



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK UYUM, PAZARLAMA
YENİLİĞİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan

Ramazan ÇAKI

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans

Danışman

Doç. Dr. Murat BAY

KARAMAN – 2021



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK UYUM, PAZARLAMA
YÖNETİMİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan

Ramazan ÇAKI

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans

Danışman

Doç. Dr. Murat BAY

KARAMAN – 2021



ENSTİTÜ TEZ ONAY FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	27.10.2020
Revizyon No	01
Sayfa No	1/1

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK UYUM, PAZARLAMA YENİLİĞİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 26 / 01 / 2021

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 14 / 01 / 2021 tarih ve 02 / 15 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans öğrenimim ve tezimi yazma sürecimde sürekli destekçilerim olan değerli danışman hocama, işletme bölümü hocalarıma ve sevgili aileme teşekkür etmek istiyorum.

Birlikte çalışmaya başladığımız günden itibaren bana cesaret veren, her zaman olumlu düşünmemi sağlayan, tecrübeleriyle akademik olarak gelişmemde çok önemli rol oynayan danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Murat BAY' a ve işletme bölümü hocalarıma çok teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde varlıklarıyla ve dualarıyla her an yanımda olan başta sevgili babam Günay ÇAKI, annem Şerife ÇAKI, kardeşlerim Celil ÇAKI ve Bilal ÇAKI olmak üzere ailemin büyükten küçüğe tüm üyelerine ayrı ayrı çok teşekkür ederim.

Bu çalışmaya başladığım ilk günden itibaren gece gündüz demeden her an yanımda olan, bilgileri okurken ve yazarken dikkatimi toplamama yardımcı olan, her şeyden önemlisi beni bu yolculuğa yönlendiren, sevdiren biricik eşim Aslı ÇAKI' ya, bu süreç boyunca sessiz ve meraklı gözlerle beni izleyen, ara sıra kendi dilince yorumlar yapmaya çalışan ve bu çalışma boyunca biraz daha büyüyen biricik oğlum Rüzgar ÇAKI' ya çok teşekkür ederim.

Ramazan ÇAKI

ÖZET

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu sektörde rekabeti karşılamak, maliyetleri azaltmak, kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak, geleceğe yönelik riskleri azaltmak gibi yönetsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla performanslarına önem vermeleri gerekmektedir. İşletmelerin kısa ve uzun vadede amaçlarına ulaşması, sahip oldukları beşeri ve maddi kaynakların etkili, verimli, iktisadi bir şekilde kullanılması ve bu doğrultuda planlanan işler ile bu işleri yapacak olanların belirlenerek harekete geçirilmesiyle gerçekleşmektedir.

Araştırmanın temel amacı; Karaman ilinde gıda sektöründe yer alan büyük ölçekli işletmelerde, stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde strateji ve uyum kavramlarına yer verilerek stratejik uyum konusu irdelenmiştir. İkinci bölümde pazarlama kavramı temelinde örgütlerde pazarlama stratejisi ve pazarlama yeniliği kavramlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde yenilik kavramı, yeniliğin önemi ve yenilik türlerine yer verilerek yenilik performansı konusu irdelenmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde Karaman ilinde yer alan büyük ölçekli¹ gıda işletmelerinde stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ekonomik yönden bulunduğu bölgede büyük iş hacmine sahip olan, yerli ve yabancı sermayenin işbirliği içerisinde hareket edebildiği ve çalışmanın konusu açısından üzerinde önemle durulan noktalara destek olması sebebiyle çalışma büyük ölçekli işletmelerde

¹ Resmi Gazete'nin 24 Haziran 2018 tarihli sayısında Bakanlar Kurulu'na yayımlanan 2018/11828 sayılı BKK ile "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" ile orta büyüklükteki işletmeler 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak ifade edilmiştir. Belirtilen rakamların üzerindeki işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak ifade edilmektedir.

gerçekleştirilmiştir. Gıda sektörü üzerinde araştırma yapılmasının nedeni ise Karaman’da bulunan büyük ölçekli işletmelerin tamamının gıda sektöründe bulunmasındandır.

Araştırma Karaman ilinde yer alan büyük ölçekli işletmelerde çalışan idari personelleri kapsamaktadır. Karaman ilinde istihdam kapasitesi 250 ve üstü olan, yıllık net satış hasılatı 125 milyon Türk Lirasını aşan 13 büyük ölçekli işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerde idari personel olarak 250 çalışan bulunmaktadır. Yapılan yüzyüze anket çalışmasıyla 182 kişiye ulaşılmıştır. Alınan geri dönüş oranı % 72’dir. Bu oran analiz yapmak için yeterli bir orandır.

Anahtar kelimeler: *Stratejik Uyum, Pazarlama Yeniliği, Yenilik Performansı, Karaman.*

ABSTRACT

Today, businesses need to attach importance to their performance in order to achieve managerial goals such as meeting competition in their sector, reducing costs, ensuring efficient use of resources, and reducing future risks. Businesses achieve their goals in the short and long term, using their human and material resources effectively, efficiently and economically, and mobilizing the planned jobs and those who will do these works.

The main purpose of the research is; To investigate the relationships between strategic fit, marketing innovation and innovation performance in large-scale enterprises in the food sector in Karaman. For this purpose, the study consists of four parts. In the first part, strategic adaptation is examined by including the concepts of strategy and adaptation. In the second part, marketing strategy and marketing innovation concepts in organizations on the basis of the concept of marketing are included. In the third chapter, the concept of innovation, the importance of innovation, and the types of innovation, the subject of innovation performance is examined. In the fourth part of the research, the relationships between strategic fit, marketing innovation and innovation performance in large-scale² food establishments in the province of Karaman are examined. The study was carried out in large-scale enterprises, as it has a large business volume in the region where it is economically located, domestic and foreign capital can act in cooperation, and it supports the important points in terms of the subject of the study. The reason for the research on the food sector is that most of the large-scale enterprises in Karaman are in the food sector.

² With the Decree Law No. 2018/11828 published by the Council of Ministers in the Official Gazette dated 24 June 2018 and the "Regulation Amending the Regulation on the Definition, Qualifications and Classification of Small and Medium-Sized Enterprises", medium-sized enterprises employ less than 250 employees annually and It is expressed as the enterprises whose annual net sales revenue or financial balance do not exceed TL 125 million. The enterprises above the specified numbers are expressed as large-scale enterprises.

The research covers administrative staff working in large-scale enterprises in the province of Karaman. There are 13 large-scale enterprises in the province of Karaman with an employment capacity of 250 and above and an annual net sales revenue of more than 125 million Turkish Liras. There are 250 employees in these enterprises as administrative staff. 182 people were reached through face-to-face surveys. The return rate received is 72%. This ratio is sufficient for analysis.

Keywords: *Strategic Adaptation, Marketing Innovation, Innovation Performance, Karaman.*



İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM.....	4
BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK UYUM	4
1.1.Strateji Kavramı.....	4
1.2.Uyum Kavramı	11
1.3.Stratejik Uyum.....	13
II. BÖLÜM	25
BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE PAZARLAMA YENİLİĞİ	25
2.1.Pazarlama Kavramı.....	25
2.2.Pazarlamanın Önemi ve Stratejisi.....	27
2.3.Pazarlama Yeniliği.....	32
III. BÖLÜM	40
BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YENİLİK PERFORMANSI	40
3.1.Yenilik Kavramı	40
3.2.Yeniliğin Önemi ve Türleri	43
3.3.Yenilik Performansı.....	55
IV. BÖLÜM.....	61

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK UYUM, PAZARLAMA YENİLİĞİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ.....	61
4.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli	61
4.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi	62
4.3.Araştırmanın Kısıtları	63
4.4.Araştırmanın Hipotezleri	63
4.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	63
4.6.Verİ Kaynakları ve Verİ Toplama Yöntemi	64
4.7.Verİ Toplama Aracının Güvenilirliği ve Geçerliliği	65
4.8.Ölçeklerin Normallik Dağılımına Uygunluk Testi	70
4.9.Araştırma Verilerinin Analizleri.....	71
4.9.1.Frekans ve Yüzde Analizleri	71
4.9.2. Ölçekler Arasındaki Mann Whitney U Testi	74
4.9.3. Ölçekler Arası Kruskal-Wallis Analizi.....	76
4.9.4. Ölçekler Arasındaki Spearman Korelasyon Analizi.....	89
4.9.5. Ölçekler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	90
SONUÇ	93
KAYNAKÇA.....	97
EKLER LİSTESİ.....	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4. 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	61
---	----



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1.Alpha Güvenilirlik Analizi.....	65
Tablo 4.2.Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett's Değerleri	67
Tablo 4.3.Stratejik Uyum Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	67
Tablo 4.4.Pazarlama Yeniliği Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 4.5.Yenilik Performansı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	69
Tablo 4.6.Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	71
Tablo 4.7.Katılımcıların Yaş Dağılımı	72
Tablo 4.8.Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	72
Tablo 4.9.Katılımcıların Sektör Deneyim Süresine Göre Dağılımı	72
Tablo 4.10.Katılımcıların İşletmedeki Konumuna Göre Dağılımı	73
Tablo 4.11.Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı	73
Tablo 4.12.Katılımcıların Firma Faaliyet Süresine Göre Dağılımı	73
Tablo 4.13.Katılımcıların Firma Ortaklık Yapısına Göre Dağılımı	74
Tablo 4.14.Stratejik Uyuma Yönelik Puanların “Cinsiyet Dağılımına” Göre İncelenmesi	74
Tablo 4.15.Pazarlama Yeniliğine Yönelik Puanların “Cinsiyet Dağılımına” Göre İncelenmesi	75
Tablo 4.16.Yenilik Performansına Yönelik Puanların “Cinsiyet Dağılımına” Göre İncelenmesi	76
Tablo 4.17.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımının İncelenmesi.....	76
Tablo 4.18.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımının İncelenmesi.....	77
Tablo 4.19. Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımının İncelenmesi.....	77
Tablo 4.20.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımının İncelenmesi.....	78
Tablo 4.21.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımının İncelenmesi.....	78
Tablo 4.22.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımının İncelenmesi.....	79

Tablo 4.23.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Birey Olarak Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi	80
Tablo 4.24.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Birey Olarak Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi	80
Tablo 4.25.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Birey Olarak Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi	81
Tablo 4.26.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımının İncelenmesi	81
Tablo 4.27.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımının İncelenmesi	82
Tablo 4.28.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımının İncelenmesi	82
Tablo 4.29.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımının İncelenmesi	83
Tablo 4.30.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımının İncelenmesi	84
Tablo 4.31.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımının İncelenmesi	84
Tablo 4.32.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Firma Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi	85
Tablo 4.33.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Firma Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi	85
Tablo 4.34.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Firma Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi	86
Tablo 4.35.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Firmaların Ortaklık Yapılarına Göre Dağılımının İncelenmesi	87
Tablo 4.36.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Firmaların Ortaklık Yapılarına Göre Dağılımının İncelenmesi	87
Tablo 4.37.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Firmaların Ortaklık Yapılarına Göre Dağılımının İncelenmesi	88
Tablo 4.38.Stratejik Uyum, Pazarlama Yeniliği ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	89

Tablo 4.39. Stratejik Uyum (Bağımlı Değişken) Regresyon Analizi Tablosu .	90
Tablo 4.40. Pazarlama Yeniliği (Bağımlı Değişken) Regresyon Analizi Tablosu	91
Tablo 4.41. Yenilik Performansı (Bağımlı Değişken) Regresyon Analizi Tablosu	91
Tablo 4.42.Hipotezlerin Kabul-Ret Çizelgesi	94



GİRİŞ

Rekabetin hızla küreselleştiği, bilgi ve iletişim alanında yapılan yeniliklerin günlük hayatın bir parçası haline geldiği, iş çevrelerinde karmaşıklığın arttığı günümüzde, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, dolayısıyla rekabet üstünlüklerini ve başarılarını koruyabilmeleri için proaktif davranmaları, ürün ve pazar açısından yenilikçi olmaları, stratejilerini geliştirmeleri ve sektörde risk almaları gerekmektedir.

İşletmelerin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için örgütün dışında kalan ve onu etkileyen dış çevreyle olan ilişkilerine önem vermesi gerekmektedir. Bu noktada işletme stratejilerine büyük görev düşmektedir. Belirlenen bu stratejiler ile işletmeler çevreye uyum sağlayarak değişimi yönetme gücünü ellerinde bulundururlar. Böylelikle işletmeler kendi yapılarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek çok sayıda unsuru içinde bulunduran çevresel etmenleri, fırsat ve tehditleri işletme amaçlarına uygun olacak şekilde değerlendirerek rekabet avantajı sağlayabilecektir.

Yukarıda belirtilen çevre, strateji, örgüt yapısı gibi temel kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler pek çok örgüt kuramının araştırma alanına girmiştir. Bunlardan biri olan koşula bağımlılık kuramında örgüt yapısı ve onu etkileyen çevre, teknoloji, strateji, büyüklük gibi değişkenlerin birbirleriyle uyumlu olmasının işletme performansını olumlu etkileyeceği savunulmaktadır (Priem ve Butler, 2001: 59-60).

Günümüzde işletmeler belirledikleri stratejiler ile birlikte yenilik yapma ihtiyacı hissederek. Teknolojik yeniliklerle beraber çevrede yaşanan değişimler modası geçmiş veya eskimiş ürünler için tehdit yaratmaktadır. Yeni teknolojilerin sınırları kaldırması, değişimi hızlandırması ve artan rekabet ortamı ile birlikte işletmeler hayatta kalabilmek için yeni pazarlara girme ihtiyacı duymaktadır (Doyle, 2002: 191). Yeniliğin bu denli önemli hale gelmesiyle pazarda yapılan yeniliklerin bir kısmının başarısız olabileceği ihtimali

düşünüldüğünde işletmelerin ne kadar zorlu bir süreç içinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu anlamda işletmelerin ürettikleri yeni mal ve hizmetleri ticarileştirebilmesi önemlidir. Yenilik ile ilgili başka sorun ve sıkıntıların var olabileceği düşünüldüğünde işletmelerin etkin pazarlama anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Yeniliklerin hem işletme içerisinde hem de pazarda hızlı bir şekilde benimsenebilmesi için pazarlama yeniliğine ihtiyaç vardır. Bir ürün ya da hizmetten gerçekleştirilen yeniliklerden çok daha fazlasını ifade eden pazarlama yeniliği; ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, insan, süreç ve fiziksel olanaklar gibi geniş bir alanı kapsamaktadır. İşletmelerin yeni değerler üretmesi ve bu yenilikleri müşterilerin istedikleri şekilde sunması rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Bu bağlamda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde uyum ve strateji kavramlarının kavramsal çerçevesine yer verilmiştir. Bu kavramlardan hareketle stratejik uyuma yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde pazarlamanın tanımı, önemi ve stratejisi açıklanmıştır. Sonrasında ise pazarlama yeniliği ifade edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümünde yenilik kavramının tanımı, yeniliğin önemi ve yenilik türleri üzerinde durulmuştur. Sonrasında yenilik performansına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümünde ise, Karaman ilinde yer alan büyük ölçekli gıda işletmelerinde stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ekonomik yönden bulunduğu bölgede büyük iş hacmine sahip olan, yerli ve yabancı sermayenin işbirliği içerisinde hareket edebildiği ve çalışmanın konusu açısından üzerinde önemle durulan noktalara destek olması sebebiyle çalışma büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı ve bunlar arasındaki ilişkilerin objektif şekilde değerlendirebilecek örgütsel

yapıyı karşılamada küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tam olarak yeterli olmayacağı düşünüldüğünden bu işletmeler çalışmaya dahil edilmemiştir. Gıda sektörü üzerinde araştırma yapılmasının nedeni ise Karaman’da bulunan büyük ölçekli işletmelerin tamamının gıda sektöründe bulunmasındandır.

Araştırma Karaman ilinde yer alan büyük ölçekli işletmelerde çalışan idari personelleri kapsamaktadır. Karaman ilinde istihdam kapasitesi 250 ve üstü olan, yıllık net satış hasılatı 125 milyon Türk Lirasını aşan 13 büyük ölçekli işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerde idari personel olarak 250 çalışan bulunmaktadır. Yapılan yüzyüze anket çalışmasıyla 182 kişiye ulaşılmıştır. Alınan geri dönüş oranı % 72’dir. Bu oran analiz yapmak için yeterli bir orandır.

Araştırmanın kavramsal modeli, stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı ölçeklerinin birbirleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin işletmeye olan etkileri Venkatraman (1989)’ın düzenleyici olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde incelenecektir.

I.BÖLÜM

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK UYUM

Bir örgütte veya işletmede bölümler arası uyum ile stratejiler arasında olumlu iletişiminin olması işletme performansına ve hedeflere ulaşmada önemli sayılmaktadır. 1980’den itibaren stratejik uyum kavramı önem kazanarak araştırılmaya ve tartışma konusu olmaya başlamıştır. Özellikle son yıllarda strateji ve uyum ilişkisi irdelenerek yapılan araştırmalarda artış olduğu gözlenmiştir.

Örgütler arası karşılıklı iletişim ve uyumun olmasında örgüt stratejisi ve yapının büyük etkisi bulunmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde örgüt yapısının ve uyumunun sağlandığı noktada işletme performansına olumlu etkileri olacağı söylenmektedir. Uyum ve etkileşimin önemi doğrultusunda örgütlerin stratejileri ile yapıları arasında karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde strateji ve uyum kavramları açıklanmaya çalışılmış ve stratejik uyum kavramına yer verilmiştir.

1.1.Strateji Kavramı

Latince’de “yol veya yatak” anlamına gelen strateji kelimesi, Yunancada ise Genarel Strategor’un adından türediği söylenmektedir (Eren, 2004: 5). Sözlükteki anlamı, önceden belirlenen hedef ya da amaçlara ulaşmak için tutulan yol şeklindedir. Tarih boyunca siyasi ve askeri bağlamda önemini sürdüren strateji kavramı, pek çok teorisyen, siyasetçi ve araştırmacı tarafından tartışılan bir konu olmuştur (Kural, 2007: 6).

2.Dünya Savaşı’ndan sonra işletmelerin durgun çevrelerinden rekabetçi çevreye geçiş yapması, strateji kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Böylelikle strateji dünya ticaretinde önemli bir yere sahip olmuş ve uzun vadeli planların yapılması gerektiğini göstermiştir (Dinçer, 2004: 61).

İşletme alanında kullanılan stratejinin ilk örneklerinden biri 1944-1974 yıllarında Neuman ve Morgenstern'in ekonomi alanına taşıdıkları sonrasında matematikçi Nash'in geliştirdiği "oyun teorisi"dir. Bu teori ile işletmeler arasında işbirliği ve rekabet kavramlarının anlaşılmasına ilişkin yeni bir yol ortaya çıkarmıştır (Ogollah vd., 2011: 102).

Stratejik yönetim düşüncesinin öncülerinden olan Peter Drucker 1946'da yayınladığı "Concept of Corporation" adlı kitapta hedef belirlemenin ve hedeflere yönelik çalışmaların öneminden bahsetmektedir (Barutçugil, 2013: 51-52). Peter Drucker, General Motors ve IBM gibi örneklerden yola çıkarak firmaların hedef belirlemeleri (yönetim, politika) gerektiğini ifade etmiştir. Sonrasında sosyal bilimlerin de araştırmalarını yoğunlaştırdığı bir terim haline gelmiştir. 1980'lerde stratejik yönetim kavramının da kullanılmaya başlamasıyla strateji terimi politika ve plan gibi terimlerle birlikte kullanılmaya başlamıştır (Aktaş, 2015: 1).

Benzer yıllarda birçok yazar strateji ile ilgili olarak farklı açıklamalarda bulunmuştur. Bunlardan stratejik yönetim öncüsü olan Alfred Chandler ise 1962 yılında yayımladığı "Structure and Strategy" adlı eserde işletmelerin stratejilerini belirleyerek yapılarını oluşturmaları gerektiğini ifade ederek yönetim anlayışının gelişmesi farklı bir bakış açısından değerlendirmiştir. Chandler, örgütsel stratejinin etkili olabilmesi için günlük işlerden ayrı tutulması gerektiğini savunmaktadır (Snow ve Hambrick, 1980: 528). Chandler stratejiyi, "işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların temin edilmesi" şeklinde tanımlamıştır (Barca, 2002: 29). Örgüt yapısının strateji etkilediği ifade eden Alfred Chandler stratejilerdeki değişikliklerin örgüt yapısını etkileyerek değiştirdiğini tespit etmiştir (Çubukcu, 2018: 81).

Stratejiyi rekabet güçlerine karşı endüstride yer etme olarak algılayan Porter’e göre beş rekabet unsurundan biriyle strateji tanımlanabilir. Bu unsurlar; alıcıların gücü, satıcıların gücü, ikame mallar, rekabetin yoğunluğu ve yeni girenlerden oluşmaktadır (Porter, 2000: 48). Porter, şirketlerin bütün faaliyetleri arasında uyumun olmasıyla stratejik davranabileceklerini düşünmektedir. Ona göre, şirketlerin başarısı birden fazla işin olumlu sonuçlanmasıyla değil, yapılan bütün işler arasında uyumun olmasıyla elde edilecektir. Yapılan işler veya etkinlikler arasında yeterli uyum yoksa kalıcılıktan söz edilemez (Bakoğlu, 2005: 1).

Zamanla strateji ile ilgili çok farklı tanımlamalar yapılarak teknikler bütünü, model ve plan gibi değişik kavramlarla birlikte kullanılmıştır (Dinçer, 2007: 16; Demir, 2007: 189). Stratejiye bütüncül bir açıdan bakıldığında ise, işletmeye yön vermek ve rekabet gücünü arttırmak için, işletmeyi analiz ederek hedef ve amaçlarının belirlenmesi, planlamaların yapılması ve kaynakların düzenleyen bir süreç olarak görülmektedir (Dinçer, 2004: 67).

Strateji, belirlenen amaçlara ulaşmak için, rakiplerin yapılarını, iş ve eylemlerini, dış çevre ile olan ilişkilerini takip eden, uzun vadeli, sonuç odaklı dinamik kararlar topluluğu şeklinde ifade edilmektedir (Alyakut, 2007: 45).

TDK sözlüğüne göre strateji “ bir ulusun veya uluslar topluluğunun, savaşta ve barışta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla, sosyal, ekonomik, politik, askeri güçleri bir arada kullanma sanatı “sevkülceyş” olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr>, ET. 25.12.2020).

Strateji terimine yerli literatürde birçok kişi tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Aktan’a göre strateji; geleceğe nasıl ve hangi şekilde ulaşılacağını gösteren bir

planlamadır (Aktan, 2008: 5). Söyler'e göre strateji; ileride meydana gelebilecek olaylarda öngörülmeleyen şartlarda alınan, işletmenin tümünü ilgilendiren kararlar türüdür (Söyler, 2007: 105). Aktaş ise stratejiyi; dinamik ve karmaşık bir yapıda çalışanları cesaretlendirerek harekete geçirme süreci olarak tanımlar (Aktaş, 2015: 3).

Ülgen ve Mirze'ye göre, işletmelerin tüm yönetim düzeylerinde amaç, alan ve bakış açılarının farklı olmasına rağmen temel stratejiler bulunmaktadır. Üst yönetim düzeyinin belirlediği stratejiler kurumsal stratejilerken, orta yönetim düzeyinde belirlenen stratejiler iş yönetim stratejileri, alt yönetim düzeyinin belirlediği ve uyguladığı stratejiler ise işlevsel stratejiler şeklinde adlandırılmaktadır (2004: 250).

Artan rekabet ile beraber stratejik yönetime verilen önem artmıştır. Sadece özel ve kamu sektöründe değil, üçüncü sektörlerde yer alan örgütler de küreselleşmenin etkisiyle stratejik düşünmeye önem vererek, stratejik planlar yaparak, stratejik kararlar almaya çalışmışlardır. Bu bağlamda stratejik yönetim, bir örgütün hedeflerini elde edebilmesi için stratejiler geliştirerek, planlama yapması, uygulaması ve bunların kontrolü şeklinde tanımlanabilir (Aktan, 2008: 421).

Süreç olarak stratejik yönetim, stratejik bilinçle başlayarak, analiz, yönlendirme, strateji oluşturma, bu stratejileri uygulama ve kontrol ile sonuçlanan aşamalardan oluşmaktadır. Süreç kontrol aşamasıyla sona ermeyerek tekrar geri besleme yapar ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı ölçülerek en iyiyi veya mükemmeli bulmayı amaçlar (Ödemiş, 2014: 15). Böylelikle strateji yönetim süreci örgüt stratejilerinin geliştirilmesi, tatbik edilmesi ve kontrol edilmesi ile birlikte üç evreden oluşmaktadır (Kaya, 2010: 22).

Stratejilerin belirlenmesiyle ortaya bazı riskler çıkmaktadır. Bu riskleri stratejiye bağlı olarak azaltabilecek bazı seçenekler mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibidir (Demir, 2007: 191):

- Uygulanan planı değiştirerek kültüre uygun hale getirme.
- Kültürü nadiren göz ardı etme.
- Stratejiye uygun olarak kültürü değiştirmeye çalışmak. Olası zor bir ihtimal olmasına karşın değiştirilebilir.
- Stratejiyi kültüre uygun şekilde değiştirmeye çalışmak. Bu tarz seçenek belirgin olarak iki farklı kültürün bir araya gelmesi ve birleşmesiyle oluşmaktadır.

Stratejinin anlaşılmasında okulların düşünceleri göz önüne alındığında, *Tasarım Okulu*, çevrenin imkânları ile örgütün iç yeteneklerinin uyumlaştırılmasını savunarak, stratejiyi analitik bir süreç olarak görmüşlerdir. Normatif bir yaklaşımı benimseye Harvard Business Scholl ise stratejiyi karmaşık birden çok kararın iyi planlanması şeklinde tanımlamıştır (Snow ve Hambrick, 1980: 527).

Planlama Okulu ise düşüncelerini Ansoff'un (1965) "Şirket Stratejisi" isimli kitabından almıştır. Bu okula göre, strateji uzun dönemde ve biçimsel planlamayla incelenmesi gereken bir süreçtir. Buna göre, strateji, belirsizlik koşullarında tahmini zor kararların tümüdür. Bu tanımlardan yola çıkarak stratejinin belirgin noktası ise birbirini takip eden kararlar zinciri olmakla beraber rasyonel bir planlamayı gerektiriyor olmasıdır (Dinçer, 2007: 19).

Üçüncü ve son okul olan *Konumlandırma Okulu*, Porter'ın 1980 yılında yayınladığı çalışmasıyla temsil edilmektedir. Kural koyucu ve öngörü olarak adlandırılan bu

okula göre strateji, endüstride rekabet düzeyinin belirlenmesiyle birlikte rakiplere üstünlük sağlayacak kararlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Porter, endüstride hedeflenen konumlar üzerinde durarak bunlarla ilgili stratejileri –düşük maliyet, farklılaştırma gibi- tanıtmaya çalışmıştır (Sarvan vd., 2003: 80).

Yukarıda belirtilen üç okuldan sonra strateji ile ilgili farklı düşünceler belirten okullar da olmuştur. Mintzberg ve Lampel (1999), bu okulların stratejiyi betimleyici yaklaşımlarla açıkladığını ifade etmiştir. Bunlardan ilki *Girişimcilik Okulu*'dur. Bu okula göre strateji, liderin deneyimlerinden yola çıkarak şekil verdiği bir vizyondur. *Bilişsel Okul*'a göre strateji, sınırlı rasyonelliğin ön planda olduğu, yöneticinin bilişsel tavrına bağlı olarak zihninde geliştirdiği bir yapıdır (Mintzberg ve Lampel, 1999: 25).

Stratejinin herhangi bir plana bağlı kalmadan, doğal olarak örgütün içinde var olabileceğini savunan *Öğrenme Okulu*'na göre, stratejinin oluşturulması ve uygulanmasının birbirinden ayrılmadan kendiliğinden oluşabileceğini ifade ederek mevcut olan görüşlere karşı çıkmıştır. Bu okula göre stratejik yönetim süreci “düşünülen, planlanan ve uygulanan” şeklinde belirli bir sıraya bağlı kalmadan, eş zamanlı gerçekleşecek süreçler olarak ifade edilmektedir (Bakoğlu, 2004: 156).

Güç Okulu, mikro ve makro güç alanlarına odaklanarak koşul bağımlılık ve kaynak bağımlılığı kuramlarından etkilenmiştir. Mikro güç okulu, birey ve grupları kapsarken makro güç okulu ise örgütün çevreyle olan etkileşimini ifade etmektedir. Strateji belirleme süreci müzakereye benzetilmektedir (Doğrul, 2014: 10). *Kültür Okulu*, stratejiyi belirlemek için örgüt kültürüne bakılması gerektiğini söylemektedir. Stratejinin oluşmasında örgüt içinde paylaşılan inanç ve düşünceler etkili olmakla beraber, ortaya çıkan örgüt kültürünün rakiplere karşı avantaj sağlayacağı savunulmaktadır (Bakoğlu ve Özcan, 2010: 65).

Son okul ise diğer tüm okulların düşüncelerini benimseyen ve birleştiren *Biçimleşme (konfigürasyon) Okulu*'dur. Öngörücü ve betimleyici nitelikleri bünyesinde barındıran bu okula göre strateji belirli şartlar altında kümelenerek, belirli bir sıraya bağlı kalmadan evrimsel veya devrim şeklinde gerçekleşir (Sarvan vd., 2003: 205).

İşletmelerin strateji türlerini belirlemelerinde, üst yönetimin çevreyi algılama biçimleri ve bu çevre koşullarıyla nasıl başa çıkabileceklerine ilişkin aldıkları kararlar belirleyicidir (Naktiyok ve Karabey, 2007: 2010). Bu nedenle strateji, üst yöneticilerin karşılaştıkları fırsat ve tehditlere karşı verdikleri cevap olarak da ifade edilir (Meier vd., 2010: 4). Stratejinin temelini seçim yapmaktan geldiğini söyleyen Grant'a göre, stratejik seçimlerde "Nerede rekabet etmeliyiz?" sorusu ile kurumsal stratejiye, "Nasıl rekabet etmeliyiz" sorusu ile işletme düzeyi stratejiye cevap bulunmaya çalışılmaktadır (Grant, 2008: 19).

Bourgeois, strateji türleri ile ilgili olarak kurumsal stratejini alan seçiminden ibaret olduğunu, işletme stratejisinin ise alan navigasyonunu işaret ettiğini belirtmektedir. Daha öz bir ifadeyle Bourgeois işletmelerin nasıl para kazanacağı noktasında nerede ve nasıl rekabet edeceklerinin önemli olduğunu söylemektedir (Bourgeois, 1980: 25).

Stratejiler örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Bundan dolayı örgütün yapısının strateji ile uyumlu olması gerektiği söylenmektedir. Örgütlerin stratejilerini doğru belirlemelerinde örgütün yapısı, zihniyeti, mali durumları ve yeteneklerinin belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Miller, 1986: 234). Belirlenen stratejilerin uygulanması, görev ve yetki dağılımının gerçekleşmesi, örgüt içi ilişkilerin bütüncül bir yapıda olması, örgüt yapısının tam olarak kurulmasıyla orantılı olduğu söylenmiştir (Çubukcu, 2018: 80).

1.2.Uyum Kavramı

TDK sözlüğüne göre uyum “bir bütünün parçaları arasındaki uygunluk, ahenk” ve “toplumsal çevreye veya bir duruma uyma, entegrasyon, intibak” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr>. E.T. 10.08.2020).

Uyum kavramı, stratejik yönetim ve pazarlama alanlarını kapsayan araştırmalar da önemli görülmektedir. Basitçe uyum; yönetim sistemi, yapı ve örgütsel etmenler ile strateji ve dış çevrenin örgüt performansı üstündeki etkisini ifade etmektedir. Bir örgüt içindeki uyum ve stratejisi stratejik yönetim açısından etkili kabul edilmektedir. Hamel ve Prahalad’a göre işletmelerde stratejinin en doğru cevabı uyumla açıklanmalıdır (Örnekli, 2010: 42).

Uyum kavramı, durumsallık ve konfigürasyon teorilerinin örgüt stratejilerini açıklamaya başlamasıyla önemli hale gelmiştir (Örnekli, 2010: 44). Durumsallık yaklaşımında uyum kavramına sıkça yer verilerek uyumu “adaptasyon ne kadar büyükse performansta o kadar yüksek olur” şeklinde kullanmışlardır (Çubukcu, 2018: 81). Yine bu yaklaşımına göre, çevre ve organizasyon arasındaki iletişimin artması ve örgütün değişen koşullara göre uyum sağlaması gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımında etkileşim ve etkinliğin artması için belirli bir alanda etkileşim içinde olan bütün etmelerin dikkatle incelenmesi, bu etmenlerin birbirleri ile uyumlu hale gelmesi gerekmektedir. Bu bağlamda organizasyon veya örgütlerin çevreleri ile iletişim halinde olan açık sitemli yapılar olarak üstün performans sağlamaları için, dışsal ve içsel tüm etmenler arasında gerekli uyumu sağlamaları gerekmektedir (Sucu, 2000: 53). Bu yaklaşımında değişkenler etkileşim içinde oldukları veya olabilecekleri başka değişkenlerle birlikte ele alınmalı; değişkenlerin yapılarının birbirleri ile karşılıklı ilişkisi dikkate alınmalıdır. Her durumun kendine has

şartlar içinde açıklanabilir ve duruma bağlı olduğunu ifade eden durumsallık yaklaşımı, karşılıklı ilişkilere ve stratejilere önem vermektedir (Örnekle, 2010: 30).

Konfigürasyon teorisi ise uyumu performans değerlendirmeleri yaparken ve tahminler yürütürken kullandığı belirtilmektedir. Bu teori aynı anda birçok değişkene bakarak bu değişkenlerin stratejik uyuma olan katkısını ortaya koymaktadır. Konfigürasyon teorisinde uyum, çevre, strateji ve yapının bir araya getirilerek daha geniş bir şekilde kavramsallaştırılmasıyla oluşmaktadır. Bu teori, strateji, yapı ve çevre farklılıklarını bir araya getirdiği için önemli kabul edilmekte ve konfigürasyonları uyum ile tanımlamaktadır (Miller, 1981: 56).

Tushman ve Nadler göre uyum “bir bileşenin hedefleri veya yapısının diğer bir bileşenin hedef veya yapısı ile tutarlı olması” şeklinde tanımlanmıştır (Aktaş, 2012: 95).

Venkatraman (1989), uyumu altı farklı kavram ile tanımlamaktadır. Bunlar; moderatör olarak uyum, arabulucu olarak uyum, eşleşme olarak uyum, gestalt olarak uyum, profil sapması olarak uyum ve kovaryasyon olarak uyum şeklindedir (Venkatraman,1989: 942-962). Moderatör olarak uyum, ölçüt değişkeni üzerindeki tahmin değişkeninin etkisinin üçüncü bir değişkenden kaynaklandığını belirtmektedir. Arabulucu olarak uyum, önceki değişken ile sonuç değişkeni arasına giren bir mekanizmanın etkisinin varlığını tanımlamaktadır. Eşleşme olarak uyum ile uyum bir ölçüt değişkenine bağlanmadan iki bağımlı değişken arasında tanımlanmaktadır. Gestalt³ olarak uyum, teorik özelliklerin içsel ahenki olarak tanımlanmaktadır (Bergeron vd., 2001: 126). Profil sapması olarak uyum ile

³ Gestalt’ın kelime anlamı, psikolojik olayların bir bütün veya biçim olduğunu savunan görüş, biçim, boy, durum, yapı şeklinde ifade edilir (TDK, <https://sozluk.gov.tr>, ET. 25.12.2020). Kökleri 20. yy’ın ilk yarısında Almanya’da çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen bir psikoloji teorisine dayanır. Gestalt psikolojisinin temsilcileri davranışların bir bütün olduğunu, parçalara ayılamayacağını, önemli olanın parçaların bir bütünlük içinde anlam kazanması olduğunu savunmuşlardır.

strateji-çevre ilişkisinden sapmanın zayıflığa sebep olacağı ve performansı negatif bir şekilde etkileyeceği belirtilmektedir. Son olarak kovaryasyon olarak uyum ile ilişkili değişken arasındaki içsel tutarlılık temsil edilmektedir (Örnekli, 2010: 43-44; Yaşlıoğlu, 2017: 186).

İşletme stratejisinin örgütsel özellikler ve dış çevre ile uyumlu olmasının gerekliliği strateji ve stratejik yönetim literatüründe önemli bir tartışma konusu olmuştur (Andrews vd., 2008: 2-3).

1.3.Stratejik Uyum

Günümüzde değişimin hızlı olması ve rekabetin armasıyla örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek ve hedeflerine ulaşmak için örgüt içi ve örgüt dışı faktörlere önem vererek en uygun stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Bu noktada stratejik yönetim literatürü firmaların başarıya ulaşabilmeleri için stratejilerin örgüte uygun olması gerektiğini belirtmiştir (Akdağ ve Bal, 2020: 18). Stratejilere uygun orantılı yapıların olması, işletme potansiyelini etkileyeceğinden, işletmenin gelecekte karşılaşma ihtimali olan sorunları çözebileceği bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Yapı içerisinde işletme stratejisine uygun olmayan durumların verimsizliğe sebep olacağından stratejinin uygulanması zorlaşacaktır. Bu nedenle örgütsel yapının stratejiyi destekler nitelikte olması, sürecin diğer aşamalarını etkileyeceğinden, örgüt yapısı ile stratejisi arasında ilişkinin irdelenmesi her zaman önemli görülmüştür (Aydemir, 1991: 11).

Bu bağlamda stratejik uyum “alignment, integration, linkage” gibi İngilizce terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Stratejik yönetim literatüründe stratejik uyum ile ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Bu tanımlar bir bölümünde uyum işletme stratejileri ile bağlantılı olarak açıklanırken, bazı bölümlerde ise stratejilerin uygulanması sürecini ifade etmektedir (Çizel, 2005: 74).

Stratejik uyum ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

- Stratejik uyum, enformasyon sistemleri amaçlarının örgüt amaçlarına uyarlanmasıdır (Zviran, 1990: 67).
- Stratejik uyum, enformasyon sistemleri ile işletme stratejileri arasındaki eşgüdümün sağlanmasıdır (Lederer ve Mendolow, 1989: 6).
- Stratejik uyum, işletme stratejileri ile enformasyon stratejilerinin aynı zaman ve süreçte gelişmesi ve birlikte hareket etmesidir (Goldsmith, 1991: 67).
- Stratejik uyum, enformasyon stratejilerinin işletme stratejilerini desteklemesidir (Luftman vd, 1993: 204).
- Stratejik uyum, enformasyon stratejileri ile işletme stratejilerinin birbirleriyle ilişkili olması, süreç, yapı, teknoloji ve becerilerin bütünleşmesidir (Venkatraman, 1993:5).

Örgütsel uyum yaklaşımı olarak bilinen Durumsallık yaklaşımına göre, iç ve dış koşullar örgüt yapısını etkilemektedir. Buna göre, örgütteki tepe yöneticileri tüm koşulları inceleyerek örgütü etkileyen unsurları analiz etmekte ve analiz sonuçlarına göre uygun yapıyı belirlemektedirler (Salık, 2001: 10). Bu sayede örgütler çevre koşullarına uyum sağlayarak rekabet edebilecekleridir. Uyum sağlamayan örgütlerin ise zamanla faaliyetlerini durdurma noktasına gelecekleri ifade edilmektedir (Çubukcu, 2018: 80-81).

Bu bağlamda örgütlerde strateji ve uyum noktasına yapılan araştırmalarda, örgütün kullandığı teknoloji, örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşulları, örgütün stratejileri, örgütün hacmi ve büyüklüğü, örgütün yapısı ve bu yapıyı etkileyen süreçler önemli görülmektedir (Akdağ ve Bal, 2020: 19).

Örgütlerin uzun dönemli başarılarına etki eden önemli faktörlerden biri örgüt kültürü olarak kabul edilmektedir. İşletme stratejilerinin belirlenmesinde büyük öneme sahip olan örgüt kültüründe yöneticiler işletme stratejileri ile örgüt kültürünün birbirine bağlantılı olduğuna inanarak kararlarını vermektedirler. Bu nedenle işletme stratejileri örgüt kültürüne, örgütün diğer organizasyonlarına, hedeflerine uygun olarak seçilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt yöneticileri örgüt kültürüne uygun kararlar alırken stratejileri de bu noktada birbirlerine uyumlu olarak belirlemeleri gerekmektedir (Demir, 2007: 187).

Uyum unsuru stratejik yönetimler açısından hassas ve önemli bir etken olarak görülmektedir. İşletmenin veya örgütün stratejisi ile kültürünün çelişmesi yönetime iki farklı tercih sunmaktadır. Bunlardan ilki örgütün kültürüne uygun bir stratejinin belirlenmesi gerektiğiysen, ikinci tercih ise belirlenen stratejiye uygun örgüt kültürünün belirlenmesi şeklindedir (Demir, 2007: 189-190). Fakat bu tercihler kimi zaman olumsuz etkiler ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, stratejinin kültüre uygun olmasının sağlanması dış çevrenin yapısına ters düşebilir veya dış çevre koşullarına uygun stratejilerin belirlenmesiyle örgüt kültürünün değiştirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı yapılacak değişiklikler için örgütün değerleri, üyelerinin fikirleri, örgütün yapısı, liderlik biçimleri, hedef ve amaçların yeniden gözen geçirilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2007: 16). Yukarıda belirtilen iki tercih detaylandırılarak aşağıda yer verilecektir.

1-Örgüt kültürünün stratejiye uygun hale getirilmesi: İşletmelerde belirlenen stratejinin başarıya ulaşmasında örgüt kültürü ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu uyum iç uyum ve dış uyum şeklinde ortaya çıkmaktadır. İç uyum güçlü kültürlerin bir parçası olarak ortaya çıktığı ve kültürel tutarlılığın bir parçası olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda güçlü kültürlere sahip işletmelerin başarı oranlarının daha fazla olduğu söylenmektedir (Örnekli, 2010: 23). Güçlü kültürlerde bir başka özellik ise kültürel

kaynaşma (bağlılık) şeklindedir. Kültürel bağlılık üyeler arasında kültürel unsurların kabulü noktasında uzlaşmanın sağlanmasıdır. Ayrıca iç uyumda işletmenin fonksiyonel birimleri arasında da ortak değerlere ve kabul görmüş ilkelere ihtiyaç vardır. Örneğin, mamul kalitesi yüksek olan bir ürünün pazar fiyatının düşük olması arasında tutarsızlıkların olması bölümler arası tutarsızlığa işaret etmektedir. Kültürün dış uyumunda ise işletmelerin dış çevreye uygun stratejiler geliştirerek bu stratejileri uyguladıkları noktada başarılı olabilecekler ve işletmenin performansını arttırabileceklerdir (Arogyaswamy ve Byles, 1987: 650).

Bu bağlamda stratejiye uygun uyumlu kültürün oluşturulması veya değiştirilmesi büyük öneme sahiptir. Kültürün değişmesi beş farklı şekilde ele alınabilir (Mirze ve Ülgen, 2006: 371):

- Birinci yöntem ile değişim tepe yöneticisi veya liderin temel değerlerinden başlatılarak, yukarıdan aşağı doğru kademeli olarak uygulanmaktadır.
- İkinci yöntemde lider kriz dönemlerinde aldığı kararlar ve söylediği fikirler ile değişimi yerleştirmeye çalışmaktadır.
- Üçüncü yöntemde ise değişimi pekiştirmeyi amaçlayan üst yönetim tarafından model olarak gördükleri davranışları çalışanlarla paylaşırlar.
- Dördüncü yöntemde değişimin kabul edilmesi benimsetmek amacıyla ödül yöntemine başvurulmaktadır.
- Beşinci ve son yöntemde ise ödül sistemiyle değişimi benimsemeyenler cezalandırılarak işten çıkarılırlar veya zorlama ve tehdit söz konusu olmaktadır. İşten çıkarılan işçiler yerine değişimi benimseyen, kültüre uyumlu kişiler işe alınırlar.

2-Stratejiyi örgüt kültürüne uygun hale getirme: İşletme stratejileri örgüt kültüründen ve bu kültüre ait unsurlardan (çevre, pazar, rekabet) etkilenmektedir. Belirlenen

stratejilerin hedefe ulaşmasında örgüt kültürüne uygun olması gerekmektedir. Fakat örgütlerin kültürleri zaman geçtikçe sabit bir hal aldığından bazı kurallar -kıyafet kuralları, çalışma normları, davranış kuralları- ve yapılar örgüt için değişmez nitelikte görülebilmektedir. Bunun sonucunda örgüt çalışanları yeni norm ve kurallara direnç gösterebilirler. Böylelikle üst yönetimin daha fazla enerji ve zamana ihtiyaçları olabilir.

Stratejik uyumun gerçekleşmesinde sadece işletme ve enformasyon stratejilerinin bağlantılı ve birlikte geliştirilmesinin sağlanmayacağı, bunlara ek olarak planlama, yönetim ve uygulama süreçlerinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır (Çizel, 2005: 75).

Stratejik yönetim ile stratejik uyumu açıklamaya çalışan bazı modeller bulunmaktadır. Bu modeller aşağıdaki gibidir:

Henderson ve Venkatraman'ın Stratejik Uyum Modeli: Stratejik yönetim alanında en çok kabul edilen ve kavramsal açıklamalarda çoğunlukla kullanılan model olarak ifade edilmektedir. 1993 yılında geliştirilen bu stratejik uyum modeli işletme ve stratejiler arasındaki iki tür bütünleşmenin olması gerektiğini açıklamaktadır. Bu bütünleşmeden ilki işletme stratejilerinin destekleyen ve şekillerinden stratejik bütünleşmedir. İkinci bütünleşme ise iş altyapısı ile işletme alt yapısı arasındaki uyumu derecelendiren operasyonel bütünleşmedir (Erdağ ve Can, 2019: 364). Bu uyum modelinde stratejik uyum 4 bileşenden oluşmaktadır Bunlar; teknoloji bakış açısı, strateji uygulama bakış açısı, rekabet potansiyeli bakış açısı ve hizmet düzeyi bakış açısı şeklindedir. Teknoloji bakış açısı, seçilen stratejilere uygun enformasyon stratejileri belirleyerek bunların uygulanmasını ve gerekli alt yapının belirlenmesini anlatmaktadır. Bu model strateji uygulama bakış açısından farklı olarak mevcut örgüt tasarımını kısıtlamadan işletmenin güçlü, zayıf yönlerini risklerin nasıl yönetileceğini kapsamaktadır (Henderson ve Venkatraman, 1993: 9).

Bir diğerk bakış açısı strateji uygulama bakış açısıdır. Bu bakış açısı işletmenin açıkça belirtilmemiş stratejilerin varlığına inanarak bu stratejilerin örgütün alt yapısında etkili olduğu söylenmektedir. Geleneksel yönetim düşüncesini benimseyen bu bakış açısında üst yönetim stratejiyi belirlediği ifade edilmektedir (Çizel, 2005: 81).

Rekabet potansiyeli bakış açısı, enformasyon stratejilerinin işletmeyi nasıl etkileyeceği üzerinde durmaktadır. Burada üst yönetim teknolojilerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede nasıl bir görev alacağını belirlemektedir. Bu bakış açısında üst yönetim önemli bir görev olarak işletme bilgisine ve teknik bilgiye sahip olması gerekmektedir.

Son bakış açısı ise hizmet düzeyi bakış açısıdır. Bilgi stratejilerini son noktası olan bu bakış açısında strateji ve örgüt alt yapısı stratejiye uygun hale getirilmektedir. Burada enformasyon stratejilerin iş süreçlerini nasıl iyileştireceği anlatılmaktadır. Bu bakış açısında üst yönetim en uygun stratejik uyumu belirlemeye çalışmaktadır. Bazı eksiklikler nedeniyle eleştirilen bu bakış açısında üst yönetimin yaratıcı fikirler üretmesi beklenmektedir (Ward and Peppard, 2002: 45).

Weil ve Broadbent'in Stratejik Uyum Modeli: 1998 yılında bilgi teknolojisi ile iş stratejisini uyumlu hale getirmeye çalışan bu model dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar stratejik bağlam, çevre, enformasyon stratejisi ve enformasyon teknolojisi portföyü şeklindedir (Weil ve Broadbent, 1998: 150). Bu modele göre tam uyum sağlanamaz bunun sebebi ise sürekli değişen stratejik bağlam ve portföylerin uzun süreli yatırım gerektirmeleridir. Burada uyum dinamik bir süreci oluşturmaktadır. Weil ve Broadbent stratejik uyumu sağlamak için ortaya çıkardıkları uyum modelinde stratejik planlamanın önemini ve enformasyon stratejilerinin uyumunun sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır (Çizel, 2005: 84).

Luftman'ın Stratejik Uyum Olgunluk Modeli: Luftman'a göre stratejik uyum, işletme ve stratejilerin birbirlerine uyarlanmasıdır. Uyumun dinamik ve evrimsel bir süreç olduğunu ifade eden bu modele göre stratejik uyumun olgunluğu beş düzeyde belirlenebilir. Bunlar (Erdağ ve Can, 2019: 367);

- Başlangıç düzeyi
- Bağlılık düzeyi
- Odaklanma düzeyi
- Gelişmiş düzey
- En uygun kullanım düzeyi

Stratejik uyumun en düşük olduğu birinci aşamada işletme içi iletişim ve ilişki zayıftır. İkinci aşamada işletme stratejilerinde farkındalık artmaktadır. Bu aşamada maliyete değil işletme stratejilerinin varlığına bakılmaktadır. Üçüncü aşamada planlanmaya odaklanılmaktadır. Bu düzeyde işletme stratejilerine uygun yeni stratejiler belirlenmektedir. İşletme yöneticileri arasında iletişim en yüksek seviyededir. Dördüncü aşamada örgüt içinde paydaşlar arasında bütünleşme sağlanmaktadır. Son aşamada ise stratejik uyumun en yüksek olduğu aşamadır. İletişim üst düzeydedir ve planlama-strateji arasında tam bir bütünleşme sağlanmıştır (Luftman, 1998: 283-285).

Synott'un Stratejik Uyum Modeli: dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Synott, 1987: 313);

- Tek başına planlama
- Tepkisel planlama
- Bağlantılı planlama
- Bütünleşmiş planlama

İlk aşamada uyum düzeyinin düşük olduğu ifade edilmektedir. İkinci aşamada iş planları hazırlanmaktadır. Üçüncü aşamada iş planları yapılmaya çalışılır. Son aşamada ise her plan etkileşimli olarak ortaya konulmaktadır.

Stratejik uyumun iki tür boyutundan söz edebiliriz. Bunlar; örgütsel çevre boyutu ve örgütsel yapı boyutu şeklindedir.

Örgütsel Çevre Boyutu

Çevre, örgüt yapısının sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanmaktadır. Duncan’a göre çevre, örgüt yapısı içindeki bireylerin karar alma davranışlarını etkileyen toplumsal ve fiziksel faktörlerin tümü olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde tanımlanan çevrede örgüt sınırları içindeki bazı faktörlerin veya karar alma ünitelerinin bazıları çevrenin birer parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada çevrenin dâhili ve harici olarak iki sistemden oluştuğu ifade edilmektedir. Dâhili çevre örgüt sınırları içindeki fiziksel ve toplumsal yapılardan meydana gelirken harici çevre, dâhili çevre dışında kalan sistemleri içermektedir (Duncan, 1972: 313-327).

Çevreyi tanımlamada örgütün ve yöneticilerin çevreyi nasıl algıladıklarına önem verilmektedir. Örgütlerin çevreyi algılama dereceleri birbirlerinden farklı olduğundan nesnel çevreyi farklı yorumlarlar. Bu nedenle çevreyi nesnel derecelere göre ölçen ve çevresel değerleri göz ardı eden araştırmaların doğruluğu her zaman kabul edilemez olmuştur. Örgütsel bilgi sistemleri, örgütün çevreye uyum sağlamasının nasıl gerçekleşeceğini belirlemektedir (Örnekli, 2010: 62).

Bu bağlamda stratejik yönetimin sorgulama alanlarından biri stratejik uyum konusu olmuştur. Başka bir ifadeyle “şirketlerin stratejilerini değiştirerek çevreye nasıl uyum sağlayacakları” araştırılan temel sorulardan olmuştur (Ray, 2004). Örgütsel uyumun

anlaşılmasında örgütün çevreyi ne derece dikkate aldıkları, bilgilerin toplanma ve işlenme şekilleri büyük öneme sahiptir. Duncan'a göre, örgütleri incelemede en iyi başarı noktası çevrenin örgüt yapı ve işleyişini nasıl etkilediği noktasıdır. Örgüt çevrenin sınırlamalarına ve isteklerine uyum sağlamalıdır (Duncan, 1972: 318).

Örgütsel kuramcılara göre örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrelerine uyum sağlamak zorundadırlar. Uyum konusunda belirsizlik ile başa çıkmaya önem verilmektedir. Daha genel bir ifadeyle örgütün bir katkı sunması ve çevrenin buna onay vermesi şeklinde devam eden bir dönüşüm şeklinde devam etmektedir. bu noktada örgüt sadece çevreye uyum sağlamakla kalmayarak ona etki edebilir. Özellikle örgütün hedeflerini gerçekleştirmede, avantajlı bölgeleri kontrol etme şansına sahip olmaktadır (Örnekli, 2010 86).

Khandwalla (1972)'ye göre, çevreyi etkileyen üç önemli özellik ve boyut bulunmaktadır. Bunlardan ilki çevresel dinamizm ya da belirsizlik, ikincisi çevresel karmaşıklık, üçüncü boyut ise çevresel kaynakların kısıtlı olmasıdır.

Örgütsel Yapı Boyutu

Örgütsel yapı, örgüt içindeki kişileri birbirine bağlayan otorite ve iletişim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt işlerinin gerçekleşmesi ve faaliyetlerinin planlanması amacıyla şekillenen örgütsel yapıda örgütün faaliyet ve iş alanlarına göre örgütün yapısı şekillenmekte ve farklılaşmaktadır. Bu nedenle örgütün hedeflerine ulaşması ve performansını arttırması için en uygun yapının düzenlenmesi gerekmektedir (Örnekli, 2010: 76).

Örgütsel yapıların içindeki boyutların farklı olması nedeniyle örgütsel yapılarda farklılıklar olmaktadır. Örgütsel yapıların anlaşılabilmesi için örgütü tanımlayan boyutların tanımlanması ve boyutlar arası ilişkilerin tespit edilmesi gerekmektedir (Sucu, 2000: 152).

Örgütsel yapıda meydana gelen değişiklikler örgüt performansına etki etmektedir. Örgütte çalışan kişi sayıları, bölümler arası hiyerarşi, yönetim, kişilerin görev ve sorumlulukları örgütün temel ilkelerini oluşturmaktadır. Örgütlerde yöneticilere büyük görev ve sorumluluk düşerken, yöneticinin aldığı kararlar örgüt performansına olumlu ya da olumsuz etki yaratabilir. Bu nedenle yöneticiler örgüt ile ilgili karar alırken, örgütün teknolojisi, büyüklüğü, çevre ve strateji gibi faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekir (Miller, 2007: 560).

Örgüt yapıları, içinde bulunan faktörlerle yakından ilişkili olmakla beraber organizasyonda meydana gelen değişimler bu faktörlerle açıklanmaktadır. Örgütün büyüklüğü, tüzükleri, kullandıkları teknolojiler ve diğer örgütlerden bağımsız olma durumları gibi birçok faktör örgütün yapı ve işlevini birinci dereceden etkilemektedir. Bu faktörleri inceleyen ve araştıran birçok yaklaşım olmuştur (Örnekli, 2010: 81). Eisenstadt (1959), örgüt yapılarının dış kaynaklar ile olan ilişkilerini ve örgütlerin kendi toplumsal düzenlerine olan bağımlılıklarını vurgulamıştır. Bir başa düşünür Miller ve Selznick (1949) ise örgütlerin yapısının, amaçlarını uygulamasına yönelik bazı detayları göstermeye çalışmıştır (Örnekli, 2010: 82).

Stratejik yönetimde süreç, stratejisinin oluşturulmasıyla başlayarak stratejinin uygulanması ile son bulmaktadır. Bu süreç içerisinde örgüt içindeki iş gücü, mali kaynak ve örgüt yapısı gibi bölümlerin birbirleriyle uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Stratejik öneme sahip bu yapılar arasında gerekli uyum ve koordinasyon bulunmаса istenen sonuçlara ulaşılamayacaktır veya verimli sonuçlar alınamayacaktır (Okumuş vd., 2014:223).

Hunger ve Wheelen'e göre, stratejik amaçların gerçekleşmesi için örgütün yapısı ile stratejileri arasında uyum olması gerekmektedir. Örgüt yapısının belirlenmesinde misyon, vizyon, amaç ve dış çevrenin yapıya uygun olması önemlidir. Eğer örgütsel yapı stratejilere uygun olarak uyum sağlayabiliyorsa işletmenin bu noktadaki gücü söz konusu olmaktadır (Hunger ve Wheelen, 2012: 279-280).

Değişen teknolojik koşullara bağlı olarak işletmelerin stratejik yönetim unsurlarına daha çok önem verdiği ve stratejik yönetimin araçlar ve tekniklerinden daha fazla yararlandıkları bilinmektedir. Küreselleşmenin artmasına bağlı olarak giderek artan rekabet ortamında işletmelerin farklılaşma çabasına girmesiyle hız ve esneklik önemli hale gelmiştir. Farklılaşma çabası ile işletmeler, maliyetlerini düşürmeye çalışmakta ve ürettikleri ürün ve hizmetlerle fark yaratmaya çalışarak strateji uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle stratejik yönetim ve örgütün buna uyum sağlaması geçmişten günümüze önemini korumaya devam etmektedir (Çubukcu, 2018: 80).

Örgüt stratejilerinin başarı olmasında örgütün yapısı, kabiliyeti ve örgüt içi iletişimin etkili olduğu söylenmektedir. Başarılı olmak için örgütün yapısının örgütün stratejik planlarına uygun olması, örgüt içinde meydana gelen değişimlerin örgütün ilgili birimlerine uyumlu olacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Dinçer, 2007: 307). Stratejik uyum, verimliliği arttırarak rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Porter, 2013: 33).

Stratejik uyum ve örgütlenmede önemli olan bazı maddeler aşağıdaki gibidir (Aktaş, 2015: 16-17; Ülgen ve Mirze, 2006: 371):

- *Örgüt içi stratejik uyum:* iyi sistemlerde olan örgüt içi ve örgüt dışı genel uyumu ifade etmektedir.

- *Strateji ve teknoloji*: gelişmiş teknolojileri kullanan işletmelerin zaman ve maliyet gibi stratejik unsurları kullanarak rekabet güçlerini attırmaktadırlar.
- *Strateji ve yapı*: örgüt içindeki organların birbirlerini destekleyerek uyum içerisinde çalışmalarını ifade etmektedir.
- *Stratejik liderlik*: genellikle tepe yönetici veya uzman olan bu kişiler işletmenin vizyon, misyon ve amaçlarını uygulamaktan sorumlu kişilerdir.
- *Stratejik örgüt kültürü*: işletmelerdeki hakim değerleri ifade eden bu kavram ile birlikte örgütün kendi içerisindeki uyumu örgüt stratejisinin başarısını sağlamaktadır.

II. BÖLÜM

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE PAZARLAMA YENİLİĞİ

Küreselleşme ile dünyada meydana gelen değişimler neticesinde pazarlama alanında fırsatlar, tehditler, davranışlardaki değişimler ve problemlerin ortaya çıktığı söylenmektedir. Bununla birlikte özelleştirme sürecindeki kolaylıklar, müşterilerin pazar alanında güçlenmesi, ürün bazlı kişiselleştirmelerin olması gibi daha birçok faktör pazarları ve burada yer alan satıcıların davranışlarını değiştirerek yeni stratejilerin belirlenmesini de beraberinde getirmiştir (Korkmaz vd, 2017: 13). Çalışmanın bu bölümde pazarlama kavramına yer verilerek, pazarlamanın önemi, stratejisi ve pazarlama yeniliği kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.Pazarlama Kavramı

Pazarlama, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla taraflar arasındaki değişim şeklinde tanımlanmaktadır. Pazarlama ile birlikte insanların ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında kurum ve kuruluşların piyasaya ve sürekli değişen isteklere yönelik çalışmaları yönlendirilmektedir (Korkmaz vd, 2017: 14-15). Bir başka tanımda ise pazarlama, örgütün amaçları doğrultusunda tüketicilerin beklentilerini karşılayan ve tüketici tatminini sağlayan, onlar için değerler üreten süreç olarak ifade edilmiştir (Lambin, 1993: 5).

Pazarlama literatüründe müşteri ihtiyaçları, başarılı iş ilişkileri sürdürme ve başarıma isteğinin olması bir gereklilik olarak görülmüştür. Bu düşünceler genel olarak pazarlama kavramını yansıtmakta ve literatürde üzerinde durulan önemli kavramlardandır (Doyle, 2002: 405).

Son 30 yılda artan rekabet ortamında pazarlama, yönetimler için önemli noktalardan biri haline gelmiştir. 1960'lı yıllarda satış ile pazarlama aynı kavramlar olarak kullanılırken, artan rekabet ortamının etkisiyle müşteri tercihlerine öncelik verilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Benzer durum 1970'li yıllarda da etkisini sürdürerek müşteri ihtiyaçlarını anlamaya yönelik bakış açılarını devam ettirmiştir (Doyle ve Bridgewater, 1998: 12-16). Günümüzde ise pazarlama, müşteriye elde tutmak için geliştirilen yöntemleri ön plana çıkarmıştır. Müşteriyle uzun dönemli süren ilişkilerin şirketlerin kâr ve büyümelerinde önemli bir kaynak olduğu kabul edilmiştir. Bu doğrultuda pazarlama felsefesinin başarısı, müşteriyle yakın ilişkiler kurarak, onların ihtiyaç ve beklentilerini rakiplerden önce tespit ederek tatmin sağlamadan geçmektedir (Tekcangil, 2009: 49).

Pazarlama kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmaktadır. Bunlardan bir tanesi değişimi odak noktası haline getiren Anglo-Sakson yaklaşımdır. Bu düşünceye göre pazarlama ve pazarlama ile ilgili faaliyetleri işletmenin temel fonksiyonlarından biri olarak görmekte ve değişim unsurunu ele alarak pazarlama faaliyetlerini sadece pazara ait olan ürün, hizmet sunumuyla sınırlandırmaktadır. Bir diğer bakış açısı ise değişim ilişkisi bakış açısı Alp-Germen yaklaşımıdır. Bu düşünceye göre, pazarlamada uzun vadeli değişim ilişkileri planlanmalı ve pazarlama işletmenin bir felsefesi olarak benimsenmelidir (Erdoğan, 2014: 20).

Amerikan Pazarlama Birliği tarafından pazarlama “müşterilere, alıcılara, ortaklara ve toplumun geneline değer katan önerilerin oluşturulması, bildirilmesi, dağıtılması ve takas faaliyeti; bir dizi kurum ve süreç” olarak tanımlanmaktadır (American Marketing Association, 2013). Bir başka ifadeyle pazarlama; tüm işletmecilik fonksiyonları kullanılması, hedef alınan birey veya kitlenin maddi manevi tüm ihtiyaçlarının araştırılması,

birey veya kitlenin tatmin edilmesi, sosyal ve etik değerlerin ön planda tutulması ile birlikte maddi veya manevi çıkar sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Tek ve Özgöl, 2007: 15).

Günümüzde pazarlamaya yön veren güçlerin başında bilgi çağının etkisiyle teknoloji olmuştur. Bilgiyi kaynak olarak üretilen yeni yöntemler ile birlikte dijital dünyada meydana gelen hızlı gelişimler ekonomiyi de etkileyerek rekabeti daha da arttırmıştır (İslamoğlu, 2006: 3).

Pazarlamaya sosyal ve yönetsel yönden bakıldığında, sosyal yönden pazarlama, başkaları tarafından değerli olan tüm malların üretilmesi, piyasaya sürölmesi ile birlikte insanların istek ve ihtiyaçlarının elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetsel pazarlama ise; mal ve hizmetlerin satılması şeklinde ifade edilmektedir (Korkmaz vd, 2017: 14-15).

Gelişen ve değişen dünyada küreselleşmenin etkisiyle dünya büyük bir süpermarket haline dönüşmüş, lojistik alanında meydana gelen gelişmeler ile birlikte işletmeler ürünlerini dünya pazarlarına daha kolay bir şekilde ulaştırmışlardır. Benzer durum tüketiciler içinde geçerli olmuş, tüketicilerin uluslararası alandaki pazarlara ulaşması kolaylaşmış ve istedikleri ürünleri daha hızlı tedarik etme oranları artmıştır. Pazarlama alanında yaşanan hızlı değişimler ile birlikte müşteriler ürünler hakkındaki bilgi alımları ve fiyatlara olan duyarlılıkları da artarak kendilerine değer sunan ürünleri temin etmek istedikleri görölmektedir (Korkmaz vd, 2017: 3).

2.2.Pazarlamanın Önemi ve Stratejisi

Pazarlamada başarılı olabilmek için, müşteri ihtiyaçlarını anlayarak bu ihtiyaçlara yönelik üstün değer verilecek nitelikte ürünler üretmek gereklidir. Benzer şekilde müşteri güvenini sağlayarak iyi hizmetler üretilmelidir. Bu adımların gerçekleştirilmesi için

rakiplerden daha üstün sayılacak yeteneklerin ve iş hünerlerinin örgüt veya Şirketin içerisinde bulunması gerekmektedir. Müşteriler ile uzun dönemli iş anlaŐmalarının sağlanmasıyla gerekli sadakat elde edilmiŐ olup yeni ürünlerin üretilmesinin  n n n a ılabileceği vurgulanmaktadır (Doyle, 2003: 139-140).

Erdoğan’a (2014: 20) göre pazarlamanın bazı  zellikleri Şu Şekildedir:

- Mal, hizmet ve fikirleri kapsamaktadır.
- İnsanların ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etmek ister.
- Değişimi kolaylaŐtırmakta ve gerekli Őartları sağlayarak gerçekleŐtirmektedir.
- Eylemler,  rg tler ve insanları kapsamaktadır.
- Planlama, uygulama ve kontrol mekanizmaları ile süreci takip etmektedir.

Tüketicilerin ihtiyaçları ve beklentilerini belirleyen üretim fonksiyonu, pazarlamanın tüketicilerle kurduğu yakın ilişkiler sonrasında belirlenmektedir. Bu nedenle pazarlama müşteriler ve tüketiciler ile birlikte sürekli iletişim halinde olarak dıŐa dönük faaliyetleri oluşturmaktadır. Tüketicilerle uzun vadeli, paydaŐlarına değer katan ilişkileri yürütmek, değiştirmek, sonlandırmak, yenilemek ve rekabet koşullarına uygun hale getirmek pazarlamanın odak noktalarını oluşturmaktadır (İslamoğlu, 2000: 68-69).

Pazarlama işletmenin küçük veya orta büyüklükte olmasına bakılmaksızın tüm işletmeler için hayati bir öneme sahip olmaktadır. Microsoft, Sony gibi büyük işletmelerin yanında müze, hastane,  niversite gibi kar amacı gütmeyen kuruluŐlarda dahi etkin bir Şekilde kullanılmaktadır. Benzer Şekilde sosyal hayata da insanlar tarafında pazarlamanın sıkça kullanıldığı görülmektedir. Bu da pazarlama hayatır Şeklinde izah edilebilir (Erdoğan, 2014: 4).

Pazarlamanın önemi toplum ve işletmeler açısından iki şekilde değerlendirilmektedir:

- *Pazarlama topluma*; şekil faydasıyla üretim faktörleri, emek, girişimci, doğal kaynaklar ve diğer girdilerle toplumun beklentilerine uygun ürünler üretmektedir. Mülkiyet faydası ile ürüne sahiplik hissi vererek kişinin ürün hakkında istediğini yapması hakkını vermektedir. Zaman faydası ile ürünün istenilen zamanda temin edilmesi sağlanmaktadır. Mekân faydası ile ürünlerin tüketicinin isteğine göre konumlandırılması sağlanmaktadır (Ünal ve Bozkurt, 2014: 3).
- *Pazarlama işletmelere*; çift yönlü iletişim ağı kurarak tüketicilerden elde edilen bilgiler neticesinde tüketicinin beklentilerine uygun mal ve hizmetler üretmeyi amaçlamaktadır. Benzer şekilde üretilen ürünlerle ilgili bilgileri tüketicilerle paylaşarak onların ürünlerin kalitesinden haberdar olmalarını sağlamaktadır. Bu iletişim ağı ile işletmeler pazarlama faaliyetlerini sürdürmektedirler (Uysal, 2011: 24).

Günümüzde pazarlama yapan işletmeler sadece kar amacı güden kuruluşların dışında örgütler, dernekler, politikacılar gibi çoğu kesim tarafından benimsenmektedir. Bunun temel sebebi ise işletmelerin finansal başarılarının pazarlama yoluyla sağlanmasıdır. Pazarlama yöneticilerin amacı, ürünleri satmadan ziyade müşterilerin uzun vadeli ve karlı iş ortaklıklarının kurmak şeklindedir. Böylelikle pazarlama işletmenin tümünü ilgilendiren tam zamanlı bir iş olarak bilinmektedir (Korkmaz ve Eser, 2017: 14-15).

Stratejik pazarlama yönetimi dört aşamada ifade edilebilir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Aslan Çetin ve Korucuk, 2017: 635):

- Amaç ve hedefler gibi gerçekliğe dayalı arzulanan başarıları seçmek
- İş stratejilerini geliştirmek
- Operasyonel değişimlerde önceliklerin belirlenmesi
- Firma performansının iyileştirilmesi

Bu bağlamda gerçeğe dayalı başarılar ile karar vericilerin anlayış düzeyleri şekillenmekte böylelikle firmalar daha etkin iş stratejileri oluşturmaktadırlar. Bu stratejiler doğrultusunda firmanın performansı iyileşme yoluna gitmektedir. Bu iyileşme ile birlikte firmanın stratejik pazarlama noktasındaki amaçlarının gerçekleşeceği ifade edilmektedir.

Pazarlama stratejisi ile işletmeler belirledikleri amaç ve hedeflerine nasıl ulaşabileceklerini bulmaktadırlar. Bununla birlikte işletmelerin belirledikleri amaçlar ile para arasındaki ilişkinin genel görünümü bu strateji ile sağlanmaktadır. Ayrıca pazarlama stratejisi ile hedef pazarın sınırları belirlenerek bu pazara yönelik tüm alanların geliştirilmesi hedeflenmektedir (Mucuk, 2009: 47). Bu bağlamda işletmeler açısından pazarlama strateji büyük öneme sahip olmaktadır. Stratejik pazarlama planlanması aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (İnce ve Gürbüz, 2019: 3):

- Durum analizi
- Amaçların belirlenmesi
- Hedef pazarın seçilmesi
- Mevcut ve potansiyel müşterilerin belirlenmesi
- Pazarlama karması taktik ve stratejilerinin belirlenmesi
- Yıllık pazarlama planının belirlenmesi
- Yıllık pazarlama faaliyetlerinde çalışma ve uygulama rehberinin hazırlanması
- Denetlenmenin yapılması

Stratejik planlamanın ilk unsuru olan durum analizi, şirket içi analizle beraber şirket in dış çevresinde oluşan fırsat ve tehditleri içermektedir. Durum analizinde şirkette oluşan veya oluşma ihtimali olan fırsat ve tehditleri değerlendirme fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden korunma hedeflenmektedir (Göncü, 2004: 38; Mucuk, 2009: 48). Stratejik planlamanın ikinci unsuru olan işletme amaçlarının belirlenmesinde, işletmenin varoluş nedeni yani misyonunun ne olduğu belirlenmektedir. İşletmenin ilk aşamada belirli olan misyonu zaman geçtikçe ve işletme hacmi büyüdükçe değişebilmektedir. Bu değişim işletme yönetimi tarafından gözlemlenerek işletmenin gelecekte izleyeceği yol için kararlar alınmaktadır. Alınan kararlara göre işletmenin misyonları belirlenmektedir (İnce ve Gürbüz, 2019: 4).

Bir diğer unsur ise hedeftir. İşletmenin tasarlanmış amaçlarını ifade eden hedef, işletmenin misyonunu ile kısa ve uzun vadedeki amaçlarını kapsamaktadır. Misyonun belirleyicisi olan firma kültürü; işletmenin ne tür ürünler üreteceği, işletmenin faaliyet göstereceği pazarların belirlenmesi, kalite ve hizmet içeriklerini belirlemektedir (İslamoğlu, 1993: 88). Stratejik planlamayı diğer bir unsur olan hedef pazarın seçilmesi ve ölçülmesidir. Hedef pazar ile firmanın hitap ettiği müşteri kitlesi belirlenmektedir (İnce ve Gürbüz, 2019: 4). Böylelikle firma mevcut potansiyel müşteri kitlesini belirleyerek hedef pazara yönelmektedir. Bu aşamada pazarlama programları yapılarak mamul planlaması ve fiyatlandırılması yapılarak süreç devam ettirilmektedir (Mucuk, 2009: 126).

İşletmelerin tüm birimlerini bütün haline getiren stratejik işletme pazarlaması ile işletmenin stratejik amaçlarına ulaşması doğrultusunda vizyon ve misyon belirlenerek, etkin ve kaliteli pazarlama çabalarını geliştirmek amaçlanmaktadır. Böylelikle birimlere kaynak dağılımının orantılı yapılması sağlanmakta ve stratejik birimlerdeki kar merkezleri belirlenebilmektedir (Torlak, 2014: 78).

2.3.Pazarlama Yeniliği

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen firmalar yenilik sürecine önem vermelidirler. Bu süreci yönetilmesi pazarlama yeniliğiyle oluşmaktadır. Pazarlama yeniliği, ürünün nitelik ve niceliklerinde ürünlerin kabul edilebilirliğini arttırmak için, ürünü konumlandırma, tutundurma faaliyetlerinde ve fiyatlandırma stratejilerinde değişiklikler yaparak pazarlama anlayışına yeni bir bakış açısı getirmektedir (Bloch, 2007: 29-30). Pazarlama performansı ile pazarlama yeniliğinin verimi ölçülmektedir. Bu noktada birçok yöntem kullanılır. Pazarlama performansı açısından ölçüt, pazarlama yöneticisinin kaynak kullanımı ve etkin performansı sağlamak için yaptığı yönlendirmelerden oluşmaktadır (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2014: 163).

Yenilik kavramı dendiğinde ilk akla gelen teknoloji ve ürün yeniliği olsa da pazarlama da yeniliğin önemli maddelerinden biridir. Pazarlama yeniliği, pazarlama yöntemlerinin gelişmesi, pazarlamaya yönelik yeni bakış açılarının kazandırılması ve yeni tasarımların oluşturulması şeklinde özetlenebilir. Pazarlama yeniliğinin temel amacı, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik ihtiyaçların artarak karşılanmak ve pazarlama sürecini geliştirmektir. İşletmeler yeni pazarlama yöntemleri ve faaliyetlerinin uygulanmasıyla, müşterilerle daha yakın iletişim kurarak müşterilerin işletmeyi desteklemelerini ve bu işletmelere sadık kalmalarını hedeflemektedirler (Kotler ve Keller, 2006: 9).

Literatürde pazarlama yeniliği, mevcut endüstri şeklini müşteriler için yeni değer yaratan ve tüm paydaşlar için yeni zenginlik yaratacak şekilde yeniden tasarlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama yeniliğine yapılan en büyük katkılardan biri Theodore Levitt tarafından yapılmıştır. Levitt, pazarlama hayal gücü ve pazarlama miyopisi gibi

kavramları kullanarak pazarlama yeniliğinin özünü tanıtmaya çalışmıştır (Sipahi ve Barut, 2018: 1301).

Pazarlama yeniliği ile ürününün üretilmesinden pazarlanmasına kadar uzun süreli aşamalardan oluşmaktadır. Araştırmacılar bu süreci ilk olarak pazarlama teorileri ile açıklamışlardır (Sipahi ve Barut, 2018: 1302). Pazarlama teorileri, pazarlama uygulamalarının gerçekleşmesini sağlamak amacıyla alıcılar ve satıcılar arasındaki normatif yaklaşımlara odaklanmaktadır. Bu nedenle 1960'lı yıllardan itibaren pazarlama alanında hızlı bir gelişme kaydedilmiş ve pazarlama karması olarak adlandırılan bir teori ortaya çıkmıştır (Karahan, 2006: 82). Pazarlama karması modelini ilk kez kavramsallaştıran E. Jerome McCarthy'dir. 4P ürün kapsamında amaç, pazarlanabilir olan mal ve hizmetlerin planlanmasını ve geliştirilmesini sağlamaktır (Berry, 1190: 10).

Bu teori ile pazarlamanın çeşitli araçlarından uyumlu bir şekilde yararlanılması gerektiği anlatılmaya çalışılmıştır. Literatüre pazarlamanın 4P'si olarak giren bu kavramlar, ürün (Product), fiyat (Price), dağıtım (Place) ve tutundurma (Promotion) şeklindedir (Köksal, 2008: 34). Ürün, ürünün cazibesini arttırmak amacıyla ürünün tasarım ve ambalajında değişim yapılmasını kapsamaktadır. Fiyat, mal ve hizmetlerin pazarlanmasında kullanılan fiyatlandırma yöntemlerini kapsamaktadır. Promosyonlar, firmalar tarafından ürüne olan farkındalığı arttırmak amacıyla yapılan tasarımları kapsamaktadır. Konumlandırma ise, ürünlerini satmak isteyen firmaların belirledikleri satış kanalları ve bu satış kanallarının nasıl tasarlandığını kapsamaktadır (Sümer ve Eser, 2006: 168).

McCarthy, ileri sürdüğü 4P modeline çeşitli eleştirilerde bulunulmuştur. Modelin değişen şartlara uygun yeni "P"ler ile bütünleşebileceğinden bahsedilmemiş, belirtilen elemanların değişmez olduğu kabul edilmiştir (Gürbüz, 2018: 169). McCarthy, 4P modelinde satıcıları "aktif", alıcıları "pasif" olarak adlandırmasında dolayı da eleştirilmiştir.

Bir başka eleştiri nedeni ise pazarlama karması modelinin, pazarlama faaliyetlerini sadece işletmenin pazarlama fonksiyonlarından biri olarak görmüş ve diğer işletme fonksiyonlarına yer verilmemiş olmasıdır (Üner, 2003: 47-48).

Booms (1981), Bitner ve Magrath (1986) pazarlama karması modelindeki geleneksel maddelerinin, çağın hizmet yönlü pazarlama beklentilerine tam olarak cevap veremeyeceği düşünüldüğünden 4P'nin yanına insan (People), fiziksel unsurlar (Physical evidence) ve süreç (Process) terimleri ekleyerek pazarlama karması modelini 7P'ye dönüştürmüştür (Maksüdünov, 2011:251; Bozbay 2017: 43). Hizmet yönlü pazarlama kavramalarından olan insan faktörü (katılımcılar) tüketicileri ve işletme içerisinde bulunan çalışanları kapsamaktadır. Hizmet pazarlamasındaki diğer elemanlardan biri olan fiziksel ortam, tüketicilerin satın aldıkları hizmetlerden memnun olup bu hizmetin tekrar alınması noktasında önemli bir faktör olarak belirtilmektedir. Fiziksel ortam, müşteri ile işletmenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu somut alanlar olarak nitelendirilmiştir. (Bitner, 1990: 70). Üçüncü pazarlama karması elemanı olan süreç yönetiminde ise sorunlara karşı çözüm üreten ve hizmetin bulunabilirliğinin sağlanmasına etki eden bir eleman olmuştur. Bundan dolayı işletmeler talebin yükseldiği veya düştüğü dönemlerde çeşitli alternatifleri kullanarak müşterilere hizmet götürmeye devam edecektir (Öztürk, 1998: 21-22).

OECD'ye göre pazarlama yeniliğinin hedefleri arasında; yeni pazarlara girme, yeni pazarlarda ürünü geliştirme ve büyük ölçekli satışlar elde etme girmektedir. Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında, ürün pozisyonlanmasında ve fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler sağlayacak pazarlama stratejilerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır. Pazarlama yeniliğiyle üründe değişiklikler yapılarak pazar paylarını veya hacimlerini arttırmayı amaçlamaktadır (Eskiler, 2011: 32).

Ürün

Bir grubun ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere üretilen veya kurulan şeyleri kapsayan ürün kavramı, somut veya soyut olmak üzere bir mal veya bir hizmeti kapsamaktadır. Ürünleri doğru pazarlarda yerleştirmek için ürünü yaratmadan önce pazar araştırması yapılmalı ve ürün pazarın ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda tasarlanmalıdır. Her ürünün döngü, büyüme, olgunluk ve düşüş evrelerine sahip olmakla birlikte pazarlamacılar düşüş evresine inmemek için pazarlama inovasyonuna başvurmalıdırlar (Kotler, 1997: 93).

Pazarlama yenilikleri, ürün tasarımıındaki değişiklikleri içermektedir. Burada kapsam, ürünün işlevsel özelliklerine dokunulmadan, ürünün görünüşündeki meydana gelen değişikliklerdir. Bu noktada ambalajda meydana gelen değişiklikler ürünün görünümünde ana faktör olmasından dolayı yiyecek ve içeceklerde meydana gelen ambalaj değişiklikleri de ürün tasarımıındaki değişikliklere dâhil edilmektedir. Bu bağlamda ürün tasarımıındaki değişikliklerin temel amacı yeni müşteri kitlesini hedef almak, yeni bir gıda ürünü için yeni tatları tanıtmaktır (Köksal, 2008: 25). Örneğin, Tariş tarım kooperatifinde tasarlanan yeni şişelerinde satmaya başladıkları zeytinyağları ile zeytinyağı butiği fikrini ortaya atarak kısa sürede pazar liderliğinin yarısında olan cirosunu ikiye katlamıştır (Kırım, 2007a: 23-24). Bir başka örnek ise Bahçıvan Gıda'nın dilimli beyaz peynir örneğidir. Kalıp halinde satılan beyaz peyniri dilimleyerek ve ambalajını şeffaflaştırarak pazarlama yeniliğine gitmiştir (Elçi, 2006: 35).

Fiyat

Pazarlama stratejileri arasında önemli bir yere sahip olan fiyat, müşterilerin bir ürün için ödemeyi kabul edeceği miktar olarak ifade edilmektedir. Ürünlere biçilen fiyatın

yüksek olması potansiyel müşterileri kaybettirebileceği gibi, fiyatın çok düşük olması kâr elde etme ihtimalini azaltabilir bu nedenle fiyat belirlenirken rakipler göz önünde bulundurularak fiyat, maliyet ve müşteri gibi değerler düşünülmelidir (Mucuk, 2010: 314).

Fiyatlama alanında yapılan yenilikler ile mal ve hizmetlerin pazarlanmasında yeni fiyat stratejileri kullanılmaktadır. Örnek olarak talebi düşük olan ürünün fiyatında indirim yapılmasına yönelik yeni bir yöntemin kullanılması veya müşterilerin internet üzerinden yaptıkları alışverişlerde belirledikleri kriterlere yönelik seçtikleri ürünlerin fiyatlarını görebilmelerini sağlayan yeni uygulamalar. Şirketlerin ürünlerini farklı kanallar aracılığıyla farklı fiyatlandırmaları da fiyatlandırmada yapılan yeniliklere örnek olarak gösterilebilir. Örneğin, outlet mağazalarında satışa sunulan ürünlerin normal mağazalara oranla daha uygun fiyat etiketine sahip olması (Kırım, 2007b: 19).

Tutundurma

Tutundurma, ürünün pazarda yer edinmesini sağlayarak ürünün bilinirliğini artırmak için yapılan tanıtım faaliyetlerini kapsamaktadır. Tutundurma faaliyetleri; satış organizasyonları, reklam, satış promosyonları ve halkla ilişkilerden oluşmaktadır (Öndoğan, 2015: 7).

Ürünün nasıl pazarlanacağı uygulanacak tutundurma stratejileriyle belirlenmektedir. Tutundurma aşamasında ürünün üretiminde sonra pazarda ürünün nasıl tüketime çıkarılacağı belirlenmektedir. Ürüne ait tüm fikir ve özellikleri tutundurmak için kitle iletişim araçları ve pazarlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Halkla ilişkiler ve reklam, sosyal medya, kişisel satış ve doğrudan pazarlama kanalları kullanılmaktadır. Bu tutundurma faaliyetlerinden hangilerinin kullanılacağına işletmenin bütçesi, hedefleri ve ürünün özellikleri belirlemektedir (Öztürk, 2005: 72-77).

Ürün tutundurmasında ki yeni pazarlama yöntemleri ile mal ve hizmetlerin yeni konseptler ile tanıtılması amaçlanmaktadır. Örnek olarak, ürünlerde eski markalarına benzemeyecek şekilde yeni markalama yöntemleri, televizyon programlarında ürün konumlandırmasına giderek ünlü kişilerin ürüne yönelik tavsiyelerinin gösterilmesi gibi. Bir başka örnek ise Yemek Sepeti uygulamasıyla karşımıza çıkmaktadır. İnternet üzerinden alışveriş imkânını sağlayan bu uygulama ile kişiler bulundukları ildeki restoranları görüntüleyebilecek ve istedikleri yemekleri evlerine veya bulundukları yerlere getirebileceklerdir. Bu sayede uygulamaya kayıtlı olmayan firmalara oranla kayıtlı firmaların rekabet avantajları artarak iş hacimlerini genişletme imkânları olmaktadır (Köksal, 2008: 36).

Dağıtım

Pazarlama karması aşamalarından biri olan dağıtım, ürünün alıcılara ulaştırılması sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte araçların belirlenmesi, seçilmesi, dağıtım ve taşıma yöntemleri hesaplanmalıdır. İşletmenin bütçe ve planlarına uygun olarak belirlenen dağıtım seçenekleri ile ürünler uygun odak noktalarına transfer edilmektedir. Burada hedef kitleye doğrudan ulaşımın sağlanması, süreç boyunca yaşanabilecek tüm finansal krizler ile ürünün depolanması gibi seçeneklere önemle dikkat edilmelidir (Ecer ve Canitez, 2004: 246).

Ürünü, doğru yer ve zamanda müşteriyle buluşturmak gerekmektedir. Bu nedenle en iyi ürün üretilse dahi, potansiyel müşterilerin ürüne ulaşmasında sorunlar yaşaması ürünün değerini düşürecektir. Bu noktada müşterilerin ürüne ulaşmak istediği yerler yani hedef pazarlar iyi saptanmalıdır. Bununla birlikte dağıtım kanallarıyla birlikte alınan kararların pazarlamanın amaçları ile uyumlu olması gerekmektedir (Lewis, 1968: 107-109).

İnsan

Hizmetlerin pazarlanmasında hizmeti sunan ve hizmetten yararlanan arasında gerçekleşen iletişim önemlidir. İnsan unsuru, ürünün üretilmesi ve sunulmasına dahil olan personel ve ürünün kullanan müşterilerden oluşmaktadır (Gürbüz, 2018: 176).

Süreç

Süreç kavramı, girdilerin üzerine değer katarak bu girdilerin değerli bir çıktı olmasını sağlayan etkinliklerdir. Süreçler müşteri deneyimini ve beklenen ürün tasarımlarını oluşmasını sağlamaktadır. Hizmet sunumlarının gerçekleşmesi için süreç unsuru çeşitli görevleri ve mekanizmaları içermektedir (Kozak vd., 2011: 158).

Fiziksel Unsurlar

Fiziksel unsurlar, ürün sunumunun gerçekleştiği ortama eşlik eden somut unsurlar (bina, mobilyalar) ile soyut unsurları (kataloglar, müzik, renk) kapsamaktadır (Çalışkan ve Özdemir, 2011: 258). Bu unsurlar, ürünü pazarlamak için gerekli olan atmosferi oluşturur. Örneğin, restoranlar, yemek masalarını bir “tema” doğrultusunda dekore ederek pazarlamaya çalışmaktadırlar (Bojanic, 2008: 80).

İşletmelerde pazarlama yeniliğini zorunlu kılan sebepler arasında, müşteri beklentilerinin artması, değişim hızının artması ve sınırların kalkması yer almaktadır (Uzkurt, 2008: 73-76).

Pazarlama yeniliği, yenilik temelinde şekillenerek, vizyon geliştirmeye dayanmaktadır. Pazarlama yeniliğinde değerler kümesinin oluşmasında faaliyetlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Değerler kümesinde müşteriler, çalışanlar, paydaşlar, üniversiteler yer almaktadır (Kurt, 2010: 62).

Ürünlerde meydana gelen mevsimsel, düzenli ve rutin değişikliklerin pazarlama yeniliği kapsamına girmediği söylenmektedir. Bu tür değişikliklerin pazarlama yeniliği olarak ifade edilebilmesi için daha önce hiç kullanılmamış pazarlama tekniklerini içermesi gerekmektedir. Örneğin, ürün tasarımında daha önce kullanılmış bir pazarlama tekniğinin uygulanması pazarlama yeniliği sayılmazken, mevcut pazarlama yöntemlerine yeni kriterler veya sınırlamalar getirilerek (coğrafi - sosyo - ekonomik pazar grubu) yeni bir Pazar kesiminin hedeflenmesi pazarlama yeniliği olarak ifade edilmektedir (OECD, 2006: 55).

Firmanın satışlarını arttırmak amacıyla yapılan pazarlama yenilikleri, müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı, yeni pazarlara girmeyi ve ürünleri pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Bu noktada firmanın ayırt edici özelliği, daha önce kullanılmamış yeni pazarlama yöntemlerini uygulamasıdır. Yeni pazarlama yöntemi, diğer firmalarda uyarlanabileceği gibi yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ve mevcut ürünlere uygulanabilir (Hanvanich, 2002: 59-60). Pazarlama yeniliğinde müşteriyle temas süreçlerinin iyileştirilmesine önem verilmektedir. Burada yeni fikirler pazarlamada kullanılabileceği gibi (örneğin, yüzüklerin efendisi filminin başarısının kulaktan kulağa pazarlanması) alışveriş alanında geliştirilebilir veya yeni dinamikler oluşturulabilir (Kırım, 2007a: 4).

III. BÖLÜM

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YENİLİK PERFORMANSI

İçinde bulunduğumuz çağın en belirgin özelliklerinden biri yeniliktir. Değişen ve gelişen dünyada rekabetin artmasıyla beraber işletmelerde yenilik arayışların başladığı görülmektedir. Yenilik olarak da ifade edilen inovasyon ile birlikte işletmeler arası üstünlük kurma çabaları ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda ise olayları ve durumları farklı görme çabası, tehditleri fırsatlara çevirme gibi yeni arayışlar ve anlayışlar başlamaktadır.

3.1.Yenilik Kavramı

Kültürel, yönetsel veya toplumsal alanlarda yeni yöntemlerin uygulanması, kullanılması olarak bilinen yenilik, İngilizce “innivation”, kavramı, “değiştirmek veya yenilemek” olarak ifade edilen Latince kökenli bir kelimedir (Gülşen, 2018: 77; Aygün ve Aslan: 2019: 92).

Yenilik kavramını bilimsel anlamda inceleyen ilk çalışma, Schumpeter tarafından iktisat literatürüne 1912 yılında İktisadi Gelişme Teorisi adlı kitapla girmiştir. Ona göre yenilik, müşteriler tarafından henüz bilinmeyen bir ürün veya mevcut ürün üzerinde yapılan değişiklikler ile bunlara yeni eklenen özellikler olarak ifade etmektedir. Buna ulaşmanın yolunu ise temel üretim organizasyonlarında kaynağa daha hızlı ulaşılmasıyla sağlanabileceğini belirtmektedir (Elçi, 2006: 1).

Yenilik kavramına yönelik ilk tanımlama ise 1962 yılında Muse ve Kegerreis tarafından yapılan bir çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada Ar-Ge çalışmalarının ve yeni ürünlerin işletmelerin pazarlama faaliyetlerine etki ettiği ifade edilerek yenilik kavramı “yeni ürün geliştirme” olarak değerlendirilmiştir (Şahin, 2009: 260).

Buckler’a göre yenilik, “işletmelerin çevrede yaşanan değişimlere uyum sağlaması için örgüt kültürüne değer yaratması” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlamadan yola çıkarak yenilik örgüt kültürünün öncüsü olarak kabul edilmekle birlikte örgütlerin iç ve dış çevresindeki değişimlere uyum sağlamasında etkili bir faktör olarak görülmüştür (Aygen, 2006: 4).

Kanter’e göre yenilik, yeni ürünlerin, fikirlerin, hizmetlerin ortaya konulması ve uygulanmasıdır. Yenilik ile birlikte problem çözme fikirleri ortaya çıkmaktadır. Maliyetlerin azaltılması, yeni ekonomik sistemlerin geliştirilmesi, yeni örgütlenmeler ve örgüt iletişiminin geliştirilmesi gibi uygulamalar birer yenilik olarak ortaya çıkmaktadır Durna, 2002: 5).

Thompson’a göre yenilik (1965), yeni usuller, fikirler ve hizmetleri ekonomik bir biçimde üreterek yüyürlüğe koyma girişimidir (Eren, 2009: 18).

Brooks’a göre yenilik (1968), üretim, icat, personel eğitimi, araştırma gibi farklı bakış açılarını içeren kompleks bir yapıdır (Polat ve Öner, 2000: 3).

Myers ve Marquis’a göre yenilik (1969), teknik değişimin bir parçası olarak gösterilmektedir. Teknik yenilik, problemlerin çözümüne yönelik yeni fikirlerin oluşması sürecidir ve bu yeni fikirlere ekonomik-sosyal olarak değer verilmesidir (Terzi, 2010: 19).

Drucker’a göre yenilik girişimciliğin önemli bir fonksiyonudur. Kuczmarski’ye göre yenilik, “işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren bir tutum” olarak tanımlanmıştır. West ve Farr’a göre yenilik, “bir örgüt, grup ya da geniş topluluklar içinde o grup, birey ya da topluluğa yararlı olacak şekilde tasarlanmış, uygulayıcılara yeni olan süreç, ürün ve prosedürlerin ortaya konması ve

uygulamasıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Kale, 2010: 5). Woodman vd. göre yenilik, bireylerin ve küçük grupların karmaşık sistemlerdeki kolektif yaratıcılığıdır. Bu tanımdan hareketle örgütsel bakış açısını ön plana çıkaran Woodman vd. örgütte yeniliğin gerçekleşebilmesi için o örgütte yaratıcılığa ihtiyaç olduğunu belirtmektedir (Woodman, 1993: 293).

OECD ve Eurostat tarafından yayınlanan Oslo Kılavuzuna göre yenilik (inovasyon) kavramı: “yeni veya kayda değer manada ürünlerdeki değişiklikleri ve süreçteki farklılıkları; farklı pazarlama anlayışının veya işin gerçekleştirilmesinde, işyeri örgütlenmesinde ya da dış çevreyle olan ilişkilerin yeni bir organizasyon yaklaşımıyla temelini atılmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (OECD, 2005: 45).

Günümüzde yenilik, rekabet aracı olarak görülmekle birlikte önemli bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin maliyetleri azaltmak ve fiyat kırmak gibi yöntemlerle izlediği stratejiler sınırlı seviyede avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle zamanla birçok işletme yenilik yapmak zorunda kalmaktadır (Kuczmarsky, 1996: 9). Teknolojinin ilerlemesiyle bilimsel buluşların artması, piyasaya yeni ve çeşitli ürünlerin çıkması, ürünlerin tüketicilerin istediği şekilde pazara çıkması ve rekabetin artmasıyla piyasalar yenilik yapmaya zorlanmaktadır (Pınar, 2002: 759).

Araştırmacıların yoğun ilgi gösterdiği yenilik konusu 2000 yıllardan itibaren Türkiye’de de araştırma konuları arasına girmiştir. Türkçe’de ise kavram “yenilik”, yenileşim veya “yenilikçilik” olarak karşılık bulmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2007). Kelime anlamı olarak yenilik, yeni olma durumu, faydası azalan veya yetersiz olanın yeni ve faydalı olarak tekrar yeterli hale gelmesi şeklinde ifade edilmektedir (Durmuş, 2018: 18).

Yenilik, yeni fikirler üreterek fayda yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır. Yenilik, değişim, deneme, dönüştürme gibi köklü değişimleri içermektedir. Örgütsel etkinliklerde önemli bir rol üstlenen yenilik, etkinlik açısından örgütleri birbirinden ayırmaktadır (Tunç, 2007: 13).

Yenilik, değerli ve orjinal bir ürün ya da hizmet elde etmek için bilginin somutlaşmış halidir (Luecke,2008:3). Yenilik bilginin farklılaşması ve birleştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Terzi, 2010: 34).

Yenilik; yeni yönetim ve uygulamalar ile bilgi, işlem ve finansman yöntemlerini uygulamaya yönelik çalışmaktadır. Bu bağlamda yenilik yeni keşifler kadar kıymetli ve yaratıcı süreçleri kapsamaktadır (Satı, 2013: 18). Yeniliğe olan bakış açıları artmakla beraber, eskiyen bir ürünün modelinde yapılan yenilikler ile tekrar piyasaya sürülmesi de yeniliğin bir başka açıdan görüşmüş şekli olarak belirtilmektedir (Keskin, 2012: 17). Bu bağlamda yenilik kültürü yeni fikirlere yer vererek bu fikirler üzerinden çalışmalara olanak sağlamak ve desteklemektedir (Tetik ve Emeklier, 2019: 1).

İşletmeler arasındaki rekabet, sosyo-kültürel gelişmeler, uluslararası çağdaş eğilimler, teknolojik gelişmeler ve çok uluslu şirketlerin rolü işletmeleri yenileşmeye zorlayan etmenlerdir. Bu nedenle günümüzde yenilik, yeni pazarların yaratılmasını, hızlı teknolojik gelişmeyi ve hayat standartlarının iyileştirilmesinde önemli bir etken haline gelmiştir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2009: 518).

3.2.Yeniliğin Önemi ve Türleri

Değişen günümüz şartlarında yeniliğin önemi giderek artmaktadır. İş dünyasında rekabet üstünlüğünü elde etmek isteyen işletmeler için ürün ve süreçlerinde yenilik yapmak stratejik bir davranış olarak görülmektedir. Bu düşünlere destek niteliğinde

olan Porter'in “ulusal başarı, miras değildir, yaratılır” sözü de rekabet edebilmek için yeniliğin gerekli olduğu anlatılmaya çalışılmıştır (Kale, 2010: 14).

Bilimsel ve teknolojik gelişmelere katkı sağlayan yenilik, birçok alanda araştırmalara yol açmaktadır. Yeniliğin önemi, şirket veya örgütlerin farklı yollarda ürünleri sunmalarını mümkün kılmasından ve yeni yöntemler bulmak için çalışmasındandır. Benzer şekilde pazarlama ve şirketlerin diğer departmanlarında yeniliğin yansımaları hissedilmektedir (Manal, 2016: 47).

Kuczmarski'ye göre yeniliğin iki güçlü yönü bulunmaktadır. İlk güçlü yönü, rekabet avantajını korumak iken, ikinci güçlü yönü işgören ve müşteri memnuniyeti ile ilgilidir. Rekabet avantajını elde etmek için işletmenin uzun dönemli rekabet gücüne sahip olması gerekmektedir. Yenilik ile işletmelerin büyümesi hızlanır, işletmeler kendilerini yeniler ve rekabet avantajı desteklenir. Yenilik ile işgören ve müşteri memnuniyeti sağlanarak her bakımdan işletmeye kazanç getirmektedir (Kale, 2010: 15).

İşletmelerde yenilikçi fikirlerin oluşabilmesi için işgörenlerin fikir ve görüşleri önemlidir. İşgörenler yaratıcı bakış açısına sahip olduklarında yeni ve yararlı fikirlere öncelik vererek örgütün fırsatlara cevap verme yeteneğini arttırmaktadır (Nijhof vd. 2002: 675).

Örgütün gücünü geliştirmede önemli bir unsur olarak görülen yenilik, müşteri isteklerinin hızla değiştiği, ürün yaşam döngüsünün kısa olduğu, rekabetin arttığı pazarlar için önemli bir avantajdır (Gray, 2000: 150).

Yenilik genellikle örgütün gücünü geliştirmede önemli bir unsur olarak düşünülmektedir. Yenilik müşteri isteklerinin hızla değiştiği, rekabetin şiddetli olduğu, ürün

yaşam döngüsünün kısa olduğu, farklılaşmanın sınırlı olduğu pazarda, rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır (Yılmaz, 2004: 76).

Yenilik en yalın ve geniş tanımıyla ileri teknolojinin kullanılmasıyla yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada yenilik sadece ürünler bazında değil, bu süreçteki dağılımda marka ve iş modelinde müşteri deneyiminde de yapılmaktadır (Taşkın ve Kahraman, 2016: 538).

Günümüzde yenilik kavramı ülke ve organizasyonlar düzeyinde çeşitlilik göstermektedir. Bunun sebebi ise, yeniliğin kalkınmak isteyen ülkeler için temel bir ölçüt olmasıdır. Ayrıca yenilik, ekonomik ve sosyal kalkınmayı teşvik edici bir faktör olarak görülüp, yoksul ülkelerin gelişmesine katkı sunmaktadır (Said, 1998: 293). Öte yandan inovasyon, organizasyonların gelişimi hakkında çok fazla bilgiyi destekleyen önemli işaretlerden biri haline gelmiştir (Muhammed, 2003: 38).

Yeniliği belirgin ve önemli yapan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şunlardır (Mohammed, 2020: 25):

- Organizasyonlar arasındaki rekabetin artışı.
- Yeni düşünceye yüksek talep.
- İş organizasyonlarının büyüklüğü.
- Tüketici hayal gücünün yükselişi.
- Teknolojideki hızlı değişimler.
- Kaynakların azaltılması.

Faydalı ve yeni ürünlerin ortaya koyulması ve pazara sunulması sürecini kapsayan yenilik, fikirlerin buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesinin sağlayan bir süreci kapsamaktadır. Üretim araştırma ve geliştirme safhalarını da içine alan bu kavrama

geniş bir perspektiften bakıldığında işletmede meydana gelen sorunlara çözüm bulmayı amaçlamaktadır (Örücü vd, 2011: 62). Temelde üç amacı bulunmaktadır (Bay ve Çil, 2016:9-10):

İşletmenin hayatının devam etmesi: Genelde birden fazla ürün çeşitliliğine sahip olan işletmeler birden fazla pazarda rekabet etmek zorundadır. Stratejik olarak pazarların yapısal ve rekabet açısından değerlendirilerek değişimin gerçekleşmesi gerekmektedir. Sektörün düşük veya yüksek teknolojiye çalışmasına bakılmaksızın, bir işletme rekabet ortamında devamlılığı sağlamak için sürekli olarak kendini yenilemek durumundadır.

İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi: Tüketicinin beklentilerinin bilen firmalar, tüketici beklentilerine göre piyasa yenilikler sunarak liderlik koltuğuna oturabilirler. Pazarda lider olmak için müşteri merkezli anlayışa sahip olmak gereklidir. Yeniliklerin müşteri beklentilerine uygun olmasıyla firmalar piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirerek rekabet koşullarını belirleyebilmektedir (Gümüšoğlu, 2009: 37).

Kârın arttırılması: İşletmenin başarısını gösteren unsurlardan biri de kârlılıktır. Bunun yanında verimlilik, optimallik ve etkinlikte rasyonel olmayı gerektirmektedir. Yenilik projelerinin de belli bir mali külfeti bulunmaktadır. Bu projeler başta kârlılığa olumlu etki yapmıyor gibi görünse de uzun vadede kâr getirdiği görülmektedir. Bunun sebebi ise yenilik çalışmalarından hemen sonuç alınamamasıdır (Kale, 2010: 17).

Yenilik temelli yüksek teknolojiye beslenen ekonomilerin ülke ekonomisine ve ödemeler dengesine katkıda bulundukları bilinmektedir. Bu noktada yeniliğin örgütleri birbirine bağlayan zincir halkaları gibi görüldüğünde, rekabetin artması, müşteri

beklentilerinin farklılaşması ile beraber daha fazla karmaşık hale gelen ve risk barındıran bir noktaya geldiği görülmektedir (Aslan ve Aygün, 2019: 93).

Büyük işletmelerin yenilik yapması gerektiğini savunan Drucger'e göre; bu tarz işletmelerde yenilikten uzaklaşıldığı takdirde işletmenin zamanla küçülerek yok olabileceğini belirtmektedir. Yeniliğin öneminden bahseden bir başka kişi işe Motorola CEO'su Su Jeff'dir. Ona göre işletmelerin bugün ve gelecekte yatırım yapmalarıyla kar elde edebileceklerini ifade ederek karlılığın temel kaynağının yenilik temelli olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada işletmelerin yeniliği farklı açılardan değerlendirebilme yetenekleri dikkat çekmektedir. Öyle ki Japonya Başbakanı Junichiro Koizumi'nin Japonya için yeniden doğusun yenilik ve insan kapasitesiyle elde edilebileceğini ifade ettiği görülmektedir (Işık ve Keskin, 2013: 44-46).

Bu bağlamda yeniliğin firmalara sağladığı avantajlardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Aygün ve Aslan: 2019: 93 ve Eryiğit, 2013: 39):

- Sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlaması
- Sadık müşteri kitlesinin çoğaltılması
- Yeni ürünler ve başarı oranlarının belirlenmesi
- Toplumda sosyal sorumluluk düşüncesinin artırılması
- Verimlilik düzeyinde artış sağlaması
- Ödemeler dengesindeki sorunlara çözüm bulması
- Pazar payı ve patent gibi sayısal verilerin hesaplanması
- Firmalarda Ar-Ge'nin ortaya çıkardığı kalite çıktılarını yöneltmesi

Yenilik süreci karmaşık bir yapıya sahip olduğundan beş ana boyuta ayrılmaktadır. Bunlar; strateji, örgüt (yapı ve kültürü), süreçler, bağlantılar, örgütsel öğrenme şeklindedir (Tidd ve Bessant, 2014).

- *Strateji*: Örgütlerin hayatta kalabilmelerinde ve rekabeti elde etmelerinde belirledikleri yenilik stratejileri büyük öneme sahiptir. Bu nedenle Nada ve arkadaşlarının (2012) ifade ettiği gibi yeniliği benimseyen örgütlerin, vizyon, misyon, örgüt değerleri ve kurumsal planlarında öncelikli olarak yer vermesi gerekmektedir (Bay ve Çil, 2016:39).

- *Örgüt*: Örgütlerin inovasyona yönelmelerinde en temel faktör örgüt kültürü ve örgüt yapısıdır. Bu iki faktör örgütsel inovasyonu hem olumlu anlamda hem de olumsuz anlamda etkileyebilir. Bundan dolayı organizasyon yapısı ve kültürü, bireyleri kurumsal zorluklara karşı bağımsız bir şekilde yaratıcı olmaya sevk etmektedir.

- *Süreçler*: İnovasyonun en önemli koludur. Örgütlerin süreç davranışlarını etkilemede şirket büyüklüğü, bir tema üzerinde çeşitlenmeler, firmanın bağlantıları, firmanın coğrafi kapsamı ve sistemi etkilidir (Tidd ve Bessant, 2009).

- *Bağlantılar*: firmaların iç ve dış bağlantıları organizasyonda yeni çıktılar üretmede yaşamsal bir mekanizma olarak görülmektedir. Bağlantılar, ürünlerin geliştirilmesi, çalışanların gelişimi, kalkınma, üretim ve satış ortakları konularında firmalara önemli katkılar sağlamaktadır.

- *Öğrenme*: Örgütsel inovasyonda, örgütün çalışanlarına yeni bilgiler vermesi ve verilen bilgilerin uygulanmasındaki yetenek önemlidir. Örgütün öğreten bir örgüt olması için yeni düşünce yollarını geliştirerek bilgiyi ön plana çıkarması gerekmektedir.

Litaratürde yenilik türleri yazarlar tarafından çeşitli şekilde sıralanmaktadır. Bunlarda ilki Schumpeter'dir. Ona göre yenilik türleri; yeni üretim araçları, yeni pazarlar,

yeni ürün ve hizmetler, yeni kaynaklar ve geçmişte kapalı olan sektörlerin açılması şeklinde beş kısma ayrılmaktadır (Ateş, 2017: 17).

Geoffrey Moore yeniliğin (inovasyonun) 8 türü olduğunu söylemiştir. Bunlar; uygulama inovasyonu, yeni ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, düzen bozucu stratejik inovasyon, pazarlama inovasyonu, deneyim inovasyonu, iş modeli inovasyonu, yapısal inovasyon şeklindedir. (Moore ve Keede, 2004: 88).

Bu bağlamda literatürde çok sayıda yenilik türlerine yer verilmesine rağmen çalışmanın ana unsurlarını oluşturan OECD ile Avrupa Komisyonu tarafından belirlenen inovasyon türlerine çalışmada yer verilmektedir. Bunlar; süreç yeniliği, ürün yeniliği, pazar yeniliği ve organizasyonel (Örgütsel) yeniliği şeklindedir (Oslo kılavuzu, 2005: 52). Ayrıca yeniliğin şiddet ve derecesine göre radikal (hızlı gelişen), kademeli (yavaş) ve teknolojik yenilikler olarak ayrılmıştır (Yılmaz, 2004: 76).

Ürün Yeniliği

Ürün, mekanları, fiziksel objeleri, örgüt ve fikirleri içeren, bir ihtiyacı karşılamak üzere kullanım ve tüketim için pazara sunulan şeyler olarak ifade edilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 134). Bir başka ifadeyle ürün müşteriye sunulan değerdir (Terzi, 2010:).

Ürün yeniliği ise; müşteri kitlesinin talep ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni ürünler üreten veya var olana yeni özellikler ekleyerek piyasaya sürülmesi olarak bilinmektedir (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2011: 26). Bu anlamda ürün yenilikleri müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillenmektedir (Terzi, 2010: 41). İşletmelerin yaptığı ürünlerde veya sunduğu mal ve hizmetlerdeki değişimler de ürün yeniliği kapsamındadır (Durna, 2002: 66).

Ürün yeniliğinde temel amaç; işletmenin tekel konumunda olarak piyasaya yeni ürün çeşitliliği sunmak istemesidir. Böylelikle işletme tekel durumunun verdiği özgüvenle marjinal maliyetlerin üzerinde fiyat koyma imkanı vermektedir. Ürün yeniliğinin bir başka önemli yönü ise küçük ölçekli işletmeler ve KOBİ'leri kapsadığı görülmektedir. KOBİ'ler için hayati öneme sahip olan yenilik, küçük işletmelerin de büyüme şansını arttırmaktadır (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 237).

Müşteri ihtiyaç ve beklentileriyle birlikte teknolojiye hızlı değişim ile birlikte ürünlerin yaşam süreleri kısalmakta ve ürün yeniliği zorunluluk haline gelmiştir (Çavuş, 2006: 117).

Tüketici ve üretici açısından ürün yeniliğine bakıldığında; tüketici açısından, kendisine yarar sağladığı düşünülen yeni ürünlerdir. Üretici açısından, aynı veya bener işletmelerde teknolojik gelişmelerin erken kullanılmasıdır (Özcan, 2006: 53).

Yılmaz'a göre ürün yeniliği bazı unsurları içermektedir. Bunlar; yni pazarlara açılma, yeni bir ürün, kendisini tekeli yapacak ve endüstrinin yapısını değiştirecek bir ürün şeklindedir (2004: 83).

Bugünün başarılı şirketlerinin arkasındaki itici güç olarak gösterilen faktörün ürün yeniliği olduğu söylenmektedir. Firmalar piyasa beklentilerine cevap verebilmek için yeni ürün geliştirme aşamalarına büyük kaynaklar ayırmışlardır. Potansiyel faydaları inkar edilemeyen yeni ürünlerin rekabet stratejisinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Yeni ürün üretmenin başarıya giden yolda anahtar olduğu ifade edilerek, firmaların büyümesinde ve uzun süreli hayatta kalabilmesinde sürekli olarak yeni ürünler üretmesi ile mümkün kılınacağı ifade edilmektedir (Vııcı, 2007: 11).

Süreç Yeniliği

Kavram olarak süreç, olayların belirli bir taslağa uygun olarak, belli bir sonucu ortaya çıkaracak şekilde sıralanması olarak tanımlanmaktadır (Aygen, 2006: 32).

Üretim veya dağıtım yönteminde “önemli” ya da “yeni” uygulamalar süreç yeniliği olarak ifade edilmektedir. Bu yenilik ile yazılım, teknik ve kullanılan araç gereçlerde yapılan değişiklikleri kapsamaktadır. Bu yenilik türünde amaç, birim başı maliyetleri düşürerek kaliteyi arttırmaktır (Ventura ve Soyuer, 2016: 42).

Bir başka ifadeyle süreç yeniliği, ürünlerin daha düşük maliyetle, hızlı ve kalite seviyesi yüksek şekilde üretmeyi sağlayacak uygulamaların planlanması veya bir şirket, pazar veya departman için yeni olan feed back yapabilen teknolojik araç gereçler olarak tanımlanmaktadır (Avermaete vd., 2003:9). Süreç yeniliği, üretim ve hizmet alanlarında başlatılan yeni unsurlar olarak da bilinmektedir (King ve Anderson: 2002: 142).

Süreç yeniliği, tüm iş ve faaliyetlerin genlinin tekrardan gözden geçirilerek yenilenmesini kapsamaktadır. Yeniden yapılanma sonrası müşteri tatmininde istenilen beklenti sağlanmamışsa süreç yenilemenin etki göstermediği söylenmektedir. Burada amaç; müşteri tatminin en üst seviyeye taşıyarak firmanın rekabet gücünü arttırmasını sağlamak olduğu söylenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 390). Ayrıca üretim maliyetlerini düşürerek ürün hacminin genişletilmesi de amaçlar arasında sıralanabilir (Şahbaz ve Tanrıyeri, 2018: 237).

Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarik sürecine ilişkin yeni yöntemleri içermektedir. Bu yöntemlere hizmet firmalarındaki teçhizat, donanım ve teknikler örnek gösterilebilir. Acente firmalarındaki yeni rezervasyon sisteminin uygulanması, reklam şirketlerinde yeni tekniklerin uygulanması gibi (Bingöl, 2006: 37).

Süreç yeniliğinin firmalara sağladığı önemli katkılardan biri maliyetleri azaltması ve verimliliği arttırmasıdır. Verimliliğin artışı, daha az girdilerle aynı miktarı üretmektir. Tasarruf ise, aynı miktar girdilerle daha fazla ürünlerin üretilmesidir. Bunların sonucu olarak süreç yeniliği ile fiyatlarda indirim gerçekleşebilmektedir (Batmaz ve Özcan, 2008: 47).

Süreç yeniliğinde eldeki ürün yada hizmetlerin piyasaya nasıl daha verimli ve etkin bir şekilde sunulacağı araştırılmaktadır. Firmaların görev ve işlemlerinde, karar alma sistemlerinde yeni unsurlar tanıtılmaktadır. Böylelikle süreç yeniliği, bir fikri ya da planı yeni bir hizmet yönetimine doğru dönüştürmektedir (Özcan, 2006: 54).

Pazarlama Yeniliği

Bir ürünün paketlenmesinde, tasarımı, konumlandırılmasında ve fiyatlandırılmasında büyük değişiklikler meydana getirerek yeni bir pazarlama şeklinin ortaya çıkması şeklinde ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2011: 26). Pazarlama inovasyonu ile amaç ürünü farklı bir şekilde yeniden piyasaya sürmek, Pazar sayısını arttırmak ve müşterilerin istek ve taleplerinin karşılanması şeklinde belirtilmiştir. Bu duruma örnek olarak; ülkemizde yemeksepeti.com, vitranın anaokullarındaki çocuklar için ergonomik banyo malzemeleri örnek gösterilebilir (Keskin, 2012: 18-20). Pazarlama yeniliğiyle ilgili geniş bilgi akışı üçüncü bölümde yer alacaktır.

Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik

Örgütün İşyeri organizasyonunda, diğer firmalarla olan ilişkilerinde, işletmenin ticari planlamalarında yeni bir organizasyonel planlamayı hedefleyen bir inovasyon türü olarak bilinmektedir (Oslo kılavuzu, 2006: 55). Örgütsel inovasyonda örgütün maliyetlerini

düşürerek, iş tatminini ve işletme performansını artırarak verimliliği yükseltme amaçlanmaktadır (Twari, 2008'den Aktaran; Kaplan, 2010: 16).

Radikal Yenilikler

Radikal yenilikler, işletmelerdeki ürün ve hizmetlerin geçmişte daha önce uygulanmamış şekilde değiştirilmesidir. Bu değişim belirsizlik içinde gerçekleşerek keşfederek öğrenme yoluyla gelişir. Radikal yenilikler birimler arası veya yetki sahibi kişiler tarafından uygulanmaktadır (Por, 2004: 10). Teknolojik ve pazar kaynakları olarak da ifade edilen radikal yenilikler, yeni kaynakların tekrardan düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Benzer şekilde radikal yenilikler, kullanılan sistemlere uyum sağlayan ve yeni kaynakları ortaya çıkaran stratejik yöntem ve uygulamalardır (Stieglitz ve Heine, 2007: 6).

Radikal yeniliklerin gerçekleşebilmesi için işletmelerin; yaratma, geliştirme, taşıma ve işleme gibi bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu birincil yetenekler kavramsal yetenekleri kapsayarak teknik- bilimsel yenilikler gibi dış araştırma olanakları ile şekillenmektedir (Aygen, 2006: 40).

Schumpeter'e göre radikal yenilikler dünyadaki köklü değişiklikleri şekillendiren yenilik biçimidir. Kullanılan teknolojik yeniliklere son noktayı oluşturan bu yenilik türü işlevsel bir yeteneklilik sağlayarak, yeni endüstriler için fırsat oluşturmaktadır (Durna, 2002: 70; Savaşçı ve Kazançoğlu, 2009:518). Radikal yenilikler yoğun çabalar sonucunda endüstri veya müşteri için tamamen yeni olan yeniliklerden oluşmaktadır. Radikal yenilikler en son kullanılan bilgi ve teknolojileri kendine rehber alır. Bilim insanlarının yeni bilimsel bilgileri elde etmek için ne tür deney ve çalışmalar yaptığı, bunun neticesinde elde edilen bilimsel bilgilerin teknolojiye dönüştürülmesi ilk adımlardan biridir. Böylelikle radikal yenilikler yeni teknolojilerin temel argümanıdır (Terzi, 2010: 48).

İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için yeterli seviyede çalışma yapabilmesi radikal yenilik önemlidir. Bu nedenle radikal yenilikler işletmeye geri dönüşüm, yüksek risk ve pazarda potansiyel etki şeklinde adlandırılmaktadır. Ayrıca radikal yenilikler işletmelerin iş uygulamalarında önemli değişikliklere sebep olmaktadır (Güleş ve Bülbül: 2004: 131).

Kademeli Yenilikler

Kademeli yenilikler bir ürün veya hizmet üretmek için var olan bilgilerin üstüne eklenmesi gereken bilgi türüdür. Kademeli yenilikler arttırıcı güç olarak da ifade edilmektedir (Popadiuk, 2004:13).

İşletmelerin kaynak potansiyelini arttırarak faaliyet sistemlerini güçlendiren kademeli yenilikler, firmaların var olan resmi yapılarını oluşturmak için kullanılır (Stieglitz ve Heine, 2007: 5).

Kademeli yenilikte müşterilerin beklentileri karşısında, maliyet, kalite ve zaman gibi performans ölçütleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Radikal yenilikten sonra ortaya çıkan kademeli yenilik, işletmelerin yeniliği sürdürebilmeleri için şirketin tüm departmanlarında sürekli kendini yenileyebilmelerini gerektirir. Yeniliğin sürekli hale gelebilmesiyle işletmeler rekabet gücüne erişmiş ve radikal yeniliğin devamlılığını sağlamış olacaklardır (Aygen, 2006: 42).

Kademeli yenilikleri diğer yenilik türlerinden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Yılmaz, 2004: 79):

- Ürünlerle ilgili süreç yeniliği veya ürünün üretilmesinde metotlardaki olumlu gelişmeler.
- Ürünün sürekli yenileyerek pazara sunma

- Yeniliğin modifiye edilmesi, ürünün temel işlevine dokunmadan ürün üzerinde yapılan değişiklikler. Örneğin; şarjlı diş fırçası.

Teknolojik Yenilikler

Teknolojik yenilikler, işletmelerin iş aktivitelerini doğrudan etkileyen ve işletmelerin teknolojilerinde değişimler yaratan teknolojilerdir. Teknolojik yenilik ile işletmeler üretim veya servis gibi departmanlarına yeni öğeler, yeni araç ve teknikler ekleyerek değişime yol açarlar. Ayrıca teknolojik yenilik ile toplumsal refah ve yaşam kalitesi yükseltilebilir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerin başarıları ve refah seviyelerinin yüksek olması, teknolojik yeniliği üretme ve uygulama başarılarından kaynaklanmaktadır Ersoy ve Şengül, 2008: 65).

Teknolojik yenilik, iki farklı teknolojinin bütünleşerek, ürün veya hizmetlerden yüksek verimlilik alınmasına yönelik uygulamalardır. Teknolojik yenilik ile işletmeler mevcut ürünler için yeni teknikler geliştirmeye çalışırlar (Kendirli, 2009: 30).

Teknolojik yeniliklerden uzak olan işletmelerin rekabet gücü azalarak hayatta kalmaları zorlaşacaktır. Bu sebeple teknolojideki yenilikler işletmelere avantaj sağlayabileceği gibi dezavantaj da oluşturabilecektir. Teknolojik değişimlere duyarsız kalmayan işletmelerin çevrelerinde oluşan imkânlardan öncelikli olarak yararlanma şansları oluşmaktadır (Bayındır, 2007: 247).

3.3.Yenilik Performansı

Günümüzde yenilik önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bunun sebebi ise hizmet ve teknolojilerin müşterilerin fikirlerinin değiştirmede etkili olmasındandır. Bundan dolayıdır ki yenilik firmalara önemli kazanç ve fayda sağlamaktadır. Büyük şirketler veya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için yeniliğe büyük önem verilmektedir. Bu tarz büyük

firmalar için iş geliştirme ve eğitim-öğretim yeterlilikleri stratejilere uygulamada vazgeçilmez olarak görülmektedir (Sipahi ve Barut, 2018: 1301).

Küreselleşmenin giderek yaygınlaşmasıyla birlikte yenilik performansının önemi artmış bunun neticesinde işletmeler arası rekabetin önem kazandığı söylenmektedir. Yenilik faaliyetlerine bütçe ayırmayan firmaların yeterince gelişemediği ve teknolojik faaliyetlerin gerisinde kaldığı ifade edilmektedir. Dolası ile yenilik performansına karlılık, akıcılık, verimlilik, büyüme gibi birçok açıdan bakmak gerekmektedir (Demirel, 2015: 42-43).

İşletmelerde çalışanlara verilen ödül ve prim sistemlerinin yenilik performansına katkı sağladığı ve çalışanları teşvik ettiği savunulmaktadır. Verilen ödül veya primler ile çalışanların motivasyonlarına olumlu etki ettiği söylenmektedir. Çalışanların emeklerine karşılık verilen kazançların tatmin edici seviyede olması işletmelerde yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve yapılan işlerin verimliliklerinin yüksek olmasına katkı sağlamaktadır. Bunun neticesinde kişilerin işletme ile olan bağlılıkları artarak çalıştıkları şirketi daha fazla sahiplendikleri söylenmektedir (Samur, 2011: 30).

Yenilik performansına katkı sağlayan bir başka öge ise nitelikli personele ve sahip olduğu ekonomik gücüyle paralel şekilde olduğu ifade edilmektedir. Yenilikçi iş gücüne sahip olan şirketlerin yeni ürün üretme ve piyasada üstün olma durumlarını arttırmaktadır. Günümüz koşullarında bu tarz işletmelerin dünyada hızla gelişen firmalar olduğu belirtilmektedir (Samur, 2011: 36).

İşletmelerin üretim, finansal ve yeni ürün performanslarında yenilik stratejilerin önemi büyüktür. Yapılan yenilik çalışmalarında yapılan tüm yatırımlar örneğin Ar-Ge gibi uzun vadede işletmenin güçlenmesini sağlamakta ve pazarda işletmeye ait bir yer

kazandırmaktadır. Bu bağlamda pazarda kendine ait bir yer edinen firmaların üretim standartları artarak ürün yelpazesini genişletmekte ve daha fazla müşteri memnuniyetiyle sonuçlanmaktadır (Samur, 2011: 36).

Görüldüğü gibi yenilik performansın etkileyen ve işletmelerde stratejik bir öneme sahip olan birden fazla kriter belirtilmektedir. Bunlara ilaven son olarak işletmeye veya firmaya bağlı çalışanların çalıştıkları yeri benimsemeleri önem arz etmektedir. İşletmelerde bulunan çalışanları eğitimi ve onlara verilen görev tanımı motivasyonu etkilemektedir. Bunun neticesinde işletmenin performansını etkileneceği gibi yenilikçi yönü de etkilenmektedir (Kale, 2010: 38).

Büyüyen ve bilgi teknolojisi alanında gelişen dünyada ülkeler arasındaki alışverişin artmasıyla toplumlarda değişimlerin olduğu görülmektedir. Gelişen bilgi ağlarıyla birlikte firmalar yapılarında değişimlere giderek rakiplerine karşı avantaj elde etmeyi hedefleyerek bu avantajı korumayı amaçlamışlardır. Bununla beraber korunmak istenen avantaj firmalarda sürekli stratejik değişimleri de beraberinde getirdiği söylenmektedir (Atakan, 2017: 32).

Yenilik performansını benimseyen işletmelerde bazı kriterler yer almaktadır. Bunlar şu şekildedir (Kale, 2010: 138);

- Rakip firmalara kıyasla piyasaya yeni ürün verme sıklığı
- Ar-Ge yatırımlarına ayrılan kaynaklar
- Çalışanların özellikleri
- Eski ve yeni ürünlerin birbirlerine olan oranları,
- İnsan kaynakları departmanın çalışma performansı ve çalışanların yeni ürün geliştirmeye ayırdıkları zaman

- Zaman, para ve yeni ürün kalitesi:

İşletmeler için yeniliklere ayak uydurmak ve stratejiler geliştirmek önemli ve elzemdir. Böylelikle yenilik stratejisi firmalar için rehber görevi görerek planlamayı ve yeniliklerinin yapılış nedenlerini ortaya koymaktadır (Çoşkun, 2013: 57 ve Gökçek, 2007: 69).

Yenilik stratejileri sayesinde firmalar sektörle öncü olabilecekleri gibi rakiplerine karşı rekabet avantajını da elde etmektedirler. Firmalar yenili stratejilerini oluştururken birtakım faktörlerden yararlanmaktadırlar. Bunlar firmanın finansal gücü, teknolojik gelişmeleri firmada uygulayabilme gibi iç faktörler ve pazar yapısı, teknolojik özellikler, sektör yapısı ve pazara uzaklık gibi dış faktörlerden meydana gelmektedir (Çoşkun, 2013: 59).

Küreselleşen dünyada işletmeler değişen çevre ve teknoloji vb. gibi etkenler ile birlikte kendilerine uygun yenilik stratejileri belirleyebilecekleri gibi, zamanla değişen koşulla uyum sağlayabilecekleri birden fazla stratejiyi de bünyesinde barındırarak çoğul bir platformu oluşturmaktadırlar (Atakan, 2017: 32).

Yenilik kültürü, yeni fikirlere öncelik vererek onları destekleyen bir kültür olarak benimsenmektedir. İşletmelerde yenilik kültürünün yaygınlaşmasında üst kademe yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Farklılıkları bünyesinde barındıran inovasyon kültüründe çalışanları motive eden, genç vizyon ve misyon sahibi olan, dönüştürücü liderliği benimseyen, inovasyona destek olan ve bu konuda çalışanlara teşviklerde bulunan liderlere ihtiyaç olduğu söylenmektedir (Tetik ve Emeklier, 2019: 1).

Yenilik performansı örgütler arasında rekabetin artmasındaki temel unsurlardan biri olarak görülmektedir (Yıldız ve Sayın, 2019: 5). Kısaca yenilik performansı, örgütlerin

yeni yöntem ve süreç kullanımları yine örgütlerin piyasaya yeni ürün sevk etmesi ve yeni cihaz ve donanımlar kullanılması şeklinde belirtilmektedir (Uğurlu vd., 2019: 15). Yenilik performansı üzerindeki en önemli desteklerden biri üst yönetimin desteğiyle sağlanmaktadır (Değirmencioğlu, 2006: 43). Buna ek olarak küçük ve orta ölçekteki işletmelerin kendi aralarında geliştirdikleri işbirliği ve dayanışma durumunun yenilik performansına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Canpolat ve Öge, 2019: 114).

İnovasyonu işletmelerinde uygulayan firmalar rakiplerine karşı avantaj sağlamak ve bu avantajın sürekliliği sağlamak için yeni stratejiler bulmak zorunda kalmaktadırlar (Atakan, 2017: 13). Böylelikle işletmeler inovasyon stratejileri geliştirerek firmaların alt stratejilerini belirlemektedirler (Gökçek, 2007: 69). Bu stratejilerden bazıları aşağıdaki gibidir.

Saldırgan İnovasyon Stratejileri: Var olan bir ürünü geliştirmek veya tamamıyla yeni bir ürün üreterek rakip firmaların önüne geçerek pazarlamak veya piyasaya sürerek ilk olmayı hedeflemek bu stratejinin amaçları arasındadır (Akman, 2003: 59). Pazardaki kuvvetlerini arttırmak isteyen şirketler Ar-Ge faaliyetlerine önem vermektedirler. Ar-Ge faaliyetlerine önem veren şirketlerin yeni ürün geliştirme noktasında daha verimli olmaktadır (Çoşkun, 2003: 60). Bu inovasyon stratejisinin yüksek gelirle beraber yüksek risk taşıdığı da söylenmektedir (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 241).

Taklitçi İnovasyon Stratejileri: Bu stratejiyi düşük enerji, yatırım ve işgücünü benimseyen işletmeler tercih etmekle birlikte Ar-ge ye yeterli desteği vermekten kaçınılmaktadırlar. Genellikle yeterli teknolojiye sahip olamayan bu işletmeler lider tipli işletmeleri takip ederek devamlılıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Güleş ve Bülbül, 2004: 176).

Savunmacı İnovasyon Stratejileri: Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin; teknoloji üretme cabasına girmeyen, radikal yeniliklerin kaçan, yüksek maliyetleri kabul etmeyen ve riskten kaçtıkları belirtilmektedir. Teknoloji üretmek yerine var olan teknolojiyi geliştirme yoluna giderek sınırlı sayıdaki pazarla ürünlerini paylaşarak süreci devam ettirmektedirler (Deniz, 2011: 155).

Bağımlı İnovasyon Stratejileri: Teknoloji olarak güçlü işletmelerin alt departmanları gibi çalışan bu işletmeler tüm faaliyetlerinde kendilerine uydu gördükleri işletmelere bağlı olarak çalışmaktadırlar. Tam bağımlı işletme özelliği gösteren bu yapılan sermaye yoğun işletmeler olarak bilinmektedirler (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 241).

Geleneksel İnovasyon Stratejileri: Bu stratejide şirketler taleplerin az olmasından dolayı değişime daha az başvurarak Ar-Ge'ye önem vermedikleri söylenmektedir. Bu nedenle yenilikten uzak olan bu şirketlerin piyasaya da yeni durumlara karşı adaptasyon sorunu yaşayarak Pazar paylarında azalma meydana gelmektedir. Bunun sonucunda ise şirketlerin küçülmeye kadar gidebilecekleri belirtilmektedir (Çoşkun, 2013, 61).

IV. BÖLÜM

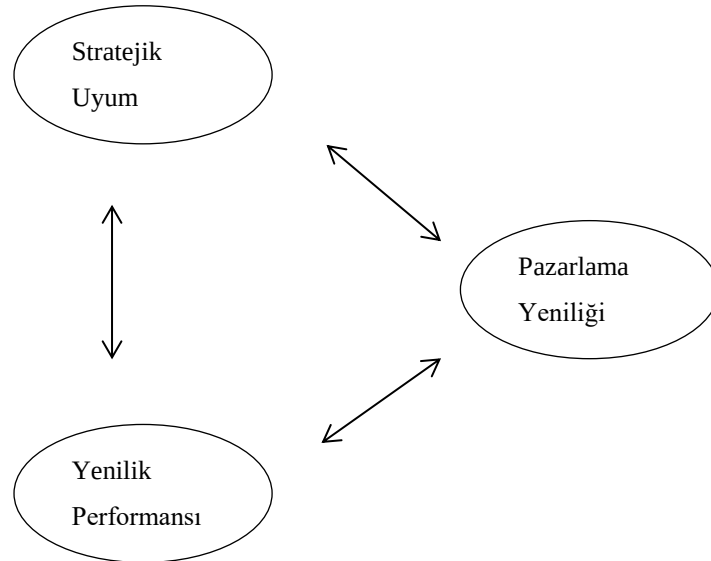
BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK UYUM, PAZARLAMA YENİLİĞİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

4.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli, stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı ölçeklerinin birbirleri arasındaki ilişkilerin işletmeye olan etkileri Venkatraman (1989)'ın düzenleyici olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde incelenecektir.

Karaman ilinde yer alan büyük ölçekli gıda işletmelerinde, stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla araştırmanın kavramsal modeli şekil 4.1' deki gibi gösterilebilir.

Şekil 4.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli



4.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı; Karaman ilinde gıda sektöründe yer alan büyük ölçekli işletmelerde, stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Gıda sektörü üzerinden araştırılmanın yapılmasının nedeni ise Karaman'da bulunan büyük ölçekli işletmelerin çoğunluğunun gıda sektöründe bulunmasındandır.

Araştırmanın önemi; yapılan araştırma sonuçları ile işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet stratejilerinin planlanması ve uygulanmasında dikkate alınacak hususları gösterme açısından önemli bir bilgi kaynağı niteliğindedir. Gelişen teknoloji ve küreselleşen Dünya ile birlikte işletmelerin temel amaçları performanslarını arttırarak rekabet güçlerini arttırmak olmuştur. Bu nedenle stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişki son derece önem arz etmektedir. Ayrıca stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkinin büyük işletmelere olan etkisi işletmelerin genelde yönetsel hedefleri, özelde ise örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri adına fırsatlara, tehditlere veya karşılaşılabilecek problemlere olan bakış açılarına ışık tutabileceği düşünülmektedir.

Çalışma yapılırken ulusal tez veri tabanı, kitaplar ve yapılan araştırmaların taranmasıyla stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı ile ilgili birden fazla çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Fakat üç kavramın bir arada değerlendirildiği veya aralarında bir ilişki olup olmadığına dair çalışmanın olmaması çalışmanın önemini göstermesi adına değerlidir. Bundan dolayı çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3.Araştırmanın Kısıtları

Yapılan araştırmanın sınırlılıkları; araştırma bulguları, evreni ve örneklemini ile araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve ölçme araçları ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırma Karaman ilinde yer alan büyük ölçekli işletmelerde çalışan idari personelleri kapsamaktadır. Karaman ilinde istihdam kapasitesi 250 ve üstü olan, yıllık net satış hasılatı 125 milyon Türk Lirasını aşan 13 büyük ölçekli işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerde idari personel olarak 250 çalışan bulunmaktadır. Yapılan yüzyüze anket çalışmasıyla 182 kişiye ulaşılmıştır. Alınan geri dönüş oranı % 72'dir. Bu oran analiz yapmak için yeterli bir orandır.

4.4.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda yukarıda belirtilen amaçlar ve kavramsal model dikkate alınarak araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1:İşletmelerin stratejik uyum faaliyetleri ile pazarlama yeniliği faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2:İşletmelerin stratejik uyum faaliyetleri ile yenilik performansı faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3:İşletmelerin pazarlama yeniliği faaliyetleri ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Bu araştırmanın evrenini ekonomik yönden bulunduğu bölgede büyük iş hacmine sahip olan, yerli ve yabancı sermayenin işbirliği içerisinde hareket edebildiği ve çalışmanın konusu açısından üzerinde önemle durulan noktalara destek olması sebebiyle Karaman ilinde yer alan büyük ölçekli ve istihdam kapasitesi 250 ve üstü olan gıda

işletmeleri oluşturmaktadır. Karaman ilinde bulunan gıda işletmelerinden istihdam kapasitesi 250 ve uřtũ olan şirketlerin idari birimlerinde yer alan idari personeller çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. İstihdam kapasiteli 250 ve uřtũ olan bũyũk ölçekli şirketlerin tercih edilmesinin sebebi ise stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı ve bunlar arasındaki ilişkilerin objektif şekilde değerlendirebilecek rgũtsel yapıyı karşılayabilmeleridir.

4.6. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada birincil ve ikincil kaynaklı verilerden faydalanılmıştır. Birincil kaynaklı veriler araştırma için yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu Ek 1’de sunulmuştur. Araştırma yöntemi nicel bir araştırma olup, yũzyũze anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formunun hazırlanmasında Doğrul’un (2014) “Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Borsa İstanbul’da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Ȳzerine Bir Araştırma”, Tekcangil’in (2009) “rgũt Kũltũrũ’nũn Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Ȳzerindeki Etkilerinin lmeye Yönelik Gazlı İeek Sektrũnde Bir Araştırma”, Erdem’in (2019) “Pazar Ynlũlũk ve Yenilik Performansının İşletme Performansı Ȳzerine Etkisi: Konya Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri Ȳzerine Bir Araştırma”, adlı çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmış ve katılımcılar tarafından kolay anlaşılabilecek şekilde hazırlanmasına dikkat edilmiştir.

Anket Formu dört blũmden ve toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk blũmũ stratejik uyuma yönelik 15 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde pazarlama yeniliğine ilişkin 9 soru yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde yenilik performansına ilişkin 11 soru yer almaktadır. Anketin yukarıda belirtilen ilk üç bölümünde 5’li Likert ölçeğine (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) uygun ifadeler bulunmaktadır. Anketin son bölümünde çalışanların demografik özellikleri ile ilgili olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, şirketteki konumu, şirketteki çalışma süreleri ve bölümleri ile ilgili 8 soru sorulmuştur.

4.7. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Geçerliliği

Bu kısımda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach’s Alpha katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre; “0,00-0,40 arasında ise ölçek güvenilir değil, 0,40-0,60 arasında ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0,60-0,80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir” olarak değerlendirilebileceği ifade edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005:435-436).

Tablo 4.1. Alpha Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Stratejik Uyum	0,743	15
Pazarlama Yeniliği	0,938	9
Yenilik Performansı	0,867	11

Buna göre; Tablo 4.1’de görüldüğü üzere birinci kısımdaki “Stratejik Uyuma İlişkin Verilen İfadeler” in olduğu (15 ifade) Cronbach’s Alpha Katsayısı 0,743 olarak bulunmuştur. İkinci kısımdaki “Pazarlama Yeniliğine İlişkin Verilen İfadeler” in olduğu (9 ifade) Cronbach’s Alpha Katsayısı 0,938 olarak bulunmuştur. Üçüncü kısımdaki “Yenilik Performansına İlişkin Verilen İfadeler” in olduğu (11 ifade) Cronbach’s Alpha Katsayısı

0,867 olarak bulunmuştur. Buna göre, “Stratejik Uyuma İlişkin Verilen İfadeler” ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu, “Pazarlama Yeniliğine İlişkin Verilen İfadeler” ile “Yenilik Performansına İlişkin Verilen İfadeler” ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmalarda ölçeklerin geçerliliği test etmek amacıyla faktör analizi, hipotez testi ve iç tutarlılık analizlerinden yararlanılabilir (Şencan, 2005: 773). Yapısal geçerlilik analizi bilimsel kuram geliştirme metodolojisine benzemektedir (Ercan ve Kan, 2004: 215).

Bu araştırmada yapısal geçerliliği belirlemek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır.

Faktör analizi için SPSS analiz programı kullanılmıştır. Her ölçek için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapabilmek için verilere ilk olarak Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett’s testleri uygulanmıştır. Bartlett’s testi küresellik testi olarak bilinse de, bu test maddelerin / değişkenlerin tutarlılığını ifade etmektedir (Pett vd., 2003: 77).

KMO testi ise verilerin faktör analitik modeliyle modellenip modellenemeyeceğine ilişkin ölçütü ifade etmektedir. Bu ölçüt modelini belirleyen aralıklar aşağıdaki gibidir.

- $1,00 < KMO < 0,90$ ise mükemmel,

- $0,90 < KMO < 0,80$ ise iyi

- $0,80 < KMO < 0,70$ ise orta düzey

- $0,70 < KMO < 0,60$ ise zayıf

- $0,60 < KMO$ ise kötü

KMO değeri genellikle araştırmacılar tarafından alt sınır olarak kabul edilen değer 0,50’dir. KMO değeri bu değer altına düştüğünde $KMO < 0,50$ ise verinin faktörlemez olduğu ifade edilmektedir (Field, 2009: 647).

Tablo 4.2.Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett's Değerleri

	KMO	Bartlett's	p
Stratejik Uyum	0,815	634,881	0,000
Pazarlama Yeniliği	0,934	1.204,371	0,000
Yenilik Performansı	0,858	953,512	0,000

Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere verilere uygulanan testler sonucunda KMO değerleri stratejik uyum 0,815 olarak, pazarlama yeniliği 0,934 olarak, yenilik performansı 0,858 olarak hesaplanmış ve ölçeklerin Bartlett's p testi değerleri 0,000 olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0,50'den büyük olduğu ve Bartlett's p değeri 0,001'den küçük olduğu için değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcut olduğu için verilerin faktör analizi yapılmasına uygun olduğu kabul edilmektedir.

15 önerme bulunan stratejik uyum ölçeği faktör analizi sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.3.Stratejik Uyum Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve İfadeler		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Toplam Varyans (%)
U11	Sektörümüzde yoğun promosyon savaşları görülmektedir.	0,828				53,994
U6	Müşterilerimiz bazen fiyat konusunda çok hassasken, bazı durumlarda fiyat nispeten önemsiz hale gelir.	0,626				
U10	Sektörümüzde kıyasıya rekabet vardır.	0,600				
U14	Hemen her gün yeni bir rakip hamlesinin varlığından haberdar olmaktadır.	0,563				
U12	Sektörümüzde rakibin sunduğu ürün veya hizmete diğer işletmeler de hemen aynısı ile karşılık verir.	0,487				
U1	İşletmemizde iletişim kanalları çok açıktır. Önemli operasyonel bilgiler şirket içerisinde ulaşılabilir durumdadır.		0,793			
U2	İşletmemizde karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, söz hakkı en çok konunun uzmanlarına verilir.		0,768			
U3	İşletmemizde değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir.		0,643	0,346		

U8	Geçmişte hizmet verdiğimiz müşterilerimizden çoğuna hizmet vermeye devam ediyoruz.	0,338	0,506		
U4	Sektörümüzde müşteri tercihleri çok sık değişmektedir.			0,739	
U9	Pazarımızdaki değişimleri tahmin etmek çok zordur.			0,651	
U5	Müşterilerimiz sürekli yeni ürünlerle ilgilenirler			0,532	
U15	Rakiplerimiz bize göre nispeten zayıftır.				0,748
U7	Yeni müşterilerin ürünlerle ilgili ihtiyaçları mevcut müşterilerimizinkinden farklıdır.			0,313	-0,427
U13	Fiyat rekabeti sektörümüzün asli özelliklerindendir.	0,394			-0,415
	Özdeğer	4,316	1,511	1,161	1,112
	Açıklanan Varyans (%)	28,773	10,073	7,737	7,411

KMO: 0,815 / $p < 0,001$

Aprox. Chi-Square: 634,081

df: 105

sig: 0,000

SPSS analiz programı ile yapılan faktör analizi sonucunda 15 önerme 4 faktör altında toplanmıştır. 1.bileşen bu ölçekte ölçülmeye çalışılan özelliğin %28,773'ünü açıklamakta, 2.bileşen bu ölçekte ölçülmeye çalışılan özelliğin %10,073'ünü açıklamakta, 3.bileşen bu ölçekte ölçülmeye çalışılan özelliğin %7,737'ünü açıklamakta, 4.bileşen bu ölçekte ölçülmeye çalışılan özelliğin %7,411'ünü açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek ölçülmeye çalışılan stratejik uyum ölçeğinin %53,994'ünü açıklamaktadır.

9 önerme bulunan pazarlama yeniliği ölçeği faktör analizi sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.4.Pazarlama Yeniliği Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör ve İfadeler	Faktör 1	Toplam Varyans (%)
P8	Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.	0,878	67,202
P7	Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.	0,855	
P2	Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.	0,855	
P1	Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.	0,850	

P6	Tutundurma yöntem ve araçlarımızı (reklam, kişisel satış, promosyon, halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri yönetimi) sürekli geliştirmenin yollarını ararız.	0,823
P5	Ürün ve hizmetlerimizin müşteriye daha kolay ve kısa sürede ulaşmasını sağlayacak yeni dağıtım yöntemleri ve araçları bulmaya çalışırız.	0,816
P9	İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarının da maksimum olacağı şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız.	0,802
P4	Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.	0,750
P3	Ürün tasarımlarımızı müşteri ihtiyaçlarına ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz.	0,738
Özdeğer		6,048
Açıklanan Varyans (%)		67,202

KMO: 0,934 / $p < 0,001$

Aproxx. Chi-Square: 1.204,371

df: 36

sig: 0,000

SPSS analiz programı ile yapılan faktör analizi sonucunda 9 önerme tek faktör altında toplanmıştır. 9 önermeden oluşan pazarlama yeniliğine yönelik bileşeni bu ölçekte ölçülmeye çalışılan özelliğin %67,202'ini açıklamaktadır.

11 önerme bulunan yenilik performansı ölçeği faktör analizi sonucu aşağıdaki tablo da yer almaktadır.

Tablo 4.5. Yenilik Performansı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve İfadeler		Faktör 1	Faktör 2	Toplam Varyans (%)
Y1	Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün veya hizmetler sunarız.	0,902		61,384
Y10	Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	0,855		
Y6	Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.	0,797		
Y7	Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.	0,796		
Y2	Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.	0,700		
Y4	Var olan ürün veya hizmetlerimiz sık sık yeniden konumlandırırız.	0,650		
Y8	Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	0,642		
Y5	Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.	0,480	0,313	

Y9	Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.		0,935
Y3	Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.		0,859
Y11	Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.	0,314	0,594
	Özdeğer	4,909	1,843
	Açıklanan Varyans (%)	44,630	16,753

KMO: 0,858 / $p < 0,001$

Aproxx. Chi-Square: 953,512

df: 55

sig: 0,000

SPSS analiz programı ile yapılan faktör analizi sonucunda 11 önerme 2 faktör altında toplanmıştır. 1.bileşen bu ölçekte ölçülmeye çalışılan özelliğin %44,630'unu açıklamakta, 2.bileşen bu ölçekte ölçülmeye çalışılan özelliğin %16,753'ünü açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek ölçülmeye çalışılan yenilik performansı ölçeğinin %61,384'ünü açıklamaktadır.

4.8.Ölçeklerin Normallik Dağılımına Uygunluk Testi

Anketteki birinci, ikinci ve üçüncü kısımdaki ifadeler verilen cevaplar skorlandırılarak bunların ortalamaları alınmış ve dağılımlarının normal dağılıma uygun olup olmadıkları çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları ve Normal Dağılım Eğrisi yardımıyla incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları -1,5 ile +1,5 aralığında yer alırsa normal dağılım şartının sağlandığı kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). “Stratejik Uyuma İlişkin Verilen İfadeler” ölçeğindeki maddelerin ortalamalarına ilişkin Skewness katsayısı 0,921, Kurtosis katsayısı 11,286 olarak bulunmuştur. “Pazarlama Yeniliğine İlişkin Verilen İfadeler” ölçeğindeki maddelerin ortalamalarına ilişkin Skewness katsayısı -1,299, Kurtosis katsayısı 1,662 olarak bulunmuştur. “Yenilik Performansına İlişkin Verilen İfadeler” ölçeğindeki maddelerin ortalamalarına ilişkin Skewness katsayısı -0,309, Kurtosis katsayısı 0,752 olarak bulunmuştur. Her 3 ölçekteki maddelerin

ortalamalarına ilişkin çizilen histogramlarında normal dağılım eğrisine uygunluk göstermediği görülmüştür.

Veriler normal dağılım göstermediğinden parametrik testin varsayımlarını yerine getirmemektedir. Dolayısıyla verilerin analizinde non-parametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis analizi kullanılmıştır. Verilerin analizinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ olarak alınmıştır.

4.9.Araştırma Verilerinin Analizleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde spearman korelasyon analizi; çok değişkenli olarak ölçeklerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. İşletmelere ve katılımcı yöneticilere ilişkin demografik özellikler için ise betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Analizler SPSS paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

4.9.1.Frekans ve Yüzde Analizleri

Çalışmanın bu kısmında yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin frekans ve yüzde tabloları verilerek her bir değişken bazında analizler yapıp sonuçları yorumlanmıştır.

Tablo 4.6.Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	139	76,4
Kadın	43	23,6
Toplam	182	100

Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.6’da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların %76,4’ü erkek, %23,6’sı kadındır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu 139 katılımcı ile erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 4.7.Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
31-45	97	53,3
18-30	51	28
46-60	34	18,7
≥ 61	0	0
Toplam	182	100

Ankete katılanların yaşa göre dağılımı Tablo 4.7’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların %53,3’ü 31-45, %28’i 18-30, %18,7’si 46-60 yaş grubundadır. 61 yaş ve üzeri katılımcı bulunmamaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu 31-45 yaş aralığındakiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.8.Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim	Frekans	Yüzde
Lisans	101	55,5
Önlisans	41	22,5
Lise	21	11,5
Lisansüstü	17	9,3
İlköğretim	2	1,1
Toplam	182	100,0

Ankete katılanların eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 4.8’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların %55,5’i lisans, %22,5’i önlisans, %11,5’i lise, %9,3’ü lisansüstü, %1,1’i ilköğretim eğitim durumundadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu lisans eğitim durumundakiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.9.Katılımcıların Sektör Deneyim Süresine Göre Dağılımı

Sektör Deneyim	Frekans	Yüzde
0-5	61	33,5
≥ 16	51	28,0
6-10	41	22,5
11-15	29	15,9
Toplam	182	100,0

Ankete katılanların sektördeki deneyim süresine göre dağılımı Tablo 4.9’da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların %33,5’i 0-5 yıl, %28’i 16 yıl üzeri,

%22,5'i 6-10 yıl, %15,9'u 11-15 yıl arası sektör deneyim süresine sahiptir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu 0-5 yıl sektör deneyim süresine sahip olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.10.Katılımcıların İşletmedeki Konumuna Göre Dağılımı

Konum	Frekans	Yüzde
İdari Personel	112	61,5
Müdür	43	23,6
Şef	24	13,2
Genel Müdür	2	1,1
Firma Sahibi	1	0,5
Toplam	182	100,0

Ankete katılanların işletmedeki konumuna göre dağılımı Tablo 4.10'da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların %61,5'i idari personel, %23,6'sı müdür, %13,2'si şef, %1,1'i genel müdür, %0,5'i firma sahibidir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu idari personel konumundakiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.11.Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı

Bölüm	Frekans	Yüzde
Satış-Pazarlama	51	28,02
Muhasebe	47	25,82
Üretim	43	23,63
Ar-Ge	27	14,84
Üst Yönetim	14	7,69
Toplam	182	100,00

Ankete katılanların çalıştığı bölüme göre dağılımı Tablo 4.11'de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların %28,02'si satış-pazarlama, %25,82'si muhasebe, %23,63'ü üretim, %14,84'ü ar-ge, %7,69'u üst yönetim bölümlerinde çalışanlardır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu satış-pazarlama bölümünde çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.12.Katılımcıların Firma Faaliyet Süresine Göre Dağılımı

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde
≥ 16	89	48,9
6-10	51	28,0
0-5	37	20,3
11-15	5	2,7

Toplam	182	100,0
---------------	------------	--------------

Ankete katılanların firma faaliyet sürelerine göre dağılımı Tablo 4.12’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların %48,9’u 16 yıl ve üzeri, %28’i 6-10 yıl, %20,3’ü 0-5 yıl, %2,7’si 11-15 yıl arası faaliyet süresine sahip firmalarda çalışanlardır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu 16 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahip firmalarda çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.13.Katılımcıların Firma Ortaklık Yapısına Göre Dağılımı

Ortaklık	Frekans	Yüzde
Aile Ortaklığı	120	65,9
Yerli Ortaklık	30	16,5
Tek Şahıs	18	9,9
Yerli ve Yabancı Ortaklık	11	6,0
Yabancı Ortaklık	3	1,6
Toplam	182	100,0

Ankete katılanların firma ortaklık yapısına göre dağılımı Tablo 4.13’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların %65,9’u aile ortaklığı, %16,5’i yerli ortaklık, %9,9’u tek şahıs, %6’sı yerli ve yabancı ortaklık, %1,6’sı yabancı ortaklık yapısına sahip firmalarda çalışmaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğu aile ortaklığı yapısına sahip firmalarda çalışanlar oluşturmaktadır.

4.9.2. Ölçekler Arasındaki Mann Whitney U Testi

Bu bölümdeki veriler Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.14.Stratejik Uyuma Yönelik Puanların “Cinsiyet Dağılımına” Göre İncelenmesi

Stratejik Uyum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Erkek	139	96,29	13385	2322	-2,209	0,027

Kadın	43	76	3268			
-------	----	----	------	--	--	--

Tablo 4.14. incelendiğinde cinsiyet dağılımına göre erkeklerin stratejik uyuma yönelik puanların sıra değerinin ortalaması 96,29, kadınların ise stratejik uyuma yönelik puanlarının sıra değerinin ortalaması 76 olduğu görülmektedir. Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; $p=0,027<0,05$ olduğundan stratejik uyuma yönelik verilen cevapların erkek ve kadın olma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkeklerin stratejik uyuma yönelik verdikleri cevaplara ilişkin puanların sıra ortalaması, kadınların stratejik uyuma yönelik verdikleri cevaplara ilişkin puanların sıra ortalamasından daha yüksektir. Bu bulgulara göre cinsiyet dağılımına göre erkeklerin stratejik uyuma yönelik verilen cevaplarda kadınlara göre daha etkili bir değişkene sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.15.Pazarlama Yeniliğine Yönelik Puanların “Cinsiyet Dağılımına” Göre İncelenmesi

Pazarlama Yeniliği	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Erkek	139	92,55	12864,5	2842,5	-0,484	0,628
Kadın	43	88,10	3788,5			

Tablo 4.15. incelendiğinde cinsiyet dağılımına göre erkeklerin pazarlama yeniliğine yönelik puanların sıra değerinin ortalaması 92,55 kadınların ise pazarlama yeniliğine yönelik puanlarının sıra değerinin ortalaması 88,10 olduğu görülmektedir. Erkeklerin pazarlama yeniliğine yönelik verdikleri cevaplara ilişkin puanların sıra ortalaması, kadınların pazarlama yeniliğine yönelik verdikleri cevaplara ilişkin puanların sıra ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; $p=0,628>0,05$ olduğundan pazarlama yeniliğine yönelik verilen cevaplar erkek ve kadın olma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.16.Yenilik Performansına Yönelik Puanların “Cinsiyet Dağılımına” Göre İncelenmesi

Yenilik Performansı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Erkek	139	91,07	12659,5	2929,5	-0,195	0,844
Kadın	43	92,87	3993,5			

Tablo 4.16. incelendiğinde cinsiyet dağılımına göre erkeklerin yenilik performansına yönelik puanların sıra değerinin ortalaması 91,07 kadınların ise yenilik performansına yönelik puanlarının sıra değerinin ortalaması 92,87 olduğu görülmektedir. Kadınların yenilik performansına yönelik verdikleri cevaplara ilişkin puanların sıra ortalaması, erkeklerin yenilik performansına yönelik verdikleri cevaplara ilişkin puanların sıra ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; $p=0,844>0,05$ olduğundan yenilik performansına yönelik verilen cevaplar erkek ve kadın olma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.9.3. Ölçekler Arası Kruskal-Wallis Analizi

Bu bölüme ilişkin veriler için Kruskal-Wallis analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.17.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	K-W	P
18-30	51	84,71	15	1,568	0,456
31-45	97	95,84			
46-60	34	89,31			
≥ 61	0	0			

Tablo 4.17’de stratejik uyuma ilişkin katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: “18-30” yaş grubunun sıra değeri ortalaması 84,71, “31-45” yaş grubunun sıra değeri ortalaması 95,84, “46-60” yaş grubunun sıra değeri ortalaması 89,31’dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre,

$p=0,456>0,05$ olduğundan stratejik uyuma ilişkin katılım düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre yaş gruplarının farklılaşmasının stratejik uyum üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.18.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
18-30	51	91,42	9	0,312	0,855
31-45	97	93,05			
46-60	34	87,19			
≥ 61	0	0			

Tablo 4.18’de pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: “18-30” yaş grubunun sıra değeri ortalaması 91,42, “31-45” yaş grubunun sıra değeri ortalaması 93,05, “46-60” yaş grubunun sıra değeri ortalaması 87,19’dur. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,855>0,05$ olduğundan pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre yaş gruplarının farklılaşmasının pazarlama yeniliği üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.19. Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
18-30	51	95,76	11	2,581	0,275
31-45	97	93,79			
46-60	34	78,54			
≥ 61	0	0			

Tablo 4.19’da yenilik performansına ilişkin katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: “18-30” yaş grubunun sıra değeri ortalaması 95,76, “31-45” yaş grubunun sıra değeri ortalaması 93,79, “46-60” yaş grubunun sıra değeri ortalaması 78,54’dür. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına

göre, $p=0,275>0,05$ olduğundan yenilik performansına ilişkin katılım düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre yaş gruplarının farklılaşmasının yenilik performansı üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.20.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	K-W	P
İlköğretim	2	45	15	3,281	0,511
Lise	21	100,85			
Önlisans	41	95,58			
Lisans	101	87,68			
Lisansüstü	17	98,23			

Tablo 4.20.'de stratejik uyuma ilişkin katılım düzeylerinin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: eğitim durumu ilköğretim olanların sıra değeri ortalaması 45,00, eğitim durumu lise olanların sıra değeri ortalaması 100,85, eğitim durumu önlisans olanların sıra değeri ortalaması 95,58, eğitim durumu lisans olanların sıra değeri ortalaması 87,68, eğitim durumu lisansüstü olanların sıra değeri ortalaması 98,23'dür. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,511>0,05$ olduğundan stratejik uyuma ilişkin katılım düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre eğitim durumunun farklılaşmasının stratejik uyum üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.21.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
İlköğretim	2	88,25	9	2,463	0,651
Lise	21	81,30			
Önlisans	41	100,64			
Lisans	101	89			
Lisansüstü	17	97,20			

Tablo 4.21’de pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeylerinin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: eğitim durumu ilköğretim olanların sıra değeri ortalaması 88,25, eğitim durumu lise olanların sıra değeri ortalaması 81,30, eğitim durumu önlisans olanların sıra değeri ortalaması 100,64, eğitim durumu lisans olanların sıra değeri ortalaması 89, eğitim durumu lisansüstü olanların sıra değeri ortalaması 97,20’dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,651>0,05$ olduğundan pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre eğitim durumunun farklılaşmasının pazarlama yeniliği üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.22.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
İlköğretim	2	71	11	3,280	0,511
Lise	21	103,66			
Önlisans	41	98,19			
Lisans	101	86			
Lisansüstü	17	95,35			

Tablo 4.22.’de yenilik performansına ilişkin katılım düzeylerinin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: eğitim durumu ilköğretim olanların sıra değeri ortalaması 71,00, eğitim durumu lise olanların sıra değeri ortalaması 103,66, eğitim durumu önlisans olanların sıra değeri ortalaması 98,19, eğitim durumu lisans olanların sıra değeri ortalaması 86, eğitim durumu lisansüstü olanların sıra değeri ortalaması 95,35’dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,511>0,05$ olduğundan yenilik performansına ilişkin katılım düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre eğitim durumunun farklılaşmasının yenilik performansı üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.23.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Birey Olarak Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	K-W	P
0-5	61	92,93	15	2,080	0,555
6-10	41	93,92			
11-15	29	99,60			
≥ 16	51	83,22			

Tablo 4.23’de stratejik uyuma ilişkin katılım düzeylerinin birey olarak sektördeki deneyim sürelerine göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: “0-5” yıl sıra değeri ortalaması 92,93, “6-10” yıl sıra değeri ortalaması 93,92, “11-15” yıl sıra değeri ortalaması 99,60, “16 yıl ve üzeri sıra değeri ortalaması 83,22’dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,555>0,05$ olduğundan stratejik uyuma ilişkin katılım düzeyleri birey olarak sektördeki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre birey olarak sektördeki deneyim süreleri farklılaşmasının stratejik uyum üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.24.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Birey Olarak Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
0-5	61	97,23	9	1,142	0,766
6-10	41	88			
11-15	29	90,51			
≥ 16	51	88,00			

Tablo 4.24’de pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeylerinin birey olarak sektördeki deneyim sürelerine göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: “0-5” yıl sıra değeri ortalaması 97,23, “6-10” yıl sıra değeri ortalaması 88, “11-15” yıl sıra değeri ortalaması 90,51, “16 yıl ve üzeri sıra değeri ortalaması 88’dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,766>0,05$ olduğundan pazarlama yeniliğine ilişkin

katılım düzeyleri birey olarak sektördeki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre birey olarak sektördeki deneyim süreleri farklılaşmasının pazarlama yeniliği üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.25.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Birey Olarak Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	x ²	P
0-5	61	101,42	11	4,355	0,225
6-10	41	86,91			
11-15	29	94,41			
≥ 16	51	81,65			

Tablo 4.25’de yenilik performansına ilişkin katılım düzeylerinin birey olarak sektördeki deneyim sürelerine göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: “0-5” yıl sıra değeri ortalaması 101,42, “6-10” yıl sıra değeri ortalaması 86,91, “11-15” yıl sıra değeri ortalaması 94,41, “16 yıl ve üzeri sıra değeri ortalaması 81,65’dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,225>0,05$ olduğundan yenilik performansına ilişkin katılım düzeyleri birey olarak sektördeki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre birey olarak sektördeki deneyim süreleri farklılaşmasının yenilik performansı üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.26.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	K-W	P
Firma Sahibi	1	168	15	9,449	0,0507
Genel Müdür	2	153,50			
Müdür	43	100,14			
Şef	24	71,77			
İdari Personel	112	90,62			

Tablo 4.26’da stratejik uyuma ilişkin katılım düzeylerinin bireylerin işletmedeki konumlarına göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: firma

sahibi olanların sıra değeri ortalaması 168,00, genel müdür olanların sıra değeri ortalaması 153,5, müdür olanların sıra değeri ortalaması 100,14, şef olanların sıra değeri ortalaması 71,77, idari personel olanların sıra değeri ortalaması 90,62'dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,0507>0,05$ olduğundan stratejik uyuma ilişkin katılım düzeyleri bireylerin işletmedeki konumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre bireylerin işletmedeki konumunun farklılaşmasının stratejik uyum üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.27.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
Firma Sahibi	1	176	9	5,768	0,217
Genel Müdür	2	136,25			
Müdür	43	95,82			
Şef	24	78,62			
İdari Personel	112	91,04			

Tablo 4.27'de pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeylerinin bireylerin işletmedeki konumlarına göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: firma sahibi olanların sıra değeri ortalaması 176,00, genel müdür olanların sıra değeri ortalaması 136,25, müdür olanların sıra değeri ortalaması 95,82, şef olanların sıra değeri ortalaması 78,62, idari personel olanların sıra değeri ortalaması 91,04'dür. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,217>0,05$ olduğundan pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeyleri bireylerin işletmedeki konumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre bireylerin işletmedeki konumunun farklılaşmasının pazarlama yeniliği üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.28.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
Firma Sahibi	1	180	11	7,851	0,097
Genel Müdür	2	95,75			
Müdür	43	91,01			
Şef	24	69,16			
İdari Personel	112	95,60			

Tablo 4.28’de yenilik performansına ilişkin katılım düzeylerinin bireylerin işletmedeki konumlarına göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: firma sahibi olanların sıra değeri ortalaması 180,00, genel müdür olanların sıra değeri ortalaması 95,75, müdür olanların sıra değeri ortalaması 91,01, şef olanların sıra değeri ortalaması 69,16, idari personel olanların sıra değeri ortalaması 95,60’dır. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,097>0,05$ olduğundan yenilik performansına ilişkin katılım düzeyleri bireylerin işletmedeki konumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre bireylerin işletmedeki konumunun farklılaşmasının yenilik performansı üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.29.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	K-W	P
Üst Yönetim	14	103,25	15	2,995	0,559
Üretim	43	92,87			
Satış-Pazarlama	51	85,02			
Muhasebe	47	87,38			
Ar-Ge	27	102,63			

Tablo 4.29’da stratejik uyuma ilişkin katılım düzeylerinin bireylerin çalıştığı bölüme göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: üst yönetimde olanların sıra değeri ortalaması 103,25, üretimde olanların sıra değeri ortalaması 92,87, satış-pazarlamada olanların sıra değeri ortalaması 85,02, muhasebede olanların sıra değeri ortalaması 87,38, ar-ge’de olanların sıra değeri ortalaması 102,63’dür. Kruskal-

Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,559>0,05$ olduğundan stratejik uyuma ilişkin katılım düzeyleri bireylerin çalıştığı bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre bireylerin çalıştığı bölümlerin farklılaşmasının stratejik uyum üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.30. Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
Üst Yönetim	14	103,75	9	1,295	0,862
Üretim	43	89,81			
Satış-Pazarlama	51	93,56			
Muhasebe	47	90,86			
Ar-Ge	27	85,06			

Tablo 4.30’da pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeylerinin bireylerin çalıştığı bölüme göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: üst yönetimde olanların sıra değeri ortalaması 103,75, üretimde olanların sıra değeri ortalaması 89,81, satış-pazarlamada olanların sıra değeri ortalaması 93,56, muhasebede olanların sıra değeri ortalaması 90,86, ar-ge’de olanların sıra değeri ortalaması 85,06’dır. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,862>0,05$ olduğundan pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeyleri bireylerin çalıştığı bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre bireylerin çalıştığı bölümlerin farklılaşmasının pazarlama yeniliği üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.31. Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Bireylerin Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
Üst Yönetim	14	100,5	11	1,176	0,882
Üretim	43	85,29			
Satış-Pazarlama	51	94,03			
Muhasebe	47	92,69			
Ar-Ge	27	89,87			

Tablo 4.31’de yenilik performansına ilişkin katılım düzeylerinin bireylerin çalıştığı bölüme göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: üst yönetimde olanların sıra değeri ortalaması 100,50, üretimde olanların sıra değeri ortalaması 85,29, satış-pazarlamada olanların sıra değeri ortalaması 94,03, muhasebede olanların sıra değeri ortalaması 92,69, ar-ge’de olanların sıra değeri ortalaması 89,87’dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,882>0,05$ olduğundan yenilik performansına ilişkin katılım düzeyleri bireylerin çalıştığı bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre bireylerin çalıştığı bölümlerin farklılaşmasının yenilik performansı üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.32.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Firma Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	K-W	P
0-5	37	86,99	15	7,623	0,054
6-10	51	105,39			
11-15	5	48,3			
≥ 16	89	87,84			

Tablo 4.32’de stratejik uyuma ilişkin katılım düzeylerinin firma faaliyet sürelerine göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: “0-5” yıl sıra değeri ortalaması 86,99, “6-10” yıl sıra değeri ortalaması 105,39, “11-15” yıl sıra değeri ortalaması 48,30, “16 yıl ve üzeri sıra değeri ortalaması 89’dur. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,054>0,05$ olduğundan stratejik uyuma ilişkin katılım düzeyleri firma faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre firma faaliyet sürelerinin farklılaşmasının stratejik uyum üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.33.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Firma Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
0-5	37	87,36	9	0,921	0,820
6-10	51	90,57			
11-15	5	77,1			
≥ 16	89	94,56			

Tablo 4.33’de pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeylerinin firma faaliyet sürelerine göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: “0-5” yıl sıra değeri ortalaması 87,36, “6-10” yıl sıra değeri ortalaması 90,57, “11-15” yıl sıra değeri ortalaması 77,10, “16 yıl ve üzeri sıra değeri ortalaması 94,56’dır. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,820>0,05$ olduğundan pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeyleri firma faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre firma faaliyet sürelerinin farklılaşmasının pazarlama yeniliği üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.34.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Firma Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
0-5	37	92,05	11	3,518	0,318
6-10	51	96,49			
11-15	5	50,5			
≥ 16	89	90,71			

Tablo 4.34’de yenilik performansına ilişkin katılım düzeylerinin firma faaliyet sürelerine göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: “0-5” yıl sıra değeri ortalaması 92,05, “6-10” yıl sıra değeri ortalaması 96,49, “11-15” yıl sıra değeri ortalaması 50,50, “16 yıl ve üzeri sıra değeri ortalaması 90,71’dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,318>0,05$ olduğundan yenilik performansına ilişkin katılım düzeyleri firma faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre

firma faaliyet sürelerinin farklılaşmasının yenilik performansı üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.35.Stratejik Uyuma İlişkin Katılım Düzeylerinin Firmaların Ortaklık Yapılarına Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	K-W	P
Tek Şahıs	18	78,05	15	3,379	0,496
Aile Ortaklığı	120	95,90			
Yerli Ortaklık	30	85,88			
Yabancı Ortaklık	3	61,16			
Yerli ve Yabancı Ortaklık	11	89			

Tablo 4.35’de stratejik uyuma ilişkin katılım düzeylerinin firmaların ortaklık yapılarına göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: tek şahıs firmalarında sıra değeri ortalaması 78,05, aile ortaklığı firmalarında sıra değeri ortalaması 95,90, yerli ortaklık firmalarında sıra değeri ortalaması 85,88, yabancı ortaklık firmalarında sıra değeri ortalaması 61,16, yerli ve yabancı ortaklık firmalarında sıra değeri ortalaması 89’dur. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,496>0,05$ olduğundan stratejik uyuma ilişkin katılım düzeyleri firmaların ortaklık yapılarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre firmaların ortaklık yapılarına göre farklılaşmasının stratejik uyum üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.36.Pazarlama Yeniliğine İlişkin Katılım Düzeylerinin Firmaların Ortaklık Yapılarına Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
Tek Şahıs	18	85,86	9	4,087	0,394
Aile Ortaklığı	120	95,95			
Yerli Ortaklık	30	87,9			
Yabancı Ortaklık	3	57,83			
Yerli ve Yabancı Ortaklık	11	71,13			

Tablo 4.36’da pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeylerinin firmaların ortaklık yapılarına göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: tek şahıs firmalarında sıra değeri ortalaması 85,86, aile ortaklığı firmalarında sıra değeri ortalaması 95,95, yerli ortaklık firmalarında sıra değeri ortalaması 87,90, yabancı ortaklık firmalarında sıra değeri ortalaması 57,83, yerli ve yabancı ortaklık firmalarında sıra değeri ortalaması 71,13’dür. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,394>0,05$ olduğundan pazarlama yeniliğine ilişkin katılım düzeyleri firmaların ortaklık yapılarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre firmaların ortaklık yapılarına göre farklılaşmasının pazarlama yeniliği üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.37.Yenilik Performansına İlişkin Katılım Düzeylerinin Firmaların Ortaklık Yapılarına Göre Dağılımının İncelenmesi

	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
Tek Şahıs	18	83,41	11	7,236	0,123
Aile Ortaklığı	120	97,41			
Yerli Ortaklık	30	71,56			
Yabancı Ortaklık	3	120,33			
Yerli ve Yabancı Ortaklık	11	86,72			

Tablo 4.37’de yenilik performansına ilişkin katılım düzeylerinin firmaların ortaklık yapılarına göre dağılımı incelendiğinde sıra değerlerinin ortalaması şu şekildedir: tek şahıs firmalarında sıra değeri ortalaması 83,41, aile ortaklığı firmalarında sıra değeri ortalaması 97,41, yerli ortaklık firmalarında sıra değeri ortalaması 71,56, yabancı ortaklık firmalarında sıra değeri ortalaması 120,33, yerli ve yabancı ortaklık firmalarında sıra değeri ortalaması 86,72’dir. Kruskal-Wallis analizi sonuçlarına göre, $p=0,123>0,05$ olduğundan yenilik performansına ilişkin katılım düzeyleri firmaların ortaklık yapılarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre firmaların ortaklık yapılarına göre farklılaşmasının yenilik performansı üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir.

4.9.4. Ölçekler Arasındaki Spearman Korelasyon Analizi

Stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkide, araştırma verilerinin normal dağılım göstermemesi nedeniyle Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.38’de gösterilmiştir.

Tablo 4.38.Stratejik Uyum, Pazarlama Yeniliği ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Stratejik Uyum	Pazarlama Yeniliği	Yenilik Performansı
Stratejik Uyum	Spearman Korelasyon Katsayısı	1	0,555**	0,563**
	P		0,000	0,000
	N	182	182	182
Pazarlama Yeniliği	Spearman Korelasyon Katsayısı	0,555**	1	0,641**
	P	0,000		0,000
	N	182	182	182
Yenilik Performansı	Spearman Korelasyon Katsayısı	0,563**	0,641**	1
	P	0,000	0,000	
	N	182	182	182

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Stratejik uyum ile pazarlama yeniliği arasında spearman korelasyon katsayısı değeri 0,555 olarak ölçülmüştür. Stratejik uyum ile pazarlama yeniliği arasında 0,01 anlamlılık düzeyi yönünden pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 1 kabul edilmiştir.

Stratejik uyum ile yenilik performansı arasında spearman korelasyon katsayısı değeri 0,563 olarak ölçülmüştür. Stratejik uyum ile yenilik performansı arasında 0,01 anlamlılık düzeyi yönünden pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 2 kabul edilmiştir.

Pazarlama yeniliği ile yenilik performansı arasında spearman korelasyon katsayısı değeri 0,641 olarak ölçülmüştür. Pazarlama yeniliği ile yenilik performansı arasında 0,01 anlamlılık düzeyi yönünden pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 3 kabul edilmiştir.

4.9.5. Ölçekler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Araştırmada bağımsız değişken sayısının birden fazla olması nedeniyle çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. İlk olarak stratejik uyumun, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. İkinci olarak pazarlama yeniliğinin, stratejik uyum ve yenilik performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak da yenilik performansının, stratejik uyum ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.39. Stratejik Uyum (Bağımlı Değişken) Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayılar	t Değerleri	Sig.
Pazarlama Yeniliği	0,244	3,445	0,001
Yenilik Performansı	0,304	3,563	0,000
Bağımlı Değişken: Stratejik Uyum F=50,295, P=0,000<0,01, R ² =0,353			

Tablo 4.39’da stratejik uyumun pazarlama yeniliği ve yenilik performansı üzerindeki etkilerini inceleyen regresyon modeli (F=50,295 / P<0,001) değerleri doğrultusunda anlamlı çıkmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenler olan pazarlama yeniliği ve yenilik performansının stratejik uyum üzerindeki etkisini açıklama yüzdesi 0,353’ dür. Beta katsayıları incelendiğinde yenilik performansının stratejik uyuma etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

t değerleri ile sig değerlerine bakıldığında pazarlama yeniliği ($t=3,445$) ile yenilik performansı ($t=3,563$) stratejik uyum üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkiye sahiptir.

Tablo 4.40. Pazarlama Yeniliği (Bağımlı Değişken) Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayılar	t Değerleri	Sig.
Stratejik Uyum	0,254	3,445	0,001
Yenilik Performansı	0,775	11,238	0,000
Bağımlı Değişken: Pazarlama Yeniliği F=133,132, P=0,000<0,01, R²=0,593			

Tablo 4.40'da pazarlama yeniliğinin stratejik uyum ve yenilik performansı üzerindeki etkilerini inceleyen regresyon modeli ($F=133,132 / P<0,001$) değerleri doğrultusunda anlamlı çıkmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenler olan stratejik uyum ve yenilik performansının pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini açıklama yüzdesi 0,593' dür. Beta katsayıları incelendiğinde yenilik performansının pazarlama yeniliğine etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

t değerleri ile sig değerlerine bakıldığında stratejik uyum ($t=3,445$) ile yenilik performansı ($t=11,238$) pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkiye sahiptir.

Tablo 4.41. Yenilik Performansı (Bağımlı Değişken) Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayılar	t Değerleri	Sig.
Stratejik Uyum	0,218	3,563	0,000
Pazarlama Yeniliği	0,534	11,238	0,000
Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı F=134,092, P=0,000<0,01, R²=0,595			

Tablo 4.41'de yenilik performansının stratejik uyum ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkilerini inceleyen regresyon modeli ($F=134,092 / P<0,001$) değerleri doğrultusunda anlamlı çıkmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenler olan stratejik uyum ve

pazarlama yeniliğinin yenilik performansı üzerindeki etkisini açıklama yüzdesi 0,595' dir. Beta katsayıları incelendiğinde pazarlama yeniliğinin yenilik performansına etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

t değerleri ile sig değerlerine bakıldığında stratejik uyum ($t=3,563$) ile pazarlama yeniliği ($t=11,238$) yenilik performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkiye sahiptir.



SONUÇ

Küreselleşen dünya ve çağımızın özelliklerinden biri olan değişim ile birlikte işletmelerin; değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmesi, devamlılıklarını sürdürmesi ve rekabette başarı elde edebilmeleri için yeniliği her alanda uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamında değişen pazar koşullarına karşı işletmelerin tüketiciye değer yaratmak adına pazarlama alanlarında sürekli yenilikler yapması, örgütlerin ürün, süreç ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemesi işletmelerin varlıklarını devam ettirmesi için temel bir unsur olarak görülmüştür. Bu kapsamda yapılan değişim ve yeniliklerin benimsenme ve uygulanmasında örgüt kültürünün önemi ve etkisi büyüktür. Bu çalışma büyük ölçekli işletmelerde stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkilerin ortaya konulabilmesi ve literatüre katkıda bulunabilmesi açısından önemlidir.

Yapılan bu çalışmada stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasında, herhangi birinde yapılan bir değişikliğin diğer iki faktör üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Araştırmada stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Spearman korelasyon analizi sonucuna göre araştırmada stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.42.Hipotezlerin Kabul-Ret Çizelgesi

Hipotezler	Kabul-Ret
H1: İşletmelerin stratejik uyum faaliyetleri ile pazarlama yeniliği faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: İşletmelerin stratejik uyum faaliyetleri ile yenilik performansı faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3: İşletmelerin pazarlama yeniliği faaliyetleri ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 4.42’de spearman korelasyon analizi sonucunda hipotezlerin kabul-ret durumları gösterilmiştir. Spearman korelasyon analizi sonucunda stratejik uyum ile pazarlama yeniliği arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,555$; $p<0,01$). Başka bir ifadeyle katılımcıların stratejik uyuma yönelik algıları arttıkça pazarlama yeniliği ile ilgili faktörlerde de artışlar sağlanmaktadır. Bu nedenle **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda stratejik uyum ile yenilik performansı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,563$; $p<0,01$). Başka bir ifadeyle katılımcıların stratejik uyuma yönelik algıları arttıkça yenilik performansı ile ilgili beklentilerinde artışlar sağlanmaktadır. Bu nedenle **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda pazarlama yeniliği ile yenilik performansı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,641$; $p<0,01$). Başka bir ifadeyle katılımcıların pazarlama yeniliğine yönelik

algıları arttıkça yenilik performansı ile ilgili beklentilerinde artışlar sağlanmaktadır. Bu nedenle **H3** hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan bu çalışmada Karaman ilinde yer alan büyük ölçekli işletmelerde, stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasında istatistiksel olarak yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle işletmelerde stratejik uyum ile ilgili yapılacak olan değişiklik veya yeniliklerin pazarlama yeniliği ve yenilik performansı üzerinde etkisi olacağına veya pazarlama yeniliği ile ilgili yapılacak olan değişiklik veya yeniliklerin stratejik uyum ve yenilik performansı üzerinde etkisi olacağına veya yenilik performansı ile ilgili yapılacak olan değişiklik veya yeniliklerin stratejik uyum ve pazarlama yeniliği üzerinde etkisi olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızla benzer sonuçlara ulaşan bazı çalışmalar bulunmuştur. Doğrul, B. Ş. (2014)'nın "Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" adlı çalışmasında işletmelerin strateji-örgüt yapısı uyumuna, strateji-çevre uyumuna ve örgüt yapısı-çevre uyumuna ayrı ayrı sahip olmalarının ve bu değişkenlerin birlikte ele alınmasıyla oluşan çok değişkenli stratejik uyuma sahip olmalarının finansal performanslarına etkileri araştırılmıştır. Araştırmada Venkatraman'ın düzenleyici olarak uyum yaklaşımı model alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin örgüt tasarımlarında stratejilerinin, örgüt yapılarının ve çevresel koşullarının eş zamanlı olarak ele alınmasının ve birbirleriyle tutarlı olmasının, yani stratejik uyuma sahip olmalarının finansal performanslarını arttırdığını ortaya koyulmuştur. Erdem, Bilal (2019)'in "Pazar Yönlülük ve Yenilik Performansının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Konya Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında, Konya Otomotiv Yan Sanayi işletmelerinde, pazar yönlülük ve yenilik performansının, işletme performansı üzerine etkisini yapısal eşitlik

modellemesiyle araştırmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre yenilik performansı, pazar yönlülük ve işletme performansının birbirleriyle arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Tekcangil, Rukiye (2009)'nin “Örgüt Kültürü’nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmasında, örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini ölçmek ve örgütsel yenilik ile pazarlama yeniliği arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerinde ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde önemli ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Çalışma bir takım kısıtlara sahiptir. Bunlar verilerin toplandığı örneklem ile ilgilidir. Araştırma Karaman ilinde yer alan, istihdam sayısı 250 ve üstü olan gıda firmalarıyla sınırlı tutularak, çalışma bu firmaların idari personelini kapsamaktadır. Araştırma sonucunda daha genel sonuçlara ulaşabilmek için farklı illerdeki büyük ölçekli işletmeler ve farklı sektörler çalışmaya dâhil edilebilir veya araştırma belirli bir coğrafi bölgeyi kapsayarak yapılabilir. Böylelikle daha sağlıklı ve geniş hacimli sonuçlara ulaşılabilir.

Bu çalışmanın sonuçları, örneklem içerisindeki firmaların büyük ölçekli firmalar olmasından dolayı özellikle küçük ölçekli firmalara yönelik genelleştirilebilir bir özellik taşımamaktadır. Ancak bu yönüyle de orta ve büyük ölçekli firmaların stratejik uyum, pazarlama yeniliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkilere yönelik bir takım ipuçları sunmasıyla ilgili literatüre katkısı ve bu konuyla ilgili olarak gelecek çalışmalara yol göstermesi açısından oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

Akdağ, M.Ş. ve Bal, Y. (2020). İşletmelerde Uygulanan Strateji ve Yapı Türleri İlişkilerine Dair Bir Kavramsal Model Önerisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:15, ss. 17-28.

Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri-SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Emek Ofset, Ankara.

Akman, G. (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerine Etkisi*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler İşletme Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi. Kocaeli.

Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. file:///C:/Users/ev/Downloads/stratejik.pdf. ET. 26.09.2020. ss.4-21.

Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:2, ss.1-19.

Aktaş, M. (2012). İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı:17, Cilt:1, ss.91-102.

Alyakut, N. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ambler, T. ve C. Styles. (1997). “Brand Development Versusu New Product Development”, *Journal of Product and Brand management*, Vol:6, Issue: 4, American Marketing Association, 2004.

Andre N., Koos K. ve Jan C. L. (2002). Innovation Through Exemptions: Building upon The Existing Creativity of Employees. *Technovation*, No:22, 2002, p. 675.

Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'toole, L. J., ve Walker, R. M. (2008). Strategic Fit And Performance: A Test Of The Miles And Snow Model, Conference On Organizational Strategy, Structure, And Process: A Reflection On The Research Perspective Of Miles And Snow.

Arogyaswamy, B. ve Byles, C.C.M. (1987). Orgazitonal Culture: İnternal and External Fits. *Journal of Management*, 13(4). 647-659.

Aslan Çetin, F., ve Korucuk, N. (2017) “Stratejik Pazarlama Yönetimi: Geleceğiniz İçin Bir Temel oluşturma” *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 62, ss. 633-640.

Aslan, Y., ve Aygün, M. (2019). İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Bistte İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir İnceleme, *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 7, Cilt. 6.

Atakan, S.C. (2017). *Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Avermaete, T, Jacques. V., Eleanor M. ve Nick C. (2003). Determinants of Innovation in Small Food Firms, *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, No.1, pp.8-17.

Aydemir, N. (1991). *İşletmelerde Strateji-Yapı İlişkisi ve Buna İlişkin Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.

Aygen, H. (1996). *Sanayi işletmelerinde Araştırma Geliştirme Departmanlarının Yeri ve Önemi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Amprik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bakoğlu, R. (2004). Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme, *Mali Çözüm Dergisi*, (67), ss. 155-168.

Bakoğlu, R. (2005). Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme. https://www.researchgate.net/publication/335920416_Strateji_ve_Stratejik_Yonetim_Kavramlarini_Yeniden_Dusunme, Erişim Tarihi: 01.01.2021.

Bakoğlu, R. ve Özcan, E. D. (2010). İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi, *Öneri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 34, ss. 57-69.

Barca, M. (2002). "Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki", *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (Edt.Remzi Altunışık, İsmail Dalay ve Recai Çoşkun), Beta yayınları, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Batmaz, N. ve Özcan, A. (2008). Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi. Http://Www.Kenancelik.Com/Documents/İiid3nihat_BATMAZ.Pdf, Erisim Tarihi: 02.10.2020.

Bay, M ve Çil, U. (2016). *Yenilik (İnovasyon) ve Yenilik Yönetimi. Düşük Teknolojili Sektörler Üzerine Bir Araştırma*. Nobel Yayınevi. İstanbul.

Bay, M., Akpınar, S. ve Yılmaz, R. (2016). Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:9, Sayı:12, ss.1109-1415.

Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*.

Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S. (2001). Fit in strategic information technology management research: An empirical comparison of perspectives, *Omega*, 29, 125-142.

Berry, D. (1990). “Marketing Mix for the ‘90s adds an S and 2Cs to 4Ps”, *Marketing News*, Vol: 24, No: 6, pp, 10.

Bingöl, M. (2006). *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’taki İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Bitner, M.J. (1990). “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and employee Responses”, *Journal of Marketing*, Vol: 54, Issue: 2, pp. 69-82.

Bloch, C. (2007), Assessing Recent Developments in Innovation Measurement: The Third Edition of The Oslo Manual, *Science and Public Policy*, Cilt: 34, Sayı: 1, (February), ss. 23-34.

Bojanic, D. (2008). Hospitality Marketing Mix and Service Marketing Principles (in Handbook of Hospitality Marketing Management, ed. Oh, Haemoon and Pizam, Abraham), Elsevier, Great Britain.

Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration, *The Academy of Management Review*, Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 25-39.

Bozbay, Z. (2017). Pazarlama Stratejileri İşletme Lisans Programı Ortak Dersi. İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Brendan J. Gr., Sheelagh M. M. ve Philip K. M. (2000). Improving The Performance of Hospitality Firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:12, No:3, p. 150.

Canpolat, M. A., ve Öge, S. H. (2019). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Tekstil sektöründe Bir Uygulama, *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, Cilt. 7, Sayı, 2, ss. 111-128.

Covin, J. G., Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7- 25.

Çalışkan, O. ve Özdemir, B. (2011). *Uluslararası Turizm İşletmeciliğinde Restoran Yönetimi* (içinde Uluslararası Turizm İşletmeciliği, Ed. İge Pınar), Nobel Akademik, Ankara.

Çavus, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.

Çizel, B. (2005). *İşletme Stratejileri İle Enformasyon Sistem Stratejilerinin Uyum (Stratejik Uyum) ve Stratejik Uyumun Antalya Yöresindeki Konaklama İşletmelerinde Araştırılması*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Antalya.

Çoşkun, S. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri- Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Düzce

Çubukcu, M. (2018). Strateji ve Yapı Uyumunu Konusuna Litaratürdeki Mevcut Çalışmalar. *Sakarya İktisat Dergisi*, Cilt:7, Sayı:3, ss.79-99.

Değirmencioğlu, Ç. (2006). *Kobilerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Estitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Demir, D. (2007). Örgüt Kültürü ve Strateji Uyum. *Öneri Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 27.

Demirel, O. (2015). *İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterlerinin Nitel Bir Araştırma ile Belirlenmesi: Bilişim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Düzce.

Deniz, M. (20119. KOBİ’lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı. 22, ss. 142-175.

Diñçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Diñçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Alfa Yayınları, İstanbul.

Doyle, P ve Bridgewater, S. (1998), *Innovation in Marketing*, The Chartered Institute of Marketing, First Published.

Doyle, P. (2002), *Marketing Management and Strategy*, Third Edition, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değer Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri*. (Çeviren: Gülfidan Barış), 2. Baskı, MediaCat Kitabevi, İstanbul.

Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Cilt.3, Sayı.17. ss. 313-327.

Durmuş, A. (2018). *Yenilik Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

Ecer, F. H ve Canitez, M. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Elçi, S. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Nova Yayıncılık. Ankara.

- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 3, ss. 211-216.
- Erdağ, O. V. ve Can, E. (2019). “Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması”, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 3, ss. 361-383.
- Erdoğan, B.Z. (2014). *Pazarlama Yönetimi*, (Edt. Bayram Zafer Erdoğan, Elif Eroğlu), Anadolu Üniversitesi Yayını, 1. Baskı. Eskişehir.
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Ersoy, B. A. ve Sengül, C. M. (2008). Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 15. http://www2.bayar.edu.tr/iibf/dergi/pdf/C15S12008/59_74.pdf, Erisim Tarihi: 24.04.2009.
- Eryiğit, N. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi: ISO 1000 Uygulaması*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Trabzon
- Eskiler, E. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Pazar Odaklılık ile Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, 3.Ed., Sage Publications, London.
- Goldsmith, N. (1991) Linking IT Planning to Business Strategy, *Long Range Planning*, 24, 67-77.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetim Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Göncü, Ü. (2004). *Konut Pazarlama Stratejileri*. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Grant, G.M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (4th ed.). Oxford: Blackwell.
- Güleş, H. K ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik İşletmeler için Rekabet Aracı*. 1. Baskı, Nobel Yayınları Ankara.
- Güleş, H. ve Bülbül, H. (2004). *İnovasyon İşletmelerinin Stratejik Rekabet Aracı*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Gülşen, İ. (2018). “Parakendecilikte Yenilik ve İşletme Performansı”. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Gümüşoğlu, L. (2009). *İnovasyon ve Liderlik*.
- Gürbüz, E. (2018). Pazarlama Karması Elemanları ve Güven. *Turkish Studies Economics, Finance and Politics*, Volume 13/30, pp. 165-178.
- Hanvanich, S. (2002), *Enhancing Marketing Innovation Through Marketing Knowledge Transfer: An Investigation of Strategic Alliance*, Dissertation, Michigan State University.
- Henderson, J. ve Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations, *IBM Systems Journal*, 32, 4-16.
- <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/mayis2007/21.pdf>, Erişim Tarihi: 02.05.2010.
- Hunger, J.D. ve Wheelen, T.L. (2012). *Strategic Managment and Busines Politiciy*, Bentley University, Pearson.
- Işık, C. ve Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı. 27, Cilt. 1, ss. 41-57.

İnce, M. ve Gürbüz, A. (2019). “KOBİ’lerde Tutundurma Faaliyetlerinin Önemi ve İşletmelere Etkisi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*.

İnternet: American Marketing Association. (2018). ama.org. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/About.aspx>, Son Erişim Tarihi: 03.08.2018.

İslamoğlu, A.H. (1993). *Pazarlama İlkeleri*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Trabzon.

İslamoğlu, A.H. (2000). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşımı*. 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kale, E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Kayseri.

Kaplan, H. (2010). *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri ile Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karahan, Kasım. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *KMU Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:9, Sayı:12, ss. 27-35.

Keskin, S. (2012). *İnovasyon Nasıl Yapılır?* Mavi Yayınları, İstanbul.

Kırım, A. (2007a). *Kârlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kırım, A. (2007b). *İş Modeli İnovasyonu*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

King, N. ve Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide For Organizations*. 2. Baskı. Thomson, London.

Korkmaz, S., Eser, Z., ve Öztürk, S.A. (2017). *Pazarlamaya Giriş*. Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara.

Kotler P. ve Keller. K.K. (2006) , Marketing Management, 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Kotler, P. (1997). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, And Control, New Jersey: Prentice-Hall.

Kozak, N., Özel, Ç. H. ve Yüncü, D.K. (2011). *Hizmet Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Köksal, A.S. (2008). *Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Programı Yüksek Lisans Tezi.

Kuczmarski, T. D. (1996). What Is Innovation? The Art of Welcoming Risk, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.13, No.5, pp.7-11.

Kumuş, F., Koyuncu, M. ve Günlü, E. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Kural, H. (2007). *Karar Verme Sürecinde Oyun Teorisi ve Sektörel Uygulamalar*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Kurt, T. (2010), *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Lederer, A. L. ve Mendelow, A. L. (1989). Coordination of Information Systems Plan with Business Plans, *Journal of Management Information Systems*, 6:2, pp. 5-19.

- Lewis, E. H. (1968). *Marketing Channels: Structure and Strategy*. New York: McGill Hill Inc.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. 1. Baskı, (Çeviren: Turan Parlak), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Luftman, J. (1998). Enablers & Inhibitors. *InformationWeek*, 700, pp. 283-285.
- Luftman, J., Lewis, P., ve Oldach, S.(1993). Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology strategies, *IBM systems journal*, 32, 198-221.
- Maksüdünov, A. (2011). Pazarlama Karmasının Hizmet Kalitesine Etkileri: Kırgızistan Gsm Sektöründe Bir Uygulama. *Kırgızistan 16. Ulusal Pazarlama Kongresi Pazarlamada Geleceğe Yolculuk: "Mobil Pazarlama"*.
- Manal, K. (2016). *Pazarlama İnovasyonunun İşletmenin Rekabet Gücünün Güçlendirilmesindeki Rolü, Setif Eyaletindeki Cep Telefonu Satıcıları Üzerine Bir Örnek Olay*. Ferhat Abbas Setif Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Cezayir.
- Meier, K.J., O'Toole, L. J., Boyne, G. A. Walker, R. M. ve Andrews, R. (2010). Alignment and results: Testing the interaction effects of strategy, structure, and environment from Miles and Snow, *Administration & Society*, Cilt, 20, Sayı: 10, ss. 1 –33.
- Miller, D. (1981). Toward A New Contingency Approach: The Search For Organizational Gestalts. *Journal Of Management Studies*, 18: 1-26.
- Miller, L. E. (2007). Teaching Technology-Structure Contingencies By Harnessing The Wind. *Journal of Management Education*, 29, ss.555-571.
- Mirze, S.K. ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Mohammed, M.T. (2020). *İnovasyonun Performans Yönetimi Üzerine Etkisi: Kuzey Irak Çimento Fabrikaları Saha Araştırması*. Karabük Üniversitesi İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi.

Moore, Veronica, Keefe, Elizabeth B. (2004). The Challenge of Co-Teaching in Inclusive Classrooms at the High School Level: What the Teachers Told Us American Secondary Education, ss. 77-88.

Mucuk, İ. (2009). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Mucuk, İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Muhammed, A.F.S. (2003). *Lider Yönetim*. Dar al-Safaa, Amman.

Naktiyok, A. ve Karabey, C.N. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:62, Sayı: 4, ss. 203-225.

OECD. (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (3), Paris.

Ogollah, K., Bolo, A. Z. ve Ogutu, M. (2011). Strategy structure environment linkage and corporate performance: A conceptual overview, *Business Administration and Management (BAM)*, Cilt:1, Sayı: 3, ss. 101-113, www.primejournal.org/bam (Erişim tarihi: 29.08.2020).

Ödemiş, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim ve Araçlarını Uygulama Anlayışları Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Öndoğan, E. N. (2015). Restoran Pazarlamasında Kullanılan Temel Pazarlama Karma Elemanları “P”. *Ege stratejik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 1.

Örnekli, Y. (2010). *Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj Çerçevesinde Çevre-Strateji-Yapı İlişkisi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektöründe Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobilerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt.1, Sayı:12, ss. 58-73.

Özcan, A. (2006). *Ag Ekonomisinde Teknoloji ve Rekabet İlişkisinin Analizi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Özdevecioğlu, M., ve Biçkes, D.M. (2011). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Dergisi*, Sayı. 39, ss. 19-45.

Öztürk, S. A. (2005). *Hizmet Pazarlaması*. Ekin Kitabevi, Ankara.

Öztürk, S.A. (1998). *Hizmet Pazarlaması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Pett, M. A., Lackey, N. R. ve Sullivan, J. J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis in Healt Care Research*, Memphis, USA: Sage Publications.

Pınar, İ. (2002). İşletmelerde Yenilik Kıyaslamaları: İstanbul Sanayi Odasına Bağlı Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Analizi, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 23-25 Mayıs 2002.

Popadiuk, S. (2004). Innovation and Knowledge Creation How Are These Concepts Related?.<http://choo.fis.utoronto.ca/visitingscholars/popadiuk.pdf>, Erisim Tarihi: 7.06.2010.

Por, G. ve Bekkum, E. V. (2004). Liberating the Innovation Value Of Communities Of Practice. http://partnership.esflive.eu/files/Liberating_innovation_ns.pdf, Erisim Tarihi: 27.06.2020.

Porter, M. (2013). *Hbr's 10 Must Reads, On strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2011, *Strateji*, Optimist Yayınları (Çev. Melis İnan), İstanbul.

Poter, M. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments, *Academy of Management Review*, Cilt: 26, Sayı: 1, ss. 57–66.

Ray, S. (2004). Environment-Strategy-Performance Linkages: A Study of Indian Firms During Economic Liberalization. *Vikalpa*, 29(2).

Richard W. W., John E. S. ve Ricky W. G. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review*, Vol:18, No:2, p.293.

Said, Y. (1998). Yönetim ve Gelecek Beklentileri. Danışmanlık ve İdari Kalkınma için Geniş Hizmet Merkezi, Kahire.

Salık, S. (2001). Modern Yönetim Yaklaşımları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:5, ss.1-19.

Samur, S.B. (2011). *The Mediating Role Of Innovative Work Behaviors Between Intrapreneurial Climate and Organizational Innovativeness: An Empirical Study*. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Sarvan, F., Durmuş, A. E., Özen, J., Özdemir, B. ve Tarcan, İ. E. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 3. Sayı: 6, ss. 73-122.

Satı, Z.E. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*. Nobel Yayınları, Ankara.

Savasçı, P. ve Kazançoğlu, Y. (2004). Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü. www.libf.Ogu.Edu.Tr/Kongre/Bildiri/12-03.Pdf, Erisim Tarihi: 27.01.2020.

Sipahi, G.A. ve Barut, Y. (2018). İşletmelerin Yenilikçilik ve Pazarlama Yeniliği Uygulamaları: Lojistik Sektörü Üzerine Bir İnceleme. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade And Logistics Congress. Aydın.

Snow, C. ve Hambrick, D. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems, *Academy of Management Review*, Cilt: 5, Sayı: 4, ss. 527-538.

Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir Mi?. (engeller/Güçlükler), *Maliye Dergisi*, Sayı: 157.

Stieglitz, N. ve Heine K. (2009). Innovations And The Role Of Complementarities In A Strategic Theory Of The Firm . 1. Baskı. Wiesbaden : Gabler Edition Wissenschaft.

Sucu, Y. (2000). *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli*. Elit Yayıncılık, Ankara.

Sucu, Y. (2000). *Yönetim: Kavramlar, Kuramlar ve Süreçler*. AİBU Basımevi, Bolu.

Sümer, I ve Eser, Z. (2006). Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 8.

Synnott, W. (1987). The information Weapon: Winning Customers and Markets with Technology, John Wiley & Sons.

Şahbaz, A., ve Tanyeli, M. (2018). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlindeki KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma, *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 3, Cilt. 22, ss. 233-268.

Şahin, A. (2009). Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2.

Şencan, H. (2005). *Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tabachnick and Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson, Boston (2013)

Taşkın, E. ve Kahraman, H. (2016). KOBİ’lerdeki İnovasyonu Arttırmada Pazar Yönlülük, Girişimci Yönlülük ve İşletmeler Arası İşbirliğinin Bütünsel Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Afro-Avrasya Özel Sayısı, ss. 535-555.

Tek, B., ve Özgül, E. (2007). *Modern Pazarlama İlkeleri*. Birleşik Matbaacılık, İzmir.

Terzi, S. (2010). *Teknolojinin Yenilik Stratejileri Üzerine Etkisinin İşletme Performansı Çerçevesinde Analizi ve Örnek Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Tidd, J. ve Bessant, J. (2014). *Strategic İnnovation Management*. Chichester: John Wiley.

Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama Yönetimi*. (Edt. Bayram Zafer Erdoğan, Elif Eroğlu), Anadolu Üniversitesi Yayını, 1. Baskı. Eskişehir.

Tunç, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Yönetimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Uğurlu, Y., Çolakoğlu. Ö. ve Öztosun. E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, Sayı. 6, Cilt. 1, ss. 93-106.

Uysal, S. (2011). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler İçin Yeni Bir Pazarlama Anlayışı: Gerilla Pazarlama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. Beta Basım, İstanbul.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Litaretür Yayınları, İstanbul.

Üner, M. (2003). Pazarlama Tanımı Üzerine, *Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 4, ss. 44-57.

Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimentionality, and Measurement, *Management Science*, 35:8, 942-962.

Ventura, K. ve Soyuer, H. (2016). İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma-Geliştirme-Pazarlama-Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 16, ss. 41-50.

Vıdır, S. (2007). Yenilik Çeşitleri. paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pdf, Erişim Tarihi: 07.04.2020.

Ward, J. ve Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information System*, John Wiley & Sons Ltd. London.

www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/.../2009-3/37-42.pdf, Erisim Tarihi: 15.04.2020.

Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Stratejik Yönetim Ortak Dersi. İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Yıldız, B. ve Sayın, B. (2019). Süreç Yönetiminin Ürün İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Rolü, *Business and Economics Research Journal Dergisi*, Sayı. 10, Cilt. 2, ss. 575-586.

Yılmaz, N. (2004). *Sanayi İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Arastırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Zviran, M. (1990). Relationships Between Organizational and Information Systems Objectives: Some Empirical Evidence, *Journal of Management Information Systems*, 7:1, 65



EKLER LİSTESİ

Ek.1: Spss Programı Çıktıları

Alpha Güvenilirlik Analizi;

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	182	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	182	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,743	,812	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
uyum1	3,5330	1,25108	182
uyum2	3,3132	1,16379	182
uyum3	3,0330	1,14139	182
uyum4	3,2967	1,23927	182
uyum5	3,9451	3,96633	182
uyum6	3,4341	1,08406	182
uyum7	3,1209	1,01192	182
uyum8	3,8187	1,18698	182
uyum9	2,8956	1,11498	182
uyum10	4,0879	1,22721	182
uyum11	3,1923	1,19453	182
uyum12	3,7363	1,00645	182
uyum13	4,0110	1,10743	182

uyum14	3,4176	1,10314	182
uyum15	2,9011	1,10803	182

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	182	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	182	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha Based on Standardized		
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
,938	,938	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
pazarlama1	3,8077	1,09310	182
pazarlama2	4,0165	1,06411	182
pazarlama3	3,8956	1,15872	182
pazarlama4	3,6099	1,07534	182
pazarlama5	3,7473	1,11339	182
pazarlama6	3,6154	1,16362	182
pazarlama7	3,8516	1,04325	182
pazarlama8	3,7747	1,14130	182
pazarlama9	3,6538	1,08529	182

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	182	100,0

Excluded ^a	0	,0
Total	182	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,867	,869	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
yenilik1	3,6648	1,08875	182
yenilik2	3,8791	1,05992	182
yenilik3	2,5989	1,20707	182
yenilik4	3,6319	1,04150	182
yenilik5	3,2033	1,15025	182
yenilik6	3,3022	1,16196	182
yenilik7	3,6648	1,13837	182
yenilik8	2,8626	1,14082	182
yenilik9	2,5440	1,22846	182
yenilik10	3,4011	1,15562	182
yenilik11	3,0275	1,22331	182

Stratejik Uyum Faktör Analizi;

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	634,081
	df	105
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
uyum1	1,000	,675
uyum2	1,000	,655
uyum3	1,000	,566
uyum4	1,000	,614
uyum5	1,000	,324
uyum6	1,000	,498
uyum7	1,000	,393
uyum8	1,000	,452
uyum9	1,000	,498
uyum10	1,000	,597
uyum11	1,000	,695
uyum12	1,000	,377
uyum13	1,000	,578
uyum14	1,000	,536
uyum15	1,000	,640

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,316	28,773	28,773	4,316	28,773
2	1,511	10,073	38,846	1,511	10,073
3	1,161	7,737	46,583	1,161	7,737
4	1,112	7,411	53,994	1,112	7,411
5	,996	6,638	60,632		
6	,933	6,221	66,853		
7	,811	5,404	72,256		
8	,792	5,280	77,537		
9	,619	4,125	81,662		
10	,549	3,657	85,319		
11	,507	3,378	88,697		
12	,484	3,227	91,924		
13	,452	3,012	94,936		

14	,428	2,855	97,791		
15	,331	2,209	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Cumulative %	Total
1	28,773	3,181
2	38,846	2,819
3	46,583	2,437
4	53,994	1,363
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
uyum10	,707			
uyum14	,682			
uyum13	,668			
uyum8	,576	,311		
uyum1	,576	,460		-,357
uyum12	,569			
uyum3	,544	,372	,361	
uyum4	,544		,491	
uyum11	,496		-,386	,493
uyum6	,488		-,476	

uyum7	,466			-,307
uyum5	,396		,384	
uyum9	,395	-,355	,309	,347
uyum2	,529	,612		
uyum15		,384		,657

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 4 components extracted.

Pattern Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
uyum11	,828			
uyum6	,626			
uyum10	,600			
uyum14	,563			
uyum12	,487			
uyum1		,793		
uyum2		,768		
uyum3		,643	,346	
uyum8	,338	,506		
uyum4			,739	
uyum9			,651	
uyum5			,532	
uyum15				,748
uyum7			,313	-,427
uyumcevre13	,394			-,415

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 17 iterations.

Structure Matrix

	Component			
	1	2	3	4
uyum11	,760			
uyum10	,698	,347	,353	-,340
uyum14	,665	,301	,417	

uyum6	,619	,379		
uyum12	,565		,313	
uyum13	,547	,339	,440	-,487
uyum1		,799		
uyum2	,302	,775		
uyum3		,673	,437	
uyum8	,471	,594		
uyum4			,769	
uyum9	,310		,651	
uyum5			,548	
uyum15				,704
uyum7			,414	-,477

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4
1	1,000	,300	,282	-,092
2	,300	1,000	,208	-,063
3	,282	,208	1,000	-,105
4	-,092	-,063	-,105	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Pazarlama Yeniliği Faktör Analizi;

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,934
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1204,371
	df	36
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
--	---------	------------

pazarlama1	1,000	,723
pazarlama2	1,000	,730
pazarlama3	1,000	,545
pazarlama4	1,000	,563
pazarlama5	1,000	,666
pazarlama6	1,000	,677
pazarlama7	1,000	,731
pazarlama8	1,000	,770
pazarlama9	1,000	,643

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained					
Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings	
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	6,048	67,202	67,202	6,048	67,202
2	,595	6,607	73,809		
3	,535	5,946	79,755		
4	,421	4,680	84,435		
5	,389	4,319	88,754		
6	,338	3,757	92,511		
7	,299	3,323	95,834		
8	,198	2,204	98,038		
9	,177	1,962	100,000		

Total Variance Explained	
Component	Extraction Sums of Squared Loadings Cumulative %
1	67,202
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
pazarlama8	,878
pazarlama7	,855
pazarlama2	,855
pazarlama1	,850
pazarlama6	,823
pazarlama5	,816
pazarlama9	,802
pazarlama4	,750
pazarlama3	,738

Extraction Method: Principal
Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

**Rotated Component
Matrix^a**

a. Only one component was
extracted. The solution
cannot be rotated.

Yenilik Performansı Faktör Analizi;

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	953,512
	df	55
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
yenilik1	1,000	,748
yenilik2	1,000	,509
yenilik3	1,000	,770
yenilik4	1,000	,482
yenilik5	1,000	,415
yenilik6	1,000	,654
yenilik7	1,000	,622
yenilik8	1,000	,486
yenilik9	1,000	,814
yenilik10	1,000	,694
yenilik11	1,000	,557

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings	
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,909	44,630	44,630	4,909	44,630
2	1,843	16,753	61,384	1,843	16,753
3	,878	7,980	69,363		
4	,745	6,777	76,140		
5	,550	5,001	81,141		
6	,503	4,575	85,716		
7	,437	3,973	89,689		
8	,316	2,869	92,558		
9	,305	2,777	95,336		
10	,280	2,548	97,884		
11	,233	2,116	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Cumulative %	Total
1	44,630	4,738
2	61,384	2,618
3		

4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
yenilik6	,793	
yenilik10	,784	
yenilik7	,760	
yenilik1	,733	-,459
yenilik2	,702	
yenilik8	,697	
yenilik4	,693	
yenilik5	,625	
yenilik11	,603	,439
yenilik9	,312	,846
yenilik3	,490	,728

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 2 components extracted.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
yenilik1	,902	
yenilik10	,855	
yenilik6	,797	

yenilik7	,796	
yenilik2	,700	
yenilik4	,650	
yenilik8	,641	
yenilik5	,481	,313
yenilik9		,935
yenilik3		,859
yenilik11	,314	,594

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser

Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Structure Matrix

	Component	
	1	2
yenilik10	,829	
yenilik1	,821	
yenilik6	,808	
yenilik7	,788	
yenilik2	,712	
yenilik4	,685	,306
yenilik8	,683	,329
yenilik5	,570	,450
yenilik9		,889
yenilik3	,304	,876
yenilik11	,482	,683

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser

Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	,284

2	,284	1,000
---	------	-------

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser

Normalization.

Ölçeklerin Normal Dağılım Testleri;

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
uyumort	182	100,0%	0	0,0%	182	100,0%
pzrort	182	100,0%	0	0,0%	182	100,0%
ynlkort	182	100,0%	0	0,0%	182	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
uyumort	Mean	3,4491	,05202
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,3464
	Mean	Upper Bound	3,5517
	5% Trimmed Mean	3,4627	
	Median	3,4667	
	Variance	,492	
	Std. Deviation	,70175	
	Minimum	1,00	
	Maximum	8,13	
	Range	7,13	
	Interquartile Range	,73	
	Skewness	,921	,180
	Kurtosis	11,286	,358
pzrort	Mean	3,7747	,06698
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,6426
	Mean	Upper Bound	3,9069
	5% Trimmed Mean	3,8482	
	Median	4,0000	
	Variance	,817	

	Std. Deviation		,90361	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		,81	
	Skewness		-1,299	,180
	Kurtosis		1,662	,358
ynlkort	Mean		3,2527	,05572
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,1428	
	Mean	Upper Bound	3,3627	
	5% Trimmed Mean		3,2613	
	Median		3,2727	
	Variance		,565	
	Std. Deviation		,75170	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		,82	
	Skewness		-,309	,180
	Kurtosis		,752	,358

Extreme Values

			Case Number	Value
uyumort	Highest	1	68	8,13
		2	78	4,67
		3	171	4,60
		4	43	4,53
		5	114	4,53
	Lowest	1	177	1,00
		2	121	1,20
		3	7	1,53
		4	6	1,60
		5	103	1,87
pzzort	Highest	1	46	5,00
		2	47	5,00
		3	50	5,00
		4	53	5,00
		5	54	5,00 ^a

ynlkort	Lowest	1	168	1,00
		2	148	1,00
		3	121	1,00
		4	41	1,00
		5	82	1,22
	Highest	1	46	5,00
		2	48	5,00
		3	68	5,00
		4	73	5,00
		5	78	5,00
	Lowest	1	168	1,00
		2	148	1,00
		3	121	1,27
		4	166	1,55
		5	7	1,55

a. Only a partial list of cases with the value 5,00 are shown in the table of upper extremes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
uyumort	,106	182	,000	,875	182	,000
pzrort	,157	182	,000	,882	182	,000
ynlkort	,088	182	,002	,975	182	,003

a. Lilliefors Significance Correction

Mann-Whitney U Test;

Mann-Whitney Test

Ranks				
	cinsiyet1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
uyumort	Erkek	139	96,29	13385,00
	Kadın	43	76,00	3268,00
	Total	182		

pzzort	Erkek	139	92,55	12864,50
	Kadın	43	88,10	3788,50
	Total	182		
ynlkort	Erkek	139	91,08	12659,50
	Kadın	43	92,87	3993,50
	Total	182		

Test Statistics^a

	uyumort	pzzort	ynlkort
Mann-Whitney U	2322,000	2842,500	2929,500
Wilcoxon W	3268,000	3788,500	12659,500
Z	-2,210	-,484	-,196
Asymp. Sig. (2-tailed)	,027	,628	,845

a. Grouping Variable: cinsiyet1

Kruskal-Wallis Testleri;

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	yas2	N	Mean Rank
uyumort	18-30	51	84,71
	31-45	97	95,84
	46-60	34	89,31
	Total	182	
pzzort	18-30	51	91,42
	31-45	97	93,05
	46-60	34	87,19
	Total	182	
ynlkort	18-30	51	95,76
	31-45	97	93,80
	46-60	34	78,54
	Total	182	

Test Statistics^{a,b}

	uyumort	pzrort	ynlkort
Kruskal-Wallis H	1,568	,313	2,581
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,457	,855	,275

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yas2

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	egitim3	N	Mean Rank
uyumort	İlköğretim	2	45,00
	Lise	21	100,86
	Önlisans	41	95,59
	Lisans	101	87,68
	Lisansüstü	17	98,24
	Total	182	
pzrort	İlköğretim	2	88,25
	Lise	21	81,31
	Önlisans	41	100,65
	Lisans	101	89,01
	Lisansüstü	17	97,21
	Total	182	
ynlkort	İlköğretim	2	71,00
	Lise	21	103,67
	Önlisans	41	98,20
	Lisans	101	86,01
	Lisansüstü	17	95,35
	Total	182	

Test Statistics^{a,b}

	uyumort	pzrort	ynlkort
Kruskal-Wallis H	3,281	2,463	3,281
df	4	4	4

Asymp. Sig.	,512	,651	,512
-------------	------	------	------

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: egitim3

Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	sektordeneyim4	N	Mean Rank
uyumort	0-5	61	92,93
	6-10	41	93,93
	11-15	29	99,60
	16-Üzeri	51	83,23
	Total	182	
pzzort	0-5	61	97,24
	6-10	41	88,00
	11-15	29	90,52
	16-Üzeri	51	88,01
	Total	182	
ynlkort	0-5	61	101,43
	6-10	41	86,91
	11-15	29	94,41
	16-Üzeri	51	81,66
	Total	182	

Test Statistics ^{a,b}			
	uyumort	pzzort	ynlkort
Kruskal-Wallis H	2,080	1,143	4,356
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,556	,767	,226

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: sektordeneyim4

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	konum5	N	Mean Rank
uyumort	Firma Sahibi	1	168,00
	Genel Müdür	2	153,50
	Müdür	43	100,14
	Şef	24	71,77
	İdari Personel	112	90,62
	Total	182	
pzzort	Firma Sahibi	1	176,00
	Genel Müdür	2	136,25
	Müdür	43	95,83
	Şef	24	78,63
	İdari Personel	112	91,04
	Total	182	
ynlkort	Firma Sahibi	1	180,00
	Genel Müdür	2	95,75
	Müdür	43	91,01
	Şef	24	69,17
	İdari Personel	112	95,61
	Total	182	

Test Statistics^{a,b}

	uyumort	pzzort	ynlkort
Kruskal-Wallis H	9,450	5,769	7,851
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,051	,217	,097

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: konum5

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	bolum6	N	Mean Rank
uyumort	Üst Yönetim	14	103,25
	Üretim	43	92,87
	Satış-Pazarlama	51	85,02
	Muhasebe	47	87,38
	Ar-Ge	27	102,63
	Total	182	
pzzort	Üst Yönetim	14	103,75
	Üretim	43	89,81
	Satış-Pazarlama	51	93,56
	Muhasebe	47	90,86
	Ar-Ge	27	85,06
	Total	182	
ynlkort	Üst Yönetim	14	100,50
	Üretim	43	85,29
	Satış-Pazarlama	51	94,03
	Muhasebe	47	92,69
	Ar-Ge	27	89,87
	Total	182	

Test Statistics^{a,b}

	uyumort	pzzort	ynlkort
Kruskal-Wallis H	2,995	1,295	1,176
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,559	,862	,882

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: bolum6

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	firmafaaliyet7	N	Mean Rank
uyumort	0-5	37	86,99
	6-10	51	105,39
	11-15	5	48,30

	16-Üzeri	89	87,84
	Total	182	
pzrort	0-5	37	87,36
	6-10	51	90,57
	11-15	5	77,10
	16-Üzeri	89	94,56
	Total	182	
ynlkort	0-5	37	92,05
	6-10	51	96,49
	11-15	5	50,50
	16-Üzeri	89	90,71
	Total	182	

Test Statistics^{a,b}

	uyumort	pzrort	ynlkort
Kruskal-Wallis H	7,623	,921	3,518
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,054	,820	,318

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: firmafaaliyet7

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	firmaortaklik8	N	Mean Rank
uyumort	Tek Şahıs	18	78,06
	Aile Ortaklığı	120	95,91
	Yerli Ortaklık	30	85,88
	Yabancı Ortaklık	3	61,17
	Yerli ve Yabancı Ortaklık	11	89,00
	Total	182	
pzrort	Tek Şahıs	18	85,86
	Aile Ortaklığı	120	95,95
	Yerli Ortaklık	30	87,90
	Yabancı Ortaklık	3	57,83

	Yerli ve Yabancı Ortaklık	11	71,14
	Total	182	
ynlkort	Tek Şahıs	18	83,42
	Aile Ortaklığı	120	97,41
	Yerli Ortaklık	30	71,57
	Yabancı Ortaklık	3	120,33
	Yerli ve Yabancı Ortaklık	11	86,73
	Total	182	

Test Statistics^{a,b}

	uyumort	pzrort	ynlkort
Kruskal-Wallis H	3,379	4,088	7,236
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,497	,394	,124

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: firmaortaklik8

Korelosyon Analizi;

Correlations

			uyumort	pazarort	ynlkort
Spearman's rho	uyumort	Correlation Coefficient	1,000	,555**	,563**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	182	182	182
	pazarort	Correlation Coefficient	,555**	1,000	,641**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	182	182	182
	ynlkort	Correlation Coefficient	,563**	,641**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	182	182	182

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Stratejik Uyum Regresyon Analizi;

Descriptive Statistics

Mean	Std. Deviation	N
------	----------------	---

uyumort	3,4491	,70175	182
pazarort	3,7747	,90361	182
ynlkort	3,2527	,75170	182

Correlations

		uyumort	pazarort	ynlkort
Pearson Correlation	uyumort	1,000	,561	,563
	pazarort	,561	1,000	,756
	ynlkort	,563	,756	1,000
Sig. (1-tailed)	uyumort	.	,000	,000
	pazarort	,000	.	,000
	ynlkort	,000	,000	.
N	uyumort	182	182	182
	pazarort	182	182	182
	ynlkort	182	182	182

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ynlkort, pazarort ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: uyumort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,600 ^a	,360	,353	,56463

a. Predictors: (Constant), ynlkort, pazarort

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,069	2	16,034	50,295	,000 ^b
	Residual	57,066	179	,319		

Total	89,135	181			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Dependent Variable: uyumort

b. Predictors: (Constant), ynlkort, pazarort

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,538	,195		7,880	,000
	pazarort	,244	,071	,315	3,445	,001
	ynlkort	,304	,085	,325	3,563	,000

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B		Zero-order	Correlations	
		Lower Bound	Upper Bound		Partial	Part
1	(Constant)	1,153	1,924			
	pazarort	,104	,384	,561	,249	,206
	ynlkort	,136	,472	,563	,257	,213

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	pazarort	,429	2,333
	ynlkort	,429	2,333

a. Dependent Variable: uyumort

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	pazarort	ynlkort
1	1	2,956	1,000	,01	,00	,00
	2	,031	9,759	,99	,15	,09
	3	,013	15,255	,01	,85	,90

a. Dependent Variable: uyumort

Pazarlama Yeniliği Regresyon Analizi;

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
pazarort	3,7747	,90361	182
uyumort	3,4491	,70175	182
ynlkort	3,2527	,75170	182

Correlations

		pazarort	uyumort	ynlkort
Pearson Correlation	pazarort	1,000	,561	,756
	uyumort	,561	1,000	,563
	ynlkort	,756	,563	1,000
Sig. (1-tailed)	pazarort	.	,000	,000
	uyumort	,000	.	,000
	ynlkort	,000	,000	.
N	pazarort	182	182	182
	uyumort	182	182	182
	ynlkort	182	182	182

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	ynlkort, uyumort ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: pazarort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 ^a	,598	,593	,57612

a. Predictors: (Constant), ynlkort, uyumort

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	88,376	2	44,188	133,132	,000 ^b
	Residual	59,412	179	,332		
	Total	147,788	181			

a. Dependent Variable: pazarort

b. Predictors: (Constant), ynlkort, uyumort

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,377	,229		1,642	,102
	uyumort	,254	,074	,198	3,445	,001
	ynlkort	,775	,069	,645	11,238	,000

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B		Zero-order	Correlations	
		Lower Bound	Upper Bound		Partial	Part
1	(Constant)	-,076	,830			
	uyumort	,109	,400	,561	,249	,163
	ynlkort	,639	,911	,756	,643	,533

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	uyumort	,683	1,465
	ynlkort	,683	1,465

a. Dependent Variable: pazarort

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	uyumort	ynlkort
1	1	2,956	1,000	,00	,00	,00
	2	,026	10,758	,69	,00	,67
	3	,018	12,806	,31	1,00	,33

a. Dependent Variable: pazarort

Yenilik Performansı Regresyon Analizi;

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ynlkort	3,2527	,75170	182
uyumort	3,4491	,70175	182
pazarort	3,7747	,90361	182

Correlations

		ynlkort	uyumort	pazarort
Pearson Correlation	ynlkort	1,000	,563	,756
	uyumort	,563	1,000	,561
	pazarort	,756	,561	1,000
Sig. (1-tailed)	ynlkort	.	,000	,000
	uyumort	,000	.	,000
	pazarort	,000	,000	.
N	ynlkort	182	182	182
	uyumort	182	182	182
	pazarort	182	182	182

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	pazarort, uyumort ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ynlkort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,774 ^a	,600	,595	,47823

a. Predictors: (Constant), pazarort, uyumort

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61,336	2	30,668	134,092	,000 ^b
	Residual	40,939	179	,229		
	Total	102,274	181			

a. Dependent Variable: ynlkort

b. Predictors: (Constant), pazarort, uyumort

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,486	,188		2,578	,011
	uyumort	,218	,061	,203	3,563	,000
	pazarort	,534	,048	,642	11,238	,000

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B		Zero-order	Correlations	
		Lower Bound	Upper Bound		Partial	Part
1	(Constant)	,114	,858			
	uyumort	,097	,339	,563	,257	,168
	pazarort	,440	,628	,756	,643	,531

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	uyumort	,686	1,459
	pazarort	,686	1,459

a. Dependent Variable: ynlkort

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	uyumort	pazarort
1	1	2,955	1,000	,00	,00	,00
	2	,027	10,392	,60	,00	,72
	3	,018	12,783	,39	,99	,28

a. Dependent Variable: ynlkort

Ek.2: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmakta olan ***“Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Uyum, Pazarlama Yeniliği ve Yenilik Performansı İlişkisi: Karaman İli Örneği”*** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri elde etmek amacıyla düzenlenmiştir, elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtabilmesinin, sizlerin içtenlikle cevaplamanıza bağlı olduğunu hatırlatır, çalışmamızın iş dünyası ve üniversite işbirliği çalışmaları arasında yer alacak güzel bir örnek olmasını diler, ayırdığınız zaman ve vereceğiniz değerli bilgiler için sonsuz teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Murat BAY

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Tezi Hazırlayan

Ramazan ÇAKI

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Lütfen **Stratejik Uyum'** a ilişkin aşağıda verilen ifadelerden size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER		Katılım Düzeyiniz				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemizde iletişim kanalları çok açıktır. Önemli operasyonel bilgiler şirket içerisinde ulaşılabilir durumdadır.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizde karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, söz hakkı en çok konunun uzmanlarına verilir.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizde değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir.	1	2	3	4	5
4	Sektörümüzde müşteri tercihleri çok sık değişmektedir.	1	2	3	4	5
5	Müşterilerimiz sürekli yeni ürünlerle ilgilenirler	1	2	3	4	5
6	Müşterilerimiz bazen fiyat konusunda çok hassasken, bazı durumlarda fiyat nispeten önemsiz hale gelir.	1	2	3	4	5
7	Yeni müşterilerin ürünlerle ilgili ihtiyaçları mevcut müşterilerimizinkinden farklıdır.	1	2	3	4	5
8	Geçmişte hizmet verdiğimiz müşterilerimizden çoğuna hizmet vermeye devam ediyoruz.	1	2	3	4	5
9	Pazarımızdaki değişimleri tahmin etmek çok zordur.	1	2	3	4	5
10	Sektörümüzde kıyasıya rekabet vardır.	1	2	3	4	5
11	Sektörümüzde yoğun promosyon savaşları görülmektedir.	1	2	3	4	5
12	Sektörümüzde rakibin sunduğu ürün veya hizmete diğer işletmeler de hemen aynısı ile karşılık verir.	1	2	3	4	5
13	Fiyat rekabeti sektörümüzün asli özelliklerindendir.	1	2	3	4	5
14	Hemen her gün yeni bir rakip hamlesinin varlığından haberdar olmaktadır.	1	2	3	4	5
15	Rakiplerimiz bize göre nispeten zayıftır.	1	2	3	4	5

2. Lütfen Pazarlama Yeniliği' ne ilişkin aşağıda verilen ifadelerden size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER		Katılım Düzeyiniz				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.	1	2	3	4	5
2	Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.	1	2	3	4	5
3	Ürün tasarımlarımızı müşteri ihtiyaçlarına ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz.	1	2	3	4	5
4	Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.	1	2	3	4	5
5	Ürün ve hizmetlerimizin müşteriye daha kolay ve kısa sürede ulaşmasını sağlayacak yeni dağıtım yöntemleri ve araçları bulmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
6	Tutundurma yöntem ve araçlarımızı (reklam, kişisel satış, promosyon, halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri yönetimi) sürekli geliştirmenin yollarını ararız.	1	2	3	4	5
7	Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
8	Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
9	İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarının da maksimum olacağı şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız.	1	2	3	4	5

3. Lütfen Yenilik Performansı' na ilişkin aşağıda verilen ifadelerden size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER		Katılım Düzeyiniz				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün veya hizmetler sunarız.	1	2	3	4	5
2	Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.	1	2	3	4	5
3	Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	1	2	3	4	5
4	Var olan ürün veya hizmetlerimiz sık sık yeniden konumlandırırız.	1	2	3	4	5
5	Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.	1	2	3	4	5
6	Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.	1	2	3	4	5
7	Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.	1	2	3	4	5
8	Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	1	2	3	4	5
9	Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	1	2	3	4	5
10	Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	1	2	3	4	5
11	Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.	1	2	3	4	5

4. Katılımcı ve Firmayla İlgili Genel Bilgiler

- 1- Cinsiyetinizi işaretleyiniz.
☐ Erkek ☐ Kadın
- 2- Yaş aralığınızı işaretleyiniz.
☐ 18 – 30 ☐ 31 - 45
☐ 46 – 60 ☐ 61 ve üzeri
- 3- Eğitim durumunuzu işaretleyiniz.
☐ İlköğretim ☐ Lise
☐ Ön Lisans ☐ Lisans
☐ Lisansüstü
- 4- Birey olarak sektördeki deneyim sürenizi işaretleyiniz.
☐ 0 – 5 Yıl Arası ☐ 6 – 10 Yıl Arası
☐ 11 – 15 Yıl Arası ☐ 16 Yıl ve Üzeri
- 5- İşletmedeki konumunuzu işaretleyiniz.
☐ Firma Sahibi ☐ Genel Müdür
☐ Müdür ☐ Şef
☐ İdari Personel
- 6- Çalıştığınız bölümü işaretleyiniz.
☐ Üst Yönetim ☐ Üretim
☐ Satış - Pazarlama ☐ Muhasebe
☐ Ar – Ge
- 7- Firmanızın faaliyet süresini işaretleyiniz.
☐ 0 – 5 Yıl Arası ☐ 6 – 10 Yıl Arası
☐ 11 – 15 Yıl Arası ☐ 16 Yıl ve Üzeri
- 8- Firmanızın ortaklık yapısını işaretleyiniz.
☐ Tek Şahıs ☐ Aile Ortaklığı
☐ Yerli Ortaklık ☐ Yabancı Ortaklık
☐ Yerli ve Yabancı Ortaklık