ve hedeflere yansıyan değer, inanç ve norm koleksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Khazanchi vd., 2007: 872). Organizasyonlarda inovasyonu destekleyici bir unsur olarak kültür *“bir işletmenin sosyal ve bilişsel ortamı, gerçekliğin ortak görüşü ve katılımcılar arasında tutarlı bir davranış biçiminde yansıtılan kolektif inanç ve değer sistemleri”* olarak tanımlanmaktadır (Jassawalla ve Sashittal, 2002: 43).

Örgütün tüm üyelerinin inovasyon ve işbirliği için olumlu faktörleri harekete geçirdiği bir davranış modelini vurgulayan yenilikçi kültür, bilgi çağının başında ortaya çıkan yeni bir kültür türüdür. Yenilikçi kültür, üst yönetimin yenilik stratejilerini ve planlarını uygulamasını

kolaylaştırabilir. Bu temelde yenilikçi ağlar, işletmelerin yenilik yapması için giderek daha önemli kaynaklar haline gelmektedir (Xie vd., 2014: 199). Organizasyon ortamında inovasyon, genellikle nihai olarak somut bir eylem veya sonuca bağlı davranışlar çerçevesindeki faaliyetlerle ifade edilmektedir. Bunun örnekleri arasında yeni ürün/hizmetleri çevreleyen fikirlerin uygulanması, mevcut ürünlerde yapılan pazar odaklı değişiklikler, yeniden yapılandırma, maliyet tasarrufuna ilişkin girişimler, gelişmiş iletişim yöntemleri, sürece ilişkin personel planları, yeni teknoloji kullanımı, fırsatlara yönelik stratejik tepkiler, senaryosuz durumlara karşı kurumsal tepkiler gösterilebilir (Dobni, 2008: 540).

İnovasyon kültürü, bir şirkette var olan ve değer yaratmaya yön veren neredeyse manevi bir güç olan bir çevresel bir kültürdür. Organizasyonel anlamda inovasyon kültürü kurum içinde inovasyonu ödüllendirmeyi, risk almayı, teşvik etmeyi ve karmaşık bir duruma yönelik esnek bir şekilde ilgilenmeyi amaçlayan değerlerin, tutumların, inançların ve fikirlerin sentezidir. Örgütsel inovasyon kültürü, değerler, fikirler, sistemler, çevresel savunuculuk, teşvik, teknoloji, inovasyonunun korunması ve başarısızlığa karşı toleranstan oluşur. Özet olarak, örgütsel inovasyon kültürü uyarma, yeniliği teşvik etme ve performansı iyileştirme niyeti şeklinde özetlenebilir (Xie vd., 2016: 4-5). İşletmeler, esas olarak inovasyonu teşvik etmeye çalışan kurumsal kültürler aracılığıyla organizasyon üyeleri arasındaki yenilikçilik ruhunu teşvik etmektedir. İnovasyon odaklı bir kurum kültürü, inovasyon perspektifini oluşturarak yenilikçiliği içselleştirebilir. Diğer taraftan somut olmayan bu fenomenin yönetilmesi oldukça zordur. Bu nedenle yöneticilerin inovasyon odaklı bir kültürün örgütsel üyeler için nasıl görünür hale getirilebileceğine ilişkin net fikirleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bununla beraber, iş ortamlarındaki zorluklar, işletmelerin yenilik odaklı bir kültürün en etkin olduğu koşulları da daha iyi anlamalarını gerektirmektedir (Stock vd., 2013: 283).

Örgütsel inovasyon kültürünün güç paylaşımı, destek ve işbirliği, kariyer gelişimi ve karar alma sürecine katılım gibi özellikleri bir kuruluşun inovasyon oranı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hurley, 1995: 57). Organizasyon açısından yenilikçi bir kültürün uyarlanabilir dışsal konumlandırma olasılığı daha yüksektir. Çünkü söz konusu yenilikçi kültür yeniliğe vurgu yaparak; yeni fikirleri, süreçleri veya ürünleri ve markaların benimsenmesi için içsel yetenekleri geliştirir. Böylece, yenilikçi bir kültüre sahip olan bir kuruluş, yalnızca piyasa yapısını şekillendiren pazar odaklı davranışları teşvik etmekle kalmayarak, aynı zamanda piyasada pazar istihbaratı üreten, yaygınlaştıran ve bunlara tepki oluşturabilen pazar odaklı davranışları da ortaya çıkarır. Ayrıca yenilikçi kültür, bir organizasyonun dışsal konumlandırma, rekabetçi arayış, yeni iş fikirleri, teknolojik atılımlar, agresif rekabet

hamlelerini içeren pazar istihbaratını yönetmeye daha fazla ilgi duymaya iter (O'cass ve Ngo, 2007: 873-874).

4.6. Organizasyon Yapısı ve Pazarlama İnovasyonu

Son yıllarda işletme ve yönetim bilimleri literatüründe inovasyon, kuruluşların amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için izleyebilecekleri temel stratejilerden birisi olarak kabul edilmektedir (Maldonado-Guzman vd., 2016: 1669). Diğer taraftan inovasyon faaliyetlerinin olumlu tarafları ile birlikte çoğu zaman belirsiz maliyetler ve getiri açısından somut garantileri içermemesi işletmeler açısından farklı risk unsurlarını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, işletmeler baskı altında kalabilmekte ve hızlı bir şekilde sonuçlara ulaşmak istemektedir. Bir yenilik geliştirildiğinde, kuruluşun, süreç boyunca hem iç hem de dış engellere maruz kalması nedeniyle bunun risk ve belirsizlik içeren bir süreç olduğunun farkında olması gerekmektedir. Buna göre, işletmeler bu engelleri görmezden gelmeyecek, mümkün olan en iyi şekilde yönetmelidir. Ek olarak inovasyon sürecinin, söz konusu belirsizlikler ve engeller nedeniyle karmaşık olduğundan ve belirli bir dizi yeterlilik gerektirdiğinden, birçok inovasyon projesinin terk edilmesi veya bekleme alınmasının görülmesi şaşırtıcı değildir. (Duarte vd., 2017: 244). İnovasyon açısından bu olumsuz sonuçlar ile karşılaşılmasında için ortaklarla yoğun işbirliğinin, değerli yeniliklerin geliştirilmesinde tüm taraflar açısından yararlı olabilecek bilgi paylaşımının ve yeni bilgilerin oluşturulması gerektiği görülmektedir (Panayides 2006: 478). Bu bağlamda çalışmanın bu başlığı altında öğrenen organizasyon, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı konularına yer verilmiştir.

4.6.1. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon terimi, ilk olarak Peter M. Senge, tarafından ortaya konulmuştur. Senge (1993: 21) "*Beşinci Disiplin*" isimli kitabında öğrenen organizasyonları "hedeflenen sonuçlara ulaşılabilmesi için bireylerin kapasitelerini sürekli geliştirdikleri yeni ve coşkulu düşünce tarzlarına sahip olarak kolektif özlemlere gem vurulmadan birlikte nasıl öğrenileceğini öğrenen insanların oluşturduğu organizasyon" şeklinde nitelendirmektedir. Dolayısıyla öğrenen bir organizasyonda, öğrenme stratejisi insan kaynağı veya personel geliştirmenin ötesinde tüm operasyonların temel bir bileşeni şeklinde ele alınarak hem bireysel hem de örgütsel öğrenme boyutlarında uygulanır (Rowley, 1998:17).

İşletmelerde meydana gelen gelişmelerin temeli öğrenmeye dayanmaktadır. Değişen duygu ve düşüncelere paralel bir şekilde organizasyonda uygulanan sistem ve yaklaşımlarda da zamanla değişiklik gösterebilir. Dolayısıyla bireysel öğrenme ve organizasyonel öğrenme

kavramları birbiri ile yakından ilişkilidir. Bununla birlikte öğrenen organizasyon bir yönetim modeli olmaktan daha çok yönetim felsefesi olarak kabul edilebilir. Hızla değişen koşullarda işletmenin yapısal ve sistemsal anlamda dönüşümü stratejik derecede önemlidir (Öneren, 2008: 165). Garvin'e (1993: 3) göre öğrenen organizasyon "*bilgi oluşturma, edinme ve aktarma ve yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde davranışını değiştirme becerisine sahip bir organizasyondur*" şeklinde tanımlanmaktadır.

Rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneğine sahip olan işletmeler en önemli sürdürülebilir rekabet kaynaklarından birine sahiptir. Bununla beraber öğrenmeye yönelik işletmeler, sürekli olarak rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip yeni bilgiler veya öngörüler geliştirebilir. Öğrenmeye olan yönelim, stratejilerini ve kararlarını etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ya da içgörülerin geliştirilmesini aktif bir şekilde kolaylaştıran bir kuruluşu tanımlar. Ayrıca işletmenin kültür ve ikliminin temel yönlerini ifade eden üst yönetim desteği, stratejik planlama, ademi merkeziyetçi yaklaşım, kuruluşta girişimci bir ruhun teşvik edilmesi ve pazar odaklı bir organizasyon yapısının oluşturulmasında kilit rol üstlenir. Öğrenen organizasyonun temel kültürel temellerinden biri, bir işletmenin pazar yönelimi, pazardaki müşteri ve rakip eğilimlerini aktif olarak izleme ve öğrenme yeteneğidir. (Mohr vd. 2010: 88). Bu bağlamda bir işletmenin öğrenen organizasyona dönüşümü için beş etkinlik üzerinde uzmanlaşması gerekmektedir. Bu etkinler şunlardır (Garvin, 1993:1):

- Sorunları sistematik olarak çözmeye: Sorunların çözümünde hipotezler oluşturulması, hipotezlerin test edilmesi için veri toplanması ve verilerin düzenlenmesi ile çıkarımlar çözmek için istatistiksel araçların (neden-sonuç diyagramları gibi) kullanılması.
- Yeni çalışma yaklaşımları ile denemeler yapmak: Sistematik olarak yeni bilgilerin araştırılması ve test edilmesi ile birlikte bilgide artan kazanımlar elde etmek için küçük denemeler yapılması.
- Geçmiş deneyimlerden öğrenme: Başarıların ve başarısızlıkların gözden geçirilmesi, çıkarılan sonuçların belirlenmesi ile bu sonuçların erişilebilir biçimlerde kaydedilmesi.
- Diğer şirketlerden ve müşterilerden öğrenme: Yeni perspektiflerin kazanılması için yakın çevrenin analiz edilmesi.
- Kuruluşunuz genelinde bilgi aktarımı: Bilginin kuruluş boyunca hızlı ve verimli bir şekilde aktarılması için farklı bölümler veya tesisler arasında paylaşabilmesi.

Organizasyonların değişen koşullar içerisinde öğrenme ve inovasyonu destekleyen bir yapıya dönüşümü, tüm dünyada kurumsal amaçların en önemlilerinden birisi haline

gelmektedir. Bu temelde bir organizasyonu öğrenmeye hazırlayan özellikleri şunlardır (Mills ve Friesen, 1992: 147-148):

- **Bilgiye Bağlılık Gösterilmesi:** Çoğu zaman organizasyonlar, bilmeleri gereken her konuda onları eğitmeyi bekleyen insanları işe alır. Kuruluş bu işlemden hiç öğrenim görmemektedir. Ayrıca, bu şekilde işe alınan kişilere, işletme dışında bilinmeye değer hiçbir şeyin olmadığını gösterir. Bu, öğrenme organizasyonunun antitezidir, dolayısıyla öğretir fakat öğrenmez.
- **Organizasyonun Kendi İçinde Bir Mekanizmaya/Yenilenmeye Sahip Olması:** Departmanlar ve diğer firma birimleri sürekli olarak bürokratik katılıma girmektedir. Bu esnada uyum sağlamanın terk edilmesi işletmenin başarısı için engel teşkil edebilir. Öğrenen organizasyon bu gibi durumlarda çalışanları yenilemek ve canlandırmak için müdahale edebilmelidir.
- **Organizasyonun Dış Dünyaya Açık Olması:** Organizasyonun öğrenmesi gereken birçok farklı şey vardır. Bilim insanları ve mühendisler için, alandaki yeni gelişmelere erişim oldukça önemlidir. Yöneticilerin süreli yayınlar, brifingler ve örgün eğitimin nasıl değiştiği hakkında bilgili olması gerekmektedir. Ayrıca onların da yeni teknoloji ve süreçler konusunda eğitime ihtiyacı söz konusudur. Bir bütün olarak organizasyonun personeli için, müşterilerin ve tedarikçilerin değişen ihtiyaçlarına karşılık vermesi gerekmektedir.

4.6.2. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, bilgi veya beceri arayışı olmakla birlikte ve deneyim ve organizasyonel problemlerin tanımlanması ve çözümü için bilgiye dönüşmesi için sürekli bir davranış olarak kabul edilir (Chahal ve Bakshi, 2014: 380). Argyris'e (1995: 20) göre öğrenme, hatalar tespit edildiğinde ve düzeltildiğinde veya niyetler ve sonuçlar arasındaki eşleşme ilk kez üretildiğinde gerçekleşmektedir. Hataları düzeltmenin ise iki yolu söz konusudur. Bunlardan birincisi davranışı değiştirmektir. Bu tür bir düzeltme yalnızca tek döngü öğrenmeyi gerektirir. Hataları düzeltmenin ikinci yolu ise, temel programın ya da ana programın değiştirilmesidir. Örgütsel öğrenme, bir kuruluş içindeki, deneyime dayalı performansın sürdürülmesi veya iyileştirme kapasitesi (süreçleri) olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme, becerilerin geliştirilmesi, içgörülerin ve ilişkilerin geliştirilmesine yönelik olarak bilgi edinimini, ulaşılan bilgilerin yayılmasına yönelik olarak bilgi paylaşımını ve öğrenmenin, geniş çapta erişilebilir bir şekilde entegrasyonuna ilişkin bilgi kullanımını içermektedir. Literatürde örgütsel öğrenmeye yönelik

yapılan farklı tanımlamalar mevcuttur. Bontis vd. (2002: 438), bir organizasyonun öğrenmesini, iş performansını doğrudan artırabilecek veya etkileyebilecek şekilde çalışanların biliş ve davranışlarında bir değişiklik meydana gelmesi olarak belirtmiştir. Lien vd. (2007: 2014), ise örgütsel öğrenmenin, bir kuruluşun sürekli değişim ve gelişme kapasitesini ifade ettiğini vurgulamıştır. Ayrıca örgütsel öğrenme, işletmelerin mevcut sorunları çözerek ve dönüşümlerini sağlayarak var olan mevcut durumlarının ötesine geçmelerine yardımcı olmaktadır. Bu durum yetkilendirilmiş üyelerin stratejik yönlendirme sorumluluğunu aldığı bir öğrenme organizasyonunun gelişmesiyle sonuçlanır. Chahal ve Bakshi ise örgütsel öğrenmeyi, örgüt içindeki eğitim programları, deneyim ve iş etkileşimleri yoluyla kazanılan bireysel ve grup anlamında öğrenmenin toplamı olarak tanımlamaktadırlar (Chahal ve Bakshi, 2014: 380).

Örgütsel öğrenme rekabet avantajı kaynağı olarak görülmekle birlikte işletmelerin kurumsal ortamlarındaki değişikliklere yanıt vermelerine ve performanslarını artıracak yenilikleri benimsemelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, yeni anlayışlar ve değiştirilmiş davranışlar içeren bir unsur olarak görülebilir. Değişim ise paylaşılan anlayışlar, bilgi ve zihinsel modellerle gerçekleşir. Bu perspektiften hem yeniliklerin hem de organizasyonel öğrenmenin benimsenmesi ve yayılması, performanslarını iyileştirmek için inovasyon yapma ihtiyacı olan kuruluşlar için oldukça önemlidir (Sisaye ve Birnberg, 2010: 338). Bununla birlikte, March (1991), öğrenme ve organizasyonu bir araya getiren ve organizasyon literatüründe örgütsel öğrenme ifadesini ilk olarak kullanmışlardır. Örgütsel öğrenme konusuna yönelik olarak yapılan araştırmaların büyük kısmı, öğrenmenin sadece bireylerin yeteneği olmadığı şeklinde bir bakış açısı geliştirerek öğrenmenin grup düzeyinde gerçekleşebileceğine odaklanmıştır (Tohidi vd., 2011:221).

Argyris (1992) tarafından ortaya konulmuş olan örgütsel öğrenme teorisine göre inovasyonun gerektirdiği öğrenme türü *“tek döngü veya çift döngü”* şeklinde belirtilmektedir. Tek döngü öğrenme, altta yatan yönetim politikalarında veya değerlerinde değişiklik olmadan eşleşmelerin üretilmesini veya uyumsuzlukların tespitini ve düzeltilmesini içerir. İkinci tip, çift döngü öğrenme, ise yeniden inceleme ve yönetim değerlerinin değiştirilmesini gerektirmektedir. Tek döngülü öğrenme genellikle rutin ve acil görevle ilgilidir. Çift döngü öğrenme ise rutin olmayan, uzun vadeli sonuçlara ulaşılması ile ilgilidir (Argyris, 1983: 116). Tek döngü olarak nitelenen sömürücü öğrenme mevcut anlayışlar çerçevesinde yeni davranış kapasitelerinin elde edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci öğrenme türü çift döngü olarak da nitelenen araştırmacı öğrenme ise kuruluşların mevcut kavrayışlardan temel olarak farklı davranış kapasiteleri elde ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Farklı organizasyon yapıları farklı

öğrenme türleri açısından daha elverişli niteliklere sahiptir. Bununla beraber, öğrenme ve örgütlenme, örgütsel yaşamın dinamik bir şekilde değerlendirilmesini mümkün kılacaktır, karşılıklı olarak kurucu ve istikrarsız nitelikte olmakla birlikte pragmatik yapılar olarak da görülebilir. Bu nedenle, uzun vadeli gelişim açısından, organizasyonun sürekli büyümesinin sürdürülebilmesini sağlamak için farklı organizasyon yapılarında “*tek döngü veya çift döngü*” öğrenme türleri birlikte görülebilir (Sony ve Naik, 2012: 917-918). Örgütsel öğrenme yeteneği ise örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran veya bir örgütün öğrenmesine izin veren örgütsel ve yönetsel özellikler veya faktörler olarak tanımlanır (Chiva vd., 2007: 266). Örgütsel öğrenmenin örgütsel performans ve inovasyon üzerinde olumlu etkileri olmakla birlikte, bir işletmenin etkinliğinin ve inovasyon potansiyelinin önemli bir endeksi olarak kabul edilmektedir (Alegre ve Chiva, 2008: 315). Calantone vd. (2002), bir işletmenin öğrenmeye olan odaklılığını, rekabet avantajını artırmak ve bilgi oluşturma ile kullanma konusundaki örgütsel faaliyetler olarak tanımlayarak inovasyonla olan ilişkisini vurgulamıştır (Calantone vd. 2002: 516).

4.6.3. Bilgi Paylaşımı

Kaynak temelli görüşe göre bilgi, firmanın rekabet edebilirliği için oldukça değerli bir organizasyon kaynağıdır. Bu bağlamda bilgi paylaşımı, “*tüm kuruluş veya departman aracılığıyla çalışanların bilgi, deneyim ve becerilerinin değişimini içeren bir sosyal etkileşim kültürüdür*” şeklinde tanımlanmaktadır (Lin, 2007: 315). Geleneklerin korunması, yeni tekniklerin öğrenilmesi, problemlerin çözümü ve temel yetkinliklerin oluşturulması için bilgi paylaşımı gereklidir. Bilginin yönetilmesi açısından bireyin bilgisinin paylaşıldığında örgütsel değeri artar. Bu nedenle, bilgi paylaşımı bilgi yönetiminin anahtar sağlayıcısıdır (Kim vd., 2013: 684). Lee (2001: 324) ise bilgi paylaşımını “*bilgiyi bir kişi, grup veya kuruluştan diğerine aktarma veya yayma faaliyetleri*” olarak tanımlanmaktadır. Bilgi paylaşımı, kurumsal inovasyon performansını arttırmakla birlikte çalışanların düşünme şekillerini değiştirmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda bilgi paylaşımı, ilk olarak, çalışanların bilinmeyen bilgileri aramasını kolaylaştırarak ve işin kopyalanmasını önler. Ayrıca başkalarının deneyimleri referans olarak kullanılabilir, böylece çalışanların inovasyona yönelik harcadığı zaman ve enerji maliyetleri azalır. İkincisi, işletme içinde bilgi paylaşımının derecesi yeterliyse, çalışanlar bilgi kaybını etkili bir şekilde önleyen olgun bir bilgi yönetimi bilgi sisteminin oluşturulması için bir bilgi ve deneyim tabanı oluşturmaya çalışabilirler. Bu doğrultuda, çalışanların bilgi paylaşımı birbirleri arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırır. Böylelikle düşünme ve çalışma yöntemleri geliştirilebilir ve çalışanların bilgi düzeyi ile çalışma becerileri artırılabilir.

Nihayetinde ise kurumsal yenilik performansını olumlu yönde etkiler. Bu nedenle, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik davranışı inovasyon performansını olumlu yönde etkileyebilir (Zhao vd., 2020: 1466).

Her biri kendine özgü özelliklere sahip otel işletmelerinde çalışan-müşteri ve çalışan-çalışan etkileşimleri yoluyla bilgi paylaşımının gerçekleşmesinin birçok farklı yolu söz konusudur. Örneğin, çalışanların müşterilerle telefon ve e-posta yoluyla doğrudan etkileşimleri çok önemlidir. Otel işletmelerinin karmaşık ortamında, çalışanlar arasında kişisel ve doğrudan iletişim, ortak karar almaya ve güvenilir bilgi transferine yardımcı olmaktadır (Hu vd., 2009: 42). Bilgi paylaşımı deneyimlerin, bilginin, becerilerin veya uzmanlığın dahil olduğu bilginin kuruluş üyeleri arasında paylaşıldığı ve aktarıldığı bir etkinliktir. Bilgi paylaşımı, bilgiyi paylaşmak için basit bir süreç değildir. Organizasyondaki üyeler, yoğun sosyal etkileşimler yoluyla inançlarını ve eylemlerini oluştururlar. Buna ek olarak, bilgi paylaşımı faaliyetleri, rekabet avantajları elde edilmesi ve sürdürülmesi için değerli bir organizasyon kaynağı olarak görülmektedir (Kim vd., 2013: 687).

Dinamik yetenekler, bilgi paylaşımını ve yenilik performansını etkileyen faktörlerden birisidir (Han ve Chen, 2018: 33). Bununla birlikte bilgi paylaşma yeteneğinin en önemli avantajlarından birisi fikirlerinin paylaşılmasına yönelik motivasyon sağlayarak inovasyon yapmak ve pazarın anlaşılmasını kolaylaştırmaktır. İşletmelerde bilgi paylaşımının inovasyona teşvik etmesi, örtük bilginin paylaşımı ile örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü ile gerçekleşir. Bilgi paylaşım yetenekleri, benzersiz ve karmaşık nitelikte olan iç bilginin geliştirilmesini teşvik eder. Örgütsel ortaklar arasında etkili bilgi paylaşım süreçleri yenilikçiliğin gelişimi için temel rekabet şartlarını kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan, daha güçlü bilgi paylaşım yeteneklerine sahip firmalar daha yüksek bir prestije sahip olabilmektedirler. Bu prestij işletmelerin daha fazla potansiyel iş ortağı ilişkisi kurması ve inovasyon gelişimlerini artırmaya yardımcı olmaktadır (Han ve Chen, 2018: 34). Örtük bilgi, açık muadilinden farklı olarak, çoğunlukla algılardan oluşmakta ve genellikle yapılandırılmamış veya belgelenmemiş niteliktedir (Ganguly vd., 2019: 1109). Bilgi yönetiminde, örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü ve bu bilgilere organizasyon çapında herkesin erişebilmesi için farklı paylaşım sistemlerinden faydalanılması tavsiye edilmektedir. Bu tür bilgi paylaşım sistemleri yöneticiler tarafından korunan ve birtakım mülkiyet haklarının söz konusu olduğu ve çalışanlara minimum miktarda bilgi verildiği 'komuta ve kontrol' yönetim yöntemini terk etmelerini gerektirmektedir (Basadur ve Gelade, 2006: 46).

4.7. Pazarlama İnovasyonu Üzerine Yapılan Araştırmalar

Bugüne kadar, pazarlama inovasyonunu ayrı bir kategoride değerlendiren ampirik çalışmaların daha çok imalat sanayine odaklandığı görülmektedir. (Naidoo 2010; Mothe ve Nguyen Thi, 2010; Gunday vd., 2011; Gupta vd., 2016; Amara vd., 2016; Pino vd., 2016; Aksoy, 2017). Bununla birlikte literatürde pazarlama inovasyonu ve inovasyon kültürü konularına dikkat edilmesine rağmen, yapılan araştırmaların pazarlama inovasyonunun ürün/hizmet inovasyonu üzerindeki etkisini analiz etmediği tespit edilmiştir. Pazarlama inovasyonunu konu alan araştırma sonuçları ise aşağıda özetlenmiştir.

Naidoo (2010), araştırmasında pazar yönelimi, pazarlama inovasyonu, rekabet avantajını birbirine bağlayan kavramsal bir model üzerinden araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre pazarlama inovasyonu, rekabet avantajlarının geliştirilmesine ve sürdürülmesine yardımcı olmaktadır.

Mothe ve Nguyen Thi (2010), teknolojik olmayan yenilikler ile teknolojik yenilik arasındaki ilişkiyi konu almış oldukları araştırmalarında organizasyonel inovasyonun işletmelerin inovasyon kapasitelerini geliştirdiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütsel inovasyon ile birlikte pazarlama inovasyonu yeni veya iyileştirilmiş ürün veya hizmetler sunma eğiliminin artmasına katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan araştırmada yeni ürünlerin satış yüzdesi açısından yenilikçi performans göz önüne alındığında, pazarlama ve organizasyonel yeniliklerin daha yüksek yenilikçi performansa katkı sunmadığı saptanmıştır.

Gupta vd. (2016), araştırmalarında, ihracata yönelik faaliyet gösteren büyük ölçekli imalat firmaları ve KOBİ'lerin uygulamalarında rekabet edebilirlik ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi konu almışlardır. Araştırma bulguları, markanın pazarlama girişimindeki yenilikçiliğinin, markanın rekabetçiliğine yaptığı katkıların bir fonksiyonu olabileceğini ortaya koymaktadır.

Amara vd. (2016), bilgi yoğun iş hizmetleri sektöründe gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında işletmelerin farklı inovasyon biçimlerine sahip olduklarını ve işletmelerin karşılaştığı engellerin bir yenilik türünden diğerine değişiklik gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte söz konusu işletmeler ürün ve süreç yenilikleri ile teslimat, stratejik, yönetsel ve pazarlama yeniliklerini çok aktif olarak gerçekleştirmektedirler. Diğer taraftan araştırmada finansal engeller ile ürün ve süreç yenilikleri arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi engelleri ile dağıtım, stratejik, yönetsel ve pazarlama inovasyonu arasında negatif ilişkiler saptanmıştır.

Gunday vd. (2011), araştırmalarında imalat işletmelerinde organizasyon, süreç, ürün ve pazarlama yeniliklerinin yenilikçi performans, üretim, piyasa ve finansal performans dahil olmak üzere firma performansının farklı yönleri üzerindeki etkilerini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre imalat sanayinde yenilikler firma performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Pino vd. (2016), ihracat işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında, organizasyon ve pazarlama inovasyonun ihracat işletmelerinin pazar performansı üzerindeki etkilerini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre organizasyonel inovasyon pazar performansı üzerinde pazarlama inovasyonuna göre daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Aksoy (2017), araştırmasında inovasyon kültürü, pazarlama inovasyonu ve ürün inovasyonunun kk ve orta ölçekli işletmelerin piyasa performansına olan etkilerini konu almıştır. Araştırma sonuçlarına göre, farklı inovasyon yapıları KOBİ'lerin pazar performansını olumlu yönde desteklemektedir.

Turizm işletmeleri açısından ise pazarlamaya yönelik inovasyonu konu alan sınırlı sayıdaki araştırmalarda (Jacob vd., 2003; Sundbo vd., 2007; Halpern, 2010; Nicolau ve Santa-Maria, 2013) ulaşılan sonuçlar şunlardır.

Jacob vd. (2003), İşpanya'daki konaklama işletmelerinde inovasyonun yaygın olduğunu tespit etmişlerdir. Süreç, teslimat ve organizasyonel yenilikler, konaklama işletmelerinde inovasyonun en sık görülen biçimleridir. Ayrıca işletmelerin inovasyon stratejilerindeki en önemli hedefleri müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, pazar payını artırmak, rekabet avantajı kazanmak ve hizmet kalitesini yükseltmektir.

Sundbo vd. (2007), Danimarka ve İşpanya'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinin yenilikçi davranışlarını karşılaştırdığı araştırmasında ise İşpanya'daki turizm işletmelerinin kullandıkları inovasyon sistemlerinin daha başarılı olduğunu bu durumun sebebinin ise İşpanya'daki işletmelerin pazarlama inovasyonunu daha çok nemsemesinden kaynaklandığını vurgulanmıştır.

Halpern (2010), araştırmasında AB'de yer alan havalimanlarındaki pazarlama yeniliklerinin kaynaklarını ve yeteneklerini konu almıştır. Havaalanı yöneticileri üzerinden ulaşılan verilere göre bağımsız bir varlık olarak yönetilen havalimanlarında yenilik, bölgesel veya ulusal bir havaalanı sisteminin parçası olarak yönetilen havalimanlarına kıyasla önemli

ölçüde daha yüksektir. Ayrıca büyük havalimanları, küçük havalimanlarına kıyasla önemli ölçüde daha yüksek düzeyde inovasyona sahiptirler. Bununla birlikte inovasyon, havalimanlarının pazarlama performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Nicolau ve Santa- Maria (2013), araştırmalarında otel yeniliklerinin firma değeri üzerindeki etkisini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre inovasyon türleri açısından, süreç ve pazarlama yeniliklerinin otel işletmelerinin pazar değeri üzerinde ürün ve organizasyon yeniliklerine göre daha olumlu bir etkiye sahiptir. Bu durumun temel sebebinin yenilikler arasındaki potansiyel maliyet farklılıkları olduğu vurgulanmıştır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde oluşturulan araştırma modeli kapsamında yöntem bölümünde test edilen hipotezlerin desteklenmesi amacıyla değişkenler arası ilişkiler ve söz konusu ilişkileri destekleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

5.1. Dinamik Yetenek-Yenilikçilik İlişkisi

Sürdürülebilir rekabet avantajlarının oluşturulması için literatürde bir çok yaklaşımın geliştirildiği görülmektedir. Ancak bu yaklaşımların birçoğunun bugünün dinamik ortamında yetersiz kalmasından dolayı yeni bakış açıları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar arasında önceki görüşler temelinde onları genişleten ve zenginleştiren en son yaklaşım ise değişen koşullara uyum sağlamak için kaynakları ve kapasiteleri yenileme kapasitesine sahip olan “*Dinamik Yetenekler*” yaklaşımıdır (Breznik ve Hisrich, 2014: 379). Diğer taraftan dinamik yeteneklere yönelik akademik tartışmalarda yenilikçilik açık bir şekilde ortaya konulmamıştır. Bununla birlikte, örgütsel büyüme ve yenilenme için kilit bir mekanizma olarak, yenilikçilik dolaylı olarak dinamik yeteneklerin merkezinde yer almaktadır. Dinamik yetenekler yaklaşımı, iki temel nedenden dolayı örgütsel yenilikçiliğin incelenmesi için oldukça uygundur. Bu durumun birinci sebebi teknolojiye özel bir odaklanma olmamasıdır. Dolayısıyla, Ar-Ge işletmelerin kullanabileceği pek çok kaynaktan sadece birisidir. Bu durum ise bütüncül anlamda örgütsel yenilik modelinin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır. İkincisi ise yenilik sürecinin, yeni süreçler, yeni sistemler, hatta yeni iş modellerinin yeni ürünlerin geliştirilmesiyle ilgili olmasıdır (Lawson ve Samson, 2001: 379).

Başarılı hizmet inovasyonlarının gerçekleştirilmesi işletmelerin dinamik yeteneklerine bağlıdır (Kindström vd., 2013). Hizmet yeniliklerinin başarısı ise firmaların bir dizi dış aktörle koordine etme, düzenleme ve işbirliği yapma yetenekleri ile iç içedir (Lütjen, vd 2019: 506). Diğer taraftan dinamik yeteneklerin inovasyon yeteneğine katkı sağladığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Hill ve Rothaermel, 2003; Teece, 2007). Dinamik yetenekler, rekabet gücünün korunması için önemli bir etkinlik olarak yeniliklerin oluşturulmasını öngörmektedir. Bununla birlikte değişen dış ortamlara cevap oluşturan bir süreçtir (O’Brien, 2020: 14). Wang ve Ahmed (2007), dinamik yetenekleri sınıflandırdığı çalışmasında bu yetenekleri “*uyarlama, emme ve yenilik*” olarak ifade etmiştir. Dinamik yeteneklerin inovasyona olan katkısının emme yeteneği ile ilişkili olduğunu ortaya konulan araştırmada bilginin ve entegrasyonun önemi ile uyarlanabilir yetenekler üzerine odaklanarak işletme kaynakları ve bu yetenekler ile çevreye uyum sağlama özelliklerini vurgulanmıştır. Hill ve Rothaermel (2003) ise araştırmasında

dinamik yeteneklerin hizmet inovasyonunda önemli bir rol oynadığını vurgulayarak bu durumun temel sebebinin ise bir işletmenin inovasyon yoluyla değişime uyum sağlayabileceği şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca dinamik yetenekler, ürün ve hizmet geliştirme, insan kaynakları ve örgütsel öğrenme de dahil olmak üzere bir kuruluştaki tüm işlemlere yayılmış farklı yönetim yeteneklerini kapsamaktadır (Lawson ve Samson, 2001).

Teece (2016), dinamik yeteneklerin analitik anlamda stratejinin formülasyonundan ayrılabilmesini, ancak strateji sürecinden ortaya çıkan stratejik yön ile uyumlu olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca inovasyonu tutarlı ve uyumlu hale getiren bir strateji, rekabet avantajı elde etmek için dinamik yetenekler kadar hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, strateji ve yetenekler analitik olarak ayrılabilirken, pratik bir konu olarak birlikte geliştirilmesi ve uygulanması gerekir (Teece, 2016: 9). Albort-Morant vd. (2016), dinamik yeteneklerin ilişkisel öğrenme etkinlikleri ile ilişkili olduğunu ve yeniden yapılandırarak sürdürülebilir inovasyon performansını etkilediğini tespit etmiştir. İlişkisel-öğrenme, ise bir işletme ve müşterileri arasında, bilgi paylaşımını sağlamayı ve ilişkinin başarısını artırmak için edinilen bilgileri entegre etmeyi amaçlayan sürekli olarak yürütülen ortak faaliyetlerden oluşur. Pace (2016) tarafından gerçekleştirilmiş araştırmada ise çevresel inovasyonun benimsenmesi sürecinin, işletmelerin dinamik yetenekler portföyü için gerekli olduğu bir dizi farklı aşamada gerçekleştiğini savunulmaktadır. Dinamik yetenekler yüksek derecede yöneticilere ve yönetim ekibine bağlıdır (Teece, 2007: 1346; Ambrosini ve Bowman, 2009:39). Bununla birlikte yönetimin kilit görevlerinden birisi firmanın dinamik yeteneklerinin geliştirilmesidir (Harrell vd., 2007: 24). Yenilikçiliğin sürdürülebilmesi için başarılı bir şekilde oluşturulmuş dinamik yetenekler gereklidir (Rothaermel ve Hess, 2007: 917). Diğer taraftan yenilik kabiliyetinin dinamik yetenekler üzerine inşa edildiği belirtilmektedir (Parashar ve Singh, 2005: 117). Dinamik yetenekler yenilik yoluyla değişime uyum sağlama yeteneği olarak kabul edilmektedir (Teece, 2007:1344). Dinamik yeteneklerin işletmelerin başarılı bir şekilde yenilik yapmalarını sağladığı açıktır. Bu sonuçlardan hareketle, dinamik yeteneğin yenilik için bir ön koşul olduğunu veya temel oluşturduğunu söylemek mümkündür. Yenilik yeteneğinin sürekli olarak düzenlenmesini ve geliştirilmesi gerekli olmakla beraber dinamik yetenekler bu düzenlemelere imkan sağlamaktadır (Tidd ve Bessant, 2009: 591). Dinamik yetenekler yenilikleri üzerinde çalışarak şekillendirir. Buradan yenilikçiliğin önemli bir yetenek olmasına rağmen dinamik yeteneklerin dışında bir yetenek olduğu sonucuna varılabilir (Zahra vd., 2006:926). Öte yandan Helfat vd. (2007) ise dinamik yetenekleri, bir işletmenin kaynak tabanını oluşturma, genişletme ve değiştirme kapasitesi olarak belirtmektedir. Kaynak tabanı ise işletmenin sahip olduğu somut

ve somut olmayan kaynak ve yetenekleri ihtiva eder. Diğer taraftan, Helfat vd.'ye (2007) göre dinamik yetenekler, işletmenin kaynak tabanının bir bileşenidir. Buna göre dinamik yetenekler diğer dinamik yetenekler ile birlikte kendilerini değiştirdiği veya genişlettiği şeklinde bir çıkarımda bulunulabilir (Breznik ve Hisrich, 2014: 376). Eisenhardt ve Martin (2000) ise ürün yeniliklerinin bir işletmenin kaynaklarının yenilenmesini ve yeniden yapılandırılmasını sağladıkları için gerçek dinamik yetenekler olduğunu ifade etmişlerdir (Eisenhardt ve Martin 2000:1107). Wang ve Ahmed (2007) ise dinamik yetenekleri üç faktör altında incelemiş, bunları uyarlanabilir yetenek, emme yeteneği ve inovasyon yeteneği olarak ifade etmiştir.

Yapılan literatür araştırmasında dinamik yetenekler ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi farklı şekillerde değerlendiren araştırmaların yapıldığı tespit edilmiş bu araştırmaların özellikle imalat işletmelerine odaklandığı görülerek (Fischer vd., 2010; Spring ve Araujo, 2013; Kindström vd., 2013; Parida vd., 2014; Raddats vd. 2015; Lütjen vd., 2019) sonuçları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Lütjen, vd. (2019), dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliğini ilişkisini konu almış oldukları araştırmalarını enerji hizmetleri sektöründe gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre hizmet inovasyonun daha yoğun olduğu işletmeler daha dinamik özelliklere sahiptir. Dolayısıyla söz konusu değişkenler arasında güçlü ilişkiler görülmüştür.

Raddats vd. (2015), İngiltere'de 155 imalat işletmesi üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında hizmet geliştirmenin başarısına katkı sağlayan kaynakları ve kapasiteleri konu almışlardır. Yapılan analizler neticesinde ulaşılan bulgulara göre yöneticiler ve hizmet personeli ile hizmet yöntemleri ve araçlarının hizmetlerin başarısına istatistiksel olarak önemli bir katkı sağlamaktadır.

Spring ve Araujo (2013), imalat işletmelerine yönelik tedarik ağlarında hizmet inovasyonunu konu almış oldukları araştırmalarında bir firmanın ürünlerinin ve hizmetlerinin başka bir firma için kaynak haline geldiğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte üretim olanakları çerçevesinde işletmelerin birbirine bağlı oldukları vurgulanmıştır.

Parida vd. (2014), İsveç ve Finlandiya'da imalat işletmelerinin sunmuş oldukları endüstriyel hizmetleri konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre mevcut bir ürüne yalnızca basit hizmetler eklemenin finansal performansla negatif ilişkilidir. Ayrıca finansal değer üretmek için kapsamlı bir organizasyonel dönüşüm gerektiği önemle vurgulanmıştır.

Huikkola ve Kohtemaki (2017), araştırmalarında işletmelerin kaynak temelli görünümüne dayalı stratejik yeteneklerini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre kaynak temelli stratejik yetenekler; filo yönetimi yeteneği, teknoloji geliştirme yeteneği, birleşme ve devralma yeteneği, değer belirleme yeteneği, proje yönetimi yeteneği, tedarik ağ yönetimi yeteneği ve birlikte değer oluşturma yeteneği olarak belirlenmiştir.

Kindström vd. (2013), yapmış oldukları araştırmalarında imalat işletmelerinde hizmet yeniliğini etkinleştirmede dinamik yetenekler yaklaşımını konu almışlardır. Nitel yöntem kullanılarak ulaşılan bulgulara göre ürün merkezli olmaktan ürün ve hizmet merkezli yönelime geçişle ilgili en büyük zorluğun, hizmet inovasyonu için gerekli olan algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma dinamik yeteneklerinin yönetimi olduğu vurgulanmıştır.

Fischer vd. (2010), çalışmalarında algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma dinamik yeteneklerinin, imalat işletmelerinde hizmet geliştirmeyi nasıl şekillendirdiğini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre zorluklarla başa çıkmak ve beklenen hizmet gelirlerini elde etmek için sadece operasyonel yetenekler yeterli değildir. Bununla birlikte hizmet odaklı bir iş modeline geçişi yönlendirmek için dinamik yeteneklere ihtiyaç söz konusudur.

Literatürde yurt dışında dinamik yetenekleri konu alan araştırmaların dinamik yeteneklerin tanımı (Teece ve Pisano 1994; Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin 2000; Teece 2007; Wang ve Ahmed, 2007), dinamik yetenekler yaklaşımına yönelik eleştiriler (Makadok, 2001; Ambrosini ve Bowman, 2009; Barreto 2010), işletme i kaynaklarının işletmelerin rekabet ortamında hayatta kalması ve yenilikçilik üzerindeki etkisine odaklandığı belirlenmiştir (Cooper vd., 1994; Bamford vd. 2000; Lawson ve Samson 2001; Aspelund vd., 2005; Newbert vd., 2007; Garnsey ve Leong, 2008; Salunke vd., 2011; Huang vd, 2012; Breznik ve Hisrich 2014). Bu araştırmalar içerisinde dinamik yetenekler ile yenilikçiliği birlikte konu alan araştırmalar ise oldukça sınırlıdır (Lawson ve Samson 2001; Salunke vd., 2011). Özellikle değişken koşullar söz konusu iken ciddi bir rekabet üstünlüğü sağlayan dinamik yetenekleri konu alan araştırma sayısının ülkemizde de sınırlı olduğu görülmektedir (şahin ve Kaplan, 2017: 105). nsal (2016) ile Ssloğlu (2012), gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında dinamik yetenekler ile teknoloji yönetimi yeteneğini konu almışlardır. Gümüşlüoğlu (2012), çalışmasında ise dinamik yeteneklerin yeni ürün performansı üzerindeki etkisini konu almıştır. Yapılan literatür araştırmasında ise yurt içinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisini konu alan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bununla beraber yurt dışında yapılan araştırmalarda ise genellikle dinamik yetenekler bağlamında yenilikçiliği daha çok

imalat/üretim işletmeleri açısından sorgulanmıştır. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlardan hareketle dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla geliştirilen hipotez ise “Otel işletmelerinde dinamik yetenekler hizmet yenilikçiliğini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

5.2. Dinamik Yetenekler -Pazarlama İnovasyonu İlişkisi

Pazarlamanın stratejik yönetim alanında kaynak temelli teoriye olan katkısının temel sebebi kaynak temelli teoride ürün pazarı dinamiklerinin yokluğu ile ilgilidir. Kaynak tabanlı teoride bu dinamiklerin büyük ölçüde eksik olmasının nedeni, bu teorinin 1980'lerin ortalarında geliştirilmiş olmasıdır (Barney, 2014: 25). Teece ve Pisano (1994), Teece vd., (1997) ve Priem ve Butler (2001), kaynak temelli yaklaşıma benzer bir eleştiri getirerek söz konusu yaklaşımı statik olarak değerlendirmişler, bu çerçevede kaynak temelli görüşün ya da temel yeteneklerin pazarda meydana gelen dinamik gelişmeleri göz ardı ettiğini savunarak dinamik yetenekler yaklaşımını ortaya koymuşlardır (Pavlou ve El Sawy, 2011). Eisenhardt ve Martin (2000), yapmış oldukları çalışmalarında dinamik yeteneklerin temel amacının pazardaki değişiklere cevap vermek olarak ifade etmişlerdir. Bununla beraber dinamik yetenekler teorisi, işletme kaynaklarının, işletmeler arası performans farkını açıklayan pazar ortamına uygun bir şekilde pazara dahil olma kabiliyetleri olduğunu öne sürmektedir (Morgan, 2012: 103). Dolayısıyla dinamik yetenekler, işletmenin değişen pazar koşullarını yansıtacak yeni stratejiler uygulamasına olanak tanır (Teece vd., 1997; Morgan, 2012). Yapılan literatür araştırmasında dinamik yeteneklerin yeni ürün geliştirme çalışmaları üzerindeki etkisi (Lawson ve Samson, 2001; Chen vd., 2009; Pavlou ve El Savy, 2011) konu alınmış olsa da hizmet yenilikçiliği ve pazarlama inovasyonunu birlikte temel alan ampirik bir model üzerinde durulmadığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlardan hareketle dinamik yetenekler ile pazarlama inovasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla geliştirilen hipotez ise “Otel işletmelerinde dinamik yetenekler pazarlama inovasyonunu pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir” olarak belirlenmiştir.

5.3. Hizmet Yenilikçiliği-Pazarlama İnovasyonu İlişkisi

Hizmet yeniliği, belirli bir odak kitlesine yeni ve yardımcı olarak algılanan yeni bir hizmetin geliştirilmesidir (Grawe vd 2009: 284). İşletmelerde yenilikçiliği etkileyen faktörler yönetsel yaklaşımlar, pazarlama stratejileri ve politikaları, organizasyonel yapı, işletmelerin yenilikçiliğe karşı tutumu ve faaliyet gösterilen pazarın rekabet yapısı şeklinde sıralanabilir (Oslo Manuel, 2005). Yenilikçilik ürün/hizmet, süreç, pazarlama faaliyetleri ve organizasyonel

yapı ile iç içedir (Yavuz, 2010: 145). İşletmelerin pazar koşullarına göre gerçekleştirdikleri ürün/hizmet yeniliklerinin işletmelerin verimlilik ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Tung 2012: 95). Ayrıca yeni hizmet geliştirme çabaları işletmenin genel stratejisi ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin hedef pazara yönelik yeni bir hizmet geliştirilmesi gelişmekte olan işletme kaynaklarının koordinasyonuna da katkı sağlamaktadır (De Jong ve Vermeulen, 2003: 852). Dinamik yetenekler, pazarın ihtiyaçlarına yanıt olarak yeni konfigürasyonların oluşturulmasına yönelik firmanın bilgi kaynaklarının dönüşümünde önemli bir rol oynamaktadır (Falasca vd., 2017: 1). Bu bağlamda yenilikçilik uygulamaları karlılık ve verimlilik üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bununla birlikte yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın genişletilmesine de katkı sağlamaktadır (Tekin ve Durna, 2012: 94). Hizmet yenilikçiliği konusunda ise kritik husus müşterilerin beklentilerinin karşılanması ile müşterilerin problemlerine yönelik çözümler üretilebilmesidir. Yeni hizmetlerin üretilmemesi ve pazar trendlerinin takip edilmemesi müşteri kaybı ile sonuçlanmaktadır (Ecevit Satı, 2013: 72). Yavuz (2010), yapmış olduğu araştırmasında yenilikçiliğin yeni pazarlama faaliyetleri ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Yenilikçiliğinin büyük bir bölümü, yöneticilerin pazara ilişkin bilgi ve gelişmeleri ne ölçüde edindiklerine ve bunlara göre hareket edip etmediklerine bağlıdır. Pazara göre hareket eden kuruluşlar piyasalara cevap verebilirler. Yenilik yapma kapasitesine sahip olmayan işletmeler, eğitim çalışmalarına kaynak ve zaman ayırabilir ancak bu bilgiyi uygulamaya dönüştüremezler (Hult vd., 2004: 430). Teorik olarak, pazarlama faaliyetleri, firma performansını belirleyen taktik eylemler ve somut olmayan kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece vd, 1997). Pazarlama inisiyatiflerine odaklanan firmalar, rakiplerine kıyasla daha yüksek bir müşteri memnuniyetini artırma yeteneğine sahiptirler (Mothe ve Uyen Thi, 2010: 318). Bununla beraber değişen pazar ihtiyaçlarına başarılı bir şekilde uyum sağlanması, yeni fikirlerin keşfedilip kullanılması, yeni rekabetçi ürün ya da süreçlerin geliştirilmesi ise yeni bilgi ve kaynaklara erişilmesine bağlıdır (Rust vd, 2004). Day (1994) ile Slater ve Narver (1995), çalışmalarında bu bilgileri destekler nitelikte işletmenin çevresel bağlamının önemini vurgulamışlardır. Ottenbacher (2007) ise konaklama işletmelerinde yenilik ve yenilik başarısı için pazarı anlamının ve uygun yanıtlar üretmenin gerekli olduğunu savunmaktadır. Diğer taraftan bu süreçte çalışanların rolü de oldukça önemlidir. Süreç inovasyonu, otellerin ölçek ekonomisine ulaşmasını, maliyeti düşürmesini ve pazar payını artırmasını kolaylaştırmaktadır. Hizmet inovasyonu ise müşteriler ile kurulan daha yüksek düzeyde etkileşim ve aktif talepler neticesinde meydana gelir. Bu nedenle, bir kuruluşun, hizmet gereksinimlerini müşterinin ihtiyacını karşılayacak şekilde artırması için hizmette sürekli yenilik yapması gerekmektedir. (Kaliappen ve Hilman, 2017: 259). Yapılan

araştırmalardan elde edilen sonuçlardan hareketle pazarlama inovasyonu ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla geliştirilen hipotez “Otel işletmelerinde pazarlama inovasyonu hizmet yenilikçiliğini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir” olarak belirlenmiştir.

5.4. Otel İşletmelerinde İnovasyon ve Hizmet Yenilikçiliği

Otel işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Hizmet işletmelerinin başarılı olabilmeleri için diğer işletmelerden farklı olarak bir takım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özelliklerden en önemlisi her boyutta meydana gelen değişiklikleri takip etmek ve gereken yenilikleri gerçekleştirmektir. Bu bağlamda otel işletmeleri iç ve dış kaynaklarını yenilikleri gerçekleştirebilecek şekilde organize etmeli ve yönetmelidir. Böylelikle bu işletmelerde üretilen yeni ürün ve hizmetler ile satış hacmi ve pazar portföyü genişlemekle birlikte dağıtım performansında da olumlu değişiklikler meydana gelir. Ayrıca yeni hizmetlere ulaşma konusundaki üretkenlik dolayısıyla da karlılık artar. Diğer taraftan kaynakların optimize kullanımı ile maliyetlerde düşüş meydana gelir (Akgöz, 2013: 148-149) Otel işletmelerinde yeni hizmetlerin oluşturulması, tamamen yeni bir pazarı hedefleyen köklü yeniliklerden mevcut hizmetlerin oldukça küçük değişikliklerine kadar uzanabilir. Küçük bir değişiklik, anahtarlar yerine akıllı kartların kullanımı ve oda servisi gibi mevcut bir konaklama hizmetinde yapılan basit bir uyarılma şeklinde olabilir. Belirli yönetim süreçleri olmayan işletmeler, bu tür değişiklikleri ve eklemeleri yapamayabilir bu durum ise başarısızlığa yol açar (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206). İnovasyon konusuna yönelik olarak turizm alanında yapılan akademik çalışmaların daha çok turizmde yenilik türlerinin belirlenmesi (Hjalager, 1997; Hjalager, 2002), inovasyonun başarısını etkileyen faktörler ile bu faktörler arasındaki ilişkinin karşılaştırılması (Ottenbacher ve Gnoth, 2005; Ottenbacher, 2007; Tseng vd. 2008; Vila vd., 2012; Vatan ve Zengin, 2014; Tugores ve Garcia, 2015; Vladimirov ve Williams, 2018; Wang vd. 2020) konularına odaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte otel işletmelerinin dahil oldukları zincir yapısının otel yeniliği ve yenilikçilik üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Orfila Sintés vd., 2005; Martínez-Ros ve Orfila Sintés, 2009; López-Fernández vd., 2011). Tajeddini (2010), ise inovasyon teriminin sık kullanımının kavrama yönelik bir takım belirsizlikleri beraberinde getirdiğini vurgulamaktadır. Diğer taraftan otel yöneticileri açısından inovasyon rekabet üstünlüğü, pazarlama ve kurumsal açıdan üretim girdileri aracılığı ile yeni ürün ve süreçlerin yönetim tarafından yönlendirilmesi olarak kabul edilmektedir (Siguaw vd. 2006; Gunday vd. 2008). Literatürde ise bu bilgileri destekleyen turizm/otel işletmelerinde inovasyon/yenilikçilik

konularını ampirik olarak ele alan araştırmalar ve sonuçlarına ilişkin bilgiler ise aşağıda özetlenmiştir. Bununla beraber yapılan araştırmalarda sınırlı olarak yenilikçilik kavramı kullanılmış (Erdem vd., 2011; Tajeddini ve Trueman 2012; Burgess, 2013; Grisseman vd., 2013; Nieves vd. 2014; Horng vd. 2017) inovasyon kavramının ise daha çok kullanımının tercih edildiği tespit edilmiştir (Hjalager, 2002; Jacob vd. 2003; Orfila-Sintes vd., 2005; Sundbo vd. 2007; Pikkemaat, 2008; Tseng vd., 2008; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009; Hertog vd., 2011; Meneses ve Teixeira, 2011; Kanten ve Yaşlıoğlu 2012; Grisseman vd., 2013; Guisado-Gonzalez vd. 2013; Hsu ve Wu, 2013; Mattsson ve Orfila-Sintes, 2014; Campo vd., 2014; Nagy, 2014; Tugores ve Garcia, 2015; Vladimirov ve Williams, 2018; Wang vd., 2019; Hernandez-Perlines vd., 2019).

Otel işletmeleri ve hizmet yenilikçiliğini konu alan araştırmalar ve sonuçlarına ilişkin bilgiler şunlardır.

Erdem vd. (2011), otel işletmeleri üzerinde gerçekteşirmiş oldukları araştırmalarında yenilikçilik ve performans ilişkisini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yenilikçilik ve işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Randhawa vd. (2015), araştırmalarında eğlence kulüplerinde yenilikleri konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre pazarlama inovasyonu yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesi ve acil durumlar ile mücadele için kritik derecede önem taşımaktadır. Ayrıca, yeni hizmetler/ürünler geliştirilmesi için hem çalışanların hem de kulüp üyelerinin etkili iletişimi gereklidir.

Farsani vd. (2016), yapmış oldukları araştırmalarında turistlerin ve yöneticilerin otel restoranlarında inovasyon uygulamaları ve bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımına yönelik tutumlarını konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre turistler ve restoran yöneticileri otel restoranlarında yenilik ve bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanmak istemektedirler.

Tajeddini vd. (2017), Japonya'da otel yöneticileri üzerinde gerçekteşirmiş oldukları araştırmalarında örgütsel yapının hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde öğrenme yönelimi ve organizasyonel koordinasyonun düzenleyici etkisini konu almışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre hizmet yenilikçiliği ile otel işletmeciliği performansı arasında olumlu ilişkililer olduğu görülmüştür. Ayrıca organik nitelikteki organizasyon yapısı hizmet yenilikçiliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bununla beraber öğrenme yönelimi seviyelerindeki artış organik yapının hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkinliğini de artırmaktadır.

Tajeddini ve Trueman (2012), İsviçre’de otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında müşteri odaklılık, yenilikçilik ve iş performansı arasındaki pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Grissemann vd., (2013), otel işletmeleri yöneticileri üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında inovasyon yönetiminin ve müşteri odaklılığın otellerin iş performansının artırılmasında kilit faktörler olduğu sonucuna varmıştır.

Hornng vd. (2017), Tayvan’da otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında otel işletmelerinde sürdürülebilir yenilikleri konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre destekleyici nitelikte organizasyonel ortamın yenilik gelişimini çevre dostu pazarlama stratejisi üzerindeki etkisini artırmaktadır.

Burgess (2013), otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında söz konusu işletmelerde merkezi nitelikte olmayan organizasyon yapısının, otel işletmelerinin dinamik koşullardaki hızlı değişikliklere cevap vermesine katkı sağladığını tespit etmiştir. Bununla birlikte girişimci düşünme, hızlı karar alma gibi durumlar otel işletmelerinin inovasyon performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Nieves vd. (2014), İspanya’da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında bilgi temelli kaynakların otel işletmelerinde yenilik faaliyetlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Araştırmada öğrenme faaliyetlerinin çalışanların yeteneklerini arttırdığı vurgulanmıştır. Ayrıca bilgi ve beceriler katılımcı yönetim tarzı ile birlikte, çalışanların ve yeni uygulamalarına katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Tang (2016), otel yöneticileri üzerine gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında öğrenmenin yöneticilerde proaktif kişiliğin gelişimine ve hizmet yeniliği kapasitesinin artırılmasına katkıda bulunduğunu tespit etmiştir.

Vila vd. (2012), İspanya’da otelcilik sektörüne ilişkin yenilikçi uygulamaları konu aldıkları araştırmalarında otel işletmelerinin yenilikçi uygulamalarını örneklendirmişlerdir. Buna göre “NH Hotels” tarafından kurulan veri merkezinin müşterileri segmentlere ayırmak ve onlara özel teklifler oluşturmak için kullandığını belirtilmektedir. “Hotels Hesperia” ise otel restoranlarının hem menü hem de görüntü açısından kalitesini yükseltmek için “Michelin” dereceli şeflerle işbirliği yapmaktadır. Chic ve Basic, ise genellikle lüks oteller ve kalitesiz

konaklama işletmelerinin bir arada bulunduğu şehir merkezinde mütevazı fakat kaliteli konaklama tesisleri kurmuştur.

Otel işletmelerinde inovasyon konulu araştırmalar ve elde edilen sonuçlar şunlardır.

Campo vd. (2014), İspanya'da 52 farklı 4 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmada inovasyon yapma eğiliminin kısa vadeli performansa doğrudan ve olumlu katkıda bulunmadığını tespit etmişlerdir. Ancak, bulgular orta ve uzun vadede otel performansını iyileştirmenin önemini vurgular niteliktedir.

Orfila-Sintes ve Mattsson (2009), otel işletmelerinde inovasyona yönelik tutumun inovasyon türlerini, servis sağlayıcı ve müşteri yeterlilikleri, pazarın itici güçleri ve inovasyonun performans üzerindeki etkisi gibi belirleyicilerle anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre çalışanlarının nitelikleri yenilikçilik kararını ve otellerin yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Orfila-Sintes vd. (2005), İspanya'da otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında inovasyon etkinliğini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre zincir bünyesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine göre daha yenilikçi olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan Sundbo vd. (2007) ise araştırmalarında küçük turizm işletmelerinde büyük ölçüde, profesyonellik ve girişimciliğin yenilikçilik üzerinde önemli belirleyicilik etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Grissemann vd. (2013), konaklama işletmelerinde inovasyon tutumunu etkileyen faktörlerin çalışan katılımı, müşteri katılımı, bilişim teknolojileri, inovasyon yönetimi ve inovasyon ağları olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmada, bilişim teknolojilerinin çalışanların katılımı, müşteri katılımı, yenilik yönetimini etkilediği saptanmıştır.

Pikkemaat (2008), Avusturya'daki küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde inovasyonun belirleyicilerini konu alarak gerçekleştirdiği ampirik çalışmada, otellerin büyüklüğünün ve kategorizasyonunun yanı sıra işbirliği ve bilgi ağlarının inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Guisado-Gonzalez vd. (2013), İspanyada gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında konaklama işletmelerinde inovasyon performansının belirleyicilerini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, en sık bir arada var olan inovasyon stratejilerinin, teknoloji hizmetleri ve araştırma-geliştirme işbirliği ile makine-malzemelerin dışında kalan teknolojilerin edinilmesi olduğunu göstermektedir.

Hernandez-Perlines vd. (2019), İspanya’da gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında otel işletmelerinin performansının inovasyon kapasitesinin etkisi üzerinde kalitenin dzenleyici etkisini konu almışlardır. Araştırma sonuçları otel işletmelerinin performansının yenilikçi kapasite ile belirlendiğini gstermektedir. Ayrıca kalite sertifikası, yenilikçi kapasitenin otel işletmelerinin performansı üzerindeki etkisini hafifletmektedir.

Hertog vd., (2011), Hollanda’da gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında konaklama işletmeleri üzerinden inovasyon ölçümünü konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde inovasyon dzenli olarak rapor edilenden çok daha yüksek ve daha çeşitlidir. Ayrıca, düşük teknoloji kullanan işletmelerde inovasyon faaliyetlerinin, daha az resmi inovasyon yönetimi biçimleriyle gerçekleştirilebileceği sonucu saptanmıştır. Bununla beraber araştırmada firma performansı ile yüksek oranda yenilik yoğunluğunun anlamlı ilişkilere sahip olduğu vurgulanmıştır.

Sundbo vd. (2007), otel işletmelerinde yenilikçiliği İspanya ve Danimarka arasında karşılaştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre franchise edilmiş birimlerin bir zincire dahil olan veya bir zincirle bağlantılı otellerden daha az yenilik yapmaktadırlar. Benzer bir sonuç Orfila-Sintes vd. (2005), tarafından İspanya Balear Adaların’da gerçekleştirilen araştırmadan elde edilmiştir. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre bir zincire dahil olan otel işletmelerinde ortalamanın üzerinde yenilikler gerçekleştirilmektedir.

Hjalager (2002), zincir turizm işletmelerinde ve diğer yatay işbirliklerine bağlı işletmelerde yenilikçi kapasitelerin önemli ölçüde daha yüksek olduğunu vurgulayarak bu işletmelerin, turizm hizmetlerinin ana sağlayıcıları olan tüm küçük girişimciler için rol model olduğunu belirtmektedir.

Hsu ve Wu (2013), elektronik tablet tabanlı menülerde yer alan bilgilerin ve restoranlarda kullanılan yenilikçi teknolojilerin müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Jacob vd. (2003), İspanya’ya bağlı Balear Adaları’ndaki çeşitli turizm işletmelerinde inovasyon üzerine gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında turizm işletmelerinin inovasyon stratejilerindeki en önemli hedeflerin, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, artan pazar payını korumak, rekabet üstünlüğü kazanmak ve hizmet kalitesini artırmak olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte turizm işletmeleri arasında inovasyon daha çok konaklama işletmeleri arasında yaygındır.

Kanten ve Yaşlıoğlu (2012), konaklama işletmelerinde müşteri değeri üzerinde hizmetlerde, süreçlerde ve yönetsel uygulamalarda inovasyonun rolünü inceledikleri araştırmalarında otel işletmelerinde yöneticilerden elde edilen verilere göre hizmet ve süreçlerdeki yenilikler ile müşteri değeri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, hizmet ve süreçlerdeki yenilikler müşteri değerini olumlu yönde etkilemektedir.

Mattsson ve Orfila-Sintes (2014), İspanya’da yapmış oldukları araştırmalarında otel inovasyonunun dinamiklerinin otel performansı üzerindeki etkisini otel yöneticileri üzerinden ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre farklı inovasyon türleri performansı olumlu yönde etkilemektedir. Servis ve back-office çalışmalarına yönelik olarak yapılan inovasyonlar performans üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

Nagy (2014), Romanya’da gerçekleştirmiş olduğu araştırmasını SPA hizmeti sunan otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu otel işletmelerinde yeniliğe yönelimin düşük oranlarda olduğu tespit edilmiştir. Yeni ürün ve hizmetler geliştirilse dahi bu süreçte çalışanların rolü arka planda kalmaktadır. Araştırmada elde edilen söz konusu sonuçların otel yöneticilerinin çoğunluğu % 87’si tarafından benimsenen otoriter liderlik tarzı ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, çalışanların % 78’i rutin faaliyetlerde bulduklarını ve çalıştıkları otelde yöneticilerin çalışanlar arasında disiplini ve güçlendirmeye odaklandığını düşünmektedir.

Tseng vd. (2008), Tayvan’da otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmada otel işletmelerinde inovasyon faktörlerini teknoloji ve ekipman kullanımı, yeni teknoloji ve ekipmanların tanıtımı, yeni ürünlerin piyasaya sürülme sıklığı, teknoloji sisteminin etkinliği, katılımcı organizasyonel ortam, departmanlar ve organizasyon arasındaki koordinasyon, bireyler ve organizasyon arasındaki işbirliği, yeni fikirlerin oluşturulması, çalışanların eğitimi, bilgi paylaşımı ve yeni yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olacak teşvik mekanizmaları olarak belirlemiştir.

Tugores ve Garcia (2015), İspanya’da gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında otel işletmelerinde yeniliğin beşeri sermaye değışkenleri ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte farklı nitelikteki yeniliklerin görülme sıklığı, otellerin yaşı, çalışanların eğitim düzeyi ve bazı müşteri profili özellikleri gibi ortak unsurlarla açıklanmaktadır.

Vladimirov ve Williams (2018), İngiltere’de gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında otel yenilikleri ve performans arasındaki ilişkide personele ilişkin yeniliklerin aracı rolünü konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre personelle ilgili yenilikler otel performansı için anahtar

öneme sahiptirler. Personel yenilikleri ayrıca otel büyüklüğü ve boş zaman oryantasyonu ile önemli ölçüde pozitif ilişkilidir.

Wang vd. (2019), Çin’de gerçekleştirdikleri araştırmalarında otel işletmelerinde eko-inovasyon uygulamalarını konu almışlardır. Söz konusu araştırmada kaynak temelli görüşe dayanarak, eko-inovasyonun öncüleri fırsat tanıma ve kapitalizasyon yetenekleri, üst düzey yöneticilerin tutumları ve paydaş baskıları olarak belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre eko-innovasyon fırsatı tanıma yeteneği ile rekabet avantajının her iki boyutu arasındaki ilişkilere tam olarak aracılık etmektedir.

Yurt içinde otel işletmelerinde inovasyonu konu alan araştırmalar ve sonuçları şunlardır.

Vatan ve Zengin (2014), İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çevresel inovasyon uygulamalarını konu almış oldukları araştırmalarında araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerin çevresel inovasyona eğilimli oldukları ancak çevresel inovasyonu tasarruf amaçlı gerçekleştirdikleri sonucu tespit edilmiştir.

Zengin ve Dursun (2017), Doğu Marmara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde inovasyonun performans üzerindeki etkisini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre işletmeler daha çok mimari inovasyona odaklanmakla birlikte tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak inovatif tutum sergilemektedirler.

5.5. Dinamik Yetenekler- Hizmet Yenilikçiliği İlişkisinde Pazarlama İnovasyonun Rolü

Etkili dinamik yetenekler örüntüsü piyasa dinamizmine bağlıdır. Orta derecede dinamik pazarlarda değişim sıkça meydana gelmekte, ancak kabaca tahmin edilebilir ve doğrusal bir eğriyi takip etmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1110). İşletmelerde yenilikçiliği etkileyen faktörler yönetsel yaklaşımlar, pazarlama stratejileri ve politikaları, organizasyonel yapı, işletmelerin yenilikçiliğe karşı tutumu ve faaliyet gösterilen pazarın rekabet yapısı şeklinde sıralanabilir (Oslo Manuel, 2005). Bununla birlikte, birçok işletme hem ürünlerinde hem de pazarlamasında eşzamanlı olarak yenilik yapmaktadır. Bu durumun temel sebebi ise ürün yeniliklerinin pazarlama yenilikleriyle tamamlandığında daha başarılı olabilmesidir (Asikainen, 2015: 91). Ürün ve hizmet pazarının dinamik doğası, firmaların yeni süreçler ve rutinler de dahil olmak üzere daha iyi ürün ve hizmetlerle yenilik yapmak için yeni yetenekler geliştirmelerini gerektirir (Kostopoulos vd., 2011: 1336). Ek olarak farklı inovasyon kategorileri arasında genellikle yakın bir etkileşim söz konusudur (Hjalager, 2010:4). Diğer taraftan pazar dinamizmi, firmaların dinamik yeteneklerine öncülük etmektedir. Pazar ortamı

ne kadar dinamik olursa firmalar dinamik yeteneklerini daha güçlü bir şekilde sergileyebilirler. (Wang ve Ahmed, 2007:40).

İşletmelerin pazar koşullarına göre gerçekleştirdikleri ürün/hizmet yenilikler verimlilik ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Tung 2012: 95). Bu bağlamda pazarlama inovasyonu, işletmenin ürünlerini tüketici ihtiyaçları, rekabet durumu, maliyetler ve faydalar ile yeniliğin kabulünü anlama temelinde satma yeteneğidir. Bununla birlikte pazarlama inovasyonu, satışları artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi ele almayı, yeni pazarlar açmayı veya bir ürün/hizmeti piyasada yeniden konumlandırmayı hedeflemektedir (Kafetzopoulos ve Psomas 2015: 108). Ayrıca pazarlama inovasyonu, hedef pazar karmasının oluşturularak seçilen pazarlara yönelik olarak en iyi nasıl hizmet edileceğinin geliştirilmesiyle ilgilenir. Dolayısıyla daha iyi ve yeni potansiyel pazarları belirlemek ve hedef pazarlara hizmet vermenin daha iyi ve yeni yollarının belirlenmesi konularına odaklanır (John 1999: 7). Benzer biçimde yenilikçilik uygulamaları karlılık ve verimlilik üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Ayrıca yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın genişletilmesine de katkı sağlamaktadır (Tekin ve Durna, 2012: 94). Hizmet yenilikçiliği konusunda ise kritik husus müşterilerin beklentilerinin karşılanması ile müşterilerin problemlerine yönelik çözümler üretilebilmesidir. Yeni hizmetlerin üretilmemesi ve pazar trendlerinin takip edilmemesi müşteri kaybı ile sonuçlanacaktır (Ecevit Satı, 2013: 72). Bunun yanı sıra yeni hizmetlerin başarılı olabilmesi için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü yeni hizmetler oluşturmanın temel sebebi müşterilerin beklentilerinin karşılanmasıdır (Smith vd., 2007: 370). Bu bilgilerden hareketle dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolünün tespit edilebilmesi için “Dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonu aracı rol üstlenmektedir” hipotezi oluşturulmuştur. Araştırmada ayrıca pazarlama inovasyonun söz konusu ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin test edilmesi için ise “Dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonu aracı rol üstlenmektedir” hipotezi oluşturulmuştur. Diğer taraftan Pikkemaat (2008), Avusturya'daki küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde inovasyonun belirleyicilerini konu aldığı araştırmasında otellerin büyüklüğünün ve kategorizasyonunun inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Otel işletmelerinin büyüklüğü ise bir çok farklı kriter açısından yıldız sayısı ile nitelendirilmektedir. Bu araştırma sonucundan hareketle Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkide yıldız sayısının dolaylı etkisinin test edilebilmesi için ise “Pazarlama

inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının dzenleyici etkisi vardır” hipotezi oluşturulmuştur.



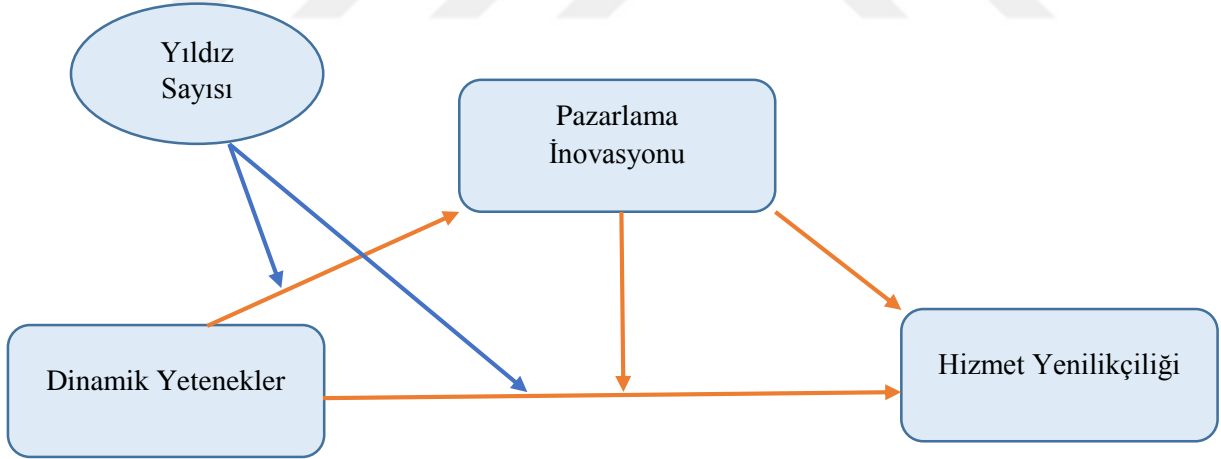
ALTINCI BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma hipotezleri kapsamında oluşturulan araştırma modeli, kullanılan nicel analiz yöntemleri, evren ve örneklem, pilot uygulama sonuçları ile araştırma ölçeklerine ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir.

6.1. Araştırma Modeli

Otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun rolünün tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın bağımsız değişkenini “otel işletmelerinde temel yetenekler” bağımlı değişkenini “hizmet yenilikçiliği” aracı değişkenini ise “pazarlama inovasyonu” oluşturmaktadır. Bununla beraber yapılan bu araştırma nedensel tarama modeline göre tasarlanmıştır. Diğer taraftan yapılan bu araştırma temel felsefesi açısından uygulamalı, amacı bakımından açıklayıcı, yöntem bakımından nicel, süre bakımından kesitsel, analiz birimi bakımından ise birey temelli olarak betimlenebilir. Yapılan literatür araştırması ve ulaşılan sonuçlardan hareketle araştırma modeli aşağıdaki Şekil 7’de gösterildiği gibi oluşturulmuştur.



Şekil 7. Araştırma Modeli

Araştırma modelinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisi, dinamik yeteneklerin pazarlama inovasyonu üzerindeki etkisi pazarlama inovasyonunun hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisi, dinamik yetenekler hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun aracı ve düzenleyici etkileri ile yıldız sayısının düzenleyici etkiler üzerindeki dolaylı etkileri incelenmektedir.

6.2. Evren ve Örneklem

Yapılan bu araştırma zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmelerde yenilikçiliği konu alan araştırmalarda (Hjalager 2002; Sundbo vd., 2007; Lopez-Fernandez vd., 2011) zincir işletmelerin ekonomik imkanlarının ve diğer iç kaynaklarının daha zengin olmalarından dolayı bağımsız otellere göre daha başarılı oldukları ortaya konulmuştur. Diğer taraftan yönetim stratejik yeni hizmet hedeflerinin oluşturulmasından sorumludur. (Salunke vd., 2011: 11). Otel işletmelerinde dinamik yetenekler, pazarlama inovasyonu ve hizmet yenilikçiliği kavramlarının yönetim ve yönetim süreçleri çerçevesinde üst ve orta düzey yöneticilerin faaliyetleri tarafından şekillendirilmesinden dolayı söz konusu pozisyonlarda görev alan yöneticilere ulaşılmasının gerekli olduğu değerlendirilmiştir. Bu bağlamda otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun rolünü tespit etmeye yönelik olarak gerçekleştirilecek olan bu araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin üst ve orta yöneticileri oluşturmaktadır. Söz konusu yöneticilerin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından belirli bir örneklem üzerinden araştırmanın yapılması uygun görülmüştür. Örneklem yöntemi olarak tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem grubunun evreni temsil etme gücünün hesaplanması için öncelikle Türkiye Otelciler Birliği (2019), yılı araştırması dikkate alınmıştır. Bu araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren 15 ve üzeri otel işletmesini bünyesinde bulunduran 10 farklı zincir otel markası bulunmaktadır. Bu markalara bağlı toplam otel işletmesi sayısı ise 345 tir. Söz konusu zincir işletmelerin şubelerinde görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler araştırmanın evreni olarak kabul edilmiştir. Evreni oluşturan üst ve orta düzey yönetici sayısının belirlenmesi için Zorlu vd. (2016), tarafından gerçekleştirilen çalışma temel alınmıştır. Bu araştırmaya göre büyük bir otel işletmesinde genel müdüre bağlı dokuz temel departman yöneticisinin (satış-pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, teknik hizmetler, güvenlik ve gece müdürü) olması gerektiği belirtilmiştir. Buradan hareketle söz konusu işletmelerde toplam 3105 yöneticinin olması gerektiği hesaplanmıştır. 3105 kişiden oluşan bir araştırma evrenini temsil eden örneklem sayısı ise 346’dır ($p < 0.05$) (Gürbüz ve Şahin, 2018: 130). Anket uygulaması sonucunda ise ulaşılan 437 anket formundan eksik ya da hatalı doldurulan 41’i analizlere dahil edilmemiş böylece geriye kalan 396 form üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

6.3. Veri Toplama Araçları

Otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkide pazarlama inovasyonunun aracı etkisini tespit etmek amacı ile gerçekleştirilen bu araştırmada

araştırma verilerine anket tekniği kullanılarak ulaşılmıştır. Anketler e-mail, docs.google.com adresinde oluşturulmuş olan online anket formu ve yüz yüze görüşmeler aracılığı ile cevaplandırılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmakta olup Ek 1’de sunulmuştur. Anket formunun birinci bölümünde otel işletmelerinin nitelikleri ve otel yöneticilerinin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik dokuz ifade, ikinci bölümünde pazarlama inovasyonuna yönelik sekiz ifade, üçüncü bölümünde dinamik yeteneklere yönelik on dokuz ifade ve dördüncü bölümünde hizmet yenilikçiliğine ilişkin on beş ifade yer almaktadır.

6.3.1. Araştırma Ölçekleri

6.3.1.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği

Gerçekleştirilecek olan bu araştırmanın bağımsız değişkeni dinamik yeteneklerdir. Söz konusu değişkenin ölçümü için Pavlou ve El Sawy tarafından geliştirilen 19 ifadeden oluşan dinamik yetenekler ölçeği kullanılacaktır. Söz konusu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) $\alpha=0,91$ olarak tespit edilmiştir. Dinamik yetenekler ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde toplam varyansın % 79’unu açıklayan dört faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Dinamik yetenekler ölçeğinde yer alan faktörler ise algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon olarak ifade edilmiştir. Algılama yeteneği dört madde, öğrenme yeteneği beş madde, entegrasyon yeteneği beş madde ve koordinasyon yeteneği ise yine beş madde ile ölçülmüştür. Ölçek maddeleri “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” şeklindeki 5’li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir.

6.3.1.2. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği

Gerçekleştirilecek olan bu araştırmanın bağımlı değişkeni hizmet yenilikçiliğidir. Organizasyon yapısı, iletişim ağları ve çalışma süreçleri yeni hizmet geliştirme süreci ile iç içedir (Stevens ve Dimitriadis, 2004: 1075). Diğer taraftan hizmetlerde yapılan yenilikler tesadüfi olmamakla beraber işletme yönetimi tarafından belirli bir süreç kapsamında şekillendirilmektedir (Edgett, 1994: 48). Bu sebeplerden dolayı söz konusu değişkenin ölçümü için Nasution ve Mavondo (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek hizmet yenilikçiliğinin unsurlarını (insan, süreçler ve yönetim) kapsadığı için tercih edilmiştir. Söz konusu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) $\alpha=0,95$ olarak tespit edilmiştir. Hizmet yenilikçiliği ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde toplam varyansın % 48’ini açıklayan üç faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Hizmet

yenilikçiliği ölçeğinde yer alan faktörler ise süreç inovasyonu, hizmet inovasyonu ve yönetim inovasyonudur. Ölçek maddeleri “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” şeklindeki 5’li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir.

6.3.1.3. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği

Gerçekleştirilecek olan bu araştırmanın aracı değişkeni pazarlama inovasyonudur. Söz konusu değişkenin ölçümü için Sok vd., (2013) ile Deshpande vd., (1993)’ün çalışmalarından yola çıkarak hazırlanarak Aksoy (2017) tarafından geliştirilen pazarlama inovasyonu ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) $\alpha = 0,93$ olarak tespit edilmiştir. Ölçek sekiz maddeden oluşmakta ve tek faktörlü bir yapıya sahiptir. Ölçek maddeleri “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” şeklindeki 5’li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir.

6.3.2. Araştırma Ölçeklerine Yönelik Uzman Görüşü Alınması

Ölçek uyarlamasının tercih edilmesinin yeni bir ölçek geliştirmeye göre bir takım avantajları söz konusudur. Bu avantajlar özellikle zaman ve maliyet hususlarında ön plan çıkmaktadır. Bununla birlikte asıl ölçeğin iyi bilinen bir ölçek olması durumunda duyulacak güven yeni geliştirilecek ölçeğe göre daha yüksektir. Ayrıca ölçümü yapılacak olan yapının tüm kültürlerde aynı anlama gelip gelmediğinin de sorgulanması gerekmektedir. Bunun için yapılacak düzeltmeler ile ortak bir yapının oluşturulması gerekmektedir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 40-41). Çeviri aşamasına geçilmeden önce değerlendirilmesi gereken en önemli husus araştırma konusunu en iyi biçimde temsil eden güvenilirlik ve geçerliği doğrulanmış olan ölçeğin tercih edilmiş olmasıdır (Akbaş ve Korkmaz, 2007: 15). Bu bağlamda araştırma ölçekleri ilk olarak uzman bir çevirmen tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Ulaşılan çeviri uzman bir akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Bu aşamadan sonra ulaşılan maddeler alanında uzman iki farklı akademisyene gönderilmiş ve ölçek maddelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu durumun sebebi çevirisi yapılan anket maddelerinin otel yöneticileri tarafından anlaşılır düzeye getirilmesidir. Ölçeklerin Türkçe çevirileri ve uzman görüşü alındıktan sonra ulaşılan ölçek maddeleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Ölçek İfadelerinin Türkçe Çevirileri İle Uzman Görüşlerine Dayalı Değişiklikler

İfadelerin Türkçe Çevirisi	Uzman Görüşü Sonrası Nihai İfadeler
Pazarlama İnovasyonu Ölçeği	
1 Yeni iş fırsatlarını belirlemek için çevreyi sık sık tarıyoruz.	1.Yeni iş fırsatlarını belirlemek için çevreyi sık sık tarıyoruz.
2 İş ortamımızdaki değişikliklerin müşteriler üzerindeki olası etkisini periyodik olarak gözden geçiriyoruz.	2.İş ortamımızdaki değişikliklerin müşteriler üzerindeki olası etkilerini periyodik olarak gözden geçiriyoruz.
3 Müşterilerin istediklerine uygun olduklarından emin olmak için hizmet geliştirme çabalarımızı sık sık gözden geçiriyoruz.	3. Müşterilerin isteklerine uygun olduklarından emin olmak için hizmet geliştirme çabalarımızı sık sık gözden geçiriyoruz.
4 Yeni hizmetler için fikirler uygulamak ve mevcut hizmetlerimizi geliştirmek için çok zaman harcıyoruz.	4. Yeni hizmetler için fikirler uygulamak ve mevcut hizmetlerimizi geliştirmek için çok zaman harcıyoruz.
5 Yeni bilgi ve bilgiyi tanımlamak, değer vermek ve almak için etkili rutinlerimiz var.	5.Yeni bilgiyi tanımlamak, değer vermek ve içe aktarmak için etkin rutinelere sahibiz.
6 Yeni bilgi ve bilgiyi özümsemek için uygun rutinlerimiz var.	6.Yeni bilgiyi özümsemek için yeterli rutinlerimiz var.
7 Mevcut bilgileri yeni bilgiye dönüştürmede etkiliyiz.	7.Mevcut bilgileri yeni bilgiye dönüştürmede etkiliyiz.
Dinamik Yetenekler Ölçeği	
8 Yeni hizmetlerde bilgiyi kullanmada etkiliyiz.	8.Yeni hizmetlerde bilgiyi kullanmada etkiliyiz.
9 Hizmet geliştirmeyi etkileme potansiyeline sahip yeni bilgiler geliştirmede etkiliyiz.	9. Hizmet geliştirmeyi etkileme potansiyeline sahip yeni bilgiler geliştirmede etkiliyiz.
10.Gruba bireysel girdilerimize katkıda bulunacağız.	10. Çalışanların bireysel katkıları çalışma grupları aracılığıyla yönlendirilir.
11.Birbirimizin görev ve sorumlulukları hakkında küresel bir anlayışa sahibiz.	11. Çalışanlar birbirlerinin görev ve sorumlulukları hakkında evrensel bir anlayışa sahiptirler.
12. Gruptaki kimin işimizle ilgili özel beceri ve bilgiye sahip olduğunu tamamen biliyoruz.	12. Çalışanlar arasında kimlerin işimizle ilgili özel beceri ve bilgiye sahip olduğunun farkındayız.
13. Değişen koşulları karşılamak için eylemlerimizi birbirleriyle dikkatlice ilişkilendiriyoruz.	13. Değişen koşullara uyum sağlamak için çalışanlar arasındaki eylemleri dikkatlice ilişkilendiriyoruz.
14. Grup üyeleri faaliyetlerini başarılı bir şekilde birbirine bağlamayı başarır.	14. Çalışanlar faaliyetlerini birbirine bağlamayı başarıyor.
15. İşimizin çıktısının başkalarının çalışmaları ile senkronize olmasını sağlıyoruz.	15. Her çalışanın çalışma çıktısının, grubun geri kalanının çıktılarıyla uyumlu olmasını sağlıyoruz.
16.Grubumuzda kaynakların uygun bir şekilde tahsis edilmesini sağlıyoruz (ör. Bilgi, zaman, raporlar).	16. Kaynakların (bilgi, rapor vs.) uygun bir şekilde tahsis edilmesini sağlıyoruz.
17. Grup üyeleri, görevle ilgili bilgi ve becerileri ile orantılı görevlere atanır.	17. Çalışanlar, bilgi ve becerileri ile orantılı görevlere atanırlar.
18. Grup üyeleri uzmanlığı ve çalışma süreçleri arasında uyumluluk olmasını sağlıyoruz.	18. Çalışanların uzmanlıkları ile yürüttükleri iş süreçleri uyumludur.

Tablo 5. Devamı Ölçek İfadelerinin Türkçe Çevirileri İle Uzman Görüşlerine Dayalı Değişiklikler

19. Genel olarak, grubumuz iyi koordine edilmiştir.	19. Genel olarak, çalışanlarımız iyi koordine edilmiştir.
Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği	
20. İş süreçlerimizi dünya standartlarında sürekli olarak karşılaştırıyoruz	20. İş süreçlerimizi dünya standartları ile sürekli olarak karşılaştırıyoruz
21. Verimliliği artırmak için iş uygulamaları sürekli güncellenir	21. Verimliliği artırmak için iş uygulamalarımız sürekli güncellenir.
22. Hizmet kalitesini artırmak için teknolojiyi sürekli kullanıyoruz	22. Hizmet kalitesini artırmak için teknolojiyi sürekli kullanıyoruz
23. Kuruluşumuz yeni iş uygulamaları geliştirmeye büyük yatırım yapıyor	23. Kuruluşumuz yeni iş uygulamaları geliştirmeye büyük yatırım yapıyor.
24. Çalışanlarımızı sürekli gelişen endüstri teknolojileri konusunda eğitiyoruz	24. Kuruluşumuz çalışanlarımızı gelişen teknolojiler konusunda sürekli eğitiyor.
25. Organizasyonumuz pazara birçok yeni hizmet sundu	25. Kuruluşumuz pazara birçok yeni hizmet sundu.
26. Kuruluşumuz mevcut hizmetlerde birçok değişiklik yaptı	26. Kuruluşumuz mevcut hizmetlerde birçok değişiklik yaptı.
27. Kuruluşumuz sürekli yeni hizmetler bulmaya çalışıyor	27. Kuruluşumuz sürekli yeni hizmetler bulmaya çalışıyor.
28. Organizasyonumuz rakiplerimizden daha fazla yeni hizmet sundu	28. Kuruluşumuz rakiplerimizden daha fazla yeni hizmet sundu.
29. Sunulan yeni hizmetler sektörde önemli değişikliklere neden oldu	29. Sunduğumuz yeni hizmetler sektörde önemli değişikliklere neden oldu.
30. İş dünyamızdaki yenilikleri yönetmenin sürekli yeni yollarını sunuyoruz	30. Çalışma ortamındaki yenilikleri yönetmenin yeni yollarını sunuyoruz.
31. Kuruluşumuz idari prosedürlerin güncellenmesine yatırım yapmaktadır	31. İşletmemiz idari prosedürlerin güncellenmesine yatırım yapmaktadır.
32. Yönetim, idari sistemleri iyileştirmek için sürekli yeni yollar arar	32. Yönetim, idari sistemleri iyileştirmek için sürekli yeni yollar arar.
33. Kuruluşumuz, çalışanları inisiyatif kullanmaya teşvik ediyor	33. Kuruluşumuz, çalışanları inisiyatif kullanmaya teşvik ediyor.
34. Rakiplerimiz idari sistemlerimizi bir referans olarak kullanıyor	34. Rakiplerimiz idari sistemlerimizi referans olarak kullanıyor.
35. Pazarlama programlarımızı pazarın önünde kalmak için yeniliyoruz.	35. Pazarlama programlarımızı pazarın önünde kalmak için yeniliyoruz.
36. Müşterilerle ilişkileri kurmak ve geliştirmek için yeni yollar bulmaya çalışıyoruz.	36. Müşteri ilişkileri kurmak ve geliştirmek için yeni yollar bulmaya çalışıyoruz.
37. Satış teknikleri her zaman gözden geçirilir ve yeni yöntemler bulunmaya çalışılır.	37. Satış teknikleri her zaman gözden geçirilir ve yeni yöntemler bulunmaya çalışılır.
38. Yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz.	38. Yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz.
39. Yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını arıyoruz.	39. Yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını arıyoruz.
40. Ürün/hizmet tasarımı müşteri ihtiyaçlarına göre sürekli yenilenir.	40. Ürün/hizmet tasarımı müşteri ihtiyaçlarına göre sürekli yenilenir.
41. Promosyon yöntemlerimizi ve araçlarımızı geliştirmenin yollarını arıyoruz.	41. Promosyon yöntemlerimizi ve araçlarımızı geliştirmenin yollarını arıyoruz.

6.4. Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi

Pilot uygulamanın kimler üzerinde uygulanacağı hedef gruba ve ölçülecek olan değişkene bağlıdır (Çapık vd., 2018: 206). Pilot uygulamanın yapılacağı örneklem kümesi ise ölçeğin uygulanacağı kütle ile homojen yapıda olmalıdır. Bununla birlikte yapılan araştırmanın amacı ve hassasiyeti paralelinde pilot uygulamanın gerçekleştirileceği örneklem sayısı 5-10 ya 50-100 arasında olmalıdır (Altunışık, 2008: 10). Diğer taraftan ölçek uyarlamaya yönelik olarak literatür, uyarlamanın beş temel aşamayı içerdiğini göstermektedir Bu aşamalar şunlardır (Borsa vd., 2012: 424):

- (1) Kaynak dilden hedef dile çeviri,
- (2) Tercüme edilmiş versiyonların sentezi,
- (3) Sentezlenmiş versiyonun uzman tarafından analizi,
- (4) Geri çeviri,
- (5) Pilot çalışma.

Yapılan bu araştırmada bahsi geçen ilk dört aşamanın tamamlanmasından sonra pilot uygulamaya geçilmiştir. Anket formunun nihai şekli 1 Haziran- 1 Ağustos 2020 tarihleri arasında Gaziantep’te faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde görev yapan seksen yöneticiye gönderilmiştir. Eksik ya da yanlış doldurulan on anket formu pilot uygulama analizlerine dahil edilmeyerek yetmiş anket formu üzerinden pilot uygulama verileri analiz edilmiştir. Pilot uygulamaya katılan yöneticilere yönelik demografik bilgiler ise Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Pilot Uygulamaya Yönelik Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	67	95,7	100,0
Kadın	3	4,3	4,3
Toplam	70	100	
Yaş			
25 ve altı	8	11,4	11,4
26-35	28	40,0	51,4
36-45	30	42,9	94,3
46 ve üzeri	4	5,7	100,0
Toplam	70	100	

Tablo 6. Devamı Pilot Uygulamaya Yönelik Demografik Bilgiler

Eğitim Durumu			
Ortaokul-Lise	17	24,3	24,3
Ön lisans	20	28,6	52,9
Lisans	26	37,1	90,0
Lisansüstü	7	10,0	100,0
Toplam	70	100	
Departman			
Genel müdür	7	10,0	10,0
Genel müdür yrd.	2	2,9	12,9
Yiyecek içecek	9	12,9	25,7
Satış-pazarlama	6	8,6	34,3
Muhasebe	1	1,4	35,7
Ön büro	6	8,6	44,3
Kat hizmetleri	2	2,9	47,1
İnsan kaynakları	5	7,1	54,3
Teknik hizmetler	3	4,3	58,6
Gece müdürü	4	5,7	64,3
Diğer	24	34,3	98,6
Satın alma	1	1,4	100
Toplam	70	100	
Yıldız sayısı			
Beş yıldız	40	57,1	57,1
Dört yıldız	29	41,4	98,6
Üç yıldız	1	1,4	100
Toplam	70	100	

6.4.1. Pilot Uygulama Normal Dağılım Testi

Pilot uygulama kapsamında değişkenlerin normal dağılım koşullarını karşılayıp karşılamadığına yönelik sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Değişkenlerin Çarpıklık Basıklık Testi Sonuçları

Değişken	Kurtosis	Skewness
Dinamik Yetenekler	- ,679	- ,573
Hizmet Yenilikçiliği	- 1,179	,248
Pazarlama İnovasyonu	2,339	-1,398

Tablo 7’de değişkenlerin basıklık çarpıklık değerleri gösterilmiştir. Bununla yetinilmeyip dinamik yetenekler ölçeğine yönelik normal dağılımın tespit edilebilmesi için yapılan Kolmogorov-Smirnov (N>30) testi sonucunda ise $z=1,104$ ve $p= ,175$ olarak hesaplanmış, p değerinin 0,5’ten büyük olduğu görülmüş dolayısıyla ölçeğin normal dağılım koşullarını karşıladığı tespit edilmiştir. Hizmet yenilikçiliği ölçeğine yönelik Kolmogorov-Smirnov (N>30) testi sonucunda ise $z=1,324$ ve $p=,060$ olarak hesaplanmış, p değerinin 0,5’ten büyük olduğu görülmüş dolayısıyla ölçeğin normal dağılım koşullarını karşıladığı tespit edilmiştir. Pazarlama inovasyonu ölçeği ise tek faktörlü bir yapıya sahip olmakla birlikte basıklık çarpıklık değerleri (Kurtosis: 2,339; Skewness: -1,398) olarak tespit edilmiştir.

6.4.2. Pilot Uygulama Keşfedici Faktör Analizleri

Bu bölümde gerçekleştirilen pilot uygulama kapsamında ölçekler üzerinde yapılan keşfedici faktör analizlerine yer verilmiştir.

6.4.2.1. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Araştırma kapsamında yapılan pilot uygulama kapsamında bağımsız değişken olarak kabul edilen dinamik yetenekler ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi için söz konusu ölçek keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Keşfedici faktör analizi gerçekleştirilirken Varimax döndürme yöntemi kullanılmış bunun yanında ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağlayıp sağlamadığının belirlenebilmesi için ise KMO ve Bartlett Küresellik testleri gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama kapsamında dinamik yetenekler ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Küresellik test sonuçları ise Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testleri		
KMO Testi Sonucu		0,847
Bartlett Testi Sonuçları	Ki-kare	886,668
	df	153
	Sig	0.000

Tablo 8'e göre dinamik yetenekler ölçeğinin KMO değerinin $\alpha=0,847$ Bartlett küresellik testi sonuçları ise ($x^2:886,668$, sd:171, p:0.00, $p<0.05$) olarak hesaplanmış dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşulunu (doğrusallık) sağladığı da tespit edilmiştir. Söz konusu ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranları is Tablo 9'de gösterilmiştir.

Tablo 9. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplam Çıkarım			Karesi Alınmış Toplam Rotasyon		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	8,721	48,451	48,451	8,721	48,451	48,451	4,323	24,018	24,018
2	1,927	10,703	59,154	1,927	10,703	59,154	3,973	22,073	46,091
3	1,080	5,999	65,153	1,080	5,999	65,153	2,252	12,511	58,602
4	1,050	5,834	70,986	1,050	5,834	70,986	2,229	12,384	70,986

Buna göre gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda ulaşılan dört faktörlü yapının toplam varyansın %70,986'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Dinamik yetenekler ölçeğine ilişkin döndürülmüş bileşenler matrisine ilişkin değerler ise Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Öğrenme	Koord.	Kavrama	Entegre
ÖY23	,804			
ÖY18	,748			
ÖY26	,725			
ÖY22	,689			
ÖY19	,636			
ÖY21	,584			
ÖY20	,564			
KY12		,839		
KY10		,806		

Tablo 10. Devamı Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

KY13		,717		
KY11		,714		
KY15		,614		
KVY24			,794	
KVY9			,738	
KVY25			,712	
EY17				,804
EY8				,723
EY16				,551

Tablo 10'a göre yapılan keşfedici faktör analizinde tespit edilen dört faktörlü yapıda faktör yüklerinin ,551 ile ,839 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde 14. madde binişik nitelikte olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bununla birlikte öğrenme yeteneği faktörünün faktör yüklerinin ,564 - ,804 arasında, koordinasyon faktörünün faktör yüklerinin ,614 - ,839 arasında, kavrama yeteneği faktörünün faktör yüklerinin ,712 - ,794 arasında, entegrasyon yeteneği faktörünün faktör yüklerinin ,658 - ,847 arasında ve algılama yeteneği faktörünün faktör yüklerinin ,551 - ,804 arasında olduğu belirlenmiştir.

6.4.2.2. Pilot Uygulama Hizmet Yenilikçiliği Keşfedici Faktör Analizi

Gerçekleştirilen pilot uygulama kapsamında bağımlı değişken olarak kabul edilen hizmet yenilikçiliği ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi için söz konusu ölçek keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Pilot uygulama keşfedici faktör analizi gerçekleştirilirken Varimax döndürme yöntemi kullanılmış bunun yanında ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşulunu (doğrusallık) sağlayıp sağlamadığının belirlenebilmesi için ise KMO ve Bartlett Küresellik testleri gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama hizmet yenilikçiliği ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Küresellik test sonuçları ise Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Pilot Uygulama Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett testi sonuçları

KMO ve Bartlett Testleri		
KMO Testi Sonucu		0,888
Bartlett Testi Sonuçları	Ki-kare	749,174
	df	105
	Sig	0.000

Tablo 11'e göre hizmet yenilikçiliği ölçeğinin KMO değerinin $\alpha=0,888$ Bartlett küresellik testi sonuçları ise ($\chi^2:749,174$, sd:105, p:0.000, $p<0.05$) olarak hesaplanmış dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağladığı tespit edilmiştir. Söz konusu ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranları is Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Pilot Uygulama Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplam Çıkarım			Karesi Alınmış Toplam Rotasyon		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	8,136	54,239	54,239	8,136	54,239	54,239	5,795	38,631	38,631
2	1,300	8,664	62,903	1,300	8,664	62,903	2,474	16,492	55,123
3	1,053	7,022	69,925	1,053	7,022	69,925	2,220	14,802	69,925

Tablo 12'ye göre gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda ulaşılan üç faktörlü yapının toplam varyansın %69,925'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Hizmet yenilikçiliği ölçeğine ilişkin döndürülmüş bileşenler matrisine ilişkin değerler ise Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Pilot Uygulama Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	FAKTÖRLER		
	Hizmet inovasyonu	Yönetim inovasyonu	Süreç inovasyonu
Hİ35	,858		
Hİ36	,857		
Hİ41	,817		
Hİ37	,804		
Hİ39	,710		
Hİ38	,709		
Hİ32	,690		
Hİ34	,685		
Hİ40	,626		
Yİ29		,818	
Yİ30		,782	
Yİ31		,653	
Sİ27			,863
Sİ28			,738
Sİ33			,557

Tablo 13'e göre yapılan pilot uygulama keşfedici faktör analizinde tespit edilen üç faktörlü yapıda faktör yüklerinin ,557 ile ,863 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçekten madde çıkarılmamıştır. Bununla birlikte hizmet inovasyonu faktörünün faktör yüklerinin ,626 - ,858 arasında, yönetim inovasyonu faktörünün faktör yüklerinin ,653 - ,818 arasında süreç inovasyonu faktörünün faktör yüklerinin ise ,557 - ,863 arasında olduğu belirlenmiştir.

6.4.2.3. Pilot Uygulama Pazarlama İnovasyonu Keşfedici Faktör Analizi

Pilot uygulama kapsamında pazarlama inovasyonu ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi için söz konusu ölçek keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Keşfedici faktör analizi gerçekleştirilirken Varimax döndürme yöntemi kullanılmış bunun yanında ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşulunu (doğrusallık) sağlayıp sağlamadığının belirlenebilmesi için ise KMO ve Bartlett Küresellik testleri gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama hizmet yenilikçiliği ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Küresellik test sonuçları ise Tablo 14'te da gösterilmiştir.

Tablo 14. Pilot Uygulama Pazarlama İnovasyonu Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett testi sonuçları

KMO ve Bartlett Testleri		
KMO Testi Sonucu		0,897
Bartlett Testi Sonuçları	Ki-kare	245,687
	df	21
	Sig	0.000

Tablo 14'e göre pazarlama inovasyonu ölçeğinin KMO değerinin $\alpha=0,897$ Bartlett küresellik testi sonuçları ise (χ^2 : 245,687, sd:21, p:0.000, $p<0.05$) olarak hesaplanmış dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşulunu (doğrusallık) sağladığı tespit edilmiştir. Söz konusu ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Pilot Uygulama Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplam Çıkarım		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	4,261	60,866	60,866	4,261	60,866	60,866

Tablo 15'e göre gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda ulaşılan tek faktörlü yapının toplam varyansın %60,886'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Pazarlama inovasyonu ölçeğine ilişkin döndürülmüş bileşenler matrisine ilişkin değerler ise Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Pilot Uygulama Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Pazarlama İnovasyonu Faktörü	
Pİ 4	,900
Pİ 2	,819
Pİ 7	,801
Pİ 5	,799
Pİ 3	,758
Pİ 1	,686
Pİ 6	,676

Tablo 16'ya göre yapılan keşfedici faktör analizinde ölçeğin aslına uygun olarak tespit edilen tek faktörlü yapıda faktör yüklerinin ,676 ile ,900 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçekten madde çıkarılmamıştır.

6.4.3. Pilot Uygulama Güvenilirlik Testi

Pilot uygulama kapsamına her bir ölçek için ayrı ayrı güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Pazarlama inovasyonu ölçeğine yönelik olarak Cronbach's Alpha değeri 0,885 olarak, dinamik yetenekler ölçeğine yönelik olarak Cronbach's Alpha değeri 0,934 ve hizmet yenilikçiliği ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,936 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayısının belirlenmesi için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,00 ile 0,39 arasında ise ölçüm güvenilir değil 0,40 ile 0,59 arasında ise ölçümün güvenilirliği düşük 0,60 ile 0,79 arasında ise ölçüm güvenilir ve 0,80 ile 1,00 arasında ise ölçüm yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Akbulut, 2010: 80). Buna göre anket formunda yer alan ölçekler pilot uygulamaya yönelik olarak yüksek derecede güvenilir niteliktedir.

6.5. Ölçeklerin Uygulanması

Araştırmanın bu bölümünde esas uygulama kapsamında ulaşılan veriler sunulmuştur.

6.5.1. Araştırma Metodolojisi

Sosyal bilim araştırmalarında araştırmacılar genellikle daha önceden yapılan çalışmalarda kullanılan ölçekleri kullanmaktadırlar. Bu durum hem kaynak ve zaman açısından tasarruf edilmesini sağlarken hem de önceki çalışma sonuçları ile karşılaştırma yapılmasını kolaylaştırmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 342). Otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile

hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun aracı etkisinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada verilerin toplanması aşamasından önce anket formunun uygulanabilirliğini ve güvenilirliğini test etmek amacıyla yetmiş adet anket formu ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama sonrasında araştırma kapsamında elde edilecek olan veri seti analiz edilmeden önce SPSS 23 paket programında üç ölçeğin güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alfa) ayrı ayrı hesaplanmıştır. Sonrasında ölçeğin geneli için Cronbach Alfa değeri hesaplanarak veriler normallik testine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin geçerliklerini test etmek için ise keşfedici faktör analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizleri sosyal bilimlerde ölçümün geçerliğini ve kalitesini ortaya koyma amaçlı gerçekleştirilmektedir. Faktör analizi temelinde iki uygulama söz konusudur. Bunlardan birincisi yeni geliştirilmiş ya da farklı bir dilden çevrilmiş bir ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen keşfedici faktör analizidir. İkincisi ise daha önceden kullanılan bir ölçeğin yeniden kullanımında orijinal yapıya ne kadar uyduğunu test eden doğrulayıcı faktör analizidir. Keşfedici faktör analizi gözlenip ölçülebilen çok sayıda özelliğin arka planında yer alan gerçek sebep ve gizli boyutları tespit etmeye yaramaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Daha net bir ifade ile açıklamak gerekirse birçok maddeden meydana gelen bir ölçme aracını alt başlıklara bölmeye, maddeleri göstermiş oldukları benzer nitelikler açısından alt gruplar altında toplamaya katkı sağlar (Akbulut, 2010: 84). Bununla birlikte her veri seti keşfedici faktör analizine uygun olmayabilir. Uygunluk koşullarının sağlanması için bir takım ön koşulların sağlanmış olması gerekmektedir (Kalaycı, 2014: 321). Örneklem büyüklüğü bu koşullar arasında ilk sırayı almaktadır. Comrey ve Lee (1992), keşfedici faktör analizi için 100 katılımcının yetersiz 200'ün ortalama 300'ü iyi 500'ü çok iyi ve 1000 katılımcıyı ise mükemmel olarak nitelemektedirler. Kline (1994), faktör sayısının az olduğu durumlarda 100 örneklem sayısının yeterli olduğunu ancak güvenilir sonuçlar için 200 örneklem sayısının gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Diğer taraftan gözlenen değişken sayısının beş katı kadar örneklem büyüklüğünün keşfedici faktör analizi açısından yeterli olduğu da ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 480). Keşfedici faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan diğer ön koşullar ise şunlardır (Gürbüz ve Şahin, 2018:319):

- Keşfedici faktör analizi parametrik veriler üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle ölçekler eşit aralıklı olarak oluşturulmuş olmalıdır.
- Keşfedici faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için veri setinin normal dağılım koşullarını karşılamış olması gerekmektedir. Ayrıca çok değişkenli normallik şartları da karşılanmış olmalıdır.

- Keşfedici faktör analizi için ilişkilerin doğrusal nitelikte olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile değişkenler arası korelasyonlar orta büyüklükte olmalıdır.
- Keşfedici faktör analizi için en az üç değişken gerekmektedir. Her bir faktör altında en az üç madde yer almalıdır.

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenebilmesi için üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi korelasyon analizidir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda istenen durum değişkenler arasında yüksek ilişkinin tespit edilmesidir. Korelasyon katsayısının yüksek tespit edilmesi ortak faktörlerin farklı biçimlerdeki ölçümlerinin var olduğunu gösterir. Düşük ilişki durumunda değişkenlerin ortak faktör oluşturabilmesi mümkün olmayabilir. İkinci yöntem Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği testidir. Bu test ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile gözlenen korelasyon sayılarının büyüklüğü karşılaştırılır (Kalaycı, 2014: 321). KMO oranı 0 ile 1 arasında değerler alabilmektedir. Bununla beraber KMO oranının en az 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir (Akbulut, 2010:87). KMO oranları ve bu oranlara yönelik değerlendirmeler Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. KMO Oranları Ve Bu Oranlara Yönelik Değerlendirmeler

KMO Değeri	Değerlendirme
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50 altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Kalaycı, 2014: 322

Veri setinin keşfedici faktör analizine uygunluğunu test eden diğer yöntem ise Bartlett testidir. Bartlett küresellik (sphericity) testi ile verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediği test edilmeye çalışılır. Bartlett testinde $p < 0.05$ olarak hesaplanması keşfedici faktör analizi için korelasyonun yeterli olduğu şeklinde yorumlanır. Keşfedici faktör analizinin ilk etabında ölçekteki tüm maddeler analize dahil edilmektedir. Ancak madde silme işlemi sık karşılaşılan bir durumdur. Madde atmak matematiksel olarak kolay görünse de araştırmacı için oldukça zor bir karar almayı gerektirir. Maddelerden her biri özel bir durumu tespit etmeye

yönelik olduğundan madde çıkarılması için uzman bir grupla tartışarak karar verilmelidir (Akbulut, 2010: 99).

Keşfedici faktör analizi verilerin kaç başlık altında toplanacağını tespit etmeyi sağlayan bir araç olarak yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Diğer taraftan bu yöntem ölçüm hatalarını kontrol etme açısından doğrulayıcı faktör analizine göre yetersiz kalabilmektedir (Akbulut, 2010: 85). Dolayısıyla keşfedici faktör analizinde değişken gruplarının hangi faktörler ile yüksek derecede ilişkili olup olmadığı belirlenirken doğrulayıcı faktör analizinde faktör analizinin temel alındığı hipotezler test edilebilmekle birlikte değişken gruplarının faktörler altında yeterince temsil edilip edilmediği de test edilir (Özdamar, 2013: 236). Bu bağlamda keşfedici faktör analizinin keşfedici doğrulayıcı faktör analizinin ise doğrulayıcı nitelikte olduğu söylenilebilir. Keşfedici faktör analizi ile faktör yapısının belirlenmesinden sonra doğrulayıcı faktör analizi ile öngörülen kuramsal yapı doğrulanmaya çalışılır. Buradan hareketle doğrulayıcı faktör analizinin bir ölçüm modeli olduğu söylenilebilir. Ek olarak doğrulayıcı faktör analizi yeni geliştirilen bir ölçeğin yapısal (birleşim, ayrışım ve faktöriyel geçerlilik) geçerliliğinin ortaya konulması ile birlikte yapısal ölçüm testlerinde kullanılmaktadır. Akademik bir araştırmada kullanılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanması o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğu anlamına gelmektedir. Farklı bir ifade ile doğrulayıcı faktör analizi bir ölçeğin geçerliliğine dair kanıtlar içerir. Diğer taraftan doğrulayıcı faktör analizi tek faktörlü, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizinde örtük faktöre ilişkin tüm gözlenen değişkenler tek faktör altında toplanır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde ortak varyansı benzer nitelikte olan gözlenen değişkenler aynı faktör altında toplanır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde ise görece bağımsız faktörler bir araya getirilip daha kapsayıcı bir faktör altında toplanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 342-343). Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik çalışmalarında kullanılan indeksler ve ilgili açıklamalar ise aşağıda özetlenmiştir (Gürbüz, 2019a: 34):

- **X^2 (CMIN-Ki Kare Uyum İyiliği Değeri):** Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. Anlamsız olması modele ilişkin kovaryansların benzer olduğunu ifade eder.
- **X^2/df :** X^2 değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiği için serbestlik değerine nazaran daha güvenilir sonuçlara ulaşılır.
- **RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü):** Serbestlik derecesini temel alarak modele ilişkin örneklem kovaryansı ile olan uyumu test eder.

- **SRMR:** Evrene ilişkin kovaryans matrisi ile örnekleme ilişkin kovaryans matrisi arasındaki artık kovaryansları sınar.
- **CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi):** Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğü temelinde test edilen modeli temel modele göre sınar.
- **NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi):** CFI değerinden farklı olarak X^2 dağılımının şartlarından bağımsız bir şekilde karşılaştırma yapar.
- **TLI (Normlaştırılmamış Uyum indeksi):** NFI değerini serbestlik derecesine göre açıklar.
- **IFI:** Modelin karmaşıklık derecesi ile örneklem büyüklüğü arasındaki uyumu test eder.
- **GFI (İyilik Uyum İndeksi):** Örneklem büyüklüğünden bağımsız bir şekilde model uyumunu test eder.
- **AGFI (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi):** GFI değerinin serbestlik derecesine ayarlanmış şeklidir.

Yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarının ilk aşamasında konuya ilişkin teorik altyapı temelinde araştırma modeli belirlenir. İkinci aşamada diyagramlar aracılığı ile yapısal eşitlikler tanımlanır. Üçüncü aşamada belirlenen örneklem üzerinden veriler toplanır. Dördüncü aşamaya geçildiğinde ise eşitliklerde var olan parametrelerin tahminlemesi gerçekleştirilir. Son aşamada ise uyum indeksleri değerlendirilerek model kabul ya da reddedilir. Gerekli olduğu durumlarda ise modifikasyonlar yapılarak test yenilenebilir (Yılmaz ve Varol, 2015: 30). Kabul edilebilir ve iyi uyuma karşılık gelen model indeks değerleri ise Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Uyum İyiliğine İlişkin İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df	<3	$3 < x^2/df < 5$
RMSEA	<0,05	<0,08
CFI	>0,95	>0,90
GFI	>0,95	>0,90
AGFI	>0,95	>0,90
NFI	>0,95	>0,90
TLI	>0,95	>0,95

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018: 345

Yapısal eşitlik modellemesini (YEM) keşfedici faktör analizi ve regresyon analizi gibi çok değişkenli diğer analizlerden ayıran bir takım güçlü yönler bulunmaktadır. Öncelikle YEM kuramsal olarak alt yapısı mevcut olan bir ilişki yapısının belirlenen örneklem üzerinden elde edilen veri ile doğrulanması sebebi ile doğrulayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu sebeple teorik altyapısı zayıf nitelikte olan araştırma modelleri ile YEM’de başarılı sonuçlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Bununla beraber klasik çok değişkenli analizlerde modifikasyon yapmak mümkün olmadığı için hataları işaret eden sorunlar düzeltilemez. Ayrıca klasik analizlerde analizler gözlenen değişkenlere ait ortalamalar üzerinden yapılırken YEM’de gözlenen ve örtük değişkenler birlikte analiz edilebildiği için bulgular daha gerçekçi ve güvenilirdir. Diğer taraftan YEM’de aynı anda birden fazla bağımsız değişkenin dahil olduğu karmaşık ve bütüncül analizlerin yapılabilmesi ile birlikte aracılık ve düzenleyicilik etkisinin test edilebilmesi uyum indeks değerleri ile daha kolay niteliktedir (Gürbüz, 2019a: 18).

6.5.2. Normallik Testleri

Güçlü olduğu nitelendirilen çoğu istatistiki testlerin normal dağılım koşulları altında gerçekleştirildiği varsayılmaktadır. Bu bağlamda ulaşılan veri seti üzerinde analizlere geçilmeden önce normallik şartlarının karşılanıp karşılanmadığının test edilmesi gerekmektedir (Arslan vd., 2020:62). Normal ya da normale yakın dağılımlarda verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri genellikle sıfıra yakın olacak bir biçimde -1 ile +1 arasında dağılmaktadır. Bir veri setinin normal ya da normal dağılıma yakın bir nitelik taşıyıp taşımadığı çeşitli yollar aracılığı ile anlaşılabilir. Bunlar arasında en katı yaklaşımlar Kolmogorov-Smirnov ($N > 30$) ve Shapiro-Wilk ($N < 30$) testleridir. Bu test sonucunda ulaşılan istatistiki değer $p < 0,05$ ise verilerin normal bir dağılım göstermediği anlaşılır. Diğer taraftan bu testlerin özellikle de sosyal bilimlerde yürütülen araştırmalar için oldukça katı nitelikte olduğunu söylemek mümkündür (Gürbüz ve Şahin, 2018: 214).

Basıklık veri setine ilişkin dağılımın normal sivri veya basık olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Diğer taraftan basıklık ölçümünün amacı değişkene ilişkin sayısal verilerin ortalamasının çevresinde nasıl bir dağılım sergilediğinin belirlenmesidir. Bu değer -3 ile +3 aralığında ise verilerin normal dağılım koşullarını taşıdığı söylenilebilir (Kalaycı, 2014:209). Ayrıca söz konusu değerlerin -2 ile +2 aralığında olduğu durumlarda normal dağılım şartlarının gerçekleştiğini söylemek mümkündür (Bayram, 2013: 109). Çarpıklık ise değişkene ilişkin gözlenen değerlerin ortalamasının çevresinde daha çok sağda veya solda olup olmadığını gösterir. Bir örnekleme yönelik olan veri setinde değerler genellikle ortalama etrafında olmakla birlikte uçlara doğru simetrik bir azalmanın mevcut olması

durumunda bu dağılımın normal dağılım koşullarını taşıdığı söylenilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 212). Araştırma kapsamında değişkenlerin normal dağılım koşullarını karşılayıp karşılamadığına bakılmış ulaşılan sonuçlar Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Değişkenlerin Çarpıklık Basıklık Testi Sonuçları

Değişken	Kurtosis	Skewness
Dinamik Yetenekler	- ,510	- ,207
Hizmet Yenilikçiliği	- ,292	,175
Pazarlama İnovasyonu	- ,046	,331

Tablo 21’e göre dinamik yetenekler ölçeğinin basıklık çarpıklık (Kurtosis: - ,510 Skewness: - ,207) değerlerinin -1 ile +1 arasında olma şartını karşıladığı görülmüştür. Bununla yetinilmeyip normal dağılım koşullarının belirlenmesi için en katı testlerden olan Kolmogorov-Smirnov (N>30) testi sonucunda ise $z=1,078$ ve $p=,196$ olarak hesaplanmış, p değerinin 0,5’ten büyük olduğu görülmüş dolayısıyla ölçeğin normal dağılım koşullarını karşıladığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde hizmet yenilikçiliği ölçeğinin basıklık çarpıklık (Kurtosis: - ,292; Skewness: ,175) değerlerinin -1 ile +1 arasında olma şartını karşıladığı görülmüştür. Gerçekleştirilen Kolmogorov- Smirnov (N>30) testi sonucunda ise $z=1,351$ ve $p=,052$ olarak hesaplanmış, p değerinin 0,5’ten büyük olduğu görülmüş dolayısıyla ölçeğin normal dağılım koşullarını karşıladığı tespit edilmiştir. Pazarlama inovasyonu ölçeği ise tek faktörlü bir yapıya sahip olmakla birlikte basıklık çarpıklık değerleri (Kurtosis: -,046; Skewness: ,331) olarak tespit edilmiştir.

6.5.3. Keşfedici Faktör Analizleri

Bu bölümde dinamik yetenekler, hizmet yenilikçiliği ve pazarlama inovasyonu ölçeklerine yönelik gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

6.5.3.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Araştırma kapsamında bağımsız değişken olarak kabul edilen dinamik yetenekler ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi için söz konusu ölçek keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Keşfedici faktör analizi gerçekleştirilirken Varimax döndürme yöntemi kullanılmış bunun yanında ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağlayıp sağlamadığının belirlenebilmesi için KMO ve Bartlett Küresellik testleri

gerçekleştirilmiştir. Dinamik yetenekler ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Küresellik test sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Dinamik Yetenekler Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testleri		
KMO Testi Sonucu		0,846
Bartlett Testi Sonuçları	Ki-kare	4307,568
	df	153
	Sig	0.000

Tablo 20’ye göre dinamik yetenekler ölçeğinin KMO değerinin $\alpha=0,846$ Bartlett küresellik testi sonuçları ise ($\chi^2:4307,568$, sd:153, p:0.00, $p<0.05$) olarak hesaplanmış dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağladığı da tespit edilmiştir. Söz konusu ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranları is Tablo 21’de gösterilmiştir.

	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplam Çıkarım			Karesi Alınmış Toplam Rotasyon		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	6,497	36,092	36,092	6,497	36,092	36,092	3,646	20,257	20,257
2	2,763	15,351	51,443	2,763	15,351	51,443	2,888	16,046	36,302
3	1,598	8,880	60,324	1,598	8,880	60,324	2,385	13,249	49,551
4	1,309	7,271	67,595	1,309	7,271	67,595	2,287	12,703	62,255
5	1,161	6,450	74,045	1,161	6,450	74,045	2,122	11,790	74,045

Tablo 21’e göre gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda ulaşılan beş faktörlü yapının toplam varyansın %74,045’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Dinamik yetenekler ölçeğine ilişkin döndürülmüş bileşenler matrisine ilişkin değerler ise Tablo 22’te gösterilmiştir.

Tablo 22. Dinamik Yetenekler Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

FAKTÖRLER					
	Öğrenme	Koord.	Kavrama	Entegre	Algılama
ÖY14	,908				
ÖY13	,867				
ÖY12	,814				
ÖY15	,786				
ÖY16	,667				
KY24		,876			
KY25		,818			

Tablo 22. Devamı Dinamik Yetenekler Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

KY23		,712			
KY26		,704			
KY18			,769		
KY17			,740		
KY19			,736		
EY21				,847	
EY22				,803	
EY20				,658	
AY9					,822
AY8					,815
AY10					,770

Tablo 22'ye göre yapılan keşfedici faktör analizinde tespit edilen beş faktörlü yapıda faktör yüklerinin ,658 ile ,908 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde 11. madde binişik nitelikte olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bununla birlikte öğrenme yeteneği faktörünün faktör yüklerinin ,667 - ,908 arasında, koordinasyon faktörünün faktör yüklerinin ,704 - ,876 arasında, kavrama yeteneği faktörünün faktör yüklerinin ,736 - ,769 arasında, entegrasyon yeteneği faktörünün faktör yüklerinin ,658 - ,847 arasında ve algılama yeteneği faktörünün faktör yüklerinin ,770 - ,822 arasında olduğu belirlenmiştir.

6.5.3.2. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Araştırma kapsamında bağımlı değişken olarak kabul edilen hizmet yenilikçiliği ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi için söz konusu ölçek keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Keşfedici faktör analizi gerçekleştirilirken Varimax döndürme yöntemi kullanılmış bunun yanında ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağlayıp sağlamadığının belirlenebilmesi için KMO ve Bartlett Küresellik testleri gerçekleştirilmiştir. Hizmet yenilikçiliği ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Küresellik test sonuçları ise Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testleri		
KMO Testi Sonucu		0,876
Bartlett Testi Sonuçları	Ki-kare	3054,345
	df	105
	Sig	0.000

Tablo 23'e göre hizmet yenilikçiliği ölçeğinin KMO değerinin $\alpha=0,876$ Bartlett küresellik testi sonuçları ise ($\chi^2:3054,345$, sd:105, p:0.000, $p<0.05$) olarak hesaplanmış dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağladığı tespit edilmiştir. Söz konusu ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranları Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplam Çıkarım			Karesi Alınmış Toplam Rotasyon		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	6,463	43,087	43,087	6,463	43,087	43,087	3,932	26,213	26,213
2	1,688	11,257	54,344	1,688	11,257	54,344	3,302	22,014	48,227
3	1,170	7,801	62,144	1,170	7,801	62,144	2,088	13,917	62,144

Tablo 24'e göre gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda ulaşılan üç faktörlü yapının toplam varyansın %62,144'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Hizmet yenilikçiliği ölçeğine ilişkin döndürülmüş bileşenler matrisine ilişkin değerler Tablo 25'de gösterilmiştir.

Tablo 25. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	FAKTÖRLER		
	Hizmet inovasyonu	Yönetim inovasyonu	Süreç inovasyonu
Hİ33	,788		
Hİ31	,756		
Hİ34	,735		
Hİ32	,731		
Hİ35	,653		
Hİ30	,622		
Yİ38		,720	
Yİ40		,681	
Yİ39		,672	
Yİ41		,671	

Tablo 25. Devamı Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Yİ36		,658	
Yİ37		,630	
SI28			,843
SI27			,708
SI29			,681

Tablo 25'e göre yapılan keşfedici faktör analizinde tespit edilen üç faktörlü yapıda faktör yüklerinin ,622 ile ,843 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçekten madde çıkarılmamıştır. Bununla birlikte hizmet inovasyonu faktörünün faktör yüklerinin ,622 - ,788 arasında, yönetim inovasyonu faktörünün faktör yüklerinin ,630 - ,720 arasında süreç inovasyonu faktörünün faktör yüklerinin ise ,681 - ,843 arasında olduğu belirlenmiştir.

6.5.3.3. Pazarlama İnovasyonu Keşfedici Faktör Analizi

Araştırma kapsamında pazarlama inovasyonu ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi için söz konusu ölçek keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Keşfedici faktör analizi gerçekleştirilirken Varimax döndürme yöntemi kullanılmış bunun yanında ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağlayıp sağlamadığının belirlenebilmesi için KMO ve Bartlett Küresellik testleri gerçekleştirilmiştir. Hizmet yenilikçiliği ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Küresellik test sonuçları Tablo 26'de gösterilmiştir.

Tablo 26. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testleri		
KMO Testi Sonucu		0,880
Bartlett Testi Sonuçları	Ki-kare	1480,178
	df	21
	Sig	0.000

Tablo 26'ya göre pazarlama inovasyonu ölçeğinin KMO değerinin $\alpha=0,880$ Bartlett küresellik testi sonuçları ise (x^2 : 1480,178, sd:21, p:0.000, $p<0.05$) olarak hesaplanmış dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağladığı tespit edilmiştir. Söz konusu ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranları Tablo 27' de gösterilmiştir.

Tablo 27. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplam Çıkarım		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	4,230	60,422	60,422	3,791	54,159	54,159

Tablo 27'ye göre gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda ulaşılan tek faktörlü yapının toplam varyansın %60,422'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Pazarlama inovasyonu ölçeğine ilişkin döndürülmüş bileşenler matrisine ilişkin değerler Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Pazarlama İnovasyonu Faktörü	
Pİ 5	,805
Pİ 3	,800
Pİ 4	,792
Pİ 2	,772
Pİ 1	,722
Pİ 7	,651
Pİ 6	,578

Tablo 28'e göre yapılan keşfedici faktör analizinde ölçeğin aslına uygun olarak tespit edilen tek faktörlü yapıda faktör yüklerinin ,578 ile ,805 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçekten madde çıkarılmamıştır.

6.5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde keşfedici faktör analizleri yapılmış olan dinamik yetenekler, hizmet yenilikçiliği ve pazarlama inovasyonu değişkenlerine yönelik olarak gerçekleştirilmiş olan doğrulayıcı faktör analizlerine yer verilmiştir.

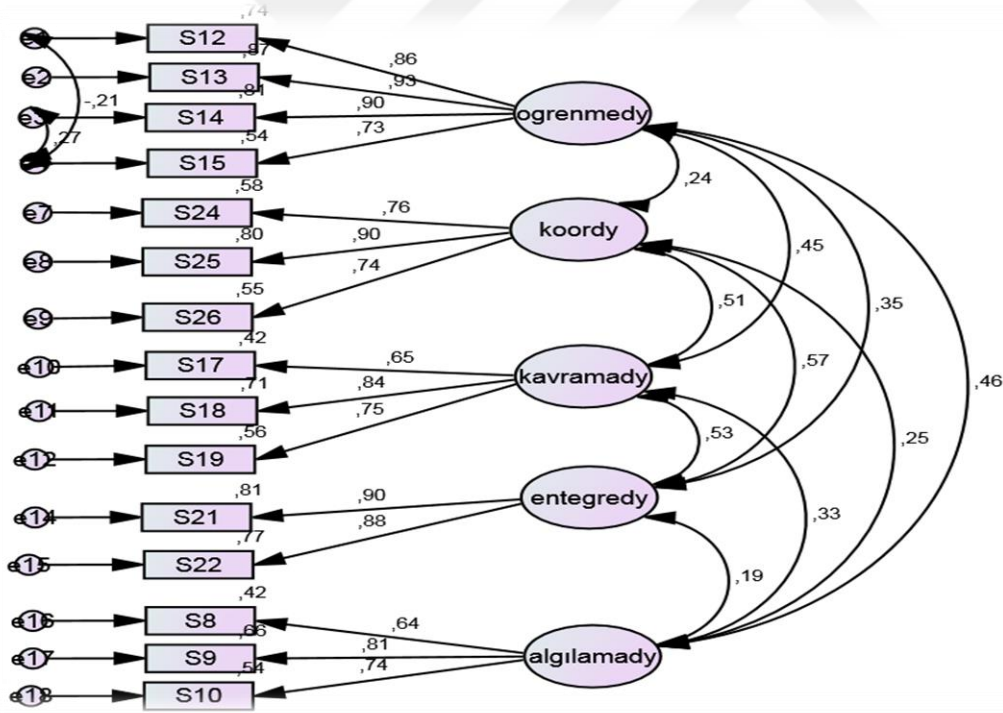
6.5.4.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dinamik yetenekler ölçeğinde yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör örüntüsü keşfedici faktör analizi ile tespit edildikten sonra ölçeğe ilişkin yapısal doğruluğun da belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen birinci düzey faktör analizine yönelik uyum indeksleri Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Dinamik Yetenekler Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri

Bağımsız Değişken	X ²	Df	X ² /df	CFI	GFI	RMSEA	p
Dinamik Yetenekler	238,506	78	3,058	,952	,926	,072	,000

Tablo 29’da görüldüğü üzere, dinamik yetenekler ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin indeks değerleri kabul edilebilir uyum değer aralıklarındadır. Dolayısıyla dinamik yetenekler ölçeğinin birinci düzey faktör analizinde iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılırken maddelere ilişkin regresyon, varyans ve kovaryans değerlerine bakılmıştır. Regresyon ağırlıklarına yönelik p değerlerinin 0,05’ten küçük çıktığı görülmüştür. Buna göre maddelerin doğru faktörlere yüklendiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte yapılan analizde tüm varyans değerlerine ilişkin p değerlerinin 0,05’ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Regresyon değerleri ve faktörlerin örüntüsünü gösteren diyagram Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8. Dinamik Yetenekler Ölçeği Birinci Düzey Faktör Analizi

Şekil 8’de dinamik yeteneklere ilişkin birinci düzey faktör analizi sonucunda öğrenme yeteneğine ilişkin faktör yüklerinin 0,73 – 0,90 arasında, koordinasyon yeteneğine ilişkin faktör yüklerinin 0,74 – 0,90 arasında, kavrama yeteneğine ilişkin faktör yüklerinin 0,65 – 0,84 arasında, entegrasyon yeteneğinin faktör yüklerinin 0,88 – 0,90 arasında ve algılama

yeteneğinin faktör yüklerinin ise 0,64 – 0,81 arasında olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerlerine ulaşılabilmesi için ölçekte yer alan “her çalışanın çalışma çıktısının, grubun geri kalanının çıktılarıyla uyumlu olmasını sağlıyoruz” maddesi ile “çalışanlar arasında kimlerin işimizle ilgili özel beceri ve bilgiye sahip olduğunun farkındayız” ve “çalışanlar faaliyetlerini birbirleri ile organize bir şekilde yürütmeyi başarıyor” maddelerinin hata değerleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Söz konusu maddelerin hata değerlerindeki korelasyonun ise ifadelerin otel yöneticileri tarafından birbirine yakın anlamlı olarak değerlendirmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

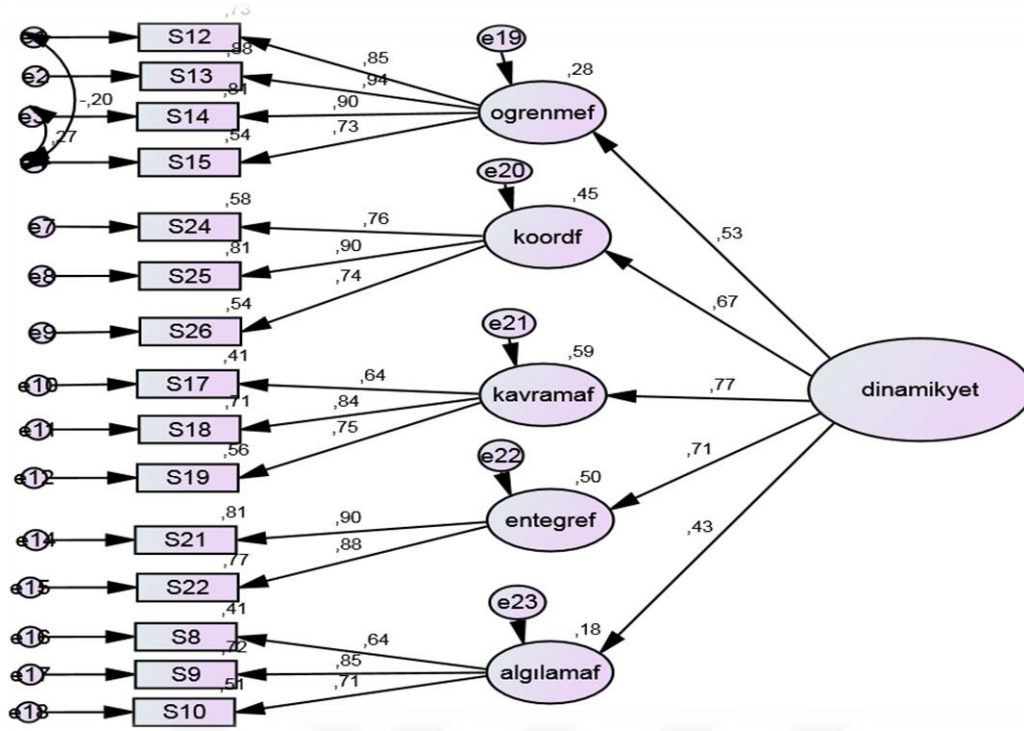
6.5.4.2. Dinamik Yetenekler Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dinamik yetenekler ölçeğinde yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör örüntüsüne yönelik olarak yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden sonra ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen ikinci düzey faktör analizine yönelik uyum indeksleri ise Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30. Dinamik Yetenekler Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri

Bağımsız Değişken	X²	df	X²/df	CFI	GFI	RMSEA	p
Dinamik Yetenekler	290,787	83	3,503	,938	,909	,080	,000

Tablo 30’da görüldüğü üzere dinamik yetenekler ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin indeks değerleri kabul edilebilir uyum değer aralıklarındadır. Dolayısıyla dinamik yetenekler ölçeğinin ikinci düzey faktör analizinde iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılırken maddelere ilişkin regresyon, varyans ve kovaryans değerlerine bakılmıştır. Regresyon ağırlıklarına yönelik p değerlerinin 0,05’ten küçük çıktığı görülmüştür. Buna göre maddelerin doğru faktörlere yüklendiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte yapılan analizde tüm varyans değerlerine ilişkin p değerlerinin de 0,05’ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Regresyon değerleri ve faktörlerin örüntüsünü gösteren diyagram Şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Dinamik Yetenekler Ölçeği İkinci Düzey Faktör Analizi

Şekil 9'a göre dinamik yeteneklere ilişkin ikinci düzey faktör analizi sonucunda öğrenme yeteneğine ilişkin faktör yüklerinin 0,73 – 0,90 arasında, koordinasyon yeteneğine ilişkin faktör yüklerinin 0,74 – 0,90 arasında, kavrama yeteneğine ilişkin faktör yüklerinin 0,64 – 0,84 arasında, entegrasyon yeteneğinin faktör yüklerinin 0,88 – 0,90 arasında ve algılama yeteneğinin faktör yüklerinin ise 0,64 – 0,85 arasında olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerlerine ulaşılabilmesi için ölçekte yer alan “her çalışanın çalışma çıktısının, grubun geri kalanının çıktılarıyla uyumlu olmasını sağlıyoruz” maddesi ile “çalışanlar arasında kimlerin işimizle ilgili özel beceri ve bilgiye sahip olduğunun farkındayız” ve “çalışanlar faaliyetlerini birbirleri ile organize bir şekilde yürütmeyi başarıyor” maddelerinin hata değerleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Söz konusu maddelerin hata değerlerindeki korelasyonun ise ifadelerin otel yöneticileri tarafından birbirine yakın anlamlı olarak değerlendirmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

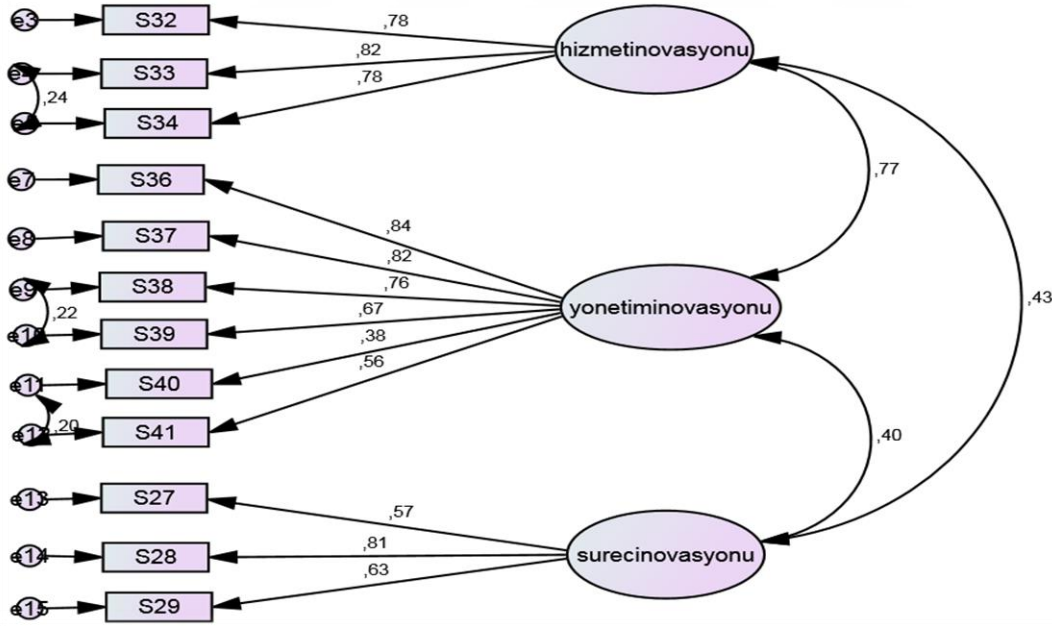
6.5.4.3. Hizmet Yenilikçiliği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Hizmet yenilikçiliği ölçeğinde yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör örüntüsü keşfedici faktör analizi ile tespit edildikten sonra ölçeğe ilişkin yapısal doğruluğun da belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen birinci düzey faktör analizine yönelik uyum indeksleri Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri

Bağımlı Değişken	X ²	df	X ² /df	CFI	GFI	RMSEA	p
Hizmet Yenilikçiliği	164,636	48	3,428	,944	,939	,078	,000

Tablo 31'e göre hizmet yenilikçiliği ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin indeks değerleri kabul edilebilir uyum değer aralıklarındadır. Dolayısıyla hizmet yenilikçiliği ölçeğinin birinci düzey faktör analizinde iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılırken maddelere ilişkin regresyon, varyans ve kovaryans değerlerine bakılmıştır. Regresyon ağırlıklarına yönelik p değerlerinin 0,05'ten küçük çıktığı görülmüştür. Buna göre maddelerin doğru faktörlere yüklendiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte yapılan analizde tüm varyans değerlerine ilişkin p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Regresyon değerleri ve faktörlerin örüntüsünü gösteren diyagram Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği Birinci Düzey Faktör Analizi

Şekil 10'da hizmet yenilikçiliğine ilişkin birinci düzey faktör analizi sonucunda hizmet inovasyonuna yönelik faktör yüklerinin 0,78 – 0,82 arasında, yönetim inovasyonuna yönelik faktör yüklerinin 0,38 – 0,84 arasında, süreç inovasyonuna yönelik faktör yüklerinin ise 0,63 – 0,81 arasında olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerlerine ulaşılabilmesi için ölçekte yer alan “kuruluşumuz, çalışanları inisiyatif kullanmaya teşvik ediyor” ve “rakiplerimiz idari

sistemlerimizi referans olarak kullanıyor” ile “işletmemiz idari prosedürlerin güncellenmesine yatırım yapmaktadır” ve “yönetim, idari sistemleri iyileştirmek için sürekli yeni yollar arar” ile “kuruluşumuz mevcut hizmetlerde birçok değişiklik yaptı” ve “kuruluşumuz sürekli yeni hizmetler bulmaya çalışıyor” maddelerinin hata değerleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Söz konusu maddelerin hata değerlerindeki korelasyonun ise ifadelerin otel yöneticileri tarafından birbirine yakın anlamlı olarak değerlendirmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

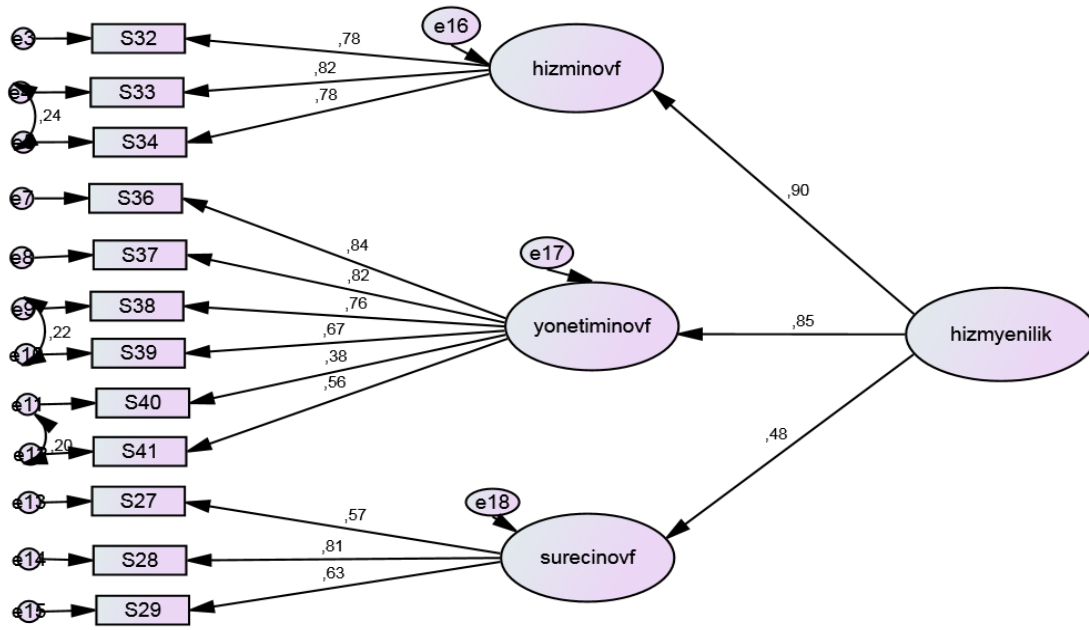
6.5.4.4. Hizmet Yenilikçiliği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Hizmet yenilikçiliği ölçeğinde yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör örüntüsüne yönelik olarak yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden sonra ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen ikinci düzey faktör analizine yönelik uyum indeksleri Tablo 32’te gösterilmiştir.

Tablo 32. Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri

Bağımlı Değişken	X ²	df	X ² /df	CFI	GFI	RMSEA	p
Hizmet Yenilikçiliği	164,536	48	3,428	,944	,939	,078	,000

Tablo 32’ye göre hizmet yenilikçiliği ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin indeks değerleri kabul edilebilir uyum değer aralıklarındadır. Dolayısıyla hizmet yenilikçiliği ölçeğinin birinci düzey faktör analizinde iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılırken maddelere ilişkin regresyon, varyans ve kovaryans değerlerine bakılmıştır. Regresyon ağırlıklarına yönelik p değerlerinin 0,05’ten küçük çıktığı görülmüştür. Buna göre maddelerin doğru faktörlere yüklendiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte yapılan analizde tüm varyans değerlerine ilişkin p değerlerinin 0,05’ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Regresyon değerleri ve faktörlerin örüntüsünü gösteren diyagram Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11. Hizmet Yenilikçiliği İkinci Düzey Faktör Analizi

Şekil 11’de hizmet yenilikçiliğine ilişkin ikinci düzey faktör analizi sonucunda hizmet inovasyonuna yönelik faktör yüklerinin 0,78 – 0,82 arasında, yönetim inovasyonuna yönelik faktör yüklerinin 0,38 – 0,84 arasında, süreç inovasyonuna yönelik faktör yüklerinin ise 0,57 – 0,81 arasında olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerlerine ulaşılabilmesi için ölçekte yer alan “kuruluşumuz, çalışanları inisiyatif kullanmaya teşvik ediyor” ve “rakiplerimiz idari sistemlerimizi referans olarak kullanıyor” ile “İşletmemiz idari prosedürlerin güncellenmesine yatırım yapmaktadır” ve “yönetim, idari sistemleri iyileştirmek için sürekli yeni yollar arar” ile “kuruluşumuz mevcut hizmetlerde birçok değişiklik yaptı” ve “kuruluşumuz sürekli yeni hizmetler bulmaya çalışıyor” maddelerinin hata değerleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Söz konusu maddelerin hata değerlerindeki korelasyonun ise ifadelerin otel yöneticileri tarafından birbirine yakın anlamlı olarak değerlendirmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

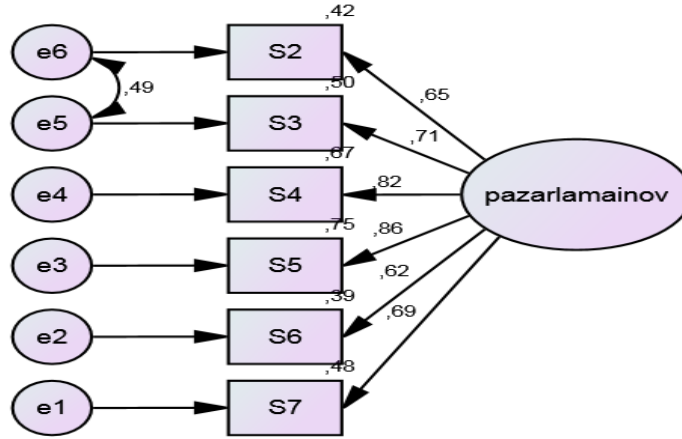
6.5.4.5. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Pazarlama inovasyonu ölçeğinde yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör örüntüsü keşfedici faktör analizi ile tespit edildikten sonra ölçeğe ilişkin yapısal doğruluğun belirlenmesi amacıyla tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen birinci düzey faktör analizine yönelik uyum indeksleri Tablo 33’te gösterilmiştir.

Tablo 33. Pazarlama İnovasyonu Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İndeksleri

Değişken	X ²	df	X ² /df	CFI	GFI	RMSEA	p
Pazarlama İnovasyonu	24,436	8	3,055	,986	,979	,072	,000

Tablo 33'te görüldüğü üzere pazarlama inovasyonu ölçeğinin tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin indeks değerleri kabul edilebilir uyum değer aralıklarındadır. Dolayısıyla pazarlama inovasyonu ölçeği tek faktör altında iyi uyum göstermektedir. Bununla birlikte doğrulayıcı faktör analizi yapılırken maddelere ilişkin regresyon, varyans ve kovaryans değerlerine bakılmıştır. Regresyon ağırlıklarına yönelik p değerlerinin 0,05'ten küçük çıktığı görülmüştür. Regresyon değerleri ve faktörlerin örüntüsünü gösteren diyagram Şekil 12'de gösterilmiştir.



Şekil 12. Pazarlama İnovasyonu Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 12'de pazarlama inovasyonuna ilişkin tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 0,62 – 0,86 arasında olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerlerine ulaşılabilmesi için ölçekte yer alan “müşteri ilişkileri kurmak ve geliştirmek için yeni yollar bulmaya çalışıyoruz” ve “satış tekniklerini her zaman gözden geçirip yeni yöntemler bulmaya çalışıyoruz” maddelerinin hata değerleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Söz konusu maddelerin hata değerlerindeki korelasyonun ise ifadelerin otel yöneticileri tarafından birbirine yakın anlamlı olarak değerlendirilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

6.5.5. Güvenilirlik Analizleri

Sosyal bilim araştırmalarında ölçeklerin yapısal anlamda geçerli olup olmadıkları keşfedici faktör analizi ile tespit edilirken ölçek maddeleri arasındaki tutarlılığın eş zamanlı olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen analiz güvenilirlik analizidir. Keşfedici faktör analizinin temel amacı gözlenen pek çok değişkeni ortak olan noktaları temel alarak bu değişkenleri bir bileşen olarak daha az sayıda faktör ya da faktörler altında göstermektir. Öte yandan psikometrik anlamda tatmin edici bir ölçekten bahsedilebilmesi için bir faktör altında toplanan madde ya da değişkenlerin kendi aralarındaki tutarlılık durumunun test edilmesini gerekli kılmaktadır (Gürbüz ve şahin, 2018: 331).

Güvenilirlik bir ölçme aracında yer alan tüm madde veya ifadelerin aynı amaca hizmet edip etmediğini belirlemek maddelerin bir bütün oluşturmasının mümkün olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla kullanıldığı test türüdür. Üç farklı güvenilirlik (iç-tutarlılık) test yöntemi söz konusudur. Spearman-Brown ile ölçme aracındaki maddeler tek ve çift olmak üzere ikiye bölünerek güvenilirlik hesaplanması yapılır. Kuder-Richardson (KR-20) madde sıralanmasından etkilenmeyen daha güçlü bir yöntemdir. Ancak bu yöntem iki seçenekli maddelerin yer aldığı ölçeklerde kullanılabilir. Cronbach's Alpha ise bir maddenin alabileceği değer sayısı ikinin üzerinde olduğu zaman kullanılabilen en çok tercih edilen bir yöntemdir. Genellikle Likert tipi ölçeklerde güvenilirlik hesaplaması için Cronbach's Alpha kullanılmaktadır (Akbulut, 2010: 79). Cronbach's Alpha değer aralıkları ve bu aralıklara dair değerlendirme ifadeleri Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34. Cronbach's Alpha Değer Aralıkları ve Bu Aralıklara Dair Değerlendirmeler

Cronbach's Alpha Değer Aralığı	Değerlendirme
0,80-1,00	Yüksek Derecede Güvenilir
0,60-0,80	Oldukça Güvenilir
0,40-0,60	Düşük Derecede Güvenilir
0,40 ve altı	Güvenilir Değer

Kaynak: Özdamar, 2004:632-633.

Otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun rolünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma kullanılan ölçekler, ölçeklere ilişkin madde sayıları ve bu ölçeklere yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Araştırma Ölçeği	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Pazarlama İnovasyonu Ölçeği	6	0,875
Dinamik Yetenekler Ölçeği	15	0,873
Hizmet Yenilikçiliği Ölçeği	12	0,871

Tablo 35'e göre araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin ulaşılan Cronbach's Alpha değerlerinin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.



YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırmaya katılan otel işletmeleri ve bu otellerde görev yapan yöneticilere yönelik olarak ulaşılan demografik bulgulara, tanımlayıcı istatistiklere ve yapısal eşitlik modellemesi kapsamında pazarlama inovasyonunun aracılık, düzenleyicilik etki analizleri ile birlikte durumsal aracılık etkisine ilişkin gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

7.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin cinsiyetlerine yönelik demografik bulgular Tablo 36' da gösterilmiştir.

Tablo 36. Otel Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Yönelik Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	315	79,5
Kadın	81	20,5
Toplam	396	100

Tablo 36'ya göre araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %79,5'i (n=315) erkek, %20,5'i (n=81) kadındır. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin yaş aralıklarına ilişkin demografik bulgular Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37. Otel Yöneticilerinin Yaş Aralıklarına İlişkin Demografik Bulgular

Yaş	Frekans	Yüzde
25 ve altı	36	9,1
26-35	195	49,2
36-45	151	38,1
46 ve üzeri	14	3,5
Toplam	396	100

Tablo 37'ye göre araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %9,1'i 25 ve altı (n=36), %49,2'si 36-35 (n=195), %38,1'i 36-45 (n=151) ve %3,5'i de (n=14) yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin eğitim durumlarına ilişkin demografik bulgular ise Tablo 38'de gösterilmiştir.

Tablo 38. Otel Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına İlişkin Demografik Bulgular

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Ortaokul-Lise	46	11,6
Ön lisans	173	43,7
Lisans	165	41,7
Lisansüstü	12	3,0
Toplam	396	100

Tablo 38'e göre araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %11,6'sı (n=46) ortaokul lise, %43,7'si (n=173) ön lisans, %41,7'si (n=165) lisans, %3'ü (n=12) lisansüstü seviyede eğitim görmüşlerdir. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin görev yaptıkları departmanlara yönelik demografik bulgular ise Tablo 39'da gösterilmiştir.

Tablo 39. Otel Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Departmanlara Yönelik Demografik Bulgular

Departman	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	18	4,5
Genel Müdür Yardımcısı	16	4,0
Yiyecek İçecek	51	12,9
Satış-Pazarlama	57	14,4
Muhasebe	23	5,8
Ön büro	65	16,4
Kat Hizmetleri	29	7,3
İnsan Kaynakları	35	8,8
Teknik Hizmetler	16	4,0
Gece Müdürü	7	1,8
Diğer	66	16,7
Satın alma	13	3,3
Toplam	396	100

Tablo 39'a göre araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %4,5'i (n=18) genel müdür, %4'ü (n=16) genel müdür yardımcısı, %12,9'u (n=51) yiyecek içecek müdürü, %14,4'ü (n=57) satış pazarlama müdürü, %5,8'i (n=23) muhasebe müdürü, %16,4'si (n=64) ön büro müdürü, %7,3'ü (n=29) kat hizmetleri, %8,8'i (n=35) insan kaynakları müdürü, %4'ü (n=16) teknik

hizmetler müdürü, %1,8'i (n=3) gece müdürü, %16,7'si (n=66) diğer departman yöneticisi ve %3,3'ü (n=13) satın alma müdürü pozisyonunda görev yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin görev yaptıkları otel işletmelerinin niteliğine yönelik demografik bulgular ise Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40. Otel Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Otel İşletmelerinin Niteliğine Yönelik Yönelik Demografik Bulgular

Yıldız sayısı	Frekans	Yüzde
Beş yıldız	85	21,5
Dört yıldız	218	55,5
Üç yıldız	98	23,5
Toplam	396	100
Zincir niteliği		
Uluslararası	249	62,9
Ulusal	147	37,1
Toplam	70	100

Tablo 40'a göre araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %21,5'i (n=85) beş yıldızlı otel işletmelerinde, %55,5'i (n=218) dört yıldızlı otel işletmelerinde ve %23,5'i de (n=98) üç yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin %62,9'u (n=249) uluslararası nitelikteki otel işletmelerinde görev yaparken %37,1'i (n=147) ulusal nitelikteki otel işletmelerinde görev yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin aynı işletmede çalışma sürelerine yönelik demografik bulgular ise Tablo 41'de gösterilmiştir.

Tablo 41. Otel Yöneticilerinin Aynı İşletmede Çalışma Sürelerine Yönelik Demografik Bulgular

Yıl	Frekans	Yüzde
1 – 5 yıl	190	48,0
6 – 10 yıl	171	43,2
11 – ve üzeri	35	8,8
Toplam	396	100

Tablo 41'e göre araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %48'i (n=190) 1-5 yıl, %43,2'si (n=171) 6-10 yıl arası ve %8,8'i de (n=35) 11 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede görev

yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin turizm ve pazarlama eğitimlerine yönelik demografik bulgular ise Tablo 42’de gösterilmiştir.

Tablo 42. Otel Yöneticilerinin Turizm ve Pazarlama Eğitimlerine Yönelik Demografik Bulgular

Turizm eğitimi	Frekans	Yüzde
Evet	234	59,1
Hayır	162	40,9
Toplam	396	100
Pazarlama eğitimi		
Evet	229	57,8
Hayır	167	42,2
Toplam	396	100

Tablo 42’ye göre araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %59,1’i (n=234) turizm eğitimi almış iken %40,9’u (n=162) turizm eğitimi almadığını beyan etmiştir. Ayrıca yöneticilerin %58,8’i pazarlama eğitimi almış iken %42,2’si (n=167) pazarlama eğitimi almadıklarını beyan etmişlerdir.

7.2. Tanımlayıcı İstatistiğe Yönelik Bulgular

Araştırma değişkenlerine yönelik ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular Tablo 43’te gösterilmiştir.

Tablo 43. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

	N	Ortalama	Standart Sapma
Dinamik Yetenekler			
Öğrenme	396	3,9975	,62980
Koordinasyon	396	4,6206	,52212
Kavrama	396	4,4024	,55246
Entegrasyon	396	4,4798	,63235
Algılama	396	4,3333	,47969
Hizmet Yenilikçiliği			
Hizmet İnovasyonu	396	3,7391	,71449
Yönetim İnovasyonu	396	3,8098	,65893
Süreç İnovasyonu	396	4,2113	,55623
Pazarlama İnovasyonu			
Pazarlama İnovasyonu	396	4,3424	,47542

Tablo 43'e göre dinamik yetenekler ölçeğinde en yüksek aritmetik ortalama koordinasyon yeteneği iken en düşük ortalama öğrenme yeteneğine aittir. Bununla birlikte hizmet yenilikçiliği ölçeğinde ise en yüksek ortalama süreç inovasyonuna ait iken en düşük ortalama hizmet inovasyonuna aittir. Tüm inovasyon kategorileri arasında ise en yüksek ortalamanın pazarlama inovasyonuna ait olduğu anlaşılmaktadır.

7.3. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları ve faktörlere yönelik güvenilirlik katsayıları Tablo 44'te gösterilmiştir.

Tablo 44. Korelasyon Analizi ve Faktörlerin Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Algılama	Kavrama	Öğrenme	Koord.	Entegre	Hizm. İ.	Yön. İ.	Sür. İ.	Paz. İ.
Algılama	0,776								
Kavrama	,260**	0,784							
Öğrenme	,395**	,432**	0,917						
Koordinasyon	,176**	,434**	,224**	0,832					
Entegresyon	,143**	,440**	,305**	,493**	0,882				
Hizmet İn.	,406**	,280**	,356**	,102*	,113*	0,850			
Yönetim İn.	,356**	,278**	,292**	,137**	,128*	,625**	0,837		
Süreç İn.	,367**	,415**	,445**	,234**	,248**	,382**	,324**	0,679	
Pazarlama İn.	,525**	,289**	,358**	,218**	,140**	,525**	,400**	,345**	0,875

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 44'te bağımsız değişken olarak kabul edilen dinamik yeteneklere ilişkin faktörler, bağımlı değişken olarak kabul edilen hizmet yenilikçiliği faktörleri ile pazarlama inovasyonu faktörü arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki tüm faktörlerin birbirleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Veri setinde yer alan faktörler üzerinde regresyon analizlerine geçilmeden önce bağımsız değişkene ilişkin faktörler arasında çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının tespit edilebilmesi için tolerans ve vif değerleri hesaplanmış sonuçlar ise Tablo 45'te gösterilmiştir.

Tablo 45. Bağımsız Değişkenlere Yönelik Tolerans ve Vif Değerleri

Bağımsız değişkenler	Tolerans	VIF
Algılama	,674	1,484
Öğrenme	,699	1,430
Kavrama	,649	1,542

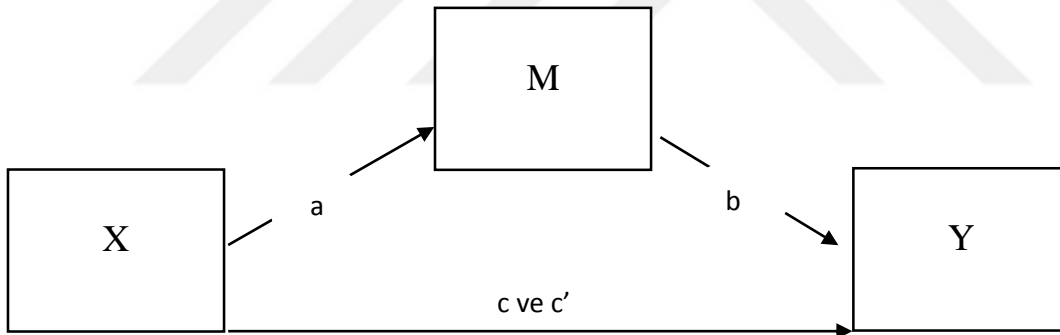
Tablo 45. Devamı Bağımsız Değişkenlere Yönelik Tolerans ve Vif Değerleri

Koordinasyon	,689	1,452
Entegrasyon	,678	1,474
Pazarlama inovasyonu	,680	1,470
Bağımlı değişkenler: Hizmet İnovasyonu, Yönetim İnovasyonu, Süreç İnovasyonu		

Tablo 45'e göre araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkene ilişkin faktörlerin tolerans değerlerinin 0,1'in üzerinde VIF değerlerinin ise 10'un altında olduğu buradan hareketle ilgili faktörler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenilebilir.

7.4. Aracılık Etkisi Regresyon Analizleri

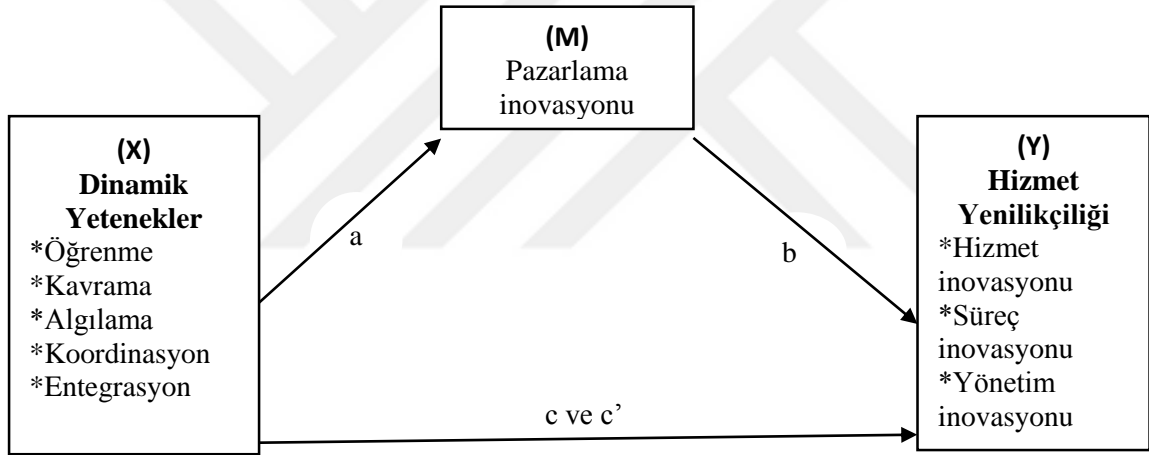
Aracılık ilişkisini ortaya koymak için belirlenen aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki neden sonuç ilişkisinin bir bileşenidir. Aracılık etkisini test edebilmek için Şekil 13'teki simgesel model kullanılır.



Şekil 13. Aracılık Etkisi Modeli

Şekil 13'te 'X' bağımsız değişkeni 'Y' bağımlı değişkeni 'M' ise aracı değişkeni temsil etmektedir. Bununla beraber aracılık etkisi modelini analiz edebilmek için bir takım ön koşulların istatistiksel olarak sağlanmış olması gerekmektedir. Bunlardan ilki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin anlamlı olması (c yolu), ikincisi bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin (a yolu) anlamlı olması ve son olarak da aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (b yolu) anlamlı olmasıdır. Sonraki aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizlerinde analizlere aracı değişken dahil olduğunda (c' yolu) bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı olmayan ilişki belirlenir ise tam aracı etkiden bağımlı değişkenin

bağımsız değişken üzerindeki etkisinde azalma meydana gelir ise kısmi aracı etki ortaya çıkmış olur (Baron ve Kenny, 1986: 1176). Ancak son yıllarda geleneksel yaklaşım olarak kabul edilen Baron ve Kenny yaklaşımına yönelik bir takım eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştiriler özellikle ön koşulların sıralı bir şekilde gerçekleşmiş olması ve dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test eden Sobel testinin güvenilirliğinin düşük olması üzerine yoğunlaşmıştır. Geleneksel yaklaşımın aksine çağdaş yaklaşımda sıralı adımların gerçekleşmesi koşulu aranmamakta, Sobel testinden daha geçerli sonuçlar veren Bootstrap tekniğinin kullanılması önerilmektedir. Bu teknikte aracılık etkisi ya da dolaylı etki %95 güven aralığındaki CI (confidence interval) değerine bakılarak karar verilmektedir. Buna göre dolaylı etki aralığına tekabül eden alt ve üst sınır güven aralığı (0) değerini kapsamıyor ise dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmektedir (Gürbüz, 2019b: 54-57). Araştırma kapsamında test edilecek olan aracılık ilişkisi modeli Şekil 14’te gösterilmiştir.



Şekil 14. Araştırmada Test Edilen Aracılık Modeli

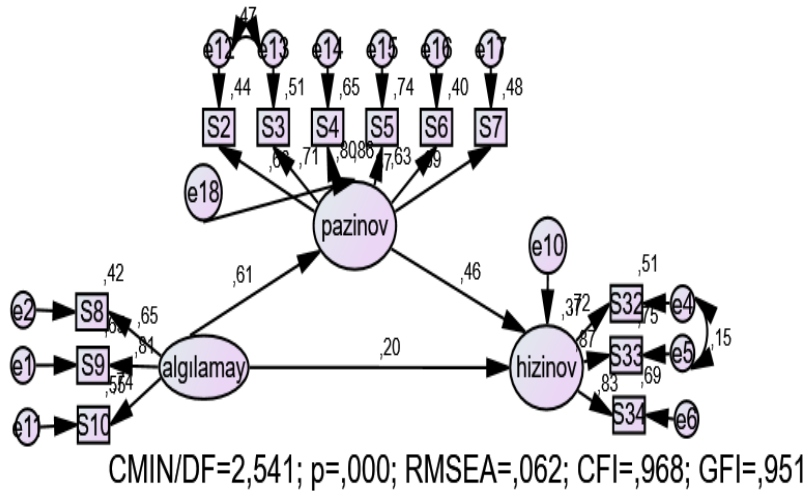
Aracılık etkisini oluşturan araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için BOOTSTRAP yöntemini esas alan regresyon analizleri kullanılmıştır. AMOS 23 paket programı üzerinden yapılan analizlerde Bootstrap yöntemi ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak dinamik yetenekler değişkeninin algılama faktörünün hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 46’da gösterilmiştir.

Tablo 46. Algılama Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Hizmet İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Algılama (c yolu)	***			,685***	,095
R²				,235	
Algılama (a yolu)	***	,0565***	,060		
R²		,380			
Algılama (c' yolu)	0,008*			,269***	,102
Pazarlama İnovasyonu (b yolu)	***			,712***	,116
R²				,371	
Dolaylı Etki				0,402*** (0,236 - 0,577)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 46'ya göre algılama yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=,685$; $p<0.001$). Algılama ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta=,565$; $p<0.001$). Algılama yeteneği ile hizmet inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,402 ve %95 güven aralığında 0,236- 0,577 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 15'te gösterilmiştir.



Şekil 15. Algılama Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

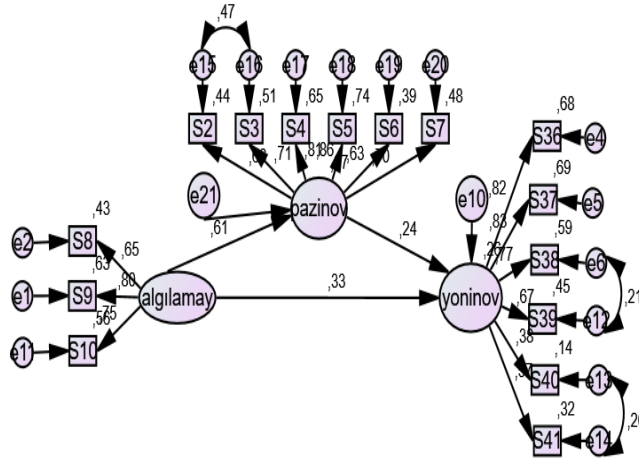
Dinamik yetenekler değişkeninin algılama faktörünün yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 47. Algılama Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Yönetim İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Algılama (c yolu)	***			,758***	,099
R²				,232	
Algılama (a yolu)	***	,0576***	,061		
R²		,381			
Algılama (c' yolu)	***			,484***	,120
Pazarlama İnovasyonu (b yolu)	***			,436***	,121
R²				,269	
Dolaylı Etki				0,251*** (0,097- 0,406)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 47'ye göre algılama yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,758$; $p < 0.001$). Algılama ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta = ,576$; $p < 0.001$). Algılama yeteneği ile hizmet inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,251 ve %95 güven aralığında 0,097- 0,406 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 16'da gösterilmiştir.



CMIN=201,650; DF=84; CMIN/DF=2,401; $p = ,000$; RMSEA=,060; CFI=,957; GFI=,937

Şekil 16. Algılama Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

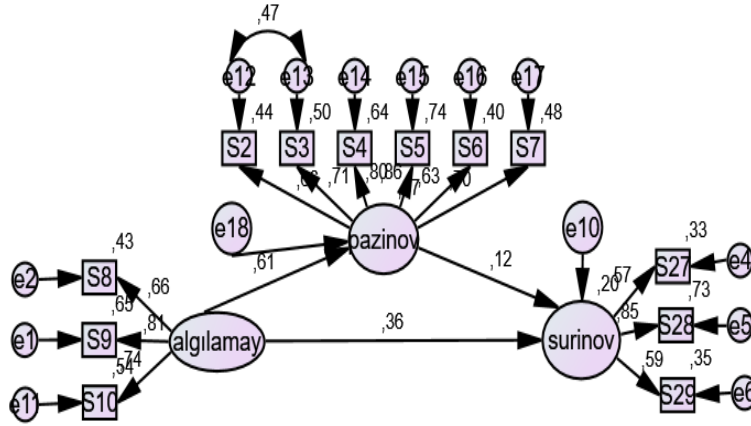
Dinamik yetenekler değişkeninin algılama faktörünün süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 48'de gösterilmiştir.

Tablo 48. Algılama Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Süreç İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Algılama (c yolu)	***			,345***	,061
R²				,185	
Algılama (a yolu)	***	,0508***	,058		
R²			,371		
Algılama (c' yolu)	***			,293***	,073
Pazarlama İnovasyonu (b yolu)	,128			,118	,077
R²				,199	
Dolaylı etki				0,060 (-0,023-0,144)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 48'e göre algılama yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta= ,345$; $p<0.001$). Algılama ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta= ,508$; $p<0.001$). Algılama yeteneği ile süreç inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,060 ve %95 güven aralığında -0,023- 0,144 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içerdiği için dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 17'de gösterilmiştir.



CMIN=192,591; DF=50; CMIN/DF=3,852; p=,000; RMSEA=,085; CFI=,930; GFI=,931

Şekil 17. Algılama Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

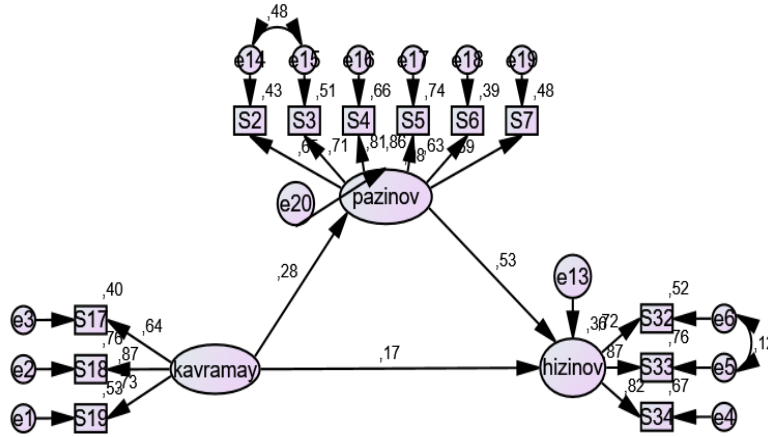
Dinamik yetenekler değişkeninin kavrama faktörünün hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 49'da gösterilmiştir.

Tablo 49. Kavrama Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Hizmet İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Kavrama (c yolu)	***			,414***	,101
R²				,090	
Kavrama (a yolu)	***	,230***	,051		
R²		,076			
Kavrama (c' yolu)	,002			,250***	,081
Pazarlama İnovasyonu (b yolu)	***			,949*	,118
R²				,363	
Dolaylı Etki				0,219*** (0,119 - 0,331)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 49'a göre kavrama yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta= ,414$; $p<0.001$). Kavrama yeteneği ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta= ,230$; $p<0.001$). Kavrama yeteneği ile hizmet inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,219 ve %95 güven aralığında 0,119- 0,331 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 18'de gösterilmiştir.



CMIN=118,747; DF=49; CMIN/DF=2,423; $p=,000$; RMSEA=,060; CFI=,969; GFI=,955

Şekil 18. Kavrama Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

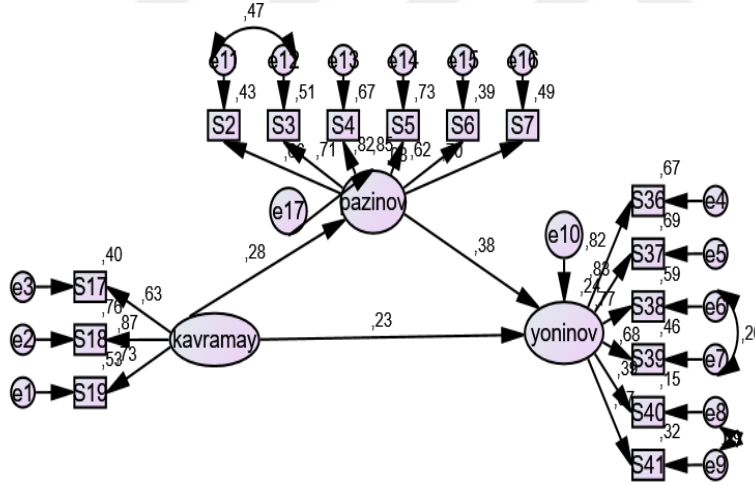
Dinamik yetenekler değişkeninin kavrama faktörünün yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 50'de gösterilmiştir.

Tablo 50. Kavrama Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Yönetim İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Kavrama (c yolu)	***			,517***	,097
R²				,114	
Kavrama (a yolu)	***	,230***	,051		
R²			,075		
Kavrama (c' yolu)	,002			,357*	,087
Pazarlama inovasyonu (b yolu)	***			,666***	,108
R²				,243	
Dolaylı etki				0,153***	(0,069- 0,275)

***<0.001, *<0,005

Tablo 50'ye göre kavrama yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=,517$; $p<0.001$). Kavrama ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta=,230$; $p<0.001$). Kavrama yeteneği ile yönetim inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,153 ve %95 güven aralığında 0,069- 0,275 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 19'da gösterilmiştir.



CMIN=215,221; DF=84; CMIN/DF=2,562; $p=,000$; RMSEA=,063; CFI=,951; GFI=,934

Şekil 19. Kavrama Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

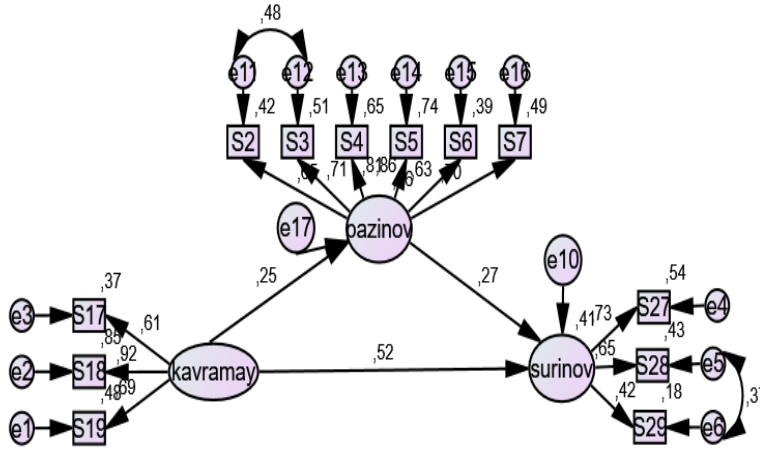
Dinamik yetenekler değişkeninin kavrama faktörünün süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 51'de gösterilmiştir.

Tablo 51. Kavrama Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Süreç İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Kavrama (c yolu)	***			,443***	,067
R²				,260	
Kavrama (a yolu)	***	,218***	,052		
R²		,063			
Kavrama (c' yolu)	***			,573***	,078
Pazarlama inovasyonu (b yolu)	***			,345***	,081
R²				,414	
Dolaylı etki				0,075***	(0,026 - 0,145)

***<0.001, *<0,005

Tablo 51'e göre kavrama yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta= ,443$; $p<0.001$). Kavrama ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta= ,218$; $p<0.001$). Kavrama yeteneği ile süreç inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,075 ve %95 güven aralığında 0,026- 0,145 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 20'de gösterilmiştir.



CMIN=242,414; DF=49; CMIN/DF=4,947; p=,000; RMSEA=,100; CFI=,906; GFI=,913

Şekil 20. Kavrama Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

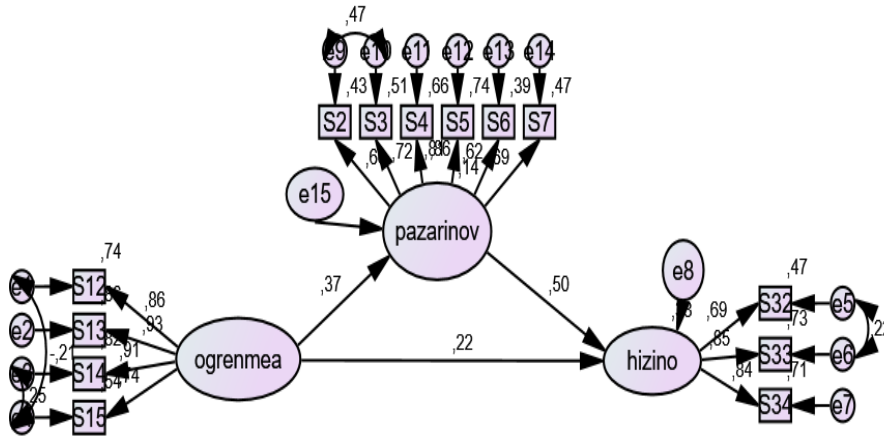
Dinamik yetenekler değişkeninin öğrenme faktörünün hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 52'de gösterilmiştir.

Tablo 52. Öğrenmenin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Hizmet İnovasyonu	
	P	β	SH	β	SH
Öğrenme (c yolu)	***			,410***	,060
R ²				,150	
Öğrenme (a yolu)	***	,234*	,036		
R ²		,139			
Öğrenme (c' yolu)	***			,223***	,057
Pazarlama İnovasyonu (b yolu)	***			,852***	,112
R ²				,363	
Dolaylı etki				0,199*** (0,114 - 0,296)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 52'ye göre öğrenmenin hizmet inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,410$; $p < 0.001$). Öğrenme ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta = ,234$; $p < 0.001$). Öğrenme ile hizmet inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,199 ve %95 güven aralığında 0,114- 0,296 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 21'de gösterilmiştir.



CMIN=171,162; DF=58; CMIN/DF=2,951; $p = ,000$; RMSEA=,070; CFI=,965; GFI=,940

Şekil 21. Öğrenmenin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

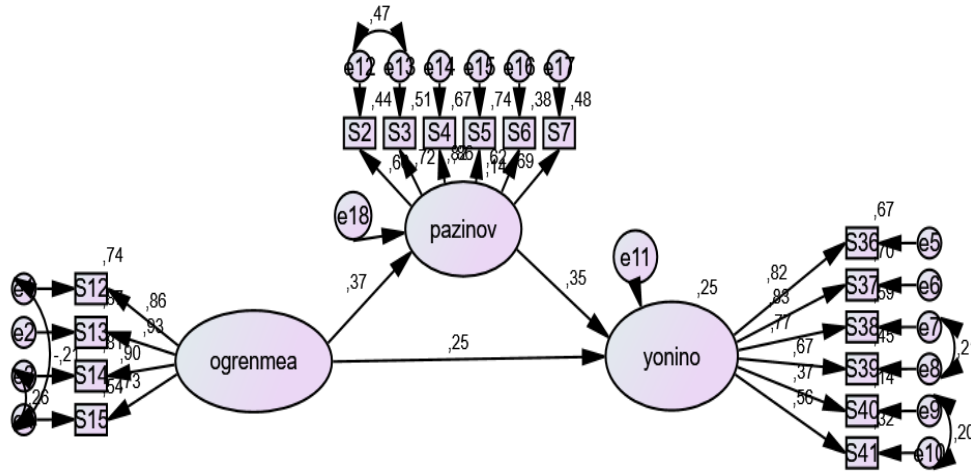
Dinamik yetenekler değişkeninin öğrenme faktörünün yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 53'te gösterilmiştir.

Tablo 53. Öğrenmenin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Yönetim İnovasyonu	
	P	β	SH	β	SH
Öğrenme (c yolu)	***			,435***	,063
R ²				,143	
Öğrenme (a yolu)	***	,234***	,036		
R ²		,139			
Öğrenme (c' yolu)	***			,285***	,064
Pazarlama İnovasyonu (b yolu)	***			,632***	,111
R ²				,248	
Dolaylı etki				0,148***	(0,081- 0,224)

***<0.001, *<0,005

Tablo 53'e göre öğrenmenin yönetim inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,435$; $p < 0.001$). Öğrenme ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta = ,234$; $p < 0.001$). Öğrenme ile yönetim inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,148 ve %95 güven aralığında 0,081- 0,224 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 22'de gösterilmiştir.



CMIN=260,394; DF=96; CMIN/DF=2,712; $p = ,000$; RMSEA=,066; CFI=,955; GFI=,924

Şekil 22. Öğrenmenin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

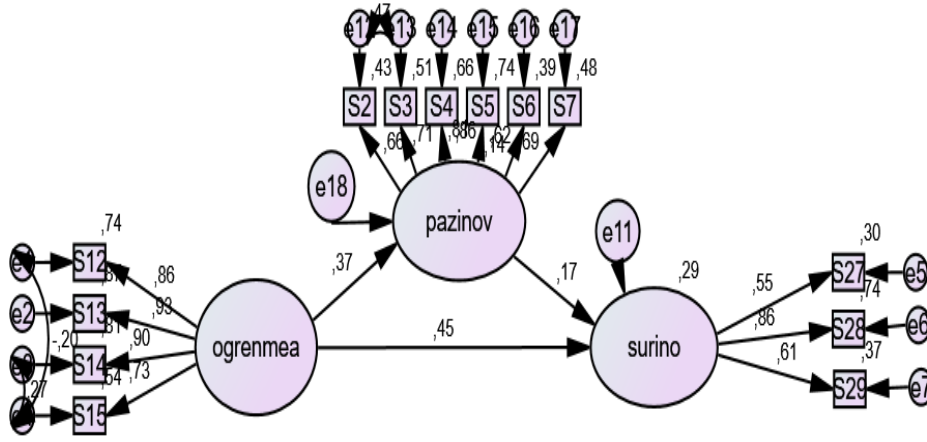
Dinamik yetenekler değişkeninin öğrenme faktörünün süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 54'te gösterilmiştir.

Tablo 54. Öğrenmenin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Süreç İnovasyonu	
	P	β	SH	β	SH
Öğrenme (c yolu)	***			,243***	,043
R ²				,143	
Öğrenme (a yolu)	***	,265***	,042		
R ²		,139			
Öğrenme (c' yolu)	***			,265***	,042
Pazarlama inovasyonu (b yolu)	***			,156***	,057
R ²				,248	
Dolaylı etki				0,036*** (0,007 - 0,076)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 54'e göre öğrenmenin süreç inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,243$; $p < 0.001$). Öğrenme ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta = ,265$; $p < 0.001$). Öğrenme ile süreç inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,036 ve %95 güven aralığında 0,007- 0,076 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 23'te gösterilmiştir.



CMIN=225,477; DF=59; CMIN/DF=3,822; $p = ,000$; RMSEA=,085; CFI=,944; GFI=,924

Şekil 23. Öğrenmenin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunu Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

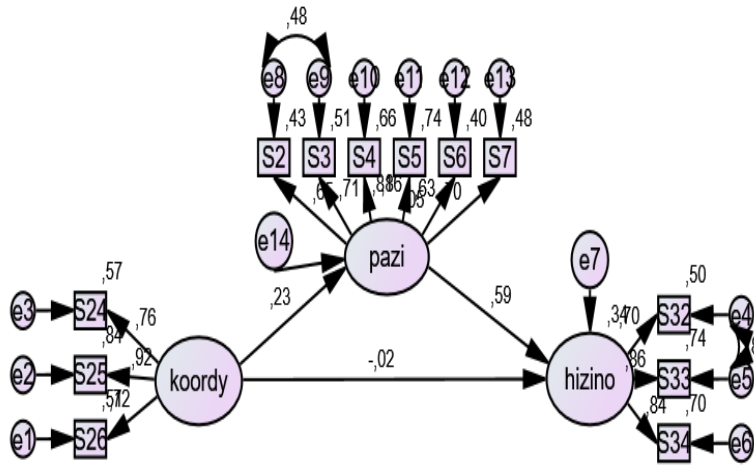
Dinamik yetenekler değişkeninin koordinasyon faktörünün hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 55'te gösterilmiştir.

Tablo 55. Koordinasyonun Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Hizmet İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Koordinasyon (c yolu)	0.040			,218*	,110
R²				,013	
Koordinasyon (a yolu)	***	,254***	,065		
R²		,051			
Koordinasyon (c' yolu)	,763			-,029	,096
Pazarlama inovasyonu (b yolu)	***			,972***	,119
R²				,347	
Dolaylı etki				0,246***(0,069 - 0,425)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 55'e göre koordinasyon yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,218$; $p < 0.05$). Koordinasyon ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta = ,254$; $p < 0.001$). Koordinasyon ile hizmet inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,246 ve %95 güven aralığında 0,069- 0,425 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 24'te gösterilmiştir.



CMIN=111,335; DF=49; CMIN/DF=2,272; p=,000; RMSEA=,057; CFI=,974; GFI=,956

Şekil 24. Koordinasyonun Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

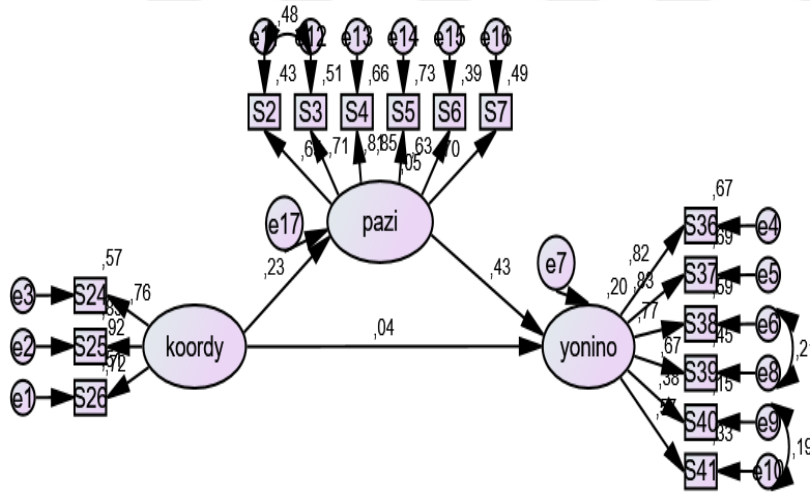
Dinamik yetenekler değişkeninin koordinasyon faktörünün yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 56'da gösterilmiştir.

Tablo 56. Koordinasyonun Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Yönetim İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Koordinasyon (c yolu)	0.010			,297***	,115
R²				,022	
Koordinasyon (a yolu)	***	,254***	,065		
R²		,052			
Koordinasyon (c' yolu)	,355			,101	,109
Pazarlama inovasyonu (b yolu)	***			,767***	,112
R²				,194	
Dolaylı etki				0,195***(0,058 - 0,331)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 56'ya göre koordinasyon yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,297$; $p < 0.05$). Koordinasyon ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta = ,254$; $p < 0.001$). Koordinasyon ile yönetim inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,195 ve %95 güven aralığında 0,058 - 0,331 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 25'te gösterilmiştir.



CMIN=211,980; DF=84; CMIN/DF=2,524; p=,000; RMSEA=,062; CFI=,954; GFI=,931

Şekil 25. Koordinasyonun Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

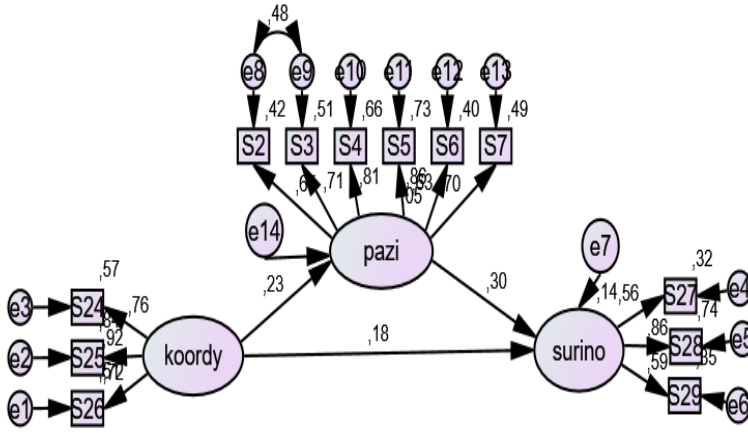
Dinamik yetenekler değişkeninin koordinasyon faktörünün süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 57'de gösterilmiştir.

Tablo 57. Koordinasyonun Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Süreç İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Koordinasyon (c yolu)	***			,233***	,066
R²				,051	
Koordinasyon (a yolu)	***	,254***	,065		
R²			,053		
Koordinasyon (c' yolu)	,004			,193*	,067
Pazarlama inovasyonu (b yolu)	***			,288***	,066
R²				,144	
Dolaylı etki				0,073*** (0,019- 0,161)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 57'ye göre koordinasyon yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,233$; $p < 0.001$). Koordinasyon ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta = ,254$; $p < 0.001$). Koordinasyon ile süreç inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,073 ve %95 güven aralığında 0,019- 0,161 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 26'da gösterilmiştir.



CMIN=178,257; DF=50; CMIN/DF=3,565; $p = ,000$; RMSEA=,081; CFI=,938; GFI=,931

Şekil 26. Koordinasyonun Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunu Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

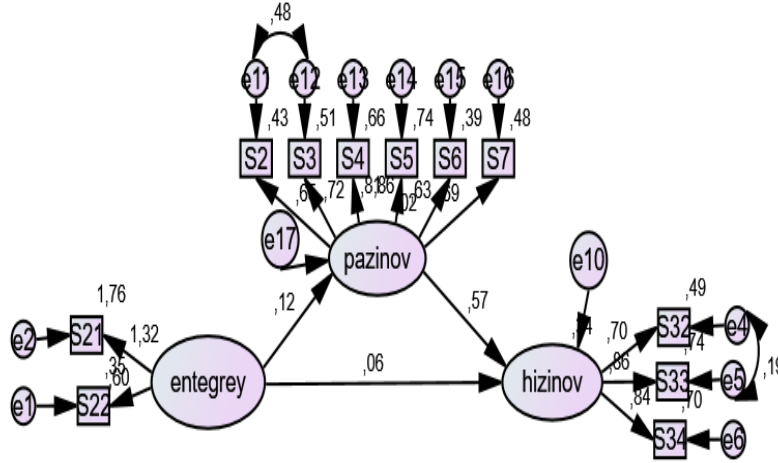
Dinamik yetenekler değişkeninin entegrasyon faktörünün hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 58'de gösterilmiştir.

Tablo 58. Entegre Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Hizmet İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Entegre (c yolu)	***			,464***	,093
R²				,079	
Entegre (a yolu)	***	,111***	,036		
R²		,015			
Entegre (c' yolu)	,076			,086	,049
Pazarlama inovasyonu (b yolu)	***			,945***	,116
R²				,341	
Dolaylı etki				0,105***	(0,042 - 0,205)

***<0.001, *<0,005

Tablo 58'e göre entegrasyon yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,464$; $p < 0.001$). Entegrasyon ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta = ,111$; $p < 0.001$). Entegrasyon ile hizmet inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,105 ve %95 güven aralığında 0,042- 0,205 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 27'de gösterilmiştir.



CMIN=97,417; DF=39; CMIN/DF=2,498; p=,000; RMSEA=,062; CFI=,974; GFI=,958

Şekil 27. Entegre Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

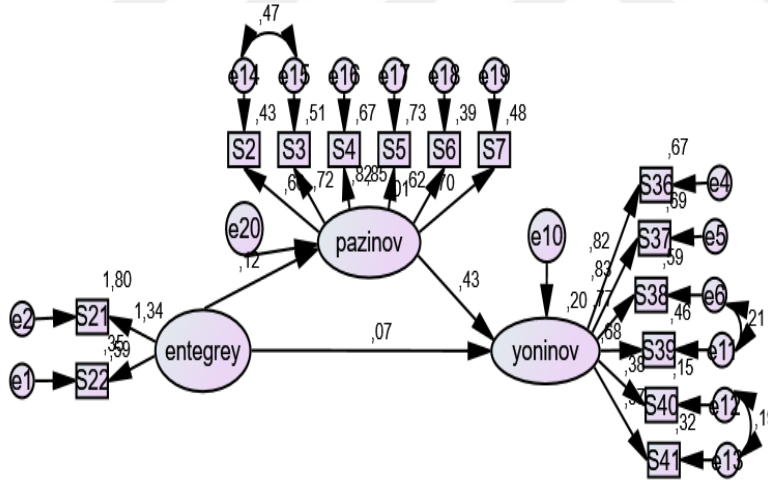
Dinamik yetenekler değişkeninin entegrasyon faktörünün yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 59'da gösterilmiştir.

Tablo 59. Entegrasyon Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Yönetim İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Entegre (c yolu)	***			,224***	,067
R²				,021	
Entegre (a yolu)	***	,111***	,036		
R²		,015			
Entegre (c' yolu)	,032*			,124*	,058
Pazarlama inovasyonu (b yolu)	***			,793***	,112
R²				,200	
Dolaylı etki				0,088*** (0,035- 0,169)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 59'a göre entegrasyon yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,224$; $p < 0.001$). Entegrasyon ile pazarlama inovasyonu arasında pozitif yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta = ,111$; $p < 0.001$). Entegrasyon ile yönetim inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,088 ve %95 güven aralığında 0,035- 0,169 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 28'de gösterilmiştir.



CMIN=199,003; DF=71; CMIN/DF=2,803; p=,000; RMSEA=,068; CFI=,952; GFI=,932

Şekil 28. Entegrasyon Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

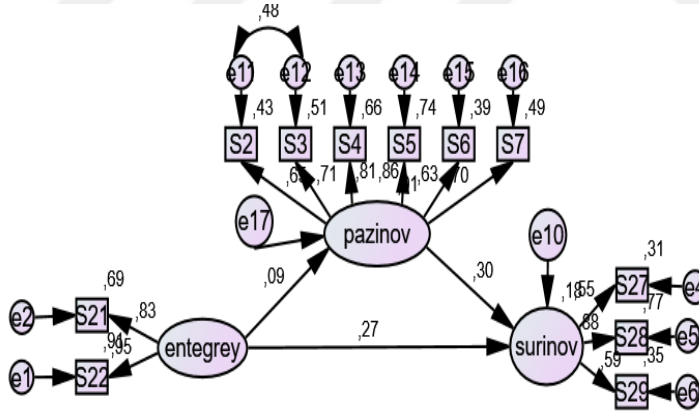
Dinamik yetenekler değişkeninin entegrasyon faktörünün süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 60'da gösterilmiştir.

Tablo 60. Entegrasyon Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolü

	Pazarlama İnovasyonu			Süreç İnovasyonu	
	p	β	SH	β	SH
Entegre (c yolu)	***			,142***	,036
R²				,079	
Entegre (a yolu)	,115	,051	,032		
R²		,008			
Entegre (c' yolu)	***			,147***	,037
Pazarlama inovasyonu (b yolu)	***			,291***	,063
R²				,182	
Dolaylı etki				0,015*** (-0,007- 0,069)	

***<0.001, *<0,005

Tablo 60'a göre entegrasyon yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta= ,142$; $p<0.001$). Entegrasyon ile pazarlama inovasyonu arasında anlamlı yol katsayısı elde edilememiştir ($\beta= ,051$; $p>0.001$). Entegrasyon ile süreç inovasyonu arasındaki dolaylı etki 0,015 ve %95 güven aralığında 0,-007- 0,069 olarak elde edilmiş ve bu aralık değeri 0 içerdiği için dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Aracılık modelini test eden model ve uyum değerleri Şekil 29'da gösterilmiştir.



CMIN=169,076; DF=40; CMIN/DF=4,227; $p=,000$; RMSEA=,090; CFI=,934; GFI=,933

Şekil 29. Entegrasyon Yeteneğinin Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Pazarlama İnovasyonunun Aracılık Rolünü Gösteren Diyagram

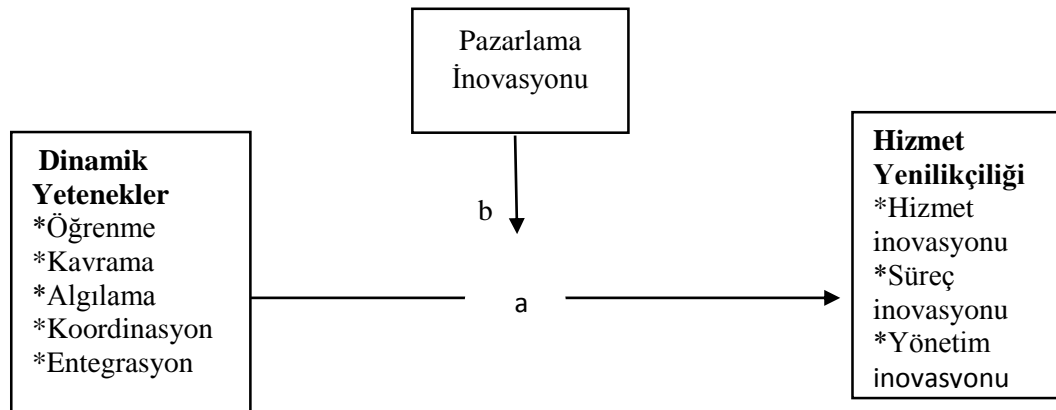
7.5. Düzenleyici Etki Analizleri

Sosyal bilimlerde bazı etkiler kültür, bireysel özellikler ve farklı durumlar açısından farklılık arz edebilmektedir. Bu bağlamda tahmin değişkeninin sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin ne zaman veya hangi durumlarda değişim gösterdiğinin tespit edilmesi için düzenleyicilik etki analizlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2019b: 81). Düzenleyici etki temel anlamda etkileşimsel etkiyi vurgulamaktadır. Bununla birlikte tahmin

değişkeni (bağımsız değişken) ile sonuç değişkeni (bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin yönü ile birlikte şiddetini de etkilemektedir. Buradan hareketle düzenleyici değişkenin farklı değerler aldığı durumlarda tahmin değişkeninin sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin değişim gösterdiğini söylemek mümkündür. Farklı bir ifade ile düzenleyici değişken tahmin değişkeninin sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin ne zaman ya da hangi durumda artacağını ve azalacağını göstermektedir (Gürbüz, 2019a: 136). Düzenleyici etki (Gürbüz ve Şahin, 2018: 292):

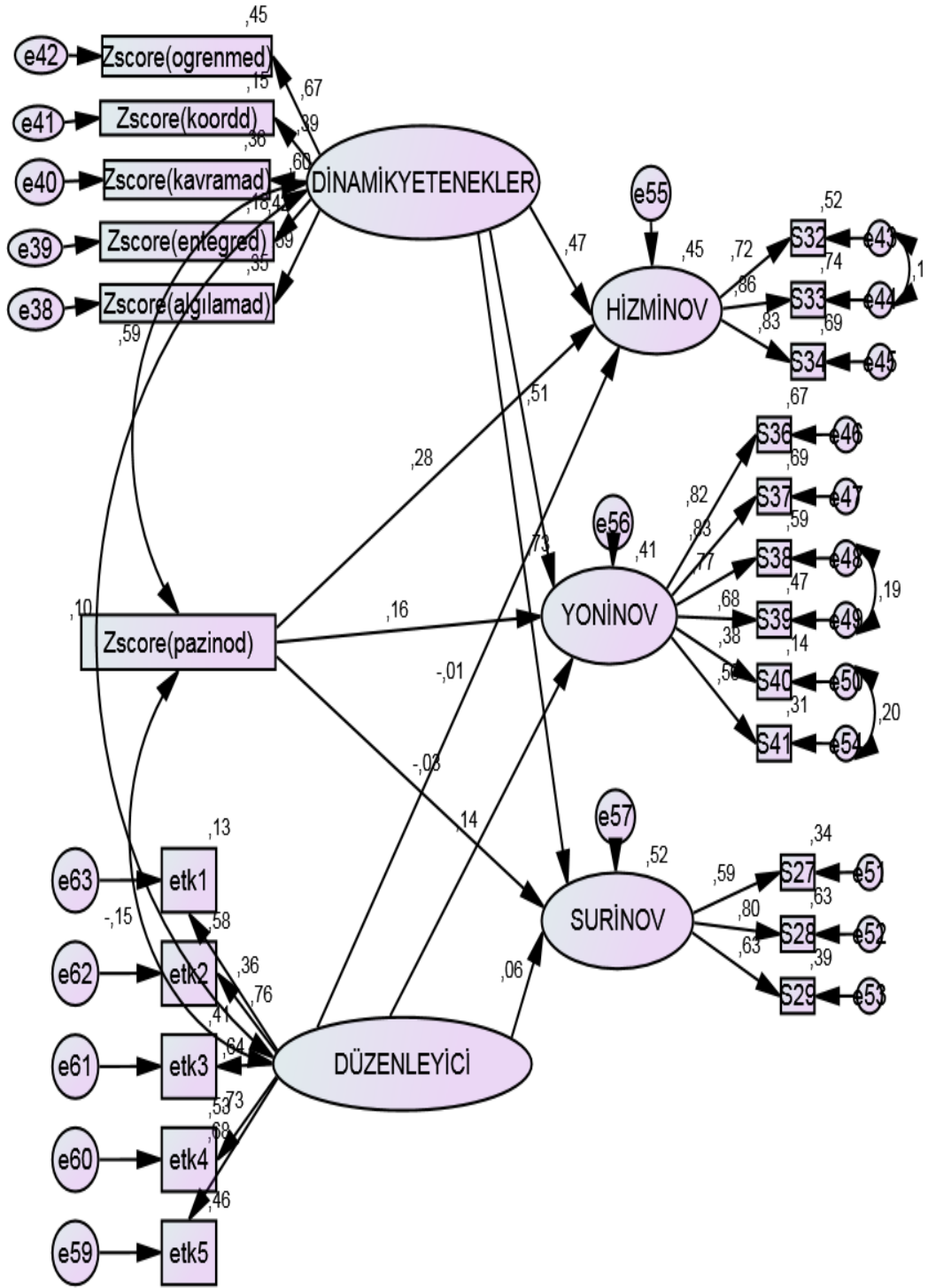
- Artırıcı yönde olabilir. Dolayısıyla düzenleyici değişken artan değerler aldıkça bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etki de artmaktadır.
- Azaltıcı yönde olabilir. Dolayısıyla düzenleyici değişkenin artan değerler alması bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltmaktadır.
- Karşıt yönde olabilir. Dolayısıyla düzenleyici değişkeninin artan değerler alması bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ters yöne çevirebilmektedir.

Araştırma kapsamında düzenleyici (moderatör) etkinin tespit edilebilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kapsamında dinamik yetenekler değişkeninin faktörlerinin bağımsız değişken hizmet yenilikçiliği değişkeninin faktörlerinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği düzenleyici etki analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda analizlere geçilmeden önce bağımsız değişkeni oluşturan faktörler standardize (z score) edilmiş ve bağımsız değişkenler ile aracı değişkenin (moderatör) çarpımı ile etkileşimsel (interaction) değişkenler oluşturulmuştur. Son aşamada ise analizler gerçekleştirilmiş etkileşimsel (interaction) değişkenlerin sonuç değişkenleri üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırma kapsamında dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonun düzenleyici etkisinin olup olmadığının test edilmesi için oluşturulan model Şekil 30'da gösterilmiştir.



Şekil 30. Araştırma Modeli (Moderatör)

Dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisinin tespit edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modeli kapsamında analizlerin gerçekleştirilmesi için pazarlama inovasyonu ile öğrenme yeteneği (pazarlama inovasyonu*öğrenme yeteneği=etk1), pazarlama inovasyonu ile kavrama yeteneği (pazarlama inovasyonu* kavrama yeteneği= etk2), pazarlama inovasyonu ile algılama yeteneği (pazarlama inovasyonu* algılama yeteneği etk3), pazarlama inovasyonu ile entegrasyon yeteneği (pazarlama inovasyonu* entegresyon yeteneği etk4), pazarlama inovasyonu ile koordinasyon (pazarlama inovasyonu* koordinasyon yeteneği etk5) değişkenleri oluşturulmuştur. Söz konusu modelde dinamik yeteneklerin, pazarlama inovasyonunun ve oluşturulan düzenleyici değişkenin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 31’de regresyon ağırlıkları Tablo 61’de gösterilmiştir.

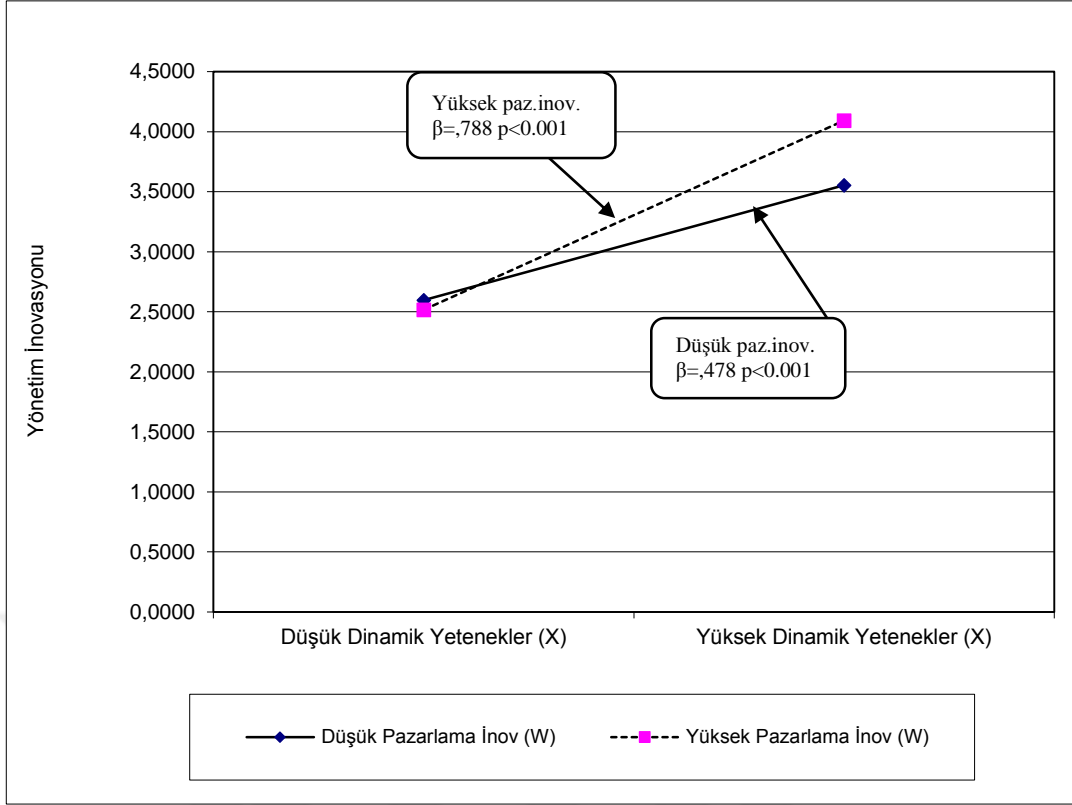


Şekil 31. Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Yol Analizi

Tablo 61. Düzenleyici Etkiye Yönelik Regresyon Değerleri

Test edilen yol		Tahmin	Standart hata	Kritik Oran	P	
Hizmet İnovasyonu	<---	Dinamik Yetenekler	,536	,094	5,691	***
Hizmet İnovasyonu	<---	Pazarlama İnovasyonu	,187	,044	4,209	***
Yönetim İnovasyonu	<---	Dinamik Yetenekler	,633	,103	6,127	***
Yönetim İnovasyonu	<---	Pazarlama İnovasyonu	,114	,048	2,368	,018
Süreç İnovasyonu	<---	Dinamik Yetenekler	,493	,077	6,393	***
Süreç İnovasyonu	<---	Pazarlama İnovasyonu	-,012	,030	-,389	,697
Süreç İnovasyonu	<---	Düzenleyici	,035	,036	,953	,341
Hizmet İnovasyonu	<---	Düzenleyici	-,013	,053	-,247	,805
Yönetim İnovasyonu	<---	Düzenleyici	,155	,060	2,570	,010

Tablo 61'e göre dinamik yeteneklerin hizmet inovasyonu yönetim inovasyonu ve süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Yapılan analizlerde pazarlama inovasyonunun hizmet inovasyonu ve yönetim inovasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte dinamik yetenekler ile pazarlama inovasyonun çarpımı ile ulaşılan ve düzenleyici olarak isimlendirilen etkileşimsel terimin yönetim inovasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular dinamik yeteneklerin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir. Şekil 32'de pazarlama inovasyonunun düşük ve yüksek olduğu durumlarda dinamik yeteneklerin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisi gösterilmiştir.

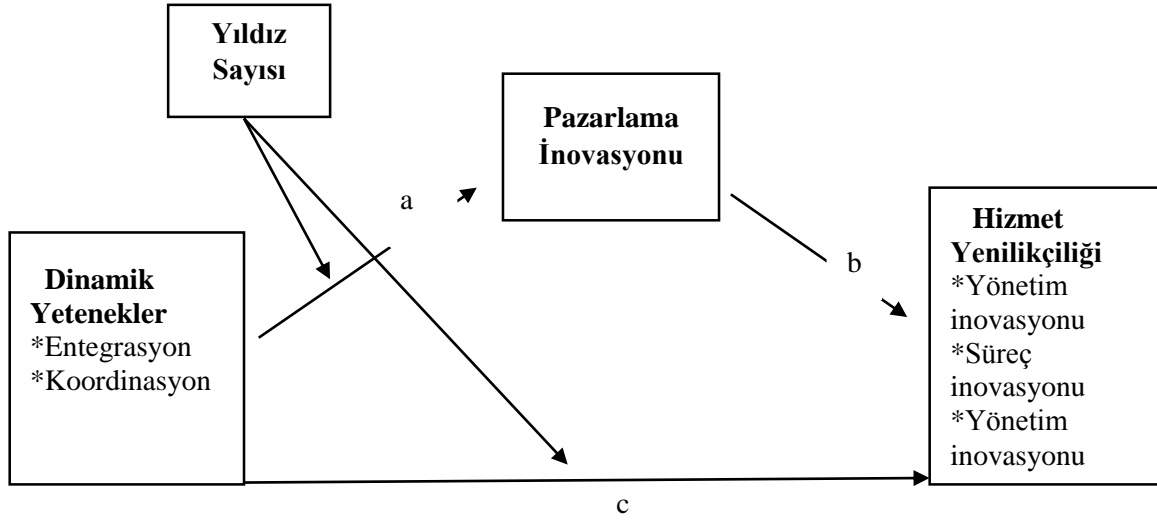


Şekil 32. Yüksek ve Düşük Pazarlama İnovasyonunun Düzenleyici Etkisi

Şekil 32’de dinamik yeteneklerin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici rolü söz konusu role ilişkin gerçekleştirilen Slope test sonuçları gösterilmiştir. Buna göre pazarlama inovasyonunun düşük olduğu durumda dinamik yeteneklerde meydana gelen artış yönetim inovasyonunu artırmaktadır ($\beta=,478$ $p<0.001$). Bununla birlikte pazarlama inovasyonunun yüksek olduğu durumda dinamik yeteneklerde meydana gelen artış yönetim inovasyonunu artırarak düzenleyici rol üstlenmektedir ($\beta=,788$ $p<0.001$).

7.6. Durumsal Aracılık Analizleri

Durumsal aracılık etkisinde tahmin değişkeninin sonuç değişkeni üzerindeki etkisi aracı mekanizma ile birlikte düzenleyici etki ile beraber ele alınmaktadır. Bu bağlamda durumsal aracılık etkisi iki değişken arasında meydana gelen dolaylı etkilerin hangi durumlarda değişkenlik gösterdiğini tespit etmek için kullanılır. Bu anlamda durumsal etki modelleri aracılık ve düzenleyicilik etki modellerinin daha karmaşık biçimidir (Gürbüz, 2018b: 108). Gerçekleştirilen kuramsal araştırma ve literatür taramasına bağlı olarak araştırmada test edilecek model Şekil 33’te gösterilmiştir.



Şekil 33. Durumsal Aracılığı Gösteren Araştırma Modeli

Pikkemaat (2008), Avusturya'daki küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde inovasyonun belirleyicilerini konu aldığı araştırmasında otellerin büyüklüğünün ve kategorizasyonunun inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Benzer sonuçlara literatürde farklı araştırmalarda da (Jacob ve Groizard, 2007; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2007) ulaşıldığı tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin büyüklüğü ise birçok farklı kriter açısından yıldız sayısı ile nitelendirilmektedir. Bu araştırma sonuçlarından hareketle Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisini incelemek amacı ile Hayes’in (2013, Model:8), PROCESS Macro uzantısı aracılığı ile Bootstrap tekniği kullanılarak söz konusu durumsal aracılık etkisi analiz edilmiştir. Durumsal aracılık analizleri operasyonel nitelikleri daha fazla bünyesinde barındırması bakımından entegrasyon ve koordinasyon yetenekleri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan entegrasyon yeteneği ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 62’de gösterilmiştir.

Tablo 62. Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Entegrasyon Yeteneği ve Hizmet İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

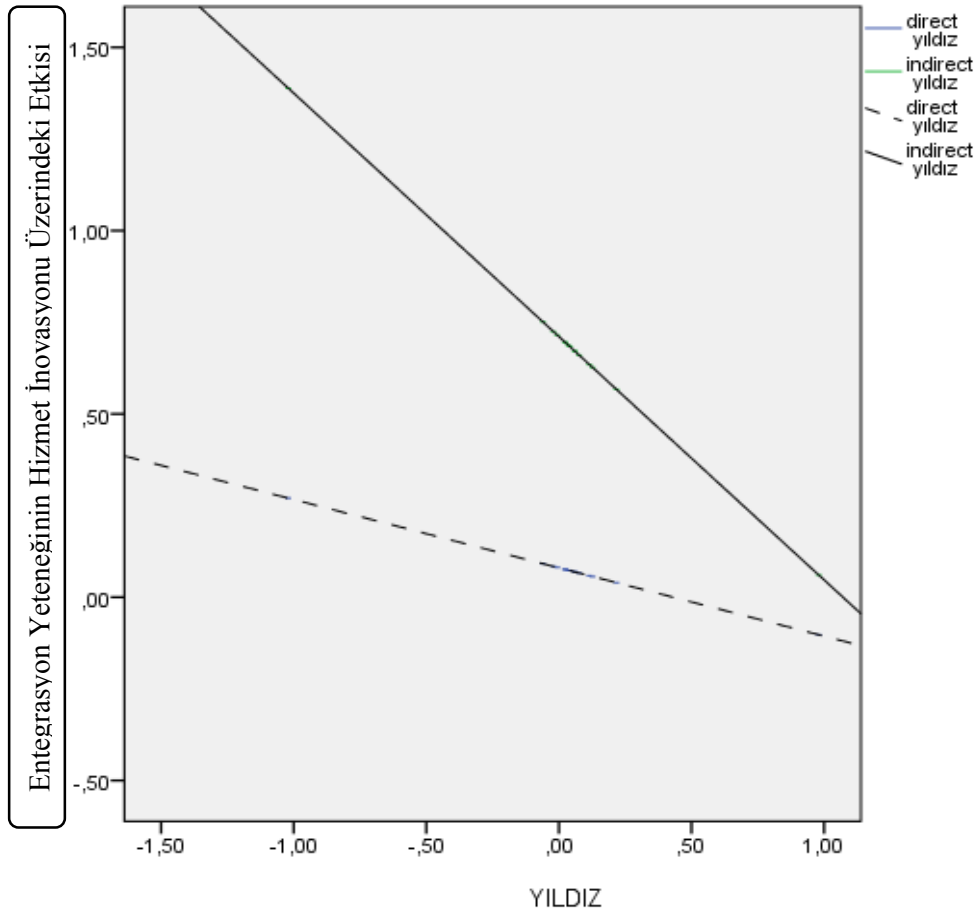
Pazarlama İnovasyonu				
	B	Sh	t	p
Sabit	4,37	,02	196,20	,000
Entegrasyon (ent)	,09	,03	3,04	,002
Yıldız sayısı (ys)	-,23	,03	-7,11	,000
(ent) x (ys)	-,10	,04	-2,3247	,020

Tablo 62. Devamı Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Entegrasyon Yeteneği ve Hizmet İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

R ²	,0119				
Hizmet İnovasyonu					
	B	Sh	t	p	
Sabit	1,05	,28	3,67	,003	
Entegrasyon(ent)	,801	,415	1,92	,054	
Pazarlama İnovasyonu	,61	,06	9,41	,000	
Yıldız Sayısı (ys)	-,30	,04	-6,74	,000	
(ent) x (ys)	-,18	,06	-3,07	,002	
R ²	,0154				
Yıldız Sayısı Doğrudan Etki	Etki	Sh	t	p	%95 BCa GA
-1 S	,27	,07	3,68	,000	,126 - ,414
Orta	,08	,04	2,02	,044	,002 - ,165
+1 S	,97	-,10	-1,39	,164	-,246 - 042
Yıldız Sayısı Dolaylı Etki	Etki	Sh	%95 BCa GA		
-1 S	,12	,04	,058 - ,21		
Orta	,06	,02	,024 - ,11		
+1 S	-,005	,03	-,06 - ,07		

BCa: Bias-Corrected and Accelerated; **GA:** Güven Aralığı; **Bootstrap:** 5000

Tablo 62'ye göre entegrasyon yeteneğinin pazarlama inovasyonu aracılığıyla hizmet inovasyonu üzerinde dolaylı etkisi -1 standart sapma (B= .12, SH= .04, %95 BCa GA [,058 - ,21]), ortalama (B= .06, SH= .02, %95 BCa GA [,024 - ,11]) değerleri için anlamlıdır. Yıldız sayısı değişkeninin iki farklı düzeyi arasındaki dolaylı etki anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Benzer şekilde entegrasyon yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki doğrudan etkisi de -1 standart sapma (B= 27, SH= .07, %95 BCa GA [,126 - ,414]), ortalama (B= .08, SH= .04, %95 BCa GA [,002 - ,165]) değerleri için anlamlıdır. Dolayısıyla yıldız sayısı değişkeni hem entegrasyon yeteneği ile hizmet inovasyonu arasındaki doğrudan ilişkiyi hem de entegrasyon yeteneği ile hizmet inovasyonu arasında pazarlama inovasyonu aracılığı ile oluşan dolaylı ilişkiyi düzenlemektedir. Söz konusu ilişki Şekil 34'te gösterilmiştir.



Şekil 34. Entegrasyon Yeteneğinin Hizmet İnovasyonu Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisinin Yıldız Sayısı Tarafından Düzenlenmesi

Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan entegrasyon yeteneği ile yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 63'te gösterilmiştir.

Tablo 63. Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Entegrasyon Yeteneği İle Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

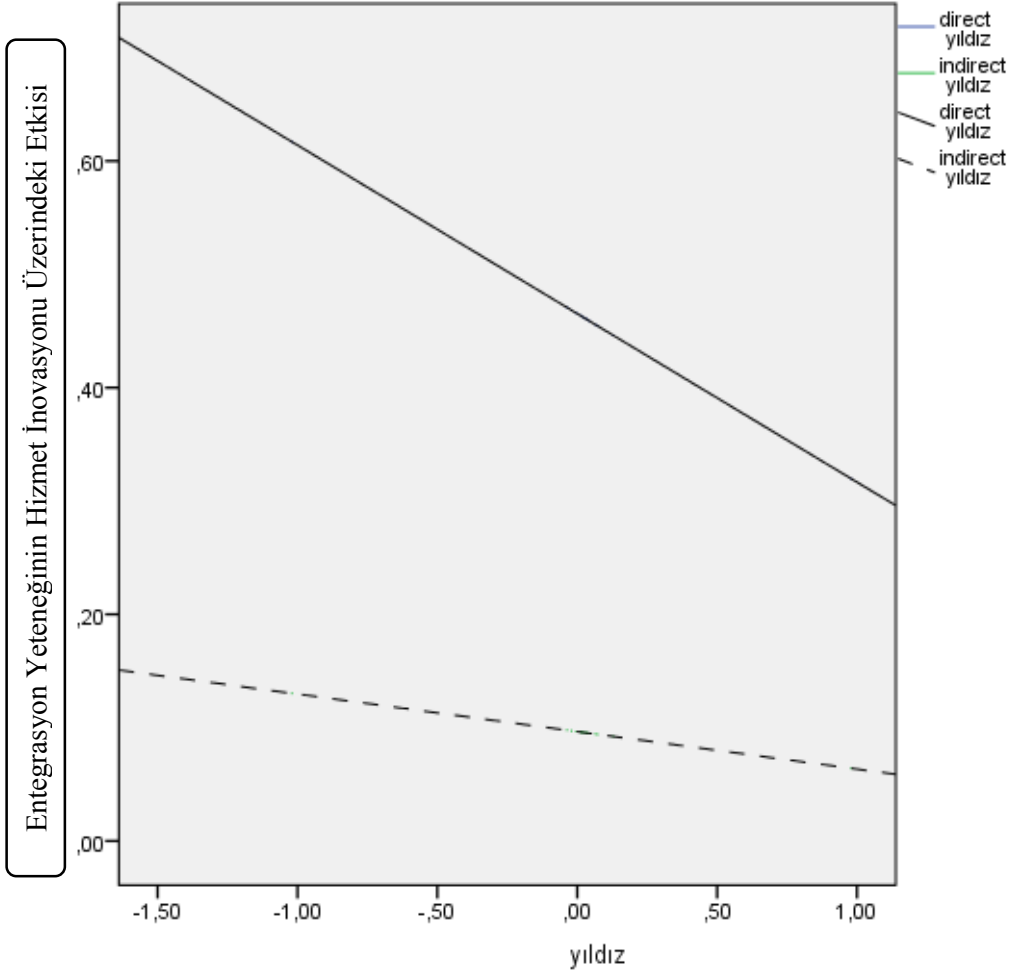
Pazarlama İnovasyonu				
	B	SH	t	p
Sabit	4,37	,02	196,20	,000
Entegrasyon(ent)	,09	,03	3,04	,002
Yıldız sayısı (ys)	-,23	,03	-7,11	,000
(ent) x (ys)	-,10	,04	-2,3247	,020
R ²	,0119			

Tablo 63. Devamı Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Entegrasyon Yeteneği İle Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Yönetim İnovasyonu					
	B	SH	t	p	
Sabit	2,27	,27	8,26	,000	
Entegrasyon(ent)	,84	,03	2,11	,035	
Pazarlama İnovasyonu	,35	,06	5,61	,000	
Yıldız Sayısı	-,34	,04	-7,84	,000	
(ent) x (ys)	-,31	,05	-5,35	,000	
R ²	,0506				
Yıldız Sayısı Doğrudan Etki	Etki	Sh	T	p	%95 BCa GA
-1 S	,04	,07	5,70	,000	,263 - ,540
Orta	,09	,03	2,27	,023	,012 - ,168
+1 S	-,22	,70	-3,12	,164	-,359 - -,081
Yıldız Sayısı Dolaylı Etki	Etki	Sh	%95 BCa GA		
-1 S	,07	,02	,031 - ,128		
Orta	,03	,01	,013 - ,065		
+1 S	-,005	,03	-,036 - ,042		

BCa: Bias-Corrected and Accelerated; **GA:** Güven Aralığı; **Bootstrap:** 5000

Tablo 63'e göre entegrasyon yeteneğinin pazarlama inovasyonu aracılığıyla yönetim inovasyonu üzerinde dolaylı etkisi -1 standart sapma (B= .07, SH= .02, %95 BCa GA [,031 - ,128]), ortalama (B= .03, SH= .01, %95 BCa GA [,013 - ,065]), değerleri için anlamlıdır. Yıldız sayısı değişkeninin iki farklı düzeyi arasındaki dolaylı etki anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Entegrasyon yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki doğrudan etkisi de -1 standart sapma (B= .04, SH= .07, %95 BCa GA [,263 - ,540]), ortalama (B= .09, SH= .03, %95 BCa GA [,012 - ,168]), +1 standart sapma (B= -.022, SH= .07, %95 BCa GA [-,359 - -,081]) değerleri için anlamlıdır. Dolayısıyla pazarlama inovasyonu değişkeni hem entegrasyon yeteneği ile yönetim inovasyonu arasındaki doğrudan ilişkiyi hem de entegrasyon yeteneği ile yönetim inovasyonu arasında pazarlama inovasyonu aracılığı ile oluşan dolaylı ilişkiyi düzenlemektedir. Söz konusu ilişki Şekil 35'de gösterilmiştir.



Şekil 35. Entegrasyon Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisinin Yıldız Sayısı Tarafından Düzenlenmesi

Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan koordinasyon yeteneği ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 64’te gösterilmiştir.

Tablo 64. Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Koordinasyon Yeteneği Ve Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

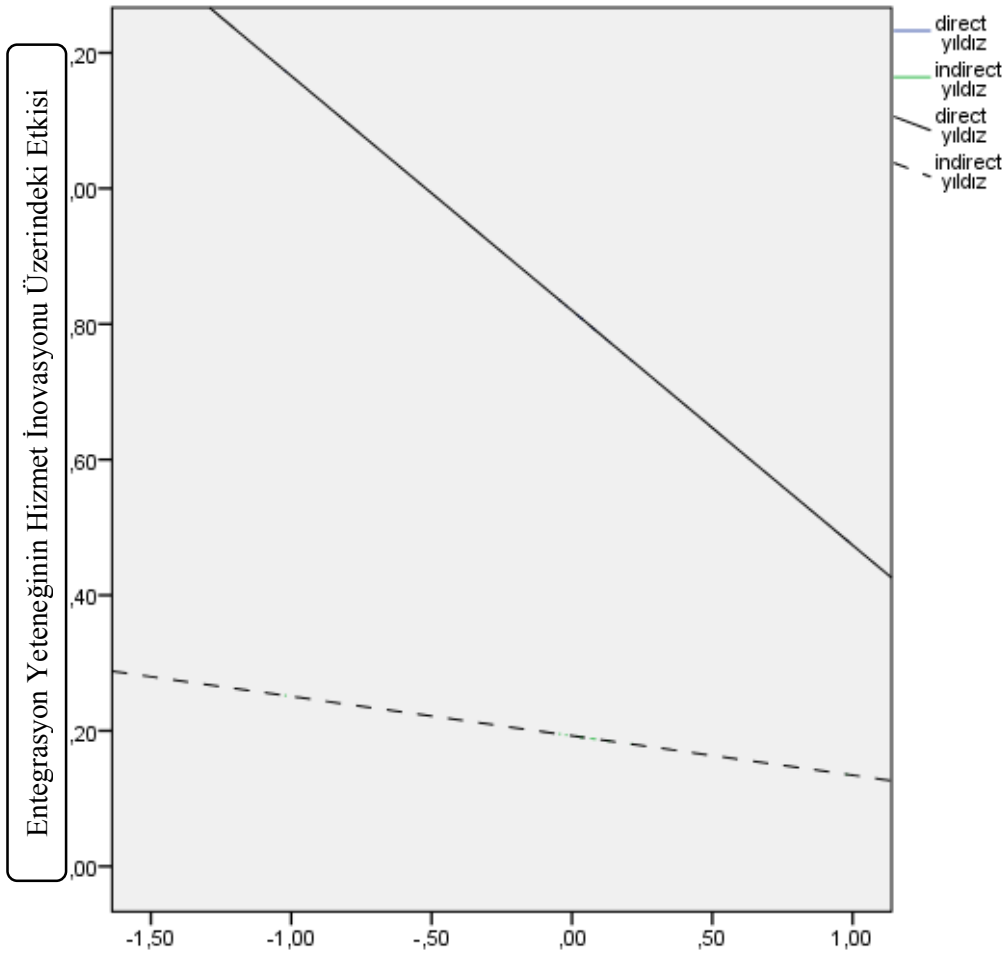
Pazarlama İnovasyonu				
	B	SH	t	p
Sabit	4,38	,02	200,18	,000
Koordinasyon(koord)	,21	,04	5,08	,000
Yıldız sayısı (ys)	-,24	,03	-7,61	,000
(koord) x (ys)	-,17	,07	-2,41	,016
R ²	,0122			

Tablo 64. Devamı Pazarlama İnovasyonu Aracı Değişkeni İle Oluşan Koordinasyon Yeteneği ve Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkide Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayısının Düzenleyici Etkisi

Yönetim İnovasyonu					
	B	SH	t	p	
Sabit	2,32	,28	8,10	,000	
Koordinasyon(koord)	,12	,05	2,09	,036	
Pazarlama İnovasyonu	,34	,06	5,23	,000	
Yıldız Sayısı	-,34	,04	-7,65	,000	
(koord) x (ys)	-,34	,09	-3,77	,000	
R ²	,0259				
Yıldız Sayısı Doğrudan Etki	Etki	Sh	t	p	%95 BCa GA
-1 S	,47	,10	4,49	,000	,266 - ,680
Orta	,12	,05	2,22	,026	,014 - ,240
+1 S	-,21	,11	-1,96	,050	-,436 - ,0002
Yıldız Sayısı Dolaylı Etki	Etki	Sh	%95 BCa GA		
-1 S	,13	,03	,068 - ,215		
Orta	,07	,02	,033 - ,127		
+1 S	,01	,03	-,046 - ,079		

BCa: Bias-Corrected and Accelerated; **GA:** Güven Aralığı; **Bootstrap:** 5000

Tablo 64'e göre koordinasyon yeteneğinin pazarlama inovasyonu aracılığıyla yönetim inovasyonu üzerinde dolaylı etkisi -1 standart sapma (B= .13, SH= .03, %95 BCa GA [,068 - ,215]), ortalama (B= .07, SH= .03, %95 BCa GA [,033 - ,127]) değerleri için anlamlıdır. Yıldız sayısı değişkeninin iki farklı düzeyi arasındaki dolaylı etki anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Benzer şekilde koordinasyon yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki doğrudan etkisi de -1 standart sapma (B= .47, SH= .10, %95 BCa GA [,266 - ,680]), ortalama (B= .12, SH= .05, %95 BCa GA [,014 - ,240]) değerleri için anlamlıdır. Dolayısıyla pazarlama inovasyonu değişkeni hem koordinasyon yeteneği ile yönetim inovasyonu arasındaki doğrudan ilişkiyi hem de koordinasyon yeteneği ile yönetim inovasyonu arasında pazarlama inovasyonu aracılığı ile oluşan dolaylı ilişkiyi düzenlemektedir. Söz konusu ilişki Şekil 36'da gösterilmiştir



Şekil 36. Koordinasyon Yeteneğinin Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisinin Yıldız Sayısı Tarafından Düzenlenmesi

7.8. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Sonuçlar

Araştırma kapsamında oluşturulmuş olan altı ana hipotez altında toplam kırk sekiz hipotezden kırk ikisi desteklenmiş altısı ise reddedilmiştir. Söz konusu sonuçlar ise Tablo 65’te gösterilmiştir.

Tablo 65. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
H₁: Dinamik yetenekler hizmet yenilikçiliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	
H_{1a}: Algılama yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1b}: Algılama yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1c}: Algılama yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi

Tablo 65. Devamı Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

H1a: Kavrama yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1e: Kavrama yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1f: Kavrama yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1g: Öğrenme yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1g: Öğrenme yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1h: Öğrenme yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1i: Koordinasyon yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1i: Koordinasyon yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1j: Koordinasyon yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1k: Entegrasyon yeteneği hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1i: Entegrasyon yeteneği yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1m: Entegrasyon yeteneği süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H2: Dinamik yetenekler pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	
H2a: Algılama yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H2b: Kavrama yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H2c: Öğrenme yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi

Tablo 65. Devamı Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

H_{2a}: Koordinasyon yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H_{2e}: Entegrasyon yeteneği pazarlama inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H₃: Pazarlama inovasyonu hizmet yenilikçiliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	
H_{3a}: Pazarlama inovasyonu hizmet inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H_{3b}: Pazarlama inovasyonu süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H_{3c}: Pazarlama inovasyonu yönetim inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H₄: Dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	
H_{4a}: Algılama yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{4b}: Algılama yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{4c}: Algılama yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4d}: Kavrama yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{4e}: Kavrama yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{4f}: Kavrama yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{4g}: Öğrenme yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{4g}: Öğrenme yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{4h}: Öğrenme yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi

Tablo 65. Devamı Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

H4i: Koordinasyon yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4i: Koordinasyon yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4j: Koordinasyon yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4k: Entegrasyon yeteneğinin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4l: Entegrasyon yeteneğinin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4m: Entegrasyon yeteneğinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H5: Dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	
H5a: Dinamik yeteneklerin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H5b: Dinamik yeteneklerin süreç inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H5c: Dinamik yeteneklerin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H6: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan, dinamik yetenekler ve hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.	
H6a: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan entegrasyon yeteneği ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi
H6b: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan entegrasyon yeteneği ve süreç inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H6c: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan entegrasyon yeteneği ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi

Tablo 65. Devamı Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

H6a: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan koordinasyon yeteneği ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H6e: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan koordinasyon yeteneği ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi
H6f: Pazarlama inovasyonu aracı değişkeni ile oluşan koordinasyon yeteneği ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi

SEKİZİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye Otelciler Birliği tarafından 2019 yılında ilan edilen Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin yöneticileri üzerinden ulaşılmış olan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca ulaşılan bulgulardan hareketle otel işletmelerine ve gelecekte benzer konuda bilimsel çalışma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Bu bağlamda öncelikle araştırma ölçekleri üzerinde keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Bundan sonra ise kurulan yapısal eşitlik modeli kapsamında öncelikle dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisi faktörler itibari ile ele alınmıştır. Daha sonra söz konusu etki üzerinde pazarlama inovasyonunun rolü sorgulanmıştır. Bu kapsamda pazarlama inovasyonun dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde aracılık, düzenleyicilik ve yıldız sayısına bağlı durumsal aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular kapsamında araştırma hipotezleri desteklenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ve öneriler ise sırası ile sunulmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin tamamı zincir otel işletmesidir. Söz konu işletmeler üç dört ve beş yıldızlı nitelikteki işletmelerdir. Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren 15 ve üzeri otel işletmesini bünyesinde bulunduran 10 farklı zincir otel markası üzerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmelerin şube sayısının en fazla olduğu il İstanbul’dur. Bundan dolayı verilere ağırlıklı olarak İstanbul olmak üzere söz konusu işletmelerin Gaziantep ve İstanbul şubelerinden ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında uluslararası nitelikte otellerde görev yapan yöneticiler ağırlıklı olmakla birlikte yöneticilerin çoğunluğunun ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan otel yöneticileri on bir farklı departmanda görev yapmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin yaklaşık yarısının görev yaptıkları işletmelerde altı ile on yıldır görev yaptıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan yöneticilerin ağırlıklı olarak turizm eğitimi gördükleri belirlenmiştir. Gerek dinamik yetenekler gerek hizmet yenilikçiliği gerekse pazarlama inovasyonun ölçümü için kullanılan anket formuna verilen cevapların bu bilgilerden hareketle doğru kaynaklardan ulaşılmış olduğu söylenilebilir. Yapılan analizlerde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olması literatürde zincir otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaları destekler niteliktedir. Bu sonuç Hjalager (2002) ve Pikkemat, (2008), tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Hjalager (2002), zincir turizm işletmelerinde ve diğer yatay işbirliklerine bağlı işletmelerde yenilikçi kapasitelerin önemli

ölçüde daha yüksek olduğunu vurgulayarak bu işletmelerin, turizm hizmetlerinin ana sağlayıcıları olan tüm küçük girişimciler için rol model oluşturduğunu belirtmektedir. Pikkemat (2008) ise Avusturya'daki küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde inovasyonun belirleyicileri konu alınarak otellerin büyüklüğünün ve kategorizasyonunun yanı sıra işbirliği ve bilgi ağlarının inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Turizm işletmelerinin küçük nitelikte olmasının inovasyona engel olan en önemli faktör olduğu yapılan diğer araştırmalar ile de ortaya konulmuştur. (Jacob ve Groizard, 2007; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2007; Pikkemaat, 2008). Ayrıca literatürde otel işletmelerinin dahil oldukları zincir yapısının otel yeniliği ve yenilikçilik üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Orfila-Sintes vd., 2005; Sundbo vd., 2007; Martinez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009; Lopez-Fernandez vd., 2011). Orfila-Sintes vd. (2005), İspanya'da otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında inovasyon etkinliğini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre zincir bünyesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine göre daha yenilikçi olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan Sundbo vd. (2007) ise araştırmalarında küçük turizm işletmelerinde büyük ölçüde, profesyonellik ve girişimciliğin yenilikçilik üzerinde önemli belirleyicilik etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçların aksine Burgess (2013), otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında söz konusu işletmelerde merkezi nitelikte olmayan organizasyon yapısının, otel işletmelerinin dinamik koşullardaki hızlı değişikliklere cevap vermesine katkı sağladığını tespit etmiştir. Diğer taraftan girişimci düşünme, hızlı karar alma gibi durumlar otel işletmelerinin inovasyon performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırma bulgularında öncelikli olarak dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisi değişkenleri oluşturan faktörler üzerinden analiz edilmiştir. Dinamik yetenekler algılama, kavrama, öğrenme, koordinasyon ve entegrasyon faktörleri üzerinden hizmet yenilikçiliği ise hizmet inovasyonu, yönetim inovasyonu ve süreç inovasyonu faktörleri üzerinden analizlere dahil edilmiştir. Bu kapsamda algılama yeteneğinin hizmet inovasyonu, yönetim inovasyonu ve süreç inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kavrama yeteneğinin hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetim inovasyonu üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Benzer biçimde öğrenme, koordinasyon ve entegrasyon yeteneklerinin hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetim inovasyonu üzerindeki toplam etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Özellikle öğrenme yeteneğinin hizmet yenilikçiliği üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilere sahip olması Nieves vd. (2014), Albort-Morant vd. (2016), Tang (2016) ile

Tajeddini vd. (2017) tarafından otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Nieves vd. (2014), İspanya'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında bilgi temelli kaynakların otel işletmelerinde yenilik faaliyetlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Araştırmada öğrenme faaliyetlerinin çalışanların yeteneklerini arttırdığı vurgulanmıştır. Ayrıca bilgi ve becerilerin katılımcı yönetim tarzı ile birlikte, çalışanların ve yeni uygulamalarına katkı sağladığı ifade edilmiştir. Tajeddini vd. (2017) ise Japonya'da otel yöneticileri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında örgütsel yapının hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde öğrenme yönelimi ve organizasyonel koordinasyonun düzenleyici etkisini konu almışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre hizmet yenilikçiliği ile otel işletmeciliği performansı arasında olumlu ilişkiler olduğu görülmüştür. Bununla beraber öğrenme yönelimi seviyelerindeki artış organik yapının hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkinliğini artırmaktadır. Tang (2016), otel yöneticileri üzerine gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında öğrenmenin yöneticilerde proaktif kişiliğin gelişimine ve hizmet yeniliği kapasitesinin artırılmasına katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçların aksine Nagy (2014), Romanya'da otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında SPA hizmeti sunan otel işletmelerinde yeniliğe yönelimin düşük oranlarda olduğu tespit etmiştir. Ayrıca yeni ürün ve hizmetler geliştirilse dahi bu süreçte çalışanların rolü arka planda kalmaktadır. Albort-Morant vd. (2016), ise dinamik yeteneklerin ilişkisel öğrenme etkinlikleri ile ilişkili olduğunu ve yeniden yapılandırarak sürdürülebilir inovasyon performansını etkilediğini tespit etmiştir. İlişkisel-öğrenme, bir işletme ve müşterileri arasında bilgi paylaşımını sağlamayı ve ilişkinin başarısını artırmak için edinilen bilgileri entegre etmeyi amaçlayan sürekli olarak yürütülen ortak faaliyetlerden oluşur.

Yapılan analizlerde dinamik yetenekleri oluşturan tüm faktörlerin hizmet yenilikçiliğini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç Verona ve Ravasi (2003), Wang ve Li (2013), Ferreira vd. (2018) ile Lütjen (2019) tarafından yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Verona ve Ravasi (2003), yapmış oldukları araştırmalarında sürekli yenilik yapma yeteneğini artıran dinamik yeteneklerin firmalar bir değişiklikte karşılaştıklarında kurumsal düzeyde gerçekleşmesi gereken karmaşık adaptasyon sürecine ışık tutmaya katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir. Wang ve Li (2013), dinamik yeteneklerin özünde işletmelerin temel yeterliliğine dayandığı, içsel öğrenim, departmanlar arası işbirliği, kaynakların organizasyonu, bilgi paylaşımını geliştirmesi konularının kurumsal rekabet avantajı sağlayarak ve risklerle başa çıkmada önemli unsurlar olduğu belirtilmiştir. Ferreira vd. (2018), gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında dinamik yeteneklerin yenilik yeteneğini olumlu

yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Lütjen, vd (2019), araştırmalarında hizmet inovasyonun daha yoğun olduğu işletmelerin daha dinamik özelliklere sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Pazarlama inovasyonun hizmet yenilikçiliği üzerinde anlamlı etkilere sahip olması yapılan bu araştırmaya yönelik dikkat çekici sonuçlardan biridir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar ile Randhawa vd. (2015) tarafından eğlence kulüpleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları örtüşmektedir. Randhawa vd. (2015), araştırmalarında eğlence kulüplerinde yenilikleri konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre pazarlama inovasyonu yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesi ve acil durumlar ile mücadele için kritik derecede önem taşımaktadır. Ayrıca, yeni hizmetler/ürünlerin geliştirilmesi için hem çalışanların hem de kulüp üyelerinin etkili iletişimi gereklidir. Diğer taraftan pazarlama inovasyonun hizmet yenilikçiliği üzerindeki pozitif anlamlı etkilere sahip olması literatürde turizm işletmelerinde inovasyonu konu alan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Jacob vd. (2003), araştırmalarında süreç, teslimat ve organizasyonel yeniliklerin, konaklama işletmelerinde inovasyonun en sık görülen biçimleri olduğunu tespit etmişlerdir. Sundbo vd. (2007), Danimarka ve İspanya'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinin yenilikçi davranışlarını karşılaştırdığı araştırmasında İspanya'daki turizm işletmelerinin kullandıkları inovasyon sistemlerinin daha başarılı olduğunu bu durumun sebebinin ise İspanya'daki işletmelerin pazarlama inovasyonunu daha çok önemsemesinden kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Halpern (2010), Avrupa'da havalimanlarındaki pazarlama yeniliklerinin kaynaklarını, ve yeteneklerini konu aldığı araştırmasında büyük nitelikteki havalimanlarının küçük nitelikte havalimanlarına kıyasla önemli ölçüde daha yüksek düzeyde inovasyona sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca söz konusu araştırmada inovasyonun, havalimanlarının pazarlama performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Nicolau ve Santa- Maria (2013), ise süreç ve pazarlama yeniliklerinin otel işletmelerinin pazar değeri üzerinde ürün ve organizasyon yeniliklerine göre daha olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun aracılık etkisinin tespit edilmesi amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modelleri ile dinamik yeteneklere ilişkin faktörlerin hizmet yenilikçiliği faktörleri üzerindeki etkisini test eden her bir yol analizinde aracı değişken olarak pazarlama inovasyonu sabit tutulmuştur. Bu bağlamda gerçekleştirilen on beş yol analizinin on üçünde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği ve pazarlama inovasyonu üzerinde pozitif yönde olumlu etkilere sahip olduğu tespit edilmiş dolayısıyla H₁ ve H₂ hipotezleri desteklenmiştir. Bununla birlikte yapılan analizlerde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama

inovasyonunun aracı ve düzenleyici rol üstlendiği tespit edilmiş dolayısıyla H₃ ve H₄ desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuç Zengin ve Dursun'un (2017) Doğu Marmara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde inovasyonun performans üzerindeki etkisini konu aldıkları araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmada otel işletmelerinin tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak inovatif tutum sergiledikleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde Mattsson ve Orfila-Sintes (2014), tarafından yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırmada ulaşılan sonuçların örtüştüğü görülmektedir. Söz konusu araştırmada otel inovasyonunun dinamiklerinin otel performansı üzerindeki etkisini otel yöneticileri üzerinden ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre farklı inovasyon türleri performansı olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan Kanten ve Yaşlıoğlu (2012), konaklama işletmelerinde müşteri değeri üzerinde hizmetlerde, süreçlerde ve yönetsel uygulamalarda inovasyonun rolünü inceledikleri araştırma sonuçlarının da ulaşılan sonuçları desteklediği söylenilebilir. Söz konusu araştırmada otel işletmelerinde yöneticilerden elde edilen verilere göre hizmet ve süreçlerdeki yenilikler ile müşteri değerini arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmet ve süreçlerdeki yenilikler müşteri değerini olumlu yönde etkilemektedir. Tseng vd. (2008), ise Tayvan'da otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında otel işletmelerinde inovasyon faktörlerini teknoloji ve ekipman kullanımı, yeni teknoloji ve ekipmanların tanıtımı, yeni ürünlerin piyasaya sürülme sıklığı, teknoloji sisteminin etkinliği, katılımcı organizasyonel ortam, departmanlar ve organizasyon arasındaki koordinasyon, bireyler ve organizasyon arasındaki işbirliği, yeni fikirlerin oluşturulması, çalışanların eğitimi, bilgi paylaşımı ve yeni yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olacak teşvik mekanizmaları olarak belirlemiştir. Tajeddini ve Trueman (2012), İsviçre'de otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında müşteri odaklılık, yenilikçilik ve iş performansı arasında pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Guisado-Gonzalez vd. (2013), İspanyada gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında konaklama işletmelerinde inovasyon performansının belirleyicilerini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, en sık bir arada var olan inovasyon stratejileri arasında araştırma-geliştirme ve işbirliği mekanizmalarının olduğunu vurgulamışlardır.

Dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici rolünün tespit edilmesi amacıyla ikinci bir yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Bu yapısal eşitlik modeli üzerinde yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dinamik yeteneklerin hizmet inovasyonu, yönetim inovasyonu ve süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla hem aracılık hem düzenleyici etki

analizlerinde H_1 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca pazarlama inovasyonunun hizmet inovasyonu ve yönetim inovasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan dinamik yetenekler ile pazarlama inovasyonun çarpımı ile ulaşılan ve düzenleyici olarak isimlendirilen etkileşimsel terimin yönetim inovasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu belirlenerek H_5 hipotezinin desteklenmesine ilişkin kanıtlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla pazarlama inovasyonunun işletmelerin hizmet ve yönetime dayalı performanslarına da olumlu katkılarının olduğunu da söylemek mümkündür. Ulaşılan bu sonuçlar Jacob vd. (2003), Orfila-Sintes ve Mattsson (2009), Erdem vd. (2011), Hertog vd. (2011), Grisseman vd., (2013), Campo vd. (2014), Horng vd. (2017), Hernandez-Perlines vd. (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Jacob vd. (2003), İspanya'ya bağlı Balear Adaları'ndaki çeşitli turizm işletmelerinde inovasyon üzerine gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında turizm işletmelerinin inovasyon stratejilerindeki en önemli hedeflerin, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, artan pazar payını korumak, rekabet üstünlüğü kazanmak ve hizmet kalitesini artırmak olduğu tespit edilmiştir. Orfila-Sintes ve Mattsson (2009), otel işletmelerinde inovasyona yönelik tutumun inovasyon türlerini, servis sağlayıcı ve müşteri yeterlilikleri, pazarın itici güçleri ve inovasyonun performans üzerindeki etkisi gibi belirleyicilerle anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Erdem vd. (2011), otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında yenilikçilik ve performans ilişkisini konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yenilikçilik ve işletme performans arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler tespit edilmiştir. Hertog vd., (2011) araştırmada firma performansı ile yüksek oranda yenilik yoğunluğunun anlamlı ilişkilere sahip olduğu vurgulanmıştır. Grisseman vd., (2013), otel işletmeleri yöneticileri üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında inovasyon yönetiminin ve müşteri odaklılığın otellerin iş performansının artırılmasında kilit faktörler olduğu sonucuna varmıştır. Campo vd. (2014), İspanya'da 52 farklı 4 yıldızlı otel işletmesi üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında inovasyon yapma eğiliminin kısa vadeli performansa doğrudan ve olumlu katkıda bulunmadığını tespit etmişlerdir. Ancak, bulgular orta ve uzun vadede otel performansını iyileştirmenin önemini vurgular niteliktedir. Horng vd. (2017), Tayvan'da otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında otel işletmelerinde sürdürülebilir yenilikleri konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre destekleyici nitelikte organizasyonel ortamın yenilik gelişimini çevre dostu pazarlama stratejisi üzerindeki etkisini artırmaktadır. Hernandez-Perlines vd. (2019), İspanya'da gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında otel işletmelerinin performansının inovasyon kapasitesinin etkisi üzerinde kalitenin düzenleyici etkisini konu almışlardır. Araştırma sonuçları otel işletmelerinin performansının yenilikçi kapasite ile belirlendiğini göstermektedir.

Teknolojik ve fiziksel imkanlara ulaşmanın günden güne kolaylaştığı günümüzde işletmelerin kendi rutinleri, benzersiz iş yapış şekilleri ve süreçleri dolayısıyla dinamik yetenekleri oldukça önemlidir. Otel odalarının konforunun artırılması genel olarak birçok otel işletmesi için artık pek de zor değildir. Burada özgün olan durum mevcut imkan ve kabiliyetlerin nasıl bir araya getirildiğidir. Dolayısıyla söz konusu imkan ve kabiliyetlerin arka planıdır. Özellikle turizm işletmeleri açısından işletmelerin yetenekleri varlıklarını koruyabilmeleri ve uzun vadede rekabette üstünlük sağlanması açısından kilit bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dinamik yetenekler, içsel ve dışsal organizasyon becerileri, işletme kaynakları ve fonksiyonel yeterlilikleri birbirine adapte ederek, bütünleştirerek veya yeniden yapılandırarak değişen iş ortamına uyum sağlamak için mevcut yeterliliklerin yenilenme kapasitesi olarak görülmektedir (Teece vd., 1997: 515). Bu perspektiften sektörel başarı için otel işletmelerinin yetenek ya da imkan olarak sadece fiziksel, finansal olanaklar ve sahip oldukları insan kaynağına ek olarak müşterilerini de bu imkanların içinde görmeleri gerekmektedir. Farklı bir ifade ile otel işletmelerinin pazarlama uygulamalarını proaktif olarak sürekli bir biçimde müşterilere göre ele almaları oldukça önemlidir.

Bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı, yoğun küresel rekabetin ve önemli teknolojik ilerlemelerin meydana gelmesi ile birlikte işletmeler açısından inovasyon rekabet edebilirliğin merkezi haline gelmiştir. Turizm sektörü sürekli dönüşüm ile karakterize edilen önemli ve son derece rekabetçi nitelikleri içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle, sektördeki rekabet gücünün yenilikçiliğe bağlı olduğu özellikle vurgulanabilir. Diğer taraftan turizm işletmeleri ulaşım, konaklama, boş zaman gibi farklı sektörlerde faaliyet gösterdiklerinden, turizm işletmelerinin inovasyon davranışı da farklılık arz etmektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri, turizm hizmetlerinin önemli bir bölümünü sağlayan homojen bir nitelikte olduğu için diğer turizm işletmelerine göre daha ön planda yer almaktadır. Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin kalitesi özellikle ekstra olarak sunulan hizmetler ile somut ürünlerdeki kalite ile nitelendirilmektedir. Yenilikçi otel işletmeleri, yeni ürün ve hizmetler geliştirme yetenekleri nedeniyle yenilikçi olmayan rakiplerinden daha iyi performans göstermekte daha başarılıdır. Bu bağlamda otel işletmelerinin inovasyon davranışlarını şekillendirirken müşteri katılımı, bilgi teknolojileri, inovasyon yönetimi ve inovasyon ağlarını temel almaları gerekmektedir.

Ürün yenilikleri pazarlama yenilikleriyle tamamlandığında daha başarılı olabilmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin pazarlama inovasyonu bağlamında hazırlayacağı sadakat programları müşteri bağlılığının sürdürülmesi bakımından oldukça önemlidir. Çünkü sadakat programları katılımcılara avantaj sağlarken aynı zamanda otel işletmelerine olan bağlılıklarını

artırmak için tasarlanmış eylemler geliştirilmesine olanak tanıyan müşterilerin tercihleri hakkında değerli bilgileri içermektedir. Ayrıca, hizmet fiyatlandırması için yeni stratejilerin kullanılması pazarlama inovasyonu olarak kabul edilmektedir. Bu sayede, hizmet fiyatlarının talebe göre değiştirilmesi ve fiyat talep ilişkisini kontrol etme olanağı mümkün kılınmaktadır. Bölgesel ve küresel gelişmelerin turizm talebi üzerindeki etkisinin oldukça fazla hissedilmeye başlanmış olduğu günümüzde otel işletmelerinin gerek yüksek gerek düşük sezon bağlamında kullandıkları fiyatlandırma stratejileri karlılık anlamında oldukça önemlidir. Diğer taraftan pazarlama inovasyonunun gerçekleştirilmesi için tüm işletme birimlerinin müşteri değeri oluşturulmasına yönelik çalışmalarda yer alması oldukça önemlidir. Müşteri değerinin oluşumu açısından en önemli faktör müşteri ilişkileridir. Müşteri ilişkileri sadece müşterileri tutmakla kalmaz, aynı zamanda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi için önemli önerilerde bulunmaya teşvik eder. Bu bağlamda otel işletmelerinin müşteri ilişkilerinde süreklilik sağlamalarının yenilik anlayışlarına katkı sağlayacağı söylenebilir. Çünkü pazarlama inovasyonu satışları artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi ele almayı, yeni pazarlar açmayı veya bir ürün/hizmeti piyasada yeniden konumlandırmayı hedeflemektedir.

Pazarlama inovasyonu yaygın olarak sürekli devam eden bir süreç olarak görülmektedir. Bu sürecin başında potansiyel bir kâr fırsatı yakalanır. Daha sonra temel pazarlama öğeleri yeniden birleştirilerek yeni ürün ya da hizmetlerin lansmanını ve yeni pazarlara tanıtımını kolaylaştırmak için daha güçlü pazar rekabet yeteneklerine sahip bir pazarlama sistemi oluşturulur. Bu noktada pazarlama stratejisi ile işletme içindeki yönetim becerileri, organizasyon kültürü gibi özellikler rakipler tarafından taklit edilmeyi de zorlaştırabilir. Buradan hareketle pazarlama inovasyonu bağlamında otel işletmelerinin atacakları adımların satış hacimlerini ve pazar payını artırmalarına katkı sağlayacağını söylemek mümkündür. Diğer taraftan pazarlama inovasyonu, hedef pazar karmasının seçilen pazarlara yönelik olarak en iyi nasıl hizmet edileceğinin geliştirilmesiyle ilgilenmektedir. Bu doğrultuda otel işletmeleri ürün ya da hizmetin tasarımı ile birlikte fiyat ve tutundurma elemanlarında yapılan değişiklikler ile pazarlama uygulamalarına yönelik yeni bir yön belirleyebilirler.

Bu araştırma zincir otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple araştırmacıların herhangi bir zincire dahil olmayan otel işletmelerinin dinamik yeteneklerini araştırmaları literatürde yer alan önemli bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan otel işletmelerinde yönetim anlamında özellikle sosyal ağların hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinin analiz edilmesinin de literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Yapılan bu çalışmada otel işletmelerinde hizmet inovasyonu süreç inovasyonu ve yönetim

inovasyonu ele alınmıştır. Ancak söz konusu faktörler temelinde otel işletmelerinin inovasyon sürecinde karşılaştıkları zorlukların olup olmadığının belirlenmesi ile bu noktada sektörel kuruluşlardan ne gibi beklentiler içerisinde olduklarının ele alınması otel işletmelerinde yapılan inovasyonlara hız kazandırmasına yönelik katkı sağlaması bakımından oldukça önemlidir.



KAYNAKÇA

- Abernathy, W. I. and Clark, K.B. (1985). Innovation. mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1) 3-22.
- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Ölçek uyarlaması (Adaptasyon). *Türk Psikoloji Bülteni*, 13(40), 15-16.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*. Eskişehir: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Akçomak, İ. S. (2016). Bilim, teknoloji ve yenilik politikalarının kuramsal çerçevesi. In S. Çomak vd., (Ed.), *Bilim, Teknoloji ve Yenilik: Kavramlar, Kuramlar ve Politika*,(ss.1-19). Science And Technology Policies Research Center, Ankara: Middle East Technical University.
- Akgöz, E. (2013). *Düşünceден uygulamaya otel işletmeciliği*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akroush, M. N., Dahiyat, S.E., Gharaibeh, H.S. and Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-190.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksoy, H., (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51, 133-141.
- Akyürek, B. ve Terzioğlu, M. (2019). Denizli tekstil ve hazır giyim firmalarının ar-ge ve yenilik faaliyetleri üzerine bir araştırma. Y. A. Unvan (Ed.), *Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler ve Matematik Alanında Araştırma ve Derlemeler* (ss 7-18). Ankara: Gece Akademi.
- Albort-Morant, G., Leal-Millan, A., Cepeda-Carrion, G., (2016). The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities. *Journal of Business Research*, 69(11), 4912- 4917.
- Alegre, J. and Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation*, 28, 315–326.
- Ali, F., Chowdary, B.V. and Gonzales, L. (2013). An integrated design approach for rapid product development: a case study through application of reverse engineering, re-engineering and fast prototyping tools. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 11(2), 178-189.
- Ali, N. A. M., Gafar, M. H. A. and Akbar, J. (2013). Enhancing promotional strategies within automotive companies in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 7, 158–163.
- Alnawas, I. and Brown, J. H. (2019). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0564>

- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest (pilot test) yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2, 1-17.
- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Amara, N., D' Este, P., Landry, R., and Doloreux, D. (2016). Impacts of obstacles on innovation patterns in KIBS firms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4065–4073.
- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29- 49.
- Anderson P, and Tushman M.L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35, 604-633.
- Armstrong, G. and Kotler, P. (2007). *Marketing an introduction* (8 th. Ed), New Jersey: Prentice Hall
- Arslan, A. K., Tunç, Z. ve Çolak, C. (2020). Normal Dağılıma Uygunluğu Değerlendirmek için Açık Kaynak Web Tabanlı Yazılım: Normal Dağılımı İnceleme Yazılımı. *Fırat Tıp Dergisi*, 25 (2), 62-68.
- Arslan, M. (2001). Yönetim ve Organizasyon Temel Kavramlar. S. Güney (Ed.) *Yönetim ve Organizasyon* (ss 25-44). Ankara: Nobel Dağıtım.
- Argyris, C. (1983). Action Science and Intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 115-140.
- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell.
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20–26.
- Asikainen, A. L. (2015). Innovation modes and strategies in knowledge intensive business services. *Service Business*, 9, 77–95.
- Aspelund, A., Berg-Utby, T., Skjeldal, R., (2005). Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation* 25 (11), 1337–1347.
- Atasoy, B. (2017). Turizm endüstrisinde fiyat bileşeni üzerine bir değerlendirme. *Turkish Journal of Marketing*, 1(3), 120-137.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and service firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, 13(1), 35-52.
- Azzone, G., Noci, G., (1998). Seeing ecology and “green” innovations as a source of change. *Journal of Organizational Change Management*, 11(2), 94-111.

- Baba, Y. (2012). Adopting a specific innovation type versus composition of different innovation types Case study of a Ghanaian bank. *International Journal of Bank Marketing*, 30(3), 218-240.
- Baron R. M. and Kenny D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-1182.
- Bhatnagar, N. and Kumar Gopaldaswamy, A. (2017). The role of a firm's innovation competence on customer adoption of service innovation. *Management Research Review*, 40(4), 378-409.
- Bil, E. (2018). *İşletmelerin yenilik ve pazarlama performansları üzerinde teknolojik yenilik yeteneklerinin etkisi: Türkiye'deki teknopark işletmeleri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bursa.
- Bloch, C. (2007). Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo Manual. *Science and Public Policy*, 34(1), 23–34.
- Bagno, R. B., Leiva, T. L. and Oliveira, L. G. H. (2016). Innovation management: lessons learned from innovation diagnostic tools. *Product: Management and Development*, 14(1), 12-21.
- Bamford, C. E., Dean, T.J., McDougall, P.P., (2000.) An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new bank startups. *Journal. Business. Venture* 15(3), 253–277.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be as source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal. Management*. 17 (1), 99–120.
- Barney J. B. 2001. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review* 26(1): 41–56.
- Barney, J. B. and Arian, A. M. (2001). The resource-based view: origins and implications. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt MA, Freeman RE, Harrison JS (Eds). Blackwell (pp. 124–188), United Kingdom: Oxford.
- Barney, J. B. (2014). How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 24–26.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Basadur M. and Gelade G. A. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity And Innovation Management* 15(1), 45-62.

- Basım, H. N., Korkmazıyürek, H. ve Tokat A. O. (2008). Çalışanların öz yeterlik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitapevi
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S. and Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 56-63.
- Breznik, L. and Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: Are they related? *Journal. Small Business Entrepreneur Development*, 21 (3), 368–384.
- Benedettini, O., Swink, M., and Neely, A. (2017). Examining the influence of service additions on manufacturing firms' bankruptcy likelihood. *Industrial Marketing Management*, 60, 112–125.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bontis, N., Crossan, M. M. and Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies* 39(4),437-469.
- Borsa J. C, Damasio B. F., Bandeira D. R (2012) Cross-cultural adaptation and validation of psychology instruments: Some considerations. *Paideia* 22, 423–432.
- Buhalis, D. and Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, 609–623.
- Buhalis, D. and Licata, M. C. (2002). The future etourism intermediaries. *Tourism Management* 23, 207–220.
- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International. Journal. Hospitality Management*, 32, 193–201.
- Burton J., Story V. M., Raddats C. and Zolkiewski J., (2017). Overcoming the challenges that hinder new service development by manufacturers with diverse services strategies. *International Journal of Production Economics*, 192, 29-39.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

- Campo, S., Diaz, A. M. and Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Carvalho, L. M. C., and Sarkar, S. (2014). Market structures, strategy and innovation in tourism sector. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 153–172.
- Chan, A., Go, F. M. and Pine, R. (1998). Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. *The Service Industries Journal*, 18, 112-124.
- Chahal, H. and Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399.
- Chandy, R. K. and Tellis, G. J. (2000). The incumbents curse: incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1-17.
- Chen, C. L. and Jaw, Y. L., (2009). Building global dynamic capabilities through innovation: a case study of Taiwan's cultural organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26 (4), 247-263.
- Chen, Y. (2006). Marketing Innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 15(1), 101–123.
- Cheng, C. C. J. and Chen, S. (2013). Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(5), 444-454.
- Chen, J.S., Tsou, H. T., and Huang, A. Y. H. (2009). Service delivery innovation antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36–55.
- Chen, K. H., Wang C. H., Huang S. Z. and Shen G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market linking capabilities and market turbulence. *International. Journal Production Economics*, 172, 54–64.
- 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.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston M. A: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2): 22-28.

- Chesbrough, H. and Garman, A. R. (2009). How open innovation can help you cope in lean times. *Harvard Business Review*, 87(12), 68-76.
- Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Clark, J. and Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: a review. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10, 363-395.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 128-152.
- Comrey A. ve Lee, H. B. (1992). A first course in factor analysis (2.edition). Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Coombs, R. and Miles, I. (2000). Innovation, Measurement and Services: The new Problematique. In J.S. Metcalfe, I. Miles et al. (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy* (pp. 85-103). Boston M. A: Kluwer Academic Publishing.
- Cooper, A. C., Gimeno Gascon, F. J. and Woo, C.Y., (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal Business Venture*, 9 (5), 371-395.
- Costa, J. C. N., Camargo, S. M., Machado-Toaldo, A. M. and Didonet, S.R. (2018). The role of marketing capabilities, absorptive capacity, and innovation performance. *Marketing Intelligence and Planning*, 36(4), 410-424.
- Coşkun, S., Mesci, M., ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.
- Çapık, C., Gözüm, S. ve Aksayan S. (2018). Kültürlerarası Ölçek Uyarlama Aşamaları, Dil ve Kültür Uyarlaması: Güncellenmiş Rehber. *Florence Nightingale Journal of Nursing* 26(3), 199-210.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32, 1-31.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

- Damanpour, F., Walter, R. M. and Avellaneda, C.mN. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations, *Journal of Management Studies*, 46 (4), 650-675.
- Davras, G. M. ve Çetintürk, İ. (2016). Konaklama işletmelerinin temel yeteneklerinin ahp temelli topsis yöntemi ile analizi. *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 79-98.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82.
- Decelle, X. (2003). A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism. *Conference on Innovation and Growth in Tourism*. Lugano, Switzerland: OECD
- Decelle, X. (2006). A dynamic conceptual approach to innovation in tourism. *Innovation and Growth in Tourism* (pp. 1-16). OECD Publishing.
- Djellal, F. and Gallouj, F. (1999). Services and the search for relevant innovation indicators: a review of national and international surveys. *Science and Public Policy*, 26, 218-232.
- De Jong P. J. and Vermeulen P .A. M. (2003). Organizing successful new service development. *Management Decision*, 41(9), 844-858.
- Demirezen, B. (2019). Turizm İşletmelerinde Fiyatlandırma Strajileri: Kriz Dönemlerinde Kayseri'deki Konaklama İşletmelerinin Fiyat Uygulamaları. *Journal of Travel and Tourism Research*, 14, 21-55.
- Dinçer Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası.
- Dinçer H. (2010). *Bankacılık sektöründe yeni hizmetgeliştirmenin rekabet stratejilerindeki değişimlere etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü: İstanbul.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. and Verona, G., (2014). The organizational drivetrain: a Road to integration of dynamic capabilities research. *Academic Management Perspective*, 28, 307-327.
- Dierickx, I., ve Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.

- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 11 (4), 539-559.
- Dolgui, A. and Proth, J. M. (2010). Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control* 34, 101–110.
- Dominguez-Escrig, E., Broch, F. F .M..J., Gomez, R. C. and Alcami, R. L. (2016). How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational leaning capability. *Leadership & Organization Development Journal*,37(8), 1056-1082.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. and Soete, L. (1988), *Technical Change and Economic Theory*. London: Francis Pinter.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, London: Heinemann.
- Duarte, F. A., Madeira, M. J., Moura, D. C., Carvalho, J. and Moreira, J. R. M. (2017). Barriers to innovation activities as determinants of ongoing activities or abandoned. *International Journal of Innovation Science*, 9(3), 244-264.
- Easingwood, C. J. and Storey, C. D. (1991). Success factors for new consumer financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 9(1), 3-10.
- Ecevit Satı Z. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Edgett S., (1994). The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 40-49.
- Eisenhardt K. M. and Brown, S. L. (1999). Patching: restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review* 77(3): 72–82.
- Ekber, Ş. ve Ahmadov, F. (2017). Pazar odaklılık yaklaşımları: Bir literatür incelemesi. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 33-44.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Basın Yayınları.
- Eisenhardt, K. ve Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Enz, C. A. (2012). Strategies for the implementation of service innovations. *Cornell Hospitality Quarterly* 53(3), 187-95.

- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2),77-112.
- Eren, H. ve Kılıç, A. (2013). Örgütlerde yenilikçilik ortamı: özellikli bir sektör olarak savunma sanayiinde durum. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 221-244.
- Fagerberg, J. (2003). Innovation: A Guide to the Literature. *The many guises of innovation: what we have learnt and where we are heading*, October 23-24, Ottawa: Canada.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*, UK: Oxford University Press, Oxford.
- Fagerberg J., (2006). Innovation. A guide to the literature In. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook Of Innovation*, (pp. 1-26). United Kingdom: Oxford University Press, Oxford.
- Fagerberg, J. (2013). Innovation–A New Guide. *Tik Working Papers On Innovation Studies*. Universty Of Oslo, Norway (12/04/2020).
http://www.sv.uio.no/tik/InnoWP/tik_working_paper_20131119.pdf
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., and Lee, Y. Y. (2020). SME's internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 1-7.
- Falasca, M., Zhang, J., Conchar, M., and Li, L. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(7), 901-912.
- Farsani, N. T., Sadeghi, R., Shafiei, Z. and Shahzamani S. A. (2016). Measurement of satisfaction with ICT services implementation and innovation in restaurants Case study: isfahan, Iran. *Journal Travel Tourism Marketing*, 33 (2), 250–262.
- Ferreira, J., Coelho, A., and Moutinho, L. (2018). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92-93, 1-18.
- Feng, T., Huang, Y., ve Avgerinos, E. (2018). When marketing and manufacturing departments integrate: The influences of market newness and competitive intensity. *Industrial Marketing Management*, 75, 218–231.
- Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G., and Fleisch, E. (2010). Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. *Journal of Service Management*, 21(5), 591–624.

- Freeman, C., Clark, J. and Soete, L. (1982). *Unemployment and Technical Innovation: A study of long waves and economic development*. London: Frances Pinter.
- Fuller C. B. and Teece D. J. (2019). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.008>
- Ganguly, A., Talukdar, A. and Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal Of Knowledge Management*, 23(6), 1105-1135.
- Ganzer, P. P., Chais, C. and Olea, P. M. (2017). Product, process, marketing and organizational innovation in industries of the flat knitting sector. *IMR Innovation and Management Review*, 14(4), 321-332.
- Garcia, R. and Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge concepts. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 107-23.
- Gibbert M., Leibold M. and Probst G. (2002). Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5), 459-469.
- Gordon, G. L., Calantone, R. J., Di-Benedetto, C. A. and Kaminski, P. F. (1993). Customer knowledge acquisition in the business product market. *Journal of Product and Brand Management*, 2(3), 129-39.
- Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Griffith, D. A. and Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606.
- Gomes, S. M., Santos, D. F. L. and Basso, L. F. C. (2019). Innovation strategies in the Brazilian sugar energy industry. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 9(5), 536-551.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28

- Guisado-Gonzalez, M., Guisado-Tato, M. and Sandoval-Perez, A. (2013). Determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: analysis of the coexistence of innovation strategies. *The Service Industries Journal*, 33(6), 580-593.
- Gummesson E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. and Alpkan, L. (2008). Modeling innovation: determinants of innovativeness and the impact of innovation on firm performance. *4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, Bangkok*.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., and Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on the firm performance. *Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676.
- Garnsey, E. and Leong, Y. Y.,(2008). Combining resource-based and evolutionary theory to explain the genesis of bio-networks. *Industry and Innovation*, 15(6), 669–686.
- Gümüş S., Dayal, M. ve Bilim, H. G. G. (2014). *İnovasyonu oluşturan işletmelerin yaşam döngüleri*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gümüşlüoğlu, L. (2012). Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri için Sonuçlar. *İktisat, İşletme ve Finans*, 27(320), 61-90.
- Grawe S. J., Chen, H. and Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Grissemann, U., Pikkemaat B. and Weger C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism:An International Interdisciplinary Journal*, 61(1), 7-27.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing-Customer management in service competition* (3th ed.). Chichester, United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M. and Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: a consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681.
- Gürbüz, S. (2019a). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019b). *Aracı, düzenleyici ve durumsal aracı etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Guo C. (2001). Market orientation and business performance. A framework for service organizations European. *Journal of Marketing*, 36(9/10), 1154-1163.
- Halpern, N. (2010). Marketing innovation: Sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas. *Journal of Air Transport Management* 16, 52–58.

- Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston M. A: Harvard Business School Press.
- Han, Y. and Chen, Y. (2018). The relationship between knowledge sharing capability and innovation performance within industrial clusters Evidence from China. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies* 11(1), 32-48.
- Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence and Planning* ,17(1), 13–20.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C.A. and Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Hankinton, G. (2004). Relational network brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.
- Helfat, C. E., and Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E, Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organizations*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., and Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (never)-changing world. *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.
- Hertog, P. D., Gallouj, F., and Segers, J. (2011). Measuring innovation in a “low-tech” service industry: The case of the Dutch hospitality industry. *The Service Industries Journal*, 31(9), 1429–1449.
- Hill, C. W. L., and Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academic Management Review*, 28, 257–274.
- Hizmet İhracatçıları Birliği, (2019). *İstatistikler*. <https://www.hib.org.tr/Istatistikler>
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management* 18 (1), 35-41.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management* 23(5), 465–474.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Henderson, R. M, and Clark, K. B (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies, and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, March, 9-30.

- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective accounting, *Organizations And Society*, 31, 529–558.
- Hernandez-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H., and Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 220–230.
- Hippel, E. V. (1986). Lead users: A Source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), 791-805.
- Hizmet İhracatçıları Birliği. 25 Mayıs 2020, <https://www.hib.org.tr/Istatistikler>
- Hobday, M. (2005). Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17, 121–146.
- Horng, J. S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., Tsai, C.-Y. and Chung, Y.-C. (2017). From innovation to sustainability: sustainability innovations of eco-friendly hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 44–52.
- Hu, M. L., Horng, J. S. and Sun. Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30,41-50.
- Huang, H., Lai, M., Lo, K., (2012). Do founders' own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance. *Technovation*, 32(5), 316–327.
- Huber, P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huikkola, T. and Kohtamaki, M. (2017). Solution providers strategic capabilities. *Journal of Business and Industrial Marketing* 32(5), 752-770.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hurley, R. F., and Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Hurley, R. F (1995). Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering Technology Management*, 12, 57-75.
- Hsu, Y. (2017). Design-oriented strategy typology and innovation framework. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(1), 13-30.
- Hsu, L., and Wu, P. (2013). Electronic-tablet-based menu in a full service restaurant and customer satisfaction a structural equation model. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 62–71.

- Ilic, D., Ostojic, S. and Damnjanovic, N. (2014). The importance of marketing innovation in new economy. *Singidunum Journal of Applied Science*, 11(1), 34-42.
- Ingenbleek, P. T. M. (2014). The theoretical foundations of value-informed pricing in the service-dominant logic of marketing. *Management Decision*, 52(1),33-53
- Jacob, M., Tintore J, Aguilo E., Bravo A., Mulet J. (2003). Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9 (3),279-295.
- Jacob, M. and Groizard, J. L. (2007). Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies. *Tourism Management* 28, 976–992.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K. and Johansson, A. (2012). Beyond appearances do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30, 141– 155.
- Javalgi, R. G., Hall, K. D. and Cavusgil, T. (2014). Corporate entrepreneurship, customer-oriented selling, absorptive capacity, and international salesperformance in the international B2B setting: conceptual framework and research propositions. *International Business. Review* 23, 1193–1202.
- Jassawalla, A. R., Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Executive*, 16(3), 42–53.
- Jimenez, J, D. and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Johne, A., Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32 (2), 184-251.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management* 2(1), 6–11.
- Johne, A. and Davies, R. (2000). Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing* 18(1), 6-14.
- Jones, G. R., (2001), *Organizational Theory and Cases*. London. Prentice Hall.
- Joshi, A., W. and Sharma, S. (2004). Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance. *Journal of Marketing*, 68,(4), 47-59.
- Kafetzopoulos, D. and Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26 (1), 104-130.
- Kalaycı, Ş. (2014). *Faktör Analizi SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.

- Kaliappen, N. and Hilman, H. (2017). Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 257-261.
- Kanten, S. ve Yaşlıoğlu, M. (2012). Role of innovation in creating customer value in hotel establishments: A study on managers, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 437-449.
- Kanter, R. M. 1988. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research In Organizational Behavior* (pp.169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Karakoç, F.Y. ve Dönmez L.(2014). Ölçek geliştirme çabalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitim Dünyası*, 40,39-49.
- Kay, J. (1993). The Structure of Strategy. *Business Strategy Review*, 4(2), 17–37.
- Kaynak, R. ve Maden, M. O. (2012). İnovasyonda sınırların genişlemesi: Açık İnovasyon. *Ekonomik ve Sosyal Arastirmalar Dergisi*, 8(1), 31-47.
- Khazanchi, S., Lewis, M., W. and Boyer, K., K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25, 871-884.
- Kiernan, M. J. (1996). Get innovative or get dead. *Business Quarterly*, Autumn, 51–58.
- Kim, L. (1997). *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston M.A: Harvard Business School Press.
- Kim, T. T., Lee, G., Paek, S. and Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance: what structural relationship do they have in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683-704.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005). Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of business strategy*, 26, 22– 28.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., and Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Kleinschmid, E. J. and Cooper, R. G. (1991). The impact of product innovativeness on performance. *Journal of Product Innovation Management*, 8, 240-251.
- Klewitz, J. and Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SME's: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57-75.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Newyork: Routledge.
- Kotler, P. (1991). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

- Kotler, P., Armstrong G., Saunders, J. and Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. (9 nd. Ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*, (10 nd. Ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kozak, M. A. ve Doğantan, E. (2017). Dinamik Yeteneklerin Stratejik Plan Aracılığı İle Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4 (1), 49-63.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., and Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. and Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Krzakiewicz, K. and Cyfert, S. (2014). The strategic dimension of the dynamic capability of enterprises. *Management*, 18(2), 7-18.
- Kumar, P., Singh, S. K., Pereira, V. and Leonidou, E. (2020). Cause-related marketing and service innovation in emerging country healthcare: Role of service flexibility and service climate. *International Marketing Review*, <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2019-0101>.
- Kurtuldu, H. S. (2006). Perakende fiyatlandırmada gözönünde bulundurulan faktörlerle ilgili firmalararası algı farklılıkları. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 409-419.
- Lam, F. I. S., Cheng, A. W. L. and Lam, C. C. C. (2020). The power of service quality: frontof-house service skills. In A. Gibson, M. (Eds.), *Food and Society* (pp. 417–427). London, UK: Academic Press.
- Langroodi, E. F. (2017). Schumpeter’s theory of economic development: A study of the creative destruction and entrepreneurship effects on the economic growth. *SSRN Electronic* <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3153744>.
- Lawson, B., Samson, D., (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Leavy, B. (2005). Value pioneering- how to discover your own “Blue Ocean”: Interview with W. C. Kim and R. Mauborgne. *Strategy and Leadership*, 33(6), 13–20.
- Lee, J., Lee, K. and Rho, S. (2003). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23(8) 727–747.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information and Management*, 38, 323-335.

- Lee, B. C. Y. (2012). The determinants of consumer attitude toward service innovation the evidence of ETC system in Taiwan. *Journal of Services Marketing*, 26(1), 9–19
- Li, T. and. Calantone, R. J. (1998). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Lien, B. Y. H., Hung, R. Y. Mclean, G. N. (2007). Organizational learning as an organization development intervention in six high- technology firms in taiwan: An exploratory case study, *Human Resource Development Quarterly*, 18(2), 211-228.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study International. *Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lin, R. J., Chen, R. H., and Chiu, K. K. S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: An empirical study. *Industrial Management and Data Systems*, 110(1), 111–133.
- Lightfoot, H. W. and Gebauer, H. (2011). Exploring the alignment between service strategy and service innovation. *Journal of Service Management* 22(5), 664-683.
- Liu, C., Hong, J., (2016). Strategies and service innovations of haitao business in the Chinese market. *Innovation Entrepreneur Health*, 10 (1), 101–121.
- Lonial, S. C., Tarim, M., Tatoglu, E., Zaim, S., and Zaim, H. (2008). The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry. *Industrial Management and Data Systems*, 108(6), 794–811.
- Lopez-Fernandez, M. C., Serrano-Bedia, A. M., and Gomez-Lopez, R. (2011). Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52, 144 - 152.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Lütjen H., Schultz C. Tietze F., Urmetzer F. (2019). Managing ecosystems for service innovation: A dynamic capability view. *Journal of Business Research*, 104, 506–519.
- Makadok, R., (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387–401.
- Maldonado-Guzman, G., Garza-Reyes, J.A., Pinzon-Castro, S. Y. and Kumar, V. (2017). Barriers to innovation in service SMEs: evidence from Mexico. *Industrial Management and Data Systems*, 117(8), 1669-1686.
- Maine, E., Lubik, S., and Garnsey, E. (2012). Process-based vs. product-based innovation: Value creation by nanotech ventures. *Technovation*, 32(3/4), 179–192.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- Mariadoss, B. J., Tansuaj, P. S. and Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 1305–1318.
- Marsh S. J. and Stock G. N. (2003). Building Dynamic Capabilities in New Product Development through Intertemporal Integration. *The Journal Of Product Innovation Management*, 20, 136–148.
- Mattsson, J., Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel Innovation and its effects on business performance. *International Journal of Tourism Research*, 16, 388–398.
- Meneses, O. A. M. and Teixeira, A. A. C. (2011). The innovative behaviour of tourism firms, Economics and Management Research Projects: An International Journal. *Open Access International Journals*, 1(1), 25-35.
- Mills, D. Q. and Friesen, B. (1992). The Learning Organization *European Management Journal* 10 (2), 146-156.
- Mikalef, P., Krogstiea, J., Pappas, I. O. and Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information and Management*, 57, 1-15.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. and Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mohamed R., Hui W. S., Ibrahim K. A. R. and Aziz A. R. (2009). Strategic Performance Measurement System Design and Organizational Capabilities. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 4(1), 35-63.
- Mohr J., Sengupta S. and Slater S. (2010). *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (3.nd. Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., and Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Mothe, C., and Nguyen-Thi, T. U. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313–332.
- Martinez-Ros, E., and Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29, 632-641.
- Moriarty, R. T, Kosnik, T. J. (1990). High-tech concept, continuity, and change. *IEEE Engineering Management Review*, 3, 25-35.
- Mousavi, S., Bossink, B., Vliet, M., (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224-239.
- Mulder, P., De-Groot H. L. F. and Hofkes, M.V . (2001). Economic growth and technological change: A comparison of insights from a neoclassical and an evolutionary perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 68, 151-171.

- Mytelka, L. K. and Smith, K. (2002). Policy learning and innovation theory: an interactive and co-evolving process. *Research Policy*, 31, 1467-1479.
- Nagy, A. (2014). The orientation towards innovation of spa hotel management: The case of Romanian spa industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 425–431
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Nair, G. K. (2019). Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 82, 287–297.
- Narver, J. C., Slater, S. F (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S.F., and Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241–255.
- Nelson, R. R., ve Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic behavior and capabilities*. Cambridge: Harvard University Press 195–307.
- Neely, A. and Hii, J. (1998). *Innovation and Business Performance: A Literature Review, Report produced for Government Office for the Eastern Region*. Cambridge: The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.
- Nguyen, V. T., Siengthai, S., Swierczek, F. and Bamel, U. K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719-742.
- Nicolau, L. and Santa-María, M. J., (2013). The effect of innovation on the hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71–79.
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A., and Kemp, R. G. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241–251.
- Nieves, J. and Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232.
- Nieves, J., Quintana, A., Osorio, J., (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal Hospitality Management*, 38, 65–73.
- Nieves, J., Quintana, A., Osorio, J., (2015). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 158-171.
- Nieves, J. and Diaz-Meneses, G. (2016). Antecedents and outcomes of marketing innovation: An empirical analysis in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1554-1576.

- Nasution, H. N. and Mavondo, F. T. (2008). Organisational Capabilities: Antecedents And Implications For Customer Value. *European Journal of Marketing*, 42 (3/4), 477-501.
- Newbert, S. L., Kirchhoff, B. A., Walsh, S. T. (2007). Defining the relationship among founding resources, strategies, and performance in technology-intensive new ventures: evidence from the semiconductor silicon industry. *Journal Small Business Management*, 45(4), 438-466.
- O'Brien K. (2020). Innovation types and the search for new ideas at the fuzzy front end: Where to look and how often? *Journal of Business Research*, 107, 13-24.
- O'Cass, A. and Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing* 41(7/8), 868-887.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD.
- OECD, (2006). *Organization for Economic Cooperation and Development*. Paris: OECD The Knowledge Based Economy.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., and Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26, 851-865.
- Orfila-Sintes F and Mattsson J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega* 37(2), 380-394.
- Oğuztürk, B. S. ve Türkoğlu, M. (2004). Yenilik ve Yenilik Modelleri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(1), 14-20.
- Okumus, F. Altınay, L., and Chathoth, P. (2010). *Strategic management for hospitality and tourism*. Oxford, England: Elsevier, Butterworth and Heinemann.
- Organ, A. ve Soydaş, M. E. (2012). Yerli turistlerin hizmet kalitesi ve tekrar ziyaret niyetlerine yönelik tutumları: Karahayıt'ta bir uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 63-72.
- Ottensbacher, M., ve Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 205-222.
- Ottensbacher, M., Gnoth, J. and Jones P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4),344-363.
- Ottensbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(4), 431-54.
- Oflazoğlu, S., ve Koçak, A. (2012). Stratejik yönlülüklerin yenilik ve performans üzerindeki etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 119-140.

- Öneren M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Savaş, A. (2011). Kobilerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özbağ, G. K. (2010). *Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modelinin Yenilik Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi*. Kaan Kitapevi, Eskişehir.
- Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Nisan Kitapevi Ankara.
- Öztürk, A. ve Günsel, A (2018). Hizmet yenilikçiliği kavramı ve sağlık sektöründe hizmet yenilikçiliğinin gelişimi. *International Journal of Tourism, Economic and Business Sciences*, 2(2), 402-418.
- Pace, L. A., 2016. How do tourism firms innovate for sustainable energy consumption? A capabilities perspective on the adoption of energy efficiency in tourism accommodation establishments. *Journal of Cleaner Production*, 111, 409-420.
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4),466-483.
- Parida, V., Sjödin, D. R., Wincent, J., and Kohtamäki, M. (2014). Mastering the transition to product service provision: Insights into business models, learning activities, and capabilities. *Research Technology Management*, 57(3), 44–52.
- Parvatiyar, A. and Sheth, J. N (2000). Conceptual foundations of relationship marketing. In J.N Sheth, A Parvatiyar (Eds.), *Handbook of relationship marketing* (pp.3-38). Canada: Sage Publications.
- Pavlou, P., El-Sawy, O. E. (2011). Understanding the exclusive black box of dynamic capabilities. *Decision. Science Journal*, 42 (1), 239–273.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13, 343-373.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. United Kingdom: Blackwell, Oxford.
- Phan, M. (2007). Service innovation: Case study plaza athenee. *Decisions Marketing Journal*, 48(4), 9–19.
- Pierce, J. L., Boerner, C. S., Teece, D. J. (2002). Dynamic capabilities, competence, and the behavioral theory of the firm. In, Augier, M. and March, J. G. (Eds.), *In The Economics of Change, Choice and Structure* (pp. 81–95). Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Pilat, D., (2000). No longer services as usual. *The OECD Observer*, 223, 52–54.

- Pikkemaat, B. and Peters, M. (2005). Towards the measurement of innovation: A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6(3), 89-112.
- Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and mediumsized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *Entrepreneurship And Innovation*, 9(3), 187–197.
- Pino, C., Felzensztein, C., Zwerg-Villegas, A. M., and Arias-Bolzmann, L. (2016). Nontechnological innovations: Market performance of exporting firms in South America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4385–4393.
- Pires, C. P., Sarkar, S. and Carvalho, L. (2008). Innovation in services–how different from manufacturing? *The Service Industry Journal*, 28(10), 1339-1356.
- Polat, E. ve Gürbüz A. K. (2016). Konaklama İşletmelerinin Fiyatlandırma Davranışlarında Maliyet Yapısı ve Mevsimselliğin Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(15), 176-195.
- Prahalad, C. ve Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Priem R. L. ve Butler J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research. *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Parashar, M. and Singh, K.S. (2005). Innovation capability. *IIMB Management Review*, 17(4), 115-123.
- Pratali, P., (2003). Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise. *European Journal of Innovation Management*, 6, 18–31.
- Quaye, D. and Mensah, I. (2019). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*, 57(7), 1535-1553.
- Rouziès, Dominique, Erin Anderson, Ajay K. Kohli, Ronald E. Michaels, Barton A. Weitz, and Andris A. Zoltners (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2), 113–122.
- Raddats, C., Burton, J., and Ashman, R. (2015). Resource configurations for services success in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 26(1), 97–116.
- Randhawa, P., Kim, M., Voorhees, C. M., Cichy, R. F., Koenigsfeld, J. P. and Perdue, J. (2015). Hospitality service innovations in private clubs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 93–110.
- Ravichandran T. (2000). Redefining Organizational Innovation: Towards Theoretical Advancements. *The Journal of High Technology Management Research*, 10 (2), 243–274.

- Rehfeld, K. M., Rennings K. and A. Ziegler (2007). Integrated Product Policy and Environmental Product Innovations: An Empirical Analysis. *Ecological Economics*, 61(1), 91-100.
- Ren, L., Xie, G. and Krabbendam, K. (2010). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms. *Management Research Review*, 33(1), 79-89.
- Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 3–22.
- Rowley, J. (1998). Creating a learning organisation in higher education. *Industrial and Commercial Training*, 30(1), 16–19.
- Rowley, J. E. (2002). Reflections on customer knowledge management in e-business. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(4), 268-280.
- Rothaermel, F. T. and Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: innovation driven by individual, firm, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898-921.
- Rothwell, R. and P. Gardiner (1985). Invention, Innovation and Re-innovation and the role of the user. *Technovation*, 3, 176–186.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R. and D. Management*, 22(3), 221-237.
- Rindova, V. and Taylor, S. (2002). Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution. www.rhsmith.umd.edu/hcit/docs/dynamic.pdf.
- Rust, R. T., Ambler T., Carpenter G. S. , Kumar, V. and. Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76-89.
- Ryzhkova, N. (2015). Does online collaboration with customers drive innovation performance? *Journal of Service Theory and Practice*, 25(3), 327-347.
- Salunke, S., Weerawardena, J. and McColl-Kennedy, J. R., (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from projector-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251–1263.
- San Lam, F. I., Lok Cheng, A. W., and Chi Lam, C. C. (2020). The power of service quality. In M. Gibson. (Eds.) *Food and Society* (pp. 417-427). Academic Press.
- Satı, Z. E., and Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Schilke, O. (2014). Second-order dynamic capabilities: How do they matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368–380.

- Schilke, O., Hu, S. ve Helfat C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? a content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439.
- Schmidt, T., and Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: Strange bedfellows? *ZEW-Center for European Economic Research Working Paper*, (07-052).
- Schindehutte, M., Morris, M. H., ve Kocak, A., (2008). Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
- Schultz, C., Globocnik, D., Kock, A., and Salomo, S. (2018). Application and performance impact of stage-gate systems: The role of services in the firm's business focus. *R and D Management*, 49(4), 534-554.
- Senge, Peter M. (1993), *Beşinci Disiplin*, (Çev. İldeniz Ayşegül ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. and Enz, C.A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574.
- Sirilli, G., and Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: Results from Italian surveys. *Research Policy*, 27, 882–899.
- Sisaye, S. and Birnberg, J. G. (2010). Organizational development and transformational learning approaches in process innovations: A review of the implications to the management accounting literature. *Review of Accounting and Finance*, 9(4), 337-362.
- Sikdar, A. and Vel, P. (2010). Getting the customer interested in your innovation: role of distribution and promotion strategies. *Business Strategy Series*, 11(3), 158-168.
- Sheth, J. N., Sisodia R. S. and Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 28, 55-66.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B. and Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Slater, S., and Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63–74.
- Smith, K. (1995). Interactions in knowledge systems: foundations, policy implications and empirical methods. *STI Review*, 16, 69-102.
- Smith H. A. and McKeen J. D. (2005). Developments in Practice XVIII-Customer Knowledge Management: Adding Value for Our Customers. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(36), 744-755.

- Smith, M. A., Fischbacher, M. and Wilson A. M. (2007). New Service Development: From Panoramas to Precision. *European Management Journal*, 25(5), 370–383.
- Sony M. and Naik S. (2012). Six Sigma, organizational learning and innovation: An integration and empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management* 29(8), 915-936.
- Spring, M. and Araujo, L. (2013). Beyond the service factory: Service innovation in manufacturing supply networks. *Industrial Marketing Management*, 42, 59–70.
- Stock R. M., Six, B. and Zacharias, N. A (2013). Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: A contingency approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41,283-299.
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., and Hultink, E. J. (2016). Success factors for service innovation: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), 527–548.
- Solow R.M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 70(1), 65–94.
- Soyak, A. (1995). Teknolojik Gelişme: Neoklasik ve Evrimci Kuramlar Açısından Bir Değerlendirme. *Ekonomik Yaklaşım*, 6(15), 93-107.
- Swan, T. W. (1956). Economic growth and capital accumulation. *Economic Record*, 32, 334–361.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sundbo, J. and Gallouj, F. (1998). *Innovation in Services, SI4S Synthesis Papers S2*. Oslo: Step Group.
- Sundbo, J. (2002). *The Strategic Management of Innovation: A sociological and economic theory*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Sundbo, J., Orfi la-Sintes, F. and Sorensen, F. (2007). The innovative behavior of tourism firms Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106
- Stevens, E. and Dimitriadis, S. (2004). New service development through the lens of organisational learning: Evidence from longitudinal case studies. *Journal of Business Research* 57(10), 1074–1084.
- Storey, C. and Easingwood, C. J. (1999). Types of new product performance: evidence from the consumer financial sector. *Journal of Business Research*, 46, 193–203.

- Schindehutte, M., Morris, M. H., ve Kocak, A., (2008). Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, UK: HarvardmUniversity Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers, Harper Colophon Edition.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Süslüoğlu, M. (2012). İşletmelerde Çekirdek Teknolojilerle Dinamik Yeteneklerin Arasındaki İşbirliğininDeğerlendirilmesi.
<http://mehmetsusluoglu.blogspot.com.tr/search/label/dinamik%20yetenek>.
- Şahin, K. ve Kaplan, T. (2017). Kaynak tabanlı görüşten dinamik yeteneklere tarihsel bir inceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3 (2), 105-131.
- Şahin H. (1999). *Mikro İktisat*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R. and Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: A case study of the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 591-610.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Tajeddini, K. and Trueman, M.(2012). Managing Swiss hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1119–1129.
- Tajeddini K. and Trueman, M., (2014). Perceptions of innovativeness among Iranian hotel managers. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 62-77.
- Tajeddini, K., Altinay, L. and Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: the moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100–114.
- Tajeddini K., Martina E. and Altinay L. (2020). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31,221–231.
- Tang, T. W. (2016). Making innovation happen through building social capital and scanning environment. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 56–65.

- Tarry, S. E. (2000). *Innovation in the Administration of Public Airports, Grant Report March 2000*. Arlington: The Price water house Coopers Endowment for the Business of Government.
- Taymaz, E. (2001). *Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri*. ANKARA: TÜBİTAK / TTGV/DİE.
- Taymaz, E. (2016). Yenilik Kavramı ve Yenilik Politikaları. 15.05.2020, <http://users.metu.edu.tr/etaymaz/yenilik-kavrami.html>
- Teece, D. J. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: The role of enterprise-level knowledge, complementarities and dynamic capabilities. In Hall. B. H. and Rosenberg, N.(Eds.) *Handbook on the Economics of Innovation* (pp.679-731). Amsterdam: Elsevier.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1990). Firm capabilities, resources, and the concept of strategy. *Center for Research in Management*. Berkeley: University of California, CCC Working Paper, 90–98.
- Teece D. J, ve Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of enterprises: an introduction. *Industrial and Corporate Change* 3(3), 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic. Management. Journal* 28(13), 1319–1350.
- Teece, D.J., (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *J. Management. Studies*. 49 (8), 1395–1401.
- Teece, D.J., 2014. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academic Management Perspective* 28 (4), 328–352.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European. Economic Review*, 86, 202–216.
- Tekin, Z., Avados, Y. ve Gümüş S. (2016). Uluslararası pazarlarda inovasyon stratejileri: Türkiye ve dünyadan beyaz eşya sektörü inovasyon örnekleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(46), 850-856.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi,4(3), 93-110.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*. Chichester: Wiley

- Tidd, J., Bessant, J. R., and Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley and Sons Inc.
- Tidd, J. and Bessant, J. (2009). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley.
- Tohidi, H., Mohsen-Seyedaliakbar, S. and Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219-245.
- Topsakal, Y., Çelik, P. ve Yüzbaşıoğlu, N. (2018). Küçük ve orta boy turizm işletmelerinde inovasyon: Kaleiçi, Antalya örneği. *Turkish Studies*, 13(3), 737-752.
- Tseng, C. Y., Kuo, H. Y., and Chou, S. S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: Evidence from the Taiwanese hotel industry. *Service Industries Journal*, 28, 1015–1028.
- Tsou, H. T., Chen, J. and Liao, W. H. (2014). Market and technology orientations for service delivery innovation: the link of innovative competence. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(6), 499-513.
- Tugores, Maria, and Dolores, Garcia. (2015). The impact of innovation on firms performance: An analysis of the hotel sector in Majorca. *Tourism Economics*, 21, 121–40.
- Tuncel, C. O. (2011). *İnovasyon sistemleri ve ekonomik gelişme: Bursa bölgesi imalat sanayinde inovasyon süreçleri üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Tung, J. (2012). A study of product innovation on firm performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 4(3),84-97.
- Turock, A., (2001). Strategic innovations. *Executive Excellence*, 19, 9–10.
- Türkiye Otelciler Birliği, (2019). TÜROB Zincir Otel Araştırması. <http://www.turob.com/tr/bilgi-merkezi/basin-bultenleri/turobdan-zincir-otel-arastirmasi-57-zincirde-628-otel-var> (01.07.2020).
- Ünsal, T. (2016). Türkiye’de Tasarım Destek Programlarının Yenilik Modelleri Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Megaron*, 11(1), 150-161.
- Vakola, M., Rezgui, Y., (2000). Organisational learning and innovation in the construction industry. *The Learning Organisation*, 7, 174–184.
- Valmohammadi, C. (2017). Customer relationship management, innovation and performance. *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 374-395.

- Vatan A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Vatan, A. ve Zengin B. (2014). Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 511-530.
- Verma, R., Anderson, C., Dixon, M., Enz, C., Thompson, G., and Victorino, L. (2008). Key elements in service innovation: Insights for the hospitality industry. *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, 1(1), 6-12.
- Verona, G., and Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3): 577-607.
- Vila, M., Enz, C., and Costa, G. (2012). Innovative practices in the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75-85.
- Vila N. and Kuster I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 17-36.
- Vladimirov, Z. and Williams, A. M. (2018). A. Hotel innovations and performance-The mediating role of staff related innovations. *Tourism. Management. Perspective*, 28, 166-178.
- Von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science* 32(7), 791-805.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yıldırım, S. C. (2015). Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu İle Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Yeni Bir “Mil+Süre Puanı” Uygulaması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 340-359.
- Yılmaz, V. ve Varol, S. (2015). Hazır yazılımlar ile yapısal eşitlik modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 28-44.
- Yim, F. H., Anderson, R. E. and Swaminathan, S. (2004). Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 263-278.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

- Wang M. and Li R. (2013). The study on the dimensions of dynamic capability of enterprises. *International Conference on Advanced Information and Communication Technology for Education*, Tianjin, 267-271.
- Wang, Y., Font, X. and Liu, J. (2020). Antecedents, mediation effects and outcomes of hotel eco-innovation practice. *International Journal of Hospitality Management*, doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102345
- Weiermair, K. (2006). *Innovation and growth in tourism*. Paris: (OECD).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelwright S. C. and Clark K. B. (1992). *Revolutionizing product development*. New York: Free Press.
- Winter S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *October Special Issue*, 24, 991–995.
- Wooldridge, B. R., Minsky, B. D. (2002). The role of climate and socialisation in developing interfunctional coordination. *Learning Organization*, 9 (1), 29–38.
- World Tourism Organization (2019). *International Tourism Highlights 2019 Edition*. Madrid, Spain: UNWTO.
- Xie X. M., Zuo, L. L., Zeng, S. X. Tam, V. W. Y. (2014). The impacts of network structures and network form on corporate innovative performance: Evidence from high-tech sectors. *Asian Journal of Technology Innovation*, 22(2), 185-203.
- Xie, X., Wu, Y. and Zeng, S. (2016). A theory of multi-dimensional organizational innovation cultures and innovation performance in transitional economies: The role of team cohesion. *Chinese Management Studies*, 10(3), 458-479.
- Yıldırım N. T. (2015). Fiyatlandırma ve internet ortamında fiyatlandırma stratejileri. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5(8), 10-29.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında “İnovasyon Kültürü” Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (27), 1-7.
- Zahra, S. and George, G. (2002a). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 213–240.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002b). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities’. *Information Systems Research*, 13(2) 147–151.
- Zahra, S., Sapienza, H. and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zhang, H. and Lu, R. (2012). The empirical research of the effect of customer knowledge

management on service innovation capability. *Science of Science and Management of S. & T.*, 33(8), 66-73.

Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X. and Hong, J. (2020). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: Do absorptive capacity and individual creativity matter. *European Journal of Innovation Management*, <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0244>

Zollo, M., Winter, S.G., (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339–351.

Zorlu, Ö., Baytok, A. ve Avan, A. (2016). Bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi: Zincir otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(35), 209-236.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–126.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Bu anket formu Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Doktora Programı'nda Otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonun aracı etkisini tespit etmeye yönelik yürütülen akademik araştırma için düzenlenmiştir. Araştırmadan elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Anket ifadelerinde özel bir takım bilgilere ulaşmaya yönelik bir ifade bulunmamaktadır. Vereceğiniz samimi cevaplar araştırmacının amacına ulaşmasına katkıda bulacaktır. Katkılarınız için teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet DÜZGÜN

1. Cinsiyetinizi Belirtiniz.

Kadın Erkek

2. Yaşınızı Belirtiniz.

25 ve altı 26-35 36-45 46 ve üstü

3. Eğitim seviyenizi belirtiniz.

Ortaokul-Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

4. Yönetici olduğunuz bölümü belirtiniz.

Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı Gece Müdürü

Yiyecek/İçecek Müdürü Satış/Pazarlama Müdürü Muhasebe Müdürü

Önbüro

Kat Hizmetleri Müdürü İnsan Kaynakları Müdürü Teknik Hizmetler

5. Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız.

1-5 yıl 6-10 yıl 11 yıl ve üzeri

6. Otelinizin Yıldız Sayısını Belirtiniz

3 Yıldız 4yıldız 5yıldız

7. Çalışmakta olduğunuz Otel İşletmesinin Niteliğini Belirtiniz.

Ulusal Zincir Otel İşletmesi Uluslar Arası Zincir Otel İşletmesi

8. Turizm Eğitimi Aldınız mı?

Evet Hayır

9. Pazarlama Eğitimi Aldınız mı?

Evet Hayır

Aşağıda pazarlama inovasyonu ile ilgili 7 adet ifade bulunmaktadır. Lütfen dikkatlice okuyunuz ve **1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum. 3.Kararsızım 4. Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum** Derecelendirmesine göre işaretleyiniz.

Pazarlama İnovasyonu					
1.Pazarlama programlarımızı pazarın önünde kalmak için yeniliyoruz.	1	2	3	4	5
2. Müşteri ilişkileri kurmak ve geliştirmek için yeni yollar bulmaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
3. Satış teknikleri her zaman gözden geçirilir ve yeni yöntemler bulunmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
4. Yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz.	1	2	3	4	5
5. Yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını arıyoruz.	1	2	3	4	5
6. Ürün/hizmet tasarımı müşteri ihtiyaçlarına göre sürekli yenilenir.	1	2	3	4	5
7. Promosyon yöntemlerimizi ve araçlarımızı geliştirmenin yollarını arıyoruz.	1	2	3	4	5

Aşağıda dinamik yetenekler ile ilgili 19 adet ifade bulunmaktadır. Lütfen dikkatlice okuyunuz ve **1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum. 3.Kararsızım 4. Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum** Derecelendirmesine göre işaretleyiniz.

Dinamik Yetenekler					
1.Yeni iş fırsatlarını belirlemek için çevreyi sık sık tarıyoruz.	1	2	3	4	5
2.İş ortamımızdaki değişikliklerin müşteriler üzerindeki olası etkilerini periyodik olarak gözden geçiriyoruz.	1	2	3	4	5
3. Müşterilerin isteklerine uygun olduklarından emin olmak için hizmet geliştirme çabalarımızı sık sık gözden geçiriyoruz.	1	2	3	4	5
4. Yeni hizmetler için fikirler uygulamak ve mevcut hizmetlerimizi geliştirmek için çok zaman harcıyoruz.	1	2	3	4	5
5.Yeni bilgiyi tanımlamak, değer vermek ve içe aktarmak için etkin rutinelere sahibiz.	1	2	3	4	5
6.Yeni bilgiyi özümsemek için yeterli rutinlerimiz var.	1	2	3	4	5
7.Mevcut bilgileri yeni bilgiye dönüştürmede etkiliyiz.	1	2	3	4	5
8.Yeni hizmetlerde bilgiyi kullanmada etkiliyiz.	1	2	3	4	5
9. Hizmet geliştirmeyi etkileme potansiyeline sahip yeni bilgiler geliştirmede etkiliyiz.	1	2	3	4	5
10. Çalışanların bireysel katkıları çalışma grupları aracılığıyla yönlendirilir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar birbirlerinin görev ve sorumlulukları hakkında evrensel bir anlayışa sahiptirler.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar arasında kimlerin işimizle ilgili özel beceri ve bilgiye sahip olduğunun farkındayız.	1	2	3	4	5
13. Değişen koşullara uyum sağlamak için çalışanlar arasındaki eylemleri dikkatlice ilişkilendiriyoruz.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlar faaliyetlerini birbirine bağlamayı başarıyor.	1	2	3	4	5
15. Her çalışanın çalışma çıktısının, grubun geri kalanının çıktılarıyla uyumlu olmasını sağlıyoruz.	1	2	3	4	5
16. Kaynakların (bilgi, rapor vs.) uygun bir şekilde tahsis edilmesini sağlıyoruz.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlar, bilgi ve becerileri ile orantılı görevlere atanırlar.	1	2	3	4	5
18. Çalışanların uzmanlıkları ile yürüttükleri iş süreçleri uyumludur.	1	2	3	4	5
19. Genel olarak, çalışanlarımız iyi koordine edilmiştir.	1	2	3	4	5

Aşağıda hizmet yenilikçiliği ile ilgili 15 adet ifade bulunmaktadır. Lütfen dikkatlice okuyunuz ve **1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum. 3.Kararsızım 4. Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum** Derecelendirmesine göre işaretleyiniz.

Hizmet Yenilikçiliği					
1. İş süreçlerimizi dünya standartları ile sürekli olarak karşılaştırıyoruz	1	2	3	4	5
2. Verimliliği artırmak için iş uygulamalarımız sürekli güncellenir.	1	2	3	4	5
3. Hizmet kalitesini artırmak için teknolojiyi sürekli kullanıyoruz	1	2	3	4	5
4. Kuruluşumuz yeni iş uygulamaları geliştirmeye büyük yatırım yapıyor.	1	2	3	4	5
5. Kuruluşumuz çalışanlarımızı gelişen teknolojiler konusunda sürekli eğitiyor.	1	2	3	4	5
6. Kuruluşumuz pazara birçok yeni hizmet sundu.	1	2	3	4	5
7. Kuruluşumuz mevcut hizmetlerde birçok değişiklik yaptı.	1	2	3	4	5
8. Kuruluşumuz sürekli yeni hizmetler bulmaya çalışıyor.	1	2	3	4	5
9. Kuruluşumuz rakiplerimizden daha fazla yeni hizmet sundu.	1	2	3	4	5
10. Sunduğumuz yeni hizmetler sektörde önemli değişikliklere neden oldu.	1	2	3	4	5
11. Çalışma ortamındaki yenilikleri yönetmenin yeni yollarını sunuyoruz.	1	2	3	4	5
12. İşletmemiz idari prosedürlerin güncellenmesine yatırım yapmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Yönetim, idari sistemleri iyileştirmek için sürekli yeni yollar arar.	1	2	3	4	5
14. Kuruluşumuz, çalışanları inisiyatif kullanmaya teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
15. Rakiplerimiz idari sistemlerimizi referans olarak kullanıyor.	1	2	3	4	5

EK 2. Etik Kurul Raporu



T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI

Saya :E-804.01-2102010009
Konu :Etik Kurul Hak.

Tarih:01.02.2021

Çalışmanın Türü:	Doktora Tezi
Konu:	Anket Uygulama
Başlık:	"Otel İşletmelerinde Dinamik Yetenekler İle Hizmet Yenilikçiliği İlişkisinde Pazarlama İnovasyonunun Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi"
Yürütücü / Danışman:	Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM
Yazar:	Mehmet DUZGUN
Karar:	Olumlu

Prof. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK
Etik Kurul Başkanı

Prof. Dr. Yaşar ÖZBAY
Etik Kurul Üyesi

Prof. Dr. Osman Tolga ARICAK
Etik Kurul Üyesi

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Etik Kurul Üyesi

Prof. Dr. Gül Rengin KÜÇÜKERDOĞAN
Etik Kurul Üyesi

Eklr:

- 1-Mehmet Düzgün Etik Kurul form.pdf (Elektronik Ek)
- 2-dcc04405520210118171838.pdf (Elektronik Ek)
- 3-dcc04405620210118171910.pdf (Elektronik Ek)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu:96037077

Belge Doğrulama Adresi: <http://hbys.hku.edu.tr/Doğrulama/Index>

Adres : Havaalanı Yolu Çarşı B.Km - Şahinbey / GAZİANTEP

İrtibat: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tel / Fax : +90 342 211 80 91 / +90 342 211 80 92

Web: www.hku.edu.tr

Kap Adresi : hasankalyoncu.univ@hku01.kap.tr

e-Posta: hb@hku.edu.tr

