



# OTEL İŞLETMELERİNDE DİNAMİK YETENEKLER İLE HİZMET YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİNDE PAZARLAMA İNOVASYONUNUN ROLÜNÜN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE BELİRLENMESİ<sup>1</sup>

DETERMINATION OF THE ROLE OF MARKETING INNOVATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPABILITIES AND SERVICE INNOVATION IN HOTEL ENTERPRISES WITH A MODEL OF STRUCTURAL EQUALITY

İbrahim YILDIRIM<sup>2</sup> - Mehmet DÜZGÜN<sup>3</sup>

## Öz

Müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler, mevcut ürün veya hizmetleri tehdit edebilir veya yenileri için birtakım fırsatlar oluşturabilir. Bu bağlamda işletmelerin başarılı olabilmeleri kaynak ve yeteneklerini geliştirmeleri ile birlikte müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda piyasaya yenilikler getirme yeteneğine bağlıdır. Bu araştırma otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Nedensel tarama modeline göre tasarlanan bu araştırma zincir otel işletmelerinde görev yapan 396 otel yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgulara göre otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca pazarlama inovasyonu söz konusu etkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, İşletme, Dinamik Yetenekler, İnovasyon

## Abstract

Changes in customer needs can threaten existing products or services or create a number of opportunities for new one. In this context, the success of enterprises depends on the ability to develop resources and capabilities and to bring innovations to the market in line with the wishes and needs of customers. This research was conducted to determine the regulatory impact of marketing innovation on the impact of dynamic capabilities on service innovation in hotel businesses. Designed according to the causal survey model, this research was conducted on 396 hotel managers working in chain hotel businesses. According to the findings obtained in this context, dynamic capabilities in hotel enterprises have positively significant effects on service innovation. In addition, marketing innovation plays a regulatory role in this impact.

**Keywords:** Tourism, Business, Dynamic Capabilities, Innovation

<sup>1</sup> Bu çalışma, Mehmet DÜZGÜN'ün Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Otel İşletmelerinde Dinamik Yetenekler İle Hizmet Yenilikçiliği İlişkisinde Pazarlama İnovasyonunun Rolü" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Prof. Dr. Hasan Kalyoncu Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, [ibrahim.yildirim@hku.edu.tr](mailto:ibrahim.yildirim@hku.edu.tr), Orcid: 0000-0003-1557-8406

<sup>3</sup> Hasan Kalyoncu Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı, [duzgunsmehmet@gmail.com](mailto:duzgunsmehmet@gmail.com), Orcid: 0000-0003-4318-0729

## 1.Giriş

Hizmet sektöründe kritik bir yere sahip olan turizm işletmeleri ekonomik anlamda büyük önem arz etmektedir. Dünya turizm örgütü (UNWTO), 2019 yılı verilerine göre Türkiye 52,5 milyon turist ağırlayarak dünyada en çok ziyaret edilen altıncı ülke olmuştur. 2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan koronavirüs sebebi ile Türkiye'ye gelen toplam ziyaretçi sayısı 15,9 milyona gerilemiştir (Turizm İstatistikleri, 2020). Türkiye'nin 2019 yılı turizm geliri ise 34,5 milyar dolar olarak hesaplanmıştır. 2023 yılı turizm geliri hedefinin 65 milyar dolar ve turist sayısı beklentisinin ise 75 milyon olarak belirlenmesi söz konusu işletmelerin yeteneklerini sunulan yenilikçi hizmetleri ve bu bağlamda pazarlama çalışmalarının akademik olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Tek bir inovasyon olarak düşünülen yenilikler, çoğu zaman birbiriyle ilişkili birçok inovasyonu içeren uzun bir sürecin sonucunda meydana gelmektedir. Dolayısıyla bir inovasyonun, ekonomiye kesin bir tarihte girmesi ya da kesin bir zamanda ulaşılabilir olarak tanımlanması ve homojen bir yapıda olduğunun düşünülmesi ciddi bir hatadır (Fagerberg, 2013:8). Farklı inovasyon kategorileri arasında ise genellikle yakın bir etkileşim söz konusudur. (Hjalager, 2010:4). Oslo El Kitabı'nda (OECD/Eurostat, 2005) inovasyon; ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu olarak sınıflandırılmıştır (Oslo Manual, 2005:52-55). Ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve organizasyonel inovasyon işletme özelliklerine (ürün/strateji/süreçler) dayanırken, pazarlama inovasyonu ise müşteriler ve rakiplerle ilgilidir (Vila ve Kuster, 2007: 21). Ayrıca pazarlama inovasyonu, pazarları okumanın ve pazarlara hizmet etmenin yeni yolları ile ilgilidir. Ürün/hizmet yeniliği ise, seçilen pazarlara hizmet etmek için uygun tekliflerin mevcut olmasını sağlar (John ve Davies, 2000:13). Bununla birlikte yenilik süreci üretim, pazarlama ve yönetim gibi işlevsel süreçleri içerisinde barındırmaktadır (Yavuz, 2010:148). Diğer taraftan pazar dinamizmi, firmaların dinamik yeteneklerine öncülük etmektedir. Pazar ortamı ne kadar dinamik olursa firmalar dinamik yeteneklerini daha güçlü bir şekilde sergileyebilirler. (Wang ve Ahmed, 2007: 40). Dinamik yetenekler, pazarın ihtiyaçlarına yanıt olarak yeni konfigürasyonların oluşturulmasına yönelik işletmelerin bilgi kaynaklarının dönüşümünde önemli bir rol oynamaktadır (Falasca, 2017:1). Bu bağlamda otel işletmelerinin, piyasa bilgilerine cevap verebilmesi ve inovasyon yoluyla müşteri değeri oluşturabilmesi için müşteri bilgilerinin ve diğer kaynakların daha verimli bir şekilde birleşmesini sağlama yeteneğinin nasıl artırılacağı sorusunun sistematik bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Eisenhardt ve Martin (2000:1107), Teece ve Pisano (1994) ve Teece vd., (1997) tarafından yapılan çalışmalardan farklı olarak dinamik yetenekleri işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda meydana gelen değişimlere adapte olmak ya da değişimi başlatmak amacıyla pazar temelli yeni ürünler üretilmesi süreci olarak görmektedir. Ancak literatürde Eisenhardt ve Martin (2000), tarafından dinamik yeteneklere getirdiği bu eleştiriyi ampirik olarak test eden bir modelle ulaşılamamıştır. Diğer taraftan yapılan çalışmaların genellikle dinamik yetenekler ile ürün yenilikçiliği/yenilikçilik arasındaki ilişkiyi (Lawson ve Samson, 2001; Chen vd., 2009; Pavlou ve El Sawy, 2011; Schindebutte vd., 2008; Nieves vd., 2015) yenilikçilik ile pazarlama ilişkisini (Yavuz, 2010; Tung 2012), konu aldıkları görülmektedir. Bununla birlikte dinamik yetenekler ile doğrudan hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkileri test eden ampirik bir araştırmanın yapılmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu ilişki otel işletmeleri açısından da ele alınmamış, sürece pazarlama inovasyonunu da ekleyen ampirik bir modeli test eden bir araştırmaya da ulaşılamamıştır. Halbuki otel işletmelerinin bir hizmet işletmesi olmasından hareketle, söz konusu işletmelerin yapacakları hizmet yenilikçilikleri tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak doğrultuda planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. Bunun için pazarlama faaliyetleri de yenilikçi bir anlayışla sürdürülmelidir. Yapılan literatür

araştırması doğrultusunda ve elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın problem cümlesi “otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde dinamik yetenekler, hizmet yenilikçiliği ve pazarlama inovasyonuna ilişkin kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1. Dinamik Yetenekler

Dinamik yetenekler yaklaşımı genellikle kaynak temelli yaklaşımın bir uzantısı olarak değerlendirilmiştir (Helfat ve Peteraf, 2003). Bununla birlikte, Teece vd. (1997), dinamik yetenekler yaklaşımının kaynak temelli görüşten farklı yönlerinin olduğunu vurgulamaktadırlar. Çünkü Teece vd. (1997), kaynak temelli görüşün daha statik niteliklere sahip olduğunu savunmuşlardır. Bu bağlamda işletme kaynakları (maddi ve maddi olmayan varlıklar) ve operasyonel yetenekleri mevcut kaynak tabanını vurgularken, dinamik yetenekler yaklaşımının öncelikle bu kaynak tabanındaki amaçlı değişiklikleri içerdiğini ortaya koymuşlardır (Schilke vd., 2018:392). Bugüne kadar yapılan araştırmalar, dinamik yeteneklere yönelik farklı tanımlamaları gündeme getirmiştir. Bununla birlikte, Teece vd., (1997), tarafından yapılan tanım yaygın olarak kabul görmüştür. Dinamik yetenekler, temel anlamda içsel ve dışsal organizasyon becerileri, işletme kaynakları ve fonksiyonel yeterlilikleri birbirine adapte ederek, bütünleştirerek veya yeniden yapılandırarak değişen iş ortamına uyum sağlamak için mevcut yeterliliklerin yenilenme kapasitesi şeklinde tanımlanmıştır (Teece vd., 1997:515). Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda orijinal tanım daha zenginleştirilmiştir. Örneğin, Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yetenekleri “*kaynakları entegre etmek, yeniden yapılandırmak, elde etmek ve yeni bir kaynak yapılandırmasına yol açmak*” olarak tanımlamışlardır (Eisenhardt ve Martin, 2000:1116). Eisenhardt ve Brown (1999), ise pazar değişimini eşleştirmek ve hatta yeni bir pazar oluşturmak için kullanılabilecek işlemler olarak tanımlamıştır. Winter (2003:2), dinamik yetenekleri “*sıradan yetenekleri genişletmek, değiştirmek için yapılan çalışmalar*” olarak tanımlamıştır. Helfat ise “*bir kuruluşun kaynak tabanı oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesi*” olarak da ifade edilmektedir. (Helfat vd., 2007: 1). Teece (2007:1320), yapmış olduğu diğer bir çalışmada ise dinamik yetenekleri kurumsal düzeyde rekabet avantajının kaynaklarını kapsamakla beraber kurumsal başarının veya başarısızlığın da temelinde yer aldığını belirtmektedir. Yapılan farklı tanımlara rağmen, dinamik yetenekler dolaylı veya doğrudan işletmenin kaynak tabanının koşullardaki değişikliklere göre değişimi vurgulamaktadır. Dinamik yetenekler kavramındaki “dinamik” terimi değişen iş ortamına uyum sağlamak için yeterlilikleri yenileme kapasitesini ifade etmektedir. “Yetenek” terimi ise organizasyonel becerilerin, kaynakların ve işlevsel yeterliliklerin değişen çevrenin ve paydaşların gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarlanması, entegre edilmesi ve yeniden yapılandırılmasında stratejik yönetimin kilit rolünü vurgulamaktadır (Teece vd., 1997: 515). Diğer taraftan dinamik yetenekler literatürde, yeteneklerin de ötesinde süreçler ya da rutinler şeklinde de değerlendirilmiştir (Helfat vd., 2007; Teece 2007; Winter, 2003; Zahra vd., 2006). Bununla birlikte dinamik yetenekler pazardaki değişiklikleri eşleştirmek ve yeni pazarlar oluşturmak için kaynakları kullanan, bütünleştiren, yeniden yapılandıran, elde eden ve kullanan süreçler olarak da kabul edilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1107).

### 2.2. Hizmet Yenilikçiliği

İnovasyon yeni bir şey yapmak anlamına gelmektedir. Latince'deki karşılığı ise yeniliktir. Ancak anlamsal olarak genellikle buluş ile karıştırılmaktadır (Tidd vd., 2005: 67). Buluş ve inovasyon (yenilik) arasında önemli bir ayrım söz konusudur. Buluş, yeni bir ürün ya da süreç için bir fikrin ilk ortaya çıkışıdır. İnovasyon ise yeni bir fikrin ilk olarak

ticarileştirilmesidir. Buluşlar herhangi bir yerde yapılabilirken, yenilikler çoğunlukla ticari alandaki firmalarda gerçekleşmektedir. Bir buluşun yeniliğe dönüşümü için ise farklı bilgi, yetenek, beceri ve kaynağın birleştirilmesi gerekmektedir (Fagerberg, 2004:3). Yenilikçilik ise makro açıdan, bir yeniliğin bir endüstrideki bilim ve teknoloji ve/veya piyasa yapısında bir paradigma değişikliği oluşturma kapasitesidir. Mikro açıdan ise yenilikçilik firmanın mevcut pazarlama kaynaklarını, teknolojik kaynaklarını, becerilerini, bilgisini, yeteneklerini veya stratejisini etkilemek için yeni bir yenilik meydana getirme kapasitesidir. Yenilikçilik bir yeniliğin yenilikçilik derecesinin ölçüsü olarak kullanılır. Bu bağlamda son derece yenilikçi ürünler, yüksek derecede yeniliğe sahip olarak görülmekte ve düşük yenilikçi ürünler ise sürekliliğin ters ucunda bulunmaktadır. (Garcia ve Calantone, 2002:112). Yenilikçilik, “*yeni bir düşüncenin ve fikrin işletme faaliyetlerinde kullanılması*” şeklinde tanımlanmaktadır (Arslan vd., 2001:42; Basım, 2008:143). Diğer taraftan organizasyonel yenilikçilik ise bir kuruluşun yeni ürünler geliştirme ya da geliştirme eğilimi olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda bir firmanın yeniliklerini benimseme eğilimi olarak da tanımlanmıştır. (Garcia ve Calantone, 2002:118). Bununla birlikte yenilikçilik kavramı, “*yenilikçiliğin pazarlama ve/veya teknoloji faktörlerindeki statükoya ilişkin süreksizlik ölçüsü*” olarak da tanımlanmaktadır (Tajeddini, 2017: 101). Ayrıca yenilikçilik sürekliliğe dayalı bir şekilde yenilikler ile ilgilenme durumu olarak ifade edilmektedir (Hult vd., 2004:430). Sürekliliğin sağlanabilmesi ise organizasyon yapısı ve örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir (Eren ve Kılıç, 2013:224). Bununla beraber yenilikçilik organizasyonel anlamda yeni bir süreç, ürün veya fikir sunma kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (Damanpour, 1991; Hurley vd., 1998). İşletme yenilikçiliğinin büyük bir bölümü, yöneticilerin pazar bilgilerini ne ölçüde edindiklerine ve bunlara göre hareket edip etmediklerine bağlıdır. Piyasaya göre hareket eden kuruluşlar gelişmelere cevap verir. Turizm işletmeleri açısından yenilikçilik mikro anlamda otel işletmelerinin ve diğer turizm işletmelerinin makro ölçekte ise aynı pazarda faaliyetini sürdüren ülkelerin rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte turizm işletmelerinde gerçekleştirilen yenilikler somut (ürün) ve soyut (hizmet) yeniliklerdir. Hizmet yeniliklerinin geliştirilmesi maliyet ve zaman açısından daha zahmetli diğer taraftan taklit edilmesi çok daha zordur (Davras ve Çetintürk, 2016:94). Hizmetlerdeki söz konusu yenilikler en baştan tasarlanabilmekle beraber mevcut hizmetlere eklemeler yapmak şeklinde de oluşabilir (Aksay, 2011: 35). Diğer taraftan yenilikçilik rekabet avantajı sunmasının yanısıra işletmelerin sahip olması gereken temel yeteneklerden birisi olarak da kabul edilmektedir (Henri, 2006: 529). Hizmet yenilikçiliği işletmeler açısından oldukça karmaşık bir süreci ifade etmekle beraber bir çok zorluğu da içerisinde barındırmaktadır. Bunun yanısıra yeni hizmetlerin başarılı olabilmesi için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü yeni hizmetler oluşturmanın temel sebebi müşterilerin beklentilerinin karşılanmasıdır (Smith vd., 2007: 370). Diğer taraftan hizmetlerde yapılan yenilikler tesadüfi olmamakla beraber işletme yönetimi tarafından belirli bir süreç kapsamında şekillendirilmektedir (Edgett, 1994: 48) Otelcilik sektörü açısından ise yenilikçi oteller, yeni ürün ve hizmetler geliştirme yetenekleri nedeniyle yenilikçi olmayan rakiplerinden daha iyi performans göstermekte daha başarılıdır (Grisserman vd., 2013:7).

### 2.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ürünlerin tasarım, fiyatlandırma, tutundurma ve konumlandırılmalarına yönelik olarak gerçekleştirilen yenilikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemidir (Armstrong ve Kotler, 2007:516). Pazarlama inovasyonunun asıl amacı, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi ele alınması, yeni pazarlar oluşturulması veya firmanın satışlarının artırılması amacıyla ürünün piyasada yeniden konumlandırılmasıdır (Kotler, 1991). Bununla birlikte pazarlama inovasyonu tasarım, fiyatlandırma stratejileri, ürün paketi tasarım özellikleri, ürün yerleştirme ve 4P (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) hattı boyunca tanıtım

faaliyetleri ile de güçlü bir şekilde ilişkilidir (Gunday, vd., 2011:663). Lin vd. (2010), ise pazarlama inovasyonunu pazar araştırması, fiyat belirleme stratejisi, pazar segmentasyonu, reklam promosyonları, perakende kanalları ve pazarlama bilgi sistemleri ile ilişkilendirmektedir (Lin vd., 2010: 114). Pazarlama inovasyonu ürün yerleştirme, ürün tanıtımı veya fiyatlandırma aracılığı ile ürün/hizmet tasarımı ve sunumunda önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Oslo Manual, 2005:49). Bu tanımda kritik olarak işletmelerin, tüketicilerin ihtiyaçlarına odaklanarak mal veya hizmetlerin piyasaya sunulmasına ilişkin değişiklikleri vurgulanmaktadır. Bu nedenle, pazarlama inovasyonu, yeni yöntemlerin uygulanmasına yöneliktir. Ürün geliştirme, tanıtım, konumlandırma ve fiyatlandırmada önemli değişiklikleri kapsar. Buradan hareketle, pazarlama inovasyonunun temel amacının, satışları artırmayı amaçlamakla beraber, yeni pazarları ve yeni tüketicileri hedeflemek olduğu söylenilebilir (Ganzer vd., 2017: 323). Ürün tasarımı ve pazarlama uygulamalarının her ikisi ortak olarak yürütülebilir. Ayrıca bu çalışmalar aynı zamanda ürün/hizmetlerin tasarımını ve tanıtımını geliştirmeyi de amaçlamaktadır (Bloch, 2007: 29).

### 3. Hipotezler

Bu başlık altında araştırma hipotezlerinin nasıl oluşturulduğu ele alınmıştır.

#### 3.1. Dinamik Yetenekler-Hizmet Yenilikçiliği

Dinamik yeteneklerin yeni pazar fırsatlarının elde edilmesine yönelik etkisi pozitif yönlüdür (Schindebutte vd., 2008:12). Ayrıca pazara yönelik bilgilerin ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının temel alınması işletmelerin yenilik yetenekleri ile ilişkilidir (Ofazoğlu ve Koçak, 2012:133). "Dinamik" terimi, inovasyonun hızlanması ve geleceği için belirli stratejik tepkilerin belirlenmesini sağlar (Teece,1994). Bu perspektiften dinamik yetenek, işletmenin hızla değişen ortamlara yönelik iç ve dış yeterlilikleri entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Teece vd., 1997: 516). Bununla birlikte Teece vd., (1997), Eisenhardt ve Martin (2000), firmaların rakiplerinden daha iyi performans göstermeleri için değerli, nadir, eşsiz, ikame edilemeyen kaynaklara sahip olmaları ve bunları kullanmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Dinamik yetenekler yaklaşımı ise rekabet gücünün korunması için önemli bir etkinlik olarak yeniliklerin oluşturulmasını öngörmektedir. Bununla birlikte dinamik yetenekler değişen dış ortamlara cevap oluşturan bir süreci içerisinde barındırmaktadır (O'Brien, 2020:14).

Yapılan literatür araştırmasında dinamik yetenekleri konu alan araştırmaların dinamik yeteneklerin tanımı (Teece ve Pisano 1994; Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin 2000; Teece 2007; Wang ve Ahmed, 2007), dinamik yetenekler yaklaşımına yönelik eleştiriler (Eisenhardt ve Martin 2000; Makodok, 2001; Ambrosini ve Bowman, 2009; Barreto 2010), işletme iç kaynaklarının işletmelerin rekabet ortamında hayatta kalması ve yenilik üzerindeki etkisine (Cooper vd., 1994; Bamford vd. 2000; Lawson ve Samson 2001; Aspelund vd., 2005; Newbert vd., 2007; Garnsey ve Leong, 2008; Salunke vd., 2011; Huang vd, 2012; Breznik ve Hisrich 2014) odaklandığı görülmektedir. Bu araştırmalar içerisinde dinamik yetenekler ile yenilikçiliği birlikte konu alan araştırmalar ise oldukça sınırlıdır (Lawson ve Samson 2001; Salunke vd., 2011). Özellikle değişken koşullar söz konusu iken ciddi bir rekabet üstünlüğü sağlayan dinamik yetenekleri konu alan araştırma sayısının Türkiye'de sınırlı olduğu görülmektedir (Şahin ve Kaplan, 2017:105). Süslüoğlu (2012), gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında dinamik yetenekler ile teknoloji yönetim yeteneğini konu almışlardır. Gümüşlüoğlu (2012), çalışmasında ise dinamik yeteneklerin yeni ürün performansı üzerindeki etkisini konu almıştır. Yapılan araştırmaların genellikle dinamik yetenekler bağlamında yenilikçiliği daha çok imalat işletmeleri açısından sorguladığı görülmüştür. Yapılan

araştırmalardan elde edilen sonuçlardan hareketle dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla geliştirilen hipotez şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Otel işletmelerinde dinamik yetenekler hizmet yenilikçiliğini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

### 3.2. Pazarlama İnovasyonu-Hizmet Yenilikçiliği

Hizmet yeniliği, belirli bir odak kitlesine yeni ve yardımcı olarak algılanan yeni bir hizmetin geliştirilmesidir (Grawe vd 2009:284). Ayrıca yeni hizmet geliştirme çabaları işletmenin genel stratejisi ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin hedef pazara yönelik yeni bir hizmet geliştirmesi gelişmekte olan işletme kaynaklarının koordinasyonuna da katkı sağlamaktadır (De Jong ve Vermeulen, 2003:852). Yenilikçiliğin büyük bir bölümü, yöneticilerin pazara ilişkin bilgi ve gelişmeleri ne ölçüde edindiklerine ve bunlara göre hareket edip etmediklerine bağlıdır. Pazara göre hareket eden kuruluşlar piyasalara cevap verebilirler. Yenilik yapma kapasitesine sahip olmayan işletmeler, eğitim çalışmalarına kaynak ve zaman ayırabilir ancak bu bilgiyi uygulamaya dönüştüremezler (Hult vd., 2004:430). Teorik olarak, pazarlama faaliyetleri, firma performansını belirleyen taktik eylemler ve somut olmayan kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Barney, 1991; Teece vd, 1997). Pazarlama inisiyatiflerine odaklanan firmalar, rakiplerine kıyasla daha yüksek bir müşteri memnuniyetini artırma yeteneğine sahiptirler (Mothe ve Uyen Thi, 2010:318). Bununla beraber değişen pazar ihtiyaçlarına başarılı bir şekilde uyum sağlanması, yeni fikirlerin keşfedilip kullanılması, yeni rekabetçi ürün yada süreçlerin geliştirilmesi ise yeni bilgi ve kaynaklara erişilmesine bağlıdır (Rust vd, 2004). Yapılan ampirik araştırmalardan elde edilen sonuçlardan hareketle pazarlama inovasyonu ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla geliştirilen hipotez şu şekildedir:

**H<sub>2</sub>:** Otel işletmelerinde pazarlama inovasyonu hizmet yenilikçiliğini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

### 3.3. Dinamik Yetenekler-Pazarlama İnovasyonu-Hizmet Yenilikçiliği

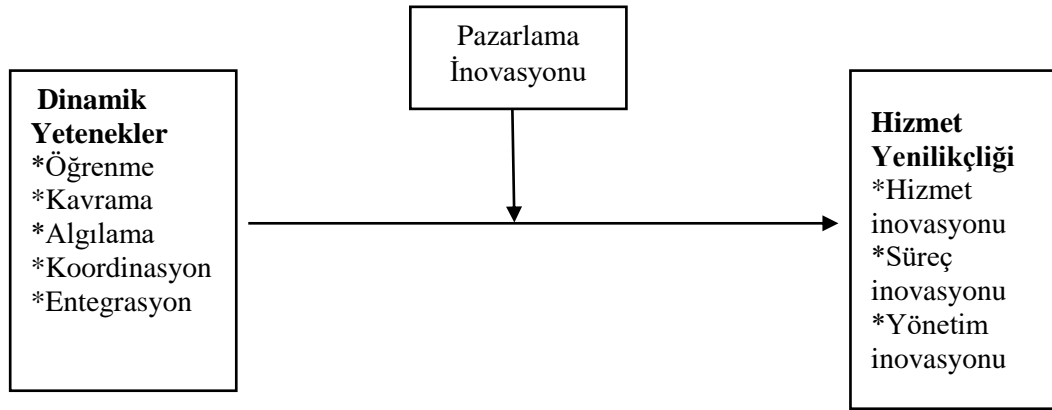
İşletmelerde yenilikçiliği etkileyen faktörler yönetsel yaklaşımlar, pazarlama stratejileri ve politikaları, organizasyonel yapı, işletmelerin yenilikçiliğe karşı tutumu ve faaliyet gösterilen pazarın rekabet yapısı şeklinde sıralanabilir (Oslo Manuel, 2005). Bununla beraber yenilikçilik ürün/hizmet, süreç, pazarlama faaliyetleri ve organizasyonel yapı ile iç içedir (Yavuz, 2010:145). İşletmelerin pazar koşullarına göre gerçekleştirdikleri ürün/hizmet yenilikleri verimlilik ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Tung 2012:95). Yenilikçilik uygulamaları finansal kazanç ve verimlilik üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Ayrıca yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın genişletilmesine de katkı sağlamaktadır (Tekin ve Durna, 2012:94). Hizmet yenilikçiliği konusunda ise kritik husus müşterilerin beklentilerinin karşılanması ile müşterilerin problemlerine yönelik çözümler üretilebilmesidir. Yeni hizmetlerin üretilmemesi ve pazar trendlerinin takip edilmemesi müşteri kaybı ile sonuçlanacaktır (Ecevit Satı, 2013:72). Bunun yanı sıra yeni hizmetlerin başarılı olabilmesi için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü yeni hizmetler oluşturmanın temel sebebi müşterilerin beklentilerinin karşılanmasıdır (Smith vd., 2007:370). Ottenbacher (2007), konaklama işletmelerinde yenilik ve yenilik başarısı için pazarı anlamının ve uygun yanıtlar üretmenin gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda süreç inovasyonu, otellerin ölçek ekonomisine ulaşmasını, maliyeti düşürmesini ve pazar payını artırmayı kolaylaştırmaktadır. Hizmet inovasyonu ise, müşteriler ile kurulan daha yüksek düzeyde etkileşim ve aktif talepler neticesinde meydana gelir. Bu nedenle, bir kuruluşun, hizmet gereksinimlerini müşterinin ihtiyacını karşılayacak şekilde artırması için hizmette sürekli yenilik yapması gerekmektedir (Kaliappen ve Hilman, 2017:259). Yapılan literatür araştırmasında dinamik yeteneklerin yeni ürün geliştirme çalışmaları üzerindeki etkisini konu

alan araştırmalar tespit edilmiş (Lawson ve Samson, 2001; Chen vd., 2009; Pavlou ve El Sawy, 2011) ancak dinamik yetenekler ile pazarlama inovasyonunu birlikte temel alarak ampirik bir modeli test eden bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Yapılan araştırmalar ve tespit edilen ilişkilerden hareketle dzenleyicilik etkisini test eden hipotez ise şu şekilde tasarlanmıştır:

**H<sub>3</sub>:** Otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonu dzenleyici rol üstlenmektedir.

#### 4. Araştırmanın Yöntemi

Nedensel tarama modeline göre tasarlanan bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun rolünün tespit edilmesidir. Bu bağlamda öncelikle araştırma modeli, evren-örneklem ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle dinamik yetenekler ve hizmet yenilikçiliği ölçekleri keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra ise dinamik yetenekler hizmet yenilikçiliği ve pazarlama inovasyonu ölçekleri üzerinde birinci düzey ve ikinci düzey doğrulatory faktör analizleri yapılmıştır. Sonraki aşamada oluşturulan araştırma modeline göre yapısal eşitlik uyum iyiliği değerleri hesaplanarak regresyon analizlerine geçilmiştir. Oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli (Moderatör)

#### 4.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırma zincir otel işletmelerinde gerçeleştirilmiştir. Söz konusu işletmelerde yenilikçiliği konu alan araştırmalarda (Hjalager 2002; Sundbo 2007; Lopez ve Fernandez, 2011) zincir işletmelerin ekonomik imkanlarının ve diğer iç kaynaklarının daha zengin olmalarından dolayı bağımsız otellere göre daha başarılı oldukları ortaya konulmuştur. Dinamik yetenekler önemli ölçüde yöneticilere ve yönetim ekibine bağlıdır (Teece, 2007:1346; Ambrosini ve Bowman, 2009:39). Diğer taraftan işletmelerde yönetim, stratejik yeni hizmet hedeflerinin oluşturulmasından da sorumludur. (Salunke vd.,2011:11). Otel işletmelerinde dinamik yetenekler, pazarlama inovasyonu ve hizmet yenilikçiliği kavramlarının yönetim ve yönetim süreçleri çerçevesinde üst ve orta düzey yöneticilerin faaliyetleri tarafından şekillendirilmesinden dolayı söz konusu pozisyonlarda görev alan yöneticilere ulaşılmasının gerekli olduğu değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin üst ve orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Söz konusu yöneticilerin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından belirli bir örneklem üzerinden araştırmanın yapılması uygun görülmüştür. Örnekleme yöntemi olarak ise tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evreni ulusal ve uluslararası

nitelikte olan otel işletmeleri olmak üzere tabakalandırılmıştır. Örneklem grubunun evreni temsil etme gücünün hesaplanması için öncelikle Türkiye Otelciler Birliği (2019), yılı araştırması dikkate alınmıştır. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren 15 ve üzeri otel işletmesini bünyesinde bulunduran 10 farklı zincir otel markası bulunmaktadır. Bu markalara bağlı toplam otel işletmesi sayısı 268’i uluslararası 77’si ulusal nitelikte olmak üzere toplam 345 tir. Söz konusu zincir işletmelerin şubelerinde görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler ise araştırmanın evreni olarak kabul edilmiştir. Evreni oluşturan üst ve orta düzey yönetici sayısının belirlenmesi için ise Zorlu vd. (2016), tarafından gerçekleştirilen çalışma temel alınmıştır. Bu çalışmaya göre büyük bir otel işletmesinde genel müdüre bağlı dokuz temel departman yöneticisinin (satış-pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, teknik hizmetler, güvenlik ve gece müdürü) olması gerektiği belirtilmiştir. Buradan hareketle uluslararası nitelikte zincir otel işletmelerinde 2412, ulusal nitelikteki zincir otel işletmelerinde 693 olmak üzere söz konusu işletmelerde toplam 3105 yöneticinin olması gerektiği hesaplanmıştır. 3105 kişiden oluşan bir araştırma evrenini temsil eden örneklem sayısı ise 346’dır ( $p < 0.05$ ) (Gürbüz ve Şahin,2018: 130). Anket uygulaması sonucunda ise ulaşılan 437 anket formundan eksik ya da hatalı doldurulan 41’i analizlere dahil edilmemiş böylece geriye kalan 396 form üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan 396 yöneticinin 249’si uluslararası 147’si ise ulusal nitelikteki zincir otel işletmelerinde görev yapmaktadır.

#### 4.2. Veri Toplama Araçları

Otel işletmelerinde dinamik yeteneklerin ile hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisini tespit etmek amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik dokuz ifade, ikinci bölümünde pazarlama inovasyonuna yönelik sekiz ifade, üçüncü bölümünde dinamik yeteneklere yönelik on dokuz ifade ve dördüncü bölümünde hizmet yenilikçiliğine ilişkin on beş ifade yer almaktadır. Bununla birlikte ölçüm için kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerine ilişkin bilgiler ise şu şekildedir:

***Dinamik Yetenekler Ölçeği:*** Yapılan bu araştırmanın bağımsız değişkeni dinamik yeteneklerdir. Söz konusu değişkenin ölçümü için Pavlou ve El Sawy (2011), tarafından geliştirilen ve on dokuz ifadeden oluşan dinamik yetenekler ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa)  $\alpha = 0,91$  olarak tespit edilmiştir. Dinamik yetenekler ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde toplam varyansın % 79’unu açıklayan 4 faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında ölçeklere yönelik esas uygulamaya geçilmeden önce yetmiş yönetici ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonuçlarına göre dinamik yetenekler ölçeğine yönelik olarak Cronbach’s Alpha değeri 0,938 olarak hesaplanmıştır. Dinamik yetenekler ölçeğine yönelik keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerine geçilmeden önce söz konusu değişken yapı geçerliğinin tespit edilmesi için normallik ve doğrusallık testlerine tabi tutulmuştur. Söz konusu ölçeğin basıklık çarpıklık (Kurtosis: - ,510 Skewness: - ,207) değerlerinin -1 ile +1 arasında olma şartını karşıladığı görülmüştür. Gerçekleştirilen Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda ise  $z=1,078$  ve  $p= ,196$  olarak hesaplanmış, p değerinin 0.05’ten büyük olduğu görülmüş dolayısıyla ölçeğin normal dağılım koşullarını karşıladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarının belirlenmesi için ise KMO ve Bartlett Küresellik testleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin KMO değerinin  $\alpha=0,846$  Bartlett küresellik testi sonuçları ise ( $\chi^2:4307,568$ , sd:153,  $p:0.00$ ,  $p<0.05$ ) olarak hesaplanmış dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağladığı da tespit edilmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizinde ise faktör yüklerinin ,658 ile ,908 arasında



olduğu ulaşılan 5 faktörlü yapının ise toplam varyansın %74,045'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 11. ifade birden fazla faktörde yer aldığı için analizlere dahil edilmemiştir. Dinamik yetenekler ölçeğinin orijinali 4 faktörlü bir yapıya sahiptir. Bu aşamadan sonra ulaşılan yeni faktörler “öğrenme”, “koordinasyon”, “kavrama”, “entegrasyon” ve “algılama” olarak isimlendirilmiştir. Bununla birlikte yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin ,897 olduğu tespit edilmiş böylelikle ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ölçeğe yönelik yapılan 1. düzey ve 2. düzey doğrulayıcı faktör analizine yönelik ulaşılan uyum iyiliği değerleri ise Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Hizmet yenilikçiliği ölçeği:** Yapılan bu araştırmanın bağımlı değişkeni hizmet yenilikçiliğidir. Organizasyon yapısı, iletişim ağları ve çalışma süreçleri yeni hizmet geliştirme süreci ile de iç içedir (Stevens ve Dimitriadis, 2004:1075). Diğer taraftan hizmetlerde yapılan yenilikler tesadüfi olmamakla beraber işletme yönetimi tarafından belirli bir süreç kapsamında şekillendirilmektedir (Edgett, 1994:48). Bu sebeplerden dolayı söz konusu değişkenin ölçümü için Nasution ve Mavondo (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek hizmet yenilikçiliğinin unsurlarını (insan, süreçler ve yönetim) kapsadığı için tercih edilmiştir. Söz konusu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa)  $\alpha = 0,95$  olarak tespit edilmiştir. Hizmet yenilikçiliği ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde toplam varyansın % 48'ini açıklayan 3 faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır.

Hizmet yenilikçiliği ölçeğine ilişkin olarak yapılan pilot uygulama sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,936 olarak hesaplanmıştır. Hizmet yenilikçiliği ölçeğine yönelik keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerine geçilmeden önce söz konusu değişken yapı geçerliğinin tespit edilmesi için normallik ve doğrusallık testlerine tabi tutulmuştur. Söz konusu ölçeğin basıklık çarpıklık (Kurtosis: - ,292 Skewness: ,175) değerlerinin -1 ile +1 arasında olma şartını karşıladığı görülmüştür. Gerçekleştirilen Kolmogorov- Smirnov testi sonucunda  $z=1,351$  ve  $p=,052$  olarak hesaplanmış, p değerinin 0.05'ten büyük olduğu görülmüş dolayısıyla ölçeğin normal dağılım koşullarını karşıladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarının belirlenmesi için ise KMO ve Bartlett Küresellik testleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin KMO değerinin  $\alpha=0,876$  Bartlett küresellik testi sonuçları ise ( $\chi^2:3054,345$ , sd:105, p:0.00,  $p<0.05$ ) olarak hesaplanmış dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normal dağılım koşullarını (doğrusallık) sağladığı da tespit edilmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizinde ise faktör yüklerinin ,622 ile ,843 arasında olduğu, ulaşılan 3 faktörlü yapının ise toplam varyansın %62,144'ini açıkladığı belirlenmiştir. Hizmet yenilikçiliği ölçeğinin orijinali 3 faktörlü bir yapıya sahiptir. Faktör analizi sonucunda yine üç faktöre ulaşılmış ancak faktör analizinde ifadelerin dağılımının orijinal ölçekten farklı dağılım göstermesi sebebi ile faktörler “hizmet inovasyonu”, “yönetim inovasyonu”, “süreç inovasyonu” olarak isimlendirilmiştir. Bununla birlikte yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin ,900 olduğu tespit edilmiş böylelikle ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ölçeğe yönelik yapılan 1. Düzey ve 2. Düzey doğrulayıcı faktör analizine yönelik ulaşılan uyum iyiliği değerleri ise Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Pazarlama İnovasyonu Ölçeği:** Pazarlama inovasyonunun ölçümü için Sok vd., (2013) ile Deshpande vd., (1993)'ün çalışmalarından yola çıkarak hazırlanan ve Aksoy (2017), tarafından geliştirilen pazarlama inovasyonu ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa)  $\alpha = 0,93$  olarak tespit edilmiştir. Söz konusu ölçek tek faktörlü yapıya sahiptir.

Pazarlama inovasyonu ölçeğine ilişkin olarak yapılan pilot uygulama sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,885 olarak hesaplanmıştır. Pazarlama inovasyonu ölçeği tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu için keşfedici faktör analizine tabi tutulmamış ölçek tek faktör altında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş model uyum değerleri ise Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Model Uyum Değerleri

Ölçekler	1.Düzye	2.Düzye
<b>Dinamik Yetenekler</b>		
CMIN/DF	3,058	3,503
CFI	,952	,938
GFI	,926	,909
RMSEA	,072	,080
p	,000	,000
<b>Hizmet Yenilikçiliği</b>		
CMIN/DF	3,428	3,428
CFI	,944	,944
GFI	,939	,939
RMSEA	,078	,078
p	,000	,000
<b>Pazarlama İnovasyonu</b>		
CMIN/DF		3,055
CFI		,986
GFI		,979
RMSEA		,072
p		,000

Kabul edilebilir uyum:  
**CMIN/DF: < 3-5; GFI: > ,85; CFI : > ,85; RMSEA :< ,08**

## 5. Bulgular

Bu başlık altında demografik bulgular, korelasyon analizi sonuçları yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

### 5.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında ulaşılan verilerin analizi SPSS 25 ve AMOS 24 paket programları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmaya dahil otel işletmeleri ve işletme yöneticilerine yönelik demografik bilgilere yer verilmiştir. Buna göre araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin % 62,5 'i (n=249) uluslararası zincir otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin % 37,1'i (147) ise ulusal zincir otel işletmelerinde görev yapmaktadırlar. Söz konusu işletmelerde görev yapan yöneticilerin %21,5'i (n=85) beş yıldızlı işletmelerde %55,1'i (n=218) dört yıldızlı işletmelerde ve %23'ü (n=93) ise üç yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin ise % 20,5'i (n=81) kadın %79,5'i (n=315) erkektir.

### 5.2. Korelasyon ve Eşdoğrusallık Analizi

Veri seti üzerinde yapısal eşitlik ve yol analizlerine geçilmeden önce dinamik yetenekler, hizmet yenilikçiliği ve pazarlama inovasyonunu oluşturan faktör/faktörlere yönelik standart sapma, ortalama ve korelasyon değerleri hesaplanmış ulaşılan sonuçlar ise Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Faktörlere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	A. ORT.	S.S.	Algılama	Kavrama	Öğrenme	Koord.	Entegre	Hizm. İ.	Yön. İ.	Sür. İ.	Paz. İ.
Algılama	4,3	,47	1								
Kavrama	4,4	,55	,260**	1							
Öğrenme	3,9	,66	,395**	,432**	1						
Koordinasyon	4,6	,50	,176**	,434**	,224**	1					
Entegrasyon	4,4	,70	,143**	,440**	,305**	,493**	1				
Hizmet İ.	3,7	,79	,406**	,280**	,356**	,102*	,113*	1			
Yönetim İ.	3,8	,65	,356**	,278**	,292**	,137**	,128*	,625**	1		
Süreç İ.	4,2	,55	,367**	,415**	,445**	,234**	,248**	,382**	,324**	1	
Pazarlama İ.	4,3	,47	,525**	,289**	,358**	,218**	,140**	,525**	,400**	,345**	1

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

Tablo 2’de bağımsız değişken olarak kabul edilen dinamik yetenekler, bağımlı değişken olarak kabul edilen hizmet yenilikçiliği ve pazarlama inovasyonu faktörleri arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki tüm faktörlerin birbirleri ile genellikle  $p < .01$  düzeyinde pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

Veri setinde yer alan faktörler üzerinde regresyon analizlerine geçilmeden önce bağımsız değişkene ilişkin faktörler arasında çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının tespit edilebilmesi için tolerans ve vif değerleri hesaplanmış sonuçlar ise Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Bağımsız Değişkenlere Yönelik Tolerans ve VIF Değerleri

Bağımsız değişkenler	Tolerans	VIF
Algılama	,674	1,484
Öğrenme	,699	1,430
Kavrama	,649	1,542
Koordinasyon	,689	1,452
Entegrasyon	,678	1,474
Pazarlama inovasyonu	,680	1,470

**Bağımlı değişkenler:** Hizmet İnovasyonu, Yönetim İnovasyonu, Süreç İnovasyonu

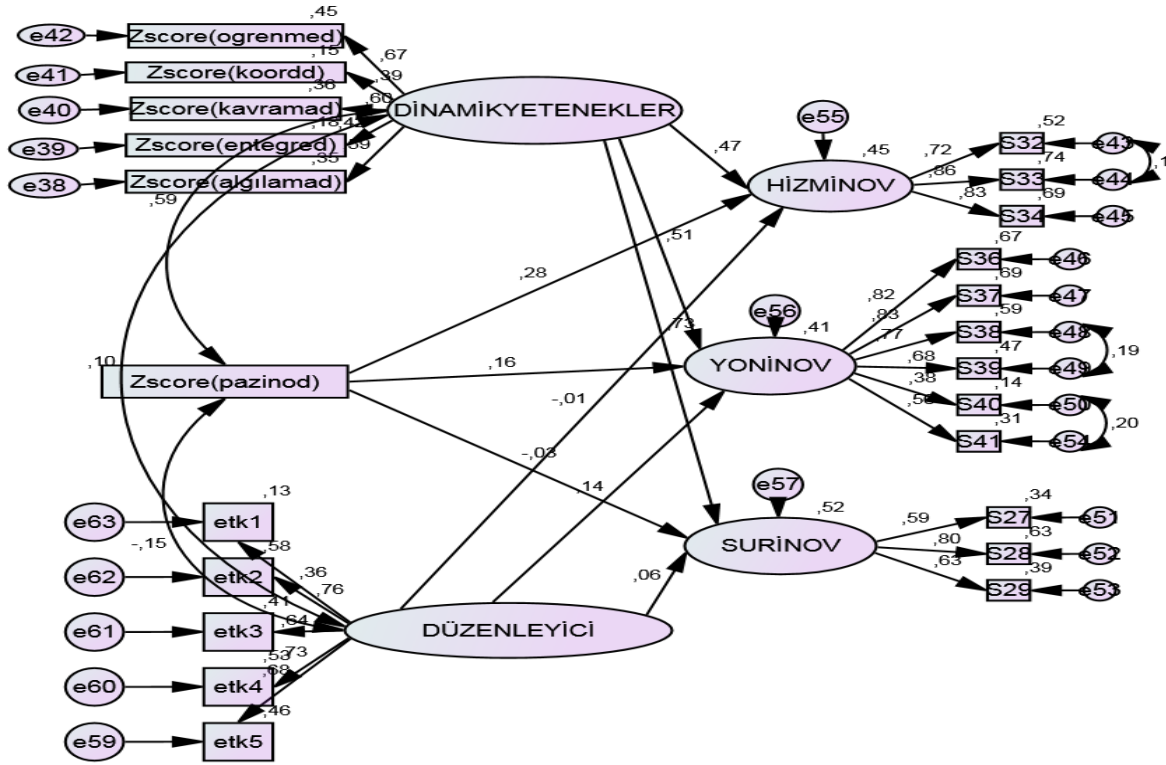
Tablo 3’te göre araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkene ilişkin faktörlerin tolerans değerlerinin 0,1’in üzerinde VIF değerlerinin ise 10’un altında olduğu buradan hareketle ilgili faktörler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenilebilir.

### 5.3. Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri

Araştırma kapsamında düzenleyici (moderatör) etkinin tespit edilebilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kapsamında dinamik yeteneklere ilişkin faktörlerinin bağımsız değişken, hizmet yenilikçiliğine ilişkin faktörlerinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği düzenleyici etki analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlere geçilmeden önce bağımsız değişkeni oluşturan faktörler standardize (z score) edilmiş ve bağımsız değişkenler ile düzenleyici değişkenin (moderatör) çarpımı ile etkileşimsel (interaction) değişkenler oluşturulmuştur (Gürbüz, 2019:138).

Son aşamada ise analizler gerçekleştirilmiş etkileşimsel (interaction) değişkenlerin sonuç değişkenleri üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici etkisinin tespit edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modeli kapsamında analizlerin gerçekleştirilmesi için pazarlama inovasyonu ile öğrenme yeteneği (pazarlama inovasyonu\*öğrenme yeteneği=etk1), pazarlama inovasyonu ile kavrama yeteneği (pazarlama inovasyonu\* kavrama yeteneği= etk2), pazarlama inovasyonu ile algılama yeteneği (pazarlama inovasyonu\* algılama yeteneği etk3), pazarlama inovasyonu ile entegrasyon yeteneği (pazarlama inovasyonu\* entegrasyon yeteneği etk4), pazarlama inovasyonu ile koordinasyon (pazarlama inovasyonu\* koordinasyon yeteneği etk5) değişkenleri

oluşturulmuştur. Söz konusu modelde dinamik yeteneklerin, pazarlama inovasyonunun ve oluşturulan düzenleyici değişkenin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2’ de, regresyon ağırlıkları ise Tablo 4’te gösterilmiştir.



Şekil 2: Düzenleyici Etkiyi Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2’de oluşturulan yapısal eşitlik modeli çerçevesinde dinamik yetenekler ile pazarlama inovasyonun çarpımı ile ulaşılan ve düzenleyici olarak isimlendirilen etkileşimsel terimin yönetim inovasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular dinamik yeteneklerin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir.

Tablo 4: Düzenleyici Etkiye Yönelik Regresyon Değerleri

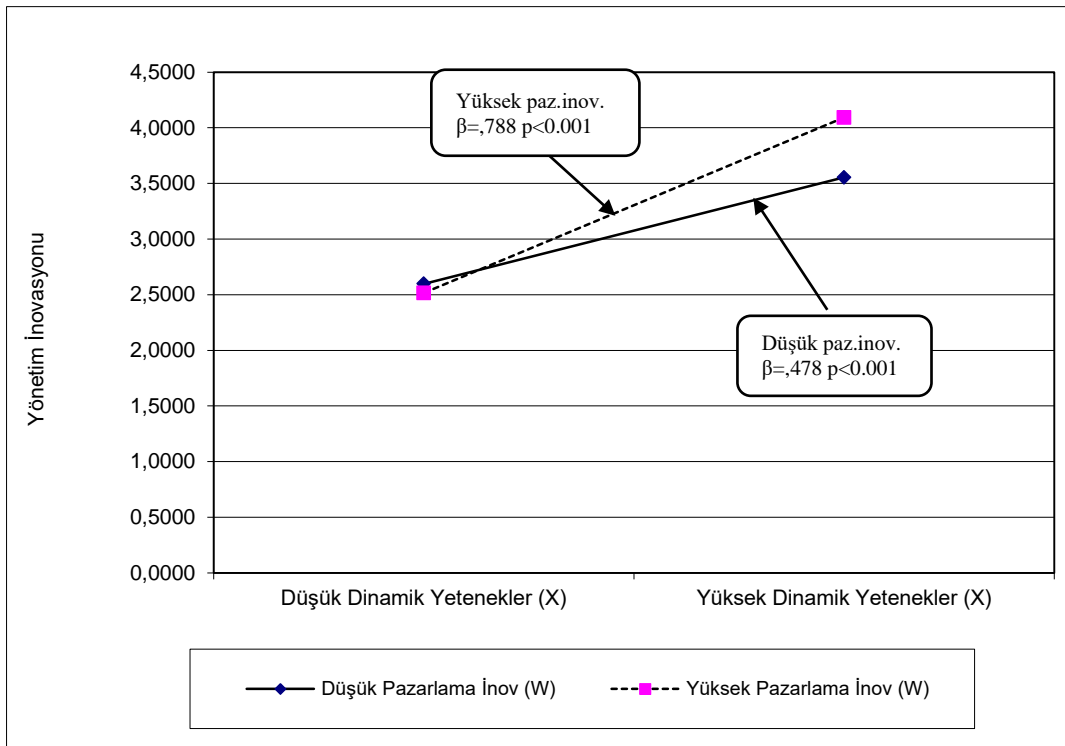
Test edilen yol		Tahmin	Standart hata	Kritik Oran	P	
Hizmet İnovasyonu	<---	Dinamik Yetenekler	,536	,094	5,691	***
Hizmet İnovasyonu	<---	Pazarlama İnovasyonu	,187	,044	4,209	***
Yönetim İnovasyonu	<---	Dinamik Yetenekler	,633	,103	6,127	***
Yönetim İnovasyonu	<---	Pazarlama İnovasyonu	,114	,048	2,368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

**Tablo 4 Devamı: Düzenleyici Etkiye Yönelik Regresyon Değerleri**

Hizmet İnovasyonu	<---	Düzenleyici	-,013	,053	-,247	,805
Yönetim İnovasyonu	<---	Düzenleyici	,155	,060	2,570	,010*

\*\*\*  $p < 0.001$ ; \*  $p < 0.05$

Tablo 4'e göre dinamik yeteneklerin hizmet inovasyonu yönetim inovasyonu ve süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Yapılan analizlerde pazarlama inovasyonunun hizmet inovasyonu ve yönetim inovasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama inovasyonunun düşük ve yüksek olduğu durumlarda dinamik yeteneklerin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisi ise Şekil 3'te gösterilmiştir.

**Şekil 3: Yüksek ve Düşük Pazarlama İnovasyonunun Düzenleyici Etkisi**

Şekil 3'te dinamik yeteneklerin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici rolü söz konusu role ilişkin gerçekleştirilen slope test sonuçları gösterilmiştir. Buna göre pazarlama inovasyonunun düşük olduğu durumda dinamik yeteneklerde meydana gelen artış yönetim inovasyonunu da artırmaktadır ( $\beta = ,478$   $p < 0.001$ ). Bununla birlikte pazarlama inovasyonunun yüksek olduğu durumda dinamik yeteneklerde meydana gelen artış yönetim inovasyonunu da artırarak düzenleyici rol üstlenmektedir ( $\beta = ,788$   $p < 0.001$ ).

## 6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinde pazarlama inovasyonunun düzenleyici rolünün tespit edilmesi amacıyla otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre dinamik yeteneklerin hizmet inovasyonu yönetim inovasyonu ve süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca pazarlama inovasyonunun hizmet inovasyonu ve yönetim inovasyonu üzerinde pozitif

yönde anlamlı etkilere sahip olduğu tespit edilmiş dolayısıyla H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmiştir. Diğer taraftan dinamik yetenekler ile pazarlama inovasyonun çarpımı ile ulaşılan ve düzenleyici olarak isimlendirilen etkileşimsel terimin yönetim inovasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu belirlenerek H<sub>3</sub> hipotezinin desteklenmesine ilişkin kanıtlara ulaşılmıştır.

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

Yapılan bu araştırma zincir otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olması literatürde zincir otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaları destekler niteliktedir. Otel işletmelerinin dahil oldukları zincir yapısının otel yeniliği ve yenilikçilik üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Orfila-Sintes vd., 2005; Martinez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009; Lopez-Fernandez vd., 2011). Yapılan analizlerde dinamik yeteneklerin hizmet yenilikçiliği üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olması literatürde zincir otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaları destekler niteliktedir. Bu sonuç Hjalager (2002) ve Pikkemat, (2008), tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Hjalager (2002), zincir turizm işletmelerinde ve diğer yatay işbirliklerine bağlı işletmelerde yenilikçi kapasitelerin önemli ölçüde daha yüksek olduğunu vurgulayarak bu işletmelerin, turizm hizmetlerinin ana sağlayıcıları olan tüm küçük girişimciler için rol model oluşturduğunu belirtmektedir. Pikkemat, (2008), ise Avusturya'daki küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde inovasyonun belirleyicileri konu alınarak otellerin büyüklüğünün ve kategorizasyonunun yanı sıra işbirliği ve bilgi ağlarının inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Turizm işletmelerinin küçük nitelikte olmasının inovasyona engel olan en önemli faktör olduğu yapılan diğer araştırmalar ile de ortaya konulmuştur. (Jacob ve Groizard, 2007; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009; Pikkemaat, 2008).

Pazarlama inovasyonun hizmet yenilikçiliği üzerinde anlamlı etkilere sahip olması yapılan bu araştırmaya yönelik dikkat çekici sonuçlardan biridir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar ile Randhawa vd. (2015), tarafından eğlence kulüpleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları örtüşmektedir. Randhawa vd. (2015), araştırmalarında eğlence kulüplerinde yenilikleri konu almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre pazarlama inovasyonu yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesi için kritik derecede önem taşımaktadır. Ayrıca, yeni hizmetler/ürünler geliştirilmesi için hem çalışanların hem de kulüp üyelerinin etkili iletişimi gereklidir.

Ürün/Hizmet yenilikleri pazarlama yenilikleriyle tamamlandığında daha başarılı olabilmektedir. Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çünkü pazarlama inovasyonu satışları artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi ele almayı, yeni pazarlar açmayı veya bir ürün/hizmeti piyasada yeniden konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama inovasyonu yaygın olarak sürekli devam eden

bir süreç olarak görülmektedir. Bu sürecin başında potansiyel bir kâr fırsatı yakalanır. Daha sonra temel pazarlama öğeleri yeniden birleştirilerek yeni ürün ya da hizmetlerin lansmanını ve yeni pazarlara tanıtımını kolaylaştırmak için daha güçlü pazar rekabet yeteneklerine sahip bir pazarlama sistemi oluşturulur. Bu noktada pazarlama stratejisi ile işletme içindeki yönetim becerileri, organizasyon kültürü gibi özellikler rakipler tarafından taklit edilmeyi de zorlaştırabilir. Buradan hareketle pazarlama inovasyonu bağlamında otel işletmelerinin atacakları adımların satış hacimlerini ve pazar payını artırmalarına katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

## KAYNAKÇA

- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksoy, H., (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51, 133-141.
- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29- 49.
- Armstrong, G. and Kotler, P. (2007). *Marketing an introduction* (8 th. Ed), New Jersey: Prentice Hall
- Arslan, M. (2001). Yönetim ve Organizasyon Temel Kavramlar. S. Güney (Ed.) *Yönetim ve Organizasyon* (ss 25-44). Ankara: Nobel Dağıtım.
- Aspelund, A., Berg-Utby, T., Skjeldal, R., (2005). Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation* 25 (11), 1337–1347.
- Bamford, C. E., Dean, T.J., McDougall, P.P., (2000.) An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new bank startups. *Journal. Business. Venture* 15(3), 253–277.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal. Management*. 17 (1), 99–120.
- Basım, H. N., Korkmazyürek, H. ve Tokat A. O. (2008). Çalışanların öz yeterlik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Bloch, C. (2007). Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo Manual. *Science and Public Policy*, 34(1), 23–34.
- Breznik, L., Robert, D.H., (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal. Small Business Entrepreneur Development*, 21 (3), 368–384.
- Chen, C. L. and Jaw, Y. L., (2009). Building global dynamic capabilities through innovation: a case study of Taiwan's cultural organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26 (4), 247-263.

- Cooper, A. C., Gimeno Gascon, F. J. and Woo, C.Y., (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal Business Venture*, 9 (5), 371–395.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Davras, G. M. ve Çetintürk, İ. (2016). Konaklama işletmelerinin temel yeteneklerinin ahp temelli topsis yöntemi ile analizi. *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 79-98.
- De Jong P. J. and Vermeulen P .A. M. (2003). Organizing successful new service development. *Management Decision*, 41(9), 844-858.
- Ecevit Satı Z. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Edgett S., (1994). The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 40-49.
- Eisenhardt K. M. and Brown, S. L. (1999). Patching: restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review* 77(3): 72–82.
- Eisenhardt, K. ve Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?," *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eren, H. ve Kılıç, A. (2013). Örgütlerde yenilikçilik ortamı: özellikli bir sektör olarak savunma sanayiinde durum. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 221-244.
- Falasca, M., Zhang, J., Conchar, M., and Li, L. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(7), 901-912.
- Fagerberg, J. (2013). Innovation—A New Guide. *Tik Working Papers On Innovation Studies*. University Of Oslo, Norway (12/04/2020). [http://www.sv.uio.no/tik/InnoWP/tik\\_working\\_paper\\_20131119.pdf](http://www.sv.uio.no/tik/InnoWP/tik_working_paper_20131119.pdf)
- Ferreira, J., Coelho, A., and Moutinho, L. (2018). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92-93, 1-18.
- Ganzer, P. P., Chais, C. and Olea, P. M. (2017). Product, process, marketing and organizational innovation in industries of the flat knitting sector. *IMR Innovation and Management Review*, 14(4), 321-332.
- Garcia, R. and Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- Garnsey, E. and Leong, Y. Y.,(2008). Combining resource-based and evolutionary theory to explain the genesis of bio-networks. *Industry and Innovation*, 15(6), 669–686.
- Grawe S. J., Chen, H. and Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 39(4), 282-300.



- Griseemann, U., Pikkemaat B. and Weger C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism:An International Interdisciplinary Journal*, 61(1), 7-27.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., and Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on the firm performance. *Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Helfat, C. E., ve Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E, Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organizations*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective accounting, *Organizations And Society*, 31, 529–558.
- 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.
- Huang, H., Lai, M., Lo, K., (2012). Do founders' own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance. *Technovation*, 32(5), 316–327.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hurley, R. F., and Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Gümüšoğlu, L. (2012). Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri için Sonuçlar. *İktisat, İşletme ve Finans*, 27(320), 61-90.
- Jacob, M. and Groizard, J. L. (2007). Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies. *Tourism Management* 28, 976–992.
- Johne, A. and Davies, R. (2000). Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing* 18(1), 6-14.
- Kaliappen, N. and Hilman, H. (2017). Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 257-261.
- Kotler, P. (1991). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lawson, B., Samson, D., (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International. Journal Innovation Management*, 5(3), 377–400.

- Lin, R. J., Chen, R. H., and Chiu, K. K. S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: An empirical study. *Industrial Management and Data Systems*, 110(1), 111–133.
- Lopez-Fernandez, M. C., Serrano-Bedia, A. M., and Gomez-Lopez, R. (2011). Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52, 144 - 152.
- Mothe, C., and Nguyen-Thi, T. U. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313–332.
- Nasution, H. N. and Mavondo, F. T. (2008). Organisational Capabilities: Antecedents And Implications For Customer Value. *European Journal of Marketing*, 42 (3/4), 477-501.
- Nagy, A. (2014). The orientation towards innovation of spa hotel management: The case of Romanian spa industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 425–431
- Newbert, S. L., Kirchhoff, B. A., Walsh, S. T. (2007). Defining the relationship among founding resources, strategies, and performance in technology-intensive new ventures: evidence from the semiconductor silicon industry. *Journal Small Business Management*, 45(4), 438–466.
- Nieves, J. and Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232.
- Nieves, J., Quintana, A., Osorio, J., (2015). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 158-171.
- O'Brien K. (2020). Innovation types and the search for new ideas at the fuzzy front end: Where to look and how often? *Journal of Business Research*, 107, 13–24.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., and Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26, 851-865.
- Orfila-Sintes F and Mattsson J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega* 37(2), 380–394.
- Ottbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(4), 431-54.
- Pavlou, P., El-Sawy, O. E. (2011). Understanding the exclusive black box of dynamic capabilities. *Decision. Science Journal*, 42 (1), 239–273.
- Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and mediumsized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *Entrepreneurship And Innovation*, 9(3), 187–197.
- Randhawa, P., Kim, M., Voorhees, C. M., Cichy, R. F., Koenigsfeld, J. P. and Perdue, J. (2015). Hospitality service innovations in private clubs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 93–110.
- Rust, R. T., Ambler T., Carpenter G. S. , Kumar, V. and. Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76-89.

- Salunke, S., Weerawardena, J. and McColl-Kennedy, J. R., (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from projector-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251–1263.
- Schilke, O., Hu, S. ve Helfat C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? a content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., ve Kocak, A., (2008). Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
- Smith, M. A., Fischbacher, M. and Wilson A. M. (2007). New Service Development: From Panoramas to Precision. *European Management Journal*, 25(5), 370–383.
- Stevens, E. and Dimitriadis, S. (2004). New service development through the lens of organisational learning: Evidence from longitudinal case studies. *Journal of Business Research* 57(10), 1074–1084.
- Sundbo, J., Orfi la-Sintes, F. and Sorensen, F. (2007). The innovative behavior of tourism firms Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106
- Süslüoğlu, M. (2012). İşletmelerde Çekirdek Teknolojilerle Dinamik Yeteneklerin Arasındaki İşbirliğinin Değerlendirilmesi.  
<http://mehmetsusluoglu.blogspot.com.tr/search/label/dinamik%20yetenek>. (Erişim Tarihi 15.05.2020)
- Şahin, K. ve Kaplan, T. (2017). Kaynak tabanlı görüşten dinamik yeteneklere tarihsel bir inceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3 (2), 105-131.
- World Tourism Organization (2019). *International Tourism Highlights 2019 Edition*. Madrid, Spain:UNWTO
- Oflazoğlu, S., ve Koçak, A. (2012). Stratejik yönlülüklerin yenilik ve performans üzerindeki etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 119-140.
- Tajeddini, K., Altınay, L. and Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: the moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100–114.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi,4(3), 93-110.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD.
- Teece D. J, ve Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of enterprises: an introduction. *Industrial and Corporate Change* 3(3), 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic. Management. Journal* 28(13), 1319–1350.

- Tidd, J., Bessant, J. R., and Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley and Sons Inc.
- Tung, J. (2012). A study of product innovation on firm performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 4(3),84-97.
- Turizm İstatistikleri. (2020). Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html> (Erişim Tarihi: 16.07.2021).
- Verona, G., and Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate change*, 12(3): 577-607.
- Vila N. and Kuster I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 17-36.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang M. and Li R. (2013).The study on the dimensions of dynamic capability of enterprises. International Conference on Advanced Information and Communication Technology for Education, Tianjin, 267-271.
- Winter S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, October Special Issue, 24, 991–995.
- Zahra, S., Sapienza, H. and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zorlu, Ö., Baytok, A. ve Avan, A. (2016). Bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi: Zincir otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(35), 209-236.