

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET İNOVASYONU VE BİR
UYGULAMA**

**Hazırlayan
Ayşe Nur SOYSAL**

**Danışman
Prof. Dr. Duygu KOÇOĞLU**

**Ocak 2021
DENİZLİ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET İNOVASYONU VE
BİR UYGULAMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Genel İşletme Programı**

Ayşe Nur SOYSAL

Danışman: Prof. Dr. Duygu KOÇOĞLU

**Ocak 2021
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Ayşe Nur SOYSAL

ÖNSÖZ

Hizmet işletmelerinin ülke ekonomilerinin gelişimindeki önemi günden güne artmaktadır. Bununla birlikte hizmet işletmeleri için önemli bir rekabet aracı olarak son yıllarda inovasyonun önemi de artış göstermektedir. İşletmeler küresel rekabet ortamında müşteriye daha fazla değer sunabilmek ve devamlılığı sağlayabilmek için inovasyon faaliyetlerine yönelmek zorunda kalmışlardır. Bu çalışma ile otel işletmelerinde hizmet inovasyonu ve hizmet inovasyon performansının işletme performansı ve müşterilerin tekrar ziyaret etme niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Uzun soluklu olan tez yazma sürecimde her daim yanımda olan akademik hayatımda kişiliği, duruşu, öğrencilerine yaklaşımı ile her zaman kendime örnek aldığım, benim için bir danışmandan daha fazlası olan emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, güleryüzü, samimiyeti ve anlayışı ile bu zorlu süreçte bana yol gösteren kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Duygu KOÇOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Babacan tavrı ile kıymetli düşüncelerini benimle paylaşan, akademik deneyimleri ile beni yönlendiren değerli hocam Prof.Dr. Mustafa GÜLMEZ'e tezime sağladığı katkıları ve desteği için çok teşekkür ederim. Bakışları ile konuşmadan herşeyi anlatabilen, mütevaziliği ve çalışkanlığı ile öğrencilik hayatımın her anında dokunuşları olan, onunla çalışabilme şansına sahip olduğum kıymetli hocam Prof.Dr.Selçuk Burak HAŞILOĞLU'na tez sürecimdeki katkıları ve yönlendirmeleri için çok teşekkür ederim.Lisans eğitimimden lisans üstü eğitimime kadar birçok dersini alma şansına sahip olduğum , yüksek lisans döneminde “Başlamak bitirmenin yarısıdır” diyerek beni cesaretlendiren daima güleryüzlü olan kıymetli hocam Prof.Dr.Süleyman BARUTÇU'ya destekleri ve tezime olan katkıları için çok teşekkür ederim.Tez savunma jürimde yer alan değerli görüş ve önerilerini benimle paylaşarak tezimi daha da anlamlı kılan, pozitifliği ile enerji veren değerli hocam Doç.Dr. Fatma Özlem GÜZEL'e katkıları için çok teşekkür ederim.

Söylemleri ile beni her zaman motive eden, cesaretlendiren akademik camiaya atılmamda büyük dokunuşları olan desteğini her zaman hissettiğim hocam sayın Dr.Öğr. Üyesi Çetin KALBURAN'a çok teşekkür ederim. Benim için zorlu olan bu

süreçte her zaman yanımda olduklarını hissettiğim, pes ettiğim zamanlarda beni cesaretlendiren arkadaşlarım Öğr.Gör.Dr. Nurhan ÖZTÜRK'e, Öğr.Gör. Emel VURAL'a, Öğr.Gör. Dr. Esen EYİLER'e, Arş. Gör. Dr. Naci BÜYÜKDAĞ'a, Ar.Gör. İlker ŞAHİN'e, Öğr. Gör. Mustafa TERZİOĞLU'na ve Öğr.Gör.Dr. Ahmet KAYA'ya çok teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde bu süreci kolaylaştıran online platformda desteklerini esirgemeyen kıymetli otel yöneticilerine de ayrıca teşekkür etmek isterim. Uluslararası Otelciler Derneği Yönetim Kurulu Başkanı sayın Barış TÜZER'e, Mehmet YAVUZ'a Savaş TÜRKAY'a, Kaan AKKOÇ'a, Emre KOTİL'e, İlmi YAVUZ'a, Çetin PEHLİVAN'a, Nurhak AKBUDAK'a ve samimiyeti pozitifliği ile etrafına neşe saçan Sinem TEMİZER'e çok teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte her daim yanımda olan ve bunu hissettiren, dualarını esirgemeyen canım anneme, canım babama ve kardeşlerime minnettarlığımı bildirerek teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET İNOVASYONU VE BİR UYGULAMA

Soysal, Ayşe Nur
Doktora Tezi
İşletme ABD
Genel İşletme Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Duygu KOÇOĞLU

Ocak 2021, IX+126 sayfa

Bu araştırma ile konaklama işletmelerinde hizmet inovasyonunun otel yöneticileri ve müşteriler açısından çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Hizmet inovasyonunun; pazar türbülansı, teknolojik türbülans, hükümet düzenlemeleri, yöneticilerin inovatif hizmet davranışları ve hizmet inovasyon performansı ile arasındaki ilişki ölçülmüştür. Ayrıca hizmet inovasyonu müşteriler açısından da değerlendirilmiştir. Hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi ve tekrar ziyaret etme niyeti üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Veriler online anket aracılığı ile, beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden toplanmıştır. Ayrıca Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesinin müşterilerinden yüz yüze anketlerle veriler toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ise; pazar türbülansı ve teknolojik türbülansın hizmet inovasyonunu etkilediği, hükümet düzenlemeleri ile hizmet inovasyonu arasında bir anlamlılık olmadığı, hizmet inovasyonunun yöneticilerin inovatif hizmet davranışlarını etkilediği, yöneticilerin inovatif hizmet davranışlarının hizmet inovasyon performansını etkilediği ve hizmet inovasyon performansının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğudur. Bunun yanı sıra hizmet inovasyonun müşteri deneyimini etkilediği ve müşteri deneyiminin de tekrar ziyaret etme niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Hizmet İnovasyonu, Hizmet İnovasyon Performansı, İşletme Performansı, Tekrar Ziyaret Etme Niyeti.

ABSTRACT

SERVICE INNOVATION IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS AND AN IMPLEMENTATION

Soysal, Ayşe Nur
Doctoral Thesis
Business Administration Department
Business Administration Programme
Adviser of Thesis: Prof. Duygu Koçoğlu

January 2021, IX+126 Pages

The purpose of this research is to evaluate service innovation in accommodation establishments according to various variables in terms of hotel managers and customers. The relationship between service innovation and market turbulence, technological turbulence, government regulation, managers' innovative service behavior and service innovation performance has been measured. In addition, service innovation has been evaluated from the perspective of customers. The impact of service innovation on customer experience and revisit intention has been measured. The data has been collected from the managers of five-star hotel establishments through an online survey. In addition, data has been collected through face-to-face surveys from the customers of the five-star hotel business operating in Antalya. The results obtained from the research are; market turbulence and technological turbulence affect service innovation. There is no significance between government regulation and service innovation. Service innovation affects managers' innovative service behaviour. Managers' innovative service behaviour and service innovation performance affect business performance. It has a meaningful impact. Also concluded that service innovation affected the customer experience, and the customer experience affected the revisit intention.

Keywords: Innovation, Service Innovation, Service Innovation Performance, Business Performance, Revisit Intention.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İNOVASYON

1.1. “İnovasyon” (Yenileşim) Kavramı ve Önemi.....	3
1.2. İnovasyon ile İlgili Kavramlar	6
1.2.1. İcat.....	6
1.2.2. Yaratıcılık.....	7
1.2.3. Yenilik/Yenilikçilik.....	7
1.2.4. Girişimcilik	8
1.2.5. Ar-Ge.....	8
1.2.6. İnovasyon ve Teknoloji.....	8
1.2.7. İnovasyon ve Rekabet	9
1.3. İnovasyon Türleri	10
1.3.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu	11
1.3.2. Pazarlama İnovasyonu	15
1.3.3. Süreç İnovasyonu	17
1.3.4. Örgütsel İnovasyon	19
1.4. Değişim ve Farklılık Seviyelerine Göre İnovasyon Türleri.....	19
1.4.1. Artımsal İnovasyon	19
1.4.2. Radikal İnovasyon.....	20
1.5. İşletmeler Açısından İnovasyonun Önemi	22
1.6. Rakipler Açısından İnovasyonun Önemi	23
1.7. Müşteriler Açısından İnovasyonun Önemi	24
1.8. İnovasyon ve Yeni Ürün Geliştirme Süreci	24
1.9. İnovasyonun Yayılması ve Benimsenmesi	27
1.10. İnovasyon Çıktılarının Ölçümü ve Ölçümünü Zorlaştıran Nedenler.....	30
1.11. İnovasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalara İlişkin Literatür Taraması	33

İKİNCİ BÖLÜM HİZMET İNOVASYONU

2.1.Hizmet İnovasyonu	37
2.2.Hizmet İnovasyonunu Etkileyen Çevresel Faktörler	40
2.2.1.Pazar Türbülansı.....	40
2.2.2.Teknolojik Türbülans	42
2.3. Hizmet İnovasyonunun İşletmeler Açısından Önemi	44
2.4. Hizmet İnovasyonunun Müşteriler Açısından Önemi.....	47
2.4.1.Müşteri Deneyimi ve Hizmet İnovasyonu	49

2.4.2. Tekrar Ziyaret Etme Niyeti ve Hizmet İnovasyonu	52
2.5. Hizmet İşletmelerinde Çalışanların İnovasyon Sürecindeki Rolü ve Önemi.....	54
2.6. Otel İşletmelerinde Hizmet İnovasyonu Uygulamaları ve İnovasyonun Önemi	58
2.7. İşletme Performansı ve Hizmet İnovasyon Performansı.....	64
2.8. Hizmet İnovasyonu ile İlgili Çalışmalara İlişkin Literatür Taraması	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İNOVASYONUNUN İŞLETME PERFORMANSI VE TEKRAR ZİYARET ETME NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	72
3.2. Yönetici Uygulamasının Kapsamı ve Örneklemi	74
3.3. Yönetici Uygulamasının Veri Toplama Araçları	75
3.4. Yönetici Uygulamasının Modeli ve Hipotezleri	77
3.4.1. Yöneticilere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	82
3.4.2. Yönetici Uygulaması Analiz Bulguları.....	84
3.5. Müşteri Uygulamasının Kapsamı ve Örneklemi.....	91
3.6. Müşteri Uygulamasının Veri Toplama Araçları	92
3.7. Müşteri Uygulamasının Modeli ve Hipotezleri.....	93
3.7.1. Müşterilere İlişkin Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	95
3.7.2. Müşteri Uygulaması Analiz Bulguları	97
SONUÇ	103
KAYNAKÇA.....	109
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ	126

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İnovasyon Türleri ve Faaliyet Alanları	11
Şekil 2. Yeni Ürün Geliştirme Süreci	26
Şekil 3. İnovasyon Ölçüm Çerçevesi	31
Şekil 4. Geleneksel Turizm Anlayışından Yenilikçi Turizm Anlayışına Geçiş.....	60
Şekil 5. Turizm Sektöründe İnovasyon Süreci ve Uygulamaları	62
Şekil 6. Turizm Sektöründeki İnovasyon Araştırmaları Çerçevesi.....	70
Şekil 7. Yöneticilere Uygulanan Araştırma Modeli.....	78
Şekil 8. Yapısal Modelin Yol Değerleri.....	89
Şekil 9. Müşterilere İlişkin Araştırma Modeli	93
Şekil 10. Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	102

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İnovasyon Çalışmalarına İlişkin Literatür Taraması	34
Tablo 2. Yönetici Uygulamasında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler.....	76
Tablo 3. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 4. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	82
Tablo 5. Yöneticilerin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımları	83
Tablo 6. Sahiplik Durumuna Göre Otellerin Dağılımı.....	83
Tablo 7. Otel Tiplerine Göre Dağılım.....	83
Tablo 8. Otelin Çalışan Sayısına Göre Dağılım.....	84
Tablo 9. Yöneticilerin Çalıştığı Otellerin Bulunduğu Bölgeye Göre Dağılımı	84
Tablo 10. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları	85
Tablo 11. Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	87
Tablo 12. Doğrulamalı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlendirme Sonuçları	88
Tablo 13. Yapısal Modelin Yol Analizine İlişkin Uyum İndeksi Değerleri	90
Tablo 14. Hipotez Testi Sonuçları	91
Tablo 15. Müşteri Uygulamasında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler	92
Tablo 16. Müşterilerin Yaş Dağılımları	95
Tablo 17. Müşterilerin Cinsiyet Dağılımları	96
Tablo 18. Müşterilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	96
Tablo 19. Müşterilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	96
Tablo 20. Müşterilerin Oteli Ziyaret Etme Durumlarına Göre Dağılımları.....	96
Tablo 21. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları	98
Tablo 22. Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları	99
Tablo 23. Fornell Larcker Analiz Sonuçları	100
Tablo 24. Önyükleme (Bootsrapping) Sonuçları	100
Tablo 25. Müşterilere Yönelik Araştırma Hipotez Testi Sonuçları	102

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

Ar-Ge	Araştırma- Geliştirme
OECD	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
TDK	Türk Dil Kurumu
SEM	Structural Equation Modeling
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi
PLS	Partial Least Squares
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
SD	Serbestlik Derecesi
DF	Degree of Freedom
GFI	Goodness of Fit Index
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
CFI	Comparative Fit Index
CR	Construct Reliability (Composite Reliability)
AVE	Average Variance Extracted
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation

GİRİŞ

Günümüzde teknolojide yaşanan gelişmeler, pazarlama faaliyetlerinin daha fazla müşteri odaklı olması vb. gibi faktörler işletmeleri rekabet avantajı elde etme ve devamlılığı sağlama noktasında inovasyon yapmaya zorlamaktadır. İşletmelerin üretim süreçleri, pazarlama faaliyetleri ve yönetim alanlarında inovatif faaliyetlerde bulunarak rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri daha olasıdır. Oslo Kılavuzu (2005)'e göre inovasyon "İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün/hizmet, süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 50). Teknoloji, inovasyon ve icatlardaki gelişmeler kalite gereksinimlerini ve hacim yeteneklerini değiştirerek pazarın ve endüstrinin yapısını değiştirmektedir. Benzer şekilde sosyal değerler ve tüketici zevklerindeki değişiklikler de demografik yapının yanı sıra endüstrilerin ekonomisini yeni bir dengeye kaydırmaktadır. Bu değişim firmalar bu değişikliğe uyum sağlamazlarsa ve esnek olmazlarsa potansiyel olarak mevcut firmaları geçersiz kılabilir (Dollinger, 2008: 19). İnovasyonun artan önemi ile birlikte işletmelerin inovatif faaliyetlerde bulunmaları kaçınılmaz olmuştur. İnovasyon aracılığı ile ülke ekonomilerinin gelişmesi, istihdamın ve refahın sağlanması, işletmelerin rekabet avantajlarının artması, müşterilere daha fazla değer sunulabilmesi ve bunun sonucunda memnuniyetin ve devamlılığın sağlanabilmesi mümkün olabilecektir.

Araştırmacılar, politikacılar, şirket yöneticileri ve kamu yöneticileri, inovasyonun ekonomik büyümenin, endüstriyel değişimin, rekabet avantajının ve kamu hizmetinin birincil kaynağı olduğunu savunmaktadırlar (Damanpour vd., 2009: 650). İnovasyonun farklı kategorileri potansiyel olarak yeni ürün veya hizmet geliştirme ile ilgili risklerin seviyelerine bağlı olduğundan yöneticilerin bu konudaki yaklaşımlarını inovasyon ile ilgili benimsemiş oldukları stratejiye göre ayarlamaları önemlidir (Alam, 2006: 237). Ülke ekonomilerinin gelişiminde önemli bir payı olan sektörlerden biri de hizmet sektörüdür. Hizmet inovasyonu ise hizmet sektörünün ekonomik anlamda gelişiminde ve büyümesinde önemli bir yere sahiptir. Günümüz rekabet ortamında hizmet işletmeleri rekabetçi olarak kalabilmek için sürekli kendilerini yenilemeli ve geliştirmelidir. Hizmet sektöründe önemli payı olan sektörlerden birisi de turizm ve otelcilik sektörüdür. Özellikle otelcilik sektöründe son yıllarda önemli bir büyüme ve

dönüşüm yaşanmaktadır. Bu büyüme ve dönüşüm ile birlikte, müşterilerin daha fazla değer beklentisi içinde olmaları, değişen istek ve ihtiyaçları otel işletmelerinin inovasyon faaliyetlerine yoğunlaşmalarına sebep olmuştur. Otel işletmelerinin hizmet inovasyon faaliyetlerine yönelmelerini etkileyen birden çok faktör vardır. Bu faktörler; inovasyon sürecinde önemli bir role sahip olan çalışanlar, sürekli yenilik ve farklılık beklentisi içinde olan müşteriler vb., ile ilgili unsurlardır. Otel işletmelerinin performansları üzerinde inovasyonun önemi gittikçe artmakta ve işletme yöneticileri bu durumu daha dikkatli bir şekilde ele almaktadırlar. İnovasyonun artan önemi ile birlikte otel işletmeleri işletme performanslarını daha da artırabilmek için hizmet inovasyon performansını etkileyen faktörlere odaklanmalıdırlar.

Bu çalışmada hizmet inovasyonu yöneticiler ve müşteriler açısından iki ayrı amaç doğrultusunda değerlendirilmiştir. Otel işletmelerinin performansı üzerinde hizmet inovasyonunun, çalışanların ve hizmet inovasyon performansının etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada başka bir amaç otel işletmelerinde hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi ve müşterilerin tekrar ziyaret etme niyetleri üzerindeki etkisini ölçmektir. Araştırmanın kavramsal çerçevesinde öncelikle birinci bölümde inovasyon ve inovasyon türleri, inovasyonun işletmeler ve müşteriler açısından önemine yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise amaç doğrultusunda hizmet inovasyonu ve otel işletmelerinde hizmet inovasyonu faaliyetlerine ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise uygulamaya ilişkin verilere ve analiz bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın iki temel amacı doğrultusunda yöneticilere ve müşterilere ilişkin analiz bulguları ayrı ayrı değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

İnovasyon işletmelerin önemli bir rekabet aracı haline gelmiştir. İnovasyon işletmelerin sürekli bir şekilde güncel kalması ve sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bölümde inovasyon kavramı, inovasyonla ilgili kavramlar, inovasyon türleri, inovasyonun önemi, inovasyonun ölçümü ve inovasyonla ilgili yapılan çalışmalara ilişkin literatür bilgisine yer verilmiştir.

1.1. “İnovasyon” (Yenileşim) Kavramı ve Önemi

Literatürde yer alan birçok kavram kuruluşlar tarafından inovasyonu tanımlamak için kullanılmakta ve inovasyon tanımları içerik ve kapsamlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Dobni, 2008: 540). Latin kökenli bir kelime olan “innovatus” kelimesinden türeyen inovasyon kelimesi; geliştirme, değişim ve yenileme faaliyetlerinin kazanç unsuruna dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon kelimesinin Türkçe karşılığı olarak “yenilik”, “yenileme” ve “yenilikçilik” gibi kavramlar kullanılmaktadır fakat bu kelimeler tam olarak “inovasyon” u karşılamamaktadır (Toraman vd., 2009: 101-102). İnovasyon kavramı TDK (2019)’ da “yenileşim” olarak tanımlanmaktadır. Yenileşim kavramı ise TDK (2019)’ da “Değişen koşullara uyum sağlayabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Yaygın olarak kullanılan inovasyon tanımlarının çoğu ise yeniliğe odaklanmaktadır (Johannessen vd., 2001: 22). İnovasyon kavramı ile ilgili belirsizliklerden dolayı literatürde birçok inovasyon tanımı yapılmıştır. Ayrıca kavram belirsizliğini ortadan kaldırmak amacıyla TDK’ daki karşılığı “Yenileşim” olan kavram bu çalışmada “İnovasyon” olarak ifade edilecektir. Literatürdeki inovasyon tanımları şu şekildedir;

İnovasyon, mevcut düzene meydan okuyan, eski fikirlerin bir birleşimi olabilecek şekilde bireyler tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, bir formül veya benzersiz bir yaklaşımdır. Bu fikir, başka bir yerde var olan bir şeyin "taklidi" gibi görünmesine rağmen, ilgili bireyler tarafından yeni olarak algılandığı sürece bir inovasyondur (Van de Ven, 1986: 591). Asıl amaç, inovasyona elverişli bir ortam yaratmak olmalıdır. Peki, inovasyon nedir (Chan vd., 1998: 115)? İnovasyonun tanımını

yapabilmek için, yenilik ile ilgili üç soruyu ele almak gerekmektedir. Bu sorular; “Yeni olan ne? Ne kadar yeni? Kime göre yeni?” sorularıdır (Johannessen vd., 2001: 21). İnovasyon konusunda yeni ufuklar açan ve inovasyonu ekonomik çalışmalara dahil ederek inovasyon çalışmalarının öncüsü olarak bilinen isimlerden biri J. Schumpeter’dir (Godin, 2008: 343). Schumpeter’a göre inovasyon beş unsuru kapsamaktadır. Bunlar;

1. Tüketicilerin henüz aşına olmadığı yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi,
2. Yeni bir üretim yönteminin getirilmesi,
3. Yeni bir pazara açılması, başka bir ifadeyle söz konusu ülkenin belirli bir üretim dalının daha önce girmediği bir pazara girmesi,
4. Hammadde veya yarı mamullerin yeni bir tedarik kaynağının ortaya çıkartılması,
5. Yeni bir örgüt vizyonunun benimsenmesidir (Schumpeter, 1934: 71).

İnovasyon, her aşaması farklı etkinlikler ve farklı bireysel davranışlar gerektiren çok aşamalı bir süreç olarak görülmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 582). İnovasyon “bireylerin içindeki yaratıcı yeteneklerinin kullanılarak; işlerin, ürünler, süreçler veya prosedürler açısından farklı veya daha iyi yapılarak değişime verilen tepki” olarak tanımlanmaktadır (Mcadam ve Armstrong, 2001: 396). Oslo Kılavuzu (2005)’e göre inovasyon “İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün/hizmet, süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 50). Chen ve Tsou (2007)’ a göre inovasyon “Yeni ürünler, hizmetler veya iş uygulamaları yaratma fırsatlarının belirlenmesi ve bu fırsatların kullanılması anlamına gelen inovasyon, genellikle işletmeler açısından yeni fikir veya faaliyetlerin başlatılması, benimsenmesi, uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Chen ve Tsou, 2007: 475). Zerenler vd., (2007)’e göre inovasyon, “İşletmenin dışında kalan unsurları göz ardı etmeyen, etkinliği çevre üzerindeki etkisi ile ölçülebilen bir değerdir”. İşletmelerde uygulanan inovasyon faaliyetleri daima pazar odaklıdır ve işletmenin girişimde bulunduğu faaliyetler dizisi ticari hale gelebildiği oranda başarılı ve yenilikçidir (Zerenler vd., 2007: 660). İnovasyon, bazı durumlarda küçük adımlar atarak ürünlerin/hizmetlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi bazen de köklü değişiklikler ve yenilikler (yeni bir ürün veya yeni bir pazarlama metodunun geliştirilmesi) yapılması şeklinde tanımlanmakta fakat yapılan tüm tanımlamalarda inovasyonun “pazarlanabilir”

olmasına da dikkat çekilmektedir (Eraslan vd.,2008: 10). Alegre ve Chiva, (2008)'e göre inovasyon, problemleri çözenin yeni yollarını bulmayı amaçlayan bireysel ve kollektif bir öğrenme süreci olarak düşünülmektedir. Sonuç olarak inovasyon, işletmelerin hangi yeni bilginin geliştirildiğini, dağıtıldığını ve kullanıldığını öğrenme yeteneklerine bağlı olarak değerlendirildiği bir süreç olarak görülmektedir (Alegre ve Chiva, 2008: 315). Dobni (2008)'e göre inovasyon ile ilgili yapılan bazı tanımlar oldukça geneldir, örneğin bu tanımlamalar; işletmelerin yaratıcı çalışanlara sahip olması ya da pazar lideri olmaları çalışanların katılımıyla birlikte rakiplerden oldukça farklı davranış biçimlerine sahip olmaları gibidir (Dobni, 2008: 540). Toraman vd., (2009)'a göre ise inovasyon, sürekli devam eden bir yenilenme sürecini ifade etmektedir ve bu süreçte her sonuç yeni bir sürecin başlangıç aşamasını oluşturmaktadır (Toraman vd., 2009: 101-102). İnovasyon genellikle yeni fikirlerin geliştirilmesi veya kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Yeni bir fikir, yeni bir ürün ve hizmet; pazar, operasyonel ve idari yapılar, süreçler ve sistemler ile ilgili olabilir. İnovasyon, bireysel olarak benimseyenlerden, kurumsal alt birimlere, bir bütün olarak kuruluşlara veya tüm sektöre ve topluma yeni olarak sunulan bir kavram olarak düşünülebilir (Damanpour vd., 2009: 652). İnovasyon, yeni olan fikirlerin bir işletme tarafından başarılı bir şekilde benimsenmesini ve bu benimsemenin kârlı ürünlere, süreçlere ve/veya hizmetlere dönüştürülmesini temsil etmektedir (Naidoo, 2010: 1312), aynı zamanda inovasyon, yeni fikirler ve süreçler geliştirme veya mevcut fikirleri ve süreçleri yeni yönlere alma sürecidir (Enz, 2011: 6). Hizmet ekosistemleri açısından bakıldığında inovasyon, yeni aynı zamanda daha iyi kaynak entegrasyonu ve hizmet alışveriş biçimlerinin geliştirilmesiyle yönlendirilen değer sunumları yaratmakla ilgilidir (Wallin ve Fuglsang, 2017: 974). İnovasyon, yararlı ve kârlı olabilmek için yeni bir şey yapmak olarak tanımlanmakta ve bu yenilikler; yeni hizmetler, ürünler, süreçler veya fikirleri içermektedir (Shapiro, 2006: 45; Zakariah vd., 2018: 148). İnovasyon, yeni fikirleri veya iyileştirilmiş mal ve hizmetleri, pazarlama metotlarını, yeni üretim/yönetim süreçlerini ve bunları ticari kazanç elde edecek şekilde yürüten tüm süreçleri kapsayan bir faaliyetler dizisidir (Eraslan vd., 2008; Baradarani ve Kılıç, 2018).

İnovasyon, bir dizi yatırım imkânları gerektiren karmaşık bir süreç olarak görülmektedir. Bu yatırım perspektifinden bakıldığında, bilgi bir tür sermaye olarak düşünülmelidir. Bu nedenle, bilginin geliştirilme süreci yönetsel bir kaygıyı da beraberinde getirmektedir; çünkü bu bilgi yeni bir ürünün piyasaya sürülmesine yol

açabilir. Yenilikçi bir ürünün başarısı, araştırma faaliyetleri ve değişen yönelimle ilgilidir (Carneiro, 2000: 93). Pazarlama hedefleri işletmenin mevcut pazarlara nasıl daha iyi hizmet edebileceğini vurgularken, inovasyon hedefleri işletmenin nasıl yeni pazarlar yaratabileceğini vurgulamaktadır. İnovasyon hedefleri doğrultusunda işletmeler “İşimiz ne olmalı?” sorusuna cevap aramaktadırlar. Pazarlama ve inovasyon hedeflerinin geliştirilmesi öncelikle insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve verimlilik ile ilgilidir (MacIariello, 2009: 37).

1.2. İnovasyon ile İlgili Kavramlar

Bu başlık altında inovasyon kavramı ile birbirine benzer veya birbirinin yerine kullanılan, fakat aralarında anlam farklılıklarının da bulunduğu kavramlara yer verilmiştir.

1.2.1. İcat

İnovasyonun icat ile aynı şeyler olmadığını vurgulamak önemlidir. İcat, gerçeklik ve değer yargılarını bir araya getiren karmaşık algısal bir süreçtir (Van de Ven, 1986: 592). İcatlar temel bilimsel veya teknolojik araştırmalarla bağlantılıdır ve icat kavramı bilimsel ve teknolojik bağlamda yapılan gerçek atılımları tanımlamak için kullanılır (Hjalager, 2002: 465). İnovasyon ile bir düşünce veya fikrin, sonuç bakımından bir faydaya dönüştürülmesi ve bu faydanın da pazarlanabilir somut bir çığlığa dönüştürülmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamı bir yenilenme olayı değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğine dönüşebilen bir süreçtir (Eraslan vd., 2008: 9-10). İnovasyon aniden ortaya çıkan icatlar gibi değil, birçok faktör arasında sürekli ve karmaşık bir etkileşimin sonucu oluşan faaliyetler dizisidir (Toivonen ve Tuominen, 2009: 892) ve aynı zamanda icattan daha kapsamlı bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Fuglsang, 2010: 67). İnovatif fikirlerin icadı bireysel bir etkinlik olsa da inovasyon (yeni fikirlerin icat edilmesi ve uygulanması) bu fikirleri iyi bir para birimine dönüştürmenin ve sürdürmenin ortak bir başarısıdır (Van de Ven, 1986: 591). Yeni bir fikrin icadı ile inovasyonun rolünün sona ermesi sağlanamaz, ayrıca inovasyonun piyasaya sürülmesi, uygulamaya koyulması ve yeni ürünler veya hizmetlere değer katılması veya kaliteyi artırmak için özel bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Sharmila, 2018: 681). İnovasyon uygulama, yayılma, çoğaltma ve icat

edilen bir unsur için ekonomik ve sosyal kazanç elde etme gibi faaliyetleri içerir (Fuglsang, 2010: 73). Bir icat veya yaratıcı bir fikir, uygulanana veya kurumsallaşana kadar inovasyon haline gelmez (Van de Ven, 1986: 604).

1.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi ile ilgiliyken inovasyon, faydalı fikirlerin ve fikir uygulamalarının benimsenmesi ve uygulanması ile ilgilidir. Her ne kadar yaratıcılık “ilk kez bir yerlerde bir şeyler yapmak ya da yeni bir bilgi yaratmak” olarak tanımlansa da, ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin bir organizasyon tarafından adapte edilmesini de kapsamaktadır (Scott ve Bruce, 1994: 583). Decelle (2004)’e göre yaratıcılık inovasyondan farklıdır. Yaratıcılık kavramı; yeni fikirlerin, yeni yaklaşımların ve buluşların üretilmesine karşılık gelirken inovasyon; yeni ve yaratıcı fikirlerin, buluşların uygulanmasına karşılık gelir. Bu durumda, insanların ve kuruluşların, yenilikçi olmayan yaratıcılar olabileceği sonucu da çıkartılabilir (Decelle, 2004: 2). Bu durumda şirket yönetiminin entelektüel sermayeye, yaratıcılığın hayati önemine, sürekli bir inovasyon akışı sürdürme ihtiyacına ve yeni öğrenme organizasyonu kavramına ilgi göstermesi gerekir (Carneiro, 2000: 90).

1.2.3. Yenilik/Yenilikçilik

Yeni yönetim felsefeleri, bilginin bilgi gelişiminin sonucu olduğunun ve entelektüel çaba ile teknolojik yenilikler arasındaki sağlam bir ağın genişlediğinin farkındadırlar. Yenilikçi çabalar aynı zamanda bilgi ve bilgi çalışanlarına yapılan yatırımın doğru bir sonucudur (Carneiro, 2000: 92). Yenilikler, icatların daha da gelişmesi veya icatları yararlı ürünlere dönüştürmek için ortaya çıkmış parlak fikirlere. Dolayısıyla yenilikçilik kavramı, mevcut ürün ve hizmetlerin küçük uyarlamalarını da kapsayan pragmatik bir terimdir (Hjalager, 2002: 465). İşletme yönetiminin bakış açısına göre yenilikçilik, para tasarrufu etme veya firmanın rakiplerine göre rekabet avantajı sağlama amaçlı yeni ürün ve hizmetlerin bulunması ve sunulması anlamına gelmektedir (Brooker vd., 2012: 683). Yenilikçilik, kaynakları yeni bir değer yaratma yeteneği olarak kullanmayı gerekli kılan örgütsel bir yetenek olarak da kabul edilebilir (Kafetzopoulos ve Skalkos, 2019: 366).

1.2.4. Girişimcilik

İnovasyon, bir dizi yatırım imkânları gerektiren karmaşık bir süreç olarak görölmektedir. Bu yatırım perspektifinden bakıldığında, bilgi bir tür sermaye olarak düşünölmelidir. Bu nedenle, bilginin geliştirilme süreci yönetimsel bir kaygıyı da beraberinde getirmektedir; çünkü bu bilgi yeni bir ürünün piyasaya sürölmesine yol açabilir. Yenilikçi bir ürünün başarısı, araştırma faaliyetleri ve değişen yönelimle ilgilidir (Carneiro, 2000: 93). Girişimcilik, risk ve belirsizlik koşulları altında kazanç veya büyüme amacıyla yenilikçi bir ekonomik organizasyon (veya organizasyon ağı) oluşturmak için kaynakların kontrolü ve kullanılmasıdır (Dollinger, 2008:9). İktisadi açıdan girişimcilik, arz ve talep arasındaki dengeyi sağlama amacı ile kaynakları kullanma, faaliyette bulunma olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2006: 141).

1.2.5. Ar-Ge

Knight ve Çavuşgil 'e göre inovasyon iki ana kaynaktan elde edilmektedir. Bu kaynaklar; işletmenin Ar-Ge faaliyetleri ve diğer işletmelerin inovasyon uyarlamalarıdır (Knight ve Çavuşgil, 2004:126). İnovasyon, doğası gereği standart prosedürlerden farklıdır. İnovasyon konusunda karar alma ve olası inovasyonlarla ilgili potansiyel yaklaşımları analiz etmek için daha fazla düşünmeye ve zamana ihtiyaç vardır (Daugherty vd., 2011: 31). Yirminci yüzyılda Ar-Ge'de meydana gelen büyüme, sosyal ve ekonomik anlamda önemli bir değişim sağlamıştır. Ancak inovasyon Ar-Ge uzmanları gibi teknik uzmanların yanı sıra görev ve teknoloji bilgisine sahip olan diğer çalışanların faaliyet alanlarını da kapsamaktadır (Mcguirk vd., 2015: 966).

1.2.6. İnovasyon ve Teknoloji

Teknoloji sürecindeki inovasyonlar bilginin işlenmesi aşamasında yeni prosedürler gerektirebilir fakat bu süreçte, var olan iş gücünün de daha etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu değişiklikler ve iyileştirmeler işletme açısından önemliyse, işletme rakipler karşısında var olan gücünü korumaktadır. Bu tür bir teknolojik inovasyon, işletme için pazara giriş engellerini kaldırarak, ikame ürünlerin tehdidini azaltabilir ve rakip teknolojileri (ve belki de firmaları) daha az çekici hale getirerek rekabeti etkileyebilir (Abernathy ve Clark, 1985: 6). Özetle inovasyon için teknolojinin etkin kullanımı, işletmeyi daha fazla müşteri odaklı hale getirmek açısından operasyon, pazarlama ve insan kaynakları faaliyetlerini destekleyebilir ve koordine

edebilir. Bu durumda işletme yöneticilerinin hemen hemen her manuel işe bir bilgi teknolojisi bileşenin eklenebileceğini kabul etmeleri gerekmektedir (Kandampully, 2006: 180). Teknolojik inovasyon, ürün/hizmet veya süreçlere teknik yeniliklerin getirilmesidir. Bu nedenle teknolojik inovasyon, şirketin “teknolojik yeteneğinin” veya “teknik sisteminin” değişmesiyle ilişkilidir. Teknolojik inovasyonlar kuruluşun ana faaliyet alanlarından; ürün ve hizmet süreçleri, üretim süreçleri ve işletim sistemlerinde yapılan inovasyonlar ile doğrudan ilişkilidir (Camisón ve Monfort-Mir, 2012: 778).

Teknoloji, hizmet inovasyonunu teşvik edebilecek sanal etkinliklerin koordinasyonunu ve entegrasyonunu geliştirir (Edvardsson vd., 2018: 940). Teknolojik inovasyon bağlamında restaurant sektörü, teknolojinin inovasyon kapasiteleri üzerindeki etkisinin güzel bir örneğidir. Dondurulmuş hazır gıda ürünlerde meydana gelen büyük gelişmeler restaurant işletmelerine daha fazla esneklik sağlamıştır. Böylelikle restoran işletmelerinin yemek pişirme becerisine sahip kişilere olan bağılıkları azalmıştır (Hjalager, 2002: 472). Bilgi teknolojisi uygulamaları, işletmelerin geçmişte yapılan hizmet inovasyonu projelerine erişmelerini, böylece önceki deneyimlerden bilgi edinmelerini ve mevcut pazarlama stratejilerini güncellemelerini sağlamaktadır. İşletmeler bilgi teknolojilerini kullanarak, pazar talebine uygun yeni hizmetler geliştirebilecek ve müşterilere daha iyi hizmetler sunabilecek kapasiteye ulaşabilmektedirler (Chen ve Tsou, 2007: 478). Bununla birlikte işletme kaynaklarının sınırlı olması, işletmelerin kaynaklarının yeterliliği ölçütünde inovasyon yapmalarına sebep olmaktadır. Bu noktada işletmeler hangi teknolojik inovasyonların işletmeye ve müşterilere en fazla faydayı sağlayacağını belirleyebilmelidir (Victorino vd., 2005: 560).

1.2.7. İnovasyon ve Rekabet

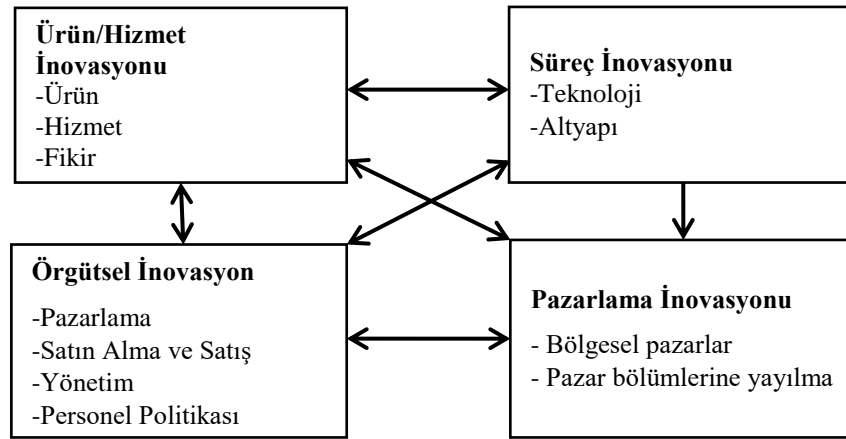
İşletmelerin inovasyon ve rekabet avantajı süreci birbirleriyle yakından ilişkilidir. Porter (1990), işletmelerin yenilikçilik niteliğinde üstün müşteri değeri sağlamak amacıyla yeni yöntemler tasarlayarak rekabet avantajı elde ettiklerini ileri sürmektedir. Bu durum, inovasyonun rekabet avantajına yol açtığını ve kuruluşun her türlü değerlendirme faaliyetinde inovasyonun ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde her bir inovasyon türü, rekabet avantajının artmasına yol açabilir. Literatür, inovasyonların değer yaratan herhangi bir aktivitede ortaya çıkabileceğini öne

sürmesine rağmen, geniş bir yelpazedeki faaliyetleri kapsayacak şekilde kavramsallaştırılması gerektiğini de öne sürmektedir (Weerawardena, 2003: 20).

Hem uygulayıcılar hem de akademisyenler, inovasyonun büyümenin ve rekabetçi başarının kritik bir gücü olduğunu kabul etmektedirler (Cadwallader vd., 2010: 219). İş pratiğinde yeni bir ürün/hizmetin veya yöntemin kullanılmasını ifade eden inovasyon, rekabetçi küresel pazarlarda ekonomik başarının ve pazar payının artmasında giderek daha da etkili olmaktadır (Epetimehin, 2011: 18). İnovatif ürün ve hizmetlerin işletmelere sağlamış olduğu rekabet üstünlüğü, müşteriye sunduğu değer ve benzer ürün/hizmetlerden büyük ölçüde ayrılmış olmalarından dolayı daha fazladır (Harmancıoğlu, 2012: 11). İşletmenin sunmuş olduğu bir hizmetin rekabet avantajını kaybetmesi durumunda, işletmenin bu durum sonucunda ortaya çıkan değişiklikleri (pazardaki trendleri, pazar değişimlerini vb.) tanımlaması, bu değişikliklerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanması ve bu fırsatlardan yararlanmasına olanak sağlayacak yenilikleri belirlemesi gerekir (Chen vd., 2011: 1332). İnovasyon, hizmet işletmeleri için rekabet avantajının önemli bir faktörü olmasına rağmen yöneticiler tarafından çok ilgi görmemektedir (McDermott ve Prajogo, 2012: 218).

1.3. İnovasyon Türleri

İnovasyon türleri farklı özelliklere sahip oldukları ve örgütler tarafından benimsenme sürecinde her bir inovasyon türü çevresel ve organizasyonel faktörlerden aynı şekilde etkilenmediği için inovasyon türleri arasında ayırım yapılmıştır (Damanpour vd., 2009: 653). Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Eurostat, inovasyon konusunda kullanılan terimlerin ve ölçümlerin standart olması için kılavuz hazırlamışlardır. İnovasyon, işletmelerin ürün, hizmet, üretim, dağıtım, iş süreçleri, tasarım ve pazarlama faaliyetlerinde yapılabilmektedir. İşletmelerin inovasyon yaptığı temel faaliyet alanlarını; ürün inovasyonu, pazarlama inovasyonu, süreç inovasyonu, hizmet inovasyonu olarak sınıflandırmak mümkündür (Toraman vd., 2009: 103). Bunun yanı sıra inovasyonun, ürün geliştirme, yeni süreç teknolojileri geliştirme, yenilikçi yönetsel uygulamalar ve yenilikçi pazarlama metotları gibi türleri de bulunmaktadır (Eraslan vd., 2008: 10). Avermaete vd., (2003)'nin Clarysse vd., (1998) ve Lundvall (1992) den uyarladığı inovasyon türleri ve faaliyet alanları Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. İnovasyon Türleri ve Faaliyet Alanları (Avermaete vd., 2003: 10)

Şekil 1'e göre inovasyonun dört alanı bulunmaktadır. İnovasyon genellikle farklı alanlardaki eşzamanlı değişikliklerin sonucudur ve şekildeki kutular arasındaki oklar bu tür bir etkileşimin kapsamını göstermektedir. Ürün inovasyonu, birisi tarafından yeni olarak algılanan herhangi bir mal, hizmet veya fikir olarak görülmektedir. Süreç inovasyonu, mevcut üretim hatlarının uyarlanması yanı sıra tamamen yeni bir altyapının kurulmasını ve yeni teknolojilerin uygulanmasını içermektedir. Örgütsel inovasyon, pazarlama, satın alma ve satış, idare, yönetim ve personel politikasındaki değişikliklerle ilgilenmektedir. İnovasyonun son alanı, yeni bölgesel pazarların sömürülmesi ve yeni pazar bölümlerine girilmesi olarak tanımlanan pazar inovasyonu ile ilgilidir (Avermaete vd., 2003: 9-10).

1.3.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Ürün inovasyonu, bir kullanıcının veya pazarın ihtiyacını karşılamak için ticari olarak pazara sunulan üründe ortaya çıkan yeni bir teknoloji veya teknolojik kombinasyonlardır (Utterback ve Abernathy, 1975: 642). Bir ürün inovasyonu tipik olarak mevcut ürünler tarafından yerine getirilemeyen ihtiyaçları karşılamaktadır (Lundvall, 1985: 22). Ürün inovasyon süreci çok disiplinli bir süreçtir. Ürün geliştirmede tüm fonksiyonel birimler önemli olsa da Ar-Ge ve pazarlama birimleri en kritik olan birimlerdir (Gupta vd., 1986: 7). Bununla birlikte ileri teknolojinin, ürün inovasyonunu teşvik etmedeki önemi giderek artmaktadır (Utterback ve Abernathy, 1975: 644). Ürün inovasyonu, ürün kullanımının veya ürünün performans özelliklerinin mevcut ürünlerden önemli ölçüde farklı olduğu inovasyonlardır. Ürün inovasyonları, yeni teknolojiler ve yeni bilgiler içeren yatırımların kombinasyonlarının kullanımının

bir sonucu olmalıdır (Evangelista ve Sirilli, 1995: 211). Lukas ve Ferrell (2000), ürün inovasyonunu “Yeni teknolojiyi kullanıma hazır hale getirme süreci” olarak tanımlamaktadır (Lukas ve Ferrell, 2000: 240). Oslo Kılavuzu (2005)’e göre ürün inovasyonu, “Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir ürünün ortaya konulmasıdır. Bu inovasyonlar ürünün teknik özelliklerinde, bileşenlerinde, malzemelerinde, yazılımında, kullanıcıya sağladığı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde yapılan önemli derecedeki iyileştirmeleri içermektedir” (Oslo Kılavuzu, 2005: 52). Wan vd., (2005)’e göre ürün inovasyonu, “Firmaların yeni pazarlara girmek, yeni müşteriler kazanmak veya mevcut pazarlardaki müşterileri memnun etmek amacıyla yeni ürünlerin üretimi ile ilgili yapmış oldukları inovasyonlardır” (Wan vd., 2005: 262). Ürün inovasyonuna örnek olarak; yeni bir araba tasarımı, kaza eğilimi olan bebekler için sunulan yeni bir sigorta paketi ve yeni bir ev eğlence sistemi verilebilmektedir (Tidd vd., 2005: 10). Ürün inovasyonu kapsamında sunulan bir ürünün, kullanım amacı, performans özellikleri, tasarımı, malzeme ve bileşenlerinin yapısı, daha önce üretilen ürünlere kıyasla önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Bu tür yenilikler radikal bir şekilde ortaya çıkan yeni teknolojileri içerebilir veya mevcut teknolojileri yeni kullanım alanlarında bir araya getirmeye dayalı olabilir (Evangelista ve Sirilli, 1995: 209).

Ürün inovasyonu, pazarda ortaya çıkan ihtiyaçlar ve fırsatlar tarafından yönlendirilme veya teşvik edilme eğilimindedir. Ürün inovasyonu için kritik karar noktası, bilimsel sonuçlardan veya ileri teknolojiden ziyade ürün ile ilgili müşteri gereksinimlerinin belirlenmesiyle elde edilebilir (Utterback ve Abernathy, 1975: 643). Bunun yanı sıra ürün inovasyonu, bir işletmenin büyümesi ve finansal performansı için kritik önem taşıyan ürün ve kavramların geliştirilmesiyle de ilgilidir (Chan vd., 1998: 116). Aynı zamanda ürün inovasyonu yeni bilgiden başarılı bir şekilde fayda elde etmekle yakından ilgilidir. Bu nedenle ürün inovasyonunun iki temel koşulu; yenilik ve faydadır. Ürün inovasyonu yeni veya geliştirilmiş bir ürünün pazarlanmasında yer alan teknik tasarım, Ar-Ge, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri içermektedir (Alegre ve Chiva, 2008: 317).

Literatürde ve uygulamada ürün inovasyonu beş aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Ürün inovasyon sürecinin aşamaları; fikir, fikir geliştirme, ürün tasarımı, ürünün test edilmesi ve ürünün pazara sunulmasıdır (Sawhney vd., 2005: 6). Ürün

inovasyon sürecinin altında yatan temel fikir, ürünlerin zaman içinde öngörülebilir bir şekilde geliştirileceğidir (Utterback ve Abernathy, 1975: 642). Üst düzey ürün inovasyonu uygulamaları, kilit firmaların öncülüğünde gelişen iletişim ağları ve teknolojiler aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu öncü firmalar genellikle işletmeler arası dağıtım ve ticarileştirme faaliyetlerinde görev ve yükümlülükleri olan küçük ve orta ölçekli işletmelerdir (Weerawardena ve Mavondo, 2011: 1221).

İnovasyon kavramı ve tanımı sıklıkla tartışılmaktadır. Hizmetler uzun süre teknolojik inovasyonlar kapsamında düşünülmüştür. Hizmet inovasyonu çalışmalarına kademeli olarak teknoloji inovasyonuna yönelik yaklaşımlar eklenmiştir (Straub, 2011: 182). Rogers'ın ortaya koyduğu inovasyon tanımı, hizmet bağlamına uygulanabilse de hizmet inovasyonunun kendine özgü doğasını tanımlamak için ayrı bir tanıma ihtiyaç vardır (Grawe vd., 2009: 283). Hizmet inovasyonları, temel hizmet sunumlarını müşteriler için daha çekici hale getirmek amacıyla hizmet sunumlarında yapılan yeni gelişmeler olarak da tanımlanabilir. Bu tür gelişmeler müşterilerle etkileşime girmeyi gerektiren eğiliminde olan yeni veya mevcut hizmet ürünleriyle ilişkilendirilebilen değişimleri kapsamaktadır (Oke, 2007: 566). Grawe vd., (2009)'a göre hizmet inovasyonu, belirli bir hedef kitle için yeni ve yararlı olarak algılanabilecek yeni bir hizmetin geliştirilmesidir (Grawe vd., 2009: 283). Hjalager (2010)'a göre ise hizmet inovasyonu, müşteriler tarafından doğrudan gözlemlenebilen, yeni sayılan ve müşterilerin satın alma kararlarını etkileyebilen inovasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Hjalager, 2010: 2).

İnovatif hizmetlerin özellikleri, müşteri ve hizmet sağlayıcının karşılıklı etkileşimi aracılığıyla değer yaratma mantığını ve bu konuda gerekli olan yetkinlikleri etkilemektedir (Möller vd., 2008: 43). Hizmet yenilikçileri, hizmetin müşteri gereksinimlerine uygun olmasını sağlamak için hizmet konseptlerinin tasarımına ve sunumuna odaklanmalıdır. Buna ek olarak, işletmenin tüm faaliyetleri, performansı, uzun vadeli müşteri ilişkileri kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmek için müşterilere kaliteli deneyimler sağlamalıdır (Drew vd., 2009: 327). Hizmet inovasyonu, bugünün iş ortamında firmaların piyasadaki performanslarını ve verimliliklerini artırabilecekleri, ayrıca rekabet avantajlarına katkıda bulunabilecek ek bir aracı temsil etmektedir. Birçok firma, fiziksel ürünler yerine hizmete dayalı olarak rekabet etmeyi tercih etmektedir (Grawe vd., 2009: 283). Hizmet inovasyonu, işletmelerin yeni hizmet konseptleri ve

sunumları için yeni ve farklı yöntemler uygulanmasını gerektirir. Bu durumda işletmenin değer zincirinde yer alan müşteriler ve diğer paydaşlarla iş birliği yaparak başarıya ulaşabilmesi mümkündür (Agarwal vd., 2015: 40-41).

Hizmet inovasyonunun inceliklerine hâkim olmayı amaçlayan ve hizmet inovasyonunun potansiyel avantajlarından tam olarak yararlanmak isteyen firmalar bu geniş bileşenin parçalarına da hitap etmelidir (Kindström vd., 2013: 1067). Bu bağlamda radikal hizmet inovasyonu, hizmet sunumlarında yapılan devrimsel değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Hizmet sunumlarındaki devrimsel değişiklikler, tamamen yeni hizmet özellikleri üretme veya pazarda önemli ölçüde değişiklik yapma olanağına sahip hizmetleri içermektedir. Bu özellikler olmadan sunulan hizmetler ise artımsal hizmet inovasyonu kapsamında değerlendirilmektedir (Cheng ve Krumwiede, 2012: 490). Hizmet inovasyonu, belirlenmiş olan inovasyonlar aracılığıyla değer yaratma, artımsal inovasyonlarla katma değer yaratma ve radikal inovasyonlar aracılığıyla da gelecek odaklı değer yaratma sistemlerinden oluşmaktadır (Möller vd., 2008: 35). Sonuç olarak, hizmet inovasyonu ile değer yaratmak çoğu zaman firmaların, müşterilerinin gelecekteki ihtiyaçlarını öngörebilmelerini gerektirir (Grawe vd., 2009: 284).

Hizmet inovasyonları hem hizmet üretkenliği (örn. hizmet sunma sürecindeki inovasyonlar maliyetleri düşürebilir ve üretkenliği artırabilir) hem de müşteriye sunulan hizmet (örneğin, müşterilerin karşılanmayan gereksinimlerini karşılayan inovasyonlar hizmet kalitesi değerlendirmelerini artırabilir) ile ilişkilidir. Ayrıca, hizmet verimliliği, hizmet kalitesi ve hizmet inovasyonu yapıları birbirleri ile ilişkilidir ve bunlar arasında güçlü bir ilişki vardır (Parasuraman, 2010: 278). Bu nedenle, hizmet sunum süreci de hizmet inovasyon uygulamasını etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca, hizmet ve ürün kombinasyonu, ürün ve hizmetlerin sunumları da dahil olmak üzere hizmet inovasyonunun önemli bir parçasıdır (Su, 2011: 428). Hizmet inovasyonlarının itici güçleri genellikle, müşterilerin yeni hizmet beklentisi içinde olmaları ve yöneticilerin mevcut pazarlar için yeni hizmetler yaratma ya da yeni hizmetler için yeni pazar bulma arzularından oluşmaktadır (Damanpour vd., 2009: 654). Hizmet inovasyonları birtakım paydaşları içerir. İnovasyonun itici gücü bu paydaşlardan herhangi birinden gelebilir. İnovasyon, hizmet geliştirme, ürün tasarımı ve mühendislik tasarımı üzerine yapılan

araştırmalar, tasarım ve inovasyon süreçlerinin karmaşık ve belirsiz olduğunu göstermektedir (Jevnaker vd., 2015: 21).

Araştırmanın amacı doğrultusunda hizmet inovasyonu ile ilgili konulara detaylı olarak ikinci bölümde yer verilmiştir.

1.3.2. Pazarlama İnovasyonu

Drucker'ın (1954) nerdiği gibi, ‘‘Pazarlama ve inovasyon işletmelerin iki temel fonksiyonudur’’. İnovasyon kavramları pazar odaklı tanımlamalarda yer alan merkezi temalardır (Atuahene ve Gima, 1996: 93). Pazarlama ve inovasyon, her zamankinden daha fazla bir şekilde, işletmeleri ekonomik büyümeye teşvik edici ve aynı zamanda rekabet avantajının ana bileşenleri olarak görülmektedir (Lukas ve Ferrell, 2000: 239). Literatürde bulunan pazarlama inovasyonu tanımları birbirine oldukça benzer olmasına rağmen söz konusu inovasyonun türüyle ilgili belirsizliklerden dolayı, ‘‘pazarlama inovasyonu’’ kavramı ile ilgili tanımlamalar oldukça fazladır (Medrano ve Olarte-Pascual, 2016: 405). Oslo Kılavuzuna göre pazarlama inovasyonu, ‘‘rnn tasarımı, ambalajlanması, konumlandırılması, tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında yapılan önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir’’ (Oslo Kılavuzu, 2005: 53). Bir piyasa ekonomisinde, ürünlerdeki ve üretim süreçlerindeki inovasyonlara ek olarak, ürünlerin pazarlanmasında da inovasyonlar yapılmaktadır. Yeni pazarlama araçları ve yöntemlerinin geliştirilmesi endüstrilerin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin son yıllarda, yenilikçi pazarlama programları ve teknolojileri aracılığıyla tüketiciler bilgilerini toplamanın yeni ve farklı yolları, işletmelerin tüketicilere daha etkili bir şekilde ulaşmalarını ve fiyatlandırma stratejilerini etkili bir şekilde kullanmalarını sağlamıştır (Chen, 2006: 101). Altunışık vd. (2014)’ e göre pazarlama inovasyonu, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına daha önce kullanılmamış bir pazarlama yöntemi ile başarılı bir şekilde cevap verebilen ürün/hizmetlerde yapılan inovasyonları kapsamaktadır (Altunışık vd., 2014: 338).

Pazarlama inovasyonu, ürünün işlevsel veya kullanılan özelliklerini değiştirmeyen, ürünün biçim ve görüntüsünde değişikliklere sebep olan önemli değişiklikleri içermektedir. Bu değişiklikler, ambalajın ürünün görünümünde temel bir belirleyici faktör olduğu gıda, içecek, deterjan vb. gibi ürün gruplarının ambalajlanmasındaki değişiklikleri de içermektedir. Pazarlama inovasyonu kapsamında

ürün tasarımında yapılan inovasyonlar potansiyel müşteri kitlesini hedef alarak gıda, içecek vb. ürün gruplarında yapılan yeni lezzetleri tanıtmak, görünüş ve tasarımda önemli değişikliklere gitmek gibi unsurları da kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 54). Pazarlama inovasyonunun mantığı, tüketiciye daha iyi bir değer (fili veya algılanan) sunarak, tüketici talebini elastikten daha elastik olmayan pazar segmentlerine yönlendirmek ve satışların artmasını sağlamaktır (Naidoo, 2010: 1311-1312). Pazarlama inovasyonu olarak değerlendirilecek pazarlama uygulamalarının yeni veya orijinal olmaları gerekmez. Pazarlama inovasyonu uygulamaları, işletmelerin geliştirdiği kavram ve uygulamaların uyarlaması ya da kendi pazarlama stratejilerine entegre ettikleri, diğer işletmeler tarafından kullanılan pazarlama uygulamaları da olabilir (Medrano ve Olarte-Pascual, 2016: 405).

Pazarlama inovasyonunu işletmelerin yapmış olduğu diğer değişikliklerden ayırt edici tarafı, işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanıyor olmasıdır. Pazarlama inovasyonu, işletmelerin mevcuttaki pazarlama yöntemlerinden ayırt edici önemli bir farklılığı temsil eden yeni bir pazarlama konseptinin veya pazarlama stratejisinin bir parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi yenilikçi işletme tarafından geliştirilebilir veya diğer işletmeler tarafından uyarlanabilir olmalıdır. Pazarlama yöntemlerindeki inovasyonlar yeni ve mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir olmalıdır (Oslo Kılavuzu, 2005: 54). Pazar odaklılık ile inovasyon, içsel olarak birbiriyle bağlantılı yapılardır. İnovasyonun öncelikli hedefi, kurumsal performansın iyileştirilmesini amaçlayan yeni veya modifiye edilmiş ürün/süreçlerin geliştirilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi anlama ve tatmin etmede üstün performans göstermektir (Naidoo, 2010: 1312).

Pazarlama inovasyonunda, pazar bölümlendirmesinden, tüketici davranış analizine, ürün geliştirmeden, müşterilerle daha yakın bağlantılar kurulmasını gerektiren ilişkisel pazarlama konularına kadar vurgu yapılmaktadır (Tidd vd., 2005: 16). Pazarlama inovasyonları, ürün tasarımında, ambalajlamada, tutundurma stratejilerinde ve fiyatta yeni pazarlama yöntemlerinin kullanılmasını ve geliştirilmesini içerir (Camisón ve Monfort-Mir, 2012: 778; Enz, 2011: 11). Pazarlama inovasyonu, pazarlama karmaşasının iyileştirilmesi, hedef pazarların inovasyon sürecini nasıl benimsediği ve bu sürece nasıl katıldığı ile ilgilidir. Pazarlama inovasyonunun amacı, ürün tasarımında ve/veya ambalajlamasında, fiyatlandırılmasında, tutundurma ve

dağıtımda büyük değişiklikler getirmektir (Olughor, 2015: 91). Pazarlama inovasyonu kapsamında fiyatlandırmada yapılan inovasyonlar, işletmelerin ürün ve hizmetlerini pazarlamak amacıyla yeni fiyatlandırma stratejilerinin kullanılmasını içermektedir. Bir ürün veya hizmetin fiyatının talebe göre değiştirilmesine ilişkin yeni bir fiyatlandırma yönteminin ilk kez kullanılması veya müşterilerin firmanın web sitesi üzerinden istedikleri ürünün özelliklerini belirlemeleri ve bu özellikler doğrultusunda fiyatı görmelerine imkân tanıyan yeni bir yöntemin uygulanması pazarlama inovasyonu kapsamında fiyat boyutunda gerçekleştirilen inovasyona örnek olarak verilebilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 55). Fiyatlandırma stratejilerinde yapılan inovasyon, işletmenin müşteri değerine dayalı olarak yenilikçi fiyatlandırma stratejilerini nasıl uyguladıklarını göstermektedir. Fiyatlandırma stratejilerinde yapılan inovasyonlar ile müşteriye değer iletilerek, müşterilerin ödeme istekliliğini arttırmak amaçlanmaktadır (Khuong ve Giang, 2014: 504).

Pazarlama inovasyonu genellikle devamlılığı olan bir süreç olarak anlaşılmaktadır. Başlangıçta, girişimci pazarda potansiyel bir kâr fırsatı yakalar. Ticari kârı hedef olarak alan girişimci, temel pazarlama unsurlarını yeniden birleştirir ve yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini ve yeni pazarların tanıtımını kolaylaştırmak için daha güçlü rekabet stratejilerine sahip bir pazarlama sistemi oluşturur (Ren vd.,2009: 82). Bu bağlamda pazarlama inovasyonunun diğer inovasyon türlerine göre faydaları farklılık gösterir. İşletmelerin satış performanslarını arttırmak amacıyla, pazarlama inovasyonu aracılığı ile müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaları, yeni pazarlara açılmaları, işletmelerin ürün veya hizmetlerini her pazarın yapısına göre farklılaştırması işletmelere fayda sağlamaktadır (Christofi vd., 2015: 360). Günümüzde işletmelerin yeni satış yöntemleri geliştirmeye yönelik yapmış oldukları pazarlama inovasyonları, işletmenin rekabetçi gücünü artırma hususunda, teknolojik alanda yapılan inovasyonlar kadar önemlidir (Medrano ve Olarte-Pascual, 2016: 405).

1.3.3. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonları, geleneksel üretim metotları kullanılarak üretilmeyen ürünler üretmek veya mevcut ürünlerin üretim verimliliğini arttırmak için tasarlanabilir (Evangelista ve Sirilli, 1995: 210). Süreç inovasyonu, yeni bir fikri hayata geçirerek, işletmenin rekabet etme yeteneklerini arttırmakla ilgilidir (Chan vd., 1998: 116). Oslo Kılavuzu (2005)'e göre süreç inovasyonu, "Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir

üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir". Süreç inovasyonu, teknikler, teçhizatlar veya yazılımlarda yapılan önemli değişiklikleri içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53). Wan vd., (2005)'e göre süreç inovasyonu, ürün veya hizmetlere ilişkin üretim süreçlerinin iyileştirilmesine veya tanıtımına yansıyan faaliyetlerdir (Wan vd., 2005: 262). Süreç inovasyonları, müşteriye sunulacak ürün ve hizmetin değerine katkıda bulunacak inovasyonlardan oluşmaktadır (Hjalager, 2010: 3). Süreç inovasyonları, bir firmanın üretkenliğini ve verimliliğini arttırmaya odaklanmaktadır. Ayrıca süreç inovasyonları, bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan yeni yatırımlarla süreç boyunca uygulanmaktadır (Backman vd., 2017: 1594). Teknolojik süreç inovasyonları ise, bir şirketin ürünlerini üretmek veya hizmetlerini müşterilere sunmak için üretim sistemine veya hizmet operasyonuna sunulan yeni unsurlardır (Damanpour vd., 2009: 654). Özellikle hizmet sektöründeki teknolojik gelişmelerle yakından ilişkili olan süreç inovasyonu, ileri teknolojiye sahip tesis ve ekipmanların kullanımı olarak da düşünülebilir (Rajapathirana ve Hui, 2018: 46).

Süreç inovasyonu, hizmeti üretmenin ve sunmanın yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş olmasını gerektirmektedir (Evangelista ve Sirilli, 1995: 211). Süreç inovasyonu, yeni, önemli ölçüde geliştirilmiş ve iyileştirilmiş üretim teknolojisi, yeni hizmet tedarik etme ve ürün sunma yöntemlerini içerir. Hem ürün/hizmet hemde süreç yeniliklerinde sonuç, çıktı düzeyi, ürün kalitesi (ürün/hizmet), üretim ve dağıtım maliyetleri açısından önemli olmalıdır. Ayrıca, inovasyon işletme için yeni olmalıdır; pazarda mutlaka yeni olmak zorunda değildir ve inovasyonun odak işletme tarafından mı yoksa başka bir işletme veya aracı tarafından mı geliştirildiği de önemli değildir (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009: 381). Süreç inovasyonuna örnek olarak; otomobil üretim sistemleri ve eğlence sistemlerini üretmek için kullanılan üretim yöntem/ekipmanlarında ve ofis prosedürlerinde yapılan değişiklikler verilebilir (Tidd vd., 2005: 10). Bir diğer yandan turizm sektöründe uygulanan süreç inovasyonlarına örnek olarak hem müşterilere hem de çalışanlara yardımcı olan otomatik check-in sistemleri, müşterilerin sipariş verebileceği uygulamalar ve rezervasyon hizmetleri verilebilir. Ayrıca robotik sistemler, sensör kontrollü pişirme yöntemleri ve radikal hizmet sunumları, turizm sektöründe yaygın olarak kullanılan süreç inovasyonlarına örnek gösterilebilir (Backman vd., 2017: 1594; Hjalager, 2010: 3).

Süreç inovasyonları, mevcut sistemlerin performansını yeni teknolojiler aracılığı ile veya tüm üretim hattını yeniden tasarlayarak artırma eğilimindedir. Süreç inovasyonları, işletmeler tarafından ürün inovasyonları ile birleştirilerek kullanılabilir (Hjalager, 2002: 466). Ürün veya hizmet inovasyonlarının aksine, süreç inovasyonları dâhili bir odağa sahiptir. Süreç inovasyonları aracılığı ile müşterilere mal veya hizmetlerin üretimini ve dağıtımını kolaylaştırmak için dâhili organizasyonel süreçlerin verimliliğini ve etkinliğini artırmak amaçlanmaktadır (Damanpour vd., 2009: 654). Süreç inovasyonu, verimliliği, üretkenliği ve iş akışını artırma amacı ile yapılan inovasyonları ifade etmektedir. Manuel iş süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla yapılan teknolojik yatırımlar, süreç inovasyonu kapsamında yapılan inovasyonlardandır (Hjalager, 2010: 2).

1.3.4. Örgütsel İnovasyon

Oslo Kılavuzuna göre örgütsel inovasyon, “Bir işletmenin ticari uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır”. Örgütsel inovasyonun işletmelerde yapılan diğer örgütsel değişikliklerden ayırt edici olan tarafı işletmenin daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararlarının sonucu olan örgütsel bir yöntem olmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005: 55). Örgütsel inovasyon, kendine özgü doğası nedeniyle firmalar için en önemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarından birini temsil etmektedir (Camisón ve Villar-López, 2014: 2891).

1.4. Değişim ve Farklılık Seviyelerine Göre İnovasyon Türleri

1.4.1. Artımsal İnovasyon

Artımsal ürün inovasyonu, performansı önemli ölçüde geliştirilmiş veya yükseltilmiş olan mevcut bir ürünü ifade etmektedir. Artımsal ürün inovasyonu iki şekilde olabilir. Daha yüksek performanslı bileşenlerin veya malzemelerin kullanılmasıyla basit bir ürün geliştirilebilir veya birkaç bütünleşmiş alt sistemden oluşan karmaşık yapıya bir ürün, alt sistemlerden birinde yapılan kısmi değişikliklerle geliştirilebilir (Evangelista ve Sirilli, 1995: 209-210). Ayrıca artımsal inovasyonlar, mevcut süreçler veya prosedürler üzerinde küçük iyileştirmeler içeren, nadiren yeni teknolojiler gerektiren ve müşteri davranışlarında değişiklik yapan hizmet inovasyonlarını da temsil eder (Chan vd., 1998: 115). Orfila-Sintes vd., (2005)’e göre

artımsal inovasyon, verimlilik artışına izin veren ve daha önce kullanılan çözümlerin aşamalı olarak iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Orfila-Sintes vd., 2005: 854).

Artımsal inovasyonlar, firma için yeni olduğu düşünülen, ancak daha önce başka firmalar tarafından kullanılmış olabilecek herhangi bir fikir, uygulama veya maddi yapıdır (Johannessen vd., 2001: 25). Artımsal hizmet inovasyonu ise hizmetlere değer ekleme amacıyla kullanılan artımsal bir değer yaratma stratejisini tanımlamaktadır. Artımsal hizmet inovasyonunda amaç, hizmet sağlayıcı ve müşteriye karşılıklı olarak, mevcut çözümlerden daha etkili çözümler sunabilmektir (Möller vd., 2008: 34).

Artımsal inovasyon, kurulu bir teknoloji / bilgi içindeki mevcut ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin üretim ve dağıtım faaliyetlerinin modifikasyonunu, netleştirilmesini, basitleştirilmesini, pekiştirilmesini ve genişletilmesini içeren büyük ilerlemeleri ifade eder. Pazarlama inovasyonu da pazarlama literatüründe bir tür artımsal inovasyon olarak konumlandırılmaktadır (Naidoo, 2010: 1312; Christofi vd., 2015: 360).

1.4.2. Radikal İnovasyon

Radikal ve artımsal inovasyon arasındaki ayrım, inovasyon çalışmalarında da sıklıkla vurgulanmaktadır. Radikal inovasyon, endüstri için yeni olarak algılanan herhangi bir fikir, uygulama ya da maddi yapıdır (Johannessen vd., 2001: 23-25). Radikal inovasyon, bugüne kadar çözülmemiş olan ya da kayda değer ölçüde olmayan, verimsiz bir şekilde çözülen bir sorunu çözmek amacıyla yapılan inovasyonları kapsamaktadır. Bu nedenle radikal inovasyonların performans üzerindeki olumlu etkileri genellikle yüksektir (Orfila-Sintes vd., 2005: 854). Radikal inovasyonlar, mevcut uygulamalarda yapılan değişiklik ve iyileştirme inovasyonları olarak kabul edilen artımsal inovasyonlardan daha fazla riskli ve maliyetlidirler. Örneğin bir otelin mevcut uygulamalardan farklı olarak çevresel önlemlerle ilgili yaptığı inovasyonlar gibi. Bu inovasyonlar mevcut uygulamalarda yapılan değişikliklerden farklı içeriklere sahip olduğunda radikal inovasyon ve artımsal inovasyon arasındaki fark açık bir şekilde tespit edilebilmektedir (Martínez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009: 634).

Radikal inovasyon, teknolojideki yeni ve temel bilgileri içeren devrim niteliğindeki değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Radikal inovasyonlar, deneme riski çok yüksek olan ve aynı zamanda mevcut uygulamalara aykırı nitelikteki

inovasyonlardır (Martínez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009: 633; Naidoo, 2010: 1312). Radikal inovasyon temel olarak artımsal inovasyondan farklıdır (McDermott ve Prajogo, 2012: 218). Fakat inovasyon seviyesinin göreceli bir kavram olmasından dolayı, bir hizmet inovasyonunun artımsal mı yoksa radikal mi olduğu, yalnızca ilgili üretici veya müşteri tarafından belirlenebilir (Johansson vd., 2019: 329).

Pazarlama inovasyonu bağlamındaki radikal inovasyonlar, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım gibi pazarlama karmasında yapılan değişiklikleri kapsamaktadır (Shergill ve Nargundkar, 2005: 31). Radikal hizmet inovasyonu ise, yeni hizmet konseptleri aracılığıyla değer yaratmaya devam eden bir yaklaşımı tanımlamaktadır. Radikal hizmet inovasyonu uygulayıcıları, yeni teknolojiler, iş konseptleri ve bunların yanı sıra gelişmiş hizmetler aracılığıyla bu yenilikleri ticarileştirmeyi amaçlamaktadır. Gelecek odaklı değer üretimi sağlayan radikal hizmet inovasyonları, mevcut değer sistemlerinde yapılan köklü değişiklikleri içerir ve değer sağlama potansiyeli açısından büyük belirsizlik yaratırlar (Möller vd., 2008: 34). Radikal hizmet inovasyonu, hizmet sunumlarında yapılan devrimsel değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Hizmet sunumlarındaki devrimsel değişiklikler, tamamen yeni hizmet özellikleri üretme veya pazarda önemli ölçüde değişiklik yapma olanağına sahip hizmetleri içermektedir. Bu özellikler olmadan sunulan hizmetler ise artımsal hizmet inovasyonu kapsamında değerlendirilmektedir (Cheng ve Krumwiede, 2012: 490).

Radikal ve artımsal inovasyon arasındaki ayrımın tipik bir örneği internet teknolojilerinin kullanılmasıdır: İnternet teknolojileri ilk kez şirket yönetimine girdiklerinde, radikal bir inovasyon meydana gelirken, kullanımının daha da yaygınlaşmaya başlaması ile artımsal inovasyon gerçekleşmiştir (Orfila-Sintes vd., 2005: 854). Radikal inovasyonlar, kuruluşun yapısı, prosedürleri, ürünleri veya faaliyetlerinde daha büyük değişikliklere neden olmakta, aynı zamanda daha riskli ve pahalı olma eğilimindedirler. Belirli bir zamana kadar çözülmeyen sorunlara yönelik çözüm uygulamaları olduğu anlaşılan radikal inovasyonlar, genellikle yüksek maliyetler içermekte ve aynı zamanda şirket karları üzerinde büyük bir etki potansiyeline sahiptir (Martínez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009: 633). Artımsal ve radikal inovasyon arasındaki fark; artımsal inovasyon bir ürün veya süreçte yapılan doğrusal, kümülatif değişimleri ve mevcut teknolojide yapılan küçük iyileştirmeleri kapsarken, radikal inovasyon,

mevcut uygulamalarda yapılan önemli değişiklikleri kapsamaktadır (Nicolau ve Santa-María, 2013: 72).

Artımsal inovasyon kapsamında yapılan inovasyonlar, daha düşük maliyetler anlamına gelir ve elde edilen faydalar, artımsal inovasyonun önemine bakılmaksızın radikal inovasyondan elde edilen faydalara göre daha düşüktür (Orfila-Sintes vd., 2005: 854). Artımsal inovasyonlar, radikal inovasyonlara göre daha az maliyetli, daha öngörülebilir sonuçlara sahip olan mevcut teknolojide yapılan gelişmeler veya uyarlamalardır (Martínez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009: 633). Artımsal hizmet inovasyonu, mevcut bir hizmette nispeten küçük değişiklikler yapıldığında meydana gelirken, radikal hizmet inovasyonu müşteriye sunulan değer teklifinde önemli bir değişiklik yapıldığında meydana gelmektedir (Johansson vd., 2019: 329).

1.5. İşletmeler Açısından İnovasyonun Önemi

Bireylerin yaşam standartlarının yükselmesi, farklılık arayışları vb. gibi etkenler işletmelerin inovasyon faaliyetlerine verdikleri önemi arttırmıştır. İşletmeler genellikle, onları tehdit eden, zorlayan durumlarla karşılaşmazlarsa var olan sistemlere sadık kalmaktadırlar ve değişime açık değildirler. Yapılan araştırmalar, işletmeleri inovasyon yapmaya yönelten iki faktörün olduğunu göstermektedir. Bu faktörler itme (push) ve çekme (pull) faktörleri olarak adlandırılmıştır. İtme faktörleri, üretim sürecine daha verimli çözümler sunan veya ürünü müşteriye daha cazip hale getiren yeni teknolojiler ve yöntemlerdir. Çekme faktörleri ise müşterilerden veya müşteri gruplarından işletmeye doğru gelen faktörlerdir. İtme ve çekme faktörleri aynı anda çalışır ve işletmeler girişimde bulunurken ikisi arasındaki farkları dikkatlice ayırt etmelidir (Hjalager, 2002: 466). İşletmelerin finansal yapısı ve diğer örgütsel yapılara bağlılık derecesi inovasyon kararlarının çerçevesini belirlemektedir (Orfila-Sintes vd., 2005: 854). İnovasyon araştırmaları, örgütsel düzeyde gerçekleşecek olan değişiklikleri hızlandırmak ve güçlendirmek için itme ve çekme faktörleri aracılığı ile hareket etmektedir (Eraslan vd., 2008: 13). İşletmeler, inovasyon uygulamaları için, büyüme potansiyeli, rekabet gücü, yatırım miktarı ve risk durumlarına göre potansiyel pazarları belirlemektedirler. İşletmelerin potansiyel pazarları belirlemelerindeki amaç; sürecin başındaki potansiyel başarı ve başarısızlıkları tespit ederek, kıt olan işletme kaynaklarını en büyük potansiyele sahip projelere tahsis edebilmektir. İnovasyon için potansiyel pazarları belirleme faaliyetleri genellikle, talep edilen ürün ve hizmetlerin özelliklerini

belirleme, pazar eğilimleri ve pazar potansiyeli hakkında pazar araştırması yapma, müşteri tercihleri ve satın alma eğilimlerini vb. içermektedir (Song vd., 2009: 574).

Misyonları ve stratejik hedefleri göz önüne alındığında, kuruluşlar hangi tür bilgilerin inovasyon açısından daha önemli olacağını tanımlamak zorundadır. Yöneticiler, hedef pazarların analizi, teknolojik yenilikler ve ekonomik eğilimlerle ilgili daha etkili seviyeler elde etmek için çalışanlarını teşvik etme yeteneğini geliştirmelidir (Carneiro, 2000: 89). Fiziksel ürünlere kıyasla, hizmetlerin taklit edilmesi kolay ve ticari patentler altında korunması zor olmasına rağmen, inovasyon yapmak hizmet firmalarının rekabet gücünü korumak için önemli bir role sahiptir (Chen ve Tsou, 2007: 478). Pazarlama ve inovasyon ilkeleri sektördeki fırsatlara, teknolojiye, müşterilere, rakiplere, toplumun yapı ve değerlerindeki değişimlere odaklanmaktadır (MacLariello, 2009: 39). İnovasyon, yeni bilgi ve fikirlerin uygulanması ile birlikte firmaların hayatta kalmalarında önemli bir rolü olan ticari uygulamaları kapsamaktadır. Sanayileşmiş ekonomilerde inovasyon, uluslararası rekabet için firmanın büyümesi ve verimliliğinde kilit bir faktör ve itici bir güç olarak kabul edilmektedir (Mcguirk vd., 2015: 965). İnovasyon, firmalara yeni veya geliştirilmiş üretim/hizmet sunum sistemi başlatma fırsatları sunmakta, üretim maliyetini düşürme, yönetim uygulamalarını iyileştirme, satışları artırma ve rekabet avantajı sağlama eğilimindedir (Muddaha ve Kheng, 2016: 18).

1.6. Rakipler Açısından İnovasyonun Önemi

Yeni pazar dinamiklerinin ortaya çıkması ile birlikte rekabet son yıllarda yoğunlaşmıştır. İşletmeler bu yeni dinamiklerle başa çıkmak zorunda kaldıkları için işletmelerin piyasadaki değişimlere tepki gösterebilmeleri, faaliyetlerini buna göre uyarlayabilmeleri ve daha esnek olmaları gerekmektedir (Blazevic ve Lievens, 2004: 374). Araştırmacılar, politikacılar, şirket yöneticileri ve kamu yöneticileri, inovasyonun ekonomik büyümenin, endüstriyel değişimin, rekabet avantajının ve kamu hizmetinin birincil kaynağı olduğunu savunmaktadırlar (Damanpour vd., 2009: 650). Ekonomik bir güç olarak bilginin artan önemi, inovasyon yönetimi açısından önemli etkilere sahiptir. Bilgi ekonomisinde, bilgi ile pazar arasında köprü kurmak ve inovasyon için doğru ortamı oluşturmak, rekabet edebilirliğin anahtarıdır (D'Alvano ve Hidalgo, 2012: 60). İnovasyon, firmalara yeni veya geliştirilmiş üretim/hizmet sunum sistemi başlatma fırsatları sunmakta, üretim maliyetlerini düşürme, yönetim uygulamalarını iyileştirme,

satışları artırma ve rekabet avantajı sağlama eğilimindedir (Muddaha ve Kheng, 2016: 18). Birçok endüstri açısından inovasyon, rekabet avantajı elde etme, rekabet edebilirliği ve büyümeyi sürdürmek için en önemli faktör olarak görülmektedir. Hizmet sektöründe inovasyonun ekonomik büyüme için olan önemi hakkında ortaya çıkan farkındalık yeni yeni ortaya çıkmıştır (Rajapathirana ve Hui, 2018: 44).

1.7. Müşteriler Açısından İnovasyonun Önemi

İşletmelerin rekabet avantajı elde etme sürecinde pazarlama önemli bir rol oynamaktadır. Rekabet stratejisinde pazarlamanın birincil rolü, farklı bir rekabet avantajı arayışında anahtar bir kavram olarak görülen inovasyondur. Müşteri değer bazlı farklılaşma stratejileri, firmanın pazar araştırma çabalarını, hedef pazar seçim stratejilerini, ürün geliştirme süreçlerini, pazarlama iletişim programlarını ve teslimat süreçlerini yönlendirmektedir. Bu süreçler, işletmenin ürün ve hizmetlerini değer zinciri aracılığı ile sunmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmesini sağlayan birçok özel yetenek gerektirmektedir (Weerawardena, 2003: 18). İşletmeler satışlarını arttırmak amacıyla yapmış olduğu pazarlama inovasyonları ile müşteri istek/ihtiyaçlarına daha hızlı ve başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlara açılmayı, işletmenin pazarda hali hazırda var olan ürününü yeniden konumlandırmayı hedeflemektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Bireylerin yaşam kalitesi arttığında, kişiye özel ürün ve hizmetlere olan talepleri de artmaktadır. İnovasyon, yeni veya yenilenmiş ürün ve hizmet tedariki yoluyla kişiye özel ürün ve hizmet geliştirme konusunda kolaylıklar sağlamaktadır (D'Alvano ve Hidalgo, 2012: 60). Müşterilerin hizmet inovasyon talepleri, demografik verilerdeki değişim, satın alma gücü ve teknolojik bilgi sayesinde özellikle artmaktadır (Edvardsson vd., 2018: 941).

1.8. İnovasyon ve Yeni Ürün Geliştirme Süreci

İnovasyon süreci, bireyler ve işletmeler tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Yönelimsel bakış açısına göre inovasyon sürecini anlamak, inovasyonun gelişimini kolaylaştıran ve engelleyen faktörleri anlamaktır. Bu faktörler fikirleri, insanları, işlemleri ve zaman içindeki süreci içermektedir (Van de Ven, 1986: 591). İnovasyon sürecinde bilginin gelişimi ile ilgili olarak, ürünlerin iyileştirilmesi (artımsal inovasyon) ve süreç yeniliği (radikal

inovasyon) entegre edilmelidir. Buradaki amaç, yatay bilgi akışını iyileştirmektir, çünkü bu akış kuruluşun müşterileri ve rakipleri arasındaki ilişkiyi anlamak için çok önemli bir araçtır (Carneiro, 2000: 94). İnovasyon, çoğu firmanın rekabet avantajı elde etmek ve rekabet avantajını sürdürmek için benimsemesi gereken önemli bir faaliyettir (Johannessen vd., 2001: 27).

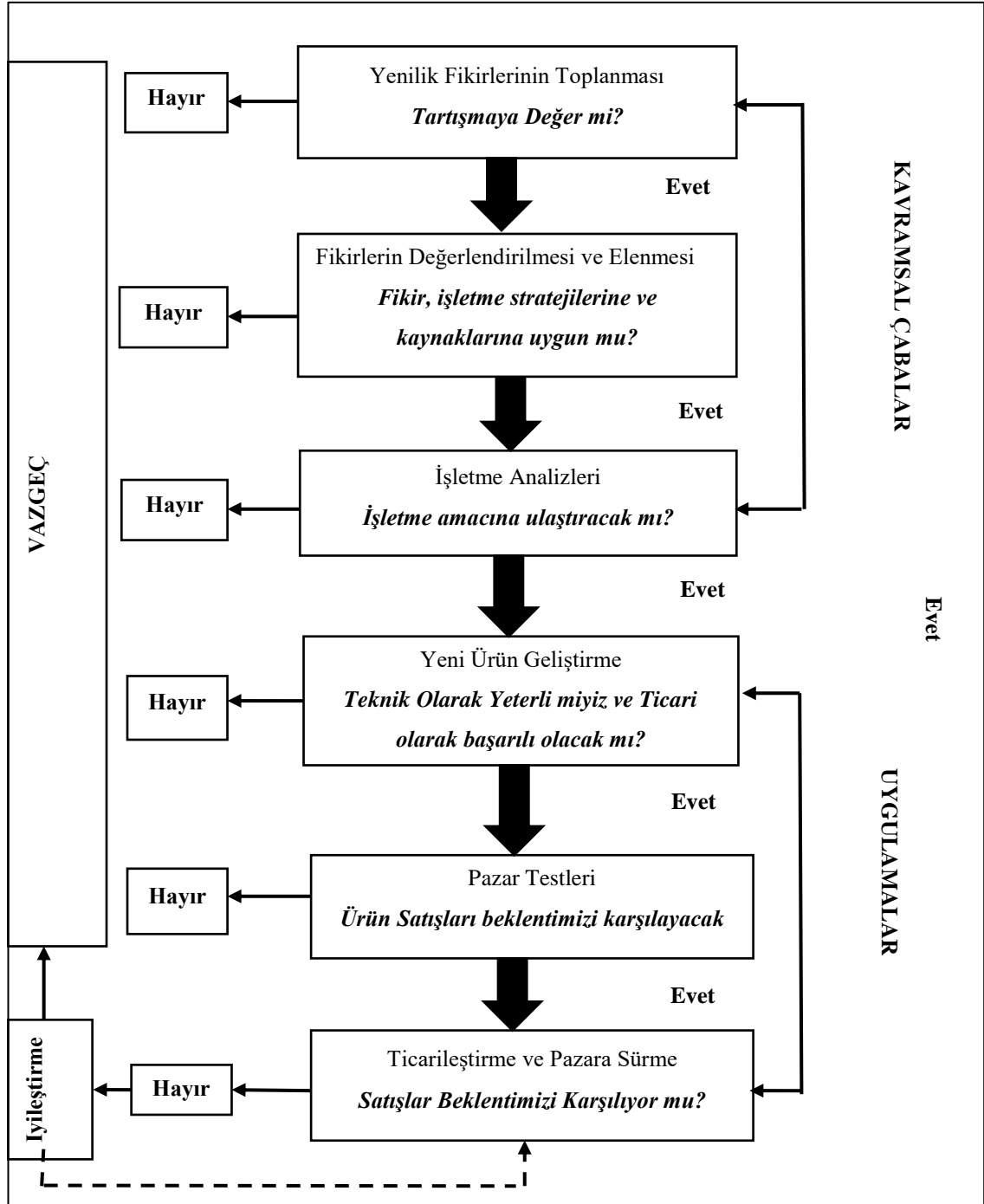
Rogers (2002)'e göre inovasyon-karar süreci, bir bireyin (veya başka bir karar alma biriminin);

1. İlk inovasyon bilgisinden,
2. İnovasyona karşı bir tutum oluşturmaya,
3. İnovasyonu kabul etme veya reddetme kararına,
4. İnovatif fikrin uygulanmasına ve
5. Bu inovasyonun onaylanmasına kadar geçirdiği zihinsel bir süreçtir (Rogers, 2002: 990).

Ürün/hizmetlerde yapılan radikal inovasyonlar, mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarına yeni çözümler sunmaktadır. Bu durum rekabet kurallarının yeniden tanımlanmasına ve böylece bir işletmenin rekabetçi pozisyonunun ve performansının iyileştirilmesine yardımcı olabilmektedir (Nijssen vd., 2006: 243). İşletmelerin kaynaklarının çeşitliliği nedeniyle, üç genel kaynak sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabileceği alanlar olarak tanımlanmaktadır. Bu alanlar Ren vd., (2009); İşletmenin konumlandırıldığı pazar ortamı, işletmeye tahsis edilecek olan ulaşılabilir kaynaklar ve işletmeye sürekli yenilik sunan süreçlerdir (Ren vd., 2009: 81).

İnovasyon stratejisi, tüm organizasyonun çabalarını ortak bir inovasyon hedefine odaklar ve net bir yön verir. Yönetimin, uygun performans göstergelerini kullanarak stratejiyi geliştirmesi, inovasyonun bu süreçteki rolünü belirlemesi, teknolojiyi nasıl kullanacağına karar vermesi ve performans geliştirmelerini nasıl sağlayacağına karar vermesi gerekir (Oke, 2007: 569). Sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabileceği bir durumda sürekli yenilik sunan süreçler, kaynakların kısıtlı olduğu bir ortamda bile tüm işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme ve sürdürme potansiyeli sunan eşsiz bir faktör olarak yer almaktadır (Ren vd., 2009: 81). İnovasyon süreci, bilginin farklı kaynaklardan elde edildiği, işletme içinde ve dışında etkileşimli bir şekilde işleyen bir süreçtir. İnovasyon sürecinde fikirler, bilgiler ve kaynaklar birleştirilerek işlenmektedir.

İşletmeler, genellikle inovasyona dâhil olan sorunları ve zorlukları ele almak için yalnızca kendi bilgilerine, kaynaklarına ve yeteneklerine güvenmezler (Backman vd., 2017: 1595). İnovasyon kapsamında yeni ürün geliştirme süreci Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Yeni Ürün Geliştirme Süreci (Altunışık vd., 2014: 349)

Yeni ürün geliştirme süreci, firmanın yeni ürün geliştirme çabalarını stratejik zorunluluklarıyla uyumlu hale getirmeyi amaçlayan yeni ürün stratejisi tarafından yönlendirilmektedir. Bu uyum, planlanan yeni ürünlerin firmanın stratejik hedeflerini

destekleyeceğini ve stratejik yetkinliklerinden en iyi şekilde yararlanacağını garanti etmektedir (Tzokas vd., 2004: 621). Altunışık vd., (2014)' e göre yeni ürün geliştirme süreci geliştirilecek olan ürünle ilgili fikirlerin toplanması, fikirlerin değerlendirilmesi ve elenmesi, amaçlar doğrultusunda işletme analizlerinin yapılması, yeni ürün geliştirme, ürünlerin pazar testlerinin yapılması, pazar testleri yapılan ürünlerin ticarileştirilmesi ve pazara sürülmesi aşamalarından oluşmaktadır (Altunışık vd., 2014: 349).

Piyasa ekonomisindeki işletmeler pazarlama ve yönetim stratejilerini seçmeleri bakımından çeşitlilik gösterirler. Bununla birlikte, tüm işletmeler kar üreten yüksek değerli stratejileri uygulamayı amaçlamaktadırlar. Bir firmanın yüksek değerli bir pazarlama stratejisi potansiyel bir rakip tarafından başarıyla uygulanmadığında, taklit edilemediğinde veya çoğaltılmadığında, bu strateji firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Ren vd., 2009: 80).

1.9. İnovasyonun Yayılması ve Benimsenmesi

Pazarda bir inovasyonun benimsenme olasılığı, firmaların mevcut ve potansiyel müşterilerinin özel (gizli) ihtiyaçlarını karşılayan bir inovasyon geliştirmede ne kadar başarılı olduklarına bağlıdır. Bu durum açık gibi görünse de, çoğu inovasyonun potansiyel benimseyenlere belirgin faydalar sağlayamadığı için başarısız olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, inovasyon aracılığı ile müşteri istek ve ihtiyaçları özelleştirildiği ölçüde, inovasyonun benimsenme olasılığının bu durumdan olumlu yönde etkileneceği söylenebilir (Frambach vd., 1998: 164). Bir inovasyonun benimsenmesinde elde edilen nisbi avantaj; ekonomiklik, sosyal prestij, meşruiyet ve rahatlıkla ilgili olabilir. İnovasyonun algılanan karmaşıklığı, benimsenme oranını belirler. Karmaşık olan, yeni beceri ve anlayışların geliştirilmesini gerektiren inovasyonların yayılması daha uzun sürmektedir (Namasivayam vd., 2000: 45). Bir inovasyonun diğer inovasyondan daha hızlı yayılmasında ve benimsenmesinde etkili olan faktörler; inovasyonun nisbi avantajı, uyumluluğu, karmaşıklığı, denenebilirliği ve faydalarının açıkça gözlenebilir olmasıdır (Rogers, 2002: 990).

Bazı inovasyonlar, benimsenme sayısı ve kullanım faydaları arttıkça performans üzerinde olumlu etki gösterirler (Van den Bulte ve Lilien, 2001: 1410). İnovasyon, bireyler tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, bir uygulama veya nesnelere

kapsamaktadır. Ayrıca inovasyon; bağlantıları görme, fırsatları tespit etme ve onlardan faydalanma becerisidir (Rogers, 2002: 990; Tidd vd., 2005: 3). Diğer yandan, merkezi örgütlerdeki iktidar ve güç yoğunluğunun, inovasyonun benimsenmesine engel teşkil eden temel bir faktör olduğuna inanılmaktadır (Wan vd., 2005: 62). İnovasyonun benimsenmesi ve inovasyon için hazır olma durumu işletmeler açısından bireylere göre daha zor ve karmaşık yapıdır, çünkü bir işletmenin inovasyon için hazır olması birden çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlere örnek olarak; insan unsuru, teknolojik gelişmeler, iş dünyasında yaşanan olaylar vb. verilebilir (Yen vd., 2012: 813).

İnovasyonun benimsenme sürecinde, örgüt üyelerinin gayri resmi ağlara katılımı, bir örgütün inovasyonu benimseme olasılığını olumlu yönde etkileyebilecek bir inovasyon hakkında bilginin yayılmasını kolaylaştırır. Böyle bir gayri resmi ağ, sektör içindeki kuruluşları veya farklı sektörlerdeki kuruluşları birbirine bağlayabilir (Frambach vd., 1998: 163). Kitle iletişim araçları inovasyonla ilgili ilk haberlerin yayılmasında daha etkiliyken, bireyler arası iletişim yeni bir fikre yönelik tutum oluşturma, fikri değiştirme ve dolayısıyla yeni bir fikri kabul etme veya reddetme kararını etkilemede daha etkilidir. Yayılma temelde bireyler arası iletişim aracılığı ile inovasyonun yayıldığı sosyal bir süreçtir (Rogers, 2002: 990). İşletmelerde inovasyonun yayılması ve benimsenmesi için çalışanları motive edici, inovasyonu destekleyen ve ödüllendiren bir kültür olmalıdır. Çalışanlar inovasyonun değerine inanmalı, inovatif faaliyetler uygun grup normları ve örgütsel ideolojiler tarafından desteklenmelidir (Wan vd., 2005: 263). İşletme ile müşteri arasında etkileşimi sağlayan çalışanlar hizmet inovasyonunun kabulü ve benimsenmesi sürecindeki stratejik girişimlerin uygulanmasında da büyük rol oynamaktadırlar (Cadwallader vd., 2010: 221). Bir işletmenin inovasyonu geliştirerek çevreye adapte olma ve adapte etme becerisi üç önemli bilgi kaynağına dayalıdır. Nieves vd., (2014)'e göre bu bilgi kaynakları;

1. Öncelikle çalışan bilgisi, beceri ve yetenekleri (insan sermayesi),
2. Kollektif bir bilgi temeli (örgütsel bilgi),
3. Yöneticilerin örgütsel sınırların ötesindeki bilgilere (dış sosyal ilişkiler) erişme istekleri ve yeteneklerinden oluşmaktadır.

İnovasyon genellikle belirsizlik ve risk unsurlarını bulundurduğu için, risk alma potansiyeli yüksek olan işletmelerin daha fazla inovasyon projesi üstlenmeleri beklenebilir (Wan vd., 2005: 263). İnovasyonun firmalar tarafından benimsenmesi

örgütsel değişime yol açan bir araçtır. Sektördeki fırsatlar, tehditler ve çevredeki değişiklikler kuruluşları uyarlanabilir bir değişim aramaya motive eder. Dolayısıyla organizasyonlar, zaman içinde inovasyonu benimseyerek, içsel ve dışsal faaliyetlerini çevresel taleplere cevap verebilecek, verimli ve etkin bir şekilde çalışabilecek, performanslarını koruyabilecekleri veya geliştirebilecekleri şekilde düzenlemeyi planlamaktadır. İnovasyon riskli olmasına ve başarısı garanti edilememesine rağmen, inovasyon ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar, iki teorik tartışmaya dayanarak inovasyonun firmanın performansını olumlu etkilediğini öne sürmüşlerdir (Damanpour vd., 2009: 655).

İnovasyon, bilgi ve yetenek kavramları firmaların stratejileri ve performansları ile ilgili araştırmaların ana temalarını oluşturmaktadır. İnovasyon sürecindeki gelişmelerin başlarında uluslararası olarak faaliyet gösteren ve uluslararasılaşmanın erken benimseyenleri olarak tanımlanan çok sayıda şirket ortaya çıkmıştır. Kıt finansal, insani ve somut kaynaklara rağmen erken uluslararasılaşan bu firmalar, sürecin başlarında önemli bir dış pazar başarısı elde etmek için yenilikçilik, bilgi ve yeteneklerden yararlanmışlardır (Knight ve Cavusgil, 2004: 124). Kuruluşlar, farklı yetkinlikler kazanmak ve performans düzeyini artırmak için teknolojik ve yönetsel bilgi ile birlikte, sektördeki değişikliklere yanıt olarak inovasyonu benimserler. İnovasyonun benimsenmesi, özellikle hızla değişen pazar yapısı ile birlikte yoğun rekabet ortamında, müşterilere daha kaliteli ürün ve hizmetler sunarak firmanın performans hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracak kurumsal adaptasyon ve değişim için bir araçtır (Damanpour vd., 2009: 650).

Çevresel koşullar gittikçe artan bir şekilde organizasyonları inovasyon yapmaya ve pazara yeni ürün ve hizmetler sunmaya zorlamaktadır. Yeni ürün fikirlerinin sadece bir kısmı başarılı olduğu için, inovasyonu benimseyenlerin benimseme kararını sınırlayan faktörlerin tam olarak neler olduğunun anlaşılması gerekmektedir (Frambach vd., 1998:161). Çeşitli disiplinlerden araştırmacılar inovasyonun bireylerin, hane halklarının ve örgütlerin sayısı ile bağlantılı olarak yayıldığını vurgulamaktadırlar. Sosyologlar, inovasyon yayılımının sosyal bulaşma tarafından yönlendirilebileceği konusunda önemli bir fikir sunmuşlardır. Bu durumun inovasyonu benimseyenlerin davranışlarından diğer bireylerin inovasyonla ilgili bilgi, tutum veya davranışlarının etkilenmelerinin bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür (Van den Bulte ve Lilien,

2001: 1410). Üretim sektöründeki inovasyonlar teknolojik bir yol izlerken, hizmet sektöründeki inovasyonlar bu şekilde değildir. Bu nedenle, üretim sektöründeki inovasyonların benimsenme mantığı, hizmet sektöründeki inovasyonların benimsenme mantığını açıklamak için kullanılamaz (Damanpour vd., 2009: 651).

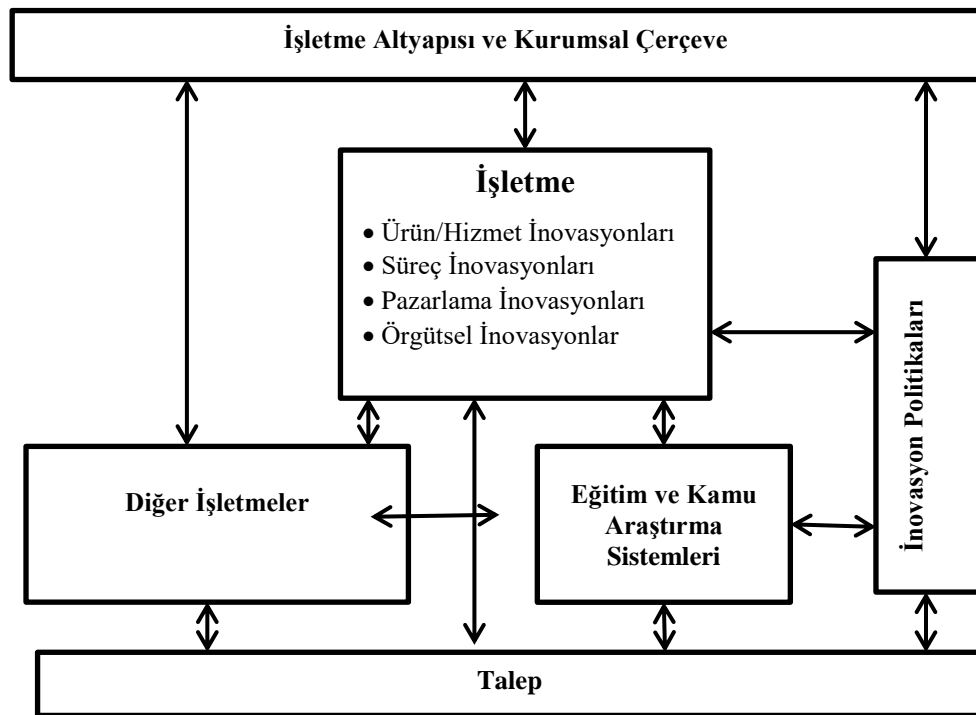
İşletmeler ürün ve hizmet sunumunda müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam olarak belirleyebilmeli ve rakiplerinden daha üstün özelliklerde değer sağlayacak ürün ve hizmetler ile müşterilerine hitap edebilmelidir. Mevcut ve potansiyel müşterilere etkin bir şekilde hizmet sunabilmek için bilginin geliştirilmesi çok önemlidir. Yeni fikirlerin üretilmesi veya mevcut fikirlerin iyileştirilmesi veya geliştirilmesi için var olan uygulamaların incelenmesi ve eksikliklerin giderilmesi gerekir. Bu nedenle yenilikçi anlayışa sahip olan bir örgüt kültürü, çalışanların motive edilmesinde ve inovasyonun benimsenmesi konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Chen vd., 2011: 1335). İnovasyonun sunmuş olduğu kolaylık ve yenilikler hizmet pazarlarını yeniden şekillendirmektedir. Ayrıca piyasalar, inovasyonu mümkün kılan aynı zamanda da sınırlayan kurumsal düzenlemeler ile birlikte parçalanmakta ve hızla değişmektedir. Bağlamdaki bu değişiklikler iki çeşit etkiye yol açmaktadır; bir yandan inovasyonun hızı artmakta, ancak aynı zamanda insanlar kurumsallaşmış değerlerine ve normlarına meydan okunduğunu düşündükçe inovasyonu benimsemeye karşı dirençleri artmaktadır (Edvardsson vd., 2018: 946).

İnovasyon sadece yeni fırsatları yakalamak için yeni ürünler ve hizmetler yaratmakla ilgili değildir, bunun yanı sıra inovasyonun taraflarca başarılı bir şekilde benimsenmesini de gerektirmektedir. İnovasyonun önemine rağmen, “Hizmet İnovasyonu”, “Hizmetlerde İnovasyon”, ”Hizmetlerde İnovatiflik” ve “İnovatif Hizmet” gibi önemli ölçüde geliştirilmiş hizmet anlayışını ve sürecini ifade eden kavramların net bir tanımı yapılamamıştır (Chen vd., 2011: 1332). Bu nedenle, inovasyonu ve inovasyon yapmayı teşvik etmek, yöneticilerin inovasyon konusunda ilgili olmaları ve çalışanları bu sürece dâhil etmeleri bir yönetici için büyük önem taşımaktadır (Sölvell, 2018: 2).

1.10. İnovasyon Çıktılarının Ölçümü ve Ölçümünü Zorlaştıran Nedenler

İnovasyon, devamlılığı olan bir süreçtir. İşletmeler, ürün ve hizmet süreçlerinde devamlı bir şekilde değişikliğe giderek yeni bilgiler elde etmektedirler. Dinamik olan inovasyon sürecini ölçmek ve değerlendirmek durağan süreçleri ölçüp değerlendirmeye

göre daha zordur (Oslo Kılavuzu, 2005: 19). Bunun yanı sıra günümüzde inovasyon süreçlerinin artan önemi, hizmet sektöründe yenilikçiliği önemli bir konu haline getirmiştir. Bununla birlikte, hizmet endüstrilerindeki inovasyonun analizi ve ölçümü iki açıdan zordur. Öncelikle, inovasyon teorisinin temel olarak üretim faaliyetlerinde, teknolojik inovasyonun analizine dayanarak geliştirilmiş olması bir zorluktur. Bir diğer zorluk ise, hizmetlerin kendine has özellikleri ve özellikle soyut olma niteliğine sahip olmalarından dolayı, geleneksel ekonomik yöntemlerle (verimlilik) ölçümlerinin ve değişimlerinin (kalitatif düzeyde) tespit edilmesinin zor olmasıdır (Gallouj ve Weinstein, 1997: 538). İnovasyona dayalı Ar-Ge harcamaları ve patent sayımları tipik olarak, inovasyonla ilgili firma yenilikçiliğinin en popüler göstergeleridir (Wan vd., 2005, 264). İnovasyon çıktılarının ölçümünde hedef maliyetler ve inovasyon uygulamalarından elde edilen gelir yüzdesi gibi pazarlama ölçümlerine ek olarak, yöneticilerin de kalitatif değerlendirmeleri gerekmektedir (MacIariello, 2009: 41). Ürünler ve hizmetler arasındaki farklılığın yanı sıra, hizmet inovasyonunun ölçümünün ürün inovasyonunun ölçümünde kullanılan kavram ve araçlar kullanılarak analiz edilemeyeceği konusunda süregelen bir tartışma vardır (Yen vd., 2012: 814). Oslo Kılavuzu (2005)' e göre inovasyon ölçüm çerçevesi Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. İnovasyon Ölçüm Çerçevesi (Oslo Kılavuzu, 2005:38)

Şekil 3'te Oslo Klavuzu (2005) te kullanılan inovasyon ölçüm çerçevesi çeşitli firmaların inovasyon teorilerinden elde edilen bakış açılarının inovasyonu bir sistem olarak gören yaklaşımları ile bakış açılarının entegrasyonunu temsil etmektedir. İnovasyon ölçüm çerçevesinin temel özellikleri; firmalarda inovasyon, diğer firmalar ve kamu kurumları ile olan bağlantılar, firmaların faaliyette bulunduğu kurumsal çerçeve ve talebin rolü olarak yer almaktadır (Oslo Klavuzu, 2005:37).

İşletmeler hizmet inovasyonu faaliyetlerini uygulama aşamasında, yeni hizmeti sunma ve yeni hizmete ulaşma noktasında bir takım engellerle karşılaşabilmektedirler (Thakur ve Hale, 2013: 1112). Turizm sektöründeki hizmetlerin üretimi ve pazarlanması, endüstriyel ürünlerden farklı ve kendine has özelliklere sahiptir. Turizm sektöründe hizmetlerin somut unsurlar yerine deneyimlere dayalı olması, hizmetlerin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması, hizmet üretim ve tüketiminin müşterilerin aktif katılımı ile gerçekleşiyor olması, hizmetlerin üretim ve pazarlanmasında bir takım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorluklar karşısında işletmeler inovasyon yoluyla ürünlerin ve hizmetlerin değerini artırma yönlü girişimlerde bulunmaktadırlar (Weiermair, 2004: 3). Ar-Ge harcamaları, patent tescilleri ve benzerlerine ilişkin kamuya açık olan bilgi kaynakları üretim endüstrisindeki inovasyon faaliyetlerini ölçmek için faydalıdır, ancak turizm endüstrilerinde durum aynı değildir. Turizm sektöründe inovasyon faaliyetlerinin ölçümü müşterilerin değerlendirmelerine dayanmaktadır. Turizm sektöründe analiz birimi firma yerine oteldir. Otel, yöneticilerin inovasyon yapmak için girişimlerde bulunduğu hizmetin verildiği ve firma düzeyinde toplanmadan yapılan inovasyonların ölçülebildiği yerdir (Orfila-Sintes vd., 2005: 855). Turizm sektöründe sunulan ürün ve hizmetlerin somut ve soyut özellikleri, aynı zamanda hizmet inovasyonları için kilit faktörlerdir. Hizmetlerin soyut olması nedeniyle, müşteriler bazen yeni hizmetleri anlama ve değerlendirmede zorluk çekmektedirler. Bu nedenle, müşteriler hizmeti değerlendirmek için fiziksel kanıtlar gibi somut ipuçları kullanabilirler. Hizmetlerle ilgili somut ip uçları hizmetin güvenilirliğini, doğruluğunu ve tutarlılığını içerir. Bunlara ek olarak hizmetlerle ilgili somut ip uçları, söz konusu tesis ve ekipmanın dahil olduğu fiili uygulamaların kalitesi ile de ilgilidir (Ottenbacher, 2007: 446).

1.11. İnovasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalara İlişkin Literatür Taraması

İnovasyon kapsamında neyin yeni olduğunu belirleme konusundaki belirsizlik için inovasyonun önceki çalışmalarda nasıl işlendiği analiz edilmelidir (Johannessen vd., 2001: 22). İnovasyon kelimesi bir bilim adamının laboratuvarında, yeni ürünler geliştirmek için çalışmasını ve onun imajını ortaya koyar. Pazarlama alanında yapılan inovasyonlar da piyasa performansını artırma ve sürdürme konusunda önemlidir. Buna rağmen çok az araştırma bu konuyu açıkça ele almıştır (Shergill ve Nargundkar, 2005: 30). Antropoloji bize çağdaş ve geleneksel toplumların büyük ölçüde inovasyona dayalı olarak geliştiklerini veya yok olduklarını göstermektedir. İnovasyon aynı zamanda çağdaş yönetsel davranışlar sözlüğündeki en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Bu nedenle, sosyal bilimlerin birçok alanında inovasyon hakkında bilgi edinmeye yönelik çalışmaların olması şaşırtıcı değildir. Pazarlama alanında yapılan inovasyon çalışmaları, pazarlamacıların ve tüketicilerin geleneksel olarak yaratıcı görülmemeleri nedeniyle geri de kalmaktadır (Kozinets vd., 2008: 340). İnovasyon terimi, yönetim, pazarlama, mühendislik, tıp ve turizm gibi birçok alanda kullanılmaktadır. İnovasyon teorisinin kökeni, imalat sanayinin temel bir ekonomik faaliyet kaynağı olduğu dönemlere kadar uzanmaktadır. Bu nedenle, inovasyon ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğu imalat ile ilgili alanlarda gerçekleştirilmiştir (Grissemann vd., 2013: 8). İnovasyon ile ilgili araştırmalar birçok alanda farklı şekilde ilerlemiştir. Yapılan çalışmaların bazıları pazarlama alanına uygulanırken diğerleri pazarlama dışı konular olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte yapılan çalışmaların hepsi pazarlama perspektifi ile zenginleştirilebilir ve ampirik araştırmalarda belirtildiği gibi, kuruluşların gelişmiş performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için sürekli inovasyon yapmaları gerekmektedir (Christofi vd., 2015: 361). Son zamanlarda çok sayıda araştırmacı, inovasyonun kurumların ve kurumsal değişimin temelini oluşturduğunu iddia ettiği için, inovasyonu kurumsal perspektiften incelemeye artan bir ilgi olmuştur (Wallin ve Fuglsang, 2017: 974). Pazarlama inovasyonu ile ilgili literatür taraması iki farklı yaklaşımı ortaya koymaktadır: birincisi, pazarlama inovasyonu kavramıyla ilgili konuları, ikincisi ise işletmelerin söz konusu inovasyon yoluyla elde edebileceği rekabet avantajını tartışmaktadır (Medrano ve Olarte-Pascual, 2016: 405). Bu bağlamda inovasyon ve inovasyon türleri ile ilgili literatürde yapılmış olan çalışmalar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. İnovasyon Çalışmalarına İlişkin Literatür Taraması

Çalışma Adı	Yazar(lar) / Yıl	Veri/Örneklem	Analiz Türü	Sektör /Yer	Bulgular
Values And Adoption Of Innovations: A Cross-Cultural Study	Daghfous vd., (1999)	Mevcut çalışma, Kanada'da yaşayan ve üç farklı kültür grubundan gelen tüketicilerden oluşan çok kültürlü bir araştırma çerçevesini kullanmaktadır. Quebec'den 83, Fransa'dan 68, Kuzey Afrika'dan 85 öğrenci.	Yapısal Eşitlik Modeli	Quebec okulundaki lisans ve lisansüstü öğrencilerden. (1) interaktif Videoway televizyon sistemi; (2) Interac doğrudan ödeme sistemi; ve (3) elektronik dizüstü bilgisayar.	Bu çalışmada yeni ürünler için kabul sürecinin, sosyo ekonomik ve demografik özelliklere göre bir bireyden diğerine değişme durumu incelenmiştir. Bu makale kültürel değerlere odaklanmaktadır, çünkü bireyin yeni bir ürünü benimseme eğilimi de onun değer sisteminden etkilenmektedir. Kişisel değerlerin yeni ürünü benimseme üzerindeki etkisini ortaya koymak. Bu çalışmanın sonuçları, bireysel değerlerin, tüketicilerin davranışları üzerinde, özellikle de yeni ürünleri benimseme yönündeki eğilimleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu açıkça göstermektedir.
Determinants Of Innovation In Small Food Firms	Avermaete vd., (2003)	Belçika'daki iki bölgeden anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Hainaut'tan 26 kişi West Flanders dan 29 kişi toplamda 55 çalışan ile görüşülmüş.	Ki-Kare Testi. Frekans Analizi.	Yiyecek içecek sektörü.	Belçika'nın iki bölgesindeki küçük yiyecek ve içecek işletmelerinin inovasyonuna odaklanmak. İnovatif faaliyetlerin modelini ortaya koymak. İnovasyonun çoğu küçük gıda firması için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma, inovasyonun bazı yönlerinin şirketin yaşına, şirket büyüklüğüne ve bölgesel ekonomik performansa bağlı olduğunu göstermiştir.
Market Orientation, Marketing Innovation As Performance Drivers: Extending The Paradigm	Shergill ve Nargundkar (2005)	170 kişi. Yüzyüze Anket. Hindistandaki hizmet ve imalat işletmeleri.	Regresyon analizi.	Haydarabad, Bangalore, Mumbai, Delhi ve Chennai kentleri anket sırasında ele alınmıştır.	Hint şirketlerinde pazar yöneliminin derecesini araştırmak. Pazar odaklılık ile Hint şirketlerinin finansal performansı arasında açık bir bağlantı olup olmadığını araştırmak. Bu çalışmanın amacı içinPazarlama inovasyonu tanımlamak. Pazarlama inovasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırmak. Radikal Pazarlama İnovasyonunun bir şirketin performansının her üç ölçütüne de pozitif bir şekilde bağlı olduğu yönündeki bulgumuz, her zaman, zor verilerle inovasyona yönelik bir itici güç için tavsiyelerini destekleme sorunu yaşayan danışmanların ve uygulayıcıların gönlünü ısıtmayacaktır.
Service Innovation And Customer Choices In The Hospitality Industry	Victorino vd., (2005)	Online veri toplama yaklaşımı kullanılarak Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 1000 gezginin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	Maksimum Olabilirlik Kestirimi.	İş ve eğlence amacı ile seyahat eden katılımcılar.	Bu çalışma ile hizmet inovasyonunun otel ve eğlence sektöründeki müşterilerin tercihleri üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Ayrıca inovatif hizmetlerin yaratılmasının hem hizmet geliştirme hem de operasyonel strateji üzerindeki etkisi tartışılmıştır. Genel olarak çalışma sonuçları, bir müşterinin otel seçimi üzerinde konaklama türünün en büyük etkiye sahip olduğu, bununla birlikte müşterilerin otel seçimlerinde hizmet inovasyonunun da önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca hizmet inovasyonunun müşterilerin lüks otellerden ziyade ekonomik otellerde kalması durumunda seçimler üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, tatil amaçlı seyahat edenlerin, çocuk bakımı programları ve oda içi mini mutfaklar gibi yenilikçi olanaklardan iş amaçlı seyahat edenlere göre daha fazla etkilendiği görülmüştür.

B2B Green Marketing And Innovation Theory For Competitive Advantage	Vaccaro. (2009)	B2B yeşil pazarlama sektörü.	Model Önerisi.	B2B yeşil pazarlama sektörü.	Bu yazının amacı, B2B yeşil pazarlama tasarımında inovasyon teorisinin daha etkili, nasıl kullanılabileceğini araştırmaktır. B2B yeşil pazarlama stratejilerinin yenilik türleri ve rekabet avantajı ile ilişkisini yansıtacak şekilde beş öneri geliştirilmiştir. Buna ek olarak, kavramsal bir analiz, inovasyonun yayılmasıyla ilgili B2B yeşil pazarlama stratejilerinin yedi alanını bulmuştur. Bulgular ayrıca, inovasyonun yayılmasının sürdürülebilir B2B yeşil pazarlama rekabet avantajının 11 temel faydası ile ilişkili olduğunu göstermiştir.
Innovation Behavior In The Hotel Industry	Orfila-Sintes ve Mattsson (2009)	Balear adalarındaki otel işletmelerinin 331 otel yöneticisi.	Stata Programı, Probit Modeli.	Otelcilik Sektörü.	Bu çalışma ile otelcilik sektöründe bir inovasyon davranış modeli geliştirmek ve bu modeli test etmek amaçlanmıştır. Otel işletmelerinde inovasyon kararlarının belirleyicileri tespit edilmiştir. Bu belirleyiciler; sunulan ek hizmetler, rezervasyonların tur operatörleri aracılığıyla yapılması, otellerin bir otel zincirinin parçası olması ve işletmeyi otelin sahiplerinin işletiyor olmasıdır.
Sustainable Competitive Advantage And Marketing Innovation Within Firms: A Pragmatic Approach For Chinese Firms	Ren vd., (2009)	Çindeki HUAWEI işletmesi.	Kavramsal Çalışma.	Çindeki HUAWEI işletmesi.	Çin firmalarının Pazarlama inovasyonu yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmelerini ortaya koymak. Bu çalışma, pazarlama inovasyon sonuçlarını, çevrede bulunan çeşitli pazarlama faktörlerinin ve bu faktörler arasındaki karşılıklı ilişkilerin dikkate değer bir analizinden ortaya koymaktadır. Daha sonra, bir firmanın daha önceki rekabet avantajı kaynaklarına dayalı olarak, yeni bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı tanımlanabilir. Bu süreçte, firma performansının iyileştirilmesi için temel oluşturan farklı bir rekabet avantajı bütünsel bir çerçevede ele alınmaktadır.
Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development	Hogan vd., (2011)	463 kişi farklı sektörlerden.	Doğrulayıcı Faktör Analizi.	Farklı sektörlerden kişiler (Avukat, muhasebeci, mühendis vb.)	Ölçek geliştirme. İnovasyonun üç boyutu belirlenmiştir. Müşteri odaklı, pazarlama odaklı, teknoloji odaklı.
The Relationship Between Innovation And Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry	Atalay vd., (2013)	Otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren 113 firmanın üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.	Regresyon Analizi.	Otomobil Sektörü.	İnovasyon ile firma performansı arasındaki ilişkileri incelemek. Ürün ve süreç inovasyonunun firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu, ancak örgütsel inovasyon ve pazarlama inovasyonu ile firma performansı arasındaki anlamlı ve pozitif bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Marketing Innovation: A Resource-Based View Of International And Local Firms	Gupta Malhotra ve (2013)	Hindistan'da Maruti Suzuki'nin örnek bir örneği	Model Önerisi	Uluslararası ve yerel markalar.	Gelişmekte olan pazarlarda uluslararası ve yerel firmalar arasındaki iş birliğinin bir sonucu olan rekabet edebilirlik sayesinde inovasyonu teşvik etmek için bir model önerisinde bulunmak. İnovasyon, gelişmekte olan piyasalarda, uluslararası firmaların ve yerel firmaların iş amaçları için ortak olarak sahip oldukları faydaları yansıtarak gelişmekte olan piyasalar hakkında bilgi birikimine katkıda bulunur.

Knowledge-Based Resources And Innovation In The Hotel Industry	Nieves vd., (2014)	İspanya'da otel işleten 109 otel yöneticisi.	Regresyon Analizi.	Otelcilik sektörü	İnovasyon otel cilik sektöründe kilit bir konu olmasına rağmen, çoğu inovasyon araştırması imalat firmalarına veya bilgi yoğun hizmetlere odaklandığından, bu sektördeki inovasyonun belirleyicileri hakkında çok az şey bilinmektedir. Ayrıca araştırmalar, bilginin inovasyon performansına ulaşmak için kritik bir unsur olduğunu öne sürse de, çok az çalışma bilginin otelcilik sektöründe nasıl işlediğini araştırmıştır. Bu makale ile otel işletmelerinde inovasyon faaliyetinin belirlenmesinde bilgiye dayalı kaynakların oynadığı rol hakkında deneysel kanıt sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışma ile bilginin yöneticilerin sosyal ilişkilerinin, ürün/hizmet, süreç ve pazarlama inovasyon faaliyetlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Firmaların inovasyon kapasitesini açıklamaya çalışırken otelcilik sektöründe maddi olmayan varlıkların dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar, genel iş ortamına ilişkin yüksek bilgi düzeyinin ve kuruluş dışındaki kişi veya kuruluşlarla ilişki kurma çabalarının, otelcilik sektöründeki inovasyon başarısına önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir.
Marketing Innovation: A Consequence Of Competitiveness	Gupta vd., (2016)	Hindistan'daki Uluslararası Satıcı Firmalardan 649 Bayi.	Yapısal Eşitlik Modeli.	Elektronik ve Bilişim Sektörü.	Bu çalışmada, markalı ürünlerini bir marka bayi ağı ile çalışarak dış pazarda sunan büyük imalatçı firmaların pazarlama uygulamalarındaki rekabet gücü ve inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma, bir marka ve satıcıları arasındaki başarılı bir iş ilişkisinin, her iki tarafın da rekabet piyasasında rekabet etmesini sağlayabileceğini göstermektedir. Çalışma sonuçları, markanın kendi pazarlama girişimlerindeki yenilikçiliğin, markanın rekabet gücüne yaptığı katkıların bir işlevi olabileceğini ortaya koymaktadır.
Business Co-Creation For Service Innovation in The Hospitality And Tourism Industry.	Chen vd., (2017)	Tayvan (105) ve Malezya (102)'dan seyahat acentası yöneticileri.	Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi.	Turizm sektörü.	Bu çalışma ile birlikte yaratma dinamikleri, hizmet inovasyonu ve rekabet avantajının teorik bir modelini test etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda birlikte yaratma dinamiklerinin yeni bir altı unsurlu yapısı önerilmiştir. Tayvan seyahat acenteleri için güvenin inovasyon unsurlarının etkisini artırdığı önerilen tüm etkiler önemli bulunmuştur. Bununla birlikte, önerilen hipotezlerin aksine, teknolojinin benimsenmesinin doğrudan bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
"Deal with it": How coping with e-service innovation affects the customer experience	Ciuchita vd., (2019)	Facebook (147) ve Blackboard (152) uygulamasından 299 kişi.	Stata, görünüşte ilgisiz regresyon denklemleri modeli (SUR modeli).	E-hizmet sektörü.	Araştırmadan elde edilen sonuçlar, mevcut e-hizmetlerdeki kademeli değişikliklerin müşteri deneyimini etkilediğini göstermektedir, ancak bu tür inovasyonları sunan firmalar, karşılaşma deneyiminin farklı boyutlarından (örneğin, ürünün kullanılabilirliği) yararlanmak için belirli başa çıkma stratejilerini (örneğin, sorun odaklı) teşvik edebilirler..

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İNOVASYONU

Hizmet inovasyonu, işletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları temel faydaya ek olarak daha fazla değer sunan ve sunulan hizmetlerde yapılan iyileştirmeler, yenilikler bağlamında değerlendirilmektedir. Bu bölümde hizmet inovasyonu kavramı, işletmelerin hizmet inovasyonunu etkileyen faktörler, hizmet inovasyonunun önemi, çalışanların hizmet inovasyon sürecindeki rolü, hizmet inovasyonunu müşteri deneyimi ve tekrar ziyaret etme niyeti ile ilişkisine yönelik literatür bilgisine yer verilmiştir.

2.1.Hizmet İnovasyonu

Hizmet sektörünün temel özelliklerinden biri, hem sunulan hizmetlerde hem de hizmet sunumunda değişikliklerin sürekli olarak gerçekleşiyor olmasıdır. Bu değişikliklerin çoğu, yeni bilgilerin geliştirilmesi ve kullanılması ya da firmaların teknolojik yeteneklerinin önemli ölçüde iyileştirilmesi ile ilgilidir (Evangelista ve Sirilli, 1995: 212). Hizmetlerin heterojen olma özelliği ise hizmet sunum sürecine insan katılımının daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Hem müşteriler hem de hizmet sağlayıcılar hizmet sunum sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturduğundan, hizmet sunum süreçlerinin ve sonuçlarının standartlaştırılması zordur (Chan vd., 1998: 114). Hizmetler ile ilgili bir başka özellik; hizmet üretim/tüketiminin eş zamanlı olması ve hizmet sunum sürecinde ürünle hizmetin birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesinin zor olmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005: 41-42).

Hizmet sektörü; oteller, bankalar gibi tüketici hizmetlerinden, sağlık ve eğitim gibi büyük ölçekli kamu sektörü hizmetlerine kadar çok çeşitli faaliyet alanlarını ve pazarları kapsamaktadır. Hizmet sektöründe teknolojinin kullanım yoğunluğu, sektöre göre çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, kuaförlük gibi kişisel bakım hizmetleri temel düzeyde teknoloji kullanımını gerektirirken, finansal hizmetler daha yoğun ve ileri düzeyde bilgi teknolojilerinin kullanımını gerektirmektedir (Agarwal vd., 2015: 29). Hizmetlerde teknoloji kullanımı, müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre yüksek oranda uyarlanabilmekte ve bu sürece birçok farklı paydaş dahil olabilmektedir (Durst vd., 2015: 66).

Hizmetlerle ilgili yapılan bilimsel araştırmaların sayısının artmasının yanı sıra pazarlama ve yönetim alanlarında da hizmet inovasyonu anlayışını geliştirmeyi amaçlayan araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Bu nedenle de literatürde hizmet inovasyonu kavramının tanımlanması ve kavramsallaştırılması konusu ön plana çıkmaktadır (Ordanini ve Parasuraman, 2011: 3). Rogers'ın yapmış olduğu inovasyon tanımı, hizmet bağlamında uygulanabilse de hizmet inovasyonunun kendine özgü doğasını tanımlamak için ayrı bir tanıma ihtiyaç vardır. Hizmet süreçlerinde gelişim ve yenilikler için araştırma, fikir üretme ve ticari analizden oluşan giriş aşaması, bu fikirlerin uygulamaya geçirilmesi ile devam etmektedir. Hizmet fikirlerinin uygulamaya geçiriliş süreci ürün gruplarının gelişim ve inovasyon sürecine göre daha gayri resmi nitelikte olmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 41-42). Hizmet inovasyonu, temel hizmet sunumlarını müşteriler için daha çekici hale getirmek amacıyla hizmet sunumlarında yapılan yeni gelişmeler olarak da tanımlanabilir. Bu tür gelişmeler müşterilerle etkileşime girmeyi gerektiren eğiliminde olan yeni veya mevcut hizmetlerle ilişkilendirilebilen değişimleri kapsamaktadır. Hizmet inovasyonları, yeni gelir akışları yaratma eğilimi gösteren işletmelerin temel hizmet sunumlarındaki yeni gelişmelerle ilgilidir (Oke, 2007: 566). Grawe vd. (2009)'ne göre hizmet inovasyonu, “Belirli bir hedef kitle için yeni ve yararlı olarak algılanabilecek yeni bir hizmetin geliştirilmesidir” (Grawe vd., 2009: 283). Hizmet inovasyonu, hizmet sektöründe üretkenliği teşvik ederek sektörün büyümesine doğrudan fayda sağlamaktadır. Doğrudan faydası ile birlikte inovasyon, diğer sektörlerde ve kamu sektöründe de yenilik ve büyümeyi destekleyerek dolaylı faydalar da sağlamaktadır (Love vd., 2010: 984). Bu bağlamda hizmet inovasyonu yeni bir kavram değildir; ancak, tanımı geliştirilmeye devam etmektedir. Hizmet inovasyonu pazar odaklı bir strateji ve eylemdir. Hizmetin içeriği pazar taleplerine göre değişim göstermektedir. Hizmet inovasyonu sürecindeki işletmeler yeni iş fırsatları yaratmakta ve yeni gelir kaynakları oluşturmaktadır. Bu nedenle, hizmet inovasyonu hem piyasaya yönelik davranış geliştirme hem de iş geliştirme stratejisidir (Drew vd., 2009: 327). Ayrıca hizmet inovasyonu kavramı: müşteri ile etkileşim kanalı, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş hizmet sunumu şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Hizmet süreçlerindeki inovasyon, hizmetin müşteriye sunulması ile ilgili süreçlerde yapılan inovasyonları ifade etmektedir. Bu süreçler, hizmetlerin doğru ve kaliteli bir şekilde sunulması açısından önemli bir rol oynamaktadır (Khuong ve Giang, 2014: 504). Bu durumda “Hizmet İnovasyonu”, yeni hizmetlerin tanıtılması veya mevcut hizmetlerin artan iyileştirmeleri de dahil olmak

üzere hizmet sunumlarında gerçekleştirilen inovasyona atıfta bulunan bir terim olmuştur (Durst vd., 2015: 66). Hizmet inovasyonu, genellikle mevcut teknoloji ve bilgiden türetilen, yeni kombinasyonlara açılan bir kaynakta yapılan değişikliklerle başlamaktadır (Witell vd., 2017: 291). Ayrıca hizmet sektöründe inovasyon, yeni fikirlerin kullanıma sunulma sürecini de ifade etmektedir. Yeniden yapılanma, maliyetleri azaltma ve gelişen iletişim fikirleri hizmet inovasyonu kapsamında değerlendirilebilir (Baradarani ve Kılıç, 2018: 901). Hizmet sektöründeki inovasyonlar, genellikle işletmeye ve müşterilere tamamen yeni bir hizmet sunulması veya mevcut hizmetlerin artımlı bir şekilde yeniden yapılandırılması, iyileştirilmesi olacak şekilde yapılmaktadır (Rajapathirana ve Hui, 2018: 45).

Hizmet inovasyonu, strateji formülasyonundan ticari uygulamaya geçmeyi gerektirmektedir. Pazardaki talebe göre, işletmeler sadece mevcut hizmetlere yeni özellikler eklemek ve süreçleri yeniden entegre etmekle kalmamakta aynı zamanda yeni bilgiler öğrenmekte ve yenilikçi deneyimler kazanmaktadırlar (Chen vd., 2009: 327). Hizmet inovasyonları hem hizmet üretkenliği (Örneğin, hizmet sunma sürecindeki inovasyonlar maliyetleri düşürebilir ve üretkenliği artırabilir) hem de müşteriye sunulan hizmet (Örneğin, müşterilerin karşılanmayan gereksinimlerini karşılayan inovasyonlar hizmet kalitesinin olumlu değerlendirmesi durumunu artırabilir) ile ilişkilidir. Ayrıca hizmet verimliliği, hizmet kalitesi ve hizmet inovasyonu yapıları birbirleri ile ilişkilidir ve bunlar arasında güçlü bir ilişki vardır (Parasuraman, 2010:278). Bu nedenle, hizmet sunum süreci de hizmet inovasyon uygulamasını etkileyen önemli bir faktördür (Su, 2011: 428). Hizmet inovasyonunun derecesi; tamamen yeni olan bir inovasyondan, artımsal bir iyileştirmeyi içeren veya küçük bir adaptasyonu kapsayan hizmetlere göre değişiklik göstermektedir (Cheng ve Krumwiede, 2012: 488). Hizmet inovasyon süreci, kuruluşların öğrenme yoluyla bilgi yaratmasına ve deneyimler kazanmasına yardımcı olmaktadır. Hizmet inovasyon talebi, müşterilere hizmet sunmak için gerekli olan yeterliliklerin ve yeteneklerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Hizmet inovasyonu, müşteri talebi ile mevcut hizmet teklifleri arasındaki boşluğu kapatmada entegre bir kavramdır ve pazar araştırması yapmak bu sürece yardımcı olmaktadır (Chen vd., 2009: 327). Hizmet ekosistemleri açısından inovasyon, yeni aynı zamanda daha iyi kaynak entegrasyonu ve hizmet alışveriş biçimlerinin geliştirilmesiyle yönlendirilen değer sunumları yaratmakla ilgilidir (Wallin ve Fuglsang, 2017: 974). Hizmet inovasyonu

kapsamında oluşan inovasyon tipolojisi: ürün, hizmet, süreç, yönetim, pazarlama ve kurumsal inovasyonları içermektedir (Backman vd., 2017: 1594).

2.2.Hizmet İnovasyonunu Etkileyen Çevresel Faktörler

Çok sayıda hizmet inovasyonu (yüksek teknoloji içeren inovasyonlar) başarısız olmakta veya mucitlerinin beklentilerini karşılamamaktadır. Çoğu inovasyon projesi önemli miktarda yatırım gerektirdiğinden, hizmet sağlayıcıların rekabet avantajı elde edebilmeleri için hizmet inovasyonlarında başarı şansını artıran faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Hizmet inovasyonu başarı unsurları temelde hizmet sunum teknolojisinin kalitesi ve hizmet sunum bileşenlerinin içeriğine dayanmaktadır (Van Riel, 2005: 493-494). Hizmet inovasyonunun kavramsallaştırılmasını kolaylaştırmak için öncelikle hizmete özgü özelliklerin daha net bir şekilde tanımlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, hizmet inovasyonu çalışmalarının çoğunluğunda bir işletmenin inovasyon uygulamalarını kaynak kısıtlamalarının etkilediği konusuna değinilmemiş olması durumu da dikkat çekmektedir. Firmalar genellikle çevresel kısıtlamalar ve bağımlılıklar kapsamında faaliyet gösterirken, firmaların bu kısıtlı kaynaklardan nasıl değer yarattıkları hakkında daha az şey bilinmektedir. Kaynakların kısıtlı olduğu ortamlarda yapılan inovatif girişimler, mevcut kaynakların stratejik olarak birleştirilmesiyle gerçekleştirilir (Salunke vd., 2013: 1085). Pazarın yapısı, firmanın endüstri yoğunluğu, teknolojik türbülans, hükümet düzenlemeleri ve rekabet yoğunluğu gibi genellikle firmanın kontrolünün ötesinde olan faktörler rekabet koşullarını belirlemektedir (Casidy vd., 2020: 2). Bu başlık altında hizmet işletmelerinin inovasyon faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörlere yer verilmiştir.

2.2.1.Pazar Türbülansı

Han vd. (1998)'ne göre; organizasyonel yenilikçiliğin arkasındaki mantık, inovasyonun performans üzerinde güçlü ve olumlu bir etki göstermesi ve piyasadaki belirsizliklerin giderilmesine hizmet eden yeniliklere atfediliyor olmasıdır (Han vd., 1998: 35). Müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler sonucu ortaya çıkan pazar türbülansı, pazarlama operasyonlarındaki değişiklikleri de içermektedir. Pazar türbülansı; hızla değişen alıcı tercihlerini, geniş kapsamlı ihtiyaç/istekleri, alıcı giriş ve çıkışını piyasaya yansıtmakta ve firmalar sürekli yeni ürün/hizmet sunmaya önem vermektedirler. Pazardaki belirsizlik, piyasa tercihlerinin geleceğini rekabetin

durumunu ve çevresel güçlerin gelişimini doğru bir şekilde tahmin etmekle ilişkilidir. (Santos-Vijande ve A'lvarez-Gonza'lez, 2007: 519).

Pazardaki türbülansın düşük olduğu zamanlarda firmaların rekabet avantajı elde etmek için gelişen ve değişen müşteri ihtiyaçlarını araştırması gerekmektedir. Müşteri gereksinimlerindeki değişikliklerin hızlı olduğu zamanlar departmanlar arasında daha fazla iş birliğini gerektirmekte ve bu zamanlar pazar türbülansının yüksek olduğu zamanlardır (Paladino, 2008: 582). Pazar ile ilgili ayırt edici yeteneklere sahip olmak, güçlü hizmet yeniliğine sahip hizmet tabanlı firmalar açısından oldukça önemlidir. Çünkü bu yetenekler çalkantılı piyasa gereksinimlerinin keşfedilmesini teşvik edebilir. Bu nedenle güçlü hizmet yeniliğine sahip olmak yenilikçi hizmetlerin başarılı bir şekilde ticarileştirilmesinde önemli bir yeni ürün/hizmet kaynağı oluşturmaktadır. Hizmete dayalı firmalar aynı zamanda pazarla ilgili yeteneklerini dış pazar trendlerine uygulayarak sürdürülebilir yenilikler uygulayabilirler. Bu görüşe uygun olarak, firmalar yüksek derecede pazar türbülansı ile karşılaştıklarında, yenilikçi faaliyetlerde bulunmak ve iyi performans gösterebilmek için daha fazla yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadırlar (Chen vd., 2016: 59).

İnovasyon, firma pazar türbülansı ve diğer çevresel faktörlerle karşı karşıya kaldığında özellikle önemli kabul edilmektedir. Çünkü firmanın çevresel değişikliklerle başa çıkmak için daha geniş ve daha güçlü bir inovasyon çabasına ihtiyacı vardır. İnovasyon, kuruluşların gerekli yenilik çabalarını üstlenmeleri için daha iyi bir başlangıç noktası sağlar ve bu durum daha iyi organizasyonel sonuçlara yol açmaktadır (Santos-Vijande ve A'lvarez-Gonza'lez, 2007:519). Bodlaj vd. (2012)'ne göre pazar türbülansı; ürün yaşam döngüsü aşamalarını, müşteri ihtiyaçlarının değişme hızını, kullanılan teknolojinin değişme hızını ve rekabet derecesini içermektedir (Bodlaj vd., 2012: 670).

Pazar türbülansı, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlerin hızı ile ilgilidir. Bu değişikliklerin temel nedeni dış ortamın dengesizliği ve öngörülemezliğidir (Ebrahimi ve Mirbargkar, 2017: 208). Pazar ile ilgili sahip olunan yetenekler ve pazar türbülansı, hizmet inovasyonu teklifleri sunan bir firmanın yeni ürün/hizmet performansını birlikte etkileyebilir. Çünkü pazar yetenekleri ve pazar türbülansı firmaların operasyonel ortamlarında bir arada bulunabilir (Chen vd., 2016: 59).

Pazar türbülansının, teknolojik türbülans ve rekabet yoğunluğu açısından çevresel faktörlerin piyasa belirsizliklerini artırma olasılığı yüksektir. Çünkü müşterilerin hızla değişen tercihleri, çeşitli istek ve ihtiyaçları, alıcıların pazara giriş çıkışlarını, iddialı rakiplerin fiyat baskısını, hızlı teknolojik değişimleri ve yeni ürün/hizmet sunumlarına odaklanmalarını gerekli kılmaktadır. Bu belirsizlikler altında işletmelerin pazara yönelik faaliyetler için kaynak harcaması faydalı olacaktır. Daha spesifik olmak gerekirse pazar odaklı işletmeler müşteri odaklılığın ve müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak değerlendirildiği taktirde rekabet avantajı elde etmenin kolay olacağını varsaymalıdırlar. Teknoloji, ürün tercihleri ve rakiplerin davranışlarının sürekli değiştiği dinamik çevre ortamlarında olduğu gibi, pazar odaklı firmalar da bu bilgilerin farkında olmalı ve sonuç olarak müşterilerin gerekliliklerini karşılamak için daha geniş yenilikçi faaliyetlerde bulunmalıdırlar (Zhang ve Zhu, 2016: 8). Hizmet odaklı ekonomilerde pazar türbülansı; özellikle de tüketici dinamizminin ve karmaşıklığının, rekabetçi, sosyal, politik, yasal ve teknolojik bağlamların değişimlere tepki olarak sürekli inovasyonu teşvik ettiği hizmet tabanlı ortamlarda ortaya çıkmaktadır (Chen vd.,2016:59).

2.2.2.Teknolojik Türbülans

Pazar türbülansı ve teknolojik türbülanslar tipik olarak heterojen tüketici tercihleri veya endüstri standartlarına göre ortaya çıkmaktadır (Han vd., 1998: 35). Teknolojik türbülans nispeten az olduğunda, alıcı ve tedarikçi arasındaki yakın bağ çevresel belirsizliğe karşı tampon görevi görebilmektedir. Her iki taraf da düşük seviyeli teknolojik türbülanstaki kaynaklanan zorluklarla başa çıkmak için kaynaklarını kullanabilmektedirler. Bununla birlikte, teknolojik türbülans giderek daha da dramatik hale geldikçe, taraflar arasındaki yakın ilişki değişim ve öğrenmenin önünde bir engel haline gelmektedir. Yüksek teknolojik türbülans koşullarında firmalar, değişen koşullara daha uygun şekilde uyum sağlayabilecekleri diğer potansiyel ortaklarla iş birliğine giderek esnekliklerini sürdürebilmelidirler (Terawatanavong vd., 2011: 913). Pazar türbülansı, müşteri tercihlerinin heterojenliği ve tercih değişiklik oranlarıyla ilgiliyken teknolojik türbülans ise teknolojik değişim oranı ile ilgilidir (Bodlaj vd., 2012: 670). Teknolojik türbülans teması, esnek proje organizasyonu araştırmalarına geniş ölçüde dahil edilmiş olsa da esnek stratejilerin benimsenmesine katkıda bulunabilecek veya bu türbülansların benimsenmesini gerektirebilecek türbülansın

kaynağı farklılık gösterebilir. Mevcut literatürde dış çevreden kaynaklanan teknolojik türbülansa veya yüksek derecede teknolojik inovasyon içeren projeleri sürdürme kararından kaynaklanan türbülansa odaklanılmıştır. Bunun yanı sıra teknolojik türbülansa ek olarak, belirsizlik pazar türbülansından da kaynaklanıyor olabilir (Candi vd., 2013: 133-134).

İşletmenin pazar odaklı faaliyetlerde bulunması sonucunda alıcının finansal getirilerden memnun olması durumu, alıcının çevrede yaşadığı teknolojik türbülans düzeyine bağlıdır. Başka bir deyişle, alıcının pazar odaklı tedarikçilerle çalışma ilişkisinde performansını ne ölçüde artırabileceği teknolojik türbülans koşullarına bağlıdır. Bununla birlikte taraflar arasındaki yakın ilişkiler, teknolojik türbülanstaki inovasyona karşı kayıtsızlık ve direnci de doğurabilir. Teknolojik türbülans ne kadar büyükse bu tür kayıtsızlık ve inovasyon eksikliğinin etkileri de o kadar olumsuz olabilmektedir (Terawatanavong vd., 2011: 912). Teknolojik türbülans, pazardaki teknolojik gelişmelerin oranını ifade etmektedir. Teknolojik türbülans bazen firmaların; pazarlara, müşterilere ve rekabete odaklanma avantajlarını artırabilmektedir. Bununla birlikte teknolojik türbülans, pazardaki artan inovasyon hızı ve derecesi ile teknolojik değişikliklerin bir sonucu olarak firmalar için belirsizlik yaratmaktadır. Bu durum firmaların müşteriler ve rakipler hakkındaki bilgilerini aşındırmaktadır. Bu nedenle türbülans, pazarlama yeteneklerine ve inovasyona yatırım yapan firmalara müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anladıkları için teknolojik türbülansın yüksek olduğu durumlarda önemli rekabet avantajları sağlanmaktadır. Ayrıca yüksek teknolojik türbülansla birlikte firmaların değişen teknolojiye ayak uydurabilmek için sürekli inovasyona ve Ar-Ge'ye yatırım yapması önemli hale gelmektedir. Bu nedenle teknolojik türbülansın yüksek olduğu ortamlarda pazarlama ve Ar-Ge varlıklarının uzun vadeli firma performansı için önemi nedeniyle firmalar pazarlama ve Ar-Ge harcamalarını geleceği görmeksizin yönetmek için kurumsal yatırımcıların kısa vadeli baskılarına karşı daha az istekli olabilmektedirler (Chung ve Low, 2017: 663). Literatürde teknolojik türbülans, ağırlıklı olarak makro düzeyde incelenmiştir ve inovasyon sürecinde kuruluşların karşılaştığı öncelikli veya belirli bir çevresel özellik olarak kabul edilmektedir (Chen vd., 2018: 3). Özellikle pazar odaklılık literatürü, piyasa yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli çevresel faktörler olarak pazar türbülansına ve teknolojik türbülansa odaklanmıştır (Chung ve Low, 2017: 662).

Tedarikçinin bakış açısına göre pazardaki teknolojik türbülanslar potansiyel oynaklık için bir odak noktası oluşturabilir ve tedarikçi daha fazla pazarlama faaliyeti üstlenmeye ve daha pazar odaklı olmaya itilebilir (Terawatanavong vd., 2011: 913). Böyle durumlarda inovasyonun, özellikle de türbülansın yönetiminde çevresel dinamiklerin hesaba katılması gerekmektedir (Candi vd., 2013: 133). Bazı bilim adamları türbülansın ve sürekli değişen rekabetin giriş engellerini azaltabileceğini ve bu durumun pazara girecek olan yeni firmalara fayda sağlayabileceğini öne sürmektedirler (Yun, 2019: 208). Teknolojik türbülans, firmaların operasyonları için bir tehdit olarak görülebilir. Çünkü bu durum, nihayetinde firmaların performansını düşürmeye katkıda bulunan istikrarsız ortamlar da yaratabilmektedir (Martin vd., 2020: 26).

2.3. Hizmet İnovasyonunun İşletmeler Açısından Önemi

Yeni teknolojiler ve yenilikler, hizmet sektöründe giderek daha da fazla kullanılmakta ve üretilmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerinin yayılması, yeni hizmetlerin üretilmesi için harika fırsatlar sunmasının yanı sıra geleneksel hizmetlerin çoğunun üretilme ve sunulma yöntemlerinde de devrim yaratmıştır. Örneğin; elektronik para, bankamatikler, cep telefonları gibi telekomünikasyon sistemleri, faks makineleri, online veri transfer sistemleri ve multimedya teknolojileri vb. gibi (Evangelista ve Sirilli, 1995: 207). Hizmet inovasyonları hizmet sunumundaki değişiklikler veya müşteri için hizmet deneyimini olumlu hale getiren ek hizmetlerle ilgilidir. Hizmet inovasyonları mevcut hizmetlerdeki yenilikleri etkileyebilir veya bu yeniliklerden etkilenebilir (Oke, 2007: 566-567). Hizmet ve ürün kombinasyonu, ürün ve hizmetlerin sunumları da dâhil olmak üzere hizmet inovasyonunun önemli bir parçasıdır (Su, 2011: 428). İşletmelerin rakiplerinin yeni hizmetlerini taklit etmesi, çekici bir hizmet inovasyonu kaynağı olarak görülebilir ve bu durum işletmelerin rakibi taklit ederek artımsal hizmet inovasyonu geliştirmelerine sebep olmakta, radikal hizmet inovasyonunun ise geliştirilmesine engel olmaktadır (Cheng ve Krumwiede, 2012: 489). Hizmet inovasyonunun inceliklerine hâkim olmayı amaçlayan ve hizmet inovasyonunun potansiyel avantajlarından tam olarak yararlanmak isteyen firmalar bu geniş bileşenin parçalarına da hitap etmelidirler (Kindström vd., 2013: 1067).

İşletmelerin müşterilerine sunacakları hizmetler ile sadece hizmetlerin yenilikçi özelliklerini değil, aynı zamanda firmanın hedeflerine ulaşmak için hangi operasyonel stratejilerin uygulanması gerektiğini de dikkate almaları gerekmektedir (Victorino vd.,

2005: 559). Hizmet inovasyonu aracılığı ile değer sunmak, işletmenin müşterilerinin gelecekteki ihtiyaçlarını öngörebilmelerini gerektirmektedir (Grawe vd., 2009: 284).

Hizmet inovasyonlarının başarı kaynağı olarak bilgi ve doğru tespit edilebilen müşteri istek ve ihtiyaçları görülüyorsa, bu süreçte bilgi ve müşteriler odak noktası haline getirilmelidir. Bu nedenle inovasyon açısından hizmet süreçlerine müşteri katılımını sağlamak önemlidir. Aynı zamanda müşteri katılımının sağlanmasında; örgütteki inovasyon kültürü, örgütsel değişim ve inovasyon sürecinde iş birliği içinde olan çalışanlar önemli bir rol oynamaktadır (Chen vd., 2011: 1332). Hizmet inovasyonu, ilgili taraflar arasında (bireysel ve toplumsal) değerlerin birlikte yaratılmasına yardımcı olacak yeniliklerin geliştirilmesi anlamına gelmekte ve inovasyonun son kullanıcısı sürecin çıkış noktasına yön vermektedir (Enquist ve Sebhatu, 2018: 442). Teknoloji hizmet inovasyonunu teşvik edebilecek sanal etkinliklerin koordinasyonunu ve entegrasyonunu geliştirmektedir (Edvardsson vd., 2018: 940). Kalite ve sürdürülebilirlik kavramlarının benimsenmesi ve geliştirilmesi sadece sürekli iyileştirmeyle değil, aynı zamanda daha çok vizyon odaklı bir hizmet yenilikçiliğine odaklanmak ile mümkün olmaktadır (Enquist ve Sebhatu, 2018: 437). Ürün/hizmet ve üretim odaklı işletmeler, hizmet inovasyonlarını sunmak için örgütsel ve kaynaklı dönüşümlere gitmeye başlamışlardır. Aynı zamanda işletmeler, ürünlere ek olarak hizmet iyileştirmeleri ve yeniliklerine de önem vermeye başlamışlardır (Lütjen vd., 2019: 506).

Bazı durumlarda bir işletmenin mevcut pazar payını koruyabilmesi için yenilikçi hizmet teklifleri gereklidir. Bu durumda hizmet inovasyonunun faydaları açıktır, fakat net olmayan yöneticilerin hangi inovasyonları uygulayacağına nasıl karar vermeleri gerektiğidir (Victorino vd., 2005: 556). İşletmeler hizmet inovasyonu kapsamında yeni teknolojiler geliştirebilirler veya başkaları tarafından geliştirilen teknolojileri kullanabilirler. İşletmelerin bu teknolojik varlıkların geliştirilmesi ve uygulanmasındaki iş birlikleri onların inovasyon modellerini ortaya koymaktadır (Orfila-Sintes vd., 2005: 854). İşletmelerin hizmet inovasyonu ile ilgili girişimlerde bulunmadan önce hizmet inovasyonuna hazır olup olmadıklarını değerlendirmeleri birinci öncelikleri olmalıdır (Yen vd., 2012: 813).

Bir firmanın bilgiyi dönüştürme ve kullanma becerisinin problem çözme ve yeni bilgilere hızlı tepki verme gibi konularda örgütsel inovasyon seviyesini belirleyebileceği açıktır. Birçok bilim adamı, inovasyon yeteneğini arttırmada bilgi paylaşımının önemini

vurgulamaktadır (Lin, 2007: 320). Bilgi teknolojilerinin kullanımını arttırmak, ürün tasarım süresini kısaltmak, inşa edilmesi gereken prototip sayısını azaltmak, maliyetleri düşürmek, kaliteyi artırmak, çalışanlar arasında daha iyi iş birliği sağlamak, iletişim ve koordinasyonu geliştirmek hizmet geliştirme yeteneklerini ve yönetim verimliliğini artırabilir (Chen ve Tsou, 2007: 477). İnovasyon örgütsel beceri ve bilginin bir arada kullanılmasını gerektirdiğinden yenilikçi bir firma bilgiyi elde edecek sermayeye sahip olma, bilgiyi kullanma ve öğrenmeyi kolaylaştırma yeteneğine sahip olmalıdır. Özellikle hizmet inovasyonuna yönelik fikirler değer zinciri etrafında geniş çapta dağıtıldığında hizmet inovasyonunun yönetiminde bilginin çeşitli kaynaklardan elde edilmesinin temel bir yetenek haline getirilmesi gerekmektedir (Yen vd., 2012:815).

Bir işletmenin hizmet inovasyonu uygulamalarının etkinliği üzerinde, firmanın diğer kaynaklarından daha güçlü bir etkisi olan ve firmanın finansal kaynaklarını temsil eden ekonomik faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Firmanın inovasyon faaliyetlerinin başarılı ya da başarısızlığında önemi olan bir başka faktör firmanın kontrolünde olan kendine özgü yetenekleridir (Thakur ve Hale, 2013: 1112). İşletmenin inovasyon yapabilme yeteneğine sahip olması, rekabetin yoğun olduğu pazar koşullarında rekabet avantajı için önemli bir faktördür. İnovasyon yeteneği, işletmenin pazarın değişen yapısına cevap vermek için sürekli yenilikler geliştirmesine ve inovasyonu destekleyen tüm stratejilerin sistem ve yapıya dâhil edilmesine yol açmaktadır (Rajapathirana ve Hui, 2018: 45).

Turizm sektöründe inovatif faaliyetlerde bulunulurken mevcut sektörlerle ek olarak daha önce çalışılmamış bir bayi veya yabancı bir yatırımcı gibi yeni işletme grupları ile işbirliğine gidilebilir. Turizm sektöründeki tamamlayıcı ürün gruplarının tedarikçileri turizm sektörünün onlar için de bir pazar olduğu konusunda ikna edilerek birlikte inovatif hizmetler sunulabilir. Örneğin, bazı perakende işletmeleri ve sağlık hizmeti sunan kuruluşlarla işbirliği yapma, yeni müşteri gruplarına ulaşmak için uzman tur operatörleri ile pazarlama işbirliklerinin yapılması gibi (Hjalager, 2002: 466). Hizmet sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti önemlidir. Bu nedenle otel işletmesinin varlıkları, tesisleri ve üretim kapasiteleri, gelen müşterilerin beklentilerini karşılamak için uygun olmalıdır (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009: 384). Turizm sektöründeki inovasyon başarısını ölçmek turizm faaliyetinde yapılan her inovasyonun niteliğini tek tek firma düzeyinde göz önüne almayı ve her bir ölçekteki firmalar için

geliştirilen puan tablolarının hazırlanmasını gerektirir. Bu ölçümler ülkeler arasında, turizm sektöründeki inovasyon seviyelerinin karşılaştırılmasını sağlamaktadır (Camisón ve Monfort-Mir, 2012: 785). Hizmet inovasyonuna odaklanmış, yenilikçi yatırımlar ile piyasa rekabetçiliğine cevap verme ve risk alma eğilimi olan firmalar daha fazla ve daha hızlı hizmet inovasyonu yapmalıdırlar (Yen vd., 2012: 815). İşletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yöneticilerin; girişimci, yenilikçi, yaratıcı ve gelişimi destekleyici olmaları gerekmektedir (Iorgulescu ve Răvar, 2013: 513). Bu nedenle konaklama sektöründeki inovasyonlar hakkında edinilen bilgiler, sektörün büyümesini ve gelişimini anlama noktasında kilit bir öneme sahiptir (Backman vd. , 2017: 1592).

2.4. Hizmet İnovasyonunun Müşteriler Açısından Önemi

Hizmet inovasyonları, daha fazla müşteriye elde tutma daha memnun müşteri, düşük memnuniyetsizlik ve sonuçta kaliteli hizmet sunumu ile birlikte daha yüksek karlılığı sağlamaktadır (Song vd., 2009: 572). Hizmet inovasyonu, değer yaratma pazar performansı, verimlilik ve müşteri değerini arttırmada da önemli bir faktördür (Thakur ve Hale, 2013: 1108). Hizmetlerin soyut olma özellikleri ve müşteri deneyimindeki nihai önemi nedeniyle hizmet tasarımı ve müşteri katılımı hizmet inovasyon süreçlerinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Jevnaker vd., 2015: 20). Hizmet inovasyonlarının tıpkı ürünlerde olduğu gibi müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ve pazar odaklı olması gerekmektedir. Bu nedenle inovatif hizmetler, yalnızca müşteri değeri sağlamak için değil aynı zamanda ilave gelir kaynakları oluşturmak için yapılan yeni hizmet teklifleri olarak da tanımlanabilir (Randhawa vd., 2016: 95). Müşterilerin hizmetlerdeki inovasyon talebi; demografik verilerdeki değişim, satın alma gücü ve teknolojik bilgi sayesinde özellikle artmaktadır (Edvardsson vd., 2018: 941).

Hizmet inovasyonları, son yıllarda ekonomik gelişmişlik açısından yüksek düzeyde büyüme ve dinamizm sağlamıştır. Hizmet inovasyonunun ekonomik gelişmişliğe katkısı rekabet açısından hizmet sektöründe önemli bir konu haline gelmiştir (McDermott ve Prajogo, 2012: 216). Hizmet yönetimi teorisi, genellikle hizmet inovasyonu için önemli bir faktör olarak müşterinin katılımını desteklemektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmalar hizmet işletmelerinin (örneğin finansal hizmetler) rakiplerin taklit etme sorunlarından dolayı müşterileri inovasyon faaliyetlerine aktif bir şekilde dâhil edemediklerini göstermektedir. Piyasa ekonomisinin küreselleşmesi

hizmet sektöründeki rekabet yoğunluğunu arttırmaktadır. Bu yoğunluk hizmet işletmelerinin hem gelişmiş (örneğin, ABD) hem de gelişmekte olan (örneğin Hindistan) ülke ekonomilerinde hayatta kalma mücadelelerini zorlamaktadır (Thakur ve Hale, 2013: 1111).

Yirmi birinci yüzyılın ayırt edici özelliklerinden biri, otel işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetlerin özellikle gelişmiş ülkelerde modern yaşam tarzının ayrılmaz bir parçası haline gelmiş olmasıdır. Bu nedenle otel işletmelerinin özellikle kişisel yaşam tarzı ve sosyal etkileşim açısından değişen müşteri ihtiyaçlarını, beklentilerini ve değerlerini dikkate alması zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluk birçok otel işletmesinin müşterilerinin çeşitli ihtiyaçlarını sosyal bir ortamda kişisel iletişim kurarak karşılamalarına sebep olmuştur. Otel yönetimi, bireylerin yaşam tarzları ve sosyal etkileşimindeki bu değişikliklere ek olarak müşteri ihtiyaçlarının ürün odaklı olmaktan ziyade ağırlıklı olarak hizmet odaklı olduğunun farkına varmışlardır (Kandampully, 2006: 174). Turizm sektöründe yer alan işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını belirleyerek pazar trendlerini bu ihtiyaçlara uyarlamaktadırlar. Ayrıca müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha iyi ve daha düşük maliyetle karşılanmasına yardımcı olacak yenilikler geliştirmekte ve kullanılmaktadırlar (Iorgulescu ve Răvar, 2013: 513).

Turizm sektöründe müşteriler için değer sağlayacak ürün ve hizmetlerin hangi kombinasyonlardan seçileceği belirlenirken bir çok seçenek aynı anda sunulabilmektedir. Örneğin bir otel çalışanı; fiyat, konum, otel tipi, havuz veya egzersiz olanakları gibi genel özellikleri farklı kombinasyonlarla müşterilerine sunabilmektedir. Diğer yandan online rezervasyonlar, oda içi hızlı internet erişimi, oda dekorunun kişiselleştirilmesi ve esnek giriş/çıkış politikaları gibi özellikleri içeren yenilikçi hizmetler de farklı kombinasyonlarla sunulabilir. Otel yöneticilerinin hizmet inovasyonu yapmadan önce inovasyonun müşterilerine sunacağı değeri değerlendirmeleri gerekmektedir (Victorino vd., 2005: 558). Otellerde uygulanan teknoloji tabanlı inovasyonlar; mobil check-in kioskları, otel odaları için anahtarsız giriş sistemleri, oda servisi için cep telefonu uygulamaları, ileri teknoloji televizyon ve müzik sistemleri gibi çeşitli inovasyonlar olarak sunulmaktadır. Bazı müşteriler yeni teknolojileri ve uygulamaları mümkün olan en kısa sürede kullanabilmek isterken, bir başka müşteri grubu teknolojinin daha az kullanıldığı ve çalışanlar tarafından sunulan daha fazla kişiselleştirilmiş hizmet görmek isteyebilmektedirler (Verma, 2010: 473).

2.4.1.Müşteri Deneyimi ve Hizmet İnovasyonu

Müşteriler hizmet sürecini ve sonuçlarını hizmet deneyimleri ile birlikte beklentilerine göre değerlendirmektedir. Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi birçok farklı boyuttan oluşmasına rağmen, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri ön büro personeli ile etkileşimler gibi hizmet deneyiminin görünür ipuçlarına dayanmaktadır (Chan vd., 1998: 114). Otel kategorisinde yapılan sınıflandırmalar sunulan hizmetlerin düzeyi ve karmaşıklığı ile ilgilidir. Bu durumda yüksek kategorili otellerin daha fazla hizmet ekipman karmaşıklığı ve inovasyon gerektirmesi normaldir (Orfila-Sintes vd., 2005: 854). Möller vd. (2008)'ne göre, hizmet inovasyonlarından maksimum değer elde etmek için otel yöneticilerinin yapması gerekenler şu şekildedir;

- Hem müşteri hem de hizmet sağlayıcı için hizmet inovasyonu stratejilerini belirlemek,
- Farklı hizmet sunumlarının risklerini ve getirilerini belirlemek,
- Belirli bir hizmet inovasyonu için gerekli olan yetenekleri belirlemek ve işletmede inovasyon kültürünü oluşturmak (Möller vd., 2008: 45).

Turizm sektöründe dağıtım kanallarında yapılan başarılı inovasyonlar (online rezervasyon vb.) ile acente ilişkileri ve ürün teslimat maliyetlerinde azalmalar sağlanmıştır (Weiermair, 2004: 8). Fakat turizm sektöründe yapılan hizmet inovasyonlarının çoğu somut değildir. Bu nedenle hizmet inovasyonlarının verimlilik, müşteri memnuniyeti ve karlılık açısından izlenmesi ve değerlendirilmesi zorlaşmaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206). Hizmet deneyimini otel misafirleri için kişiselleştirmek ise hizmette yeniliğin bir başka yoludur ve kişiselleştirilmiş seçenekler otelin hizmet sunumunu her bir misafirin tercihinine göre uyarlamaktadır (Victorino vd., 2005: 560). Hizmet inovasyonuna ek olarak, pazarlama inovasyonları otel ve müşteri ilişkilerine yenilik getirmesi açısından önemli olmakla birlikte, genellikle ürün inovasyonu ve örgütsel inovasyondan ayrı olarak kabul edilmektedir (Iorgulescu ve Răvar, 2013: 514).

Hizmet tasarımı ve sunumunda önemli değişimler yaşanan hizmet sektörlerinden birisi de turizm sektörüdür. Turizm sektöründeki olaylar, özellikle ilişki dinamiklerine ve performansa bağlı olduğundan hizmetlerin birçok temel özelliğini özetlemektedir. Turizm sektöründeki hizmetler, hizmet deneyimi sırasında üretici ve tüketicinin iletişim

halinde bulunmalarını gerektirmektedir (Orlikowski ve Scott, 2015: 12). Hizmet inovasyonuna değer veren bir otel işletmesi, yüksek hizmet değerleri oluşturmak için yeni fikirler, teknolojiler ve özelleştirilmiş hizmetler kullanır, böylece misafirlerine konaklamaları boyunca farklı deneyimler yaşatır. Otellerde inovasyon yapma ihtiyacı genellikle ön büro hizmet çalışanları tarafından tespit edilir, çünkü onlar müşteri ihtiyaçları bilgisine sahiptirler (Tang vd., 2015: 102). Bu durum, günümüz otel işletmelerinin yeni bir zorlukla karşı karşıya olduğunu göstermektedir. İşletmeler, pazardaki hedef kitlenin giderek daha da artan sofistike ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için stratejilerini sürekli olarak değiştirmek ve güncellemek zorunda kalmışlardır (Chen, 2017: 475). Müşterinin hizmet deneyimini değerlendirmesi genellikle müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile bağlantılıdır. Bu durumda hizmet inovasyon deneyimi ve inovasyonun benimsenmesinde de müşterilerin memnuniyet ve sadakat durumları önemli bir göstergedir (Vakulenko vd., 2019: 462).

Turizm sektörü, müşteriler için misafirperverlik, yiyecek-içecek ve konaklama ile ilgili hizmetler sunan tüm işletmeleri içerir (Kandampully vd., 2014: 289). Bu sektör kendine has özelliklere sahiptir ve ön büro çalışanları yalnızca fiziksel ürünleri değil, aynı zamanda görgü ve deneyim gibi maddi olmayan hizmetleri de sunmaktadırlar. Böylelikle müşterilerin hizmet kalite algıları bu sektördeki üretim, tüketim ve teslimat süreçleri sırasında oluşmaktadır. Müşterilere keyifli bir hizmet deneyimi yaşatma noktasında ön büro çalışanlarının yanı sıra işletmenin üst yönetiminin katkısı da önemlidir (Kao vd., 2016: 98-99). Otel işletmelerinde de yüksek hizmet inovasyon performansı elde etmek için işletmenin çalışanlar arasında bilgi paylaşımı davranışını geliştirmesi ve sağlaması gerekmektedir. Ayrıca daha iyi bir takım kültürü, hizmet inovasyon performansında artış anlamına gelmektedir. Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı ekip ve hizmet performansı üzerinde olumlu bir etki sağlamaktadır (Hussain vd., 2016: 41).

Turizm sektörü, müşterilerin farklı seviyelerde katılabileceği ve belli bir hizmet deneyimi sağlayan çok sayıda hizmet aktivitesini bir arada sunmaktadır (Hertog vd., 2011: 1430). Hizmet sektörü ülke ekonomilerinin önemli bir bölümünü oluşturmakta ve hizmet inovasyonu firmalarda büyümenin önemli bir itici gücü olarak görülmektedir. Hizmet işletmelerinde inovasyon ile ilgili gelişmeler olmasına rağmen üretim sektörlerine kıyasla hizmet inovasyonuna verilen önem yetersiz kalmaktadır

(McDermott ve Prajogo, 2012: 217). Hizmet inovasyonu, otelcilik yönetiminde adeta misafirperverlik olarak kabul edilmektedir. Çünkü inovasyon hizmet farklılaşması yaratmakta, otelin rekabet gücünü arttırmakta ve daha fazla müşteri çekilmesini sağlamaktadır. Diğer yandan hizmet inovasyonunun uygulanması basit ve kolay değildir (Khuong ve Giang, 2014: 503). Turizm sektöründeki müşteriler, yeni ve benzersiz hizmet deneyimi yaşamak isterken bu endüstrideki işletmeler bu zorluğun üstesinden gelebilmek için örgüt çalışanları ile bilgi paylaşımında bulunarak yenilikçi hizmet sunma anlayışını tüm ekibe yaymayı amaçlamaktadırlar (Kao vd., 2016: 100). Müşterilerin hizmet deneyimleri ile ilgili değerlendirmeleri ileride ilgili işletme hakkında olumlu bir şekilde tekrar konuşma ve tercih etme konusundaki istekliliği ile ilgilidir. Bu nedenle ön büro hizmet çalışanları, müşterilerin hizmet deneyimleri ile ilgili değerlendirmelerinde kritik bir öneme sahiptir (Slåtten vd., 2011: 270).

Bilgi ve iletişim teknolojileri, potansiyel müşterilerin inovasyon faaliyetlerinde satın alınan hizmeti daha farklı anlamalarına yardımcı olacak bilgilere ulaşmalarında, işletmelerin talebin en büyük payına ulaşmalarında, daha iyi bir iş performansı için bilgi edinme ve işleme süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır (Orfila-Sintes vd., 2005: 853). Bununla birlikte otel işletmeleri, müşterilere üstün hizmet sunma konusunda büyük zorluklarla karşı karşıyadır. Ayrıca turizm pazarının küreselleşmesi ile farklı kültürlerden gelen müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmak, uluslararası turizm otelleri başta olmak üzere otel yönetimi için zorlukları artırmıştır. Müşterilere algılanan değeri daha yüksek hizmetler sunmak için otellerin hizmet inovasyonu uygulamaları gerekmektedir. Hizmet inovasyonları aracılığı ile oteller hizmet maliyetlerini düşürmekte, hizmet ve ürünlerin kalitesini arttırmakta ve müşteriler için hizmet değerini arttırmaktadır (Tang vd., 2015: 99).

Turizm sektöründe sunulan hizmetlerin soyutluğu, müşteri değeri konusunda büyük miktarda risk ve belirsizlik anlamına gelmektedir. Belirli bir tatil paketi için rezervasyon yaptıran bir misafir, tatilden ne beklediğini ve tatilin sonunda yaşadığı hizmet kalitesini nasıl algıladığını ve yargılayacağını kesin olarak tanımlayamamaktadır (Weiermair, 2004: 3). Müşteriler, turistik otellerin yalnızca konforlu bir konaklama sağlamakla kalmayıp aynı zamanda unutulmaz bir seyahat deneyimi edinmelerine yardımcı olacağını beklemektedirler. Bu nedenle uluslararası turist otelleri, müşteri beklentilerini karşılamak için fonksiyonel değerler ve eğlence değerleri sunmaya

odaklanmalıdır. Konaklama ve yeme-içme hizmetleri sunmanın yanı sıra, eğlence hizmetlerinin sağlanması (eğlence tesisleri ve çevredeki ilgi çekici yerlere rehberli turlar düzenlenmesi gibi) müşteri değeri yaratmada önemlidir. Oteller, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için birden fazla hizmeti entegre etmeli veya mevcut hizmetleri birbirine bağlamak için inovatif yöntemler kullanılmalıdır (Tang vd., 2015: 99). Bu bağlamda turizm sektöründe inovasyonu teşvik etmeyi amaçlayan başarılı politikalar geliştirmek için, inovasyon süreçleri ve bunların çevre ile nasıl etkileşime girdiği hakkında bilgi sahibi olunması çok önemlidir (Backman vd., 2017: 1592).

2.4.2. Tekrar Ziyaret Etme Niyeti ve Hizmet İnovasyonu

Hizmetin sunulduğu ortam, müşteriler öncelikle hedonik amaçlar için tükettiklerinde ve bu ortamda orta ile uzun vadeli zaman harcadıklarında müşterilerin davranışsal niyetlerinin önemli bir belirleyicisi haline gelmektedir. Ayrıca, hizmet sunulan ortamdaki duyulan memnuniyetin, müşterilerin tekrar satın alma niyetleri üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu durumda müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin oluşmasında hizmet sunumunun gerçekleştiği ortamın atmosferi de önemli bir belirleyici olarak yer almaktadır (Su, 2011: 427). Bir otel işletmesi, çalışma ortamının dinamik doğasından dolayı yelpazesine yeni bir marka ekleme ihtiyacını göz önünde bulundurabilir. Otelin yoğun olmayan sezonlarında boş otel odalarını doldurmak için yeni hizmetler geliştirmek ya da müşterileri ile iyi bir ilişki sürdürmek zorunda kalabilir. Ayrıca otel işletmesi yaşam döngüsünün olgunluk aşamasına ulaşmış olabilir ve düşüşe geçebilir. Bu durumda otelin mevcut konseptinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi ile satış seviyeleri korunabilir (Ottenbacher, 2007: 431). Konaklama sektöründe yer alan işletmeler, müşterilerine değer sunabilecek çok sayıda ürün ve hizmet seçeneğine sahiptir. Örneğin, bir otel işletmesi, fiyat, konum, havuz, spor tesisleri gibi tipik geleneksel değer sürücülerinin çeşitli kombinasyonları ile müşterilerine değer sunabilir. Bir diğer yandan ise, online rezervasyonlar, oda içi yüksek hızlı internet erişimi, oda dekorunun özelleştirilmesi ve esnek check-in/out politikaları gibi özellikleri içeren, yeni ve yenilikçi değer sunan hizmet kombinasyonlarını müşterilerine sunabilir. İnovatif bir hizmeti sunmadan önce otel yöneticilerinin inovatif olarak sundukları hizmetin müşterilerine sağlayacağı değeri değerlendirmeleri gerekir (Victorino vd., 2005: 558).

Diğer hizmet işletmeleri gibi konaklama işletmeleri de, hizmetlerin soyut olma özelliği nedeniyle resmi olmayan gelişim süreçlerine sahiptir. Bu durum inovasyon süreci ile ilgili boyutların etkisini sınırlandırmaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 218). Günümüzde turizm sektöründeki işletmeler, daha talepkar ve aynı zamanda daha değişken istekleri bulunan müşterilerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Müşteriler, mevcut ve yeni mekanlarda, özelleştirilmiş yeni hizmetler talep edebilirler. Müşteriler, bazen fiyata karşı aşırı duyarlı olabilmekte fakat diğer zamanlarda ise hedonist tüketim davranışı sergileyebilmektedirler. Bu nedenle turizm sektöründeki işletmeler, hizmet konseptlerinde, ürün çeşitlerinde, hizmet ve destek süreçlerinde, tedarikçileri ve müşterileri ile olan bağlantılarında inovasyon yapmak zorundadırlar. Otellerde yenilikçi temalı kafelerde ve bazen beklenmedik yerlerde kişiselleştirilmiş hizmetlerden, yeni hizmet formülasyonlarına kadar çok sayıda yenilikçi hizmet örneği sunulmaktadır. Bu yenilikçi hizmetlerde, gelişmiş tedarik zinciri yönetimi ve insan kaynakları yönetim biriminin önemli katkısı bulunmaktadır (Hertog vd., 2011: 1433).

Müşteriler, otel işletmelerinden hep daha fazlasını beklediği için, konaklama ortamı, yiyecek ve içecek çeşitliliği müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için yeterli olmayacaktır. Bu nedenle, otel işletmelerinin müşterilerin hem birincil hem de ikincil ihtiyaçlarını karşılamak için, çeşitli destek hizmetlerini müşterilerine sunmaları gerekmektedir (Kandampully, 2006: 174). İnovatif otellerin, müşterilerine farklılaştırılmış ürün ve hizmetler sunma yetenekleri sayesinde, yenilikçi olmayan rakiplerinden daha iyi performans göstererek daha başarılı oldukları kabul edilmektedir (Grissmann vd., 2013: 7). Bu nedenle otel işletmeleri, uzman olduğu faaliyet alanlarını ve uzman olmadığı faaliyet alanlarını belirlemek amacıyla üstlendikleri çeşitli faaliyetlerin titiz bir değerlendirmesini yapmalıdır. Otel işletmesinin “uzman” olduğu faaliyetlerin belirlenmesi, işletmenin kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşmasına izin verirken, “uzman olunmayan” alanların tanımlanması, işletmenin kendi ana yetkinlikleri dışındaki alanlarda yardım için uygun dış ortakların aranmasını kolaylaştırır. Böylece inovatif otel işletmeleri, yetkin olmadığı faaliyet alanları için uzman ortakları seçerek ve temel yetkinlik alanlarında uzmanlaşarak pazar lideri olabilmektedirler. Bu durum müşterilere sunulan güçlü bir değer önerisidir. Pazar liderliği ve müşterilere sunulan eşsiz hizmetler işletmenin pazardaki imajını artırmaktadır (Kandampully, 2006: 178).

Hizmetleri otel misafirleri için kişiselleştirmek, hizmet inovasyonu için başka bir yoldur ve böylece hizmetler her bir misafirin tercihinine göre uyarlanmaktadır. Hizmetlerin kişiselleştirilmesine örnek olarak; misafirlerin otele giriş/çıkış saatlerinde esnekliklerin sağlanması, kişiselleştirilmiş oda dekorları veya çocuk bakım hizmetleri için seçenekler sunmak vb. verilebilir (Hariandja, 2011: 406; Victorino vd., 2005: 560). Bir konaklama firması, bir dizi ürün ve hizmetten kendi kaynakları ve ortaklarının kaynakları dâhilinde bir pazarlama karması oluşturabilir ve böylece müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnek hizmet paketleri oluşturabilir (Kandampully, 2006: 177). Lüks otellerin iyi hizmet sundukları ve fiyatlarının pansiyonlar kadar ucuz olamayacağı kabul edilmektedir. Fakat burada önemli olan, müşterilerin bu tür otellerin sağladığı lüks hizmetler ile fiyatlarının eşdeğer olduğunu anlamaya nasıl teşvik edileceğidir. Beş yıldızlı bir otelde kalmak için yapılan harcamalar pahalı harcamalar olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle müşterilerin ödedikleri fiyatın, almış oldukları hizmetlere eşdeğer olduğunun farkında olmalarını sağlamak önemlidir. Sonuç olarak inovatif hizmetler bu farkındalığı sağlamak ve işletmenin gelişimi açısından önemlidir (Khuong ve Giang, 2014: 503). Özelleştirilmiş hizmetlerde, otelin hizmet sunumu her bir misafirin tercihinine göre uyarlanmaktadır. Bununla birlikte, firmanın operasyonel yetenekleri nedeniyle özelleştirmenin uygulanması da kolay değildir. Örneğin, esnek bir check-in/out politikası işgücü çizelgeleme problemlerine yol açabilir. Böyle bir politikanın başarıyla gerçekleştirilmesi, otelin pazarlama ve operasyonel faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını gerektirir (Victorino vd., 2005: 560).

2.5. Hizmet İşletmelerinde Çalışanların İnovasyon Sürecindeki Rolü ve Önemi

Güçlü çalışan bağlılığı, pazarlama sinerjisi ve hizmet işletmelerinde uygulanan yeniliklerin soyut olma özelliği inovasyon başarısı ile ilgilidir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 219). Hizmet sektöründeki işletmeler, başarılı inovasyon projelerini uygularken çalışanlara yönelik olarak hizmet sunumunda becerilerinin geliştirilmesi ve yeni görevlere adapte edilebilirliklerinin geliştirilmesi için eğitim yatırımlarında bulunmaktadır (Ottenbacher, 2007: 442). İşletmelerin yeni pazarlar elde edebilmesi için hizmet inovasyon uygulamalarını yerine getirmesi, müşteri deneyimini yönetmesi, çalışan performansını izlemesi ve yönetim sürecinde de inovasyonu sağlaması gerekmektedir (Chen ve Tsou, 2007: 475). Bu nedenle hizmet inovasyonları ancak

çalışanların yeniliği benimsemesi ve uygulama derecesine göre başarılı olacaktır. Hizmet inovasyonlarının karmaşık hale gelmesi çalışanların rollerini etkilemekte, müşteriye yaklaşımlarında önemli değişikliklere gitmelerini ve bazı durumlarda işlerinden bile olmalarına neden olabilmektedir (Cadwallader vd., 2010: 220). Sonuç olarak çalışanların hizmet işletmelerindeki önemli rollerinden dolayı, inovasyonla ilgili süreçlerde bulunmaları gerekmektedir (Slåtten vd., 2011: 268).

Yöneticiler yenilikler oluşturmak, yaratıcı öneriler geliştirebilmek, farklı fikirler ortaya çıkarabilmek ve araştırma faaliyetlerinin sağlanabilmesi için çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması gerektiği konusunda bilgili olmalıdırlar (Carneiro, 2000: 93). Hizmet işletmelerinde rekabetin önemli bir faktörü olarak insan gücü yer almaktadır. Hizmet faaliyetlerinde insan faktörünün önemi, çalışanların sunulan hizmetin niteliğini ve özelliklerini belirleme kabiliyeti ile ilişkilidir. Eğitim ve öğretim faaliyetleri hizmet işletmelerinin teknolojik becerilerini geliştirmelerinin ve yükseltmelerinin bir yolu olarak kabul edilmektedir (Orfila-Sintes vd., 2005: 853). Çalışanları inovasyon faaliyetlerine dahil etmenin birçok yararı vardır. Çalışanlar, inovasyon için müşteri gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olabilir. Çalışanların sürece dahil olmaları, süreç verimliliği yerine müşteriye daha güçlü bir şekilde odaklanmaya yardımcı olur (Ottenbacher, 2007: 441). İnovasyon sürecinde bilgi paylaşımı bireysel ve organizasyonel düzeyde gerçekleşmektedir. Bireysel düzeyde gerçekleşen bilgi paylaşımında çalışanlar işlerini daha iyi, hızlı ve daha verimli bir şekilde yapmak için meslektaşları ile iletişim kurmaktadır. Organizasyonel bilgi paylaşımı ise, kurum içinde yer alan deneyime dayalı bilgiyi düzenlemek, yeniden kullanmak ve bu bilgiyi işletmedeki diğer kişilere sunmaktır. Yapılan çalışmalar organizasyonların inovasyon performansını artırmaları ve gereksiz öğrenme çabalarını azaltmayı sağladığı için bilgi paylaşımının gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Lin, 2007: 316).

Sürekli değişen müşteri talepleri ile birlikte işletmeler, sadece yenilikçi olmakla kalmayıp aynı zamanda yenilikçi çalışanlarının ihtiyaçlarına da cevap vermek zorundadırlar. Bu bağlamda özel ilgiyi hak eden bu çalışanların yetkinliklerinin ve becerilerinin geliştirilmesi önemlidir (Agarwal ve Selen, 2009: 432). Bir örgütün inovasyon yeteneği, firmanın müşterileri için üstün değer sağlamada en önemli yeteneklerden biridir (Hogan vd., 2011: 1265). Bir işletmenin müşterileri ve çalışanları

en önemli iki varlıklarıdır. İşletmeler müşterileri ve çalışanları ile etkileşimli bir şekilde iş birliği ilişkileri kurmalı, çalışanlarını motive etmeli ve onlara güvenmelidir (Holtzman, 2014: 26). İşletmeler ve politika belirleyiciler, devam eden ekonomik gerileme ve azalan bütçeler karşısında birçok kısıtlama ile karşı karşıya kalmaktadır, bu da mevcut kaynaklardan faydalanma zorunluluğunu ortaya koymaktadır ve insan sermayesi böyle bir kaynaktır (Mcguirk vd., 2015: 965). Alzyoud vd., (2017)'ne göre çalışanların yenilikçiliğini teşvik eden unsurlar şu şekildedir;

- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin gücü,
- Çalışanlara görevlerini nasıl ve ne şekilde yerine getirecekleri konusunda söz hakkı verilmesi,
- Çalışanlara görev tanımlarının açık bir şekilde yapılması,
- Çalışanların olaylar karşısında proaktif (insiyatif kullanma) davranmalarını sağlamaktır.

Otellerin farklılaşması, aynı alanda benzer hizmetler sunan rakiplerinden farklı olarak uyguladıkları stratejik davranışlar ile mümkün olabilmektedir. İşletmelerin sunulan hizmetleri farklılaştırmalarının bir yolu olarak teknolojik yenilikleri kullanmaları müşterilerin konaklama hizmetlerini rakiplerine göre daha yüksek kalitede değerlendirmelerine olanak sağlayabilmektedir (Orfila-Sintes vd., 2005: 855). Müşterilere daha iyi hizmet vermek adına teknolojinin yaratıcı ve etkili kullanımı konusunda sahip olunan uzmanlık otel yönetimine katkı sağlamaktadır (Kandampully, 2006: 180). Otelcilik sektörü emek yoğun olarak kabul edilebildiğinden, çalışanların inovasyon sürecine katılımına özel ilgi gösterilmelidir. Dolayısıyla çalışan katılımının bir oteldeki yenilik faaliyetlerini aktif olarak teşvik ettiği söylenebilir (Grissemann vd., 2013: 11). Müşteri geri bildiriminin hizmet sunumunun tasarımı ve yürütülmesi üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Örneğin, ön büro hizmet çalışanları, yeni hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olmak için müşterilerden geri bildirim almalı ve bu bilgileri diğer çalışanlar ile paylaşmalıdır (Tang vd., 2015: 110-111). Çalışanların yenilikçi özellikleri, rekabet avantajını belirleme ve değerlendirme yetenekleri, işletmeler ve politika yapıcılar için stratejik bir öneme sahiptir (Mcguirk vd., 2015: 965). Ön büro çalışanlarından, yeni ve benzersiz hizmet deneyimi sunmak için müşteri odaklı davranışlar sergilemeleri bekleniyorsa, istenen davranışları elde etmek için çalışanların yetkinlikleri ve kişilik özellikleri müşteri memnuniyeti kültürü normunda

oluşturulmalıdır (Kao vd., 2016: 100). Turizm işletmelerinde yenilikçilik temel olarak araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) yoğunluğu, pazar araştırması, üretim veya ticarileştirmeye dayalı değil; bunun yerine daha çok, iletişim kurarak öğrenme yoluyla elde edilen bilgi birikimine dayanmaktadır. Böylece yeniliğe dayalı bilgi işletmenin çalışanları tarafından yaratılır (eğitim, deneyim, problem çözme yeteneği vb.). Firmanın yenilikçi olması için, önemli olan sadece kaynakları nasıl tahsis ettiği ve kaynak stoğu ile ilgili değildir (Backman vd., 2017: 1595). Çalışanların hizmet sunumunda yenilikçi davranışlarda bulunmaları otellerin operasyonlarını, hizmet kalitesini, müşteri bağlılığını, müşteri memnuniyetini ve genel performansı artırabilen çok önemli bir faktördür. Bu nedenle, otel çalışanlarını, otelin yenilikçiliğini arttırmak için yenilikçi davranışlarda bulunmaya teşvik etmek önemlidir (Alzyoud vd., 2017: 2).

İnovasyon, inovasyon kapasitesi, inovasyon kabiliyeti ve inovasyon yeteneği gibi terimler inovasyon literatüründe sıklıkla yer alan ve birbirlerinin yerine kullanılabilen terimler olarak değerlendirilmektedir. Bazı araştırmacılar bu durumun inovasyon teorisinin gelişimini engellediğini öne sürerken, diğerleri ise bu varyansın etkisinin minimum düzeyde olduğunu öne sürmektedirler. Aynı zamanda inovasyon yeteneğinin inovasyon çıktılarının geliştirilmesinde kritik bir unsur olduğunu, inovasyon yeteneğinin inovasyon sürecinin farklı aşamalarında meydana geldiğini savunmaktadırlar (Hogan vd., 2011: 1265). Bilgi temelli ekonomi çağının gelişmesiyle birlikte oteller çalışanlarını yenilikçi davranışlara teşvik etmek için bireysel bilgi paylaşımını daha da vurgulamalıdır. Çalışanların bireysel yenilikçi davranışları, firmanın rekabet avantajı elde etmesi ve uzun vadeli başarısı için önemlidir (Kim ve Lee, 2013: 328). Kurumların inovasyon yeteneklerinin ölçülmesi gerekir. Ancak inovasyon yeteneklerinin nasıl ve neye göre ölçüleceğini belirlemek çok önemlidir (Holtzman, 2014: 27). İnovasyon kavramı kendi başına bir yetenektir. Bir organizasyonun yenilikçi olması için, sahip olduğu tüm yetenekler göz önünde bulundurulmalıdır. Organizasyonun yeteneklerini sürekli ve başarılı bir şekilde geliştirme kapasitesi arttıkça, kuruluşun inovasyondan elde edeceği fayda da artar. Sahip oldukları inovasyon kültürünü sürekli bir şekilde geliştiren kuruluşların, inovasyon yetenekleri portföyü gelişebilir. Sonuç olarak rekabet ortamında kuruluşun sahip olduğu ürün/hizmet süreçleri sürekli ve başarılı bir şekilde bazen artımsal bazen de radikal değişimlere uğrayabilir (Holtzman, 2014: 24-25). Hizmet inovasyonları birtakım paydaşları içerir. İnovasyonun itici gücü bu paydaşlardan herhangi birinden

gelebilir. İnovasyon, hizmet geliştirme, ürün tasarımı ve mühendislik tasarımı üzerine yapılan araştırmalar, tasarım ve inovasyon süreçlerinin karmaşık ve belirsiz olduğunu göstermektedir (Jevnaker vd., 2015: 21). İnovasyon yeteneği, firmaların rekabet avantajı sağlamaları ve rekabet avantajını sürdürebilmeleri için tüm stratejinin uygulanmasında değerli bir yetenek olarak kabul edilebilir. İnovasyon yeteneği, işletmenin içinde bulunduğu yapı ile birlikte gelişim gösterir (Rajapathirana ve Hui, 2018: 45).

İnovasyon literatüründe turizm sektörü ile ilgili akademik çalışmalar az sayıda ve sektördeki otel yöneticileri de inovasyon faaliyetlerini yeterince önemsememektedirler. Bu durum turizm sektöründe istihdamı artırma ve bireyleri toplumla bütünleştirme noktasında olumsuzluklara sebep olmaktadır (Backman vd., 2017: 1592). Literatürde konaklama endüstrisinde çalışan kişilerin inovasyonu benimseme ve uygulama noktasında onları teşvik eden unsurların neler olduğu ve bu durumun kişinin kendine olan güveni ile bağlantısının olup olmadığını anlamak için çok az araştırma yapılmıştır (Alzyoud vd., 2017: 9). Müşteri ile etkileşim halinde olan çalışanlar, müşterilerin karşılanmayan ihtiyaçlarını ve sorunlarını öğrenebilirler. Çalışanların müşteriler ile kurmuş oldukları yakınlık onları yeni hizmet konseptleriyle sonuçlanan fırsatları belirleme ve keşfetme konusunda güçlendirir. Bunun sonucunda, hizmet sektöründeki çalışanların inovasyon faaliyetlerini sürdürmek için önemli bir rollerinin olduğu ve onların bu konuda teşvik edilmesi gerektiğini söylemek mümkündür (Sölvell, 2018: 3).

2.6. Otel İşletmelerinde Hizmet İnovasyonu Uygulamaları ve İnovasyonun Önemi

Yeni teknolojilerin gelişimi ile birlikte işletmelerde bazı değişiklikler ve yenilikleri yapmanın zorunlu hale gelmesi, turizm sektöründe yer alan işletmelerin de yeniliğe ihtiyacının olduğunu ve onları yeniliğe teşvik etmek için çaba sarfedilmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır (Hjalager, 2002: 470). Turizm sektöründe faaliyet gösteren birçok işletme; özellikle taşımacılık, havayolları, otel zincirleri, tur operatörleri ve araba kiralama acenteleri gibi işletmeler sektörün küresel oyuncularını hareket ettirmektedirler (Weiermair, 2004: 5). Otel işletmeleri de yemek/eğlence tesisleri, tur operatörleri ve seyahat acentaları aracılığı ile müşterilerin artan çeşitlilikteki ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için çaba göstermektedirler (Iorgulescu ve Răvar, 2013: 513).

Hizmet inovasyonları; üreticiler, tüketiciler, tedarikçiler veya rakipler için belirgin bir değişikliğe uğramış veya ticarileştirme aşamasında geliştirilen tamamen yeni hizmetlerden oluşmaktadır. Son yıllarda turizm sektöründe sunulan yeniliklere örnek olarak; müşteri sadakat programları, çevresel olarak sürdürülebilir konsepte sahip konaklama tesisleri ve yerel gelenek/göreneklere dayalı sunulan etkinlik hizmetleri verilebilir (Hjalager, 2002: 465). Bunun yanı sıra piyasaların olgunlaşması, bilişim alanındaki teknolojik yenilikler ve talebin yavaşlaması ile birlikte, turizm sektörünün birçok bölgesinde rekabet zarar verici bir hal almıştır (Weiermair, 2004: 5). Oteller hizmet inovasyonu uygulamalarından faydalanılabilecek ideal bir pazar örneğidir. Bununla birlikte otelcilik piyasası rakipler tarafından kolaylıkla ikame edilebilir hizmetler sunulan bir pazardır (Victorino vd., 2005: 556) ve turizm sektörü son zamanlarda çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Carvalho ve Costa (2011)'e göre bu faktörler ;

- İlk olarak, günümüzde turist sayısının artması, daha fazla bölgeye / pazara kolayca erişilebilmesi, turizm harcamalarının artması ve sektörün yeni ekonomilere doğru genişlemesi, firmaların ve turizm destinasyonlarının yeni gelişmelere uyum sağlamak ve rekabet avantajlarını arttırmak için stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir.
- İkincisi, turist profilleri değişmiş ve turistler daha deneyimli ve bilgili hale gelmişlerdir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgiye erişimi kolaylaştırmış ve alternatif hizmetlere olan talebi arttırmıştır. Ayrıca turistler artık daha bağımsız bir şekilde, kendi tatillerini kendileri organize edebilir hale gelmişlerdir.
- Üçüncüsü, rekabet avantajı elde etmek için sürdürülebilirlik esastır. Bu durum turizm firmalarının, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlara paralel olarak yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Carvalho ve Costa, 2011: 26).

Ürün, hizmet, süreç, örgütsel ve pazarlama inovasyonları, inovasyon kategorilerinin ana gövdesini oluşturmaktadır. Hizmet sunumundaki kurumsal inovasyonlar da turizm sektöründeki inovasyonlara örnek verilebilir (Hjalager, 2010: 2). Rekabetin zarar verici hale geldiği noktada inovasyon, hizmet işletmelerinde büyümeyi sağlama, karlılığı artırma ve işletmelerin müşterileri için değer yaratmalarına katkıda bulunma konularında etkili bir araç olarak yer almaktadır (Salunke vd., 2013: 1087). Turizm sektöründe hizmet inovasyonlarına ek olarak müşterilere sunulan

pazarlama inovasyonları da, ürün inovasyonları ve örgütsel inovasyonlardan farklı olarak, otel-müşteri ilişkilerinde sunmuş olduğu yeniliklerle önemli bir rol oynamaktadır. Pazarlama inovasyonlarına, müşteri sadakat programları ve sosyal medya uygulamaları örnek gösterilebilir (Iorgulescu ve Răvar, 2013: 514). Turizm sektöründe yapılan ürün/hizmet inovasyonları müşteri için yeni olan ve onlarda mutlak bir anlam kazanan yeni ürünler ve hizmetlerdir (Backman vd., 2017: 1594). Bunun yanı sıra otellerde yapılan inovasyonlar, radikal inovasyondan artımsal inovasyona kadar değişiklik gösterebilmektedir (Alzyoud vd., 2017: 4). Turizm sektöründe geleneksel turizm anlayışından yenilikçi turizm anlayışına geçiş süreci ise Şekil 4’te verilmiştir.

	Çok Yönlülük	Bağımsız
Basit Hizmetlerin Sağlanması	<p>Fordist Turizm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalitenin değerlendirilmesi: Fiyata göre • Belirsizlik türü: Ölçülebilir risk • Rekabet: Fiyata dayalı <p><i>Konaklama, tur gezileri</i></p>	<p>Basit (Yalın) Turizm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalitenin değerlendirilmesi: Hoşgörü ve ilişkilere göre • Belirsizlik türü: Az önemli • Rekabet: İlgi çekici yerler hakkında fiyat önerisi ile <p><i>Kamp, Aile Turizmi, Kırsal turizm, Deniz Tatili vb.</i></p>
Karmaşık Hizmetlerin Sağlanması	<p>Örgütsel Uyarlanmış Turizm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalitenin değerlendirilmesi: bireysel beklentilerin karşılanması, hizmetin önemine göre • Belirsizlik türü: Başkalarına karşı belirsizlik • Rekabet: Kaliteye dayalı <p><i>Lüks deniz yolculukları, sofistike organize geziler (üst düzey sportif konaklamalar).</i></p>	<p>Bireysel Uyarlanmış Turizm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalitenin değerlendirilmesi: Radikal • Rekabet: Fiyatlar ve faaliyetlerin özgünlüğü temelinde <p><i>Sıradışı yerlerde sırt çantasıyla yapılan geziler.</i></p>

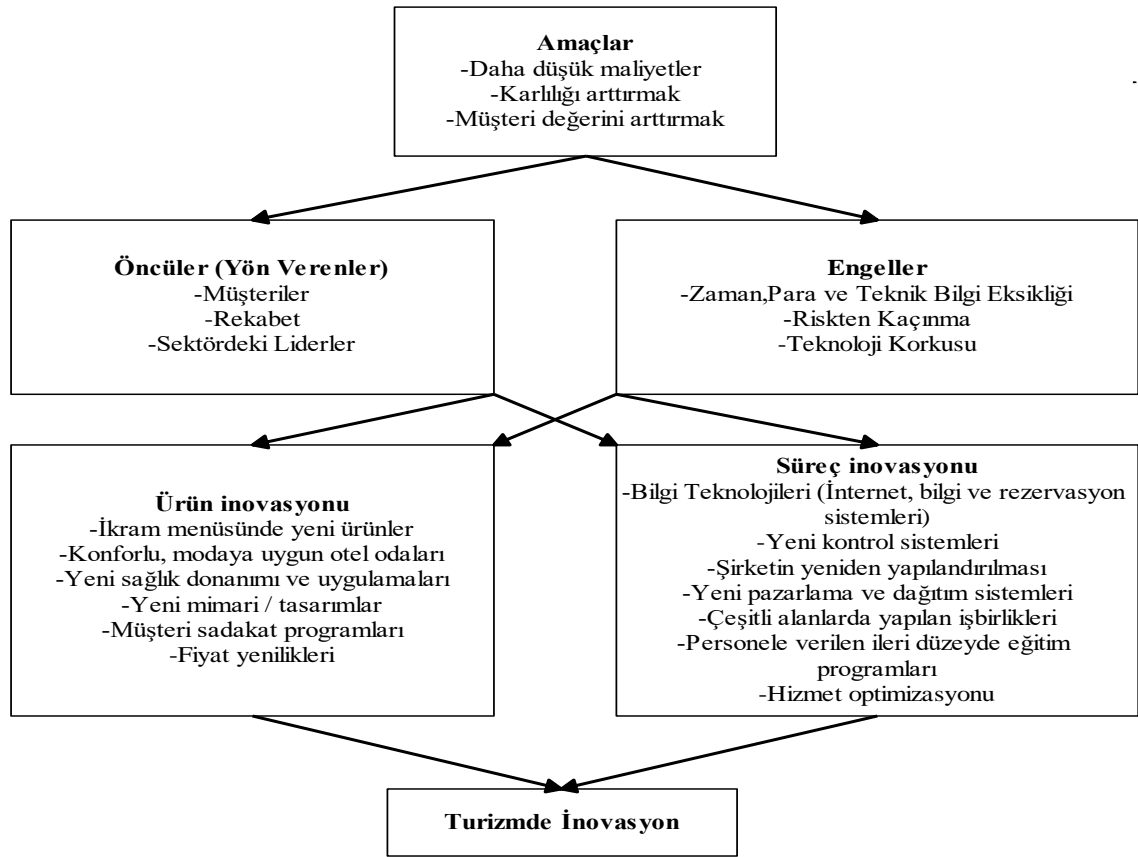
Şekil 4. Geleneksel Turizm Anlayışından Yenilikçi Turizm Anlayışına Geçiş (Decelle, 2004: 10)

Şekil 1’de geleneksel turizm anlayışından yenilikçi turizm anlayışına geçiş süreci dört aşamada değerlendirilmiştir. Fordist turizm anlayışına göre hizmet kalitesinin değerlendirilmesi fiyata göre yapılırken, örgütsel uyarlanmış turizm anlayışında kalite değerlendirmesi ise bireysel beklentilerin karşılanması ve hizmetin önemine göre yapılmaktadır. Basit turizm anlayışında rekabet ilgi çekici yerler hakkında yapılan fiyat önerileri ile yapılırken, bireysel uyarlanmış turizm anlayışında rekabet fiyatlar ve faaliyetlerin özgünlüğü temelinde yapılmaktadır (Decelle, 2004: 10).

Konaklama sektöründeki hizmet inovasyonları, tamamen yeni olan hizmetlerden, mevcut hizmetlerde yapılan değişikliklere kadar uzanmaktadır

(Ottenbacher, 2007: 432). Turizm sektöründeki işletmeler, müşterilere daha iyi hizmet vermektten, pazarlamaya veya ürün geliştirmeye kadar birçok alanda teknolojik inovasyonları benimseme konusunda her zaman hızlı olmuşlardır. Birçok turizm işletmesi, web tabanlı hizmetler geliştirmek (telefon veya GPS kullanarak Web 2.0 araç teknolojileri de dâhil) veya yeni teknolojiler kullanmak ve çevre açısından verimli oteller oluşturmak için, arka ofiste (örneğin rutin operasyonel işlerin yürütülmesi veya verimlilik yönetimi için) ve ön büroda kullanılabilecek (örneğin, müşteri ilişkileri yönetimi için) farklı bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulamalarını çok önceden araştırmışlardır (Camisón ve Monfort-Mir, 2012: 776). Ayrıca turizm sektörünün niteliği ve yapısı sürekli değişmektedir. Otel işletmeleri; küreselleşme, teknolojik gelişmeler, müşterilerin tercih ve beklentilerinin sürekli değişim göstermesi, yenilikçi olma ve konukların beklentilerini karşılamak amacıyla ürünlerini/hizmetlerini sürekli iyileştirme baskısı altındadırlar (Alzyoud vd., 2017:2).

Son yıllarda turizm sektöründeki süreç inovasyonlarına örnek olarak ; bilgisayar destekli yönetim sistemleri, temizlik ve bakım için robotik sistemler ve self servis cihazları örnek verilebilir (Hjalager, 2002: 466).Turizm sektöründeki artımsal inovasyonlara örnek olarak ise; kalite iyileştirme, enerji tasarrufu, geri dönüşüm ürünleri ve ekipman performansıyla ilgili maliyet düşürmeye yönelik uygulamalar verilebilir (Carvalho ve Costa, 2011: 27). Turizm sektöründeki inovasyon faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak sektörün gelişimi ve büyümesi açısından önemli bir etkidir (Backman vd., 2017: 1592). Turizm sektöründe inovasyon süreci ve uygulamalarına ise Şekil 5'te yer verilmiştir.



Şekil 5. Turizm Sektöründe İnovasyon Süreci ve Uygulamaları (Weiermair, 2004: 7)

Şekil 5'e göre turizmde inovasyonun amaçları düşük maliyetlerle karlılığı ve müşteri değerini arttırmaktır. Turizm sektöründe inovasyonun öncülleri olarak müşteriler, sektördeki rekabetin yoğunluğu ve sektörün öncüsü olan firmalardır. İnovasyonu uygulama sürecindeki zaman kısıtı, inovasyon konusundaki bilgi eksikliği, yöneticilerin risk almaktan kaçınması ve teknolojik korkular turizm sektöründe inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesi ve uygulanması sürecindeki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşterilere sunulan ikram menüsünde yer alan yeni ürünler, müşteri sadakat programları vb., ürün/hizmet inovasyonuna, yeni kontrol sistemleri, personele verilen ileri düzeyde eğitim programları vb., de turizm sektöründe süreç inovasyonuna örnek verilebilir (Weiermair, 2004:7).

Hizmet sektöründe yaşanan yoğun rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler , küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki çeşitliliğin artması, otel endüstrisi için benzeri görülmemiş zorluklar yaratmıştır. Bu durum otellerin hizmet inovasyonuna ilişkin yetkinliklerini arttırmasına ve inovatif hizmetlerin ilgi çekici hale gelmesine neden olmuştur (Kim ve Lee, 2013: 324). İnovasyon, turizm işletmelerinin başarısının temelini oluşturur. Çünkü işletmelerin ürünlerinin/hizmetlerinin kalitesini

iyileştirmelerine, satışlarını ve karlarını artırmalarına, maliyetlerini azaltmalarına, müşterilerinin değişen ihtiyaç ve isteklerini karşılamalarına, daha fazla pazar payı elde etmelerine ve kendilerini bugünün rekabetçi ortamında rakiplerinden farklılaştırmalarına olanak sağlamaktadır (Chen, 2017: 476). Turizm sektörünün gelişiminde oteller ve diğer konaklama hizmetlerinin yapmış olduğu inovasyon faaliyetleri de çok önemlidir (Zakariah vd., 2018: 147).

İşletmelerin örgütsel yapılarındaki değişiklikler, teknolojik inovasyon faaliyetleri ile ilgili olabilmektedir. Bununla birlikte otel işletmelerinde yapılan örgütsel değişiklikler ise müşterilerin hizmet gereksinimlerini daha iyi ve yenilikçi şekilde karşılamak için yapılmaktadır (Orfila-Sintes vd., 2005: 853). Hizmet sektöründe teknolojik ilerlemelerin uygulanması karmaşık olmakla birlikte otel işletmelerindeki yöneticilerin, teknolojiyi uygulama sürecini de dikkate almaları gerekmektedir (Victorino vd., 2005: 560). Günümüz turizm işletmelerinin içinde bulunduğu küresel yapı, işletmelerin uluslararası sınırlardaki bilgi teknolojilerini kullanarak, müşterileri ve iş ortaklarıyla etkileşimde bulunmalarını gerekli kılmaktadır. Modern bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler, küreselleşen pazarda yer alan turizm işletmelerinin, iş dünyası, müşterileri ve ortaklarıyla uluslararası sınırlar kapsamında iletişim kurmalarını ve işletme faaliyetlerini dönüştürme biçimlerini önemli ölçüde etkilemeye devam edecektir (Kandampully, 2006: 178). Bilgi teknolojilerinin turizm sektöründeki kullanımı analiz edilirken, mobil çözümlerin ve webin son on yıl içerisinde tüm endüstriyi değiştirdiği (örneğin, online rezervasyon olanaklarının bugün endüstri standardında olması gibi) açık bir şekilde görülmektedir. Böylece, bilgi teknolojilerinin kullanılması, otellerin inovasyon davranışını etkileme bağlamında önemli bir unsur haline gelmiştir (Grissmann vd., 2013: 12).

Hizmet sunumu diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi turizm sektöründe de önemli bir role sahiptir. Bu durumda hizmet verimliliği ve hizmet kalitesini sağlamada işletmenin teknolojik yeniliklere sahip alt yapısının mevcudiyeti de önemlidir (Martínez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009: 634). Günümüzde yöneticilerin küresel krizden kurtulmak için eş zamanlı olarak kalite ve maliyet kontrolüne odaklanmaları gerekliliği, daha karmaşık bir rol üstlenmelerine neden olmuştur. Yöneticiler, misafir ağırlama konusunda uzman olmalı ve müşteri ilişkilerinde yetkinliğe sahip olmalıdırlar. Çoğu otelin hiyerarşik bir yapısı olduğu ve çalışanların eğitim seviyesi genel olarak düşük

olduğu için yöneticiler koordinasyon faaliyetini üstlenmektedirler (Monteiro ve Sousa, 2011: 172). Otel endüstrisinde inovasyon ve insan kaynaklarının iyileştirilmesi arasındaki ilişki önemlidir çünkü, inovasyon ve işletme performansı ile ilgili kararlar insan kaynaklarının becerilerine dayanmaktadır (Martínez-Ros ve Orfila-Sintes, 2012: 688). Günümüzde işletmeler hizmet inovasyonu aracılığı ile etkili ve başarılı olmak istiyorlarsa, yalnızca yerel çalışma sistemlerini değil, aynı zamanda daha geniş kurumsal ilişkileri ve bunları nasıl destekleyeceklerini de bilmeleri gerekmektedir (Orlikowski ve Scott, 2015: 4). Hızla değişim gösteren bir sektörde yer alan otel işletmeleri, bu hızlı değişim sonucunda inovasyondan kaçamamaktadırlar. Bu nedenle, otel yöneticileri ve çalışanlarının, inovasyonu teşvik etmek, müşteri gereksinimlerini karşılamak, operasyonel kârlılık seviyelerini artırmak ve değer sağlamak için inovasyonu benimsemeleri gerekmektedir (Horng vd., 2016: 18).

Turizm sektöründeki hizmet inovasyonları ile ilgili başarısızlık kaynakları birden fazla olabilmektedir. Başarısızlığın olası nedenleri, otel yöneticilerinin pazar araştırması yapmadan kişisel bir fikir geliştirmeleri, inovatif hizmetin pazarda yanlış konumlandırılması veya potansiyel müşterilere yanlış şekilde iletilmesi olabilir. Belki fikir yenilikçi olabilir, ancak piyasa çok küçük veya maliyetler çok yüksek olabilir. Bu durumda finansal getiriler işletmeleri hayal kırıklığına uğratabilmektedir. Otel işletmeleri değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında birçok sorunla karşı karşıya gelmektedirler. Otel işletmeleri bu sorunları çözebilmek için inovatif hizmetler geliştirmek zorundadırlar. Bununla birlikte, inovatif hizmetlerin başarısızlık riski yüksektir ve aynı zamanda başarılı inovasyonların nasıl yaratılacağı bilgisi de sınırlıdır (Ottenbacher, 2007: 432).

2.7. İşletme Performansı ve Hizmet İnovasyon Performansı

İnovasyon ve pazar yönelimi arasındaki ilişki, işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarını tespit etmelerinin önemini vurgulamaktadır. Hizmet işletmeleri, müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek daha iyi bir piyasa yönelimine sahip olacak ve bu da işletme performansında iyileşme sağlayacaktır (Victorino vd., 2005: 558). Bu nedenle inovasyon performansı ile rekabet avantajı arasında olumlu bir ilişki olduğunu varsaymak makul olabilmektedir (Alegre ve Chiva, 2008: 316). Hizmet inovasyonu, bugünün iş ortamında firmaların piyasadaki performanslarını ve verimliliklerini artırabilecekleri, ayrıca rekabet avantajlarına katkıda bulunabilecek ek

bir aracı temsil etmektedir. Birçok firma, fiziksel ürünler yerine hizmete dayalı olarak rekabet etmeyi tercih etmektedir (Grawe vd., 2009: 283). İnovasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine yapılan çoğu ampirik çalışmada performans ile tek bir inovasyon türü arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanı sıra inovasyon ile ilgili yapılan araştırmaların öncelikli amacı yenilikçi organizasyonların özelliklerini belirlerken, her bir inovasyon türünün örgütün performansı üzerindeki etkisini ölçmek olmuştur (Damanpour vd., 2009: 656). İnovasyon literatürü, hizmet inovasyonu ile hizmet performansı arasında zorlu bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Hizmet inovasyonunun kendi başına bir amaç olmadığı iddia edilmektedir. Hizmet inovasyonunun değeri, finansal göstergelere ve piyasa pozisyonlarına bakılmaksızın hizmet performansına fayda sağlayan sonuçların kolaylaştırılması ve üretilmesini sağlıyor olmasıdır. Özellikle hizmet inovasyonunun hizmet performansına katkıda bulunmasının yolu mevcut müşterilere yeni faydalar sağlaması, mevcut hizmet değerlerinin aşamalı olarak eklenmesi yoluyla yeni pazarların oluşturulması veya yepyeni hizmet değerlerinin radikal olarak yaratılmasıdır. Başka bir deyişle, hizmet inovasyonu ister artımsal ister radikal olsun, finansal perspektifler açısından yeni hizmet karlılığına önemli ölçüde katkıda bulunabilmektedir. Bu nedenle, hizmet inovasyonu uygulanmalarının hizmet performansı üzerinde etkisi olmaktadır (Cheng ve Krumwiede, 2012: 488-489).

İnovasyon, örgütsel performansın en önemli belirleyicilerinden biridir (Nicolau ve Santa-María, 2013: 72). Hizmet inovasyon performansının değerlendirilmesinde bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Birincisi, hizmet inovasyonunun performansı, firmanın rakipleri ile karşılaştırıldığında müşterilerine üstün değer sunmayı sağlamalıdır. İkincisi ise hizmet inovasyonunun ürün inovasyonundan farklı olması ve performansının değerlendirmesinin de farklı olması durumudur (Salunke vd., 2013: 1086). Pazar odaklı hizmet firmaları öncelikle hizmet inovasyonu üretme eğilimindedir ve bu durum da firmaların hizmet performansının inovasyon ile arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine yol açmaktadır (Cheng ve Krumwiede, 2012: 487). Hizmet inovasyonu alanında yapılan çalışmalar, müşterileri, çalışanları, tedarikçileri ve ortakları inovasyon sürecine dâhil etmenin, inovasyon performansına faydalı olduğunu ve bu durumun hizmet inovasyonunun başarısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Yapılan araştırmalarda hizmet inovasyon performans sonuçlarını etkileyen etkileşimli ve ilişkiyel yönlere daha fazla vurgu yapılırken, yenilikçilik aracılığı ile firma

performansının nasıl elde edildiği ve sürdürüldüğü konularına daha az önem verilmiştir (Salunke vd., 2013: 1086). İnovasyonun performans ve verimlilik üzerinde merkezi bir rol oynadığı noktada, bir organizasyon kurmaya başlamak bile çoğu yöneticinin hayal ettiği kadar çok daha zordur. Müşterilere ve işletmeye gerçek bir değer sağlayacak inovasyon sürecini tek bir inovasyon türü ile tamamlamak ise son derece zordur (Holtzman, 2014: 26). Hizmet inovasyonu uygulamalarının başarısı, çalışanların bireysel katkılarından kaynaklanan inovasyon performansına bağlıdır (Hussain vd., 2016: 38). Yapılan çalışmalar inovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin karmaşık sonuçları olduğunu göstermektedir. İnovasyonun işletme performansı üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi vardır. Ayrıca inovasyon; işletmenin finansal, pazarlama ve üretim performansı üzerinde doğrudan olumlu etkisi olan bir aracı olarak hareket etmektedir. İnovasyon stratejisi örgütsel performansın temel göstergesidir (Rajapathirana ve Hui, 2018: 46).

Turizm sektöründeki inovasyonun doğasını belirlemek, diğer hizmet endüstrilerindeki yeniliklerle benzer ya da onlardan farklı özelliklerin aranmasını gerektirmekte, ancak aynı zamanda mevcutta bulunan daha genel modellerle de karşılaştırma yapılmasını gerektirmektedir (Decelle, 2004: 3). Karmaşık yapılı turizm sektöründe zincir otel işletmeleri ve bağımsız işletmeler, sürekli olarak kaliteyi ve itibarı arttırma, maliyetleri düşürme, satışları ve karları artırmanın yollarını ararken zorlanmaktadır. Bu zorluklar ise; otel işletmeleri arasındaki teknolojik rekabet, teknolojik yenilikler, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişikliklerden kaynaklanmaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206). Otel işletmelerindeki hizmet inovasyonları için ise en önemli başarı faktörleri, piyasa performansı ve finansal performans üzerinde güçlü bir etkisi olan piyasayı anlamak ve karşılık verebilmektir. Başarılı hizmet yenilikleri müşteriye yöneliktir. Bu nedenle, hizmet yeniliklerinde başarılı olmak için yöneticilerin öncelikle müşteri istek ve ihtiyaçlarını detaylı bir şekilde tespit etmesi gerekmektedir. Örneğin, bir otel çok güzel bir ortam ve yüksek hizmet kalitesi sunabilir; ancak hedeflenen müşteriler bu yenilikler için yüksek fiyatlar ödemek istemeyebilirler. Yenilikler geliştirilirken, yöneticiler sadece rakiplerin yenilik olarak ne yaptıklarına değil, aynı zamanda müşteri değerine, müşterilerin gerçekten ne istediğine odaklanmalıdırlar. Özellikle amaç satışları veya karlılığı arttırmak gibi finansal nitelikte ise pazara (müşteri istek ve ihtiyaçlarına) cevap vermek, aynı zamanda pazar çekiciliğini araştırmak anlamına gelmektedir. Otel yöneticileri, bir inovasyon

projesine başlamadan önce, inovasyon yapılacak pazar potansiyelini incelemelidirler (Ottenbacher, 2007: 445). Turizmdeki yeniliği analiz ederken ve ölçerken, fiili ve ölçülen yeniliği daha net bir şekilde ayırt etmek gerekir. Teorik bir çerçeve geliştirmek, kamu kaynakları ve modelleriyle ilgili belirli metodolojik sorunları ve bunlarla ilgili sınırlılıkları açıklığa kavuşturmak gerekmektedir (Camisón ve Monfort-Mir, 2012: 777).

2.8. Hizmet İnovasyonu ile İlgili Çalışmalara İlişkin Literatür Taraması

Yıllar geçtikçe akademik camia ile işletme sektörü arasındaki bağlantılar sayesinde, inovasyon araştırmalarına olan ilginin artması ile birlikte turizm de dahil olmak üzere hizmet sektörünün üretim sektörüne göre korunamayan bir çok yeniliğin yeri olması durumu muhtemeldir (Hjalager, 2002: 468). İnovasyon turizm sektörünün önemli bir parçası olmasına rağmen, literatürde yayınlanmış çok az araştırma vardır (Ottenbacher, 2007: 434). İnovasyon literatüründe, hizmet inovasyonu ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı ürün inovasyonu ile ilgili yapılan çalışmalara göre çok daha azdır. Bununla birlikte akademisyenler, hizmet inovasyon sürecinin karmaşıklığı ve anlaşılmasının zorluğuna rağmen hizmet inovasyonu ile ilgili çalışmalara önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Song vd., 2009: 590). Hizmet sektöründe inovasyon çıktılarının ölçülmesinin zorluğu belirgin olsa da, hizmet inovasyonun girdileri veya itici güçleriyle ilgili birçok akademik çalışma da yapılmıştır (Sipe ve Testa, 2009: 3). İnovasyon literatüründe öncelikle ürünlerde olmak üzere teknik inovasyonlara odaklanılmıştır. Bu durum özellikle pazarlama literatüründeki akademisyenler tarafından ele alınmaya başlamıştır. Pazarlama akademisyenleri teknik ve teknik olmayan inovasyon faaliyetlerinin firma performansı ve rekabet avantajı üzerindeki sinerjik etkisini incelemek gerektiğini vurgulamışlardır (Weerawardena ve Mavondo, 2011: 1222). Literatürde hizmet yönetimi, hizmet pazarlaması ve hizmet inovasyonu ile ilgili geniş bir bilgi ağı olmasına rağmen, hizmet inovasyon sürecini uygulama ve yönetme ile ilgili literatür sınırlıdır. Hizmet inovasyon yönetimi, inovasyon literatüründe en az anlaşılan konular arasında kalmıştır (Yen vd., 2012: 813-814). Turizm sektöründe hizmet inovasyonu ile ilgili çalışmalar yeni yeni çoğalmaktadır. İlgili literatürdeki mevcut çalışmalar yüksek performans elde edebilmek için hizmet inovasyonunun başarısını ve başarısızlığını araştırmıştır (Kitsios vd., 2013: 52).

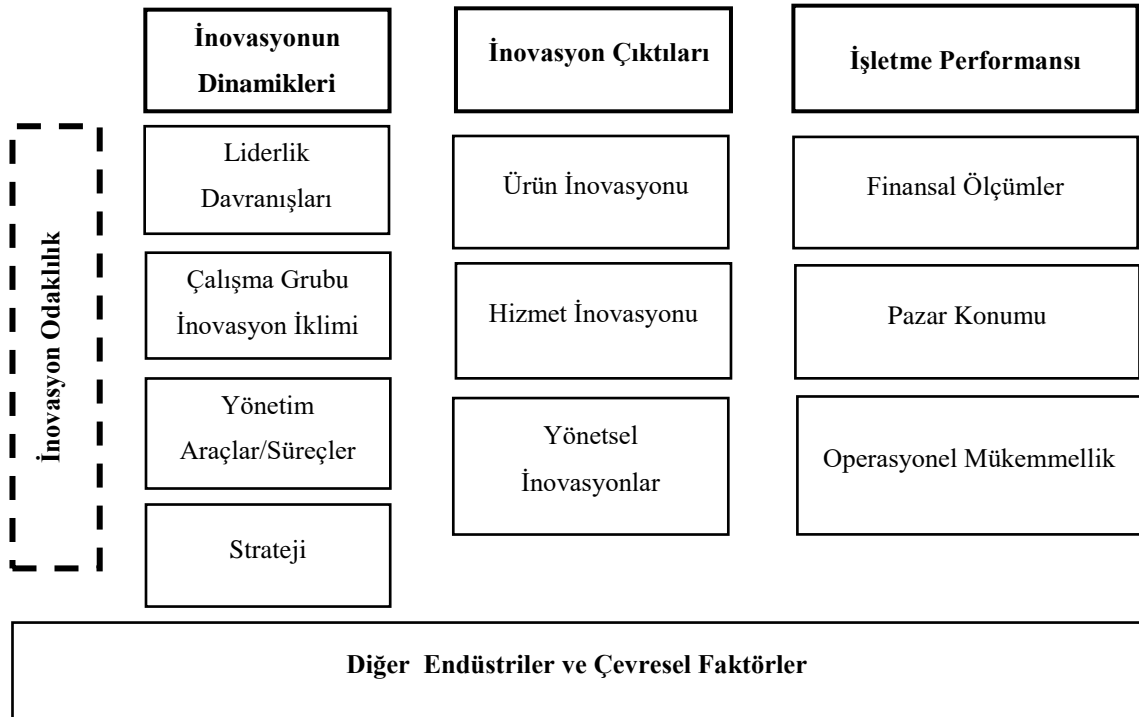
İnovasyon araştırmalarına yönelik akademik ilgi, hizmet sektöründe 1970'lerde başlamış, ancak bu yıllarda araştırmalar temel olarak teknolojik inovasyonlara odaklanmıştır. Araştırmacıların inovasyon süreçlerinde teknolojik olmayan unsurları göz önüne almaya başlamalarıyla birlikte teknolojik inovasyonlara verilen önem azalmıştır. 1990'lı yıllardan sonra ise hizmet inovasyonu çalışmalarına olan ilgi artış göstermiştir (Nieves vd., 2014: 65). Hizmet sektörü, genellikle geniş bir faaliyet alanını ve endüstriyi kapsayacak şekilde tanımlanmıştır. Ayrıca literatürde hizmet inovasyonunu etkileyen faktörleri destekleyecek çok sayıda çalışma vardır (Khuong ve Giang, 2014: 504). Hizmet inovasyonu ile ilgili mevcut literatür, hizmetlerin geliştirilmesini ve sunulmasını şekillendiren dinamik ve sürekli etkileşimler hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır (Orlikowski ve Scott, 2015: 4). Hizmet sektörünün küresel ve ulusal ekonomilere olan katkısının yanı sıra hizmet inovasyonunun örgütsel başarı için önemi de göz önüne alındığında, araştırmacılar ve uygulayıcılar için hizmet inovasyonu kavramını anlamak önemli bir hal almıştır (Randhawa vd., 2016: 93). Hizmet sektöründe inovasyonun tanımlanmasının zor olmasının yanı sıra (Vakulenko vd., 2019: 462), işletmelerin hizmet inovasyonu yolu ile rekabet avantajını arttırabileceği ve inovasyon yapmanın işletmelerin temel bir işlevi olduğu yönünde artan görüş, hizmet inovasyonunun stratejik önemini de ortaya koymaktadır (Yen vd., 2012: 815). Küresel hizmet endüstrisinde inovasyonu araştırma fırsatı var olmasına rağmen, turizm sektöründe hizmet inovasyonu uygulamaları konusunda son zamanlarda yayınlanan az sayıda akademik çalışma vardır. Ürün inovasyonu ile ilgili araştırmalar, hizmet inovasyonu ile ilgili teorilerin geliştirilmesine temel teşkil edebilir, ancak hizmet inovasyonu araştırmaları halen devam etmektedir. Böylelikle hizmet sektöründe yapılacak inovasyon araştırmalarının ilerleme şansı hala yüksektir (Sipe ve Testa, 2009: 2). İnovasyon konusundaki teorik ve ampirik literatürlerin çoğu imalat firmalarına odaklanmıştır. Hizmet sektöründeki inovasyon faaliyetlerini analiz etme konusundaki artan ilgiye rağmen turizm sektöründe yapılan yenilikler ile ilgili çalışmaların eksikliği de bulunmaktadır (López-Fernández vd., 2011: 144).

Turizm sektöründe inovasyon çalışmaları henüz başlangıç aşamasındadır. Bu sektörde yapılan az sayıdaki bilimsel çalışmanın arkasında çeşitli nedenler vardır. Bir turizm ürününün, çeşitli unsurların bir kombinasyonu olarak tanımlanması ampirik çalışmaları karmaşıklaştırmıştır. Aslında turizm ürünleri maddi ve/veya maddi olmayan unsurları içerebilir. Örneğin, oteller; restoranlar, eğlence firmaları, araç kiralama

firmaları, turizm rehberleri vb. gibi sayısız tedarikçinin kombinasyonundan herhangi biri olarak tanımlanabilir. Ayrıca, turizm sadece mal veya hizmet üretimi ile ilgili değildir. İnsanların bireysel olarak somut olmayan bir takım özellikleri vardır. Yerel halkın sosyolojik ve kültürel özellikleri ile turistlerin davranışları turizm deneyimini farklı şekillerde etkileyebilir (Carvalho ve Costa, 2011: 25). Akademik camia turizm işletmelerindeki birçok inovasyon türünden haberdar olmasına rağmen, bu inovasyonlar bu zamana kadar az sayıda bilimsel çalışmanın konusu olmuştur (Iorgulescu ve Răvar, 2013:514). Literatürde bilgi ve inovasyona dayalı kaynaklar var olmasına rağmen turizm sektöründeki inovasyona dayalı çalışmalar sınırlıdır (Nieves vd., 2014: 65). Hizmet inovasyonu literatürü, müşterileri yenilikçi olarak vurgulamakta ve pasif ürün/hizmet alıcılarından yeni hizmetlerin aktif ortak oluşturucularına olan yolculuğunu incelemektedir (Sarmah vd., 2017: 2650).

Turizm sektöründe inovasyonun ölçüm ve analizinin yetersiz oluşu, metodolojik kısıtlamalar ile de ilgilidir (Camisón ve Monfort-Mir, 2012: 777). Hizmet inovasyonu kavramı son yıllarda akademik çalışmalarda önem kazanmıştır ve inovasyon yönetiminde temel bir araştırma konusu haline gelmiştir. Hizmet sektörü, gayri safi yurt içi milli hasılanın oluşturulmasında büyük ölçüde katkı sağladığından bilimsel ilgi ürün inovasyonundan hizmet inovasyonuna doğru kaymaktadır. Bilimsel ilgi hizmet inovasyonuna kaymasına rağmen konaklama sektöründe hizmet inovasyonu ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıda kalmıştır (Kitsios vd., 2013: 51). Hizmet inovasyonu konusunda yapılan araştırmalar, hizmet inovasyon sürecinin nasıl kavramsallaştırıldığı, izole olmuş işletmelerde inovasyonun nasıl kullanıldığını açıklamak için harika bir platform oluştursa da, turizm sektöründeki firmalar için inovasyonu araştırmak ve süreçleri değerlendirmek amacıyla daha fazla akademik araştırmaya ihtiyaç vardır. Randhawa vd. (2016) gelecekteki araştırmalara katkı sağlamak için, otel işletmelerinde hizmet yeniliklerinin geliştirilmesi ve başlatılması amacıyla hizmet yeniliği uygulamaları hakkında çok işletmeli bir inceleme yapılması gerektiğini önermektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde , turizm sektöründe inovasyonun uygulanması ve yayılmasında yöneticilerin rolünün temel bir faktör olduğu açıktır. Yöneticilerin inovasyon algıları, otellerde inovasyonun ne derecede desteklendiğini veya destekleneceğini etkilemektedir (Iorgulescu ve Răvar, 2013: 516). Turizm sektöründeki hizmet inovasyonu ile ilgili araştırmaların çoğu ya vaka temellidir ya da öncelikle personelin özelliklerini anlamaya ve ayrıca turizm alanındaki inovasyon ve girişimcilik

çalışmalarına odaklanmaktadır (Randhawa vd., 2016: 94, Hertog vd., 2011: 1430). Turizm sektöründeki inovasyon araştırmalarının kapsamına ilişkin çerçeve Şekil 6' da verilmiştir.



Şekil 6. Turizm Sektöründeki İnovasyon Araştırmaları Çerçevesi (Sipe ve Testa, 2009: 3)

Şekil 6'da turizm sektöründeki inovasyon çıktılarının değerlendirilmesinde işletme performansının finansal ölçümler, pazar konumu ve operasyonel mükemmellik durumuna göre değerlendirildiği görülmektedir. İnovasyonun dinamikleri ise liderlik davranışları, örgütteki çalışma grubu ve inovasyon iklimi, yönetim, araçlar/süreçler ve stratejilerden oluşmaktadır (Sipe ve Testa, 2009: 3).

Bununla birlikte araştırmacılar ve uygulayıcılar, bilgi paylaşımının etkinliğini bütüncül bir bakış açısıyla incelememişler ve çok az deneysel araştırma, bilgi paylaşımını sağlayanlar süreçler ve firma inovasyon kabiliyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Lin, 2007: 316). İnovasyon araştırmalarında genellikle ürün ve hizmet inovasyonları arasında bir ayırım yapılmamıştır; hizmet sektöründeki kuruluşlar tarafından sunulan hizmetler, imalat sektöründeki kuruluşlar tarafından sunulan ürünlere benzer şekilde kavramsallaştırılmıştır (Damanpour vd., 2009: 654). Hizmetlerin küresel ekonomilerdeki artan önemi, hizmet sektöründeki inovasyonların araştırılması ve ölçülmesine olan ilgiyi arttırmıştır. Hizmetlerde yapılan inovasyonlar sadece yeni hizmet ve süreçleri değil, aynı zamanda hizmetlerin örgütlenmesi ve dağıtılmasında da

yeni uygulama arayışlarını beraberinde getirmiştir. Hizmet işletmeleri, yeni yönetim modelleri, hizmetlerin tanıtımı ve fiyatlandırmasında yapılan pazarlama yeniliklerinin sunumunda endüstriyel işletmelerden daha iyi performans göstermektedir (Camisón ve Monfort-Mir, 2012: 778-779).

Turizm sektöründe inovasyon, yüksek rekabet derecesiyle rekabet avantajı sağlamak için kilit bir kaynak olarak görülmektedir. İnovasyon literatüründe turizm sektörüne yeterince yer verilmemekte ve işletme yöneticileri tarafından da çok fazla ilgi görmemektedir. Bu durum sektör açısından olumsuz bir durumdur. Çünkü sektör genel olarak istihdamı artırma ve bireylerin topluma entegre edilmesine yardımcı olma açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Backman vd., 2017: 1592). Wallin ve Fuglsang (2017)' a göre hizmet inovasyonu çalışmalarının gelişimi ve önemi son 20 yılda ortaya çıkmıştır. Hizmet inovasyonu ile ilgili çalışmalarda hizmet(ler) daha geniş bir bakış açısı ve daha sistematik yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmasına rağmen bu durum hizmet inovasyonunun daha karmaşık bir yapı haline gelmesine sebep olmuştur (Wallin ve Fuglsang, 2017: 973-974). Ayrıca hizmet inovasyon literatürünün ve kavramsal çerçevelerinin çoğu inovasyon sürecine ve sonuçlarına odaklanmaktadır (Edvardsson vd., 2018: 934).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İNOVASYONUNUN İŞLETME PERFORMANSI VE TEKRAR ZİYARET ETME NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Tezin bu bölümünde araştırmanın iki temel amacı doğrultusunda iki farklı örneklem grubunun uygulama sonuçlarına yer verilmiştir. Anlam karmaşasını ortadan kaldırmak amacı ile iki gruba yapılan analizlere ve analiz bulgularına ayrı başlıklar altında yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İnovasyon, günümüz rekabet ortamında işletmelerin güçlü bir rekabet aracı olarak önemli rol oynamaktadır. Özellikle rekabetin şiddetli olduğu hizmet sektöründe, işletmelerin değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmeleri ve devamlılığı sağlayabilmeleri için işletmelerin hizmet inovasyon faaliyetlerine yönelmeleri kaçınılmaz bir hal almıştır. Hizmet işletmelerinde uygulanan inovasyon faaliyetleri, müşterilerin daha fazla değer beklentisi içinde olmalarından dolayı işletmelerin rekabet avantajı elde edebilme ve daha fazla müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri açısından ayrıca önemlidir. Sunulan hizmetin soyut olması ve üretimi ile tüketiminin eşzamanlı gerçekleşmesinden dolayı hizmet inovasyonu uygulamasının müşteri tarafından tam anlamı ile fark edilebilmesi de ayrı bir zorluk olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektöründe rekabetin önemli bir aracı olarak yer alan hizmet inovasyon uygulamalarının önemi yadsınamayacak kadar fazladır. Bununla birlikte inovasyon sürecinin uzun, maliyetli, riskli ve geri bildirim sürecinin belirsizliğinden dolayı birçok işletme inovasyonu benimsememe ve uygulamama noktasında ısrarcı davranmaktadırlar. İşletmelerin hizmet inovasyon uygulamalarının başarıya ulaşmasında etkili olan birden çok faktör yer almaktadır. Bu bağlamda öncelikle inovasyon yapılacak işletmede bir inovasyon kültürünün oluşması veya oluşturulması önem arz etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların bu süreçteki rolü büyüktür. Müşterinin hızla değişen istek ve ihtiyaçlarına hizmet inovasyonu aracılığı ile cevap verebilmek o işletmeyi rakip işletmelerden bir adım önde tutabilecektir. İnovasyon rekabet avantajı elde etme noktasında önemli bir araçtır fakat burada önemli olan inovasyon başarısının

devamlılığının sağlanması ve işletmede bir inovasyon kültürünün oluşturulmasıdır. Hizmet işletmelerinin inovasyon sürecini etkileyen ve bu sürece dahil olan birden fazla faktör vardır.

Bu araştırmanın temel amacı; konaklama işletmelerinde hizmet inovasyonunun otel yöneticileri ve müşteriler açısından çeşitli değişkenlere göre incelenmesidir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda iki alt amacı bulunmaktadır. Bu alt amaçlar;

1. Otel işletmelerinde işletme performansının ölçülmesinde hizmet inovasyonunun önemini belirlemek, hizmet inovasyonunun; pazar türbülansı, teknolojik türbülans, hükümet düzenlemeleri, yöneticilerin inovatif hizmet davranışları ve hizmet inovasyon performansı ile arasındaki ilişkiyi ölçmek.

2. Hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi ve tekrar ziyaret etme niyeti üzerindeki etkisini ölçmek.

Araştırma amaçları doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Otel işletmelerinde hizmet inovasyonu yöneticiler ve müşteriler açısından hangi değişkenlere göre değerlendirilmelidir?
2. Çevresel faktörler işletmelerin hizmet inovasyon faaliyetlerini etkilemekte midir?
3. Otellerde uygulanan hizmet inovasyonları yöneticilerin inovatif hizmet davranışlarını etkilemekte midir?
4. Otellerin hizmet inovasyon performansları işletme performansını etkilemekte midir?
5. Otellerde uygulanan hizmet inovasyonu müşterilerin hizmet deneyimlerini etkilemekte midir?
6. Müşterilerin hizmet deneyimleri tekrar ziyaret etme niyetlerini etkilemekte midir?

Araştırmanın amacı doğrultusunda iki farklı uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci uygulaması Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri, ikinci uygulaması ise Antalya'da faaliyet gösteren tema park konseptli bir otel işletmesinin müşterileri ile yapılmıştır. Çalışmanın iki ayrı gruba uygulanmış

olmasındaki temel amaç hizmet inovasyonu uygulamalarının çalışanlar ve müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiğini tespit edebilmektir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda inovasyonla ilgili çok sayıda çalışmanın yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yapılan literatür taraması sonucunda hizmet inovasyonuna ilişkin yabancı literatürde çok sayıda çalışmanın yer aldığı, fakat yerli literatürde ise hizmet inovasyonu ile ilgili çalışmaların az sayıda olduğu görülmüştür. İnovasyonla ilgili yapılan çalışmalarda genellikle inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İşletme performansı, finansal ve finansal olmayan çıktılara göre değerlendirilebilmektedir. Fakat yapılan çalışmalarda ölçülmesi daha kolay olduğu için genellikle inovasyonun finansal performans üzerindeki etkisinin ele alındığı görülmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde inovasyon ve performans arasındaki ilişkinin sadece finansal göstergelere göre ölçülüyor olması, hizmet inovasyon sürecinde çalışanların önemli bir rolü olmasına rağmen yapılan çalışmalarda bu konuya değinilmemiş olması bu çalışmanın literatüre sağlayacağı katkı açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte hizmet inovasyonu ile ilgili çalışmaların daha çok çalışanlar ve yöneticiler bağlamında yürütülmüş olması müşteriler bazında değerlendirilmeye alınmamış olması da çalışmayı diğer çalışmalardan ayırt eden önemli bir unsurdur. Hizmet inovasyonu ile performans çıktılarının değerlendirilmesi önemli bir unsurken bu süreçte inovasyonun müşteriler tarafından algılanıp algılanmadığı, beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verip vermediğinin de değerlendirilebilmesi önemli bir unsurdur.

Araştırmanın iki temel amacı kapsamında her bir uygulamaya (yöneticilere ve müşterilere yönelik uygulamalar) ilişkin bulgulara alt başlıklarda detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Öncelikle yöneticilere ilişkin uygulama verileri ve bulguları, daha sonra ise müşteri uygulamasının verileri ve bulguları değerlendirilmiştir.

3.2. Yönetici Uygulamasının Kapsamı ve Örneklemi

Ülkemiz turizm sektörü açısından önemli büyüklükte kültürel zenginliklere sahiptir. Ülkemizde faaliyet gösteren otel işletmeleri de yerli ve yabancı müşterilerin sıklıkla tercih ettiği noktalar arasında yer almaktadır. Türkiye'nin her bir bölgesinde farklı turizm olanakları ve konaklama imkanları müşterilere sunulmaktadır. Bununla

birlikte özellikle Akdeniz bölgesi ve Antalya şehri turizm sektörünün önde gelen destinasyonlarındandır. Araştırmanın yöneticilere yönelik alt amacı doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri araştırmaya dahil edilmiştir. Öncelikle otel yöneticilerine yönelik yapılan uygulamanın verilerinin online platformda toplanmış olması uygulamanın ülke geneline yayılmasını sağlamıştır. Yönetici uygulamasının evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda örneklem ise 01.05.2020 ile 29.06.2020 tarihleri arasında araştırmaya gönüllü olarak katılan 594 otel yöneticisinden oluşmaktadır. Yöneticilerden veriler online platformlarda toplanmıştır. Veri toplama sürecinde birçok dernek yöneticisi ve üyesinden destek alınmıştır. Verilerin toplandığı online platformlardan biri iş dünyasındaki kişilerin diğer kişilerle iletişim kurmasını ve bilgi alışverişi yapmasını amaçlayan profesyonel sosyal iş ağı ve sosyal paylaşım platformu olan LinkedIn olmuştur. Bu süreçte birçok LinkedIn üyesi anket linkini üyesi oldukları Whatsapp grupları ve LinkedIn sayfalarında paylaşarak ankete katılım sağlanmasına destek olmuşlardır. Ayrıca Uluslararası Otelciler Derneği yöneticilerinin yardımı ile derneğin web sitesinde çalışma hakkında bir açıklama yapılarak, anket linki web sayfasında paylaşılmış ve ankete katılımın sağlanmasına destek olunmuştur. Yöneticilere yönelik anket verilerinden 489 tanesi analizlere dahil edilmiştir. Araştırma örnekleminin kapsamına girmeyen, 4 yıldızlı otel yöneticilerine ait olan 105 anket ise değerlendirmeye alınmamıştır.

3.3. Yönetici Uygulamasının Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden online anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları hazırlanırken yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış ve daha önce yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir. Yabancı literatürden alınan anket soruları İngilizce’den Türkçe’ye ve tekrar Türkçe’den İngilizce’ye çevrilerek soruların anlaşılabilir olması bakımından otelcilik sektöründe çalışan kişilerden de yardım alınarak son halini almıştır. Dizilişi ve anlaşılır olması bakımından anket formu tekrar tekrar gözden geçirildikten sonra uygulamaya konulmuştur.

Yöneticilere uygulanmış olan anket formu iki bölümden ve 39 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin demografik bilgileri ve çalıştıkları otelle ilgili bilgileri tespit etmeye yönelik 12 madde yer almaktadır. Yöneticilere uygulanan anketin ikinci bölümünde sırasıyla ilk 4 madde pazar türbülansı, 3 madde teknolojik türbülans,

3 madde hükümet düzenlemeleri, 5 madde hizmet inovasyonu, 4 madde çalışanların inovatif hizmet davranışları, 4 madde hizmet inovasyon performansı ve son 4 madde de işletme performansını ölçmeye yöneliktir.

Anket formunda katılım ifadelerinin cevaplandırılmasında 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kullanılmıştır. Tablo 2’de otel yöneticileri için hazırlanan anket formunda kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2. Yönetici Uygulamasında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler

<i>Boyutlar</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Yazar (Yıl)</i>	<i>Yayın</i>
<i>Pazar Türbülansı</i>	4	Senbeto ve Hon, (2020)	Service Industries Journal
<i>Teknolojik Türbülans</i>	3	Martin vd., (2020)	Journal of Business Research
<i>Hükümet Düzenlemeleri</i>	3	Vladimirov ve Williams, (2018)	Tourism Management Perspectives
<i>Hizmet İnovasyonu</i>	5	Senbeto ve Hon, (2020)	Service Industries Journal
<i>İnovatif Hizmet Davranışı</i>	4	Jung ve Yoon, (2018)	Tourism Management
<i>Hizmet İnovasyon Performansı</i>	4	Huang, (2014)	Service Business
<i>İşletme Performansı</i>	4	Tsai ve Yang, (2013)	Industrial Marketing Management

Pazar Türbülansı Ölçeği: Pazar türbülans ölçeği Senbeto ve Hon (2020)’nin turizm sektöründe pazar türbülansı ve belirsizliğin boyutunu ölçmek için Jaworski ve Kohli (1993)’den uyarladıkları 4 maddeden oluşmaktadır. Senbeto ve Hon’un çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Teknolojik Türbülans Ölçeği: Teknolojik türbülans ölçeği Martin vd., (2020)’nin Jaworski ve Kohli (1993)’den uyarladıkları 3 maddeden oluşmaktadır. Martin vd., (2020)’nin çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,96 olarak hesaplanmıştır.

Hükümet Düzenlemeleri Ölçeği: Hükümet düzenlemeleri ölçeği, Vladimirov ve Williams (2018)’in otellerde inovasyon ve performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada kullandıkları 3 maddeden oluşan bir ölçektir. Vladimirov ve Williams (2018)’in çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır.

Hizmet İnovasyonu Ölçeği: Hizmet inovasyon ölçeği, Senbeto ve Hon (2020)'un organizasyonlarda hizmet inovasyonunu ölçmek için Grawe vd., (2009)'den uyarladıkları 5 maddeden oluşmaktadır. Senbeto ve Hon (2020)'un çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,90 olarak ölçülmüştür.

İnovatif Hizmet Davranışı Ölçeği: İnovatif hizmet davranış ölçeği, Jung ve Yoon (2018)'un turizm sektöründe çalışanların inovatif hizmet davranışlarına yönelik olarak yapmış oldukları, Scott and Bruce (1994) ve Janssen (2000)' den uyarladıkları 4 maddeden oluşan bir ölçektir. Jung ve Yoon (2018)'un çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,85 olarak ölçülmüştür.

Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği: Hizmet inovasyon performansı ölçeği, Huang (2014)'in Menor and Roth (2007)'den uyarladığı, firmanın inovasyon performansını ölçmeye yönelik hazırlanmış 4 maddeden oluşan bir ölçektir. Huang (2014)'in çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır.

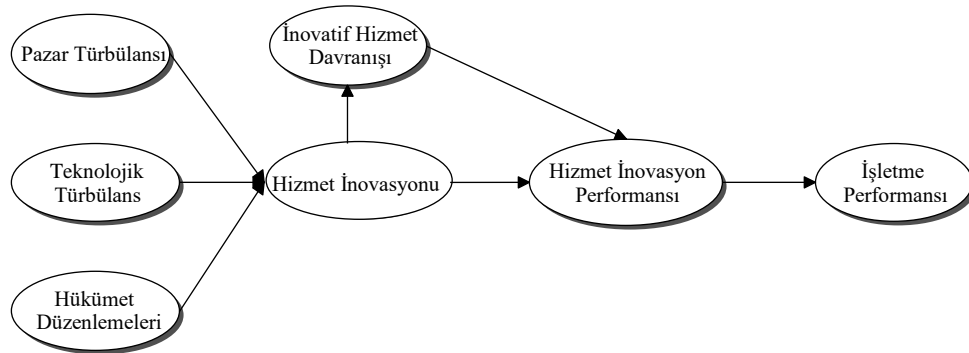
İşletme Performansı Ölçeği: İşletme performansı ölçeği, Tsai ve Yang (2013)'in işletme performansını finansal performans, pazarlama performansı ve küresel performansa göre ölçtüğü, Hult vd., (2004), Tang vd., (2008), Zahra ve Gravis (2000)'in çalışmalarından uyarladığı 4 maddeden oluşmaktadır. Tsai ve Yang, (2013)'in çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Yönetici Uygulamasının Modeli ve Hipotezleri

Bu başlık altında birinci alt araştırma amacı doğrultusunda hazırlanan araştırma modelini test etmek amacı ile yapısal modele ve araştırma hipotezlerine yer verilmiştir.

Araştırma modelinin oluşturulmasında yapılan literatür incelemeleri sonucunda Vladimirov ve Williams (2018), Senbeto ve Hon (2020), Martin vd., (2020), Huang (2014), Tsai ve Yang (2013)'ün çalışmalarından yararlanılmıştır. Araştırmanın modeli hizmet inovasyonunu etkileyen çevresel faktörler, (pazar turbülansı, teknolojik turbülans, hükümet düzenlemeleri) hizmet inovasyonu, inovatif hizmet davranışı, hizmet inovasyon performansı ve işletme performansı değişkenlerinden oluşmaktadır. Otel işletmelerinde hizmet inovasyonu uygulamalarını etkileyen çevresel faktörlerin çalışanların inovatif hizmet davranışları, hizmet inovasyon performansı ve işletme

performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik model ve hipotezler Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Yöneticilere Uygulanan Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda test edilmek istenen hipotezler ve hipotezlerin kurulmasına ilişkin dayanakları ise aşağıdaki gibidir;

Turizm sektörü, çok çeşitli sosyal ve ekonomik alanlarda önemli büyüme ve hızlı teknolojik gelişimler yaşamaya devam etse de ticari savaşlar, riskler, belirsizlikler, türbülanslar ve krizler endüstrinin büyümesini etkilemektedir (Senbeto ve Hon, 2020: 1120). Ojha vd., (2020)’e göre çevre istikrarlı olmadığında dinamik yetenekler, firmaların kaynaklarını yenilemeleri ve değişen dış çevreyle uyum sağlamaları için birincil araç haline gelir (Ojha vd., 2020: 2). Pazarla ilgili yetenekler ve pazar türbülansı hizmet inovasyon faaliyetleri ile uğraşan firmaların yeni ürün/hizmet performanslarını etkilemektedir (Chen vd., 2016: 59). Pazar türbülansının yoğun olduğu ortamlarda firmaların inovatifliği, gelişen pazar ihtiyaçlarını karşılamak için özellikle önemlidir (Santos-Vijande ve A’lvarez Gonza’lez, 2007: 519). Literatürdeki bu bilgilerden hareketle pazar türbülansının hizmet inovasyonunu olumlu yönde etkilemesi düşünülmektedir ve H_1 hipotezi kurulmuştur.

H_1 : Pazar türbülansının hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İşletmenin pazar odaklı faaliyetlerde bulunması sonucunda alıcının finansal getirilerden memnun olması durumu, alıcının çevrede yaşadığı teknolojik türbülans düzeyine bağlıdır. Başka bir deyişle, alıcının pazar odaklı tedarikçilerle çalışma ilişkisinde performansını ne ölçüde artırabileceği teknolojik türbülans koşullarına bağlıdır. Bununla birlikte taraflar arasındaki yakın ilişkiler, teknolojik türbülanstaki inovasyona karşı kayıtsızlık ve direnci de doğurabilir. Teknolojik türbülans ne kadar

yoğunsa bu tür kayıtsızlık ve inovasyon eksikliğinin etkileri de o kadar olumsuz olabilmektedir (Terawatanavong vd., 2011: 912). Teknolojik türbülans, firmaların operasyonları için bir tehdit olarak görülebilir. Çünkü bu durum, nihayetinde firmaların performansını düşürmeye katkıda bulunan istikrarsız ortamlar da yaratabilmektedir (Martin vd., 2020: 26). Hizmetler ve hizmet sağlama süreçleri kolaylıkla geçerliliğini yitirebilir, bu nedenle firmalar yeni ürün ve hizmetlerin güncelliğini yitirme tehditini azaltmak için sürekli olarak yeni teknolojiyi entegre etmelidirler (Ojha vd., 2020: 5). Teknolojik türbülansın hizmet inovasyonu üzerinde etkisinin olabileceğinden hareketle H₂ hipotezi kurulmuştur.

H₂: Teknolojik türbülansın hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Değişme istekliliği, değişme kapasitesi ve değişme fırsatı önemli unsurlar arasında yer aldığından teknolojik değişiklikleri teşvik etmek için gerekli olan bu unsurları destekleyen koşulları oluşturmak için hükümet politikaları uygulamaya konulmalıdır (Patanakul ve Pinto, 2014: 99). Hükümet, doğrudan veya dolaylı olarak farklı politika araçları aracılığıyla inovasyonu geliştirmeye destek sağlar (Moon ve Bretschneider, 1997: 61). Finansmana erişim sağlanması açısından turizm sektöründe ağ kurma, eğitim sistemleri, fikri mülkiyetin korunması, alt yapı tesisleri vb. politika müdahaleleri için önemli bir kapsam olmasına rağmen turizmin ulusal inovasyon politikasına ne ölçüde dahil edildiği konusunda çok az araştırma vardır (Vladimirov ve Williams, 2018: 169). Sonuç olarak, hükümetin araştırma, teknoloji transferi ve ticarileştirmenin doğrudan finansmanı yoluyla temel bilim ve teknoloji gelişimini ilerletmede ve inovasyonun yayılmasını desteklemede aktif bir rol oynaması gerektiği tartışılmaktadır (Moon ve Bretschneider, 1997: 57). Hükümet düzenlemelerinin inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olabileceği düşünülerek H₃ hipotezi oluşturulmuştur.

H₃: Hükümet düzenlemelerinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hizmet inovasyonu, hizmet işletmelerinin yeni pazarları ve gelecekteki gelişmeleri yakından takip edebilmeleri ve devamlılığı sağlayabilmeleri için oldukça önemlidir (Senbeto ve Hon, 2020: 1123). Hizmet işletmelerinde rekabetin önemli bir faktörü olarak insan gücü yer almaktadır. Hizmet faaliyetlerinde insan faktörünün

önemi, çalışanların sunulan hizmetin niteliğini ve özelliklerini belirleme kabiliyeti ile ilişkilidir. Eğitim ve öğretim faaliyetleri hizmet işletmelerinin teknolojik becerilerini geliştirmelerinin ve yükseltmelerinin bir yolu olarak kabul edilmektedir (Orfila-Sintes vd., 2005: 853). Otelcilik sektörü emek yoğun olarak kabul edilebildiğinden, çalışanların inovasyon sürecine katılımına özel ilgi gösterilmelidir. Dolayısıyla çalışan katılımının bir oteldeki inovasyon faaliyetlerini aktif olarak teşvik ettiği söylenebilir (Grissmann vd., 2013: 11). İşletmelerde uygulanan inovatif hizmet faaliyetlerinin inovatif hizmet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olabileceğinden hareketle H_4 hipotezi kurulmuştur.

H_4 : Hizmet inovasyonunun inovatif hizmet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Chen vd., (2015)'e göre hizmet inovasyonu uygulamaları işletme performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Chen vd., 2016: 58). İnovasyon ve performans arasındaki ilişki üzerine yapılan çoğu ampirik çalışmada performans ile tek bir inovasyon türü arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanı sıra inovasyon ile ilgili yapılan araştırmaların öncelikli amacı yenilikçi organizasyonların özelliklerini belirlerken her bir inovasyon türünün örgütün performansı üzerindeki etkisini ölçmek olmuştur (Damanpour vd., 2009: 656). İnovasyon literatürü, hizmet inovasyonu ile hizmet performansı arasında zorlu bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Hizmet inovasyonunun kendi başına bir amaç olmadığı iddia edilmektedir. Hizmet inovasyonunun değeri, finansal göstergelere ve piyasa pozisyonlarına bakılmaksızın hizmet performansına fayda sağlayan sonuçların kolaylaştırılması ve üretilmesini sağlıyor olmasıdır. Özellikle hizmet inovasyonunun hizmet performansına katkıda bulunmasının yolu mevcut müşterilere yeni faydalar sağlaması, mevcut hizmet değerlerinin aşamalı olarak eklenmesi yoluyla yeni pazarların oluşturulması veya yepyeni hizmet değerlerinin radikal olarak yaratılmasıdır. Başka bir deyişle hizmet inovasyonu ister artımsal ister radikal olsun finansal perspektifler açısından yeni hizmet karlılığına önemli ölçüde katkıda bulunabilmektedir. Bu nedenle, hizmet inovasyonu uygulamalarının hizmet performansı üzerinde etkisi olmaktadır (Cheng ve Krumwiede, 2012: 488-489). İşletmelerde uygulanan hizmet inovasyonu faaliyetlerinin hizmet inovasyon performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olabileceğinden hareketle H_5 hipotezi kurulmuştur.

H₅: Hizmet inovasyonunun hizmet inovasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bir kurumun hizmet performansına katkı sağlayan inovasyon sürecine müşterileri, çalışanları ve ortakları dahil etmek inovasyonun hizmet performansına olan katkısını olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle üst yönetimin çalışanlarını motive ederek, bilgi paylaşımında bulunarak ve ayrıca rekabet avantajı elde edebilmek için inovasyon sürecinde uyumlu bir ekip kültürü oluşturması önemlidir (Hussain vd., 2016: 37). Hizmet sektöründe çalışan kişilerin inovasyon hakkındaki bilgi ve beceri düzeyleri, bir firmanın hizmet inovasyon performansının temelini oluşturmaktadır. Bu durumda firmanın çalışanları için vermiş olduğu eğitim hizmetleri hizmet inovasyonunda başarı sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Chen, 2017: 475). İnovasyon sürecinde önemli bir rolü olan yöneticilerin inovatif hizmet davranışlarının hizmet inovasyon performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olabileceğinden hareketle H₆ hipotezi kurulmuştur.

H₆: İnovatif hizmet davranışının hizmet inovasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İşletmeye özgü yenilikçi varlıklara veya yeteneklere sahip hizmet tabanlı işletmelerin performanslarını olumlu yönde etkileyen inovatif hizmetlerle ilgili bilgileri biriktirme olasılığı daha yüksektir. Oldukça değişken ve rekabetçi bir pazarda faaliyet gösteren firmaların üstün bir performans sağlamak ve bu performansı sürdürmek için inovatif hizmetleri benimsemesi muhtemeldir (Chen vd., 2016: 58). Hizmet işletmelerinde inovasyonun performans üzerindeki etkisi, hizmetlerin soyut olma özelliği, bozulabilir yapısı, ürünlerden ayrılmaz oluşları ve heterojen yapıda olmaları nedeniyle ürün inovasyonlarının işletme performansı üzerindeki etkisinden daha karmaşık yapılı ve farklıdır. Son yıllarda inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların sayısı artmıştır. Araştırmacılar, işletme performansını analiz etmek için finansal ve finansal olmayan göstergeler kullanmaktadırlar (Rajapathirana ve Hui, 2018: 48). Yapılan çalışmalar inovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin karmaşık sonuçları olduğunu göstermektedir. İnovasyonun işletme performansı üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi vardır. Ayrıca inovasyon; işletmenin finansal, pazarlama ve üretim performansı üzerinde doğrudan olumlu etkisi olan bir aracı olarak hareket etmektedir. İnovasyon stratejisi örgütsel performansın temel göstergesidir (Rajapathirana ve Hui, 2018: 46). İşletme

performansının ölçümünde kullanılan birden fazla ölçüm aracı olmasına rağmen hizmet inovasyon performansının da işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olabileceği düşünülerek H₇ hipotezi kurulmuştur.

H₇: Hizmet inovasyon performansının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.4.1. Yöneticilere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Bu başlık altında öncelikle araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik bulgulara ve çalışmış oldukları otellere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 3'te yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %75,3'lük oranla erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Kadın</i>	121	24,7
<i>Erkek</i>	368	75,3
<i>Toplam</i>	489	100,0

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 4'te verilmiştir. Yöneticilerin %56,4 lük bir kısmının lisans mezuniyetine sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden sadece 3 kişinin ortaokul düzeyinde bir mezuniyet derecesine sahip olduğu, bununla birlikte yöneticilerin mezuniyet derecelerinin çoğunlukla lisans, önlisans ve lisansüstü düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Ortaokul</i>	3	,6
<i>Lise</i>	54	11,0
<i>Önlisans</i>	82	16,8
<i>Lisans</i>	276	56,4
<i>Lisansüstü</i>	74	15,1
<i>Toplam</i>	489	100,0

Otel yöneticilerinin çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımını gösteren bilgilere tablo 5'te yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışmış oldukları pozisyonlara göre dağılımlarına bakıldığında en fazla katılımın %19,2 ile

satış/pazarlama müdürlerinden en az katılımın ise %1,8 ile gece müdürlerinden olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Yöneticilerin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımları

<i>Oteldeki Pozisyon</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Genel Müdür</i>	86	17,6
<i>Genel Müdür Yardımcısı</i>	23	4,7
<i>Satış/Pazarlama Müdürü</i>	94	19,2
<i>Muhasebe/Finans Müdürü</i>	27	5,5
<i>Gece Müdürü</i>	9	1,8
<i>Ön Büro Müdürü</i>	24	4,9
<i>Animasyon Müdürü</i>	12	2,5
<i>İnsan Kaynakları Müdürü</i>	58	11,9
<i>Kat Hizmetleri Müdürü</i>	15	3,1
<i>Yiyecek & İçecek (F&B) Müdürü</i>	51	10,4
<i>Kalite Müdürü</i>	25	5,1
<i>Diğer</i>	65	13,3
Toplam	489	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışmış oldukları otellerin sahiplik durumlarına göre frekans dağılımları tablo 6'da verilmiştir. %36,6 ile en fazla katılım uluslararası zincir/grup otellerinde çalışan yöneticilerden en az katılım ise %29,2 lik oran ile bağımsız otellerde çalışan yöneticilerden olmuştur.

Tablo 6. Sahiplik Durumuna Göre Otellerin Dağılımı

<i>Otelin Sahiplik Durumu</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Bağımsız Otel</i>	143	29,2
<i>Ulusal/Zincir Grup Otel</i>	167	34,2
<i>Uluslararası Zincir/Grup Otel</i>	179	36,6
Toplam	489	100,0

Yöneticilerin çalışmış oldukları otellerin tipine göre dağılımına ilişkin yüzdeler Tablo 7'de verilmiştir. Yönetici katılımının en fazla sağlandığı otel tipi %52,6 ile resort otellerden olduğu görülmektedir. Şehir otellerinden katılım yüzdesi ise %32,5 tir.

Tablo 7. Otel Tiplerine Göre Dağılım

<i>Otel Tipi</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Şehir Oteli</i>	159	32,5
<i>Kıyı Oteli</i>	56	11,5
<i>Kongre Oteli</i>	13	2,7
<i>Resort Otel</i>	257	52,6
<i>Termal Otel</i>	2	,4
<i>Diğer</i>	2	,4
Toplam	489	100,0

Yöneticilerin çalışmakta oldukları otelin çalışan sayısına ilişkin bulgular Tablo 8'de verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %52,6'lık kısmının çalışan sayısının

100-500 kişi arasında yer alan otellerde çalıştıkları görülmektedir. 100'den az çalışan sayısına sahip otellerde çalışan yönetici oranı ise %9,6 dır.

Tablo 8. Otelin Çalışan Sayısına Göre Dağılım

<i>Otelin Çalışan Sayısı</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>100'den az</i>	47	9,6
<i>100-500 arası</i>	257	52,6
<i>501-1000 arası</i>	115	23,5
<i>1001 ve üzeri</i>	70	14,3
Toplam	489	100,0

Tablo 9'da araştırmaya katılan yöneticilerin çalışmış oldukları otelin bulunduğu bölgeye ilişkin frekans bilgilerine yer verilmiştir. Yöneticilerin %57,3 ü Akdeniz bölgesindeki otellerde çalışmakta oldukları görülmektedir. Akdeniz bölgesindeki katılım oranının yüksek olmasında Türkiye'deki otellerin büyük çoğunluğunun Akdeniz bölgesinde toplanmış olmasının etkisi vardır.

Tablo 9. Yöneticilerin Çalıştığı Otellerin Bulunduğu Bölgeye Göre Dağılımı

<i>Otelin Bulunduğu Bölge</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Akdeniz</i>	280	57,3
<i>İç Anadolu</i>	23	4,7
<i>Ege</i>	54	11,0
<i>Marmara</i>	115	23,5
<i>Karadeniz</i>	10	2,0
<i>Güneydoğu Anadolu</i>	6	1,2
<i>Doğu Anadolu</i>	1	,2
Toplam	489	100,0

3.4.2. Yönetici Uygulaması Analiz Bulguları

Araştırmanın bu başlığı altında otel yöneticilerinden toplanan verilere ilişkin analiz bulguları ve yapısal eşitlik modellemesi analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Hair vd., (2019)'a göre güvenilirlik, bir değişken veya değişkenler kümesinde ölçülmesi amaçlanan şeyin tutarlılık derecesidir. Birden fazla ölçüm yapılırsa, güvenilir ölçümlerin tümü değerleri bakımından tutarlı olacaktır (Hair vd., 2019a: 3). Yöneticilere uygulanan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Boyutların iç tutarlılık (α) değerlerine bakıldığında tüm boyutların güvenilirlik derecelerinin 0,70 in üzerinde olduğu görülmektedir. (Hair vd., 2019b: 161)'e göre genel olarak ölçeğin α değeri ,70 ve üzerinde ise güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Pazar türbülansı boyutuna ait güvenilirlik analizinde PT1 ve PT2 maddelerinin güvenilirliği düşürdüğü ve bu iki madde çıkarılırsa güvenilirliğin artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar türbülansı boyutunun PT1 ve PT2 maddeleri çıkartılmıştır.

Tablo 10. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları

Ölçek Boyutları	Maddeler	Cronbach Alpha (α)	\bar{X}	SD
Genel Ortalama = 3,74				
Pazar Türbülansı	1. Otel işletmeciliği sektörü hızla değişmektedir.	,746	4,07	0,907
	2. Önümüzdeki yıllarda otel işletmeciliğinin nerede olacağını tahmin etmek zor olabilir.		3,55	1,01
	3.Otelimizin pazarla ilgili belirsizlikleri azaltabileceğine inanıyorum.		3,46	0,936
	4. Otelimizin pazarla ilgili belirsizlikler karşısında etkin olabileceğine inanıyorum.		3,88	0,871
Genel Ortalama = 4,21				
Teknolojik Türbülans	1.Sektördeki teknoloji hızla değişmektedir.	,847	4,25	0,760
	2.Teknolojik değişimler sektörde büyük fırsatlar sunmaktadır.		4,21	0,758
	3.Sektördeki teknolojik atılımlar sayesinde çok sayıda yeni hizmet fikri ortaya çıkmaktadır.		4,18	0,741
Genel Ortalama =2,95				
Hükümet Düzenlemeleri	1.Yetkililer; turist güvenliği, vize şartlarının hafifletilmesi vb. konularda yerel altyapıyı düzenli olarak iyileştirerek turizm sektörüne öncelik vermektedir.	,781	3,32	1,021
	2.Kamu kurumları turizm sektörüne verdikleri desteği sürekli geliştirmektedir.		2,87	1,015
	3. Yetkililer genellikle denetimler, vergi ve KDV kurallarını vb. basitleştirerek oteldeki yasal gereklilikleri hafifletmek için önlemler almaktadırlar.		2,65	1,041
Genel Ortalama= 4,13				
Hizmet İnovasyonu	1.Otelimizde inovasyona yönelik uygulamalar kolaylıkla kabul edilmektedir.	,898	3,96	0,861
	2.Otelimizin üst yönetimi hizmet inovasyonuna özel olarak önem vermektedir.		4,04	0,895
	3.Otelimizde, misafirlerimize daha iyi hizmet verebilmek için sürekli yeni yollar aranmaktadır.		4,30	0,844
	4.Otelimiz, misafirlerimizin özel ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut hizmetlerinde değişiklik yapmaktadır.		4,18	0,815
	5. Otelimiz tarafından yeni hizmet önerileri sunulmaktadır.		4,16	0,843
Genel Ortalama =4,22				
İnovatif Hizmet Davranışı	1. Misafirlerimiz için yeni hizmet fikirleri ararım.	,842	4,40	0,640
	2. Misafirlerimiz için yaratıcı fikirler üretirim.		4,30	0,669
	3. Yeni hizmet fikirlerini uygulamak için gerekli olan fonları araştırırım.		3,94	0,856
	4. Yeni fikirleri uygulamak için gerekli planlamaları yaparım.		4,25	0,620
Genel Ortalama =3,80				
Hizmet İnovasyon Performansı	1.Misafirlerimizin ihtiyaçlarını karşılayan hizmet inovasyon yüzdemiz rakiplerimize göre daha yüksektir.	,946	3,82	0,895
	2.Hizmet inovasyonu uygulamalarımızın başarı oranı rakiplerimize göre daha yüksektir.		3,83	0,890
	3.Otelimiz hizmet inovasyonunu uygulayarak, kurumsal kar hedeflerine ulaşmada rakiplerimize göre daha başarılıdır.		3,78	0,875
	4. Otelimizin hizmet inovasyon performansı genel olarak rakiplerimize göre daha yüksektir.		3,80	0,908

<i>Genel Ortalama = 4,00</i>		
<i>İşletme Performansı</i>	1. Son üç yılda otelimizin satış artış hızı konusundaki performansı rakiplerimize göre..	4,03 0,755
	2. Son üç yılda otelimizin karlılık açısından performansı rakiplerimize göre..	3,97 0,780
	3. Son üç yılda otelimizin pazar payı büyüme performansı rakiplerimize göre..	3,96 0,815
	4. Son üç yılda otelimizin genel performansı rakiplerimize göre..	4,04 0,794

Araştırma modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri, sosyal ve davranış bilimlerindeki birçok temel sorunun çözümünde yararlı olmuştur. Bu tür modeller sosyoloji, psikoloji, eğitim ve ekonometri alanlarına ek olarak pazarlamada da kullanılmaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1982: 404). Yapısal eşitlik modellemesi; varyans analizi, kovaryans analizi, çoklu regresyon, faktör analizi, yol analizi, çok düzeyli modelleme gibi yaygın olarak kullanılan birçok istatistiksel modelin genel bir modeli olarak kullanılabilir (Bowen ve Guo, 2011: 5). Yapısal eşitlik modellemesi, gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri tasvir etmek için çeşitli model türlerini kullanır ve teorik bir modelin nicel bir testini sağlamaktadır. Daha spesifik olarak, değişken kümelerinin yapıları nasıl tanımlandığını ve bu yapıların birbiriyle ilişkili olduğunu varsayan çeşitli teorik modeller YEM 'de test edilebilir (Schumacker ve Lomax, 2004: 2-3). Yapısal eşitlik modellemesi, araştırılan olguyu neden ve sonuç değişkenleri ve çeşitli nedensel etkiler açısından belirlemek için kullanılır. Modeldeki her denklem, ampirik bir ilişkiden ziyade nedensel bir bağlantıyı temsil eder ve genel olarak yapısal parametreler gözlenen değişkenler arasındaki regresyon katsayıları ile çakışır. Yapısal parametreler gözlemlenebilir değişkenleri üreten mekanizmanın nispeten karıştırılmamış değişmez ve otonom özelliklerini temsil eder (Jöreskog ve Sörbom, 1982: 404).

Araştırmanın bu bölümünde yapısal eşitlik modellemesi açısından öncelikle doğrulayıcı faktör analizi aracılığı ile ölçüm modeli, daha sonra ise yol analizi ile boyutlar arasındaki sebep sonuç ilişkisi analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında veri girişi ve analiz sürecinde sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan istatistiksel analiz programlarından SPSS ve LISREL programları kullanılmıştır.

Schermeller- Engel vd., (2003)'e göre, yapısal eşitlik modellemesinde model uyumunun değerlendirilmesi, hatasız ölçülen değişkenlere dayalı istatistiksel yaklaşımlarda olduğu kadar kolay değildir. Örnek verilere göre doğru bir modeli belirleyen tek bir istatistiksel anlamlılık testi olmadığından birden çok kriteri göz

önünde bulundurmak ve aynı anda çeşitli ölçütler temelinde model uyumunu değerlendirmek gerekmektedir. Her tahmin prosedürü için modelin ampirik verilerle tutarlı olup olmadığına karar vermek, çok sayıda uyum iyiliği indeksi ile sağlanır. Tahmin prosedürünün seçimi, modele dahil edilen veri türüne de bağlıdır. Araştırmanın ölçüm modelinde modeli bir bütün olarak değerlendirebilmek için uyum iyiliği indekslerine bakılmaktadır. Yapılan analiz sonucunda birden fazla uyum iyiliği değeri hesaplanmaktadır (Schermeller- Engel vd., 2003: 31). Tablo 11’de bu uyum iyiliği değerlerinden literatürde yaygın olarak kullanılanların referans aralıkları ve araştırma modeline ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri verilmiştir. Tablo 11’e bakıldığında X^2/sd değerinin 2.41 olduğu ve kabul edilebilir uyum aralığında yer aldığı görülmektedir. RMESA değeri 0.05 (Schumacker ve Lomax, 2004: 81) olup iyi uyum aralığında yer almaktadır. Bununla birlikte NFI ve CFI değerleri de sırasıyla NFI; 0.97 (Hair vd., 2019b: 638) ve CFI;0.98 (Hair vd., 2019b: 639) değerleri ile iyi uyum aralığında yer almaktadırlar. GFI değeri 0.91 (Schumacker ve Lomax, 2004: 82) ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. AGFI değeri 0.88 (Schumacker ve Lomax, 2004: 81) ile kabul edilebilir uyum aralığında yer almaktadır. Son olarak SRMR değeri de 0.03 (Schermelleh-Engel vd., 2003: 52) ile iyi uyum aralığındadır. Tablo 11’deki uyum iyiliği değerleri ölçüm modelinin bir bütün olarak veriye iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ölçüm modelinde iyi uyum ve kabul edilebilir değerler elde edildiği için yapısal modelin analizine geçilmiştir.

Tablo 11. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

<i>Uyum İndeksleri</i>	<i>İyi Uyum Aralığı</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum Aralığı</i>	<i>DFA Uyum Değerleri</i>	<i>Uyum Derecesi</i>
X^2/sd	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2 /sd \leq 3$	2.41	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
RMESA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,5 < RMSEA \leq 0,08$	0.05	<i>İyi Uyum</i>
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0.97	<i>İyi Uyum</i>
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0.98	<i>İyi Uyum</i>
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0.91	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0.88	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0.03	<i>İyi Uyum</i>
Kriter Aralıkları (Schermelleh-Engel vd., 2003)				

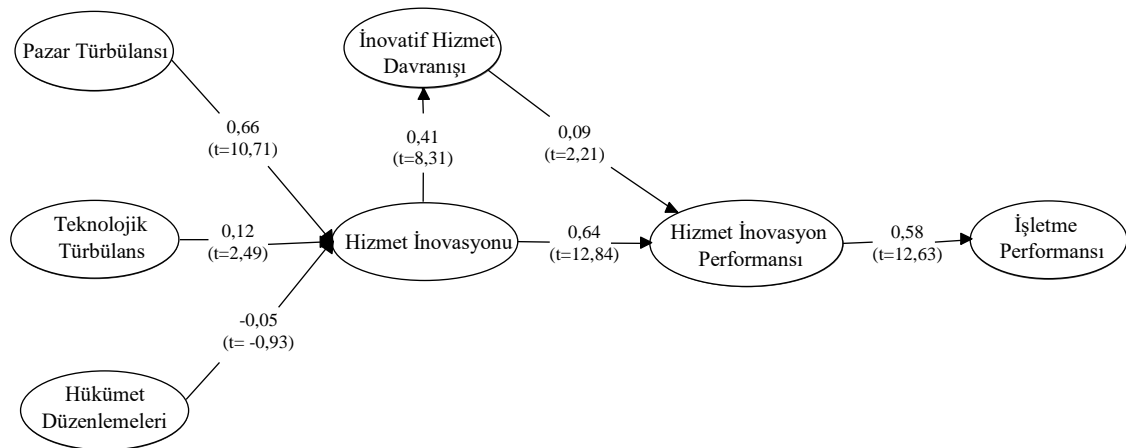
Tablo 12’de yapısal modele ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Yapısal modele ait ölçeklerin standartlaştırılmış yükleri, standart hataları, R^2 değerleri, yapı güvenilirlikleri ve ortalama açıklanan varyans değerleri Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12’e bakıldığında pazar türbülansı boyutundaki değişkenlik en çok “PT4” maddesinde ($R^2 = 0.70$), teknolojik türbülans boyutundaki değişkenlik en çok “TT2” maddesinde ($R^2 = 0.76$), hükümet düzenlemeleri boyutundaki değişkenlik en çok “HD2” maddesinde ($R^2 = 0.71$), hizmet inovasyonu boyutunda değişkenlik en çok “Hİ2” maddesinde ($R^2 = 0.70$), inovatif hizmet davranışı boyutunda en çok değişkenlik “İHD2” maddesinde ($R^2 = 0.85$), hizmet inovasyon performansı boyutunda değişkenlik en çok “HİP2” maddesinde ($R^2 = 0.86$), işletme performansı boyutunda değişkenlik en çok “İP1” ve “İP4” maddelerinde ($R^2 = 0.73$) açıklanmıştır. Değişkenliğin en çok olduğu bu maddeler varyansı en iyi açıklayan maddelerdir. Ayrılma geçerliliği, bir yapının diğer yapılardan gerçekten farklı olma derecesidir. Bu farklılık derecesinin değerlendirilmesinde yapı korelasyonları fayda sağlamaktadır (Hair vd., 2019b: 659). Tablo 12’de ölçüm modelinin ayırt edici geçerliliği için ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri verilmiştir.

Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlendirme Sonuçları

<i>Boyut</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>Standart Hata</i>	R^2	<i>Yapı Güvenirliği</i>	<i>Açıklanan Varyans (AVE)</i>
<i>Pazar Türbülansı</i>					
<i>PT3</i>	0,71	0,49	0,51	<i>0,75</i>	<i>0,60</i>
<i>PT4</i>	0,83	0,30	0,70		
<i>Teknolojik Türbülans</i>					
<i>TT1</i>	0,71	0,50	0,50	<i>0,85</i>	<i>0,67</i>
<i>TT2</i>	0,87	0,24	0,76		
<i>TT3</i>	0,84	0,29	0,71		
<i>Hükümet Düzenlemeleri</i>					
<i>HM1</i>	0,73	0,47	0,53	<i>0,79</i>	<i>0,55</i>
<i>HM2</i>	0,84	0,29	0,71		
<i>HM3</i>	0,65	0,58	0,42		
<i>Hizmet İnovasyonu</i>					
<i>Hİ1</i>	0,79	0,38	0,62	<i>0,90</i>	<i>0,64</i>
<i>Hİ2</i>	0,84	0,30	0,70		
<i>Hİ3</i>	0,81	0,35	0,65		
<i>Hİ4</i>	0,74	0,46	0,54		
<i>Hİ5</i>	0,82	0,32	0,68		
<i>İnovatif Hizmet Davranışı</i>					
<i>İHD1</i>	0,89	0,20	0,80	<i>0,86</i>	<i>0,62</i>
<i>İHD2</i>	0,92	0,15	0,85		
<i>İHD3</i>	0,55	0,70	0,30		
<i>İHD4</i>	0,72	0,48	0,52		
<i>Hizmet İnovasyon Performansı</i>					
<i>HİP1</i>	0,87	0,25	0,75	<i>0,95</i>	<i>0,82</i>
<i>HİP2</i>	0,93	0,14	0,86		

<i>HİP3</i>	0,9	0,19	0,81		
<i>HİP4</i>	0,92	0,16	0,84		
İşletme Performansı					
<i>İP1</i>	0,85	0,27	0,73		
<i>İP2</i>	0,84	0,30	0,70	0,91	0,72
<i>İP3</i>	0,84	0,30	0,70		
<i>İP4</i>	0,86	0,27	0,73		

Yapısal modeldeki yollar için bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel önemi, parametre tahminlerinin ilgili standart hatalarına bölünmesiyle hesaplanan kritik değerlerdir. Bu kritik değerler t değeri olarak adlandırılır ve bu değer 1,96'dan büyük olması ($t > 1,96$) 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlamına gelmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004: 81). Bu t değeri, kritik değer olarak adlandırılır ve tipik olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde 1.96 tablo t değeri ile karşılaştırılır. Şekil 8'de yapısal modelin yol değerleri verilmiştir.



Şekil 8. Yapısal Modelin Yol Değerleri

Yapısal modelin yol değerlerine bakıldığında hizmet inovasyonu ile pazar türbülansı ($t = 10,71 > 1,96$) ve teknolojik türbülans ($t = 2,49 > 1,96$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte hizmet inovasyonu ile hükümet düzenlemeleri arasında ($t = -0,93 > 1,96$) bir ilişki olmadığı görülmektedir. Hizmet inovasyonu ile inovatif hizmet davranışı ($t = 8,31 > 1,96$) ve hizmet inovasyon performansı ($t = 12,84 > 1,96$) arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Hizmet inovasyon performansı ile inovatif hizmet davranışı ($t = 2,21 > 1,96$) ve işletme performansı ($t = 12,63 > 1,96$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırma modelinin path diyagramı incelendiğinde pazar türbülansı ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişki pozitif yönde 0,66 olarak bulunmuştur. Teknolojik türbülans ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişki de pozitif yönde ve 0,12 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte hükümet düzenlemeleri ve hizmet inovasyonu arasında -0,05 ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Hizmet inovasyonu ile inovatif hizmet davranışı arasında pozitif yönde 0,41 ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hizmet inovasyonu ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişki de pozitif yönde ve 0,64 olarak hesaplanmıştır. İnovatif hizmet davranışı ve hizmet inovasyon performansının ilişki değeri 0,09 iken, hizmet inovasyon performansı ve işletme performansı arasındaki ilişki pozitif yönde 0,58 olarak hesaplanmıştır.

Yapısal modelin yol analizine ilişkin uyum indeksleri Tablo 13'te verilmiştir. Tablo 13'teki uyum indekslerine bakıldığında X^2/sd değeri 2,61 ile kabul edilebilir uyum aralığında yer almaktadır. Uyum indekslerinden RMSEA değeri 0,05 (Schumacker ve Lomax, 2004: 81), NFI değeri 0,96 (Hair vd., 2019b:638), CFI değeri 0,98 (Hair vd., 2019b:639) değeri ile iyi uyum aralığındadır. Diğer yandan GFI değeri 0,90 (Schumacker ve Lomax, 2004: 82), AGFI değeri 0,88 (Schumacker ve Lomax, 2004: 81) ve SRMR değeri 0,06 (Schermelleh-Engel vd., 2003: 52) ile kabul edilebilir uyum aralığında yer almaktadır. Uyum iyiliği değerlerinden de anlaşılacağı üzere, yapısal model için elde edilen uyum iyiliği değerleri, iyi bir model için kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

Tablo 13. Yapısal Modelin Yol Analizine İlişkin Uyum İndeksi Değerleri

<i>Uyum İndeksleri</i>	<i>İyi Uyum Aralığı</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum Aralığı</i>	<i>DFA Uyum Değerleri</i>	<i>Uyum Derecesi</i>
X^2/sd	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 3$	2,61	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,5 < RMSEA \leq 0,08$	0,05	<i>İyi Uyum</i>
<i>NFI</i>	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,96	<i>İyi Uyum</i>
<i>CFI</i>	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,98	<i>İyi Uyum</i>
<i>GFI</i>	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,90	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
<i>AGFI</i>	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,88	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
<i>SRMR</i>	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,06	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>

Kriter Aralıkları (Schermelleh-Engel vd., 2003)

Araştırma amacı doğrultusunda test edilmek istenen hipotez testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir. Tablo 14 incelendiğinde H_3 hipotezi istatistiksel olarak

anlamli olmadığı için reddedilmiştir. Bununla birlikte H_1 , H_2 , H_4 , H_5 , H_6 , H_7 hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmiştir. Pazar türbülansı ile hizmet inovasyonu arasında pozitif yönlü ve 0,66 birimlik bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle pazar türbülansındaki bir birimlik artış hizmet inovasyonu üzerinde 0,66 birimlik bir artışa sebep olmaktadır. Benzer şekilde hizmet inovasyonu ve hizmet inovasyon performansı arasında da pozitif yönlü ve 0,64 birimlik bir ilişki olduğu görülmektedir. Hizmet inovasyonu uygulamalarındaki bir birim artış hizmet inovasyon performansında 0,64 birimlik bir artışa sebep olmaktadır. Hizmet inovasyon performansı ve işletme performansı arasında da pozitif yönlü ve 0,58 birimlik bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle işletmelerin hizmet inovasyon performanslarındaki bir birim artışın işletme performansında 0,58 birimlik bir artışa sebep olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 14. Hipotez Testi Sonuçları

<i>Araştırmanın Hipotezleri</i>	<i>Sonuç</i>
H_1 : Pazar türbülansının hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H_2 : Teknolojik türbülansın hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H_3 : Hükümet düzenlemelerinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Red</i>
H_4 : Hizmet inovasyonunun inovatif hizmet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H_5 : Hizmet inovasyonunun hizmet inovasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H_6 : İnovatif hizmet davranışının hizmet inovasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H_7 : Hizmet inovasyon performansının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>

3.5. Müşteri Uygulamasının Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın müşterilere yönelik ikinci alt amacı doğrultusunda evren Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinin müşterilerinden oluşmaktadır. Veri toplama sürecindeki kısıtlardan dolayı müşterilere yönelik uygulamanın örneklemini ise 29.08.2020-13.10.2020 tarihleri arasında araştırmaya gönüllü olarak katılan sadece bir otelin 145 yerli ve yabancı müşterileri oluşturmaktadır.

Bununla birlikte araştırmanın veri toplama sürecinin ülkemizde ve tüm dünyada etkisini sürdürmekte olan Corona virüs salgın dönemine denk gelmiş olması müşterilere yapılan uygulamanın veri toplama sürecinin Antalya’daki tek bir otelin müşterileri ile kısıtlı kalmasına sebep olmuştur. Uygulama kapsamında tema park konseptli otelin seçilmiş olmasında otel yöneticilerinin oteli bir kraliyet, aynı zamanda Türkiye’nin Disneyland’ı olarak tanımlamaları ve ülke genelinde temapark konseptine sahip başka bir otelin olmaması etkili olmuştur.

3.6. Müşteri Uygulamasının Veri Toplama Araçları

Müşterilere yönelik toplanan verilerde yüz yüze anket yöntemi aracılığı ile veriler toplanmıştır. Anket formları hazırlanırken yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış ve daha önce yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir. Yabancı literatürden alınan anket soruları İngilizce'den Türkçe'ye ve tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek soruların anlaşılabilir olması bakımından otelcilik sektöründe çalışan kişilerden de yardım alınarak son halini almıştır. Dizilişi ve anlaşılır olması bakımından anket formu tekrar tekrar gözden geçirildikten sonra uygulamaya konulmuştur.

Anket formu iki bölüm ve 23 maddeden oluşmaktadır. İlk bölümde müşterilerin demografik bilgileri ve oteli daha önce ziyaret etme veya etmeme durumlarına yönelik 5 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde ise hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi alt boyutları ve tekrar ziyaret etme niyetine yönelik olmak üzere toplamda 18 maddeye yer verilmiştir. Hizmet inovasyonu 3 madde, müşteri deneyimi alt boyutları sırası ile; çevre 3 madde, etkileşim anı 3 madde, çalışanlar 3 madde, hizmet sunumu 3 madde ve tekrar ziyaret etme niyeti de 3 maddeden oluşmaktadır. Katılım ifadelerinin cevaplandırılmasında 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Tablo 15'te müşteriler için hazırlanan anket formunda kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 15. Müşteri Uygulamasında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler

<i>Boyutlar</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Yazar</i>	<i>Yayın</i>
<i>Hizmet İnovasyonu</i>	3	Xie vd., (2020)	Journal of Hospitality and Tourism Management
<i>Müşteri Deneyimi</i>	(12)	Fernandes ve Pinto, (2019)	Journal of Retailing and Consumer Services
<i>Çevre</i>	3	Fernandes ve Pinto, (2019)	Journal of Retailing and Consumer Services
<i>Etkileşim Anı</i>	3	Fernandes ve Pinto, (2019)	Journal of Retailing and Consumer Services
<i>Çalışanlar</i>	3	Fernandes ve Pinto, (2019)	Journal of Retailing and Consumer Services
<i>Hizmet Sunumu</i>	3	Fernandes ve Pinto, (2019)	Journal of Retailing and Consumer Services
<i>Tekrar Ziyaret Etme Niyeti</i>	3	Chen ve Rahman, (2018)	Tourism Management Perspectives

Hizmet İnovasyon Ölçeği: Hizmet inovasyon ölçeği, Xie vd., (2020)'nin değişen pazar ortamında hizmet inovasyonunu çalışanlar, müşteriler ve yöneticiler

bağlamında ele aldığı Storey ve Kahn' (2010) ın çalışmasından uyarladıkları 3 maddeden oluşmaktadır. Xie vd., (2020)'nin çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır.

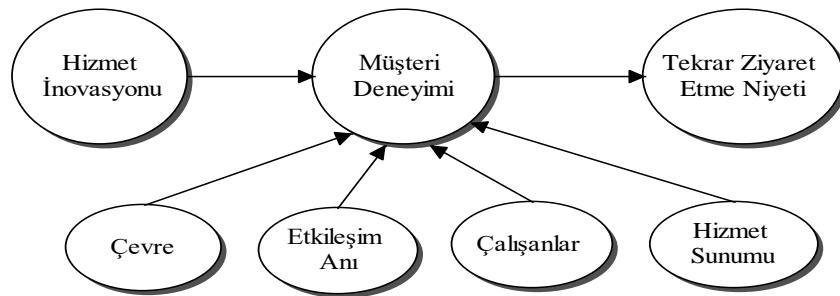
Müşteri Deneyimi Ölçeği: Müşteri deneyimi ölçeği, Fernandes ve Pinto (2019)'nun bankacılık hizmetlerinde müşteri deneyiminin rolünü ölçmek amacı ile Klaus ve Maklan (2012), Garg vd., (2014), Sharma ve Chaubey (2014)'in çalışmalarından uyarladığı; çevre, etkileşim anı, çalışanlar ve hizmet sunumu alt boyutları olmak üzere toplamda 12 maddeden oluşmaktadır.

Tekrar Ziyaret Etme Niyeti Ölçeği: Tekrar ziyaret etme niyeti ölçeği, Chen ve Rahman (2018)'in kültürel turizm bağlamında tekrar ziyaret etme niyetini ölçmek amacı ile Bonn vd., (2007)'den uyarladıkları 3 maddeden oluşmaktadır. Chen ve Rahman (2018)'in çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,87 olarak hesaplanmıştır.

3.7. Müşteri Uygulamasının Modeli ve Hipotezleri

Bu başlık altında öncelikle müşteriler için yapılan uygulamanın modeline ve hipotezlerine yer verilmiştir.

Bu uygulama ile hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi ve tekrar ziyaret etme niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Otel işletmelerinde hizmet inovasyonu uygulamalarının müşterilerin hizmet deneyimleri ve tekrar ziyaret etme niyetleri üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile Su (2011)' nun modelinden yararlanılmıştır. Araştırma modeli hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve tekrar ziyaret etme niyeti değişkenlerinden oluşmaktadır. Hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi ve tekrar ziyaret etme niyeti üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik model ve hipotezlere şekil 9'da yer verilmiştir.



Şekil 9. Müşterilere İlişkin Araştırma Modeli

Araştırmanın müşterilere yönelik amacı doğrultusunda test edilmek istenen hipotezler aşağıda verilmiştir. Hipotezlerin numaralandırılmasında yöneticilere yönelik yapılan araştırma hipotezlerinin numaralandırılmasına göre sırası ile devam edilmiştir.

Hizmet inovasyonunun meydana getirdiği değişiklikler müşteri deneyimini etkilemektedir (Keiningham vd., 2020: 432). Artan e-hizmet inovasyonu da müşteri deneyimini etkileyebilecek kritik bir hizmet unsuru olarak yer almaktadır (Ciuchita vd., 2019: 138). Tüketicinin deneyimsel bir boyut olduğu fikrinden hareketle müşteri deneyimi; hizmet araştırmaları ve yönetimi, hizmet pazarlaması, inovasyon ve perakendecilik gibi alanlar da dahil olmak üzere kilit bir kavram olmuştur (Fernandes ve Pinto, 2019: 31). Hizmet baskın mantığı, müşteri deneyimlerini değer yaratma sürecinde anahtar bir boyut olarak kabul eder, çünkü "müşteriye sunulan bir teklifin kullanılıncaya kadar değeri yoktur" ve dolayısıyla deneyim ve algı değer tespiti için gereklidir (Lusch ve Vargo, 2006: 44). Hizmet inovasyonunun müşteri deneyimini olumlu yönde etkileyebileceğinden hareketle H_8 hipotezi kurulmuştur.

H_8 : Hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Müşteri odaklı bakış açısına göre, hizmet inovasyonunun getirdiği artan değişim ve gelişmeler, müşterilerin bununla başa çıkmak için gösterdikleri çabalar, muhtemelen müşteri deneyimini etkileyerek müşterilerin kümülatif deneyimlerini etkileyebilir. Müşterinin hizmet sunan kişilerle arasındaki ilişkiden duyduğu memnuniyet, müşteri deneyiminin zaman içindeki gelişimini yansıtmaktadır (Ciuchita vd., 2019: 131-132). Müşterilerin hizmet sunumunun erişilebilirliği, çalışanların profesyonelliği, hizmet sağlayıcıların empati kurabilmesi gibi ilişkiyel ve somut ipuçlarına büyük ölçüde güvenmeleri muhtemeldir (Fernandes ve Pinto, 2019: 31). Hizmet sunan çalışanlar aynı konumda üretilen hizmet deneyimini eğlenceli, akılda kalıcı, daha konforlu ve ayırt edici hale getirebilirler. Bu bağlamda sunulan hizmet inovasyonları müşterilerin farklı bir deneyimden yararlanmalarını sağlar (Berry vd., 2006: 60). Müşteri deneyiminin oluşmasında çevresel faktörlerin, çalışanların, etkileşim anının ve hizmet sunumunun etkisi olabileceğinden hareketle H_9 , H_{10} , H_{11} ve H_{12} hipotezleri kurulmuştur.

H_9 : Çevrenin müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{10} : Çalışanların müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{11} : Etkileşim anının müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₂: Hizmet sunumunun müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Su (2011) yaptığı çalışmada hizmet inovasyonunun davranışsal niyet üzerindeki etkisinin önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi üzerindeki etkisi de büyük ölçüde önemlidir; ancak her değişkenin müşteri deneyimi üzerindeki etkisi farklıdır. Müşteri deneyiminin davranışsal niyet üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, müşteri deneyiminin müşterilerin davranışları için olumlu bir şekilde önemli olduğu anlamına gelmektedir. Müşteri deneyiminin hizmet inovasyonu ve davranışsal niyet üzerindeki aracılık etkisi ile hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi aracılığıyla müşterinin davranışsal niyeti üzerindeki etkiyi artırabilir (Su, 2011: 437-438). Hizmet inovasyonu faaliyetlerinin müşteri deneyimini olumlu yönde etkileyeceği ve bu durumun tekrar ziyaret etme niyeti üzerinde etkisinin olabileceğinden hareketle H₁₃ hipotezi kurulmuştur.

H₁₃: Müşteri deneyiminin tekrar ziyaret etme niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.7.1. Müşterilere İlişkin Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu başlık altında, hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi ve tekrar ziyaret etme niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile yapılan çalışmada katılımcılara ilişkin demografik bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan müşterilerin yaş dağılımlarına ilişkin bilgiler tablo 16'da verilmiştir. Müşterilerin yaş dağılımlarında en fazla katılımın %35,2'lik oranla 31-40 yaş aralığındaki katılımcılardan, en az katılımın ise %2,8'lik oranla 61 yaş ve üzeri müşterilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 16. Müşterilerin Yaş Dağılımları

<i>Yaş</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>20 yaş ve altı</i>	18	12,4
<i>21-30</i>	39	26,9
<i>31-40</i>	51	35,2
<i>41-50</i>	23	15,9
<i>51-60</i>	10	6,9
<i>61 yaş ve üzeri</i>	4	2,8
<i>Toplam</i>	<i>145</i>	<i>100,0</i>

Araştırmaya katılan müşterilerin cinsiyet dağılımlarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeleri tablo 17'de verilmiştir. Araştırmaya %55,2 ile erkek müşterilerin daha fazla katılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 17. Müşterilerin Cinsiyet Dağılımları

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Kadın</i>	65	44,8
<i>Erkek</i>	80	55,2
<i>Toplam</i>	145	100,0

Tablo 18’de araştırmaya katılan müşterilerin medeni durumlarına göre dağılım frekansları ve yüzdelerine yer verilmiştir. Evli müşterilerin %55,9 luk bir oranla en fazla katılımı sağladığını bekar müşterilerin ise %37,9 ‘luk bir oranla araştırmaya katılım sağladıkları görülmektedir.

Tablo 18. Müşterilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

<i>Medeni Durum</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Bekar</i>	55	37,9
<i>Evli</i>	81	55,9
<i>Diğer</i>	9	6,2
<i>Toplam</i>	145	100,0

Müşterilerin öğrenim durumlarına göre dağılımları tablo 19’da verilmiştir. %43,4 ile en fazla katılımın lisans derecesine sahip müşterilerden olduğu görülmektedir. En az katılım ise %4,1 ile ortaokul derecesine sahip müşterilerden olmuştur.

Tablo 19. Müşterilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

<i>Öğrenim Durumu</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Ortaokul</i>	6	4,1
<i>Lise</i>	24	16,6
<i>Önlisans</i>	25	17,2
<i>Lisans</i>	63	43,4
<i>Lisansüstü</i>	19	13,1
<i>Diğer</i>	8	5,5
<i>Toplam</i>	145	100,0

Müşterilerin oteli daha önce ziyaret etme durumlarına göre dağılımları tablo 20’de verilmiştir. Oteli daha önce ziyaret eden ve ilk kez gelen müşterilerin katılım oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Müşterilerin Oteli Ziyaret Etme Durumlarına Göre Dağılımları

<i>Ziyaret Etme Durumu</i>	<i>Frekans(n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Evet</i>	71	49,0
<i>Hayır</i>	74	51,0
<i>Toplam</i>	145	100,0

3.7.2. Müşteri Uygulaması Analiz Bulguları

Müşterilere yönelik demografik bulguların dağılımından sonra araştırmanın bu bölümünde yapısal modele ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma modeli smart PLS yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir.

Uzun yıllar boyunca, kovaryansa dayalı yapısal eşitlik modellemesi (CB-YEM), gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri analiz etmek için kullanılan baskın bir yöntemdir. Aynı zamanda 2010 yılına kadar, sosyal bilim dergilerinde kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-YEM) yerine kovaryansa dayalı YEM kullanan çok daha fazla makale yayınlanmıştır (Hair vd., 2017: 617). Araştırmanın müşterilere yönelik olan uygulamasında yapısal modelin analizinde PLS kullanılmıştır. PLS'nin kullanılma nedeni ise örneklemin küçük olduğu ve normal dağılım göstermediği durumlarda kullanılması önerilen bir yapısal eşitlik modellemesi programı olmasıdır (Dülgeroğlu ve Başol, 2017: 296). Araştırmanın örneklem sayısı 145, bootstrapping (Gizil Değişkenler İçin Yeniden Örnekleme) sayısı 5000 olarak belirlenmiştir. PLS analizi, yapısal eşitlik modellemesine alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemi, genellikle varyans temelli YEM olarak adlandırılır. Bu YEM yöntemi, varyans analizine dayanır ve hem bir ölçüm modeli hem de yapısal bir model içerir. Bu yöntemin uygulanmasındaki ilk adım ölçüm modelinin doğrulanması, ikinci adım ise yapısal modelin doğrulanmasıdır. Ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir olduğu belirlendikten sonra yapısal modelin doğrulanması aşamasına geçilir (Hair vd., 2019b: 28).

Son yıllarda, PLS-SEM kullanılarak yayınlanan makalelerin sayısı CB-SEM'e göre önemli ölçüde artmıştır. Hair vd. (2019a: 5)'ne göre smart PLS'nin kullanılma nedenleri şu şekildedir;

- Yapılan analiz, teorik çerçeveyi tahminleme bakış açısına göre test etmeyi gerektiriyorsa,
- Yapısal model karmaşıkça, aynı zamanda birçok yapı ve model ilişkisi içeriyorsa,
- Araştırmanın amacı, yerleşik teorilerin teorik uzantılarını keşfederek artan karmaşıklığı daha iyi anlama doğrultusunda ise (teori geliştirme için keşifsel araştırma yapılacaksa),
- Yol modeli bir veya daha fazla yapı içeriyorsa,

- Araştırma finansal oranlardan veya benzer veri yapılarından oluşuyorsa,
- Araştırma, ölçüm teorisi temelinde kapsamlı bir kanıt bulunmayan ikincil verilere dayanıyorsa,
- Araştırmada örneklemin doğası gereği küçük örneklerle çalışılması gerekiyorsa,
- Araştırmada normallik sağlanamıyorsa,
- İleride yapılacak araştırmalar için örtük değişken değerlerine ihtiyaç duyuluyorsa, bu durumlarda araştırmacılar Smart PLS'yi kullanmalıdırlar.

PLS-YEM sonuçlarının değerlendirilmesinde ilk adım, ölçüm modellerinin incelenmesini içerir. İlgili kriterler, yansıtıcı ve biçimlendirici yapılar için farklılık gösterir. Ölçüm modelleri gerekli tüm kriterleri karşılıyorsa, araştırmacıların yapısal modeli değerlendirmeleri gerekir (Hair vd., 2019a: 8). Yapısal model test edilmeden önce, ölçüm modelinin tatmin edici bir geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ölçülmelidir (Fornell ve Larcker, 1981: 45). Müşterilere uygulanan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 21'de verilmiştir. Boyutların iç tutarlılık (α) değerlerine bakıldığında tüm boyutların güvenilirlik derecelerinin 0,70 in üzerinde olduğu görülmektedir. (Hair vd., 2019b: 161)'e göre genel olarak ölçeğin α değeri ,70 ve üzerinde ise güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 21. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları

Ölçek Boyutları	Maddeler	Cronbach Alpha (α)	\bar{X}	SD
Genel Ortalama = 4,31				
Hizmet İnovasyonu	1. Otel yeni hizmet geliştirme konusunda son derece yenilikçidir.	0,847	4,30	0,748
	2. Bu otel yenilikçi hizmet fikirleri üretmekte başarılıdır.		4,30	0,729
	3. Bu otel, müşterisi tarafından yenilikçi olarak algılanmaktadır.		4,33	0,689
Genel Ortalama = 4,33				
Çevre	1. Otelin görünümü görsel olarak çekicidir.	0,818	4,31	0,750
	2. Otelin fiziksel düzeni rahattır.		4,31	0,786
	3. Otelin konumu uygun bir yerdedir.		4,37	0,727
Genel Ortalama = 4,36				
Çalışanlar	1. Otel çalışanları bana karşı kibar davrandılar.	0,870	4,37	0,725
	2. Otel çalışanları misafirlerine her zaman yardımcı oldular.		4,32	0,780
	3. Otel çalışanları benim özel ihtiyaçlarım ile ilgilendiler.		4,40	0,739
Genel Ortalama = 4,36				
Etkileşim Anı	1. Otelde işler ters gittiğinde çalışanlar benimle ilgilendiler.	0,857	4,37	0,755
	2. Çalışanlar benim sorumum ile ilgilenirken esnek davrandılar.		4,33	0,755
	3. Bir sorunum olduğunda, çalışanlar onu çözmek için samimi davrandılar		4,39	0,748
Genel Ortalama = 4,38				
Hizmet	1. Oteldeki yeni hizmetler konusunda beni güncel olarak	0,878	4,33	0,755

<i>Sunumu</i>	bilgilendirdiler.			
	2. Otelde, ihtiyacım olan tüm hizmetler sunuldu.		4,39	0,775
	3. Otelde geniş bir ürün / hizmet yelpazesi sunulmaktadır.		4,44	0,725
Genel Ortalama = 4,40				
<i>Tekrar Ziyaret</i>	1. Gelecekte bu oteli tekrar ziyaret edeceğim.		4,41	0,759
	2. Fırsat verilirse, bu otele tekrar geleceğim.	0,882	4,38	0,728
<i>Etme Niyeti</i>	3. Bu kültürel destinasyona bağlı kalacağım.		4,43	0,814

Tablo 22’de ölçüm modeline ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde sağlanması gereken madde ve yapı güvenirliliği değerleri verilmiştir. Ölçüm modelleri ve yapısal modellerde keşifsel araştırmalar için güvenilirlik en az 0,60 iken, güvenilirliği daha önceden kanıtlanmış ölçeklerin kullanıldığı araştırmalar için güvenilirlik 0,70 veya daha yüksek olmalıdır (Hair vd., 2019a: 8). Tablo 22’deki ölçeklerin güvenilirlik değerlerine bakıldığında tüm boyutların güvenilirlik değerlerinin 0,60 ‘ın üzerinde olduğunu söylemek mümkündür. Hair vd., 2019’a göre ortalama açıklanan varyans değeri (AVE) en az 0.50 olmalıdır (Hair vd., 2019b:776). AVE değerlerine bakıldığında her bir boyutun AVE değerinin 0,50’den yüksek olduğu görülmektedir. İç tutarlılık güvenilirliğine, boyutların bileşik güvenilirlik verilerine bakarak karar verilmiştir. Tablo 22’de görüldüğü gibi tüm yapıların bileşik güvenilirlik değerleri 0,70’in üzerindedir. Aynı zamanda yapıların Cronbach alfa (α) ve ρ_A değerleri de 0,7 üzeri çıkmıştır. Dolayısıyla ölçüm modeli Hair vd. (2019a: 8) uyumlu olarak α , ρ_A ve bileşik güvenilirlik kriterlerinde de güvenirliliği sağlamıştır.

Tablo 22. Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>t</i>	<i>Cronbach Alpha (α)</i>	<i>Bileşik Güvenirlilik CR</i>	<i>Rho_A</i>	<i>AVE</i>
<i>Hizmet İnovasyonu</i>			0,847	0,907	0,854	0,765
<i>Hizmet İnovasyonu-1</i>	0,845	24,254				
<i>Hizmet İnovasyonu -2</i>	0,892	25,624				
<i>Hizmet İnovasyonu -3</i>	0,886	22,117				
<i>Müşteri Deneyimi</i>			0,937	0,946	0,938	0,593
<i>Çevre</i>			0,818	0,892	0,828	0,733
<i>Çevre-1</i>	0,807	16,393				
<i>Çevre-2</i>	0,896	28,168				
<i>Çevre-3</i>	0,864	15,059				
<i>Çalışanlar</i>			0,870	0,920	0,870	0,793
<i>Çalışanlar-1</i>	0,886	28,187				
<i>Çalışanlar-2</i>	0,898	36,770				
<i>Çalışanlar-3</i>	0,888	27,562				
<i>Etkileşim Anı</i>			0,857	0,913	0,858	0,779
<i>Etkileşim Anı-1</i>	0,850	21,950				
<i>Etkileşim Anı -2</i>	0,899	29,752				
<i>Etkileşim Anı -3</i>	0,897	27,661				
<i>Hizmet Sunumu</i>			0,878	0,925	0,878	0,804
<i>Hizmet Sunumu-1</i>	0,895	31,144				

<i>Hizmet Sunumu -2</i>	0,917	31,379				
<i>Hizmet Sunumu -3</i>	0,878	28,778				
<i>Tekrar Ziyaret Etme Niyeti</i>			0,882	0,928	0,886	0,811
<i>Tekrar Ziyarat Niyeti-1</i>	0,860	23,072				
<i>Tekrar Ziyarat Niyeti -2</i>	0,965	22,323				
<i>Tekrar Ziyarat Niyeti -3</i>	0,873	26,646				

Tablo 23'te Fornell Larcker analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Fornell ve Larcker (1981)'e göre ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE) karekökünün, reflektif yapının diğer tüm yapılarla korelasyonundan daha büyük olması gerekmektedir. Fornell Larcker analiz sonuçlarına bakıldığında değerlerin kriterlere uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Fornell Larcker Analiz Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Etkileşim Anı</i>	<i>Hizmet İnovasyonu</i>	<i>Müşteri Deneyimi</i>	<i>Çalışanlar</i>	<i>Tekrar Ziyaret Etme Niyeti</i>	<i>Çevre</i>	<i>Hizmet Sunumu</i>
<i>Etkileşim Anı</i>	0,882						
<i>Hizmet İnovasyonu</i>	0,677	0,875					
<i>Müşteri Deneyimi</i>	0,917	0,791	0,770				
<i>Çalışanlar</i>	0,780	0,686	0,872	0,891			
<i>Tekrar Ziyaret Etme Niyeti</i>	0,667	0,574	0,759	0,597	0,900		
<i>Çevre</i>	0,675	0,757	0,843	0,649	0,681	0,856	
<i>Hizmet Sunumu</i>	0,740	0,650	0,861	0,614	0,706	0,645	0,897

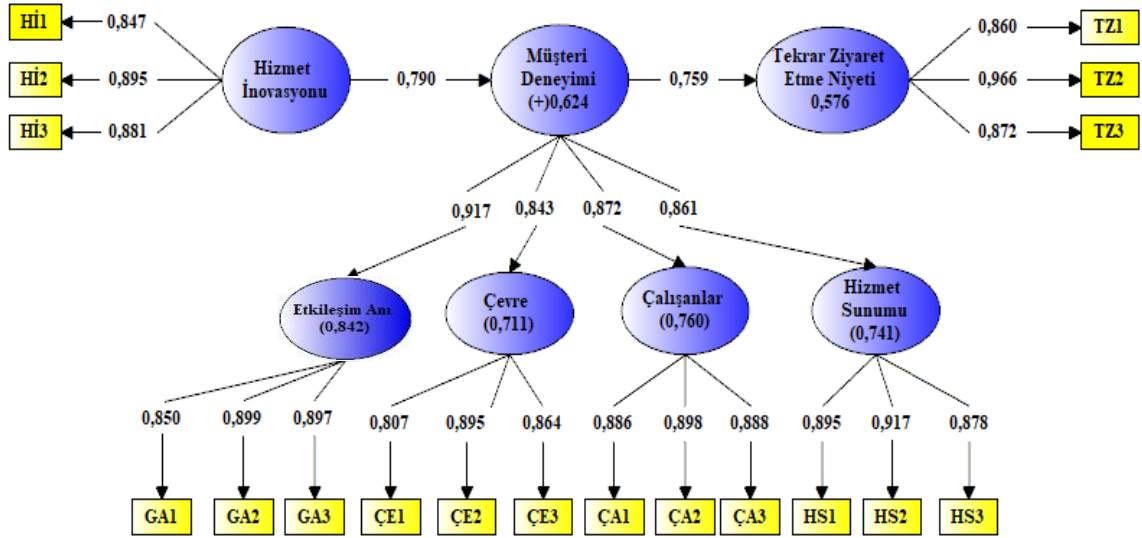
Tablo 24'te önyükleme (bootstrapping) sonuçlarına yer verilmiştir. PLS-YEM parametrik olmayan bir yöntemdir ve bu nedenle, önyükleme, istatistiksel önemi belirlemek için kullanılır (Hair vd., 2019a: 10). Önyükleme sonuçlarına bakıldığında önyükleme sonucu tüm yapılara ait değerlerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($t > 1,96$; $p < 0,05$).

Tablo 24. Önyükleme (Boostrapping) Sonuçları

<i>İlişkiler</i>	<i>Orijinal Örneklem (O)</i>	<i>Örneklem Ortalaması (M)</i>	<i>Standart Sapma (SD)</i>	<i>t-değerleri</i>	<i>P</i>
Hİ1 <- Hizmet İnovasyonu	0,355	0,355	0,015	24,254	0,000
Hİ2 <- Hizmet İnovasyonu	0,382	0,383	0,015	25,624	0,000
Hİ3 <- Hizmet İnovasyonu	0,406	0,405	0,018	22,117	0,000
MDHS1 <- Hizmet Sunumu	0,378	0,378	0,012	31,144	0,000
MDHS1 <- Müşteri Deneyimi	0,108	0,109	0,006	17,472	0,000
MDHS2 <- Hizmet Sunumu	0,359	0,361	0,011	31,379	0,000
MDHS2 <- Müşteri Deneyimi	0,105	0,105	0,006	16,802	0,000
MDHS3 <- Hizmet Sunumu	0,378	0,377	0,013	28,778	0,000
MDHS3 <- Müşteri Deneyimi	0,113	0,112	0,004	25,284	0,000
MDGA1 <- Etkileşim Anı	0,377	0,377	0,017	21,950	0,000
MDGA1 <- Müşteri Deneyimi	0,114	0,113	0,005	22,955	0,000
MDGA2 <- Etkileşim Anı	0,372	0,374	0,013	29,752	0,000

MDGA2 <-Müşteri Deneyimi	0,110	0,110	0,006	17,616	0,000
MDGA3 <- Etkileşim Anı	0,384	0,384	0,014	27,661	0,000
MDGA3 <- Müşteri Deneyimi	0,113	0,113	0,006	17,479	0,000
MDÇ1 <- Çalışanlar	0,386	0,387	0,014	28,187	0,000
MDÇ1 <- Müşteri Deneyimi	0,112	0,112	0,005	21,329	0,000
MDÇ2 <- Çalışanlar	0,367	0,367	0,010	36,770	0,000
MDÇ2 <-Müşteri Deneyimi	0,106	0,106	0,005	22,178	0,000
MDÇ3 <- Çalışanlar	0,369	0,369	0,013	27,562	0,000
MDÇ3 <- Müşteri Deneyimi	0,105	0,105	0,005	21,692	0,000
MDÇE1 <- Çevre	0,343	0,341	0,021	16,393	0,000
MDÇE1 <- Müşteri Deneyimi	0,095	0,094	0,008	11,622	0,000
MDÇE2 <- Çevre	0,399	0,399	0,014	28,168	0,000
MDÇE2 <- Müşteri Deneyimi	0,107	0,107	0,006	18,511	0,000
MDÇE3 <- Çevre	0,423	0,424	0,028	15,059	0,000
MDÇE3 <- Müşteri Deneyimi	0,111	0,111	0,006	18,630	0,000
TZ1 <- Tekrar Ziyaret Etme Niyeti	0,379	0,377	0,016	23,072	0,000
TZ2 <- Tekrar Ziyaret Etme Niyeti	0,392	0,392	0,018	22,323	0,000
TZ3 <- Tekrar Ziyaret Etme Niyeti	0,340	0,341	0,013	26,646	0,000

Şekil 10'da yapısal modele ilişkin yol değerleri verilmiştir. Şekil 10'a bakıldığında yapısal modele ilişkin yol katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve kuvveti görülmektedir. Hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve tekrar ziyaret etme niyeti arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hazırlanan modelin yol analizi sonuçlarına göre modele ilişkin yol katsayıları şu şekilde olmuştur. Hizmet inovasyonu ile müşteri deneyimi arasında ($r:0,790$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı zamanda müşteri deneyimi ile tekrar ziyaret etme niyeti arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r: 0,759$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle müşterilere yönelik hizmet inovasyonu uygulamalarının müşteri deneyimini olumlu yönde arttırdığını, müşteri deneyimindeki artışın da tekrar ziyaret etme niyetini olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Müşteri deneyiminin alt boyutları arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri deneyimi ve etkileşim anı alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r:0,917$), müşteri deneyimi ve çevre alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r:0,843$), müşteri deneyimi ve çalışanlar alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r:0,872$), müşteri deneyimi ve hizmet sunumu alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r:0,861$) olduğu görülmektedir.



Şekil 10. Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

Tablo 25'te araştırmanın müşterilere yönelik bölümüne ilişkin hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına bakıldığında, H_8 , H_9 , H_{10} , H_{11} , H_{12} , H_{13} hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmiş ve kabul edilmiştir. İşletmelerin hizmet inovasyonu uygulamalarının müşteri deneyimini olumlu yönde etkilediği ve müşteri deneyiminin de tekrar ziyaret etme niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 25. Müşterilere Yönelik Araştırma Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmanın Hipotezleri	Sonuç
H_8 : Hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_9 : Müşteri deneyiminin tekrar ziyaret etme niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{10} : Çevresel faktörlerin müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{11} : Çalışanların müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{12} : Gerçek anın müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{13} : Hizmet sunumunun müşteri deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ

İşletmelerde pazarlama departmalarının öneminin artması, müşterilerin sürekli değişen istek ve ihtiyaçları vb. gibi faktörler işletmelerin geleneksel pazarlama anlayışından modern pazarlama anlayışına geçiş sürecinde etkili olmuştur. Müşterilerin değişen istek/ihtiyaçları, işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterilerini yakından takip etmelerini, bu istek ve ihtiyaçlara rakiplerden daha fazla değer sunacak şekilde pazarlama faaliyetlerinde bulunmalarını gerekli kılmaktadır. Küreselleşme ile ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması, pazarın sınırlarını da genişletmiştir. Genişleyen pazar sınırları ile birlikte bu durum işletmelerin hem uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerine, pazar payını arttırmalarına aynı zamanda da bu pazarlarda rekabet edebilmek için daha fazla farklılığa odaklanmalarına sebep olmuştur. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve bu avantajı uzun vadede sürdürebilmesinde önemli rekabet araçlarından biri de inovasyondur. İnovasyon kavramı son yıllarda işletmeler açısından önemli bir unsur haline gelmiştir. Özellikle hizmet işletmelerinde inovasyonun önemi gittikçe artmaktadır. Hizmet işletmelerinde hizmetlerin soyut olma özelliği ve hizmet sunum sürecinde insan faktörünün önemi nedeni ile hizmet inovasyonu faaliyetleri işletmelere katma değer sağlayan bir unsur haline gelmiştir. Hizmet işletmelerinin başarılı hizmet inovasyonu uygulamaları ile müşterilerine daha fazla değer sunabilmeleri ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri mümkündür. Hizmet işletmelerinde performansın değerlendirilmesinde genellikle hesaplanması kolay olduğundan dolayı finansal göstergelere dayalı ölçümler yapılmaktadır. Fakat sunulan hizmetin soyut olması ve müşterilere ürünlere göre daha fazla değer sağlıyor olmasından dolayı performansın değerlendirilmesinde inovasyon performansı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Ülke ekonomilerinin gelişiminde konaklama işletmelerinin önemi büyüktür. Artan küreselleşme ve rekabet ile birlikte konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de rekabet avantajı elde edebilmek ve devamlılığını sağlamak adına inovasyon faaliyetlerine yönelmektedirler. Hizmet işletmelerinde inovasyonun önemi oldukça fazladır. Bu çalışma ile hizmet inovasyonunun konaklama işletmelerindeki yeri ve inovasyonun performansa yansımalarını ölçmek amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda inovasyon sürecinde rolü oldukça fazla olan yöneticilerin inovatif hizmet davranışları ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişki de değerlendirmeye

alınmıştır. Konaklama sektöründe hizmet inovasyon faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen çevresel faktörler yer almaktadır. Bu faktörler; pazar türbülansı, teknolojik türbülans ve hükümet düzenlemeleridir. Senbeto ve Hon (2020)'a göre konaklama sektöründe hizmet inovasyonunun önemi konusunda zengin bir literatür bulunmasına rağmen, pazar türbülansının hizmet inovasyonu üzerindeki etkisine çok az ilgi gösterilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre pazardaki türbülans inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Buradan hareketle rekabetin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde pazar türbülansı da yoğun olduğunda işletmelerin hizmet inovasyon faaliyetlerine yönelmeleri ve inovasyon başarıları elde edebilmeleri olağandır. Senbeto ve Hon (2020), çalışmasında pazar türbülansının üstesinden gelme noktasında değişime uyum sağlamak için daha fazla hazırlığın yanı sıra çalışan esnekliğinin gerekli olacağını ortaya koymuşlardır. Çalışanlar için elverişli çalışma ortamı sağlamanın, dayanıklılığı artırmanın ve çalışanları amaçlanan değişim süreci ve sonucundan haberdar etmenin yöneticilerin çalkantılı bir pazar ortamında hizmet inovasyonunu sürdürmeleri için vazgeçilmez mekanizmalar olabileceğini önermişlerdir. Aynı zamanda türbülansın yoğun olduğu bir ortamda hizmet inovasyonunun sayısız politika, prosedür ve uygulamadan etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Senbeto ve Hon, 2020: 17). Benzer şekilde Tsai ve Yang (2013), firma yenilikçiliğinin işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile yapmış olduğu çalışmada; firma yenilikçiliğinin işletme performansı üzerindeki etkisinin, pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğunun farklı konfigürasyonlarına göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca firma yenilikçiliğinin performans üzerindeki etkisi pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğunun olduğu zamanlarda daha fazla, düşük pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğunun az olduğu zamanlarda daha az etkilidir. Genel olarak bu bulgular, pazar türbülansının ve rekabetin firma yenilikçiliğinin performansa etkisinin yönünü ve gücünü birlikte etkilediğini vurgulamaktadır (Tsai ve Yang, 2013: 1279). Benzer şekilde Vladimirov ve Williams (2018), ürün inovasyonunun performans üzerinde doğrudan olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Vladimirov ve Williams, 2018: 173). Araştırmadan elde edilen bir başka önemli sonuç ise; pazar türbülansında olduğu gibi teknolojik türbülansında hizmet inovasyonu faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğidir. Huang (2014), çalışmasında hizmet inovasyonu ile bilgi teknolojilerinin stratejik kullanımı arasındaki uyumun, hizmet inovasyon performansı ve işletme performansı üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır (Huang, 2014:171).

İnovasyonu etkileyen çevresel faktörlerden hükümet düzenlemeleri ile hizmet inovasyonu arasında bir anlamlılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Vladimirov ve Williams (2018), otellerde inovasyon ve performansa yönelik yapmış oldukları çalışmada hükümet düzenlemelerinin çalışanların inovatif faaliyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ve bu durumun müdahaleden ziyade yetersiz hükümet desteği ile ilgili olabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışanların inovatif davranışlarında çalıştığı otel büyüklüğünden olumlu yönde, mevsimsellik, otel yaşı ve yetersiz hükümet desteğinden de olumsuz olarak etkilendikleri sonucuna ulaşmışlardır. (Vladimirov ve Williams, 2018: 173). López-Fernández vd., (2011), devlet yardım programlarının otel inovasyonları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Mei vd., (2012)'nin çalışmasında Norveç'teki turizm inovasyon politikalarının çoğunlukla genel ve yüzeysel olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet inovasyonu faaliyetlerinde ve inovasyonun başarısında çalışanların rolü önemlidir. Müşteri ile doğrudan etkileşim halinde olmaları, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda inovatif faaliyetlerde bulunulmasını sağlamaktadır. Çalışanlar hizmet inovasyon sürecine ne kadar çok dahil edilirlerse ve bu konuda motivasyonları sağlanırsa inovasyon başarısı da olumlu yönde olacaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda otel işletmelerinde hizmet inovasyonu uygulamaları ile yöneticilerin inovatif hizmet davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Jung ve Yoon (2018), konaklama endüstrisinde çatışma yönetimini kullanarak ön büro hizmet çalışanlarının inovatif davranışlarını iyileştirmeye yönelik yapmış oldukları çalışmada, örgüt içindeki çatışmanın kaçınılmaz olduğunu bununla birlikte, otel çalışanları çatışmaların üstesinden gelebildiğinde katılım düzeylerinin artabileceği ve inovatif davranışların ortaya çıkabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Jung ve Yoon, 2018: 498).

Çalışmadan elde edilen bir başka önemli sonuç ise yöneticilerin inovatif hizmet davranışlarının hizmet inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğidir. İşletmeler hizmet inovasyon sürecinde en alt kademededen en üst kademeye kadar inovasyon fikrini yayar ve benimsenmesi yönünde çaba sarf ederse hizmet inovasyon performansı da olumlu yönde bir artış gösterecektir. Literatürde inovasyon ve performans arasındaki ilişkiye yönelik çok sayıda yerli ve yabancı çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmada ise diğer çalışmalardan farklı olarak hizmet inovasyon performansının işletme performansı

üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda hizmet inovasyon performansının işletme performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişim odaklı hizmet işletmelerinde hizmet inovasyonunu teşvik etmek için çalışanlara bu konuda esneklik sağlanması, onların da inovasyon sürecine dâhil edilmesi önem arz etmektedir. Buradan hareketle konaklama işletmelerinin hem inovasyon yapmaya hazır olmaları gerektiği hem de çalışanların inovasyon konusundaki yeteneklerini doğrudan teşvik ederek, onlara eğitim sağlayarak çalışanlar arasında uyum ve esnekliği teşvik etmenin yollarını aramaları gerekmektedir. Bu esnekliğin sağlanmasının hizmet inovasyonu üzerinde önemli etkileri olabilir. Önemli ölçüde değişkenlik gösteren rekabet ortamında inovasyon yeteneğine sahip olmak işletmeler açısından rekabet avantajı elde edebilmenin önemli bir anahtarıdır.

İnovasyon başarısının ölçülmesinde bir başka önemli kriter ise müşterilerdir. İşletmeler inovasyon adı altında ne kadar çok değişim ve yenilik yapsalarda burada önemli olan müşterinin bu inovasyon uygulamalarının farkında olabilmesidir. Hizmet işletmelerinde müşteri açısından inovasyon başarısı memnuniyet, algılanan değer, algılanan hizmet kalitesi, müşteri deneyimi ve tekrar satın alma gibi faktörlere göre değerlendirilebilir. Çalışmanın ikinci temel amacı doğrultusunda hizmet inovasyonu faaliyetlerinin müşteri deneyimi ve tekrar ziyaret etme niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre hizmet inovasyonunun müşteri deneyimi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle otel işletmelerinde müşteri deneyimini olumlu yönde arttırmak için hizmet inovasyonu faaliyetlerine önem verilmesi gerektiği söylenebilir. Bir başka önemli sonuç ise müşteri deneyiminin tekrar ziyaret etme niyetini olumlu yönde etkilediğidir. Bir otel işletmesinden aldığı hizmetten olumlu yönde deneyim elde eden müşterilerin, o oteli tekrar ziyaret etme ihtimalleri daha yüksektir. İşletmeler bu devamlılığı sağlamak için hizmet inovasyonu aracılığı ile müşteri deneyimini olumlu yönde etkileyebilirler ve mevcut müşterileri ile uzun vadeli, devamlılığı olan pazarlama faaliyetlerinde bulunabilirler.

Araştırmanın en önemli kısıtlarından birisi veri toplama sürecinin tüm dünya genelinde etkisi olan salgın sürecine denk gelmiş olmasıdır. Uygulama alanının otelcilik sektörü olması ve salgın döneminde otel yöneticileri ile yüz yüze görüşmelerin yapılamaması, aynı zamanda otelde konaklayan misafirlerin de araştırmaya katılma

konusunda isteksiz olmaları sonuçların genellenebilirliği açısından önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın bir başka önemli kısıtı ise otel yöneticilerine yönelik yapılan uygulamada Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticilerden elde edilen bulguların bölge bazında karşılaştırılabilmesi için katılımın yeterli miktarda gerçekleşmemiş olmasıdır. Araştırmanın bir başka kısıtı ise uygulamanın beş yıldızlı otel işletmelerine uygulanmış olması ve sonuçların hizmet sektöründeki diğer işletmelere genellenebilemezliği ile ilgilidir.

Araştırma sonuçlarının geliştirilebilmesi adına bu çalışma ileride yapılacak olan benzer çalışmalarda farklı coğrafik ve demografik ortamlarda tekrarlanabilir. Ayrıca çalışmanın gelişmekte olan, gelişmiş olan ülkeler arasında ve farklı otel türleri arasında karşılaştırmalı olarak da yapılması tavsiye edilmektedir. Ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon faaliyetlerinin de işletme performansı ve tekrar ziyaret etme niyeti üzerindeki etkileri ölçülerek, karşılaştırmalar yapılarak işletmelerin yoğunlaşması gerektiği inovasyon alanları tespit edilebilir. Araştırmanın bir benzerinin farklı hizmet sektörlerinde uygulanması tavsiye edilmektedir. Araştırmanın yöneticilere yönelik amacı doğrultusunda orta ve üst düzey yöneticilerden veriler toplanmıştır. Benzer çalışmalarda alt düzeydeki hizmet çalışanları da veri toplama sürecine dâhil edilerek kapsam genişletilebilir. Ayrıca araştırma nitel araştırma teknikleri ile de desteklenebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular ile turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerine faydalı ve yönlendirici bilgiler sunacağı umulmaktadır. Araştırma bulguları doğrultusunda işletmelere yönelik önerilere aşağıda yer verilmiştir.

- Hizmetlerin soyut yapıda olması taklit edilebilirliğini zorlaştırmakta ve bu durum işletmelerin başarılı hizmet inovasyonları aracılığı ile uzun vadede rekabet avantajı elde edebilmelerini mümkün hale getirmektedir. İşletmeler riskli ve belirsiz olan inovasyon sürecine odaklanarak, kâr odaklılıktan ziyade uzun vadeli performansa dayalı verimlilik elde edilebilirler. Bu bağlamda işletme performansının ölçülmesinde inovasyon performansının da ölçülmesi işletmelere rekabet avantajı sağlayacak bir unsur haline gelmektedir.
- İnovasyon kavramı; “Yeni olan ne? Ne kadar Yeni? Kime göre yeni?” soruları ile işletme ve müşteri perspektifinden değerlendirilmelidir. Konaklama işletmelerinin rekabetin yoğun olduğu pazar ortamında müşteriye değer sunacak

unsurları çalışanlar ve müşteri geri bildirimleri aracılığı ile yakından takip ederek inovasyon aracılığı ile rekabet avantajı elde edebilmeleri mümkündür.

- Pazar türbülansı ve teknolojik türbülansın yüksek olduğu turizm sektöründe işletmeler mevcut malların ve/veya hizmetlerin yenilenmesi ya da yeni mallar ve/veya hizmetler ortaya koymalıdır. Teknolojik türbülanstaki olumsuz yönde etkilenmemek için ise işletmelerin yeni teknolojileri ortaya çıkarması ya da onlara uyum sağlaması önerilmektedir.
- Müşterilerin rakiplere göre o işletmeyi tekrar tercih etme sebebinin etkileyen en önemli unsurlardan biri inovasyon olmalıdır. Müşterilere sunulmuş olan inovatif hizmetlerin müşteriler tarafından fark edilip edilmediği noktasında ölçümler yapılmalıdır.
- Oteller büyüklüklerine ve tiplerine göre inovasyon faaliyetlerine yönelmelidirler. Ayrıca işletmelerde düzenli olarak çalışanlara yönelik inovasyon eğitimleri verilmelidir. Çalışanların inovatif hizmet davranışları aracılığı ile misafirler ve otel arasında bir bağ kurularak müşteri devamlılığı sağlanmalıdır.
- Yabancı ülkelerdeki inovatif oteller ve inovasyon stratejileri yakından takip edilmelidir. Bununla birlikte konaklama işletmeleri turizm sektöründeki diğer paydaşlarla da iş birliğine giderek müşterilerin artan çeşitlilikteki istek ve ihtiyaçlarına inovasyon ile cevap verebilmelidir.
- Hizmet sektöründe misafir memnuniyetini ve sadakatini arttırıcı inovasyon fikirleri desteklenmeli, memnuniyet arttırmada sunulan standart hizmette esneklik gösterilebilmeli, inisiyatif alınabilmelidir.
- Üst yönetimin inovasyon konusunda istekli olması ve bu anlayışı tüm çalışanlara benimsetebilmesi inovasyon başarısı ve işletme performansı açısından önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra inovasyon için yetkili kamu kurumları desteklerini arttırmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abernathy, W. J. and Clark, K. B. (1985). "Innovation: Mapping The Winds Of Creative Destruction", *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Agarwal, R. and Selen, W. (2009). "Dynamic Capability Building in Service Value Networks For Achieving Service Innovation", *Decision Sciences*, 40(3), 431-475.
- Agarwal, R. and Selen, W. (2015). "Dynamic Capabilities For Service Innovation in Service Systems. In The Handbook Of Service Innovation", *Management International Conference*, 237-249.
- Alam, I. (2006). "Removing The Fuzziness From The Fuzzy Front-End Of Service Innovations Through Customer Interactions", *Industrial Marketing Management*, 35(4), 468-480.
- Alegre, J. and Chiva, R. (2008). "Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test", *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Alzyoud, S., Partington, S., Mitchell, C. and Tom-Dieck, D. (2017). "Employee Innovation in The Hospitality Industry: The Mediating Role of Psychological Safety", *In Council For Hospitality Management Education (Chme'17)*, Aalborg, Denmark.
- Atalay, M., Anafarta, N. and Sarvan, F. (2013). "The Relationship Between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 226-235.
- Atuahene-Gima, K. (1996). "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E.J. and Crawford, N. (2003). "Determinants of Innovation in Small Food Firms", *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8-17.
- Aytaç, Ö. (2006). "Girişimcilik: Sosyo-kültürel Bir Perspektif", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 139-160.
- Backman, M., Klaesson, J. and Öner, Ö. (2017). "Innovation in The Hospitality Industry: Firm or Location?", *Tourism Economics*, 23(8), 1591-1614.
- Baradarani, S. and Kilic, H. (2018). "Service Innovation in The Hotel Industry: Culture, Behavior, Performance", *The Service Industries Journal*, 38(13-14), 897-924.
- 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.
- Blazevic, V. and Lievens, A. (2004). "Learning During The New Financial Service Innovation Process: Antecedents and Performance Effects", *Journal of Business Research*, 57(4), 374-391.

- Bodlaj, M., Coenders, G. and Zabkar, V. (2012). “Responsive and Proactive Market Orientation and Innovation Success Under Market and Technological Turbulence”, *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 666-687.
- Bowen, N. K. and Guo, S. (2011). *Structural Equation Modeling*, Oxford University Press.
- Brooker, E., Joppe, M., Davidson, M. C. and Marles, K. (2012). “Innovation within The Australian Outdoor Hospitality Parks Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 682-700.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J. and Ostrom, A. L. (2010). “Frontline Employee Motivation to Participate in Service Innovation Implementation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219-239.
- Camisón, C. and Monfort-Mir, V. M. (2012). “Measuring Innovation in Tourism From The Schumpeterian and The Dynamic-Capabilities Perspectives”, *Tourism Management*, 33(4), 776-789.
- Camisón, C. and Villar-López, A. (2014). “Organizational Innovation as An Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance”, *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Candi, M., van den Ende, J. and Gemser, G. (2013). “Organizing Innovation Projects Under Technological Turbulence”, *Technovation*, 33(4-5), 133-141.
- Carneiro, A. (2000). “How Does Knowledge Management Influence The Innovation Management Process?”, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- Carvalho, L. and Costa, T. (2011). “Tourism Innovation – A Literature Review Complemented by Case Study Research”, *International Conference on Tourism & Management Studies*, Volume 1, Algarve, p. 23-33.
- Casidy, R., Nyadzayo, M. and Mohan, M. (2020). “Service Innovation and Adoption in Industrial Markets: An SME Perspective”, *Industrial Marketing Management*, 89, 157-170.
- Chan, A., Go, F. M. and Pine, R. (1998). “Service Innovation in Hong Kong: Attitudes and Practice”, *Service Industries Journal*, 18(2), 112-124.
- Chen, B. T. (2017). “Service Innovation Performance in The Hospitality Industry: The Role of Organizational Training, Personal-Job Fit and Work Schedule Flexibility”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 474-488.
- Chen, J. S. and Tsou, H. T. (2007). “Information Technology Adoption for Service Innovation Practices and Competitive Advantage: The Case of Financial Firms”, *Information Research: An International Electronic Journal*, 12(3), 1-29.
- Chen, J. S., Kerr, D., Chou, C. Y. and Ang, C. (2017). “Business Co-Creation for Service Innovation in The Hospitality and Tourism Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1522-1540.
- Chen, J. S., Tsou, H. T. and Ching, R. K. (2011). “Co-Production and its Effects on Service Innovation”, *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1331-1346.
- Chen, T., Li, F., Chen, X. P. and Ou, Z. (2018). “Innovate or Die: How Should Knowledge-Worker Teams Respond to Technological Turbulence?”,

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 1-16.
- Chen, Y. (2006). "Marketing Innovation", *Journal of Economics & Management Strategy*, 15(1), 101-123.
- Cheng, C. C. and Krumwiede, D. (2012). "The Role of Service Innovation in The Market Orientation—New Service Performance Linkage", *Technovation*, 32(7-8), 487-497.
- Chen, H. and Rahman, I. (2018). "Cultural Tourism: An Analysis of Engagement, Cultural Contact, Memorable Tourism Experience and Destination Loyalty", *Tourism Management Perspectives*, 26, 153-163.
- 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 of Production Economics*, 172, 54-64.
- Christofi, M., Leonidou, E., Vrontis, D., Kitchen, P. and Papsolomou, I. (2015). "Innovation and Cause-Related Marketing Success: A Conceptual Framework and Propositions", *Journal of Services Marketing*, 29(5), 354–66.
- Chung, T. S. and Low, A. (2017). "The Impact of Investor Impatience and Environmental Turbulence on Myopic Marketing Management and Stock Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 34(3), 660-677.
- Ciuchita, R., Mahr, D. and Odekerken-Schröder, G. (2019). "Deal With it: How Coping With E-Service Innovation Affects The Customer Experience", *Journal of Business Research*, 103, 130-141.
- D'Alvano, L. and Hidalgo, A. (2012). "Innovation Management Techniques and Development Degree of Innovation Process in Service Organizations", *R&D Management*, 42(1), 60-70.
- Daghfous, N., Petrof, J. V. and Pons, F. (1999). "Values and Adoption of Innovations: A Crosscultural Study", *Journal of Consumer Marketing*, 16(4/5), 314–331.
- Damanpour, F., Walker, R. M. and Avellaneda, C. N. (2009). "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations", *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Daugherty, P. J., Chen, H. and Ferrin, B. G. (2011). "Organizational Structure and Logistics Service Innovation", *The International Journal of Logistics Management*, 22(1), 26-51.
- Decelle, X. (2004). *A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism*, Oecd, Paris.
- Dobni, C. B. (2008). "Measuring Innovation Culture in Organizations. European Journal of Innovation Management", *Ship Technology Research*, 11(4), 539–559.
- Dollinger, M. (2008). *Entrepreneurship Strategies and Resources*, Marsh Publications, Fourth Edition, Lombard.
- Drew, M., Woodside, A., Chen, Y. G., Chen, Z. H., Ho, J. C. and Lee, C. S. (2009). "In-Depth Tourism's Influences on Service Innovation", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(4), 326–36.

- Durst, S., Mention, A. L. and Poutanen, P. (2015). "Service Innovation and its Impact: What Do We Know About?", *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 21(2), 65-72.
- Dülgeroğlu, İ. ve Başol, O. (2017). "İş Stresi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Algısının Yansımaları: Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, 8(2), 293-304.
- Ebrahimi, P. and Mirbargkar, S. M. (2017). "Green Entrepreneurship and Green Innovation for SME Development in Market Turbulence", *Eurasian Business Review*, 7(2), 203-228.
- Edvardsson, B., Frow, P., Jaakkola, E., Keiningham, T. L., Koskela-Huotari, K., Mele, C. and Tombs, A. (2018). "Examining How Context Change Foster Service Innovation", *Journal of Service Management*, 29(5), 932-55.
- Enquist, B. and Sebhatu, S. P. (2018). "Service Innovation, Sustainability and Quality Meeting City Challenges in The Age of Accelerations", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(4), 431-46.
- Enz, C. A. (2011). "Improving The Guest Experience Through Service Innovation: Ideas and Principles for the Hospitality Industry", *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, 3(7), 1-12.
- Eptimehin, F. M. (2011). "Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry: The Impact of Marketing Innovation and Creativity", *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2(1), 18-21.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). "Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-29.
- Evangelista, R. and Sirilli, G. (1995). "Measuring Innovation in Services", *Research Evaluation*, 5(3), 207-215.
- Fernandes, T. and Pinto, T. (2019). "Relationship Quality Determinants and Outcomes in Retail Banking Services: The Role of Customer Experience", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30-41.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frambach, R. T., Barkema, H. G., Nooteboom, B. and Wedel, M. (1998). "Adoption of a Service Innovation in The Business Market: An Empirical Test of Supply-Side Variables", *Journal of Business Research*, 41(2), 161-174.
- Fuglsang, L. (2010). "Bricolage and Invisible Innovation in Public Service Innovation", *Journal of Innovation Economics Management*, (1), 67-87.
- Gallouj, F. and Weinstein, O. (1997). "Innovation in Services", *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.
- Godin, B. (2008). "In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and The Study of Technological Innovation", *Minerva*, 46(3), 343-360.
- Grawe, S. J., Chen, H. and Daugherty, P. J. (2009). "The Relationship Between Strategic Orientation, Service innovation, and Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 56(4), 198-204.

- Grisseman, U. S., 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.
- Gupta, A. K., Raj, S. P. and Wilemon, D. (1986). “A Model for Studying R&D–Marketing Interface in The Product Innovation Process”, *Journal of Marketing*, 50(2), 7-17.
- 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.
- Gupta, S. and Malhotra, N. (2013). “Marketing Innovation: A Resource-Based View of International and Local Firms”, *Marketing Intelligence & Planning*, 31(2), 111-126.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, Essex.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. and Thiele, K. O. (2017). “Mirror, Mirror on The Wall: A Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. and Ringle, C. M. (2019). “When to Use and How to Report The Results of PLS-SEM”, *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Han, J. K., Kim, N. and Srivastava, R. K. (1998). “Market Orientation and Organizational Performance: is Innovation a Missing Link?”, *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.
- Hariandja, E S. (2011). “The Relationship Between Service Innovation, Marketing Communication, and Performance in Hospitality Industry - A Conceptual Framework”, *Proceeding of Industrial Engineering and Service Science*, Surakarta, p. 403-408.
- Harmancıoğlu, N. (2012). “İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi”, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- 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.
- 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.
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R. and Sweeney, J. C. (2011). “Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development”, *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264-1273.
- Holtzman, Y. (2014). “A Strategy of Innovation Through The Development of a Portfolio of Innovation Capabilities”, *Journal of Management Development*, 33(1), 24-31.
- Horng, J. S., Wang, C. J., Liu, C. H., Chou, S. F. and Tsai, C. Y. (2016). “The Role of

- Sustainable Service Innovation in Crafting The Vision of The Hospitality Industry”, *Sustainability*, 8(3), 17-20.
- Huang, H. L. (2014). “Performance Effects of Aligning Service Innovation and The Strategic Use of Information Technology”, *Service Business*, 8(2), 171-195.
- Hussain, K., Konar, R. and Ali, F. (2016). “Measuring Service Innovation Performance Through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: a PLS Approach”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43.
- Iorgulescu, M. C. and Răvar, A. S. (2013). “Measuring Managers’ Perception of Innovation in The Romanian Hospitality Industry”, *Procedia Economics and Finance*, 6 (13), 512-522.
- Jevnaker, B. H., Tellefsen, B. and Lüders, M. (2015). “Front-End Service Innovation: Learning From a Design-Assisted Experimentation”, *European Journal of Innovation Management*, 18(1), 19-43.
- Johannessen, J. A., Olsen, B. and Lumpkin, G. T. (2001). “Innovation as Newness: What is New, How New, and New to Whom?”, *European Journal of innovation Management*, 4(1), 20-31.
- Johansson, A. E., Raddats, C. and Witell, L. (2019). “The Role of Customer Knowledge Development for Incremental and Radical Service Innovation in Servitized Manufacturers”, *Journal of Business Research*, 98, 328-338.
- Jöreskog, K. G. and Sörbom, D. (1982). “Recent Developments in Structural Equation Modeling”, *Journal of Marketing Research*, 19(4), 404-416.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2018). “Improving Frontline Service Employees' Innovative Behavior Using Conflict Management in The Hospitality Industry: The Mediating Role of Engagement”, *Tourism Management*, 69, 498-507.
- Kafetzopoulos, D. and Skalkos, D. (2019). “An Audit of Innovation Drivers: Some Empirical Findings in Greek Agri-Food Firms”, *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 361-382.
- Kandampully, J., Keating, B. W., Kim, B., Mattila, A. S. and Solnet, D. (2014). “Service Research in The Hospitality Literature: Insights From a Systematic Review”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(3), 287-299.
- Kandampully, J. (2006). “The New Customer-Centred Business Model for the Hospitality Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 173–87.
- Kao, C. Y., Tsaur, S. H. and Wu, T. C. E. (2016). “Organizational Culture on Customer Delight in The Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R. and Kearney, T. (2020). “Customer Experience Driven Business Model Innovation”, *Journal of Business Research*, 116, 431-440.
- Khuong, M. N. and Giang, T. H. (2014). “The Effects of Service Innovation on Perceived Value and Guest's Return Intention - A Study of Luxury Hotels in Ho Chi Minh City, Vietnam”, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(6), 503-510.
- Kim, T. T. and Lee, G. (2013). “Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in

- The Relationship Between Goal Orientations and Service Innovative Behavior”, *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. and Sandberg, E. (2013). “Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach”, *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
- Kitsios, F., Moschidis, O. and Livanis, E. (2013). “Service Innovation Strategies in Greek Hotel Sector: An Exploratory Study Using The Statistical Method of Multidimensional Analysis”, *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 5(1), 49-62.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S. T. (2004). “Innovation, Organizational Capabilities, and The Born-Global Firm”, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kozinets, R. V., Hemetsberger, A. and Schau, H. J. (2008). “The Wisdom of Consumer Crowds: Collective Innovation in The Age of Networked Marketing”, *Journal of Macromarketing*, 28(4), 339-354.
- Lin, H. F. (2007). “Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M. and Gómez-López, R. (2011). “Factors Encouraging Innovation in Spanish Hospitality Firms”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 144-152.
- Love, J. H., Roper, S. and Hewitt-Dundas, N. (2010). “Service Innovation, Embeddedness and Business Performance: Evidence From Northern Ireland”, *Regional Studies*, 44(8), 983-1004.
- Lukas, B. A. and Ferrell, O. C. (2000). “The Effect of Market Orientation on Product Innovation”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.
- Lundvall, B. A. (1985). “Product Innovation and User-Producer Interaction”, *The Learning Economy and the Economics of Hope*, 19, 19-60.
- Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (2006). “Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements”, *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Lütjen, H., Schultz, C., Tietze, F. and Urmetzer, F. (2019). “Managing Ecosystems for Service Innovation: A Dynamic Capability View”, *Journal of Business Research*, 104, 506-519.
- Maciariello, J. (2009). “Marketing and Innovation in the Drucker Management System”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 35-43.
- Martin, S. L., Javalgi, R. R. G. and Ciravegna, L. (2020). “Marketing Capabilities and International New Venture Performance: The Mediation Role of Marketing Communication and The Moderation Effect of Technological Turbulence”, *Journal of Business Research*, 107, 25-37.
- Martínez-Ros, E. and Orfila-Sintes, F. (2012). “Training Plans, Manager's Characteristics and Innovation in The Accommodation Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 686-694.
- Martínez-Ros, E. and Orfila-Sintes, F. (2009). “Innovation Activity in The Hotel Industry”, *Technovation*, 29(9), 632-641.

- McAdam, R. and Armstrong, G. (2001). "A Symbiosis of Quality and Innovation in SMEs: A multiple Case Study Analysis", *Managerial Auditing Journal*, 16(7): 394-399.
- McDermott, C. M. and Prajogo, D. I. (2012). "Service Innovation and Performance in SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 216–37.
- McGuirk, H., Lenihan, H. and Hart, M. (2015). "Measuring The Impact of Innovative Human Capital on Small Firms' Propensity to Innovate", *Research Policy*, 44(4), 965-976.
- Medrano, N. and Olarte-Pascual, C. (2016). "The Effects of The Crisis on Marketing Innovation: An Application for Spain", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 404–17.
- Mei, X. Y., Arcodia, C. and Ruhanen, L. (2012). "Towards Tourism Innovation: A Critical Review of Public Policies at The National Level", *Tourism Management Perspectives*, 4, 92-105.
- Moon, M. J. and Bretschneider, S. (1997). "Can State Government Actions Affect Innovation and its Diffusion? An Extended Communication Model and Empirical Test", *Technological Forecasting and Social Change*, 54(1), 57-77.
- Möller, K., Rajala, R. and Westerlund, M. (2008). "Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation", *California Management Review*, 50(3), 31-48.
- Monteiro, I. P. and Cardoso de Sousa, F. (2011). "Understanding Innovation in Hospitality Through The Words of Innovative Managers", *International Conference on Tourism & Management Studies*, Algarve, p. 169-179.
- Muddaha, G. and Kheng, Y. K. (2016). "Nigerian SMEs Marketing Innovation Performance: Influence of Business Process Management and Environmental Dynamism", *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 4(9), 6-22.
- 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.
- Namasivayam, K., Enz, C. A. and Siguaw, J. A. (2000). "How Wired are We? Selection and Use of New Technology in US Hotels", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 40-48.
- Nicolau, J. L. and Santa-María, M. J. (2013). "The Effect of Innovation on Hotel Market Value", *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 71-79.
- Nieves, J., Quintana, A. and Osorio, J. (2014). "Knowledge-Based Resources and Innovation in The Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.
- 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.

- Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C. and Patel, P. C. (2020). "Managing Environmental Turbulence Through Innovation Speed and Operational Flexibility in B2B Service Organizations", *Journal of Business & Industrial Marketing*,
- Oke, A. (2007). "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies", *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-87.
- Olughor, R. J. (2015). "Effect of Innovation on The Performance of SMEs Organizations in Nigeria", *Management*, 5(3), 90-95.
- Ordanini, A. and Parasuraman, A. (2011). "Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis", *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. and Martínez-Ros, E. (2005). "Innovation Activity in The Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands", *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Orfila-Sintes, F. and Mattsson, J. (2009). "Innovation Behavior in The Hotel Industry". *Omega*, 37(2), 380-394.
- Orlikowski, W. and Scott, S. V. 2015. "The Algorithm and the Crowd: Considering the Materiality of Service Innovation", 39(1), 1-33.
- Oslo Kılavuzu. (2005). "Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlaması için İlkeler" Tübitak, 3. Baskı. Ankara.
- Ottensbacher, M. C. (2007). "Innovation Management in The Hospitality Industry: Different Strategies or Achieving Success", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Ottensbacher, M. and Gnoth, J. (2005). "How to Develop Successful Hospitality Innovation", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Paladino, A. (2008). "Analyzing The Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence", *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 577-592.
- Parasuraman, A. 2010. "Service Productivity, Quality and Innovation: Implications for Service-Design Practice and Research", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(3), 277-86.
- Patanakul, P. and Pinto, J. K. (2014). "Examining The Roles of Government Policy on Innovation", *The Journal of High Technology Management Research*, 25(2), 97-107.
- Rajapathirana, R. J. and Hui, Y. (2018). "Relationship between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance", *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Randhawa, P., Kim, M., Voorhees, C. M., Cichy, R. F., Koenigsfeld, J. P. and Perdue, J. (2016). "Hospitality Service Innovations in Private Clubs", *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 93-110.
- Ren, L., Xie, G. and Krabbendam, K. (2009). "Sustainable Competitive Advantage and Marketing Innovation within Firms: A Pragmatic Approach For Chinese Firms", *Management Research Review*, 33(1), 79-89.

- Rogers, E. M. (2002). "Diffusion of Preventive Innovations", *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.
- Salunke, S., Weerawardena, J. and McColl-Kennedy, J. R. (2013). "Competing Through Service Innovation: The Role of Bricolage and Entrepreneurship in Project-Oriented Firms", *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097.
- Santos-Vijande, M. L. and Álvarez-González, L. I. (2007). "Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence", *Technovation*, 27(9), 514-532.
- Sarmah, B., Kamboj, S. and Rahman, Z. (2017). "Co-Creation in Hotel Service Innovation Using Smart Phone Apps: An Empirical Study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2647-67.
- Sawhney, M., Verona, G. and Prandelli, E. (2005). "Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation", *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, Psychology Press, Mahwah.
- Schumpeter J. (1934). *The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and The Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Senbeto, D. L. and Hon, A. H. (2020). "Market Turbulence and Service Innovation in Hospitality: Examining The Underlying Mechanisms of Employee and Organizational Resilience", *The Service Industries Journal*, 40(15/16), 1119-1139.
- Shapiro, A. R. (2006). "Measuring Innovation: Beyond Revenue From New Products", *Research-Technology Management*, 49(6), 42-51.
- Sharmila, T. (2018). "The Role of Innovation for a Successful Marketing", *International Journal of Science, Engineering and Management*, 3(4), 681-83.
- Shergill, G. S. and Nargundkar, R. 2005. "Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm", *Journal of Global Marketing*, 19(1), 27-47.
- Sipe, L. J. and Testa, M. (2009). "What is Innovation in the Hospitality and Tourism Marketplace? A Suggested Research Framework and Outputs Typology", *International CHRIE Conference*, Amherst, 1-9.
- Slåtten, T., Svensson, G. and Sværi, S. (2011). "Empowering Leadership and The Influence of a Humorous Work Climate on Service Employees' Creativity and Innovative Behaviour in Frontline Service Jobs", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267-284.
- Sölvell, I. (2018), "Managers' Silent Whisper Innovation Involvement and Role-

- Modeling in Service Firms”, *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 2-19.
- Song, L. Z., Song, M. and Di Benedetto, C. A. (2009). “A Staged Service Innovation Model”, *Decision Sciences*, 40(3), 571-599.
- Straub, A. (2011). “Maintenance Contractors Acting as Service Innovators”, *Construction Innovation*, 11(2), 179–89.
- Su, C. S. (2011). “The Role of Service Innovation and Customer Experience in Ethnic Restaurants”, *The Service Industries Journal*, 31(3), 425-440.
- Tang, T. W., Wang, M. C. H. and Tang, Y. Y. (2015). “Developing Service Innovation Capability in The Hotel Industry”, *Service Business*, 9(1), 97-113.
- Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., Widing, R. E. and O’Cass, A. (2011). “Technological Turbulence, Supplier Market Orientation, and Buyer Satisfaction”, *Journal of Business Research*, 64(8), 911-918.
- Thakur, R. and Hale, D. (2013). “Service Innovation: A Comparative Study of US and Indian Service Firms”, *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd Third Edition, England.
- Toivonen, M. and Tuominen, T. (2009). “Emergence of Innovations in Services”, *The Service Industries Journal*, 29(7), 887-902.
- Toraman, C., Abdioğlu, H. ve İşgüden, B. (2009). “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 91-120.
- Tsai, K. H. and Yang, S. Y. (2013). “Firm Innovativeness and Business Performance: The Joint Moderating Effects of Market Turbulence and Competition”, *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1279-1294.
- Tzokas, N., Hultink, E. J. and Hart, S. (2004). “Navigating The New Product Development Process”, *Industrial Marketing Management*, 33(7), 619-626.
- Utterback, J. M. and Abernathy, W. J. (1975). “A Dynamic Model of Process and Product Innovation”, *Omega* 3(6), 639–56.
- Vaccaro, V. L. (2009). “B2B Green Marketing and Innovation Theory for Competitive Advantage”, *Journal of Systems and Information Technology*, 11(4), 315-330.
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D. and Hjort, K. (2019). “Service Innovation in E-Commerce Last Mile Delivery: Mapping The E-Customer Journey”, *Journal of Business Research*, 101, 461-468.
- Van den Bulte, C. and Lilien, G. L. (2001). “Medical Innovation Revisited: Social Contagion Versus Marketing Effort”, *American Journal of Sociology*, 106(5), 1409-1435.
- Van de Ven, A. H. (1986). “Central Problems in The Management of Innovation”, *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van Riel, Allard C R. (2005). “Introduction to the Special Issue on Service Innovation Management”, *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6),

493-495.

- Verma, R. (2010). "Customer Choice Modeling in Hospitality Services: A Review of Past Research and Discussion of Some New Applications", *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 470-478.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, F. and Dev, C. (2005). "Service Innovation and Customer Choices in The Hospitality Industry", *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 555-576.
- Vladimirov, Z. and Williams, A. (2018). "Hotel Innovations and Performance – The Mediating Role of Staff Related Innovations", *Tourism Management*, 28, 166-178.
- Wallin, A. J. and Fuglsang, L. (2017). "Service Innovations Breaking Institutionalized Rules of Health Care", *Journal of Service Management*, 28(5), 972-97.
- Wan, D., Ong, C. H. and Lee, F. (2005). "Determinants of Firm Innovation in Singapore", *Technovation*, 25(3), 261-268.
- Web_1. (2019). TDK Sözlükleri Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> (20.11.2019).
- Weerawardena, J. (2003). "The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy", *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.
- Weerawardena, J. and Mavondo, F. T. (2011). "Capabilities, Innovation and Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223.
- Weiermair, K. (2006). *Innovation and Growth in Tourism (53-69) Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?*, OECD, Paris.
- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L. and Perks, H. (2017). "A Bricolage Perspective on Service Innovation", *Journal of Business Research*, 79, 290-298.
- Xie, L., Guan, X., Lin, X. and Huan, T. C. (2020). "Triad Collaboration of Hotel Employers, Employees And Customers For Service Innovation in a Changing World", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 10-18.
- Yen, H. R., Wang, W., Wei, C. P., Hsu, S. H. Y. and Chiu, H. C. (2012). "Service Innovation Readiness: Dimensions and Performance Outcome", *Decision Support Systems*, 53(4), 813-824.
- Yun, S., Lee, J. and Lee, S. (2019). "Technology Development Strategies and Policy Support For The Solar Energy Industry Under Technological Turbulence", *Energy Policy*, 124, 206-214.
- Zakariah, S. H., Zainal, A. and Shariff, F. M. (2018). "Enhancing the Role of Innovation Towards Employee Job Performance at Malaysian Hotels", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(15), 146-159.
- Zerenler, M., Türker, N. and Şahin, E. (2007). "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 653-667.

Zhang, J. and Zhu, M. (2016). "Market Orientation, Product Innovation and Export Performance: Evidence From Chinese Manufacturers", *Journal of Strategic Marketing*, 24(5), 377-397.

EKLER

Ek-1 Yöneticiler İçin Anket Formu

<p>1. Yaşınız:</p> <p>2. Cinsiyetiniz ()Kadın ()Erkek</p> <p>3. Eğitim Durumunuz:()İlkokul ()Ortaokul ()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Lisansüstü</p> <p>4. Oteldeki Pozisyonunuz:()Satış/Pazarlama Müdürü ()İ.K. Müdürü () Genel Müdür ()Muhasebe/Finans Müdürü () Gece Müdürü () Ön Büro Müdürü () Genel Müdür Yardımcısı () Diğer</p> <p>5. Oteldeki çalışma süreniz () 1 Yıldan az () 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 Yıl () 10 Yıl ve üzeri</p> <p>6. Turizm sektöründeki çalışma süreniz () 1 Yıldan az () 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 Yıl () 10 Yıl ve üzeri</p> <p>7. Çalıştığımız Otelin Yaşı () 10 Yıldan Az () 10-15 Arası () 16-25 Arası () 26 Yıldan Fazla</p> <p>8. Çalıştığımız Otelin Yıldız Sayısı () 1 Yıldız () 2 Yıldız () 3 Yıldız () 4 Yıldız () 5 Yıldız</p> <p>9. Çalıştığımız Otelin Sahiplik Durumu () Bağımsız Otel () Ulusal Zincir/Grup Otel () Uluslararası Zincir/Grup Otel () Diğer</p> <p>10. Otelinizin Tipi () Eğlence/Dinlence Otel () İş Otel () Karma Otel</p> <p>11. Otelinizin Çalışan Sayısı () 100'den az () 100-500 Arası () 501-1000 Arası () 1001 ve Üzeri</p> <p>12. Otelinizin Bulunduğu Şehir</p>											
<p><i>Değerli katılımcı bu anket "Konaklama İşletmelerinde Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama" başlıklı doktora tezi için veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlar için kullanılacak olup, bilgileriniz üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Katılarınız için çok teşekkür ederim.</i></p> <p><i>Ayşe Nur SOYSAL</i> <i>nursoysal@akdeniz.edu.tr</i></p> <p><i>Aşağıdaki yargılara katılma derecenize göre lütfen 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum),5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar puan veriniz.</i></p> <p>Hizmet İnovasyonu</p>						Kesinlikle Katılmıyorum					Kesinlikle Katılıyorum
1. Otelimizde inovasyona yönelik uygulamalar kolaylıkla kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5						
2. Otelimizin üst yönetimi hizmet inovasyonuna özel önem vermektedir.	1	2	3	4	5						
3. Otelimizde, misafirlerimize daha iyi hizmet verebilmek için sürekli yeni yollar aranmaktadır.	1	2	3	4	5						
4. Otelimiz, misafirlerimizin özel ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut hizmetlerinde değişiklik yapmaktadır.	1	2	3	4	5						
5. Otelimiz tarafından yeni hizmet önerileri sunulmaktadır.	1	2	3	4	5						
Pazar Türbülansı											
6. Otel işletmeciliği sektörü hızla değişmektedir.	1	2	3	4	5						
7. Önümüzdeki yıllarda otel işletmeciliğinin nerede olacağını tahmin etmek zor olabilir.	1	2	3	4	5						
8. Otelimizin pazarla ilgili belirsizlikleri azaltabileceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5						
9. Otelimizin pazarla ilgili belirsizlikler karşısında etkin bir şekilde başarı gösterebileceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5						
Teknolojik Türbülans											
10. Sektördeki teknoloji hızla değişmektedir.	1	2	3	4	5						
11. Teknolojik değişimler sektörde büyük fırsatlar sunmaktadır.	1	2	3	4	5						
12. Sektördeki teknolojik atılımlar sayesinde çok sayıda yeni hizmet fikri ortaya çıkmaktadır.	1	2	3	4	5						
Hükümet Düzenlemeleri											
13. Yetkililer; turist güvenliği, vize şartlarının hafifletilmesi vb. konularda yerel altyapıyı düzenli olarak iyileştirerek otelcilik sektörüne öncelik vermektedirler.	1	2	3	4	5						
14. Kamu kurumları turizm sektörüne verdikleri desteği sürekli geliştirmektedir.	1	2	3	4	5						
15. Yetkililer genellikle denetimler, vergi ve KDV kurallarını vb. basitleştirerek oteldeki yasal gereklilikleri hafifletmek için önlemler almaktadırlar.	1	2	3	4	5						
İnovatif Hizmet Davranışı											
16. Misafirlerimiz için yeni hizmet fikirleri ararım.	1	2	3	4	5						
17. Misafirlerimiz için yaratıcı fikirler üretirim.	1	2	3	4	5						
18. Yeni hizmet fikirlerini uygulamak için gerekli olan fonları araştırırım.	1	2	3	4	5						
19. Yeni fikirleri uygulamak için gerekli planlamaları yaparım.	1	2	3	4	5						

Hizmet İnovasyon Performansı					
20. Misafirlerimizin ihtiyaçlarını karşılayan hizmet inovasyon yüzdemiz rakiplerimize göre daha yüksektir.	1	2	3	4	5
21. Hizmet inovasyonu uygulamalarımızın başarı oranı rakiplerimize göre daha yüksektir.	1	2	3	4	5
22. Otelimiz hizmet inovasyonunu uygulayarak, kurumsal kar hedeflerine ulaşmada rakiplerimize göre daha başarılıdır.	1	2	3	4	5
26.Otelimizin hizmet inovasyon performansı genel olarak rakiplerimize göre daha yüksektir.	1	2	3	4	5
İşletme Performansı	Çok Düşük				Çok Yüksek
27. Son üç yılda otelimizin satış artış hızı konusundaki performansı rakiplerimize göre..	1	2	3	4	5
28. Son üç yılda otelimizin karlılık açısından performansı rakiplerimize göre..	1	2	3	4	5
29. Son üç yılda otelimizin pazar payı büyüme performansı rakiplerimize göre..	1	2	3	4	5
30. Son üç yılda otelimizin genel performansı rakiplerimize göre..	1	2	3	4	5

Ek-2 Müşteriler İçin Anket Formu

Değerli katılımcı bu anket "Konaklama İşletmelerinde Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama" başlıklı doktora tezi için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar akademik amaçlar için kullanılacak olup üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Katkılarınız için çok teşekkür ederim..					
					Ayşe Nur SOYSAL nursoysal@akdeniz.edu.tr
1.Yaşınız: () 20 yaş ve altı () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61 yaş ve üzeri					
2.Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek					
3.Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli () Diğer					
4.Eğitim Seviyeniz: () Ortaokul () Lise () Lisans () Önlisans () Lisansüstü () Diğer					
5.Daha önce bu oteli ziyaret ettiniz mi? ()Evet ()Hayır					
Lütfen aşağıdaki yargılara katılma derecenize göre 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar puan veriniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Otel yeni hizmet geliştirme konusunda son derece yenilikçidir.	1	2	3	4	5
2. Bu otel yenilikçi hizmet fikirleri üretmekte başarılıdır.	1	2	3	4	5
3. Bu otel, müşterisi tarafından yenilikçi olarak algılanmaktadır.	1	2	3	4	5
4.Otelin görünümü görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5
5. Otelin fiziksel düzeni rahattır.	1	2	3	4	5
6. Otelin konumu uygun bir yerdedir.	1	2	3	4	5
7. Otel çalışanları bana karşı kibar davrandılar.	1	2	3	4	5
8. Otel çalışanları misafirlerine her zaman yardımcı oldular.	1	2	3	4	5
9. Otel çalışanları benim özel ihtiyaçlarım ile ilgilendiler.	1	2	3	4	5
10. Otelde işler ters gittiğinde çalışanlar benimle ilgilendiler.	1	2	3	4	5
11.Çalışanlar benim sorumum ile ilgilenirken esnek davrandılar.	1	2	3	4	5
12. Bir sorunum olduğunda, çalışanlar onu çözmek için samimi davrandılar.	1	2	3	4	5
13. Oteldeki yeni hizmetler konusunda beni güncel olarak bilgilendirdiler.	1	2	3	4	5
14. Otelde, ihtiyacım olan tüm hizmetler sunuldu.	1	2	3	4	5
15. Otelde geniş bir ürün / hizmet yelpazesi sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
16. Gelecekte bu oteli tekrar ziyaret edeceğim.	1	2	3	4	5
17. Fırsat verilirse, bu otele tekrar geleceğim.	1	2	3	4	5
18. Bu kültürel destinasyona bağlı kalacağım.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Ayşe Nur SOYSAL

Doğum Yeri : Denizli

Doğum Tarihi : 28.05.1991

E-posta : nursoysal@akdeniz.edu.tr

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisans : Pamukkale Üniversitesi- İşletme Bölümü (2013)

Yüksek Lisans: Pamukkale Üniversitesi- SBE- İşletme ABD (2015)

Doktora : Pamukkale Üniversitesi- SBE - İşletme ABD (2021)

Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce/Orta

İŞ DENEYİMİ : Öğretim Görevlisi/ Akdeniz Üniversitesi- Korkuteli MYO,Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü Pazarlama Programı (Ekim 2015- devam ediyor)

ARAŞTIRMA ALANLARI: Pazarlama, Hizmet Pazarlaması, İnovasyon, Tüketici Davranışları.

TEZDEN ÜRETİLEN TEBLİĞ VE YAYINLAR: -