



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Müşteri ve Teknoloji Odaklılığın Hizmet Yeniliğine Etkisi: Rekabetçiliğin Düzenleyici Rolü*

Emine KALE^{a**}

^a Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, NEVŞEHİR, E-mail: ekale@nevsehir.edu.tr, ORCID: 000-0002-0906-0590

Öz

Bu çalışmada, restoran işletmelerinde müşteri ve teknoloji odaklılığın hizmet yeniliğine (kademeli ve radikal yenilik) etkisinde rekabetçiliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul, Ankara ve İzmir'deki restoran işletmeleri sahipleri/yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada veriler anket tekniği ile elektronik yöntemle toplanmış ve araştırmanın sonunda geçerli 402 anket elde edilmiştir. Araştırmada verilerin analizi SPSS ve SmartPLS programları kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yanında araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Araştırma sonunda müşteri odaklılığın; kademeli hizmet yeniliği ve radikal hizmet yeniliği üzerinde pozitif düzeyde etkisi olduğu saptanmıştır. Teknoloji odaklılığın ise kademeli hizmet yenilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, radikal hizmet yeniliği üzerinde pozitif düzeyde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Müşteri odaklılığın kademeli hizmet yeniliği ve radikal hizmet yeniliği üzerine etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü ortaya çıkmamıştır. Teknoloji odaklılığın kademeli hizmet yeniliği üzerine etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü olduğu görülürken; radikal hizmet yeniliği üzerine etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Odaklılık, Teknoloji Odaklılık, Hizmet Yeniliği, Restoran İşletmeleri.

The Effect of Customer and Technology Orientation on Service Innovation: The Moderating Role of Competitiveness

Abstract

This study examines the moderating role of competitiveness in the impact of customer and technology orientation on service innovation (incremental and radical innovation) in restaurant businesses. The sample of the research consists of owners/managers of restaurant businesses located in Istanbul, Ankara, and Izmir. Data were collected electronically through a questionnaire technique, resulting in 402 valid responses. Data analysis was conducted using SPSS and SmartPLS software. In addition to validity and reliability analyses of the scales, structural equation modeling was employed to test the research hypotheses. The findings indicate that customer orientation has a positive effect on both incremental and radical service innovation. While technology orientation was found to have no significant effect on incremental service innovation, it has a significantly positive effect on radical service innovation. The moderating role of environmental competitiveness was not found in the relationship between customer orientation and both incremental and radical service innovation. However, environmental competitiveness did play a moderating role in the effect of technology orientation on incremental service innovation, but not on radical service innovation.

Keywords: Customer Orientation, Technology Orientation, Service Innovation, Restaurant Businesses.

JEL CODE: M31, O32

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 14.06.2025

Birinci Düzeltme : 23.09.2025

İkinci Düzeltme : 10.10.2025

Kabul : 25.11.2025

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Kale, E.. (2025). Müşteri ve Teknoloji Odaklılığın Hizmet Yeniliğine Etkisi: Rekabetçiliğin Düzenleyici Rolü, Turizm Akademik Dergisi, 12 (2), 201-216.

* Bu araştırma için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'ndan 26.03.2025 tarih ve 2025.03.96 sayılı karar ile "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

** Sorumlu yazar e-posta: ekale@nevsehir.edu.tr

GİRİŞ

Rekabetin yoğun olduğu günümüz hizmet sektörü açısından yeni ve farklı hizmet gelişimi bir gereklilik olarak görülmektedir (Tajeddini & Trueman, 2008). Restoran işletmeleri açısından ise yeni hizmet geliştirilmesi; müşteri beklentilerinin anlaşılmasını, işletmenin teknolojik altyapısının güçlendirilmesini ve belirsiz ortamlara uyum sağlayabilen süreçlerin varlığını gerektirmektedir (Tajeddini, Altınay & Ratten, 2017; Serafim & Cristóvão Veríssimo, 2021).

Restoran ve mutfak endüstrisinin hızla büyümesi, rekabetin gittikçe şiddetlenmesi, Covid-19 döneminde olduğu gibi çevresel değişikliklerden sektörün hızlıca etkilenmesi restoran işletmelerinde yenilikçi hizmetin önemini arttırmaktadır (Gikonyo Mwenda & Wachira, 2024). Restoran işletmeleri, giriş engellerinin düşük olduğu ve fiyat hassasiyeti olan tüketicilerin bulunduğu rekabetin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedir (Assaf, Deery & Jago, 2011). Endüstri ayrıca enflasyon, artan gıda fiyatları, tüketici harcamalarındaki değişiklikler ve daha sağlıklı beslenmeye doğru bir tercih vb. ekonomik ve sosyal güçlükler karşısında hassastır (Lee, Sardeshmukh & Hallak, 2016). Restoranların başarılı olmak için değer katmaları ve yenilikçi olmaları gerektiği açıktır. Restoran endüstrisindeki yenilikçi hizmetin geliştirilmesi, işletme ve müşteriler arasında yakınlığı ve müşteri odaklılığı önemli kılmaktadır (Hidayat & Lee, 2018).

Müşteri odaklılık, pazar rekabet gücü ve sürekli büyüme için gerekli kabul edilir. Bir firmanın müşterilerinin çıkarlarını en üst düzeyde tutma ve sürdürülebilir müşteri değeri yaratma çabaları, firmanın rekabet avantajıyla yakından bağlantılıdır (Rindfleisch & Moorman, 2003). Müşterilerin ihtiyaçlarını önceleyen ve yeni değer sağlamaya çalışan müşteri odaklı firma stratejisi gerekli bir kavram haline gelmiştir (Woo, Kim & Wang, 2021). Firmaların, müşteriler için rahatsızlığı azaltmak ve müşteri beklentilerini aşan faydalar sağlamak amacıyla yeni ürünler ve hizmetler yaratırken müşteri odaklılığı öne almalıdır (Rust & Oliver, 2000).

Teknoloji, müşteriler için değer yaratmaya odaklanan hizmet sektörünün temel kaynaklarından biridir (Maglio & Spohrer, 2013). Bu nedenle, bir firmanın teknolojik yeteneği yeni ürün veya hizmet geliştirmede önemli bir faktör olabilir. Teknoloji odaklı firmaların yeni ürün veya hizmet geliştirmede inovasyonu benimseme olasılığı daha yüksektir. Teknoloji odaklılık, bir firmanın büyümesini belirleyen ve yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesinde önemli bir rolü olan rekabet faktörüdür. Yüksek düzeyde teknoloji odaklılığa sahip firmalar, teknolojik üstünlüğü takip etme ve en son teknolojileri içeren yeni ürünler sunma eğilimindedir (Talke, Salomo & Kock, 2011; Woo, Kim & Wang, 2021).

Hizmet yeniliği, hizmet işletmelerinin yeni hizmet oluşturmak için birden fazla kaynaktan elde edilen yararlı bilgiyi uygulayarak yeni hizmet geliştirme yeteneği ile ilgilidir (Tang, 2014). Hizmet yeniliği, önce mevcut olmayan eşsiz ve benzersiz bir hizmetin oluşturulması ve pazara sunulması şeklinde ortaya çıkabileceği gibi (radikal hizmet yeniliği), mevcut hizmetlerde çeşitli boyutlarda değişiklikler yapılması veya yeniden konumlandırılması (kademeli hizmet yeniliği) suretiyle de olabilir (Khan & Naem 2018). Kademeli hizmet yeniliği mevcut değerlerin kademeli olarak değiştirilmesi ile yeni bir değer yaratılmasını ifade ederken, radikal hizmet yeniliği, yenilikçi kavramlar aracılığıyla yepyeni değerler yaratılmasıdır (Cheng & Krumwiede, 2012).

Bu çalışmada, restoran işletmelerinde müşteri ve teknoloji odaklı olmanın hizmet yeniliğine etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın birkaç açıdan literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Birincisi, mevcut çalışmalar hizmet işletmelerinde müşteri odaklılık ile hizmet yeniliği arasındaki doğrudan ilişkiyi (örn., Grawe, Chen & Daugherty 2009; Tajeddini, 2011) veya teknoloji kullanımının yenilik performansına katkısını incelemiştir (örn., Shamim, Yang, Zia & Shah, 2021) ancak bu ilişkilerin çevresel rekabetçilik bağlamında nasıl farklılaştığını yeterince ele almamıştır. Müşteri ve teknolojik odaklılığın hizmet yeniliği üzerindeki etkisinde çevresel rekabetçiliğin stratejik bir değişken olarak değerlendirilmesi hem teorik katkı hem de sektörel uygulamalar açısından önem arz etmektedir (Jaworski & Kohli 1993). İkincisi, müşteri ve teknolojik odaklılık ile hizmet yeniliği ilişkisini ele alan çalışmalar turizmde otelcilik sektörü açısından ele alınmış olsa da (Tajeddini, 2011; Tang, 2014; Shamim, Yang, Zia & Shah, 2021) restoran işletmeleri açısından ele alınmamıştır. Üçüncüsü, hizmet yeniliği literatür açısından hala yeterince incelenmemiş güncel bir konudur ve hizmet yeniliğini radikal ve kademeli olarak ele alan çalışmalar oldukça sınırlıdır (örn., Cheng & Krumwiede, 2012).

Literatüre katkısının yanında bu çalışmanın uygulayıcılara da katkı sağlaması beklenmektedir. Turizm sektörü çevresel gelişmelerden hızlı şekilde etkilenen sektörlerden olup, sektördeki işletmeler hayatta kalma mücadelesi vermektedir. Bu yüksek belirsizlik ortamı, restoran işletmeleri için çevresel değişimlere uyum sağlama, hızlı ve doğru karar alma konularını kritik hale getirmiştir (Simarmata, Kusumastuti & Wijaya, 2024). Müşteri bağlılığını sürdürebilmek, yeni müşteriler kazanabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek açısından bu unsurlar hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla, müşteri ve teknoloji odaklılık kavramlarının restoran işletmeleri bağlamında ele alınarak, kademeli ve radikal yenilik performansına etkilerinin incelenmesi; hem yöneticilere pratik anlamda yol gösterecek hem de gelecekteki akademik çalışmalara katkı sağlayacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Müşteri Odaklılık ve Hizmet Yeniliği

Müşteri odaklılık, bir şirketin müşteri bilgilerini elde etme ve kullanma derecesini ve bunu müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini verimli bir şekilde karşılayan bir strateji geliştirmek için kullanmasını temsil eder (Serafim & Cristovao Verissimo, 2021). Diğer bir ifadeyle müşteri odaklılık; “karlı bir işletme geliştirmek için, sahipler, yöneticiler, çalışanlar vb. tüm paydaşların çıkarlarını da gözetererek, müşterinin çıkarlarını ilk sıraya koyan inançlar kümesi” olarak tanımlanabilir (Deshpandé, Farley & Webster, 1993: 27). Narver, Slater & MacLachlan (2004), müşteri odaklılığın nadir, ve kaliteli ürün değeri üretmek rekabet avantajı yaratabileceğini belirtmişlerdir. Bu değer yaratma, müşterilere sağlanan faydaları artırırken maliyetleri düşürerek gerçekleşir (Gladson Nwokah & Maclayton, 2006). Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaçları hakkında kritik bilgilere erişmek için bir köprü stratejisi olarak görülebilir (Salomo, Steinhoff & Trommsdorff, 2003).

Hizmet sektörü açısından bakıldığında, müşteriler yeni hizmetlerin oluşturulması ve geliştirilmesi sürecinde aktif katılımcılardır ve bu durum hizmet sektöründe inovasyon sürecine katkıda bulunabilir (Tajeddini, 2011). Aynı zamanda müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasındaki etkileşim, hizmetlerin temel özelliklerinden biridir. Müşteri-çalışan etkileşimleri, özellikle hizmet sektöründe yaygındır. Üstün müşteri değeri sağlamak için, bir restoran yenilikçi olarak değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına sürekli olarak yanıt vermelidir (Grissemann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013). İşletmeler mevcut müşterilerinin hizmet pazarına ilişkin görüşlerinden ve geri bildirimlerinden yararlanarak radikal yenilikten ziyade kademeli yeniliklere odaklanmaktadır. Kademeli hizmet yeniliği, müşterilerin belirgin ihtiyaçlarına odaklanan müşteri odaklı stratejilerle ilişkilidir ve en yaygın yenilik biçimidir. Ancak kademeli hizmet yeniliğinin geliştirilmesi, işletmeleri radikal hizmet yeniliğinden alıkoymamalıdır (Cheng ve Krumwiede (2012). Radikal hizmet yeniliği açısından da müşteri odaklı olma ve yeni hizmet geliştirme sürecine müşteri katılımının önemi literatürde vurgulanmaktadır (Tajeddini, 2011).

Müşteri odaklılığın işletmelerin hizmet yenilik performansına etkisi literatürde farklı çalışmalarda ele alınmıştır. Grawe, Chen & Daugherty (2009), müşteri odaklılığın işletmenin hizmet yeniliği yeteneğinin önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymuşlardır. Wang, Zhao & Voss (2016), 1646 üretim firması ve 686 hizmet firması örneğinde yaptıkları çalışmalarında, müşteri odaklılığın hizmet ve üretim firmalarında hizmet yenilikçiliğini pozitif etkilediğini ve bu etkide tedarikçi iş birliği ve teknolojik yeteneğin aracılık ettiğini göstermektedir.

Cheng ve Krumwiede (2012), yeni hizmet sunan işletmelerin yöneticileri katılımlı yaptıkları çalışmada, müşteri odaklılığın kademeli hizmet inovasyonunu teşvik ettiğini ve yeni hizmet performansını geliştirdiğini belirtmiştir. Ancak bu çalışmada müşteri odaklılığın radikal hizmet yeniliği üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Tayland'da 190 işletme üzerine yapılan bir çalışmada (Racela & Thoumrungrroje, 2020), müşteri odaklılığın, işletmede kurumsal yaratıcılığı ve inovasyon yeteneklerini geliştirdiği, bunun da firma gelirini ve finansal performansını iyileştirdiği tespit edilmiştir. Tayvan'daki 126 otelin üst düzey yöneticileri ve departman müdürleri tarafından elde edilen verilerin analiz edildiği çalışma (Tang, 2014), müşteri odaklılığın, hizmet yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla bir otelin pazar performansını etkilediğini ve müşteri odaklılığın, hizmet inovasyonu ve hizmet iyileştirme kapasitelerini eş zamanlı olarak geliştirerek bir oteli çift elini de kullanabilen bir otele dönüştürebileceğini göstermektedir. Tajeddini (2011), otel işletmeleri üzerine yaptığı çalışmasında müşteri odaklılığın yeni hizmet yaratmada doğrudan etkilerinin olduğunu ve bu bulgunun üstün müşteri değeri yaratmak için bir hizmet işletmesinin yenilik geliştirmesinin önemi gösterdiğini belirtmiştir. Bazı çalışmalarda müşteri odaklılığın radikal hizmet yeniliği üzerine etkisi ortaya çıkmaya da genel olarak literatürdeki çalışma sonuçlarına göre aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H1: Müşteri odaklılık hizmet yeniliğini (a) kademeli hizmet yeniliği, b) radikal hizmet yeniliği) pozitif etkilemektedir.

Teknoloji Odaklılık ve Hizmet Yeniliği

İşletmelerde teknolojinin benimsenmesi; ürün/hizmet geliştirmede yeni teknolojilerin edinilmesine ve en son teknolojinin uygulanmasına vurgu yapılması olarak görülmektedir (Deshpandé, Grinstein, Kim & Ofek, 2013). Teknoloji odaklılık ise “işletmenin teknolojik altyapısının olması ve mevcut teknolojiyi yeni ürün geliştirirken kullanabilme yeteneğine ve iradesine sahip olması” olarak belirtilebilir (Gatignon & Xuereb 1997: 78).

Teknoloji odaklı firmalar, yeni fikirlere açıktırlar, yeni teknolojileri benimseme eğilimindedirler, ayrıca yeni yöntemlere ve yenilenmeye fayda sağlayacak değişiklikleri daha çok gerçekleştirmektedirler (Hurley & Hult, 1998; Li, 2005). Teknoloji odaklılık, bir firmanın yeni fikirler üretme ve yeni teknolojiler geliştirmede proaktif davranmasını ve yeni ürün/hizmet geliştirmede son teknolojileri kullanmasını temsil etmektedir (Li, 2005). Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önemli yatırımları, ürün inovasyonunda sofistike teknolojilerin kullanımını ve yeni teknolojilerin hızla işletmeye entegrasyonu gibi faaliyetleri içermektedir (Slater, Hult & Olson, 2007; Chen Tang, Jin, Xie & Li, 2014).

Ürün ve hizmetlerin yaşam döngüsünün kısalması nedeniyle firmaların, sektörlerinde rekabet edebilmek için teknolojik alandaki uzmanlıklarını geliştirmeleri gerekmektedir (Masadeh, Al-Henzab, Tarhini & Obeidat, 2018). Gelişmiş teknolojik bilgi ve yetenek sayesinde firmalar, eski üretim sistemlerinden veya finansal ve operasyonel yetersizliklerden kaynaklanan sorunları keşfetmeyi ve düzeltmeyi daha kolayca yapmaktadırlar (Li, 2005). Teknoloji odaklılık, kuruluşların yeni fikirleri ve teknolojileri rakiplerinden daha erken benimsemelerine ve kullanmalarına yardımcı olmaktadır (Slater, Hult & Olson, 2007). Bu nedenle, teknoloji birçok endüstride genellikle önemli bir örgütsel büyümenin ve yeniliğin kaynağı olarak kabul edilmektedir (Lee, Dedahanov & Rhee, 2015).

Son yıllarda hizmet işletmelerine teknolojinin benimsenmesinde sürekli bir artış meydana gelmektedir. Artan sayıda hizmet firması, teknolojik ekipmanlara yatırım yapmakta ve daha fazla başarılı hizmet yeniliği için yenilik süreçlerinde yeni teknolojileri kullanmaktadır (Dewett & Jones, 2001; Ryu & Lee, 2018). Hizmet yeniliğini inceleyen çalışmalarda, teknoloji odaklılığın hizmet yeniliğinin önemli bir bileşeni olduğu öne sürülmekte ve teknolojinin, firmalara yeni bir hizmet sunumu yaratmada, hizmetlerinin kapsamını geliştirmede ve genişletmede, hizmet sunum sürecini iyileştirmede ve yeni pazar değeri yaratmada etkin düzeyde yardımcı olduğu ortaya çıkmaktadır (Rubalcaba, Michel, Sundbo, Brown & Reynoso, 2012; Ryu & Lee, 2018). Aynı zamanda teknoloji radikal ve kademeli hizmet yeniliğini artan şekilde etkilemektedir. Yapay zekâ, nesnelere interneti veya blockchain gibi yıkıcı teknolojilerin sektörel dinamiklere entegre edilmesiyle, mevcut iş modellerinin kökten değişmesi ve yeni değerlerin ortaya çıkması ile radikal hizmet yenilikleri oluşmaktadır (Christensen, 2015). Buna karşılık hâlihazırda kullanılan teknolojilerin sürekli iyileştirilmesi ve süreçlere uyarlanması yoluyla hizmet kalitesinin artırılmasına, operasyonel verimliliğin geliştirilmesine ve müşteri deneyiminin sürdürülebilir biçimde iyileştirilmesine katkı sağlayacak kademeli yenilikler de ortaya çıkmaktadır (Tidd & Thuriaux-Alemán, 2016).

Tsou, Chen & Liao (2014), Tayvan'da yaptıkları çalışmada teknolojinin hem araştırmacı hem de fırsatçı yenilik üzerinde etkili olduğunu ve fırsatçı yeniliğin hizmet sunumu yeniliğini etkilediğini bulmuşlardır. Shamim, Yang, Zia & Shah (2021), Pakistan otelleri üzerine yaptıkları çalışmada teknolojinin bilgi toplamadaki rolüne vurgu yaparak bilgi yaratmanın hizmet yeniliğini arttırdığını tespit etmişlerdir. Gatignon & Xuereb (1997) ise çalışmalarının bulgularına dayanarak rekabette üstün bir yenilik geliştirmek isteyen bir işletmenin güçlü bir teknolojik odaklılığa sahip olması gerektiğini ve ayrıca talebin nispeten belirsiz olduğu

pazarlarda işletmelerin müşteri ve teknoloji odaklı olması gerektiğini vurgulamışlardır. Dubai'deki KOBİ'ler üzerinde yapılan bir çalışma da (Al-Ansari, Altalib & Sardoh, 2013) teknolojinin yenilik üzerinde önemli düzeyde etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu çalışmaların sonuçlarından yararlanarak şu hipotez geliştirilebilir:

H2: Teknoloji odaklılık hizmet yeniliğini (a) kademeli hizmet yeniliği, b) radikal hizmet yeniliği) pozitif etkilemektedir.

Çevresel Rekabetçiliğin Düzenleyici Rolü

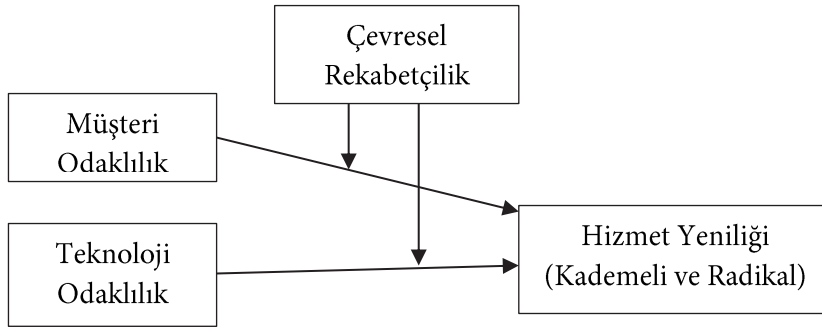
Çevresel rekabetçilik, dış çevrelerin yoğun rekabet ile ne ölçüde karakterize edildiğini ifade edilmekte ve rekabetin derecesi, rakip sayısı ve rekabetin yaşandığı alanların sayısı ile yansıtılmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu ortamlar, işletmeler üzerinde daha yüksek verimlilik sağlama ve maliyetleri düşürme yönünde büyük bir baskı oluşturur. Bu durum, şirketlerin kâr marjlarının küçülmesine ve örgütsel esnekliklerinin azalmasına sebep olur (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006). Rekabetçiliğin yüksek olduğu durumda, müşteriler piyasadaki geniş ürün çeşitliliği nedeniyle işletmenin ürünlerine özel bir bağlılık göstermeyebilir (Yang & Li, 2011). Lumpkin ve Dess (2001), rekabetçi bir ortamda hayatta kalmanın en önemli yolunun mevcut ürün ve hizmetleri değiştirmek veya genişletmek olduğunu ve bu stratejinin rekabetçi çevrede işletmenin performansını artırmak için en iyi uygulamalardan biri olduğunu belirtmektedir. Yang & Li (2011), Çin'deki 289 firmada yaptıkları çalışmada yetkinlik kullanımının yeni ürün performansı üzerindeki etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü bulunmuştur. Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2006), çalışmalarında keşifçi ve kullanımsal yenilikte çevresel rekabetçiliğin düzenleyicilik etkisini araştırmışlar ve keşifçi yeniliğin dinamik ortamlarda daha etkili olduğunu, kullanımsal yeniliğin ise daha rekabetçi ortamlarda birimin finansal performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Chiu & Yang (2019), bilgi teknolojilerinin benimsenmesinin hizmet yeniliğinin rekabet avantajındaki rolleri belirledikleri çalışmalarında çevresel faktörlerin düzenleyici etkilerini incelemişler ve yüksek seviyedeki çevresel rekabetçiliğin, hizmet yeniliğinin rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkisini arttırdığını tespit etmişlerdir. Literatürdeki bu çalışma sonuçlarından yararlanarak şu hipotez geliştirilebilir:

H3: Müşteri odaklılığın hizmet yeniliğine etkisinde (a) kademeli hizmet yeniliği, b) radikal hizmet yeniliği) çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H4: Teknoloji odaklılığın hizmet yeniliğine etkisinde (a) kademeli hizmet yeniliği, b) radikal hizmet yeniliği) çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

İlgili literatür ışığında oluşturulan araştırma modeli aşağıda belirtilmektedir.

Altalib & Sardoh (2013) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek, hizmet yeniliğini ölçmek için, Khan &



Şekil 1. Araştırma Modeli

YÖNTEM

Bu araştırma için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'ndan 26.03.2025 tarih ve 2025.03.96 sayılı karar ile "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın örneklemini İstanbul, Ankara ve İzmir'deki restoran işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem sayısının belirlenmesi için güç testi uygulanmıştır. Beklenen etki büyüklüğü 0.15, istatistiksel güç düzeyi 0.95, olasılık düzeyi 0.05 olarak ele alındığında yapısal eşitlik modeli için minimum örneklem büyüklüğü 128 olarak hesaplanmıştır.

Veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Mayıs-Haziran 2025 tarihleri arasında restoran işletmelerinin iletişim adreslerinin yer aldığı bir web sitesinden elde edilen 2000 işletmeye e-posta ve mesaj yoluyla web tabanlı anketin linki gönderilmiştir. Gönderilen mesajda araştırmanın amacı açıklanmış ve üst yönetimden linkte yer alan anketin doldurulması istenmiştir. Gönderim-okunma durumu oranına ilişkin geri bildirimler incelendiğinde çok düşük (yaklaşık %20) olduğu görülmüştür. Araştırma sonunda 410 adet anket toplanmıştır. Eksik ve yöneticiler tarafından doldurulmamış, aynı IP adreslerinden gönderilen anketler elenmiş ve araştırma sonunda 402 adet uygulanabilir anket elde edilmiştir.

Ölçekler

Araştırma anketinde katılımcılar ve restoran işletmelerine ait temel bilgileri elde etmek için sorular soruların yanı sıra ve araştırmaya ait değişkenlerin yer aldığı dört farklı ölçek kullanılmıştır.

Müşteri odaklılığı ölçmek için Serafim & Cristovao Verissimo (2021) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek, teknoloji odaklılığı ölçmek için Al-Ansari,

Naeem (2018) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek (kademeli hizmet yeniliği 3 madde, radikal hizmet yeniliği 3 madde), çevresel rekabetçiliği ölçmek için ise Jansen Van Den Bosch & Volberda (2006) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bütün ölçekler beşli likert ölçeği şeklindedir (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum). Ölçeklerin İngilizceden Türkçeye uyarlanması, hedef dile çevrilmesi, hedef dildeki çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile yeniden çevrilmesi ve ardından kaynak dildeki çevirinin değerlendirilmesi yoluyla yapılmıştır.

Ölçek soruları alanında uzman 3 akademisyen tarafından değerlendirilmiş ve önerilere göre düzenleme yapılmıştır. Ayrıca, ifadelerin 5 restoran yöneticisiyle yüz yüze görüşmelerde anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiş ve anlaşılmayan noktalar düzeltilmiştir. Ankete son şekli verildikten İstanbul'da faaliyet gösteren 50 restoran işletmesine pilot çalışma uygulanmıştır. Pilot çalışmadan sonra ölçeklerin uygun güvenilirlik seviyelerine sahip olduğu tespit edilmiş ve araştırmaya başlanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS ve SmartPLS istatistik paket programları kullanılmıştır. Katılımcılar ve işletmeler için bilgileri analiz etmek amacıyla tanımlayıcı (frekans ve yüzde) analizlerden yararlanılmıştır. SmartPLS istatistik programında analizler, iki aşamalı bir yaklaşım çerçevesinde ölçüm modeli ve yapısal model olarak ele alınmıştır. İlk aşamada ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla ölçüm modeli analizleri gerçekleştirilmiş, ikinci aşamada yapısal model ile hipotezlerin sonuçları değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Veri Eleme Evresi

Veri analiz sürecinin ilk adımında, kayıp veri kontrolü gerçekleştirilmiş ve herhangi bir eksik veriye rast-

lanmamıştır. Ardından, aykırı değerlerin belirlenebilmesi amacıyla Mahalanobis uzaklıkları incelenmiş; bu analiz sonucunda uç değer olmadığı tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık değerleri gözden geçirilmiş, bu değerlerin -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2019).

Ortak Yöntem Varyansı

Araştırmada tüm değişkenlerin aynı anket formunda, aynı zamanda ve aynı katılımcılar tarafından değerlendirilmiş olması nedeniyle, ortak yöntem yanlılığının dikkate alınması önem arz etmektedir. Bu kapsamda, ortak yöntem yanlılığını incelemek için PLS-SEM'de tam doğrusallık testi yapılmıştır. VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelendiğinde tüm değerlerin 3,3 değerinin altında olduğu görülmüş (maksimum değer: 1,007) ve ortak yöntem yanlılığı açısından bir sorun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Kock, 2015).

Katılımcılara ve Restoran İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara ve restoran işletmelerinin özelliklerine ilişkin tanıtıcı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablodan da görüldüğü gibi katılımcıların %94'ü işletme sahibi veya ortağı pozisyonundadır. Çok önemli bir bölümünü (%86,8) erkekler oluşturmaktadır. Yarıya yakın bir bölümü (%45) 31-40 yaş aralığında, %25,6'sı 41-50 yaş aralığındadır. Katılımcılardan %45,8'inin eğitim seviyesi lisans düzeyindeyken. %23,6'sının lise, %15,4'ünün önlisans, %9,5'inin ilköğretim ve %5,7'sinin lisansüstü seviyesinde olduğu görülmektedir. İşletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde; çoğunluğunun (%31,3) 5-10 yıl arası çalıştığı ve bunu 1-5 yıl arası (%29,4) çalışanların takip ettiği görülmektedir. İşletmelerin çoğu (%41,8) hızlı servis restoranlarından oluşurken, bunu günlük yemek hizmeti sunan restoranlar (%39,1) takip etmektedir. Çoğunluğunun 10 yıldan fazla (%31,3) hizmet verdiği, 50 kişilik ve altı (%45,8) kapasitesinin olduğu ve çalışan sayısının 10 kişiden az (%63,7) olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara ve Restoran İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular (N:402)

Ölçüm Modeli

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini değerlendirmek amacıyla Smart-PLS yazılımı aracılığıyla ölçüm analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarının yeterli düzeyde olması, hipotez testlerinin sağlıklı bir şekilde

Tablo 1. Katılımcılara ve Restoran İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular (N:402)

Değişkenler	f	%	Değişkenler	f	%
İşletmedeki Pozisyon			İşletmenin Türü		
İşletme Sahibi/ortağı	378	94,0	Lüks restoran	46	11,4
Üst düzey yönetici	13	3,2	Günlük restoran	157	39,1
Orta düzey yönetici/Şef	11	2,7	Fast food restoran	168	41,8
Cinsiyet			Diğer	31	7,7
Kadın	53	13,2	İşletmenin Faaliyet Süresi		
Erkek	349	86,8	1 yıldan az	62	15,4
Yaş			1-5 yıl arası	112	27,9
30 yaş ve altı	64	15,9	6-10 yıl arası	102	25,4
31-40 yaş arası	181	45,0	10 yıldan fazla	126	31,3
41- 50 yaş arası	103	25,6	İşletmenin Kapasitesi		
51 ve üzeri	54	13,5	50 kişilik ve altı		
Eğitim			51-100 kişilik	184	45,8
İlköğretim	38	9,5	101-150 kişilik	85	21,1
Lise	95	23,6	151-200 kişilik	93	23,1
Meslek Yüksek Okulu	62	15,4	201 kişilik ve üzeri	34	8,5
Fakülte	184	45,8		6	1,5
Yüksek Lisans/Doktora	23	5,7	İşletmedeki Çalışma Süresi		
İşletmedeki Çalışma Süresi			1 yıldan az	60	14,9
1 yıldan az	60	14,9	1-5 yıl arası	118	29,4
1-5 yıl arası	118	29,4	5-10 yıl arası	126	31,3
5-10 yıl arası	126	31,3	10 yıldan fazla	98	24,4
10 yıldan fazla	98	24,4	İşletmedeki Personel Sayısı		
			10 kişi ve altı	256	63,7
			11- 20 kişi arası	87	21,6
			21-30 kişi arası	33	8,2
			31 kişi ve üstü	26	6,5

yapılabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (Partial Least Squares, Structural Equation Modeling, PLS-SEM) gizil değişkenlerin analizinde bileşen temelli bir yaklaşım sunan bir veri modelleme yöntemidir. Kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi değişkenler arası ilişkileri analiz ederken, PLS-SEM yöntemi bunun yanı sıra gözlem birimleri arasındaki ilişkileri de modellemektedir. Bu durum, veri matrisinin yeniden yapılandırılmasını mümkün kılarak öngörülemeye dayalı bir modelleme yaklaşımının benimsenmesini sağlar (Avkıran, 2018).

Ölçüm modeli analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 2’te gösterilmektedir. Yapıların gösterge güvenilirliği, yapıların dış yüklemelerinin değerine göre ölçülmektedir. Göstergelerin dışsal yüklemeleri 0,70 değerinin üzerinde olmalıdır, dışsal yüklerin 0,4 ile 0,7 arasında olduğu durumlarda ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerlerine bakılır (Hair ve ark. 2021). Bu çalışmada AVE ve CR değerleri incelenmiş, geçerlilik değerlerine ulaşılması için dışsal yükü 0.70 değerinin altında kalan müşteri odaklılığın iki maddesi (1. ve 2. Maddesi) ile çevresel rekabetçiliğin bir maddesi (3. madde) modelden çıkarılmıştır. Diğer maddelerin dışsal yükleri 0,739-0,938 arasında değişmektedir.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda, güvenilirlik katsayısının (Cronbach’s Alpha) en az 0,70 olması gerektiği belirtilmektedir (Iacobucci & Duhachek, 2003). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin nihai Cronbach’s

Alpha değerleri 0,794 ile 0,938 arasında değişmekte olup, tüm değerler kabul edilen eşik değerin üzerindedir.

Yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için, AVE değerinin 0,50’nin üzerinde olması, bileşik güvenilirlik (Rho_C) değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve Rho_A değerlerinin de Cronbach’s Alpha değerlerinden yüksek olması gerektiği literatürde ifade edilmektedir (Fornell & Larcker, 1981; Hair ve ark., 2021). Bu çalışmadaki AVE değerleri 0,66 ile 0,79 arasında değişmekte olup, tüm değerler 0,50 sınırının üzerindedir. Ayrıca her bir değişken için Rho_C değerleri AVE değerlerinden, Rho_A değerleri ise Cronbach’s Alpha değerlerinden büyüktür. Bu bulgular doğrultusunda, çalışmada yakınsak geçerliliğin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Çoklu doğrusallık problemi açısından ölçüm modeline ilişkin VIF (Variance Inflation Factor) değerlerine bakılmış ve tüm göstergelerin VIF değerlerinin 5’in altında olduğu belirlenmiştir. Hair, Ringle & Sarstedt (2011), VIF değerinin 5’in altında olmasının çoklu doğrusallık açısından bir sorun teşkil etmeyeceğini ifade etmektedir.

Ölçekler arasındaki ayırt edici geçerliliğin değerlendirilmesinde Fornell-Larcker kriteri temel alınmıştır. Buna göre, her bir yapının AVE değerinin karekökünün, o yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha büyük olması ayırt edici geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981). Bu çalışmada, her bir yapının AVE değerinin karekökü, ilgili yapının diğer yapılarla olan korelasyon

Tablo 2. Ölçüm Modeline Ait Güvenirlik ve Yakınsak Geçerlilik Değerleri

Gizil Değişken	Göstergeler	Gösterge Yükleri	Cronbach's alpha	Bileşik Güvenirlik (rho_a)	Bileşik Güvenirlik (rho_c)	Ortalama Varyans (AVE)
Müşteri Odaklılık	m.odak3	0.868	0.859	0.907	0.901	0.696
	m.odak4	0.875				
	m.odak5	0.839				
	m.odak6	0.749				
Teknoloji Odaklılık	teknoloji1	0.866	0.938	1.019	0.950	0.793
	teknoloji2	0.858				
	teknoloji3	0.873				
	teknoloji4	0.923				
	teknoloji5	0.931				
Çevresel Rekabetçilik	ç.rekabet1	0.848	0.794	0.831	0.870	0.691
	ç.rekabet2	0.796				
	ç.rekabet4	0.849				
Kademeli Yenilik	kademeli.y1	0.739	0.836	0.884	0.901	0.755
	kademeli.y2	0.916				
	kademeli.y3	0.938				
Radikal Yenilik	radikal.y1	0.848	0.760	0.811	0.855	0.664
	radikal.y2	0.747				
	radikal.y3	0.845				

katsayılarının tamamından daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, modelde ayırt edici geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

lamlılığı değerlendirilmektedir (Hair ve ark., 2021). Araştırmada kurulan model reflektif yapıda tasarlanmıştır; zira modelde yer alan tüm değişkenler reflektif

Tablo 3. Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

	Kademeli Y.	Çevresel R.	Müşteri Od.	Radikal Y.	Teknoloji
Kademeli Y.	0.869				
Çevresel R.	0.061	0.831			
Müşteri Od.	0.516	0.098	0.834		
Radikal Y.	0.077	0.557	0.187	0.815	
Teknoloji O.	0.016	0.010	0.013	0.145	0.891

Ayırt edici geçerliliğin değerlendirilmesinde ek olarak Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) testi de uygulanmıştır. Henseler, Ringle & Sarstedt (2015),

niteliğe sahiptir. Bu yapı gereği, değişkenlerin ölçek maddeleri ilgili kavramların birer yansıması olarak değerlendirilmekte ve değişkenin kendisi bu göstergeleri

Tablo 4. HTMT Sonuçları

	Kademeli Y.	Çevresel R.	Müşteri Od.	Radikal Y.	Teknoloji
Kademeli Y.					
Çevresel R.	0.089				
Müşteri Od.	0.565	0.103			
Radikal Y.	0.089	0.736	0.214		
Teknoloji O.	0.038	0.044	0.048	0.137	

HTMT değerlerinin 0,90'ın altında olması durumunda ayırt edici geçerliliğin sağlandığını belirtmektedir. Bu çalışmada elde edilen HTMT değerleri Tablo 4'te sunulmakta olup, tüm değerlerin 0,90 eşik değerinin altında olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, modelde ayırt edici geçerliliğin HTMT kriterine göre de sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma modeli

Araştırma modeline ilişkin yol katsayılarının anlamlılığı ve t değerleri, bootstrap yöntemi kullanılarak

belirlenmektedir (Aksay & Ay, 2016). Modele göre, müşteri odaklılık, kademeli hizmet yeniliği ($\beta=0,52$, $p<0,05$) ve radikal hizmet yeniliği ($\beta=0,11$, $p<0,05$) üzerine pozitif olarak etki etmektedir. Bu etkiye yönelik kurulan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Teknoloji odaklılığın kademeli hizmet yenilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken ($\beta=0,03$, $p>0,05$), radikal hizmet yeniliği üzerinde pozitif düzeyde anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,12$, $p<0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre H2a reddedilirken, H2b kabul edilmiştir.

Tablo 5. Yapısal Modelin Sonuçları

	Beta (β)	Standard sapma	T	p
müşteri odaklılık -> kademeli yenilik	0.517	0.045	11.462*	0.000
müşteri odaklılık -> radikal yenilik	0.111	0.039	2.877*	0.004
teknoloji odaklılık-> kademeli yenilik	0.027	0.043	0.631	0.528
teknoloji odaklılık -> radikal yenilik	0.120	0.035	3.418*	0.001
çevresel rekabetçilik x müşteri odaklılık -> kademeli yenilik	-0.026	0.050	0.526	0.599
çevresel rekabetçilik x müşteri odaklılık -> radikal yenilik	-0.052	0.036	1.446	0.148
çevresel rekabetçilik x teknoloji odaklılık -> kademeli yenilik	0.115	0.042	2.757*	0.006
çevresel rekabetçilik x teknoloji odaklılık -> radikal yenilik	0.033	0.029	1.131	0.258

* $p<0.05$

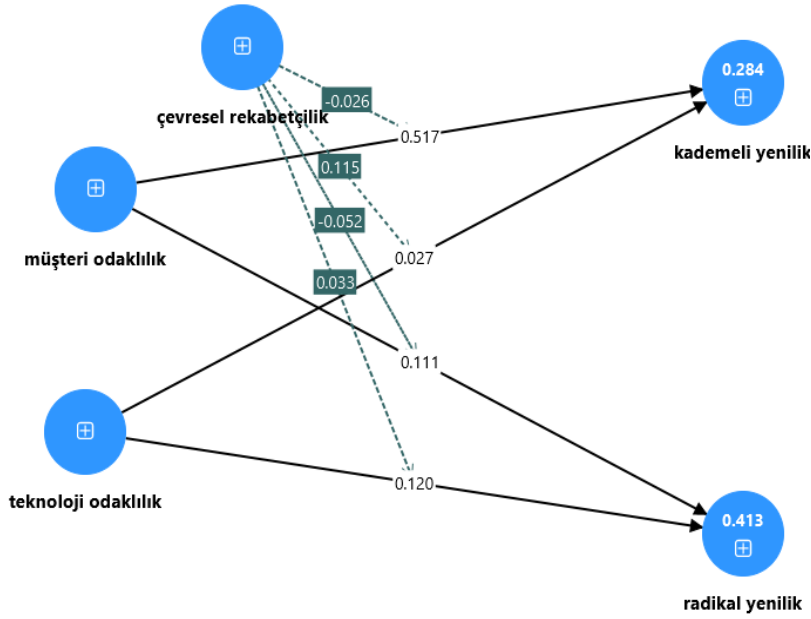
elde edilmiştir. Bu yöntemin geçerli sonuçlar verebilmesi için en az 5000 örneklem üzerinden bootstrap işlemi gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bootstrapping işlemi sonucunda, hem içsel hem de dışsal modele ait anlamlı t değerleri üretilerek modelin istatistiksel an-

Modelde ayrıca müşteri ve teknolojik odaklılığın hizmet yeniliği üzerindeki etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü ölçülmüştür. Düzenleyici etki; dışsal (ekzojen) bir değişken ile içsel (endojen) bir değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen

bir unsur olarak ya da iki veya daha fazla değişken (x ve y) arasındaki ilişkinin z düzeyine bağlı olarak değişmesi durumu olarak ifade edilmektedir (Helm & Mark, 2012). Bu çalışmada müşteri odaklılığın kademeli hizmet yeniliği ($\beta=0,03$, $p>0,05$), ve radikal hizmet yeniliği ($\beta=0,05$, $p>0,05$), üzerine etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü ortaya çıkmamıştır ve H3 reddedilmiştir. Teknoloji odaklılığın kademeli hizmet yeniliği üzerine etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü ortaya çıkarken ($\beta=0,12$, $p<0,05$); radikal hizmet yeniliği üzerine etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü tespit edilememiştir ($\beta=0,03$, $p>0,05$). Bu bulgulara göre; H4a kabul edilirken, H4b reddedilmiştir.

PLS analizinde, bir modelin öngörü gücü ile yapılar arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde standart yol katsayıları ve endojen değişkenlere ait R^2 değerleri temel alınmaktadır. R^2 değerleri, modelin ilgili yapıda açıkladığı varyans oranını göstermektedir (Chin, 1998). Bu bağlamda, müşteri odaklılık ve teknoloji değişkenleri birlikte, kademeli hizmet yeniliği değişiminin %28'ini, radikal hizmet yeniliği değişiminin ise %41'ini açıklamaktadır.

Etki büyüklüğü f^2 'nin değerlendirilmesi, dışsal yapıların içsel yapılar üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığını değerlendirmeyi amaçlamaktadır.



Şekil 2. Araştırma Sonuç Modeli ve Yol Katsayıları

PLSPredict yöntemi, çapraz doğrulama yoluyla elde edilen tahmin hataları, ortalama karekök hata (RMSE), ortalama mutlak hata (MAE) istatistiklerini sunarak, hem açık değişken (MV) göstergeleri hem de gizli değişken (LV) yapıları için PLS yol modelinin tahmin performansını değerlendirmeye olanak tanımaktadır. Çalışmada modelin öngörü gücünü değerlendirmek amacıyla kullanılan Q^2 predict değerleri sıfırdan büyük çıkmış olup, bu sonuç dışsal değişkenlerin ilgili içsel değişkenler üzerinde anlamlı bir öngörü gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Modelin içsel değişkenlerine ilişkin hata büyüklüklerini incelemek amacıyla PLSPredict kapsamında tahmin hataları simetrik dağılmadığından önerildiği şekilde ortalama mutlak hata (MAE) değerleri analiz edilmiştir. Gizli değişkenlere ait LV-MAE değerlerinin genel PLS-MAE değerlerinden çoğunluğunun daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu doğrultuda modelin tahmin gücünün orta düzey olduğu tespit edilmiştir (Shmueli ve ark., 2019).

Etki büyüklüğü 0.02, 0.15 ve 0.35 sırasıyla küçük, orta ve büyük etkiyi ifade etmektedir (Hair ve ark., 2021). Buna göre yol katsayısı anlamlı olmayan değişkenlerde etki büyüklüğü de az düzeydedir.

Tablo 6. R² ve F² Değerleri

	R ²
kademeli hizmet yeniliği	0.284
radikal hizmet yeniliği	0.413
	F ²
müşteri odaklılık -> kademeli yenilik	0.368
müşteri odaklılık -> radikal yenilik	0.021
teknoloji odaklılık -> kademeli yenilik	0.001
teknoloji odaklılık-> radikal yenilik	0.024
çevresel rekabetçilik x müşteri odaklılık ->kademeli yenilik	0.001
çevresel rekabetçilik x müşteri odaklılık -> radikal yenilik	0.005
çevresel rekabetçilik x teknoloji odaklılık-> kademeli yenilik	0.020
çevresel rekabetçilik x teknoloji odaklılık-> radikal yenilik	0.002

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada restoran işletmelerinde müşteri ve teknoloji odaklılığın hizmet yeniliğine etkisinde rekabetçiliğin düzenleyici rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Hizmet sektöründe, 21. yüzyılda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak oldukça önem kazanmaktadır. Restoran işletmeleri müşteri ihtiyaçlarını karşılamada yenilikçi ve yeni fikirlerle açıksa, işletme performansını artırma olasılıkları daha yüksektir. Yenilikçilik, müşteri odaklılıkla birleştiğinde işletmelere pazar konumlandırmasında rekabet avantajı sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle, müşterilerin kendi ihtiyaçlarına yenilikçi şekilde cevap veren ve teknolojiden yararlanan restoranları tercih etme durumları daha yüksektir (Tajeddini & Trueman, 2012; Chen ve ark., 2014).

Çalışmanın bulgularına göre, müşteri odaklılık hem kademeli hem de radikal hizmet yeniliği üzerinde pozitif düzeyde etkilidir. Müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate alarak onların beklentilerini karşılamak amacıyla verimli bir strateji geliştiren işletmelerin bunun sonucunda kademeli ve radikal hizmet yeniliği yaratabildikleri görülmektedir. Daha önceki çalışmalarda da müşteri odaklılığın hizmet yeniliğinin gelişmesinde önemli bir öncül olarak belirtilmiş (Grawe, Chen & Daugherty 2009) ve müşteri odaklılığın hizmet yeniliği üzerine pozitif etkisi ortaya çıkmıştır (Tajeddini 2011; Cheng & Krumwiede 2012).

Teknoloji odaklılığın kademeli hizmet yenilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, radikal hizmet yeniliği üzerinde pozitif düzeyde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çoğu hizmet işletmesi, hizmet yeniliğini desteklemek amacıyla teknolojik yatırımlar yapmakta ve bu yatırımları yenilik süreçlerinde etkin şekilde kullanmaktadır. Literatürde, teknoloji odaklılığın hizmet yeniliğinin temel bir bileşeni olduğu, firmalara yeni hizmetler geliştirme, mevcut hizmetleri iyileştirme ve pazar değeri yaratma konusunda önemli katkılar sağladığı belirtilmektedir (Rubalcaba ve ark.,

2012; Ryu & Lee, 2018). Bu çalışmada daha önceki araştırma bulgularından farklı olarak kademeli yenilikler için teknoloji odaklılığın anlamlı etkisi çıkmamıştır. Bunun sebebi restoranlarda kademeli hizmet yeniliği için personel yaratıcılığının önemli olması olabilir. Dijital teknolojiden yararlanarak yaratılan dönüşüm, elektronik ticarete geçiş gibi daha radikal yeniliklerde teknolojinin rolü anlamlı çıkmıştır.

Beklentilerin aksine müşteri odaklılığın kademeli hizmet yeniliği ve radikal hizmet yeniliği üzerine etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Bu çalışma bulgularında işletmelerin çevresel rekabetçilik algısının düşük olduğu görülmektedir. İşletmeler kademeli yenilik ve radikal yenilik için müşteri odaklılığa önem verseler de bu durumu çevredeki rekabetin şiddeti etkilememektedir. Bunun sebebi restoranların çoğunluğunun beş yıl ve daha üzeri faaliyet göstermelerinden dolayı çevresel rekabetten daha az etkilenmeleri olabilir. Ayrıca müşteri odaklılığın, çevresel rekabetin şiddetine bağlı olmaksızın yenilikçi faaliyetleri etkilemesi olabilir. Bu eğilim benzer çalışmalarda da gözlenmiş ve çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü ortaya çıkmamıştır Slater & Narver, 1994; Reimann, Carvalho & Duarte 2022). Bu çalışmalarda pazar odaklılığın performansa etkisinin rekabet ortamından bağımsız olduğunu belirtilmektedir. Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2006) çalışmasına göre; keşifçi yeniliğin işletmenin finansal performansı üzerinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici etkisi bulunmazken, kullanımsal yeniliğin finansal performans üzerindeki etkide çevresel rekabetçiliğin düzenleyicilik etkisini ortaya koymuştur. Dolayısıyla çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü ileriki çalışmalar için daha fazla araştırılması gerekli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Teknoloji odaklılığın kademeli hizmet yeniliği üzerine etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü ortaya çıkarken; radikal hizmet yeniliği üzerinde etkisinde çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Rekabetçi ortamlarda teknoloji kademeli yenilikler için daha önemli hale gelirken, radikal yenilikler için çevresel rekabetçilikten bağımsız olarak bizzat teknolojinin kendisi önemli haldedir. Radikal yeniliklerde teknolojinin etkisi, rekabetin şiddetinden daha çok teknolojinin kendi içsel gücü ve firma kaynak kapasitesiyle ilişkilidir; dolayısıyla çevresel rekabetçiliğin düzenleyici rolü olmayabilir. Bazı durumlarda da yüksek rekabet uzun vadeli düşünmeyi ve radikal yatırımlara kaynak aktarımını engelleyebilir bunun yerine işletmeleri kademeli yeniliklere teşvik edebilir (Jansen, Van Den Bosch & Volberda 2006). Çevresel rekabetçiliğin yüksek olduğu ortamlarda teknolojinin kademeli yenilik için ortaya çıkardığı küçük yeniliklerin etkisi daha güçlü olmaktadır. Benzer bir çalışmaya göre;

(Chiu & Yang, 2019), bilgi teknolojilerinin benimsenmesi, yüksek seviyedeki çevresel rekabetçi ortamlarda hizmet yeniliğinin rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkisini arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın bulgularından yola çıkarak, restoran işletmelerine müşteri odaklılığı stratejik bir öncelik haline getirmeleri ve bu doğrultuda hem kademeli hem de radikal hizmet yeniliğine odaklanmaları önerilebilir. Radikal yeniliklerde teknoloji önemli bir itici güç olduğundan işletmelerde dijitalleşme ve teknolojik yatırımları ön planda tutulmalıdır. Radikal hizmet yeniliği (dijital menüler, otomatik sipariş sistemleri, e-ticaret entegrasyonu vb.) için teknolojik altyapı güçlendirilmelidir. Yapay zekâ destekli müşteri hizmetleri, veri analizine dayalı menü kişiselleştirme gibi yenilikçi uygulamalara yatırım yapılmalıdır. Rekabetin düşük ya da yüksek olmasından bağımsız olarak müşteri ihtiyaçlarına duyarlı olmak, uzun vadede işletme başarısını artıracaktır. Çevresel rekabetçiliğin arttığı durumlarda teknolojinin kademeli hizmet yeniliğine katkısı artmaktadır. Bu bağlamda, rekabetin yoğun olduğu bölgelerde faaliyet gösteren restoranlar, teknoloji ile küçük ama etkili yenilikler (temassız ödeme sistemleri, sadakat uygulamaları vb.) yaparak fark yaratabilir.

Bu çalışmanın bulguları belirli bir örneklem düzeyinde ve restoran işletmeleri ile sınırlı kalmıştır. Gelecek çalışmalar farklı örneklerdeki restoran işletmeleri üzerine odaklanabilir. Sadece restoran sektörüyle sınırlı kalmayıp, otelcilik, sağlık, perakende gibi diğer hizmet sektörlerinde de benzer analizler yapılabilir. Böylece hizmet yeniliği dinamiklerinin sektörel farklılıkları ortaya konabilir. Müşteri odaklılık, yenilikçilik ve teknoloji ilişkilerinin daha derinlemesine anlaşılabilmesi için görüşme ve odak grup çalışmaları gibi nitel yöntemler kullanılabilir. Bu sayede, işletme yöneticilerinin yenilik süreçlerine dair algı ve deneyimleri detaylandırılabilir.

KAYNAKÇA

- Aksay, B., & Ay, Ü. (2016). Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında formatif ve reflektif ölçüm. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 1-21.
- Al-Ansari, Y., Altalib, M., & Sardoh, M. (2013). Technology orientation, innovation and business performance: A study of Dubai SMEs. *The International Technology Management Review*, 3(1), 1-11.
- Assaf, A. G., Deery, M., & Jago, L. (2011). Evaluating the performance and scale characteristics of the Australian restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35, 419-436.
- Avkiran, N. K. (2018). Rise of the partial least squares structural equation modeling: An application in banking. N. K. Avkiran, & C. M. Ringle içinde, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (International Series in Operations Research & Management Science)*. Cham: Springer.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEO s' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of product innovation management*, 31, 2-17.
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. *Technovation*, 32(7-8), 487-497.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22 (1), 7-16.
- Chiu, C. N., & Yang, C. L. (2019). Competitive advantage and simultaneous mutual influences between information technology adoption and service innovation: Moderating effects of environmental factors. *Structural Change and Economic Dynamics*, 49, 192-205.
- Christensen, C. M. (2015). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpandé, R., Grinstein, A., Kim, S. H., & Ofek, E. (2013). Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders?. *International Marketing Review*, 30(3), 231-252.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of management*, 27(3), 313-346.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gikonyo, R. K., Mwenda, L. K. M., & Wachira, A. W. (2024). Effect of Technological Innovations on Restaurant Sustainability in Nairobi County, Kenya. *African Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3(1), 1-13.
- Gladson Nwokah, N., & Maclayton, D. W. (2006). Customer-focus and business performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria. *Measuring Business Excellence*, 10(4), 65-76.
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Griseemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M.; Danks, N.P.; Ray, S. (2021) Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In *Classroom Companion: Business*; Springer International Publishing: Cham, Switzerland.
- Helm, R., & Mark, A. (2012). Analysis and evaluation of moderator effects in regression models: state of art, alternatives and empirical example. *Review of Managerial Science*, 6(4), 307-332.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hidayat, N., & Lee, C. W. (2018). The effect of knowledge sharing on the service innovation performance: An empirical study on restaurant in North Kalimantan, Indonesia. *Metris: Jurnal Sains dan Teknologi*, 19(01), 31-36.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Iacobucci, D., Duhachek, A. (2003), Advancing alpha: measuring reliability with confidence, *Journal of Consumer Psychology*, 13(4), 478-487.

- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Khan, B. A., & Naeem, H. (2018). Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organisational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1402-1426.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.
- Lee, C., Sardeshmukh, S. R., & Hallak, R. (2016). A qualitative study of innovation in the restaurant industry. *Anatolia*, 27(3), 367-376.
- Lee, D. H., Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Moderating role of external networks and mediating effect of innovation performance on the relationship between technology orientation and firm performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(3), 321-334.
- Li, J. J. (2005). The formation of managerial networks of foreign firms in China: The effects of strategic orientations. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 423-443.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2013). A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 665-670.
- Masadeh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Racela, O. C., & Thoumrungroje, A. (2020). When do customer orientation and innovation capabilities matter? An investigation of contextual impacts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 445-472.
- Reimann, C. K., Carvalho, F. M. P. D. O., & Duarte, M. P. (2022). Adaptive marketing capabilities, market orientation, and international performance: the moderation effect of competitive intensity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(12), 2533-2543.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S. W., & Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 86-94.
- Ryu, H. S., & Lee, J. N. (2018). Understanding the role of technology in service innovation: Comparison of three theoretical perspectives. *Information & Management*, 55(3), 294-307.
- Salomo, S., Steinhoff, F., & Trommsdorff, V. (2003). Customer orientation in innovation projects and new product development success-the moderating effect of product innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 26(5-6), 442-463.
- Serafim, G. H., & Cristovao Verissimo, J. M. (2021). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance in hotels in Angola. *Sustainability*, 13(11), 6256.
- Shamim, S., Yang, Y., Zia, N. U., & Shah, M. H. (2021). Big data management capabilities in the hospitality sector: Service innovation and customer generated online quality ratings. *Computers in Human Behavior*, 121, 106777.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347.
- Simarmata, E., Kusumastuti, R., & Wijaya, C. (2024). Achieving sustainable competitiveness of tourism dynamics with resource-based view. *European Journal of Innovation Management*, 27(3), 1001-1023.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 5-17.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of marketing*, 58(1), 46-55.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2019). Using Multivariate Statistics (7. baskı). New York: Pearson Education.
- Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437-468.

Tajeddini, K., & Trueman, M. (2008). Effect of customer orientation and innovativeness on business performance: a study of small-sized service retailers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(2), 280-295.

Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119-1129.

Tajeddini, K., Altinay, L., & 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.

Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.

Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.

Tidd, J., & Thuriaux-Alemán, B. (2016). Innovation management practices: cross-sectorial adoption, variation, and effectiveness. *R&D Management*, 46(S3), 1024-1043.

Tsou, H. T., Chen, J. S., & Liao, W. H. (2014). Market and technology orientations for service delivery innovation: the link of innovative competence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 499-513.

Wang, Q., Zhao, X., & Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, 171, 221-230.

Woo, H., Kim, S. J., & Wang, H. (2021). Understanding the role of service innovation behavior on business customer performance and loyalty. *Industrial Marketing Management*, 93, 41-51.

Woo, H., Kim, S. J., & Wang, H. (2021). Understanding the role of service innovation behavior on business customer performance and loyalty. *Industrial Marketing Management*, 93, 41-51.

Yang, T. T., & Li, C. R. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development: The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision*, 49(9), 1444-1470.

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanması süresince herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dahil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'ndan 26.03.2025 tarih ve 2025.03.96 sayılı karar ile "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: 1. Yazar = 100%

EXTENSIVE SUMMARY

The Effect of Customer and Technology Orientation on Service Innovation: The Moderating Role of Competitiveness

Emine KALE*

Introduction

In today's highly competitive service sector, the development of new and differentiated services is considered a necessity (Tajeddini & Trueman, 2008). For restaurant businesses, new service development requires an understanding of customer expectations, the strengthening of the technological infrastructure of the business, and the existence of processes that can adapt to uncertain environments (Tajeddini, Altinay & Ratten, 2017; Serafim & Cristóvão Veríssimo, 2021).

Customer orientation is considered essential for market competitiveness and continuous growth. A company's efforts to prioritize the interests of its customers and to create sustainable customer value are closely linked to its competitive advantage (Rindfleisch & Moorman, 2003). A customer-oriented firm strategy that prioritizes customer needs and aims to deliver new value has become a necessary concept (Woo, Kim & Wang, 2021). Firms must prioritize customer orientation when creating new products and services aimed at reducing customer discomfort and providing benefits that exceed customer expectations (Rust & Oliver, 2000). Technology orientation is one of the fundamental resources of the service sector, which focuses on creating value for customers (Maglio & Spohrer, 2013). Therefore, a firm's technological capability can be an important factor in the development of new products or services. Technology-oriented firms are more likely to embrace innovation in the development of new products or services (Talke, Salomo & Kock, 2011; Woo, Kim & Wang, 2021).

This study aims to determine the moderating role of competitiveness in the impact of customer and technology orientation on service innovation in restaurant businesses. This study is expected to contribute to the literature in several ways. First, existing studies have examined the direct relationship between customer orientation and service innovation in service firms (e.g., Grawe, Chen & Daugherty, 2009; Tajeddini, 2011) or the contribution of technology use to innovation performance (e.g., Shamim, Yang, Zia & Shah, 2021), but have not

sufficiently addressed how these relationships differ in the context of environmental competitiveness. Evaluating environmental competitiveness as a strategic variable in the effect of customer and technology orientation on service innovation is important both theoretically and in terms of sectoral applications (Jaworski & Kohli, 1993). Second, although previous research on the relationship between customer and technological orientation and service innovation has been conducted primarily in the hotel industry within the tourism sector (Tajeddini, 2011; Tang, 2014; Shamim, Yang, Zia & Shah, 2021), it has not been examined in the context of restaurant businesses. Third, from a service innovation literature perspective, service innovation remains a relatively underexplored and contemporary topic, and studies that distinguish between radical and incremental service innovation are quite limited (e.g., Cheng & Krumwiede, 2012). Moreover, the tourism sector is one of the industries most rapidly affected by environmental developments, and businesses in this sector are struggling to survive. This high level of uncertainty has made adaptation to environmental changes and quick, accurate decision-making critical for restaurant businesses (Simarmata, Kusumastuti & Wijaya, 2024). These elements are vital in maintaining customer loyalty, acquiring new customers, and achieving a competitive advantage. Therefore, examining the concepts of customer and technology orientation in the context of restaurant businesses, and their impact on product and process innovation performance, will not only provide practical guidance for managers but also contribute to future academic research.

Methodology

The sample of the study consists of restaurant businesses located in Istanbul, Ankara, and Izmir. A survey technique was used for data collection, and the questionnaire was distributed via email. At the end of the study, 402 usable questionnaires were obtained.

To measure customer orientation, a 6-item scale developed by Serafim & Cristovao Verissimo (2021) was used. To measure technology, a 5-item scale developed by Al-Ansari, Altalib & Sardoh (2013) was employed. For service innovation, a 6-item scale developed by Khan & Naeem (2018) was utilized. Environmental competitiveness was measured using a 4-item scale developed by Jansen Van Den Bosch & Volberda (2006). All scales used a five-point Likert format (1: strongly disagree, 5: strongly agree).

SPSS and SmartPLS statistical software packages were used to analyze the research data. Descriptive statistics (frequency and percentage) were employed to analyze the information related to participants

* Corresponding author at: Nevsehir Haci Bektas Veli University, Tourism Faculty, Department of Gastronomy and Culinary Arts, E-mail: ekale@nevsehir.edu.tr

and businesses. In the SmartPLS statistical program, analyses were conducted within the framework of a two-step approach, consisting of the measurement model and the structural model. In the first stage, measurement model analyses were performed to determine the validity and reliability of the scales, while in the second stage, the results of the hypotheses were evaluated using the structural model.

Findings

According to the research findings, customer orientation has a positive effect on incremental service innovation ($\beta=0.52$, $p<0.05$) and radical service innovation ($\beta=0.11$, $p<0.05$). Therefore, the H1 hypothesis was supported. While technology orientation did not have a significant effect on incremental service innovation ($\beta=0.03$, $p>0.05$), it was found to have a significant positive effect on radical service innovation ($\beta=0.12$, $p<0.05$). Accordingly, H2a was rejected, while H2b was accepted.

Environmental competitiveness was not found to have a moderating role in the effect of customer orientation on incremental service innovation ($\beta=0.03$, $p>0.05$) or radical service innovation ($\beta=0.05$, $p>0.05$). Thus, H3 was rejected. However, environmental competitiveness was found to have a moderating role in the effect of technology orientation on incremental service innovation ($\beta=0.12$, $p<0.05$), whereas no such moderating role was identified for radical service innovation ($\beta=0.03$, $p>0.05$). Based on these findings, H4a was accepted, while H4b was rejected.

Conclusion

This study aimed to determine the moderating role of competitiveness in the impact of customer and technology orientation on service innovation in restaurant businesses. According to the findings, customer orientation has a positive effect on both incremental and radical service innovation. It appears that businesses that develop effective strategies to meet customers' needs and expectations are able to generate both incremental and radical service innovations as a result. While technology orientation was not found to have a significant effect on incremental service innovation, it did have a significant positive effect on radical service innovation. Unlike previous studies, this research found no significant impact of technology orientation on incremental innovations. This may be because employee creativity plays a more crucial role in incremental service innovation within restaurants. In contrast, in more radical innovations such as digital transformation and the transition to e-commerce, the role of technology was found to be significant.

Contrary to expectations, the study did not find a moderating role of environmental competitiveness in the effect of customer orientation on either incremental or radical service innovation. The findings suggest that businesses' perception of environmental competitiveness is low. Although businesses prioritize customer orientation for both incremental and radical innovation, this orientation does not appear to be influenced by the intensity of competition in their environment. This could be due to customer orientation being considered independently of environmental competition, or simply due to a low perceived level of environmental competitiveness.

Environmental competitiveness was found to moderate the effect of technology orientation on incremental service innovation but not on radical service innovation. In competitive environments, technology becomes more important for incremental innovations, whereas for radical innovations, the technology itself is inherently critical regardless of environmental competition. The impact of small technological innovations is stronger in environments with high environmental competitiveness.

Based on these findings, it can be recommended that restaurant businesses make customer orientation a strategic priority and focus on both incremental and radical service innovation accordingly. Since technology is a key driver of radical innovation, digitalization and technological investment should be prioritized within businesses. Technological infrastructure should be strengthened for radical service innovation. Innovative applications such as AI-powered customer service and data-driven menu personalization should be invested in. Regardless of whether competition is high or low, being responsive to customer needs will enhance business success in the long term. In situations of increased environmental competitiveness, technology contributes more significantly to incremental service innovation. Therefore, restaurants operating in highly competitive regions can stand out by implementing small but impactful technological innovations.

The findings of this study are limited to a specific sample and restaurant businesses. Future research can focus on restaurant businesses from different samples. Moreover, similar analyses can be conducted not only in the restaurant sector but also in other service sectors such as hospitality, healthcare, and retail. To gain a deeper understanding of the relationships between customer orientation, innovation, and technology, qualitative methods such as interviews and focus group studies can also be employed.