

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇEVİK PAZARLAMANIN FİRMA PERFORMANSINA
ETKİSİ, YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ VE PAZARLAMA
KARMASI ADAPTASYONUNUN ARACILIK ROLLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

SEVDA ZENGİN

İstanbul, 2022

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇEVİK PAZARLAMANN FİRMA PERFORMANSINA
ETKİSİ, YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ VE PAZARLAMA
KARMASI ADAPTASYONUNUN ARACILIK ROLLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

SEVDA ZENGİN

1955081004

ORCID NO: 0000-0002-7327-9124

DANIŞMAN: Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi, Yenilikçilik Yeteneği Ve Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Rollerini Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.20.10.2022

Sevda ZENGİN

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **1955081004** numaralı **Sevda ZENGİN**'in hazırladığı **“Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi, Yenilikçilik Yeteneği ve Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Rollerine Bir Araştırma”** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 20.10.2022 günü saat 14:00’de Zoom programı aracılığıyla online olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABUL**’üne **OYBİRLİĞİ**’yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Ce*** YÜ*** (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ül*** UZ*** (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Er*** AL*** (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Ce*** Ay*** TÜ*** (Üye) (Marmara Üniversitesi)		
Doç. Dr. Sı*** SÖ*** (Üye) (İstanbul Ticaret Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Sevda ZENGİN

Danışmanı : Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

Tez Türü ve Tarih : Doktora, 2022

Alanı : İşletme Yönetimi

Anahtar Kelimeler : Çeviklik, Çevik Pazarlama, Yenilikçilik Yeteneği, Pazarlama Karması Adaptasyonu, Pazar Türbülansı.

ÖZ

ÇEVİK PAZARLAMAMANIN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ, YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ VE PAZARLAMA KARMASI ADAPTASYONUNUN ARACILIK ROLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İşletmelerin karşılaşmış olduğu çeşitli çevresel faktörlerin sürekli ve hızlı değişimi karşısında; proaktif hareket edebilmeleri, sürdürülebilirliklerini güçlendirmeleri ve mevcut yeteneklerini geliştirirken yeni yetenekler kazanabilmeleri her geçen gün daha fazla önem arz etmektedir. İşletmelerin rekabette diğer firmalardan üstün yeteneklere sahip olmaları için müşterilerden gelen talepler doğrultusunda ya da teknolojik gelişmeler karşısında kendilerini sürekli geliştirmeleri ve bu durumlara çevik bir şekilde yanıt vermeleri gerekmektedir. Bu proaktif davranış ve hareket tarzı, son yıllarda işletme literatüründe sıkça karşılaşılan çevik örgüt olmayı ifade ederken, pazarlama alanında da çevik pazarlamayı ifade etmektedir. Kavramın taşıdığı önemden hareketle çalışmada çevik pazarlama ve firma performans ilişkileri ve bu ilişkide pazarlama karması adaptasyonu ile yenilikçilik yeteneğinin rolleri incelenmiştir. Bu ilişkilerde farklılığın olabileceği düşünülerek son birkaç yılda değişimin çok hızlı yaşandığı İSO'ya kayıtlı İlaç ve Kimya Sanayii işletmeleri ile hizmet sektöründen İTO üyesi Bilişim Sektörü işletmeleri araştırma alanı olarak belirlenmiştir. Ayrıca pazar türbülansının da düzenleyici değişken olarak araştırmanın konu değişkenleri ilişkilerinde bir farklılık yaratma potansiyeli çalışma kapsamında araştırılmıştır.

Araştırma bulgularında, çevik pazarlamanın firma finansal ve pazarlama performansını olumlu yönde etkilediği, bu etkide yenilikçilik yeteneğinin ve pazarlama karması adaptasyonunun aracılık rolü olduğu; fakat pazar türbülansının düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Name and Surname : Sevda ZENGİN
Supervisor : Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN
Degree Awarded and Date : PhD, 2022
Major : Business Administration
Keywords : Agile, Agile Marketing, Innovation capability, Marketing Mix Adaptation, Market Turbulence.

ABSTRACT

THE EFFECT OF AGILE MARKETING ON COMPANY PERFORMANCE, A STUDY ON INTERMEDIATION ROLES OF INNOVATIVE CAPABILITY AND MARKETING MIX ADAPTATION

In the face of the constant and rapid change of various environmental factors that businesses face, it becomes more and more important that they can act proactively, strengthen their sustainability, and gain new talents while improving their existing ones. For businesses to gain superior capabilities than other competing companies, they must constantly improve themselves in line with the demands of customers or in the face of technological developments and respond to these situations in an agile manner. This proactive behavior and course of action is described as being an agile organization, which is frequently encountered in the business literature in recent years, while it also expresses agile marketing in the field of marketing. Based on the importance of the concept, this study examined agile marketing and company performance relationships and the roles of marketing mix adaptation and innovativeness in this relationship. Considering that there may be differences in these relations, pharmaceutical and chemical industry enterprises registered with ISO, where change has been experienced very rapidly in the last few years and IT sector enterprises from the service sector that are members of ITO were identified as research areas. In addition, the potential of market turbulence as a regulatory variable to make a difference in the relationship between the subject variables of the research was investigated within the scope of the study.

In line with the research findings it was found that, the agile marketing has a positive effect on company financial and marketing performance and that, innovativeness and marketing mix adaptation have a mediating role in this effect. However, it was determined that market turbulence did not have a regulatory effect.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
SÖZLÜK	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÇEVİK PAZARLAMA

1.1. Örgütsel Çeviklik.....	3
1.1.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı ve Önemi	3
1.1.2. Örgütsel Çeviklik Özellikleri	4
1.1.3. Örgütsel Çevikliğin Rekabet Üzerindeki Etkileri	6
1.1.4. Örgütsel Çeviklik ile ilgili Araştırmalar.....	7
1.2. Çevik Pazarlama	8
1.2.1. Çevik Pazarlama Kavramı ve Önemi	8
1.2.2. Çevik Pazarlama Bileşenleri	12
1.2.2.1. Yanıt verebilirlik (Cevap Verme).....	14
1.2.2.2. Esneklik	15
1.2.2.3. Hız	16
1.2.2.4. Yetkinlik.....	16
1.2.2.5. Proaktif Piyasa Algılama.....	17
1.2.2.6. Duyarlılık	18
1.2.2.7. Sağlamlık.....	18
1.2.3. Çevik Pazarlama Prensipleri	18

1.2.4.	Çevik Pazarlama Uygulamaları-----	20
1.2.5.	İşletmede Çevik Pazarlama Yapısının Oluşturulması -----	23

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ

2.1.	Yenilikçilik Yeteneği Kavramı.....	33
2.2.	Yenilikçilik Yeteneği Sınıflandırılması.....	35
2.3.	Yenilikçilik Yeteneğinin Bileşenleri.....	35
2.3.1.	Ürün Yenilikçiliği -----	36
2.3.2.	Süreç Yenilikçiliği-----	37
2.3.3.	Pazarlama Yenilikçiliği -----	38
2.3.4.	Organizasyonel Yenilikçilik-----	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA KARMASI ADAPTASYONU

3.1.	Pazarlama Karması Kavramına İlişkin Bilgiler	44
3.2.	Pazarlama Karması Adaptasyonu Bileşenleri.....	45
3.2.1.	Mamul/Hizmet Adaptasyonu -----	47
3.2.2.	Fiyat Adaptasyonu-----	48
3.2.3.	Dağıtım Adaptasyonu -----	49
3.2.4.	Tutundurma Adaptasyonu -----	51
3.2.5.	Fiziksel Kanıtlar Adaptasyonu-----	53
3.2.6.	Süreç Yönetimi Adaptasyonu -----	54
3.2.7.	Katılımcılar Adaptasyonu -----	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FİRMA PERFORMANSI

4.1. Performans ve Firma Performansı Kavramı.....	55
4.2. Firma Performansının Boyutları	56
4.2.1. Niceliksel Performans Boyutları-----	56
4.2.1.1. Finansal Performans	56
4.2.1.2. Pazarlama Performansı.....	57
4.2.1.3. Yenilik Performansı	59
4.2.1.4. İmalat Performansı	60
4.2.2. Niteliksel Performans Boyutları -----	61
4.3. Firma Performansının Ölçümü.....	62

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇEVİK PAZARLAMAMANIN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ, YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ VE PAZARLAMA KARMASI ADAPTASYONUNUN ARACILIK ROLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Özgünlüğü.....	65
5.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	65
5.3. Araştırma Hipotezleri	78
5.4. Anakütle ve Örnek Seçimi.....	81
5.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	82
5.6. Verilerin Analizi	82
5.6.1. İlaç ve Kimya Sanayii Verilerinin Analizi -----	82
5.6.1.1. Çevik Pazarlama Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	83
5.6.1.1.1. Çevik Pazarlamanın Yanıt Verebilirlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	83
5.6.1.1.2. Çevik Pazarlamanın Yetkinlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	85

5.6.1.1.3. Çevik Pazarlamanın Hız Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	86
5.6.1.1.4. Çevik Pazarlamanın Esneklik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	86
5.6.1.2. Pazarlama Karması Adaptasyon Düzeyi	87
5.6.1.2.1. Mamul Bileşeni Adaptasyon Düzeyi.....	87
5.6.1.2.2. Tutundurma Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	88
5.6.1.2.3. Dağıtım Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	88
5.6.1.2.4. Fiyat Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	89
5.6.1.3. Yenilikçilik Yeteneği Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	89
5.6.1.3.1. Ürün Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	90
5.6.1.3.2. Süreç Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	90
5.6.1.3.3. Pazarlama Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	91
5.6.1.4. İlaç ve Kimya Sanayii İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Performans Düzeyleri.....	92
5.6.1.4.1. İlaç ve Kimya Sanayii İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Finansal Performans Düzeyleri	92
5.6.1.4.2. İlaç ve Kimya Sanayii İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Pazarlama Performans Düzeyleri	93
5.6.1.5. Pazar Türbülansına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	93
5.6.1.6. Çevik Pazarlama, Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Yenilikçilik Yeteneği Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi	94
5.6.1.6.1. Çevik Pazarlama Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	94
5.6.1.6.2. Pazarlama Karması Adaptasyonu Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	95
5.6.1.6.3. Yenilikçilik Yeteneği Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	96
5.6.1.7. Model Değişkenlerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	97
5.6.1.8. Korelasyon Analizi.....	98
5.6.1.9. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinin Analizi	101
5.6.1.10. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinin Analizi	103
5.6.1.11. Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinin Analizi	104
5.6.1.12. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisinin Analizi	106
5.6.1.13. Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinin Analizi	108
5.6.1.14. Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Performansına Etkisinin Analizi	109

5.6.1.15. Çevik Pazarlamanın, Firma Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Rolü Etkisinin Analizi	111
5.6.1.16. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi	113
5.6.1.17. Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi	115
5.6.1.18. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi	117
5.6.1.19. Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi.....	118
5.6.1.20. Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi.....	120
5.6.2. Bilişim Sektörü Verilerinin Analizi -----	121
5.6.2.1. Çevik Pazarlama Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	122
5.6.2.1.1. Çevik Pazarlamanın Yanıt Verebilirlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	123
5.6.2.1.2. Çevik Pazarlamanın Yetkinlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	124
5.6.2.1.3. Çevik Pazarlamanın Hız Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi ..	125
5.6.2.1.4. Çevik Pazarlamanın Esneklik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	126
5.6.2.2. Pazarlama Karması Adaptasyon Düzeyi	127
5.6.2.2.1. Hizmet Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	127
5.6.2.2.2. Tutundurma Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	128
5.6.2.2.3. Dağıtım Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	128
5.6.2.2.4. Fiyat Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	129
5.6.2.2.5. Katılımcılar Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	129
5.6.2.2.6. Fiziksel Kanıtlar Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	130
5.6.2.2.7. Süreç Yönetimi Bileşeni Adaptasyon Düzeyi	131
5.6.2.3. Yenilikçilik Yeteneği Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	131
5.6.2.3.1. Yenilikçilik Yeteneği Ürün Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	131

5.6.2.3.2. Yenilikçilik Yeteneği Süreç Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	132
5.6.2.3.3. Yenilikçilik Yeteneği Pazarlama Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	133
5.6.2.4. Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Performans Düzeyleri	134
5.6.2.4.1. Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Finansal Performans Düzeyi	134
5.6.2.4.2. Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Pazarlama Performans Düzeyleri	135
5.6.2.5. Pazar Türbülansına İlişkin Katılma Düzeyi	135
5.6.2.6. Çevik Pazarlama, Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Yenilikçilik Yeteneği Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi	136
5.6.2.6.1. Çevik Pazarlama Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	136
5.6.2.6.2. Pazarlama Karması Adaptasyonu Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ...	137
5.6.2.6.3. Yenilikçilik Yeteneği Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	138
5.6.2.7. Model Değişkenlerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	139
5.6.2.8. Korelasyon Analizi	140
5.6.2.9. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinin Analizi	143
5.6.2.10. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinin Analizi	145
5.6.2.11. Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinin Analizi	146
5.6.2.12. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Rolü Etkisinin Analizi	148
5.6.2.13. Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinin Analizi	150
5.6.2.14. Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Performansına Etkisinin Analizi	151
5.6.2.15. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Etkisinin Analizi	153
5.6.2.16. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi	155
5.6.2.17. Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi	157
5.6.2.18. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi	159

5.6.2.19. Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi.....	160
5.6.2.20. Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi.....	162
5.6.3. Model Değişkenlerindeki İlişkilerde Aracılık Etkilerinin İki Sektör Arasında Karşılaştırılması-----	163
5.6.4. İlaç ve Kimya Sanayii ile Bilişim Sektörü Hipotez Sonuçları -----	164
SONUÇ	168
KAYNAKÇA	171
EKLER.....	193
EK-1. Hizmet Sektörü Anket Formu -----	193
EK-2. Sanayi Sektörü Anket Formu -----	199

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Geleneksel ve Çevik İşletmeler Arasındaki Genel Farklar-----	6
Tablo 2: Çevik Pazarlama ve Geleneksel Pazarlama Arasındaki Farklar-----	20
Tablo 3: Sprint Planlamasındaki Görev Tanımları-----	27
Tablo 4: Çevik Pazarlama Proje Yönetimi Öncesi ve Sonrası -----	32
Tablo 5: Yenilikçilik Seviyeleri ve Pazarlama Stratejilerini Başlatma-----	40
Tablo 6: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Firma Performans Ölçütleri Arasında Bir Karşılaştırma -----	64
Tablo 7: İşletmelerin Hukuki Yapısı -----	82
Tablo 8: İşletmelerin Çalışan Sayısı-----	83
Tablo 9: İşletmelerin Faaliyet Süresi-----	83
Tablo 10: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Yanıt Verebilirlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi-----	84
Tablo 11: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Yetkinlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi -----	85
Tablo 12: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Hız Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi-----	86
Tablo 13: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Esneklik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi-----	87
Tablo 14: Mamul Bileşeni Adaptasyonu Düzeyi-----	88
Tablo 15: Tutundurma Bileşeni Adaptasyon Düzeyi -----	88
Tablo 16: Dağıtım Bileşeni Adaptasyon Düzeyi -----	89
Tablo 17: Fiyat Bileşeni Adaptasyon Düzeyi-----	89
Tablo 18: Ürün Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi-----	90
Tablo 19: Süreç Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi -----	91
Tablo 20: Pazarlama Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi -----	92
Tablo 21: İşletmelerin Rakiplerine Göre Finansal Performans Düzeyleri-----	93
Tablo 22: İşletmelerin Rakiplerine Göre Pazarlama Performans Düzeyleri -----	93
Tablo 23: Cevaplayıcıların Pazar Türbülansına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi -----	94
Tablo 24: Çevik Pazarlama Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi -----	95
Tablo 25: Pazarlama Karması Adaptasyonu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi-----	96
Tablo 26: Yenilikçilik Yeteneği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi-----	97

Tablo 27: Model Değişkenlerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi -----	98
Tablo 28: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu -----	99
Tablo 29: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	102
Tablo 30: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	103
Tablo 31: Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneği Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları-----	104
Tablo 32: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	105
Tablo 33: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	106
Tablo 34: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri-----	107
Tablo 35: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri-----	108
Tablo 36: Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	109
Tablo 37: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	110
Tablo 38: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	111
Tablo 39: Çevik Pazarlamanın, Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri -----	112
Tablo 40: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri -----	113
Tablo 41: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları-----	114
Tablo 42: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları -----	115
Tablo 43: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları -----	116
Tablo 44: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları -----	117

Tablo 45: Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları-----	118
Tablo 46: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları-----	119
Tablo 47: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları-----	120
Tablo 48: Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları -----	121
Tablo 49: İşletmelerin Hukuki Yapısı-----	122
Tablo 50: İşletmelerin Çalışan Sayısı -----	122
Tablo 51: İşletmelerin Faaliyet Süresi -----	122
Tablo 52: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Yanıt Verebilirlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi-----	124
Tablo 53: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Yetkinlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi -----	125
Tablo 54: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Hız Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi-----	126
Tablo 55: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Esneklik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi-----	127
Tablo 56: Hizmet Bileşeni Adaptasyon Düzeyi -----	128
Tablo 57: Tutundurma Bileşeni Adaptasyon Düzeyi -----	128
Tablo 58: Dağıtım Bileşeni Adaptasyon Düzeyi -----	129
Tablo 59: Fiyat Bileşeni Adaptasyon Düzeyi-----	129
Tablo 60: Katılımcılar Bileşeni Adaptasyon Düzeyi -----	130
Tablo 61: Fiziksel Kanıtlar Bileşeni Adaptasyon Düzeyi-----	130
Tablo 62: Süreç Yönetimi Bileşeni Adaptasyon Düzeyi -----	131
Tablo 63: Cevaplayıcıların Yenilikçilik Yeteneği Ürün Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi-----	132
Tablo 64: Cevaplayıcıların Yenilikçilik Yeteneğinin Süreç Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi -----	133
Tablo 65: Cevaplayıcıların Yenilikçilik Yeteneğinin Pazarlama Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi -----	134
Tablo 66: Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Finansal Performans Düzeyi -----	135
Tablo 67: Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Pazarlama Performans Düzeyi--	135

Tablo 68: Cevaplayıcıların Pazar Türbülansına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi -----	136
Tablo 69: Çevik Pazarlama Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi -----	137
Tablo 70: Pazarlama Karması Adaptasyonu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi-----	138
Tablo 71: Yenilikçilik Yeteneği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi -----	139
Tablo 72: Model Değişkenlerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi -----	139
Tablo 73: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi -----	141
Tablo 74: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	144
Tablo 75: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	145
Tablo 76: Çevik Pazarlama Yenilikçilik Yeteneği Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları-----	146
Tablo 77: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	147
Tablo 78: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	148
Tablo 79: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri-----	149
Tablo 80: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri-----	150
Tablo 81: Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	151
Tablo 82: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	152
Tablo 83: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları -----	153
Tablo 84: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri -----	154
Tablo 85: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonu Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri-----	155
Tablo 86: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları-----	156
Tablo 87: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları -----	157

Tablo 88: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları -----	158
Tablo 89: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları -----	159
Tablo 90: Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları-----	160
Tablo 91: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları-----	161
Tablo 92: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları-----	162
Tablo 93: Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları -----	163
Tablo 94: Aracılık Etkilerinin Sektörel Karşılaştırılması -----	164
Tablo 95: Sanayi ve Hizmet Sektörü Hipotez Sonuçları -----	166

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Rekabet Kapasitesi, Çeviklik Zorlayıcıları ve Performans Ölçülerini İçeren Kavramsal Model -----	7
Şekil 2: Çeviklik Kavramsal Modeli -----	13
Şekil 3: Sekiz Basamaklı OKR Sistemi -----	25
Şekil 4: Pazarlama Kanvas Modeli -----	29
Şekil 5: Sprint Çalışması -----	30
Şekil 6: Kanban Tablosu -----	31
Şekil 7: Örgütsel rutinlerin örgütsel yenilikçilik üzerindeki paradoksal etkileri -----	41
Şekil 8: Genişletilmiş Pazarlama Karmasının Mamul ve Hizmet Pazarlamasında Üretici ve Aracılar Arasındaki İlişkisi -----	45
Şekil 9: Pazarlama Karması Elemanları -----	46
Şekil 10: Dağıtım Kanalı Kararları -----	51
Şekil 11: Araştırmanın Kavramsal Modeli -----	66

KISALTMALAR

3P	: Fiziksel Kanıt, Süreç Yönetimi, Katılımcılar
4P	: Ürün, Fiyat, Dağıtım, Tutundurma
7P	: Ürün, Fiyat, Dağıtım, Tutundurma, Fiziksel Kanıtlar, Süreç Yönetimi, Katılımcılar
BDT	: Topluluk İnovasyon Araştırması
BT Yeteneği	: Bilgi Yönetimi Yeteneği
ÇP	: Çevik Pazarlama
ÇPPT	: Çevik Pazarlama ve Pazar Türbülansı Düzenleyeci Değişken
ISO	: İstanbul Sanayi Odası
ITO	: İstanbul Ticaret Odası
JIT	: Just in Time
KMO	: Kaiser Meyer-Olkin Testi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
OKR	: Hedef ve Kilit Sonuçlar Yöntemi
PKA	: Pazarlama Karması Adaptasyonu
PKAPT	: Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken
PMS	: Performans Ölçüm Sistemi
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
VIF	: Varyans Genişlik Faktörü
VTFM	: Vizyon, Tema, Odak Alanlar ve Ölçme Yöntemi
YY	: Yenilikçilik Yeteneği
YYPT	: Yenilikçilik Yeteneği ve Pazar Türbülansı

SÖZLÜK

Kanban: Aynı zaman diliminde ekip üyelerinin etkin bir şekilde çalıştığı bir çevik pazarlama yapısıdır.

Scrum: Kendini kendini organize eden ekip üyelerinden oluşan bir çevik pazarlama yapısıdır.

Sprint: Maksimum bir aylık zaman diliminde üzerinde çalışılan üründen maksimum değere sahip bir “Bitti” ürünün oluşturulmasıdır ve sürdürülebilir şekilde tekrarlamaktadır.

Scrumban: Scrum ve Kanban uygulamalarından elde edilen bir çevik pazarlama yapısıdır.



GİRİŞ

Dünya genelinde işletmeler, pazar dinamiklerinin hızla değişmesi, teknoloji değişiminin ve gelişiminin hızla ilerlemesi, Covid-19'un etkisi, ekonomideki dinamik yapı gibi birden çok işletme dışı faktörlerden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin karşılaşmış olduğu dış faktörler, işletme faaliyetlerini etkilemekte; mamul/hizmet satış fiyatına, artan maliyetlere, dağıtım ağındaki verimlilik ve etkinlik gibi iç faktörlerde sorunlara neden olmaktadır. Bununla beraber, tüketicilerde de marka sadakati hızla azalmaktadır. Tüketiciler internetin sunmuş olduğu avantajları kullanarak, alacak oldukları mamul/hizmeti diğer markalarla karşılaştırarak, fiyat-performans değerlemesi yapmakta ve satın alma kararlarını bu şekilde gerçekleştirmektedir. Tüm bu gelişmeler karşısında ise işletmelerin, pazarda konumlarını korumaları zorlaşmaktadır. Bu noktada sorunlarla başedebilmek ve hızlı karar alabilmek adına çevik bir şekilde hareket etmeleri, pazardaki konumlarını güçlendirdiği gibi performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir.

İşletme literatüründe örgütsel çeviklik kavramı olarak yer alan hızlı ve çevik bir şekilde davranabilme durumu, pazarlama literatüründe çevik pazarlama olarak yer almaktadır. Kavramsal anlamda çevik pazarlama, işletmenin karşılaşmış olduğu dış ve iç faktörlere karşı tüm yetkinliklerini doğru bir şekilde kullanarak hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilme yetkinliği iken, işletmedeki pazarlama bölümünde bir kampanyanın ya da bir projenin uygulanma aşamasında Scrum, Kanban ya da Scrumban metodolojilerinden herhangi birisinin çevik lider ve ekibi tarafından hiyerarşi gözetmeden uygulanması ile pazarda karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek durumların algılandığı, duyarlı, hızlı, esnek, yetkinliklere göre iş tanımlarının yapıldığı ve karşılaşılan durumlara hızla yanıt verildiği bir yapıdır.

Bu çalışmada sanayi ve hizmet sektöründe çevik pazarlama yapısı ile birlikte yenilikçilik yeteneğinin, pazarlama karması adaptasyonunun ele alınmakta olması ve işletme performansına etkilerinin incelenmesi, çalışmaya farklılık ve özgünlük katmaktadır. Ayrıca proje kapsamında test edilen modele pazar türbülansının da dahil edilmesi, özgün değere katkı sağlamaktadır. Çalışmada çevik pazarlama; cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik alt bileşenleriyle ele alınmıştır. Pazarlama karması adaptasyonu, araştırmanın yapılacağı sanayi alanı olarak belirlenen İlaç ve Kimya Sanayiinde 4P, hizmet alanı olarak belirlenen Bilişim Sektöründe ise 7P çerçevesinde incelenmiştir. Yenilikçilik yeteneği; ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve pazarlama yenilikçiliği alt bileşenleriyle ele alınmıştır. Firma performansı ise üst yönetimin algıladığı performans bağlamında hem pazarlama göstergelerinde hem de finansal göstergelerdeki değişim şeklinde değerlemeye alınmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Örgütsel Çeviklik ve Çevik Pazarlama konusu ele alınmıştır. Bu bölümde, örgütsel çeviklik kavramı ve önemi, örgütsel çeviklik özellikleri, örgütsel çevikliğin rekabet üzerindeki etkileri, örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan güncel çalışmalar hakkında bilgiler ile çevik pazarlama kavramının bileşenlerine, çevik pazarlama prensiplerine, çevik pazarlama uygulamalarına, işletmede çevik pazarlama yapısının nasıl oluşturulması gerektiği hakkındaki bilgilere ve literatürdeki çevik pazarlama kavramı ile ilgili yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde Yenilikçilik Yeteneği incelenmiştir. Bu bölümde yenilikçilik yeteneği kavramı, yenilikçilik yeteneğinin sınıflandırılması ve yenilikçilik yeteneğinin bileşenleri olan ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve organizasyonel yenilikçilik açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde Pazarlama Karması Adaptasyonu incelenmiştir. Bu bölümde pazarlama karması adaptasyonu kavramına ilişkin bilgiler ve pazarlama karması adaptasyonu bileşenleri olan mamul/hizmet adaptasyonu, fiyat adaptasyonu, dağıtım adaptasyonu, tutundurma adaptasyonu, fiziksel kanıtlar adaptasyonu, süreç yönetimi adaptasyonu ve katılımcılar adaptasyonu incelenmiştir.

Dördüncü bölümde Firma Performansı ele alınmıştır. Bu bölümde performans ve firma performansı kavramı, firma performansı boyutları ve firma performansının ölçümü hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan beşinci bölümde ise araştırmanın amacı ve özgünlüğü, araştırmanın kavramsal modeli, araştırma hipotezleri, anakütle ve örnek seçimi, veri toplama yöntemi ve aracı ile verilerin analizi ve bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÇEVİK PAZARLAMA

1.1. Örgütsel Çeviklik

Bu bölümde örgütsel çeviklik kavramı, örgütsel çeviklik kavramının önemi, örgütsel çeviklik özellikleri, örgütsel çevikliğin rekabet üzerindeki etkileri ve örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan güncel çalışmalar açıklanmıştır.

1.1.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı ve Önemi

İlk defa 1991 yılında ABD'deki Lehigh Üniversitesi Iaccoca Enstitüsü'nden bir grup akademisyen tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik, hem uygulayıcılar hem de akademisyenler arasında, geleneksel pazarların daralması ve ulusal engellerin ortadan kalkması karşısındaki küresel rekabet ortamında yer alan işletmelerin bir sonraki stratejisi olarak oluşturulmuştur (Yusuf vd. 1999, 33). Örgütsel çeviklik ile ilgili oluşturulan bu raporda aşağıdaki üç konuya vurgu yapılmıştır (Tan 1998, 376):

- “Üretimdeki değişimin itici gücü olarak hareket eden yeni bir rekabet ortamının ortaya çıkması,
- İşletmeler için rekabet avantajını hızla yüksek kaliteye çıkartabilecek, çok özel ürün taleplerine cevap verebilme yeteneğini geliştirebilme yetkinliği,
- Pazardaki itici güçlere cevap vermek için gereken çevikliği elde etmek ve gerekli yeteneği geliştirmek için esnek teknolojileri yüksek vasıflı, bilgili, motive olmuş ve güçlenmiş bir işgücüyle bütünleştirmek.”

Kavram ve rapor sonuçları hem akademisyenler hem de işletmeciler tarafından zamanla daha fazla ilgi görmeye başlamış ve araştırmacılar tarafından örgütsel çeviklikle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktası, bir işletmenin örgütsel çevikliğe sahip olmasının, rekabet pazarında diğer işletmelerin önüne geçmesi için önemli bir kriter olduğu yönündedir. Günümüze kadar örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan tanımların bazıları şunlardır:

- Sharifi ve Zhang (1999) örgütsel çevikliği, beklenen veya beklenmeyen durumlar karşısında değişikliklere uygun ve hızlı bir şekilde yanıt vererek, değişimlerden ve fırsatlardan faydalanmak olarak tanımlamışlardır.

- “Örgütsel çeviklik, işletme süreçlerindeki inovasyon ve rekabetçi eylem fırsatlarından yararlanmada hız, doğruluk ve maliyet ekonomisine en etkili şekilde ulaşabilme yeteneğidir” (Sambamurthy vd. 2003, 245).
- “Örgütsel çeviklik, rekabetçi işletmelerin yeniden mühendisliğini ifade etmektedir ve rekabet pazarındaki yeniden mühendislik, en yüksek entegrasyon derecesine ulaşmak isteyen her öncü işletmenin temel amacıdır” (Al-Hakim vd. 2017, 23).
- “İş ortamındaki ani ve öngörülemeyen değişiklikleri proaktif olarak tespit etme ve hızlı ve etkili bir şekilde yanıtlayabilme örgütsel yeteneğidir” (Hamad ve Yozgat 2017, 409).
- “Örgütsel çeviklik, ortamda beklenmedik bir şekilde gerçekleşen değişiklikleri algılayarak, hızlı ve verimli bir şekilde bu değişikliklere yanıt vermek için kullanılan iç kaynakları yeniden yapılandırarak rekabet ortamında avantaj kazanılmasına etken olan örgütsel bir yetenektir” (Žitkienė ve Deksnys 2018, 118).

İşletmenin faaliyet göstermiş olduğu pazarda ortaya çıkan değişim ve gelişmelere hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için geliştirilmiş olan sistematik bakış açısı, örgütsel çeviklik. Örgütsel çeviklik adına yapılan çevik uygulamalarda, işletmenin geçmişten beri süregelen geleneksel yönetim tarzının değişmesine odaklanılmaktadır. Farklı bir ifadeyle örgütsel çeviklik, geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmenin yenilikçi ve hızlı aksiyon alan bir yapıya geçişini ifade etmektedir. Bunun başlıca nedeni ise, işletmenin içerisinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı inovasyon, teknoloji, maliyetler ve müşteri isteklerine yanıt verebilme noktasında daha hızlı aksiyonlar alınabilmesidir.

1.1.2. Örgütsel Çeviklik Özellikleri

İş hayatının dinamik faktörleri (teknolojinin gelişmesi, rakip işletmelerin pazara sunmuş oldukları inovatif ürünler ve/veya hizmetler, müşteri beklentilerinin değişmesi) karşısında işletmedeki yönetim tarzı, önem arz etmektedir. Değişime hızlı bir şekilde uyum gösteren işletmeler, pazarda faaliyetlerini devam ettirebilirken, bunu başaramayan işletmeler, yok olmaktadır. Örneğin, bir zamanlar telefon sektöründe Nokia pazar payı lideri olarak yer alırken, 2007 yılında Steve Jobs ile akıllı telefon teknolojileri oluşturulmuş ve IOS işletim sistemi pazara sunulmuştur. 2009 yılına gelindiğinde ise, telefon sektöründe yeni bir akıllı telefon teknolojisi olarak Android işletim sistemi piyasaya sunulmuştur. Bununla birlikte Nokia, pazarda gerçekleşen telefon teknolojisi değişimine ve müşterilerinin beklentilerine yönelik pazara yeni ürünleri zamanında sunmadığı için pazar liderliğini kaybetmiştir.

Örgütsel çevikliğin işletmede bir kültür haline gelebilmesi için sadece dinamik faktörler karşısında hızlı bir şekilde reaksiyon gösterilmesi değil, aynı zamanda işletmenin karakteristik bir yapısının da oluşturulması gerekmektedir. İşletmede oluşturulacak olan örgüt kültürü özellikleri aşağıda yer alan dokuz maddede toplanmıştır (Strode vd. 2009, 3):

- İşletmenin geri bildirim ve öğrenmeye değer vermesi,
- İşletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin iş birliği halinde, güvenilir ve yetkin bir ortamda gerçekleşmesi,
- İşletmede takım çalışmasına değer verilmesi,
- İşletmedeki organizasyon yapısının esnek ve katılım odaklı olup, sosyal etkileşimi artırmaya teşvik etmesi,
- İşletmedeki proje yöneticilerinin en önemli özelliğinin işleri kolaylaştırıcı yetkinliğe sahip olması,
- İşletmenin, çalışanlarının gelişimine katkı sağlaması,
- İşletmedeki yönetim tarzının liderlik ve iş birliği kapsamında olması,
- İşletmenin yüz yüze iletişime önem vermesi,
- İşletme içerisinde informal iletişimin de bulunması.

Örgütsel çeviklik yapısının oluşturulduğu işletmelerde önemli faktörlerden birisi de, bir proje geliştirilirken ya da yenilenirken hata yapmaktan korkmadan, cesur adımlar atabilmektir. Bu da çevik bir işletmeyi, geleneksel yöntemle yönetilen işletmelerden ayırmaktadır. Çünkü geleneksel yöntemleri kullanan işletmeler, genellikle kontrol merkezli iken örgütsel çeviklik sisteminin hakim olduğu işletmeler, çalışanların bireysel cesaretlendirilmesinde daha fazla etkin rol almaktadır. Forsythe (1997), geleneksel ve çevik işletmeler arasındaki farklılıkları Tablo 1'deki gibi göstermiştir.

Tablo 1: Geleneksel ve Çevik İşletmeler Arasındaki Genel Farklar

GELENEKSEL İŞLETME	ÇEVİK İŞLETME
Ortak coğrafi yerleşim	Coğrafi ayırım
Bireysel çalışma	Takım çalışması
Sıralı bilgi akışı	Paralel bilgi akışı
Zaman tartışılabilir	Zaman kritiktir
Standart teknoloji kullanımı	Fırsatçı teknoloji kullanımı
Nispeten durağan bir ortam	Hızla değişen bir ortam
Organizasyon yapısı ile ilişkili bilgi akışı	Proje yapısı ile ilişkili bilgi akışı
Geleneksel medyanın yaygın kullanımı	Elektronik medyanın yaygın kullanımı
Sürekli, bilinen, içsel, bilgi kaynakları	Çeşitli, çoğu zaman bilinmeyen, dışsal bilgi kaynakları
İletişim yöntemi dolaylı	Çoğunlukla iletişim yöntemi doğrudan

Kaynak: Forsythe, C. (1997). "Human Factors in Agile Manufacturing: A Brief Overview with Emphasis on Communications and Information Infrastructure." Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 7 (1): s.6

Doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6564\(199724\)7:1%3C3::AID-HFM1%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1%3C3::AID-HFM1%3E3.0.CO;2-7)

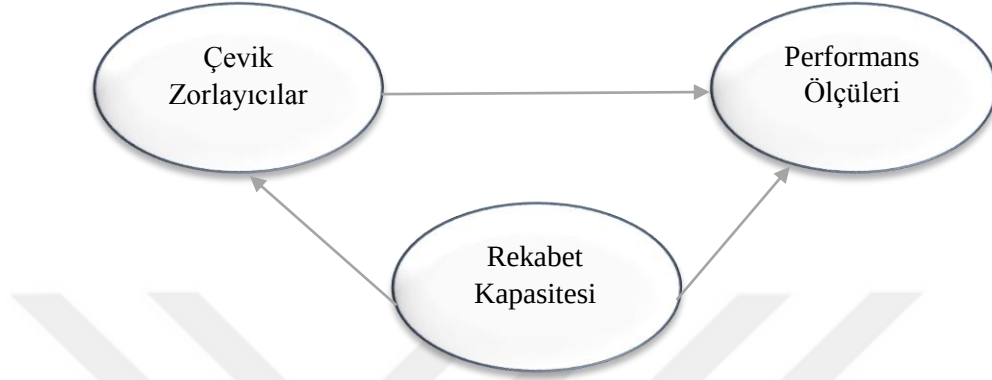
İşletmenin bulunmuş olduğu pazardaki dinamik faktörler değerlendirildiğinde, rekabet ortamında geride kalmamak, en hızlı şekilde değişimlere ve beklentilere yanıt verebilmek için geleneksel yöntemlerle çalışan işletmelerin proaktif bir şekilde öğrenme ve farklı yetenekleri geliştirebilme yetkinliğine sahip olması gerekmektedir.

1.1.3. Örgütsel Çevikliğin Rekabet Üzerindeki Etkileri

Değişen iş hayatı kuralları doğrultusunda işletmeler, sürdürülebilir bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmek için değişime zorunlu kalmaktadır. Rekabet pazarında karşılaşmış olan durumlar karşısında avantaj sağlayabilmek için işletme, tüm yeniliklere ve müşteri tercihlerindeki değişikliklere karşı esnek bir yapıda olmalı ve bu esnek yapıyla birlikte gerekli durumlarda yenilikçi iş birliklerine açık olmalıdır. Bununla birlikte işletmenin,

rekabette avantaj sağlamak için takım çalışması, inovatif teknoloji, departmanlar arası iletişim, dijital medyanın yaygın kullanımı ve benzeri unsurlara da sahip olması gerekmektedir.

Çeviklik ile ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar arasında işletmenin rekabet kapasitesini ve performansını olumlu yönde etkilediğini kanıtlayan çeviklik yapısı ile ilgili geliştirilmiş kavramsal model Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Rekabet Kapasitesi, Çeviklik Zorlayıcıları ve Performans Ölçülerini İçeren Kavramsal Model

Kaynak: Ustasüleyman, T. (2008). “Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi.” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 (2): 164.

Kavramsal modelde yer alan çevik zorlayıcılar, performansı etkileyen unsur olarak yer almaktadır. Performans ölçüleri, işletmenin satışlarından elde etmiş olduğu net karı, rakiplerinin yer aldığı pazardaki pazar payı ve rakip firmalar arasındaki performans seviyesinin ölçülmesi ve stok devir hızı gibi faktörlere etki etmektedir. Modeldeki son bileşen olarak rekabet kapasitesi ise, işletmenin rakiplerine karşı uygulayacağı stratejilerde hataları etkisiz hale getirme işlevine sahiptir.

1.1.4. Örgütsel Çeviklik ile ilgili Araştırmalar

Örgütsel çeviklik yapısının işletmelerdeki etkisini analiz etmek üzere yapılan çalışmalardan birisinde Zhen, Cao, Qui ve Xie (2021); örgütsel atalet ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çin’de yapılan bu çalışmada 326 katılımcıdan anket yöntemi kullanılarak nicel veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda, araştırmacılar, dinamik koşullarda değişimlerin sık sık yapılması ve işletmelerin pasif durumdan aktif duruma geçmesi için daha çevik olmaları gerektiği bulgusunu elde etmişlerdir. Cai, Liu, Huang ve Liang’ın (2019), ürün inovasyonu bağlamında örgütsel çeviklik oluşturmaya yönelik yapmış oldukları çalışmada, Çin’de faaliyet gösteren 194 işletmenin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yaparak,

topladıkları veriler doğrultusunda bilgi yönetimi yeteneğinin (BT yeteneği) ürün inovasyonu ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Wendler (2014), yapmış olduğu çalışmada Örgütsel Çeviklik Olgunluk Modeli oluşturarak, işletmeler için bir örgütsel çeviklik yapısı geliştirmiştir. Bu çerçevede çeviklik, işletme ile pazar arasındaki tüm ilişkileri düzenleyen pazarlamanın da ilgi alanına girmiş olup “çevik pazarlama” kavramını inceleyen, bu alanda kavramsal gelişmeye katkı sağlayan yayınlar literatürde yerini almaya başlamıştır.

1.2. Çevik Pazarlama

Bu bölümde çevik pazarlama kavramına ve önemine, çevik pazarlama kavramının bileşenlerine, çevik pazarlama prensiplerine, çevik pazarlama uygulamalarına, işletmede çevik pazarlama yapısının nasıl oluşturulması gerektiği hakkındaki bilgilere ve literatürdeki çevik pazarlama kavramı ile ilgili yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

1.2.1. Çevik Pazarlama Kavramı ve Önemi

İşletmelerin pazarlama bölümlerinde yaygın olarak görülen problemlerden birisi, zamanlaması doğru yapılamayan çıktıların yer almasıdır. Praire Sky, pazarlama bölümü ile ilgili yaygın olarak görülen problemler üzerine yapmış olduğu araştırmada ise en sık görülen nedenlerden bazılarını şu şekilde sıralamıştır (Stocking 2012, 2):

- Pazarlama bölümünün, müşterilerle yeterince iletişim kurmamasından dolayı çalışanların müşteri öngörüsünü oluşturamaması,
- Pazarlama bölümünün, yanlış konular üzerinde çalışması ve yoğun bir hiyerarşik sistemin mevcut olması,
- Pazarlama bölümünün, bitiş anında birçok şeyi aynı anda yapmaya çalışması, ancak bunların hiçbirisini zamanında yapamaması.

Pazarlama bölümünde yapılan yanlış aktiviteler ve zamanlaması doğru yapılmayan çıktılar, işletmenin marka değerini, pazardaki konumunu ve kazancını etkilemektedir. Pazarlama faaliyetlerinde yapılmış olan bu hataların minimum zararla giderilmesi için işletmede yer alan pazarlama bölümü çalışanlarının atik yani, çevik bir şekilde reaksiyon göstererek, süreci başarılı bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Farklı bir ifadeyle, geleneksel yöntemlere tepki göstererek, işletmede yer alan pazarlama bölümü çalışanlarının çevik metotlar geliştirmesi gerekmektedir (Cohen vd. 2004, 3). John Cass ve Jim Ewel, 35 Pazarlama

Yöneticisini Haziran 2012 yılında San Francisco’da bir araya getirerek “Sprint Zero” toplantısını organize etmiş ve Çevik Pazarlama Manifestosunu yayımlamıştır (Ewel 2020, 14-15).

Çevik yazılım geliştirmeden ilham alarak ortaya çıkmış olan çevik pazarlama yapısı, aşağıdaki değer kriterleri doğrultusunda oluşturulmaktadır (Suganya 2021, 126):

- Bir plan doğrultusunda ilerleyerek değişime yanıt verme,
- Bing-Bang kampanyalar üzerinde hızlı yinelemeler yapma,
- Görüşler ve sözleşmeler için kanıt niteliği taşıyan testleri uygulama ve verileri oluşturma,
- Geliştirilen fikri parçalara ayırarak, aşamalandırma ve bu aşamalarda farklı deneyler uygulama,
- Bireyler arasında yapılan etkileşimleri tek bir boyutta gerçekleştirme,
- Hiyerarşi üzerinde iş birliği yapma.

Çevik pazarlama yapısına özgü değer kriterlerinin oluşturulması ile birlikte işletmede oluşturulması gereken süreçler ve yapılar bulunmaktadır. Pazarlama fonksiyonunun değişmesi ve iyileşmesi için hız, öngörücü yaklaşım, şeffaflık ve adaptasyon, işletme içerisinde geliştirilmesi gereken konulardandır (Ene 2020, 96). İşletmedeki pazarlama bölümünde yapılan bu değişiklikler doğrultusunda oluşacak olan çevik pazarlama yapısı ile ilgili tanımlayıcı ifadeleri Rosing ve arkadaşları (2015, 556) şu şekilde özetlemiştir:

- Süreçler ve kullanılan araçlar üzerinde birey ve etkileşim ilişkisinin kurulması,
- Kapsamlı bir dokümantasyon üzerinden çalışma sisteminin oluşturulması,
- Müşterilerle yapılan iş birliklerinde sözleşme üzerinden görüşülerek ve hemfikir kalınarak ilerlenmesi,
- Bir planı takip etme konusunda değişime hızlı bir şekilde yanıt verme yetkinliğinin kazanılması,
- Tüm süreçlerin çevik bir yapıda ilerletilmesi,
- Süreçlerin en uygun maliyetlerle ilerletilmesi.

Günümeze kadar çevik pazarlama yapısı ile ilgili yapılan tanımların bazıları ise şunlardır:

- “Çevik pazarlama, rekabet ortamında ortaya çıkan hızlı değişimlerin karşısında işletmenin rakiplerini geride bırakabilmek için kaynakları hızlı ve faydalı bir şekilde yeniden ayırabilme yeteneğidir” (Petersen 2011, 42).
- “Çevik pazarlama, hizmetleri öngörülemeyen, sürekli değişen bir rekabet ortamında işletmenin müreffeh olmasına ve büyümesine neden olur ve müşterinin talep ettiği ürün ve hizmetleri pazara hızlı bir şekilde yanıtlamak için pazarlama hizmetleri yeteneklerine sahiptir.” (Yan 2011, 1).
- “Çevik pazarlama, müşteri taleplerine veya belirsiz ve değişen bir pazara yönelik bir dizi kavram ve esnek bir yaklaşımdır” (Stocking 2012, 4).
- “Çevik pazarlama dinamik bir yapı oluşturulmasına yardımcı ve hatta zorlayıcı bir kavramdır” (Penpece ve Çelik 2013, 3).
- Çevik pazarlama, “çevik yazılım geliştirme ilkelerini ödünç alan ve ekiplerin daha tutarlı bir şekilde bütçeyi aşmamalarını sağlayan bir proje yönetim çerçevesidir ve bunu bir pazarlama bağlamında uygulamaktadır” (Sailer 2019, 3).
- “Çevik pazarlamanın temeli, yaratıcı çevikliktir. Yani müşteri yolculuğunun her adımı için doğru içeriği hızlı bir şekilde oluşturma yeteneğidir” (Lewnes 2020, 66).
- Gomes vd. (2020) tarafından çevik pazarlama, “çevik mantık (uyumsuz ve açık zihinsel duruş) tarafından tetiklenen ve çevik eylemlere neden olmak için çevik öğrenme (verileri arama ve yorumlama becerisi) tarafından kolaylaştırılan bir süreç (sürekli değişen koşullara esneklik ile hızlı bir şekilde taahhüt etme, koordine etme ve yanıt verme)” olarak kavramsallaştırılmaktadır.
- Homburg vd. (2020) tarafından çevik pazarlama, “basitleştirilmiş yapılar ve süreçler, hızlı karar verme ve deneme yanılma öğrenimi yoluyla pazarlama organizasyonu ve yöneticileri tarafından büyüme faaliyetlerini yürütmek için bir firmanın stratejik aracı” olarak tanımlanmaktadır.
- “Çevik pazarlama, bir işletmenin piyasayı anlamlandırma ile pazara uyum sağlama kararlarını yürütme arasında ne ölçüde hızla yineleme yaptığını ifade etmektedir” (Kalaigian vd. 2020, 2).
- “Çevik pazarlama, pazarlama ekiplerinin kolektif çabalarına odaklanacakları yüksek değerli projeleri toplu olarak tanımladıkları taktiksel bir pazarlama yaklaşımıdır” (Suganya 2021, 126).

- “Çevik pazarlama, işletmenin rekabetçi ve dinamik pazarlarda faaliyetlerini devam ettirebilmesi, müşteri beklentilerini karşılamada başarılı olması ve pazardaki istikrarını koruması için işletmelerin uygulaması gereken bir metottur” (Supreethi ve Suresh 2021, 6).
- “Çevik pazarlama, ekip ortamına birkaç çevik seremoniyi dahil ederek, büyük bir değişimin olmasını beklemek değildir. Güçlü bir vizyon, çevik ilkelerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması ile gereken davranış değişikliği ve değişen bağlamlara yanıt olarak konuşlandırmayı uyarlamak için bir öğrenme zihniyeti gerektirmektedir” (Perkin 2022, 5).
- “Çevik pazarlama, müşterilere olağanüstü deneyimlerin daha iyi sunulmasıdır” (<https://chiefmartec.com> : 3.02.2022).
- Scott Brinker’e göre Çevik Pazarlama, bir işletmenin pazarın talep ettiği hızda yürütme beklentisine sahip olmasının tek yoludur (<https://www.marketingprofs.com>: 3.02.2022).

Çevik pazarlamanın önemi, hızlı ve ani gelişmeler ya da krizler gibi beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu beklenmedik durumlar, pazarda gerçekleşen arz-talep dengesi değişikliğine bağlı olarak işletme satışlarının ve kar marjlarının azalmasına neden olan gelişmelerdir. Bundan dolayı, söz konusu olayların yaşandığı dönemler, işletmenin yalnızca pazar payını artırmaya çalışması ya da üründen elde edeceği satış gelirinin daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalayacağı bir dönem değil, işletme içerisinde maliyet oluşturan giderlerini de takip etmesi ve işletmenin ürün ya da hizmetini yeni pazarlara sunmasını gerektiren bir dönemdir. Bunun için de işletmenin uygulamış olduğu pazarlama yöntemleri değiştirilerek, denemeler ve yinelemeler içeren bir strateji ile verilere dayalı bir yapıya geçilmesi gerekmektedir. Bunlara ek olarak, işletmede takım ruhu oluşturularak, işletme içerisindeki bakış açısının değiştirilmesi ve çevik manifestoya bağlılık oluşturulması da gerekmektedir. İşletme tüm bu değişimler karşılığında iş yapma şeklinin gelişmesine, kar oranlarının hızlı bir şekilde artış göstermesine ve rekabet pazarındaki diğer işletmeler arasındaki konumunu değiştirmesine fayda sağlamaktadır. Bu duruma etken olan faktör, çevik pazarlama yöntemlerinin diğer pazarlama yöntemleri gibi olmamasıdır. Çevik pazarlamada en önemli iki özellik, müşteri temelli bir anlayışın benimsenmesi ve salt başarıya odaklanılmamasıdır (<https://www.ideasoft.com.tr>: 12.02.2022). İşletmede çevik pazarlamanın uygulanması ile sürekli olarak alınan hızlı aksiyonlar ve yinelemeler sonucunda işletmenin satışlarında ve karlarında artış elde edilirken, aynı zamanda hızlı tekrarlardan kaynaklı dönüşüm oranlarındaki iyileşmeler de süreklilik arz etmektedir.

Çevik pazarlama kavramı ile ilgili araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan bazı kavramsal modeller şu şekilde özetlenebilir:

Supreethi ve Suresh (2021), çevik pazarlamaya etki eden stratejik faktörleri incelemiştir. Supreethi ve Suresh (2021) bu faktörleri; pazar planlaması, esneklik, sağlamlık, cevap verebilme, etkinlik yanlısı olma, yeterlilik, eğitim ve gelişim, entegrasyon, uluslararası pazar performansı, örgütsel çeviklik olarak tanımlamıştır.

Moi ve Cabiddu (2021), kongre turizmindeki pazarlama kapasitesini çevik pazarlama kapasitesi doğrultusunda geliştirmek için dört aşamalı bir strateji önermektedir. Bu stratejiler sırasıyla; (i) müşteri odaklı yanıt verme, (ii) yüksek esneklik, (iii) insan iş birliği, (iv) hızlı ve sürekli iyileştirme olarak tanımlanmıştır.

Kalaignanam ve arkadaşları (2020), çevik pazarlama kavramını oluşturmak ve araştırmak amacıyla dört faktör incelemişler ve bu faktörleri; liderlik faktörleri, takım faktörleri, çalışan faktörleri, örgütsel faktörler olarak tanımlamışlardır.

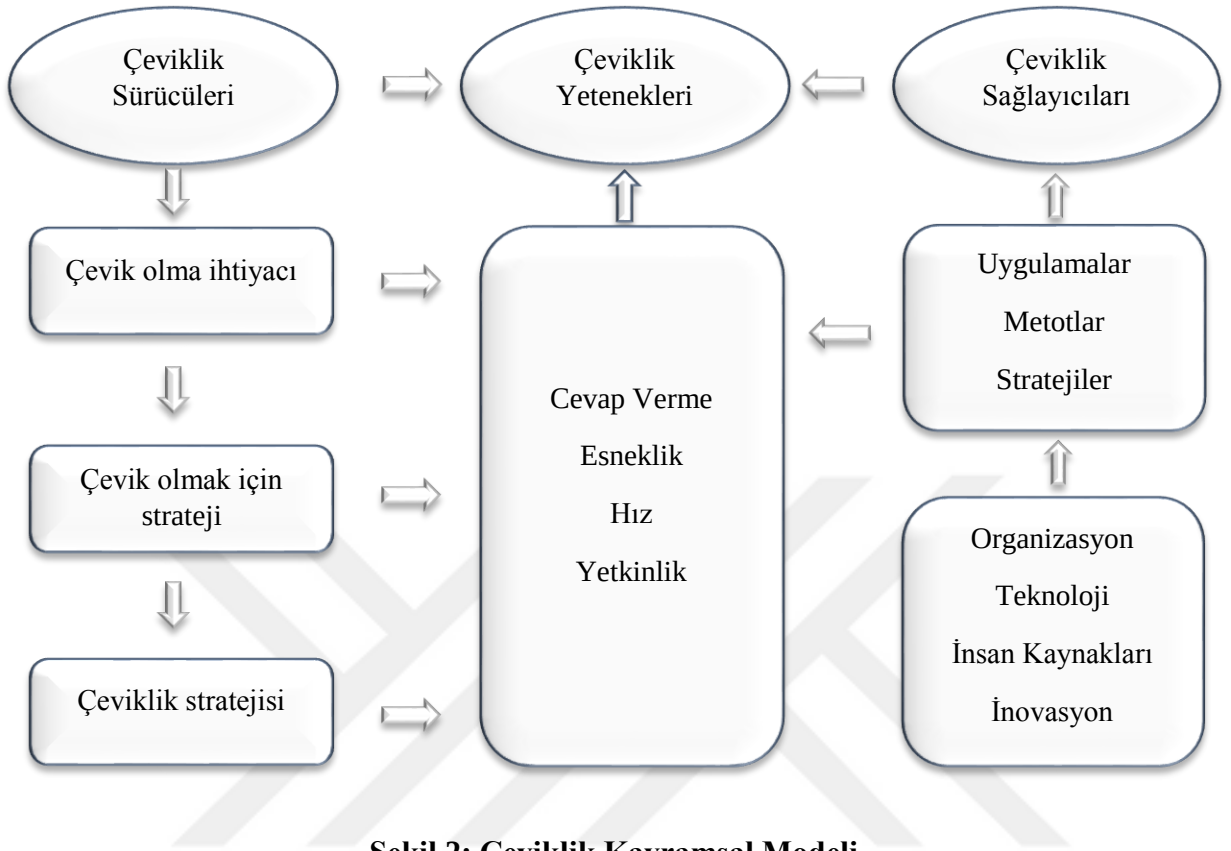
Hajli ve arkadaşları (2020), pazarda ilk defa yer alacak olan bir ürünün başarısında çevik pazarlamanın etkileri ile ilgili bilgi vermektedir. Çalışma ile büyük veri analitiğinin, büyük veri toplama araçlarının, çevresel türbülansın, çevik pazarlamanın ve organizasyonel değişikliklerin yeni ürün başarısında etkileri ile ilgili önemli kanıtlarla teorik katkı sağlanmıştır.

Ravishankar ve Rekha (2019) çalışmalarında, işletmede çevik pazarlama etkilerinin artırılmasına yönelik organizasyonel özelliklerin ve insan kaynakları yeterliliklerinin rollerini çevik pazarlamanın artırılmasına katkıda bulunan organizasyonel özelliklerin ve insan kaynakları yeterliliklerinin rolünü ele almışlardır. Çalışmanın araştırması için köklü bir üretim işletmesinin 120 çalışanı ile yapılandırılmış anket kullanmışlar ve çalışmanın sonucunda ise organizasyonel özelliklerin pazarlama bölümündeki verimliliğe büyük ölçüde katkı sağladığını kanıtlamışlar; fakat insan gücü yeteneklerinin rollerinin örgütsel büyümeye katkı sağlaması için süreç içerisinde daha aktif rol alması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

1.2.2. Çevik Pazarlama Bileşenleri

Çevik pazarlama yapısını bir kültür olarak benimsemiş olan işletmelerde tüm süreçler, eş zamanlı planlanarak faaliyet göstermektedir. Yöntemin bu şekilde uygulanmasının sebebi ise, işletme bakış açısında değişiklikler oluşmasını sağlamaktır. Bu değişimin sonucunda da pazar yaratan inovasyona hakim olarak büyük finansal getiriler sağlanmaktadır (Denning 2020,

165). Sharifi ve Zhang (1999) tarafından bu yapı, Şekil 2'deki kavramsal modelde gösterilmiştir.



Şekil 2: Çeviklik Kavramsal Modeli

Kaynak: Sharifi, H., Zhang, Z. (1999). "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction." International Journal of Production Economics 62 (1-2): 11.

Doi: [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)

Kavramsal modelde de görüldüğü üzere, çevik olma ihtiyacı, çevik olmak için strateji, çeviklik stratejisi, uygulamalar, metotlar ve stratejiler dört başlıkta toplanmaktadır. Bunlar cevap verme, esneklik, hız ve yetkinliktir. Tüm bu boyutlar, çeviklik yeteneklerini oluşturmaktadır. Khan (2020), cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik olan çeviklik yeteneklerinin, işletmenin pazar tekliflerini iyileştirmek için çevik pazarlama sürecinde kritik rol aldığını öne sürmektedir.

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmaların bazılarında görüş farklılıkları olsa da Sharifi ve Zhang (1999), Zhang ve Sharifi (2000), Lin, Chiu ve Chu (2006), Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007), Nejatian ve Hossein Zarei (2013), Zhou, Mavondo ve Saunders (2019) çeviklik bileşenlerini; yanıt verme, yetkinlik, hız ve esneklik olarak dört bileşenle belirtmektedir. Diğer araştırmacılar ise bu dört boyuta ek olarak proaktif piyasa algılama,

duyarlılık ve sağlamlık bileşenlerinin de çevik pazarlama yapısı için önemli olduğunu vurgulamaktadır.

1.2.2.1. Yanıt verebilirlik (Cevap Verme)

Çevik pazarlama yöntemlerini oluşturmuş olan bir işletmenin temel özelliği, teknoloji, iş süreçleri ve materyallerin sabitliğini oluşturarak, karşılaşılan durumlara ya da çevresel değişikliklere en hızlı şekilde cevap verebilme yeteneğidir. İşletmenin, mevcut kaynaklarını yetkin bir şekilde kullanabilme ve reaktif esnekliğe dayanan bir değişime hızlı bir biçimde cevap verebilme yeteneği, bir işletmenin ilk çevik yeteneği olarak kabul edilmektedir (Attar ve Abdul-Kareem 2020, 178). Cevap verme yeteneği, işletme için kullanılabilir eylemleri seçebilme ve bu eylemleri gerçekleştirebilme yetkinliğini de ifade etmektedir (Žitkienė ve Deksnys 2018, 123). İşletmede yapılacak olan değişikliklerin belirlenmesi ve bunlara hızlı, reaktif veya proaktif bir şekilde cevap verilebilmesi ve işletmenin bu değişikliklerle baş edebilme yeteneği ise şu şekilde detaylandırılmıştır (Sharifi ve Zhang 1999, 17):

- Değişikliklerin algılanabilmesi ve öngörülebilmesi,
- Sisteme etki ederek değişime anında tepki verilebilmesi,
- Değişikliklerle baş edilebilmesi.

İşletmeler, rekabet gücünü artırmak için fırsatçı iş birliklerine, değişimlere ve belirsizliklere hakim olma yetenekleri ile birlikte insanların ve bilgilerin etkisinden yararlanabilme, cevap verebilme hızı ya da zamana dayalı rekabet sağlayabilme ve inovasyon üzerinde pozitif etkiler oluşturabilme yetkinliklerine sahiptirler (Yusuf vd. 2014, 541). Yoğun bir rekabet pazarında hızlı bir şekilde aksiyon almamış olan işletmeler, belirsiz, karmaşık ve karışık bir pazar durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Tüm bu sebeplerden kaynaklı işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için çevresel değişimleri erken dönemde tespit ederek, bunlara doğru yanıtlar sunabilmek için yetenekler geliştirmesi gerekmektedir. Güncel teknoloji ve araçların sürekli benimsenmesi ile gerekli müşteri yanıtlarının (yani, müşteri odaklı yanıt verme) zamanında sunulmasıyla bu yeteneklerin oluşturulabilmesi mümkündür (Moi ve Cabiddu 2021, 8). Müşteri odaklı yanıt verebilmek için işletme, müşteri ile ilgili ihtiyaç ve tercih değişikliklerinin analizini yaparak sunmuş olduğu ürün ya da hizmetlerle müşterinin ihtiyacını karşılamalıdır. Bir işletmenin belirsiz değişikliklere cevap verme yeteneği, çevik bir işletmenin en önemli özelliğidir. Örneğin, sürekli değişen müşteri talepleri ve kesin olmayan ani değişikliklere karşı daha etkin yanıt veren işletme, pazar

payı açısından diğerk işletmelerden daha üstün bir stratejik konumda olacaktır (Ganguly vd. 2009, 417). Bununla birlikte, iş dünyasında yarı düzeyde kendi kendini organize eden işletmeler de mevcuttur ve genellikle bu işletmeler, daha fazla çeviklik sağlayabilir; çünkü kararlar, merkezi olmayan bir şekilde alınır ve bu durum, genellikle işletmenin daha fazla cevap verebilmesi ile sonuçlanmaktadır (Teece vd. 2016, 25).

1.2.2.2. Esneklik

“Esneklik, bir işletmenin kalite, maliyet ve zaman açısından artan müşteri beklentilerini, organizasyonel aksamalara veya performans kayıplarına neden olmadan verimli bir şekilde karşılama yeteneğı olarak tanımlanmaktadır” (Kornelius vd. 2020, 7416). Farklı bir ifadeyle esneklik, bir işletmenin bilgi ve üstün yeteneklerinin katkısıyla, hedeflere ulaşmak için dinamik iş ortamındaki değışikliklere yanıt verme yeteneğıdir (Fachrunnisa vd. 2020, 68). Esnekliğin üç boyutu bulunmaktadır (Slack 1983, 8):

- Sistemin benimseyebileceğı durum aralığı,
- Bir durumdan diğerkine geçme maliyeti,
- Bir durumdan diğerkine geçmek için gereken süre.

Çevik pazarlama yapısında yer alan esnekliğin üç boyutu, işletmenin yer almış olduğu karışık ve öngörülemeyen pazarlarda sürdürülebilir etki sağlayabilmek için önemli roller almaktadır. Karışık ve öngörülemeyen pazarlarda esnek olunurken, çevik bir yapının tüm zeminlerinin oluşturulmuş olması ve karşılaşılan durumlara göre yönetsel yetenek ve yapısal esneklik modelinin geliştirilmiş olması gerekmektedir. Esneklik faktörünü en yetkin şekilde kullanabilen işletmeler, piyasa istikrarsızlığını ayarlama veya üstesinden gelme konusunda daha fazla kontrol sağlayabilen işletmelerdir (Ariadi vd. 2020, 3498). Esneklik, işletmelerdeki yenilikçiliğin ana odağı olan yeni ürün ve pazar fırsatlarından yararlanmak için fonksiyonel birimlerin birbirine bağlanması, koordine edilmesi ve senkronize edilmesi süreçlerine yardımcı olma konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Anning-Dorson ve Nyamekye 2020, 606).

Tüm bu faktörlerden dolayı çevik pazarlama yapısında belirli bir düzeyde esneklik boyutunun oluşturulması, işletmenin yer almış olduğu pazarda hem rekabet avantajı sağlanabilmesi hem de yenilikçilik yapısının kurulabilmesi için önem arz etmektedir. Çünkü esneklik, çeviklik yapısının oluşmasına izin veren örgütsel bir yetkinliktir (Benzidia ve Makaoui 2020, 175).

1.2.2.3. Hız

Hız, işletme tarafından pazara sunulacak olan hizmet ve/veya ürünle ilgili gerçekleştirilecek olan görevlerin ve sorumlulukların en kısa süre içerisinde faaliyete geçirilebilmesi yeteneğidir. Hız yeteneğini oluşturan unsurlar şunlardır (Sharifi ve Zhang 1999, 18):

- Pazara yeni ürünlerin en hızlı şekilde sunulması,
- Ürün ve hizmetlerin hızlı ve doğru zamanda teslim edilmesi,
- İşlem süresinin en hızlı şekilde oluşturulması.

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin, bulunmuş oldukları pazarlarda faaliyetlerini sürdürülebilir bir şekilde devam ettirebilmesi ve pazarda karşılaşılan farklı talepler ve yeni bilgiler karşısında kendilerini geliştirebilmeleri için inovasyon kabiliyetleri açısından hızlı bir şekilde aksiyon alabilme yetkinliğine sahip olma becerisi önem arz etmektedir. Bu duruma neden olan en önemli faktör ise, rekabetteki artış ve hızlı teknolojik değişimden kaynaklı hız yeteneği üzerindeki yoğunluğun artmasıdır (Gey vd. 2019, 12). Hız yeteneği, hızlı karar vermenin öneminde ve dinamik yeteneklerin dinamizminde önemli bir husustur (Tiberius vd. 2021, 6). Bunun sebebi ise, çevik pazarlama boyutlarından hız ile cevap verme yeteneğinin birbiri ile bağlantılı olmasından kaynaklıdır. İşletmeler stratejileri doğrultusunda pazardaki cevaplarını hazırlasalar bile bu cevapların verilme süreçlerinin hızlı bir şekilde uygulanmaması durumunda hız yeteneği doğru bir şekilde kullanılmamış olmaktadır. İşletme bu sebepten dolayı pazardaki gerekli süreçleri tamamlamada yetersiz kalmaktadır. İşletmenin merkezileşme yapısı ile yönetilmesi, müşterilerin ve rakiplerin eylemlerindeki değişikliklerle ilişkili istihbarat yayılımını ve karar verme hızını olumsuz etkilemektedir ve bu durumdan dolayı hız yeteneği başarısız kalmaktadır (Kurniawan vd. 2020, 467). Kolay ve hızlı yanıt verebilmek için ise iş mimarisindeki esneklik, önce standart prosedür ve süreçlerin oluşturulması ve ardından çevrelerindeki hizmet sunumunun haritalanması kapsamında gerçekleştirilebilmektedir (Horlach vd. 2020, 6201).

1.2.2.4. Yetkinlik

Yetkinlik, işletmenin hedefleri doğrultusunda ürün ya da hizmet üretkenliğinde verimliliğin ve etkinliğin oluşmasını sağlayan geniş kapsamlı bir yetenektir. Yetkinlik yeteneğini oluşturan unsurlar şunlardır (Zhang ve Sharifi 2000, 507):

- Stratejik vizyonun oluşturulması,

- Uygun teknoloji veya yeterli teknolojik yeteneklerin sağlanması,
- Ürün/hizmet kalitesinin oluşturulması,
- Maliyet etkinliğinin sağlanması,
- Daha çok yeni ürünlerin pazara sunulması,
- Yönetim yapısında değişiklik yapılması,
- Bilgili, yetkin ve uzman çalışanların oluşturulması,
- Operasyonlarda verimliliğin ve etkinliğin sağlanması (Yalınlık),
- İşletme içinde ve işletme dışında iş birliğinin sağlanması,
- Entegrasyon oluşturulması.

Yetkinlik yeteneği ile değişikliklere en etkin şekilde yanıt verebilmek için dinamik bir şekilde diğer bileşenlerle birleştirilmesi gerekmektedir (Blome vd. 2013, 1303). Farklı bir ifadeyle, işletmenin pazarda karşılaşmış olduğu arz ve talep değişiklikleri karşısında cevap verme, hız ve esneklik yeteneklerinin en etkin şekilde kullanılması gerekmektedir. Yetkinlik yeteneğini oluşturan dinamik yetenekler, bir işletmenin hızla değişen yapısını ele almak ve işletmenin rekabet gücünü olumlu yönde ilerletebilmek için iç ve dış yetkinlikleri oluşturma, bütünleştirme ve yeniden yapılandırma yeteneğini de tanımlamaktadır (Fatoki 2021, 616).

Yetkinlik yeteneğinin oluşturulması ve sürdürülebilir bir şekilde devam etmesi durumunda işletme, işgücü piyasasında son derece rekabetçi zamanlarda hem en uygun işin elde edilmesini hem de elde tutulmasını sağlayabilmektedir (Buheji ve Buheji 2020, 239).

1.2.2.5. Proaktif Piyasa Algılama

Çeviklik olgunluğuna ulaşmış olan bir işletme bu aşamada, işletme müşteri portföyünü analiz ederek ve büyüme için yeni fırsatlar arayarak stratejik davranmaya teşvik edilmektedir (Poolton vd. 2008, 269). İşletmelerin yer almış oldukları pazardaki ürüne yönelik talebi tahmin etmeleri ve bu doğrultuda müşterilere yönelik ürünün satın alınması için teşvik edici stratejiler oluşturulmaktadır. Tüm bu stratejiler ise işletmenin mevcuttaki büyümeye yönelik stratejilerinin analiz edilmesiyle takip edilmektedir. Analiz için bir puanlama matrisinin kullanılması ve bu analizden çıkan sonuçlara göre işletmenin yeni bir büyüme stratejisi oluşturması ile de sistem oluşmaktadır.

1.2.2.6. Duyarlılık

Geleneksel pazarlama yapısını kullanan işletmeler, yaygın olarak önemli yetkinliklerini çok fazla geliştirememiş olup, bu sebepten dolayı da pazardan gelebilecek olan tahmin edemedikleri değişimlere yönelik hızlı bir biçimde yanıt verebilme ve esneklik yapısına yönelik daha az yetkinliğe sahiptirler. Çevik pazarlama yapısını kullanan işletmeler ise, kişilerarası iletişimin yüksek düzeyde olmasından dolayı işletmenin çevresel ya da içsel sorunlara yönelik değişime ihtiyaç duyulması durumunda çalışanlarını hızlı bir şekilde koordine edebilmesine, işletmenin bu değişime pozitif yönde yanıt verebilmesine ve işletme performansının pozitif yönde ilerlemesine katkı sağlamaktadırlar.

1.2.2.7. Sağlamlık

İşletmelerin yer almış oldukları pazarda faaliyetlerini gösterirken, değişen seviyelerde türbülansa maruz kaldıkları söylenebilir; fakat gerçek değişim oranı, pazar taleplerindeki yaşanan değişim doğası ile birlikte bir sektördeki rekabetçi faaliyetin niteliğine göre değişmektedir (Poolton vd. 2006, 684). İşletmenin çevik yapıda oluşturmuş olduğu olgunluk, pazardaki müşterilerden gelen ihtiyaç ve beklenti durumuna ve rakip işletmelerin faaliyetleri ile pazardaki konumlarına göre analiz edilmektedir. Çevik pazarlama yapısına sahip olan işletmeler, karşılaşabilecekleri tüm sorunlara yönelik sağlam bir şekilde kalabilmeyi başararak, talep ve rekabet durumunu en iyi şekilde sonuçlandırmaktadır.

1.2.3. Çevik Pazarlama Prensipleri

İşletmelerin yer aldıkları pazarda inovasyonun, teknolojinin ve müşteri tercihlerinin hızlı bir şekilde değişmesi, rekabeti daha fazla artırmaktadır. Bundan dolayı pazarda yer alan işletmelerin daha küresel ve müşteri odaklı olarak faaliyet göstermesi gerekmektedir. Farklı bir ifadeyle bir işletme, hizmet ya da ürünle ilgili daha fazla çeşide sahip olurken, diğer işletmelere göre de daha kaliteli ve müşteri taleplerini karşılayabilen uygun fiyatlı hizmetleri ya da ürünleri pazara sunmalıdır. Müşterinin bu beklentilerini karşılamak için işletmeler çevik prensipleri uygulayarak; maliyetlerde azalma, stoklarda azalma, verimlilikte artış gibi kazanım elde edebilmektedir (Christian vd., 1999; Akt. Baki 2003, 293). Perkin (2022, 28) bu prensipleri 12 madde olarak şu şekilde sıralamaktadır:

- İşletme için en önemli önceliğin, projede ortaya çıkartılan değerın erken ve sürdürülebilir bir şekilde müşteriye tesliminin olması,

- Bir projede değişiklik yapılmak istenildiğinde, sürecin kabul edilmesi uzun sürse bilse olumlu müşteri sonuçları için değişimin herkes tarafından benimsenmesi,
- Proje kapsamında mamul/hizmet ile ilgili oluşturulmuş olan değerin müşteriye sık aralıklarla tekrarlanarak iletilmesi,
- İşletmede oluşturulmuş olan farklı disiplinlerin proje süresince birlikte çalışılması konusunda desteklenmesi,
- Projelerde yer alan ekip üyelerinin işlerini en iyi şekilde yapabilmesi için desteklenmesi, motive edilmesi ve gerekli güven ortamının oluşturulması,
- Ekip üyeleri arasında yüz yüze iletişim ortamının oluşturulmasıyla birlikte üretken kayıt dışı çalışma şekli sağlanarak, ekip içerisindeki bilgi paylaşımı veriminin artması sağlanması,
- Projedeki ekip üyelerinin bireysel olarak değil, takım olarak sonuçlara odaklanması ve takımın yapmış olduğu ilerlemelerin çevik lider tarafından ölçülebilir bir sistemle takip edilerek elde edilen proje çıktılarıyla hedefe ulaşılması,
- Projedeki ekip üyelerine olumsuz anlamda çok fazla yüklenilmemesi,
- Ekip üyelerinin, müşteri ihtiyaçlarına yönelik iyi oluşturulmuş tasarımlar ve çözümler üretmesi,
- Ekip üyelerinin, yapılmayan işteki miktarı en üst düzeye çıkarma sanatı ve bunu basit bir şekilde oluşturmasının mümkün olması durumunda işi en iyi şekilde nasıl yapabileceklerini organize etme yetkinliğinin olması,
- Proje paydaşlarının hedeflerini açık bir biçimde paylaşması doğrultusunda ekibin mümkün olduğunca nasıl daha verimli çalışacağını tasarlaması,
- Ekip üyelerinin projedeki verimliliklerinin nasıl daha fazla olabileceği hakkında düzenli aralıklarla tasarımların oluşturulması ve sonrasında ekip üyelerinin bu tasarımlara göre davranışlarını değiştirmesi/geliştirmesi.

Geleneksel yöntemlerin hakim olduğu, resmi yapıdaki kurallara katı bir şekilde bağlı ve bürokrasinin yoğun olarak hissedildiği işletmelerde çevik pazarlama prensiplerini uygulamak zorluk oluştururken, modern işletmelerde ise çevik pazarlama prensiplerini uygulamak daha kolaydır. Modern işletmeler, geleneksel yöntem uygulayan işletmelere göre çevik pazarlama prensiplerinden daha hızlı sonuçlar almaktadır. Buna etken olan faktörlerden en önemlisi, geleneksel pazarlama yöntemini uygulayan işletmelerde, herhangi bir konu hakkında karar alınmasının uzun sürmesi ve bireysel anlamda ekip üyelerinin karar alamayıp, yönetimden gelen karara ya da hiyerarşik düzendeki karar mekanizmasına göre ilerlemesidir. Çevik

pazarlama yapısında ise kararlar gerçek zamanlı ve ekip liderinin önderliğinde ekip üyeleriyle birlikte alınmaktadır. Geleneksel pazarlama yapısından çevik pazarlama yapısına geçişin uzun sürmesine etken olan diğer faktörler, Tablo 2’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 2: Çevik Pazarlama ve Geleneksel Pazarlama Arasındaki Farklar

KONU	GELENEKSEL PAZARLAMA	ÇEVİK PAZARLAMA
Zaman Çerçevesi	6-7 Ay	Gerçek zamanlı
Düzene Girme Hızı	Uzun bir geliştirme prosedürü	Görevi 3-4 hafta içinde gerçekleştirme
Uygulama	Önceden ayarlanmış ve değişmez	Yaratıcı gerçek zamanlı
Hiyerarşi	Hiyerarşi izlenir veya yönetim kararına göre ilerlenir	Yönetim kararı daha az kullanılır
Otomasyon	Otomasyon bulunmaz	Pazarlamacı, içeriklerinin nasıl performans gösterdiğine dair gerçek zamanlı veri toplamak için otomatik platformu kullanır
Varlıklar	Resimler, videolar, sloganlar, vb.	Kullanılmamış içerikler
Esneklik	Esnemez	Piyasa koşullarına göre şekillenebilir

Kaynak: Gera, G., Gera, B., Mishra, A. (2019). “Role of Agile Marketing in the Present Era.” International Journal of Technical Research & Science 4 (5): 41.

Doi: [10.30780/IJTRS.V04.105.006](https://doi.org/10.30780/IJTRS.V04.105.006)

1.2.4. Çevik Pazarlama Uygulamaları

Çeviklik yapısının oluşturulması için geliştirilmiş olan birden fazla uygulama bulunmaktadır. 2022 yılında 513 pazarlama yöneticisinden elde edilen verilerle Agile Sharpes ve Adobe Workfront ile ortak yayımlanan “Çevik Pazarlamanın Ötesinde: 5. Çevik Pazarlama

Durum Raporu”, pazarlama bölümünde en çok tercih edilen çevik pazarlama uygulamaları şu şekilde sıralanmıştır (www.agileherpas.com : 27.06.2022):

- Scrum (%17)
- Kanban (%10)
- Scrumban (%61)
- Şeffaf Yönetim (%11)

Scrum: Scrum, “artan ve yinelemeli” ve “kendi kendini organize eden ekip” özelliklerini miras alan bir uygulama olarak proje yönetimi için çevik bir çerçeve sağlamaktadır (Albarqi ve Qureshi 2018, 24). Pazarlamadaki proje yönetimi uygulamalarına işlevsellik sağlamak için “Sprint” kullanımına odaklanılarak uygulanmaktadır (Rosing vd. 2015, 557). Genel olarak Scrum proje yönetiminde kullanılan Sprint, anlam olarak maksimum bir aylık süre içerisinde çalışılan üründen mümkün olan en yüksek değere sahip bir "Bitti" ürününün oluşturulduğu ve sürdürülebilir bir şekilde tekrarlanabilen sabit bir zaman kutusudur (<https://en.wikipedia.org> : 26.02.2022). Scrum da yer alan üç rol vardır: Ürün Sahibi (yatırım getirisinden sorumlu olan ve ürün yöneticisi ile karıştırılmaması gereken müşterinin sesi), Scrum Master (ekibi gözlemler, Scrum kurallarının ihlal edilmemesini sağlar ve ekibin karşılaşılabileceği engelleri kaldırır), ve Ekip (her Sprintin sonunda ilerleyen ürün artışları sağlamaktan sorumlu çapraz fonksiyonel ekiptir) (Brezočnik ve Majer 2016, 1).

Scrum savunucuları tarafından savunulan faydaları ise şunlardır (Hunt 2006, 25):

- Proje yönetimi ve kontrolü çevik bir şekilde gerçekleşir.
- Ürün geliştirmeye yönelik, yinelemeli ve artımlı yaklaşım içinde gereksinimlerin hızla değişebileceği ekip tarafından açıkça kabul edilir.
- Scrum bünyesinde kullanılan mühendislik uygulamaları ile çevik yöntemlerin organizasyon yapısına uygun duruma getirilmesi kolaylaştırılabilir.
- Scrum, ekip temelli bir yaklaşımdır. Ayrıca iletişimi ve iş birliğini geliştirmeye yardımcı olur.
- Hem küçük projelerde hem de çok büyük projelerde kullanılabilir.
- Scrum, nihai ürünün sorunsuz gelişimi için herhangi bir engeli tanımlamaya ve daha sonra ortadan kaldırmaya yardımcı olur.

Kanban: Kanban, ekip üyelerinin aynı zaman diliminde daha etkin çalışmaları için tasarlanmış bir çevik uygulamadır (Patil ve Neve 2018, 315). Kanban uygulamasında, çevik

metodolojinin üzerine inşa edilen dört temel ilke bulunmaktadır (<https://realtimeboard.com>; Stoica vd. 2016, 10):

- Projedeki devam eden görevlerin izlenerek, ekip içerisindeki iletişim ve iş birliği gelişiminin sağlanması,
- Projede başlatılan ve tamamlanmamış görevlerin karışmasını önlemek için devam eden faaliyetlerin sınırlandırılması,
- İş akışlarının ölçülmesi ve optimizasyonu ile gelecekteki sorunların öngörülmesi,
- Faaliyetler sonucunda sürekli iyileştirme sürecinin devam ettirilmesi.

Scrumban: Scrumban, Scrum ve Kanban uygulamalarının birleşiminden oluşmaktadır. Scrum'ın temel özelliklerini ve Kanban'ın esnekliğini içermesinden dolayı Scrum ve Kanban uygulamalarının bir bileşimidir (Brezočnik ve Majer 2016, 2). Scrumban'da, çevik bir yapı için Kanban panosunun tanıtılması ve görevlerin, görev sahiplerinin önceliğine göre listelenmesi ile projeden daha iyi sonuçlar elde edebilmesi için Kanban ile Scrum'ın bir kombinasyonu olarak kullanılmaktadır (Purcărea 2016, 20).

Scrumban için geçerli olan temel ilkeler şunlardır:

- **İş Akışının Görselleştirilmesi:** İş akışının görselleştirilmesi, çevik pazarlama ekibinin ürün iş listesi öğelerinin veya hikayelerinin sprint ürün iş listesinden başlayıp bitmiş aşamaya kadar farklı aşamaları bir beyaz tahtada görselleştirilmesi anlamına gelmektedir (Paul ve Rahman 2018, 775).
- **Çekme İşi:** Çekme işi, Sprint'te yer alan yapılacak ürünlerin/işlerin sırasıyla yapılmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle projede, Sprint içinde tamamlanacak tüm işlerin/ürünlerin proje çalışmalarına başlanmadan önce Sprint Ürün İş Listesine atandığı ve geleneksel bir Scrum'da kullanılan yaklaşımın aksine bir sıraya göre yapılacak işlerin/ürünlerin sprintten çekilmesi ile yapılmaktadır (Khan 2014, 33).
- **Devam Eden Çalışma Öğelerinin Sınırlanması:** Scrum ile devam eden ürün iş listesi miktarı Sprint zaman taahhüdü (maksimum bir aylık süre kapsamında yapılacak olan Sprint için işi üstlenen ekip üyesinin, işi bitirmeyi taahhüt ettiği süredir.) ile sınırlıdır, ancak Scrumban'da zamanı belirli sprintler yoktur, bu nedenle ekip tahtasındaki devam eden çalışma öğelerinin limitlerini kullanarak ekip üyeleri kendilerini sınırlamaktadır (Parsons vd. 2018, 721).

- **Takım Kurallarının Anlaşılır Duruma Getirilmesi:** Scrum uygulamasında, proje ekip üyeleri kendi görevlerini tayin ederek, çalışacakları sistemi koordine etmektedirler. Scrumban'da ise ekip üyelerine kurallar açıkça belirtilir, böylece ekipteki herkesin daha düzgün bir iş akışı elde etmek için akışı yönetmesine, koordine etmesine ve kendi kendini düzenlemesine izin verilmektedir (Fuior 2019, 13).

- **Toplantı Planlama:** Ürün iş listesindeki sıraya uygun bir şekilde ve gerektiğinde ürün iş listesindeki bekleme sırası güncellenerek, yapılan kısa toplantılardır.

- **İnceleme, Retrospektifler ve Günlük Scrum Toplantıları:** İnceleme, proje ekip üyelerinin ürün sahiplerinden, proje ürün yöneticisi ve müşteriler gibi kilit paydaşlarından doğrudan geri bildirim alınmasını sağlamaktadır (Paul ve Rahman 2018, 775). Geri bildirimler doğrultusunda günlük scrumban toplantıları şekillenmektedir.

- **Scrumban Metrikler ve İsteğe Bağlı Tahminler:** Ölçüm yapılırken sprint ürün iş listesinden alınan görev sayısı ve son birkaç sprint çalışmasındaki proje ekip üyelerinin çalışma hızı baz alınarak yapılmaktadır.

Şeffaf Yönetim: Proje ekip üyelerinin fikirlerini açıkça paylaşabileceği, güvenilir bir ortam oluşturularak uygulanmaktadır. Bu uygulamada proje çalışanları arasında karşılaşılabilecek olan problemlerin minimum seviyede tutulması için gerekli ortam sağlanmaktadır.

1.2.5. İşletmede Çevik Pazarlama Yapısının Oluşturulması

Çevik pazarlama yapısının işletmede sürdürülebilir bir şekilde oluşturulabilmesi için işletmedeki yöneticinin kendisine öncelikle aşağıdaki soruları sorması gerekmektedir (Ewel 2020, 199):

- Küçük hedeflerle mi yoksa büyük hedeflerle mi başlamak istiyorum?
- İşletmedeki tüm çalışanların sorumluluklarını çapraz işlevli takımlar şeklinde olacak yapıda yeniden organize edecek miyim?
- Çevik pazarlama yapısını oluşturabilmek için ekibin hangi eğitimleri alması gerekiyor?
- Çevik pazarlama yapısının oluşturulacağı ilk altı aylık dönemde nelerle karşılaşılabilir?

Tüm bu soruların yanıtları doğrultusunda çevik pazarlama yapısını oluşturacak olan yönetici, işletmenin hedeflerini yalın bir strateji kapsamında belirleyebilmektedir. Bununla

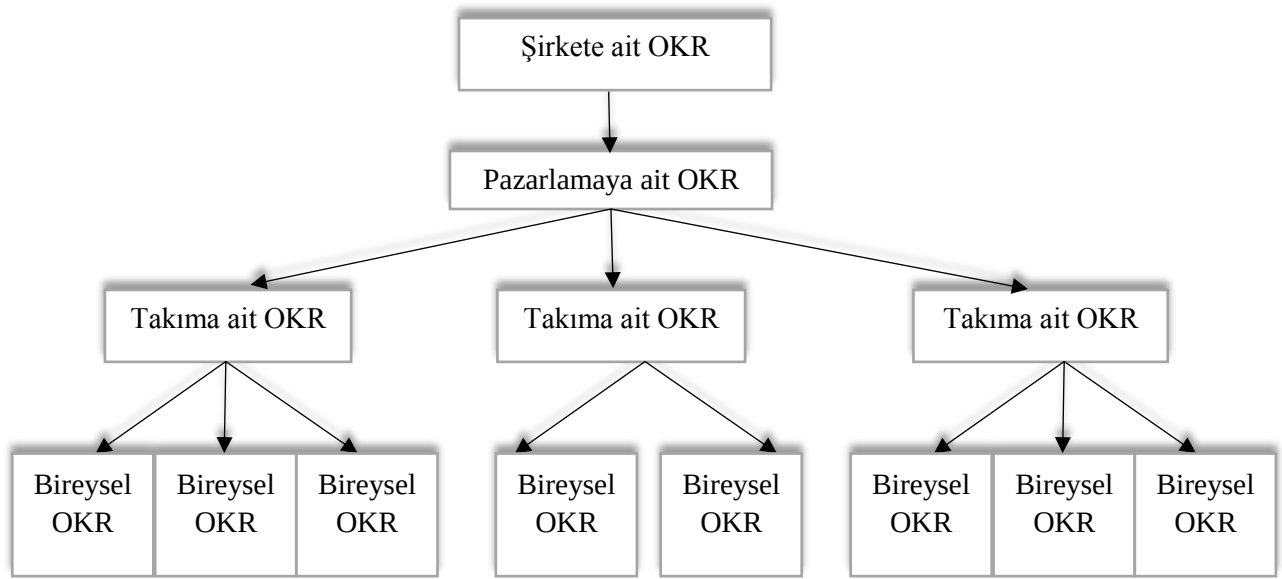
birlikte işletmenin belirlenmiş hedefleri doğrultusunda çevik pazarlama yapısı ile ilgili bir vizyon oluşturulması gerekmektedir. İşletmede hangi pazarlama uygulamalarının devam etmesi hakkında kararların alınması, başarı kavramının net bir şekilde tanımlanması ve çevik pazarlama yapısı uygulanırken karşılaşılabilecek tehditlerde ekipte oluşabilecek endişeler ile ilgili alınması gereken aksiyonlar ve kararlar gibi kritik konular, yönetici tarafından çevik pazarlama yapısı ile ilgili vizyon oluşturulurken yanıtlanması gerekmektedir. Yönetici tarafından işletme hakkındaki sorulara verilen cevaplar kapsamında çevik pazarlama yapısı ile ilgili bir vizyon oluşturulurken, işletmenin kritik sorunlarına da yanıt bulunması hedeflenmektedir.

Çevik pazarlama yapısı ile ilgili işletme vizyonu oluşturulduktan sonra hedeflerin ölçüleceği bir yöntem seçilmektedir. Genel olarak küresel işletmelerin kullanmış olduğu iki yöntem bulunmaktadır. Birincisi, Hedefler ve Kilit Sonuçlar (OKR) yöntemi olan 1999 yılında John Doerr'in ortaya çıkarmış olduğu bir sistemdir.

Zhou ve He (2018, 320), OKR yöntemindeki çalışmaları dört aşamada aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- İşletmede, pazarlama departmanının ve çalışanlarının belirli bir süre içerisinde gerçekleşecek (aylık / üç aylık / yıllık) niceliksel hedeflerinin belirlenmesi,
- Her hedef için anahtar sonuçların belirlenmesi ve kilit sonucun dönem sonundaki hedef gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığının ölçülmesi,
- Hedefler için belirlenen planın uygulanması,
- Düzenli geri bildirimlerin yapılması (her değerlendirme döngüsü, hedef tamamlama ve geri bildirim ile ilgili tam zamanında değerlendirmeler yapılarak sonrasında sonuçlarına göre uygun değişiklikler yapılmalı).

Şekil 3'te örnek olarak sekiz basamaklı OKR sistemine yer verilmiştir.



Şekil 3: Sekiz Basamaklı OKR Sistemi

Kaynak: Perkin, N. “Agile Marketing Unlock Adaptive and Data-Driven Marketing For Long-Term Success.” 1. Baskı. Kogan Page 2022:105.

İkincisi ise Vizyon, Temalar, Odak Alanları ve Ölçme (VTFM) yöntemidir. Bu yöntemin uygulaması için ise aşağıdaki kuralların dikkate alınması gerekmektedir (<https://www.atlassian.com> :4.03.2022):

- “Açıkça tanımlanmış birkaç temaya odaklanılması (Beş veya daha az idealdir.),
- İşletmedeki herkesin mevcut ana temaları adlandırabilmesi durumunun sağlanması,
- Tema başına birincil hedefin belirlenmesi ve bu hedefin tek bir temel metrikle ölçülmesi,
- İşletme stratejisini desteklemek için organizasyonun her seviyesinde işletme çapında hedeflerin belirlenmesi,
- Hedeflerin agresif ama ulaşılabilir olarak oluşturulması.”

OKR ya da VTFM yöntemlerinden herhangi birisi çevik lider konumundaki yönetici tarafından seçilerek, pazarlama bölümü hedeflerinin işletme ana hedefleriyle uyumlu olacak bir yapıda uygulanması gerekmektedir. İşletme ana hedefleri ve bireysel hedeflerin birbirine uyumlu bir şekilde ilerlemesi için departmanlar arası iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, bilgi işlem departmanı ile koordineli yürütülmesi gereken bir kampanya döneminde, bilgi işlem departmanında teknik bir problem yaşıyorsa,

bu dönemde kampanya ile ilgili iletişim faaliyetleri yapılmamalıdır. Bunun nedeni, kampanyaya müşteriler tarafından yoğun talep oluştuğunda, işletme bunu karşılamada yetersiz kalırsa müşteri algısında oluşan başarısız kampanya imajından kaynaklı bir sonraki kampanyada talebin aynı oranda gerçekleşmeyebileceği hususudur.

İşletmenin pazarlama bölümü ile ilgili bir vizyon oluşturulup, hedeflerin ölçüleceği bir yöntem seçildikten sonra bunların uygulama aşamasına geçiş sürecinde sprint planlamalarının yapılması gerekmektedir. Çevik pazarlama yapısındaki süreci yürütmek için sprint planlamasında gerekli dokuz ayrı unsur vardır: Üç araç (proje iş listesi, sprint tahtası, tamamlananlar tablosu), üç eser (sprint, günlük scrum, geçmişe yönelik toplantı) ve üç rol (proje ekip üyesi, süreç yöneticisi, ürün sahibi) yani “Dokuzun Gücü” (Cooper ve Sommer 2016, 171-172). Söz konusu unsurlara ilişkin tanımlar, Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3: Sprint Planlamasındaki Görev Tanımları

	GÖREV	TANIM
ÜÇ ARAÇ	Ürün İş Listesi (Product Backlog)	Müşterinin üründen beklediği fayda, ihtiyaç ve talepler baz alınarak ürün oluşturulurken ihtiyaç duyulan iş bölümlerinin listesidir. Dinamik bir yapıdadır. İhtiyaca göre güncellemeler yapılmaktadır.
	Sprint Tahtası (Sprint Board)	Sprint tahtası, süreçler ilerken ‘yapılacaklar’, ‘yapılanlar’ ve ‘biten işlerin’ takip edilmesi için kullanılır.
	Tamamlananlar Tablosu (Burn-Down Chart)	Proje ilerlerken tamamlanan işleri takip edebilmek için bir çizgi çizilir ve tamamlanan işler işaretlenir. En sonuncu işin işaretlenmesi ile projenin tamamlandığı kabul edilir (Kanban tablosu)
ÜÇ ESER	Sprint	Kısa süreli projelerdir. Her projenin ömrü maksimum 1 aydır.
	Günlük Scrum (Daily Scrum)	Güne başlamadan önce ekip arasında güncel durumla ilgili bilgi paylaşımı yapılması için yapılan toplantıdır. Toplantı kapsamında sorunlar değerlendirilmeden sadece kişi bazlı şu konular görüşülür: Dün neler yapıldı, bugün neler yapılacak, sürecin ilerleyişini hangi konular engelliyor? Görüşülen görevin bir günlük süre içerisinde bitmeme durumu varsa ekip üyeleri arasında görev paylaşılır.
	Geçmişe Yönelik Toplantı (Retrospect Meeting)	Projede geline duruma kadar geçen süre çerçevesinde ekip üyelerinin kendi performanslarını değerlendirmeye yönelik toplantıdır. Yapılan toplantılar doğrultusunda paylaşılan olumlu bilgilerin diğer ekip üyeleri tarafından örnek alınması, olumsuz yönler için ise mutabık kalınarak, çözüme yönelik fikir birliği sağlanmasıdır.
ÜÇ ROL	Proje Ekip Üyesi (Member)	Projeye başlarken üzerinde durulması gereken unsurdur. Projeye dahil olan kişiler hedeflerini ekip ile paylaşır. Projede ekip lideri görevleri paylaşmaz. Ekip üyeleri hedefler, yetkinlikler ve sprint eşleşmesi konusunda hemfikir kaldıkları ekip üyesine görev ataması yapar. Ekip lideri dışarıdan gelecek proje ile ilgili müdahaleleri engellemekle sorumludur.
	Süreç Yöneticisi (Process Manager)	Proje yöneticisinin dahilinde olan görevler şunlardır: Ekip üyelerinin sprintlerinin oluşturması için uygun ortamın sağlanması, sprint süreci bittikten sonra sprintlerle ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması, her gün scrum toplantısının yapılmasıdır. Ayrıca proje süresince ekip üyelerinin karşılaşma durumu olan sorunları erkenden tespit ederek, gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.
	Ürün Sahibi (Product Owner)	Ekip üyelerinin görevlerini ve ürün değerini en üst seviyeye çıkartmak ve ürünle ilgili ihtiyaçları sprintlere atamak ile görevli tek kişidir.

Kaynak: Tablo, yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşletme içerisinde projede yer alacak kişilerin sprint planlamasındaki görevleri belirlendikten sonra ekip üyelerinin üstlenmiş oldukları görevler kapsamında sprintleri yürütmesi gerekmektedir. CoSchedule'deki pazarlama ekibi (CoSchedule Pazarlama Ekibi: Çevik pazarlama yapısına göre ürünleri ile işletmelere hizmet sunan bir yapıdır.), sprintlerin yürütülmesini altı adımda aşağıdaki gibi planlamalıdır (Sailer 2019, 43):

- Proje iş listesinden bir projenin seçilmesi,
- Seçilen proje ile ilgili bir özet yazılması,
- Proje kapsamında bir sprint planlama toplantısının oluşturulması,
- Pazarlama takviminde sprint haritasının çıkartılması,
- Proje ile ilgili aşamaların kanban tablosu kullanılarak yönetilmesi,
- Proje aşamalarının izlenmesi ve her aşamanın ölçülmesi.

Altı adımda gerçekleşecek olan sprint planlamasının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yöneticinin ve ekibin bu basamaklarda neler yapacağını net bir şekilde anlaması gerekmektedir. Sprint planlamasında yer alan aşamaların tanımları şunlardır:

- **1. Aşama:** Sprint planlamasında yer alan ürün iş listesinden bir proje seçilmelidir. Ürün iş listesinden seçilen her bir proje için aşağıdaki stratejiler izlenmelidir:
 - Seçilen proje için ekip üyelerinin ve paydaşların net bir şekilde anlayabileceği proje ismi ve özet bir açıklaması yazılmalıdır.
 - Çevik pazarlama yapısında uygulanacak bu proje için ekip lideri belirlenmelidir.
 - Seçilen proje ile ilgili amaç ve hedefler net bir şekilde açıklanmalıdır.
 - İşletmeye, işletmenin müşterilerine ve paydaşlara projenin sağlayacağı faydalar net bir şekilde açıklanmalıdır.
 - Projenin çıktıları ile ilgili hipotezler oluşturulmalıdır.
 - Proje çıktılarının ölçümleme yöntemlerinin en başta belirlenmesi gerekmektedir.

- **2. Aşama:** Seçilen proje için temel kriterleri içeren bir özet yazılmalıdır. Projenin hedef kitlesinin, amacının ve hedeflerinin yer aldığı özet bir açıklama, pazarda hedeflenen müşterilerin hangi ihtiyacının karşılanacağı ve işletmenin hangi beklentisinin karşılanacağı, proje hayata geçtikten sonra proje çıktılarının ölçme yönteminin belirlenmesi ve son olarak da proje süresinin net bir şekilde tahmin edilebilmesi için proje adımlarının ve bu adımlarda neler yapılacağı özet bir şekilde tanımlanmalıdır. İlgili tanımlamalar yapıldıktan sonra yeni bir iş fikrini rahat ve stratejik bir şekilde ilerletebilmek için Alexander

Osterwalder'ın oluşturmuş olduğu kanvas modelinden esinlenerek oluşturulan pazarlama kanvası ile bir fikri rahat bir şekilde hayata geçirebilmek için müşteri, işletme ve rakiplerle ilgili tüm bilgiler kanvas tablosuna yazılmalıdır (Şekil 4).

Pazarlama Modeli **İşletme İsmi:** ... **Hazırlayan:** ... **Tarih:** ...

Ürünlerinizi veya Hizmetlerinizi kim satın alır?	Müşteri Problemleri & Beklentileri	Marka Güvencesi	Kanıt Noktaları	Marka Kişiliği
İşletmenin sunmuş olduğu ürün/hizmet satın alımını yapan müşteri profilinin oluşturulması	İşletmenin ürünleri /hizmetleri ile ilgili müşterinin yaşadığı problemlerin belirlenmesi ve beklentilerinin listesinin oluşturulması. Sonrasında bunlar için ölçülebilir hem içsel hem de dışsal faktörleri listeleyin	Müşterinin problemlerine ve beklentilerine yönelik bilgilerden bir marka vaadi oluşturun.	İşletmenizin problemleri çözmede ve beklentileri karşılamada vazgeçilmez yapan konuları 3-4 madde halinde sıralayın	Markanızın müşterilerinizin ve rakiplerinizin gözündeki algısını ortaya çıkartın. Markanız, sıcak ve samimi mi yoksa soğuk bir algısı mı var? Markanızın görüntüsü nasıl? Algıda bıraktıkları neler?
Müşterileriniz nasıl satın alıyor? (Müşteri Yoğunluğu) Müşterilerinizin satın alma davranışlarını analiz edin		Anahtar metrikler neler? Müşterilerin alıcı yoğunluğunun bir aşamadan diğerine geçişini ölçün. Hangi konular öncelikle pazarlamadan etkilenir listeleyin.		

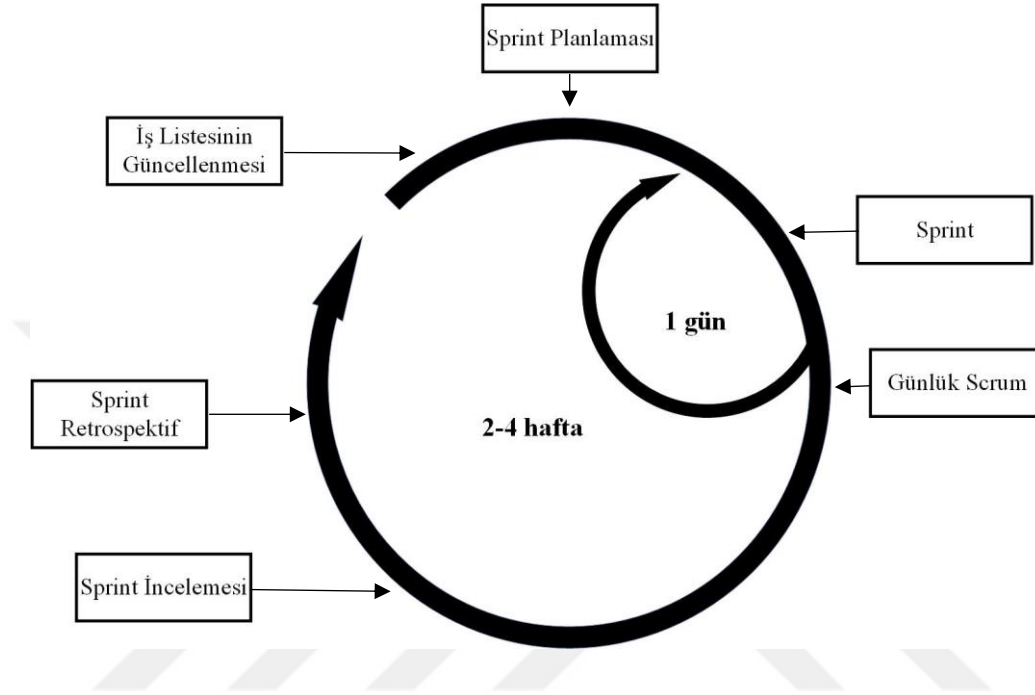
Pazarlama Modeli **İşletme İsmi:** ... **Hazırlayan:** ... **Tarih:** ...

RAKİPLER		
Rakip İşletme İsmi	İşletmeniz hakkındaki düşünceleri neler?	Rakip işletme hakkındaki düşünceleriniz neler?
X İşletme	1. 2.	1. 2.

Şekil 4: Pazarlama Kanvas Modeli

Kaynak: Ewel, J. "6 Disciplines of Agile Marketing." 1. Baskı Wiley 2020: 41.

- **3. Aşama:** Proje ile ilgili detaylar ve özet oluşturulduktan sonra ekip üyeleri ile tüm bu bilgiler paylaşılmalıdır. Sprint planlama toplantısı kısa süreli toplantıdır. İki ya da dört haftalık aralıklarla sprint toplantıları planlanmalıdır. Fakat projenin çevresel ya da içsel sorunlardan kaynaklı değişim gerektirdiği durumlarda hızlı bir şekilde toplantı yapılmalıdır. Şekil 5’te bir proje için yapılan sprint çalışması gösterilmektedir.



Şekil 5: Sprint Çalışması

Kaynak: Perkin, N. “Agile Marketing Unlock Adaptive and Data-Driven Marketing For Long-Term Success.” 1. Baskı. Kogan Page 2022:81.

- **4. Aşama:** Yeni oluşturulacak olan proje ya da kampanya ile ilgili pazarlama bölümünün takviminde uygulamaya alınma tarihi belirlenmelidir. Sonrasında ilgili tüm aşamalar için tarihler ve bu süreçteki görevler belirlenerek ekip üyelerine görev atamaları yapılmalıdır.

- **5. Aşama:** Bir kanban panosu kullanarak, proje akışını ekip üyelerinin takip edebileceği bir şekilde proje aşamalarındaki süreleri ve bu sürelerdeki ekip üyelerinin görevleri kanban panosuna yerleştirilmelidir. Şekil 6’da örnek kanban tablosu gösterilmektedir.

Sprint İş Listesi	Devam Eden Projeler	Engellenen Projeler	Kalite Güvencesi Aşamasındaki Projeler	Tamamlanan Projeler
Proje 6	Proje 4	Proje 3	Proje 1	Proje 2
Proje 7	Proje 5			
Proje 8				

Şekil 6: Kanban Tablosu

Kaynak: Smith, G. “Agile Marketing The Incomplete Guide.” 1. Baskı. Bunny Picnic 2016:87.

- **6. Aşama:** Her günün başında projenin ilerleyişi ile ilgili sprint planlaması kontrol edilmelidir. Bir kriz anında hızlı bir şekilde yönetici ve ekip üyeleri toplanarak, sorunlara çözüm aramalı ve hızlı bir şekilde aksiyon almalıdır.

Sprintlerle ilgili ilk beş adım başarılı bir şekilde tamamlandığında, işletme içerisindeki ilk çevik pazarlama ile yapılan proje başlamış olacaktır. Çevik pazarlama yapısının işletmedeki etkisini görmek için ise CoSchedule ekibinin oluşturmuş olduğu pazarlama ekibi sprintlerinin son maddesi yani, sık sık proje çıktılarının izlenmesi ve çıktılara yönelik ölçümlerin yapılması gerekmektedir. İşletme, çevik pazarlama yapısını kullanarak hem bireylerin yetkinliklerini en iyi şekilde kullanmasına fırsat oluştururken hem de işletmenin büyümesine zemin hazırlamaktadır. İşletmede çevik pazarlama yapısının uygulanması ile birlikte işletmede oluşan farklar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Çevik Pazarlama Proje Yönetimi Öncesi ve Sonrası

KONU	ÇEVİK PAZARLAMA ÖNCESİ	ÇEVİK PAZARLAMA SONRASI
Çıktıların Değeri	✚ Belirsiz, Düşük Seviyede Anlayış	✚ Belirli, Yüksek Seviyede Anlayış
Girdiler	✚ Gerekliklik Olarak Görülüyor	✚ Kullanıcı Üzerinden İş Birliği
Kullanıcıyı Anlamak	✚ Düşük, Kullanıcı Beklentisinden Uzak	✚ Yüksek, Kullanıcı Beklentisinden Yakın
Proje Yönetimi	✚ Standart Metrikler	✚ Takım ve Projeye Uygun Metrikler
Sorumluluktan Kaçma	✚ Yüksek	✚ Düşük
İş Birliği	✚ Seyrek Aralıklarla ve Resmi	✚ Sık Aralıklarla ve Doğal
Ekip	✚ Departman Yetkinliklerine Göre	✚ Multi-disipliner, Kişisel Yetkinlik ve Yeteneklere Göre
Planlama Seviyesi	✚ Yüksek, Yapılan Değişime Cevap Vermiyor	✚ Düşük, Plan Değişime Cevap Veriyor
Test & Geri Bildirim	✚ Az, Nadiren	✚ Çok, Sıklıkla

Kaynak: Ene, S. “Çevik Pazarlama ve Örnek Uygulamalar.” 1. Baskı Cinius 2020:117.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ

Bu bölümde yenilikçilik yeteneği kavramı, yenilikçilik yeteneğinin sınıflandırılması ve yenilikçilik yeteneğinin bileşenleri olan ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve organizasyonel yenilikçilik konularına yer verilmiştir.

2.1. Yenilikçilik Yeteneği Kavramı

Literatürde inovasyon kavramı tanımının net bir şekilde ifade edilmek istenmesinden dolayı inovasyon ve yenilikçilik yeteneği kavramları ile ilgili zaman zaman kavramsal karmaşaların olduğu görülmektedir. Bundan dolayı inovasyon ve yenilikçilik yeteneği ile ilgili yaygın kullanılan tanımların ifade edilmesi önem arz etmektedir.

Oslo Kılavuzu'nda yer alan inovasyon tanımı, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” şeklinde yer almaktadır (OECD, 2005; Akt. Özgür Güler ve Veysikarani 2018, 158). Yenilikçilik yeteneği ise bir işletmenin sürekli olarak öğrenme, bilgi dönüşümü, yaratıcılık ve işletmeye sağlanan iç ve dış kaynakların kullanılması ile yenilik üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Iddris 2016, 246). Aynı zamanda yenilikçilik yeteneği, işletme ve paydaşlarının faydasına olacak şekilde bilgi ve fikirleri sürekli olarak yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürme yeteneğidir (Lawson ve Samson 2001, 384). Farklı bir ifadeyle, yenilikçi bilgi ve fikirlerin sürekli olarak ürün, süreç ve sistemlere dönüştürülmesi tasvir edilerek, işletmenin stratejisi doğrultusunda kullanılmış olan yetkinliklerin ve yeni dönemin eğilimindeki yaratıcılıklar birlikte kullanılarak oluşturulan sonuçtaki yetenek, işletmenin yenilenmesi doğrultusundaki yenilikçi yetenektir. Bundan dolayı yenilikçilik yeteneği için farklı akışlardaki paradigmalardan bileşimiyle oluştuğu söylenebilmektedir. Yenilikçilik yeteneği üç unsurdan oluşmaktadır (Saunila ve Ukko 2012, 358):

- Yenilik potansiyeli, mevcut yenilik kabiliyetini etkileyen faktörlerden oluşur. Bu faktörler, kuruluşların yenilik üretme potansiyelini yansıtmaktadır.
- Yenilik süreçleri, işletmelerin yenilik potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olan ve dolayısıyla yenilikleri mümkün kılan sistemler ve faaliyetlerdir.
- Yenilik faaliyetlerinin sonuçları, örneğin mamul/hizmet yenilikleri ve süreç yenilikleridir.

Drucker (1985), işletmenin yenilik yapmasına etken olan iç ve dış etkenleri; beklenmedik olaylar, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, pazar yapısındaki değişimler, demografik yapı, algı ve yeni bilgilerdeki değişiklik olarak belirlemiştir (Flynn vd. 2003, 419). İşletmeler dinamik yapıdaki iç ve dış etkenlerden kaynaklı sürekli olarak yenilikçilik yapma eğilimindedir. Çünkü yenilikçilik yeteneği, işletme stratejisinin gerekliliklerine, özel koşullara ve rekabet ortamına uyum sağlamak için geniş bir dağılım alanı seviyesidir (Guan ve Ma 2003, 740). İşletmenin rekabet pazarında yer aldığı rakip işletmelere göre sürdürülebilir bir şekilde avantaj sağlaması, işletmenin tüm stratejilerini uygulayabilmesi açısından önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Barney'e (1991) göre, bir yeniliğin rekabet avantajı sağlayabilmesi için şunlar olmalıdır: Değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve değiştirilmesi zor. Spesifik bir bilgi toplama ve bütünleştirme becerisine sahip olan bir işletme, kendi oluşturmuş olduğu ürün/hizmeti rakiplerinin çoğaltmaması için benzersiz, nadir ve zor olma olasılığı daha yüksek nitelikte yenilikler üretebilmektedir ve bundan dolayı yüksek düzeyde işletme, yenilik kabiliyetini sürdürme potansiyeline sahip olmaktadır (Lin 2007, 321).

Yenilikçilik yeteneğinin türü, faaliyete geçirilme düzeyine göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; kademeli (adımsal, aşamalı, artımsal) yenilikçilik ve radikal yenilikçiliktir (Sakaryalı 2014, 189). Kademeli yenilikçilik, işletmeler tarafından en çok tercih edilen yenilikçilik türüdür. İşletme düzeyinde kademeli yenilikçilik türünün hızlı bir şekilde adapte edilebilmesi, radikal yenilikçilik düzeyine göre risklerinin çok düşük olmasından kaynaklı en sık kullanılan yenilikçilik türüdür. Radikal yenilikçilik ise radikal fikirler sonucunda önceden hiç denenmemiş ürün, hizmet ya da yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşturulmaktadır (Alan ve Yeloğlu 2013, 19). Dahlin ve Behrens (2005, 725), bir yeniliğin, radikal yenilikçilik olarak tanımlanması için üç kriter önermektedir:

- **Kriter 1:** Yenilik, önceden denenmiş yeniliklerle benzer olmamalıdır.
- **Kriter 2:** Yenilik, tek olmalıdır. Pazarda farklı bir benzer ürün/hizmet yer almamalıdır.
- **Kriter 3:** Yeniliğin, ileride üretilecek olan yenilikleri daha fazla etkilemesi gerekmektedir.

İşletmenin yenilik ile ilgili izleyeceği yöntemi belirlemesi, yeniliklerle ilgili hedeflerini planlı bir şekilde oluşturması ve bu hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmak için yenilikle ilgili faaliyetlerini nasıl yöneteceğini belirlemesi, işletmenin yenilikçilik yeteneği stratejisine bağlıdır. Tüm bu etkenlerden dolayı işletmeler için yenilikçilik yeteneği, rekabet üstünlüğü elde etmede yararlanılacak en önemli faktör olarak yer almaktadır (İraz 2005, 252).

2.2. Yenilikçilik Yeteneği Sınıflandırılması

Yenilikçilik yeteneği, tek başına açıklanabilen bir yapı olmamasından dolayı işletme içerisindeki uygulamaları ve süreçleri güçlendirmesi kapsamında oluşturulduğu ifade edilmektedir (Lawson ve Samson 2001, 388). Yenilikçilik yeteneğinin boyutları ile ilgili literatürde farklı birçok çalışma yer almaktadır. İlk çalışmalarda yenilikçilik yeteneği, odak noktasına göre geniş anlamda iki kategoride sınıflandırılmıştır: Ürün ve süreç yenilikçiliği (Güleş ve Bülbül 2004, 129-130). Zamanla araştırmacılar tarafından bu iki yenilikçilik yeteneğine farklı kategoriler ilave edilmiştir. Iddris (2016), yenilikçilik yeteneği ile ilgili araştırmasında, 2000-2015 yılları arasında yapılmış olan 51 makale ile toplamda 233 yenilikçilik yeteneği boyutunu, frekans analizine tabi tutarak, en çok tekrarlayan yenilikçilik yeteneği boyutlarını belirlemiştir. Bu boyutlar; (i)bilgi yönetimi, (ii)örgütsel kültür, (iii)örgütsel öğrenme, (iv)liderlik, (v)iş birliği, (vi)yaratıcılık, (vii)fikir yönetimi, (viii)inovasyon stratejisi ve (ix)güvendir (Iddris 2016, 252). Literatürde çok fazla yer alan ve tartışmalara neden olan yenilikçilikle ilgili farklı bir sınıflandırma ise yenilikçiliğin etki düzeyine göre olan radikal (süresiz veya devrimsel) ve kademeli (sürelili veya evrimsel) yenilikçilik türü şeklindedir.

İnovasyonun ilk defa tanımını yapan Schumpeter (1934), yenilikçiliği beş farklı alana ayırarak; yeni ürünlerin girişi, yeni üretim yöntemlerinin girişi, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması şeklinde değerlemiştir (Özgür Güler ve Veysikarani 2018, 158). Johne (1999) ise, yapmış olduğu çalışmada iş gelişimine katkıda bulunan yenilik türlerini kategorileştirerek bunları, pazar yeniliği, ürün yeniliği ve süreç yeniliği olarak ele almıştır. Oslo Manual Kılavuzunda (2005) ise yenilikçilik yeteneği boyutları; ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve organizasyonel yenilikçilik olarak dört kategoride değerlemiştir (Yavuz 2010, 145-146).

2.3. Yenilikçilik Yeteneğinin Bileşenleri

Çalışmada, yenilikçilik türlerini kapsayıcı bir şekilde ele almasından kaynaklı Oslo Manual Kılavuzundaki yenilikçilik yeteneği bileşenleri tanımında yer alan ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve organizasyonel yenilikçilik ele alınmaktadır.

2.3.1. Ürün Yenilikçiliği

Ürün yenilikçiliği, temel olarak işletmenin ürettiği ürün ve hizmetin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ya da tamamen yeni ürün ve hizmetler oluşturacak şekilde yenilenmesi ve işletmenin geleceğinin güvence altına alınması açısından önemli bir iş sürecidir (Güleş ve Bülbül 2004, 135). Aynı zamanda ürün yenilikçiliğini uygulama, işletme varlıklarında ürün yenilikçiliği üretmek için gereken kaynaklar ve yeteneklerin toplamı anlamına da gelmektedir (Löfsten 2014, 63). Başka bir anlatımla, ürün yenilikçiliği, işletmenin müşterileri için yeni bir ürün/hizmet üretmesi ya da farklı işletmelerin ürüne/hizmete yenilik katıp, müşterilerin tercih edebileceği ürün/hizmeti pazara sunması ile pazardan daha fazla pay alabilmesi için önemli bir iş süreci oluşturmaktadır.

Ürün yenilikçiliği oluşturulurken işletmenin temel hedefi, teknolojik ilerlemelere bağlı olarak, radikal veya kademeli bir şekilde oluşturulmuş olan yeni ürünlerin/hizmetlerin müşteriye tanıtılmasını sağlamaktır. Yeni fikirler, yeni teknolojiler ve yeni ürünler, müşterilerin ilgisini çekmektedir ve başarılı işletmelerin yer almış oldukları sektörlerde ilk sıralarda yer almasını sağlamaktadır (Smith vd. 2012, 181). Yeni olarak vasıflandırılan ürünün/hizmetin çok az bir kısmı, radikal yenilik kapsamında yer almakta olup, genel olarak işletmeler, kademeli ürün yeniliği üzerinde yoğunlaşarak, radikal ürün yeniliğini çok fazla yapmamaktadır. İşletmelerin kademeli ürün yeniliği ya da radikal ürün yeniliği yapmasındaki temel hedef ise, müşterinin mevcut ihtiyacını veya tanımlanmamış ihtiyacını karşılamaktır. Bundan dolayı ürün yenilikçilik yeteneği, bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını ortaklaşa karşılayabilen ve müşterinin kullanımında fayda sağlayabilen, hizmet sunumunun uygulanmasını kolaylaştıracak entegre ve pazarlanabilir bir ürün ve hizmet paketi geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Qi vd. 2020, 8).

Değişen teknoloji koşulları ve müşteri tercihlerindeki hızlı değişimlerden kaynaklanan pazardaki rekabet durumu dinamik bir yapıdadır. Pazardaki rekabet durumunun dinamik yapıda olmasından dolayı ise ürünlerin/hizmetlerin yaşam süreleri gittikçe azalmaktadır. Bu nedenle yeni bir ürün/hizmet yeniliği oluşturulurken ürün yenilikçilik sürecinin ve pazardaki dinamik yapının takip edilerek bir strateji oluşturulması önem arz etmektedir. Roozenburg ve Eekels'a (1998) göre, ürün yenilikçilik süreci; ürün planlama, ürün politikası, fikir bulma, sıkı gelişme, teknik geliştirme süreci ve ticari gelişim süreci olmak üzere altı ana aşamadan oluşmaktadır (Reguia 2014, 151). Cravens vd. (2002, 263), başarılı bir ürün yenilikçilik stratejisi oluşturmak için aşağıdaki kriterlerin esas alınması gerektiğini vurgulamaktadır:

- Spesifik bir şekilde tanımlanmış, yeni bir ürün oluşturma hedefleri (satış, kar, pazar payı vb.),
- İşletmenin hedeflerine katkıda bulunmada yeni ürünlerin rolünün işletme içerisinde net bir şekilde tanımlanması,
- Pazar ve teknoloji açısından ürün kapsamının işle ilgili stratejik odak alanlarının oluşturulması,
- Uzun vadeli ya da süreksiz dahil portföydeki projelerle birlikte artırılmış projelerin oluşturulması,

İşletmelerin faaliyet göstermiş olduğu pazarda ani bir şekilde gerçekleşen değişimin (teknolojik ya da müşteri tercihi değişikliği kaynaklı) iyi oluşturulmuş bir ürün yenilikçilik sürecini olumsuzla çevirebilme durumu da mevcuttur.

2.3.2. Süreç Yenilikçiliği

Süreç yenilikçiliği, bir işletmedeki ürünün/hizmetin nasıl sunulduğuyla ilgilenerek, işletmelerin örgütsel ve teknolojik bileşenleri ile örgütler arası ilişkilerini birlikte içermektedir (Walker 2014, 22). Ayrıca süreç yenilikçiliği, bir işletme için yenilenme sürecini de ifade etmektedir (Huang ve Rice 2012, 2). İşletme için süreç yenilikçiliği, kalite ve iş geliştirme süreçlerinin sürdürülebilir bir şekilde iyileştirilme süreçleri kapsamında; değişim yönetimi, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi gibi konular ile daha önemli bir konuma gelmektedir. Süreç yenilikçiliği, taşıdığı olduğu bu özelliklerden dolayı işletmenin sürekli gelişimine katkı sağlayarak, işletmenin kendini yenilemesine imkan sağlamaktadır. Yoğunlukla hizmet işlemleri ile ilgili yapılan yeniliklerde hizmet tasarımları geliştirilirken ayrıca işletmenin hizmetlerini de sürekli iyileştirmek için süreç iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Süreç yenilikçiliği yöntemi, işletmede tek başına uygulanabileceği gibi diğer yenilikçilik türleri ile de koordineli uygulanmalıdır. İşletmelerin sürekli rekabet avantajı sağlayarak, kaynak verimliliğini ve çevresel performansı artırması için süreç yeniliği çok önemli hale gelmektedir (Hollen vd. 2013, 35). Rekabet alanında en önemli kriter olarak yer alan müşteri anlayışından dolayı da süreç yenilikçiliği yönteminin, işletmedeki faaliyetler üzerinde uygulanması ile diğer yenilikçilik yöntemlerinin de etkilemesine fayda sağlamaktadır.

Süreç yenilikçiliği, işletmede zaman içinde artarsa ve bu durum üretim maliyetini düşürürse, ürün kalitesindeki değişime bakılmaksızın fiyatlar düşmektedir (Chenavaz 2012, 557). Örneğin; üretim süreçlerinin iyileştirilmesi kapsamında yapılan bir çalışmaya göre; Frito

Lay markası, 80'li yıllarda yapmış olduğu çalışma doğrultusunda üretim ve diğer birçok alanda süreç yenilikçiliği yapmış ve işletme maliyetlerinde 500 milyon dolarlık bir tasarruf gerçekleşmiştir (Higgins 1996, 371).

2.3.3. Pazarlama Yenilikçiliği

Pazarlama yenilikçiliği, ürün tasarımı veya ambalajlama, ürün yerleştirme, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmada önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2005; Akt. Ruaykijakarn vd. 2018, 1831). Pazarlama yenilikçiliği, bir işletme tarafından geçmişte uygulanan pazarlama sürecinden yüksek düzeyde farklı olan ve daha önce işletme tarafından denenmemiş olan yenilikçi bir pazarlama tekniğinin (pazarlama fikirleri ve stratejileri) uygulanmasıdır (Hussain vd. 2020, 3-4). Bir işletmenin pazardaki ihtiyaçlara ya da karşılaşmış olduğu sorunlara yanıt verebilmek amacıyla oluşturmuş olduğu yaratıcı ve inovatif çözümler, pazarlama yenilikçiliğini oluşturmaktadır.

Pazarlama yenilikçiliği, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda başarı ve rekabet gücünün elde edilmesi için tek başına mevcut pazarlama kurallarına bağlı kalmanın yeterli olmadığı bir anlayışa dayanmaktadır (Ungerman vd. 2018, 133). D'Attoma ve Ieva (2020) da yapmış oldukları çalışmada pazarlama yenilikçiliğini tek başına değil, belirlemiş oldukları ürün, tanıtım, ürün yerleştirme ve fiyatta yenilik yapılabilecek olan pazarlama yenilikçilik türleri olarak tanımlamaktadırlar. Aynı şekilde Vokoun ve Píchová (2020) da yapmış oldukları çalışmada pazarlama yeniliklerinin, genel pazarlama karması süreçleri (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) mantığını izlediği ve Nesnelerin İnterneti gibi Endüstri 4.0 teknolojilerini içererek, Otomasyon ve Yapay Zeka gibi bilgi yoğun hizmet süreçlerini de gerektirdiğini vurgulamaktadırlar.

Pazarlama yenilikçilik türünün ilki ve en önemlisi olan ürün, yenilik hareketinin başlangıcını oluşturmaktadır. Ürün/hizmet yenilikçiliğinin baskın bir teknolojik odakla birleştirilmesi ile birlikte yeni dağıtım kanallarının, marka stratejilerinin, iletişim türlerinin veya fiyatlandırma mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik yenilik potansiyeli sağlanmaktadır (Purchase ve Volery 2020, 1).

Pazarlama yenilikçilik türünün ikincisi olan tanıtım faaliyeti ile ürünün satışlarının artması sağlanmaktadır (Peng vd. 2019, 326). Pazara sürülmüş olan ürünle ilgili talep oluşması, işletmenin anlamlı bir getiri sağlayabilmesi ve satış hacimlerinin belirlenebilmesi için tanıtım ve fiyatlandırma faktörleri önemli bir yer almaktadır. Bundan dolayı işletmenin anlamlı

düzeyde gelir ve kar elde edebilmesi için tanıtım harcamalarında kullanacağı bütçeyi, yıllık bütçe planlamasında ayırması önem arz etmektedir.

Pazarlama yenilikçiliği türlerinden ürün yerleştirme, ürün ile ilgili oluşturulan pazarlama yenilikçiliğini ifade etmektedir. İşletmenin oluşturmuş olduğu yeni ürün, pazardaki müşterilerinin ilgisini çekmek ve müşterilerine yönelik yapılan iletişim faaliyeti çalışmalarında ürünün tanıtılması amacıyla ürünün yerleştirilmesidir. Örneğin; YouTube reklam programlarını kullanan işletmeler, ürün reklamlarını YouTube'daki en trend materyallere yerleştirmektedirler (Siraphatthada 2020, 2320).

Pazarlama yenilikçilik türünün sonuncusu olan fiyat, müşterilerin ürün kalitesini belirlemesi için dışsal bir işarete hizmet etmektedir (Konuk 2019, 104). Pazara giriş anında ürüne verilen fiyatın çok düşük olması, ürünün kalitesiz olduğu algısını oluşturabileceği gibi ürünün çok yüksek fiyatta satışa sunulması da müşterilerin ürüne ulaşabilmesi açısından sorun oluşturabilmektedir. Bundan dolayı bir fiyat oluşturulurken ya da revize edilirken, müşterilere daha fazla değer sağlayacak şekilde fiyatları düşürerek ya da daha yüksek bir fiyat garantisi verilerek, avantajlar ve hizmetler sunulması, rekabetçi kazanımlarda fayda sağlayabilmektedir (Adamu vd. 2020, 354).

Yohn (2019) da stratejik olarak yukarı yönlü pazarlamayı ve oluşturulan bu yenilikçiliğin hangi gruba ve nasıl satılacağına yönelik pazarlama yenilikçilik hedeflerini beş maddede tanımlamıştır (<http://uis.unesco.org> 02.05.2022):

- Karşılanmamış ya da tanımlanmamış müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Bir ürünün/hizmetin çekiciliği ile ilgili algıların ve davranışların köklü itici güçlerinin tanımlanması,
- Ürün/hizmet ile ilgili işlevler ve özellikler yerine kullanım durumları ve avantajları aracılığıyla müşteriler ile bağ kurabilecek pazarlama faaliyetlerinin oluşturulması,
- Pazardaki tüm müşterilere hitap edecek müşteri deneyimi ekosisteminin geliştirilmesi,
- Pazarlama yenilikçiliğine ve oluşturulan yeniliğin müşterisine uygun bir pazara giriş stratejisinin kullanılması.

Spyropoulos (2018) ise, yaptığı çalışmada yenilikçilikleri gruplara ayırarak pazarlama stratejilerini Tablo 5'teki gibi belirlemiştir.

Tablo 5: Yenilikçilik Seviyeleri ve Pazarlama Stratejilerini Başlatma

GRUPLAR	GRUP- A	GRUP- B	GRUP- C
Yenilikçilik Seviyesi	Alfa Değişimi Artımlı Sürekli Sürdürme Yenilikçiliği	Beta Değişim Radikal Yenilikçilik	Gama Değişimi Yıkıcı İş Modeli Yenilikçiliği
Pazarlama Stratejisi	<u>Seçici Talep</u> Düşük Müşteri Riski, Deneme Yöntemiyle Tekrarlayan Reklam, Satış, Tutundurma, Dağıtım	<u>Değiştirme Talebi</u> Orta Müşteri Riski, Göç, Eski ürünlerin sürekliliği ile ilgili endişeler	<u>Birincil Talep</u> Yüksek Müşteri Riski, Benimseme ve Yaygınlaştırma Hedefi İnovasyonun Benimsenmesi, Pazara geç girenler için alternatif stratejiler

Kaynak: Spyropoulos, T., S. (2018). "Innovation Mapping and Business Choices – A model for Innovation Management & Marketing." MIBES Transactions International Journal 12(1):167.

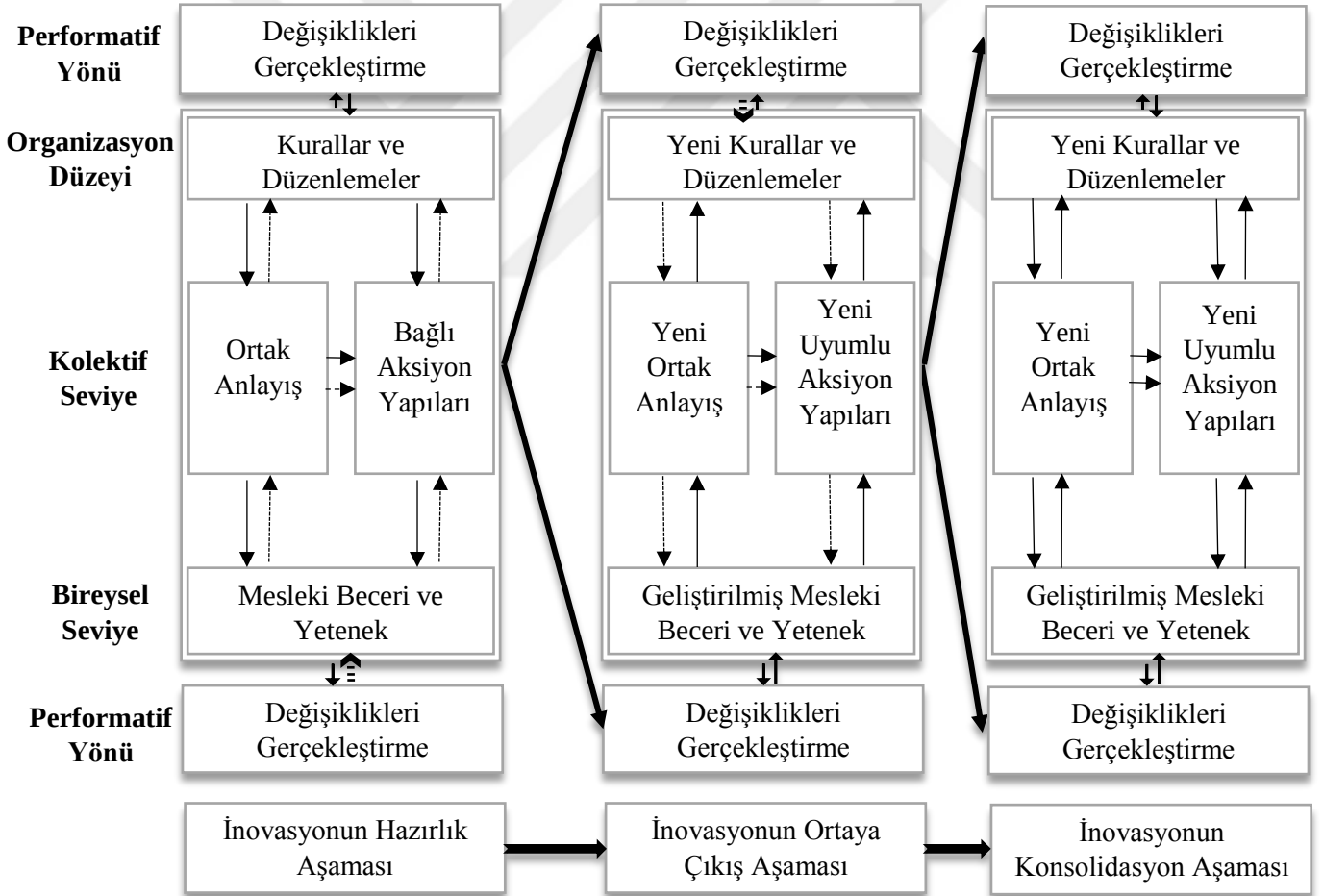
İşletmenin teknolojik olmayan yenilikçilik boyutu olarak pazarlama yenilikçiliği, işletme için önemli bir faktör oluşturmaktadır. Küresel yenilikçilik araştırması da 2008'deki ekonomik gerilemeden sonra çok fazla işletmenin pazarlama yenilikçiliği getirdiğini ve pazarlama yenilikçiliği uygulayan işletmelerin yüzdesinin 2008'de %30,4'ten 2014'te %37'ye kadar yükseldiğini ortaya koymaktadır (UNESCO, 2014, Akt. Tang vd. 2021, 88).

2.3.4. Organizasyonel Yenilikçilik

Organizasyonel yenilikçilik "işletmenin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması" olarak tanımlanmaktadır (OECD 2005, 51, Akt. Nguyen-Van ve Chang 2021, 441). Avrupa İstatistik Kurumu tarafından yürütülen Topluluk İnovasyon Araştırması'nda (BDT) organizasyonel yenilikçilik, bir işletmenin bilgi kullanımını, mal ve hizmet kalitesini veya iş akışlarının verimliliğini artırmayı amaçlayan bir işletme yapısı veya yönetim yöntemi olarak yer almaktadır (Wang ve Chen 2020, 61). Organizasyonel yenilikçilik, "görevlerin ve birimlerin stratejisini ve yapısını geliştirmek, işletmenin yönetim süreçlerini ve yönetim sistemlerini değiştirmek, işletme üyelerini motive etmek ve ödüllendirmek ve işletmede uyum ve değişimi sağlamak için yeni yaklaşımlar" anlamına gelmektedir (Damanpour ve Aravind 2012, 423).

Genel anlamda organizasyonel yenilikçilik, teknolojik olan (ürün ve süreç yenilikçiliği) ve teknolojik olmayan (pazarlama yenilikçiliği) yenilikçiliği kapsayarak, işletme içerisinde uygulanması ile işletmenin yer almış olduğu pazarda rekabet avantajı sağlaması, iş uygulamalarında gelişimin oluşturulması, işletmenin iç ve dış çevresinde gelişim sağlayabilmesi için uygulanan organizasyon yönetimidir. Oslo El Kitabına (2005) göre, organizasyonel yenilikçilik işletmede üç konu hakkında yeni veya önemli değişiklikler yapmaktadır; bilgi yönetimi, yapı ve bir işletmenin diğer işletmelerle veya kamu kurumlarıyla ilişkisi (OECD, 2005, Akt. Wang ve Chen 2020, 61).

İşletmede sürekli olarak uygulanan organizasyonel yenilikçiliğin performansa dayalı ve gösterişli yönlerinin birbirleriyle etkileşiminde olan hazırlık, ortaya çıkma ve konsolidasyon süreçleri işletmedeki organizasyonel yenilikçilik sürecini oluşturmaktadır. Organizasyonel yenilikçilik süreci Şekil 7’de yer almaktadır.



Şekil 7: Örgütsel rutinlerin örgütsel yenilikçilik üzerindeki paradoksal etkileri

Kaynak: Lin, H., Qu, T., Hu, Y. (2020). “How Do Organizational Routines Paradoxically Affect Organizational Innovation?.” *European Journal of Innovation Management* 24(4):20.

Doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0093>

İşletmede uygulanan rutin işlemlerin organizasyonel yenilikçilik üzerindeki paradoksal etkilerini gösteren Şekil 7’de, Performansa Dayalılık (Performatif) Yönü’nden Bireysel Seviye’ye giden oklar, rutin işlemler arasındaki iki yönlü etkileşimi vurgularken; Kolektif Seviye içerisinde yer alan ince oklar, gösterilen yöndeki dört boyut arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tabloda yer alan düz oklar güçlü etkileri vurgularken, noktalı oklar zayıf etkileri vurgulamaktadır.

İşletme içerisinde uygulanan organizasyonel yenilikçilik faaliyetleri, işletmenin verimlilik elde edebilmesi için iş sürecini basitleştirerek veya eski işletme sürecinden ayrılarak tamamen yeni bir süreç oluşturmasını veya işletmenin iş sonuçlarına ulaşmada mevcut süreçlerin iyileştirilmesini sağlamaktadır (Lisa 2019, 168). Ayrıca organizasyonel yenilikçiliğin ilerlemesinde her zaman etkili bir göreve sahip olunması için işletme içerisinde bilgiyi paylaşacak ağların oluşturulması ve öğrenilen materyallerin özetinin yazılı ve tutarlı bir biçimde sunulması gerekmektedir (Boroujerdi vd. 2020, 455). İşletmede yer alan etik liderler, organizasyonel yenilikçiliğin geliştirilmesini ve yaratıcı fikirlerin uygulanmasını sağlamaktadırlar (Shafique 2019, 128).

Literatürde yer alan organizasyonel yenilikçilikle ilgili bazı çalışma bulgularının, organizasyonel yenilikçiliğin işletme içerisinde uygulandığında, işletmeye sağladığı faydalar olarak bulunan sonuçlar şunlardır:

- İşletmenin ilerlemesi açısından organizasyonel yenilikçilik uygulayan işletmeler; işyeri bilgi yeteneği, memnuniyet ve esneklik üreterek iş performansını artırmaya yardımcı olmaktadır (Azeem vd. 2021, 3).
- İşletmedeki organizasyonel yenilikçiliğin; beceri boyutu, yetenekler ve değer arasında pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır (Hussein vd. 2021, 218).
- Organizasyonel yenilikçiliğin işletme içerisinde uygulanması ile yeni fikirlerin, hedeflerin ve araçların oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması ile işletmenin kasıtlı ve planlı değişimi sağlanmaktadır (Sung ve Kim 2021, 2081).
- İşletmenin uluslararası pazarlarda inovasyon başarısı elde etmesi için en etkili yöntemdir (Donbesuur vd. 2020, 4).
- Organizasyonel yenilikçilik, işletme için rekabet avantajı oluşturarak, işletme yenilikçilik süreçlerine ve ilgili yeteneklere girdi sağlamasından dolayı yenilik sonuçlarını iyileştirmektedir (Sciarelli vd. 2020, 142).
- Organizasyonel yenilikçilik, işletmenin performansını artırmada baskın bir etki sağlamaktadır (Lisa 2019, 160).

- Organizasyonel yenilikçilik, sürekli olarak karşılaşılan gerçek sorunlara çözüm sağlamaktadır (Lisa 2019, 161).
- Organizasyonel yenilikçilik, işletme performansına olumlu bir etki sağlamaktadır (Phan 2019, 71).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

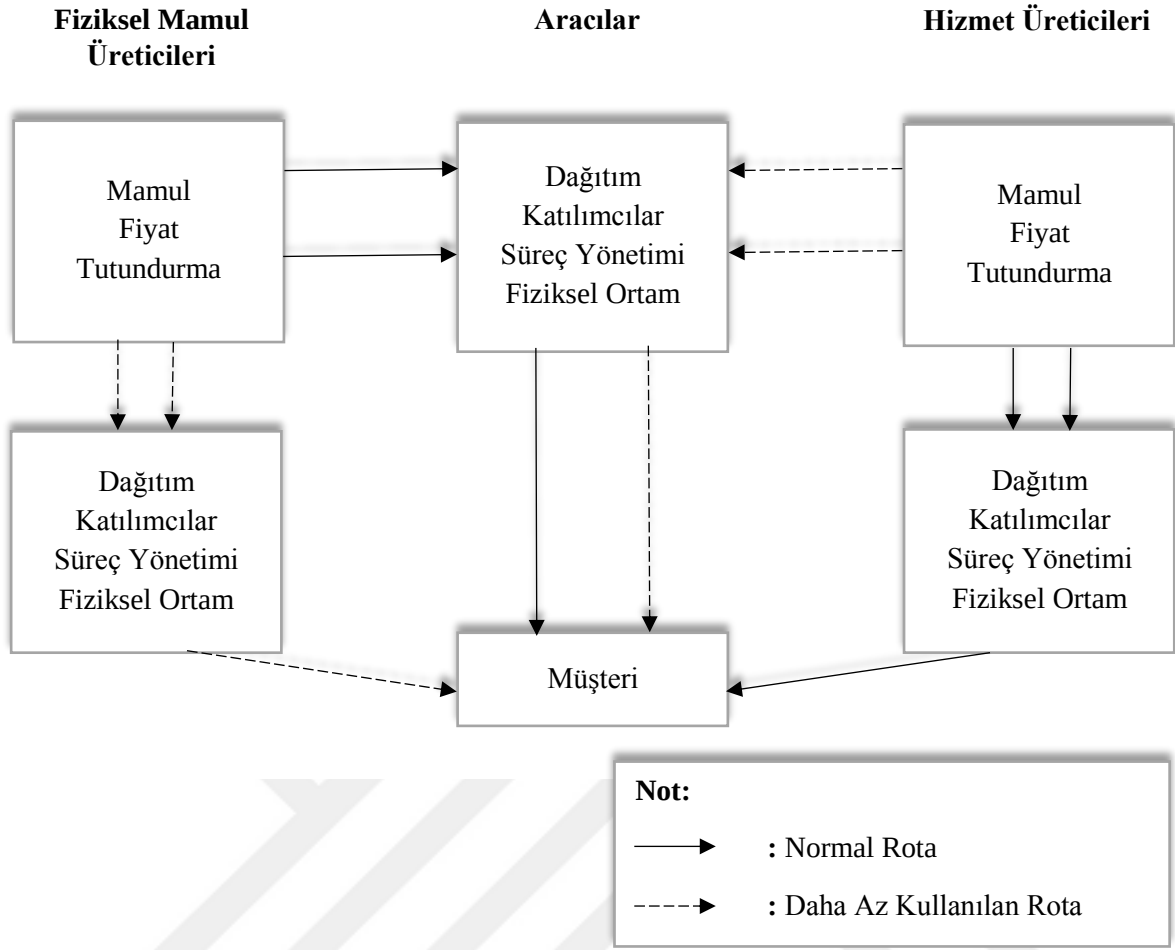
PAZARLAMA KARMASI ADAPTASYONU

Bu bölümde pazarlama karması adaptasyonu kavramına ilişkin bilgiler ve pazarlama karması adaptasyonu bileşenleri olan mamul/hizmet adaptasyonu, fiyat adaptasyonu, dağıtım adaptasyonu, tutundurma adaptasyonu, fiziksel kanıtlar adaptasyonu, süreç yönetimi adaptasyonu ve katılımcılar adaptasyonuna yer verilmiştir.

3.1. Pazarlama Karması Kavramına İlişkin Bilgiler

McCarthy, geniş bir perspektifle pazarlama karmasını ele alarak; (i)mamul, (ii)dağıtım, (iii)tutundurma ve (iv)fiyat olarak sıralamaktadır (McCarthy 1960, 45). Literatürdeki çalışmaların ve iş hayatındaki deneyimlerin artması ile Booms ve Bitner ise pazarlama karmasının mamul ve endüstriyel pazarlamaya göre genişletilmesi gerektiğini ve bunu yapmanın belirgin avantajları olduğunu iddia etmektedir (Rafiq ve Ahmed 1995, 8). Bu kapsamda Şekil 8’de pazarlama karmasının üreticiler ve aracılar arasındaki nihai ilişkisi gösterilmektedir.

Pazarlama karmasının ilk grubuna (mamul pazarlaması grubuna); mamul, fiyat, dağıtım ve tutundurma, hizmet pazarlaması grubunun; fiziksel kanıtlar, süreç yönetimi ve katılımcıların da eklenmesi ile mal ve hizmet alanı kapsamında bir bütünlük sağlanmaktadır. Hizmet grubu ile ilgili temel özelliklere bakıldığında, soyut kavram topluluğundan oluştuğu görülmektedir. Bundan dolayı hizmet grubunun en önemli özelliklerinden birisi, satın alma davranışı öncesinde müşterilerin, bu grup ile ilgili bir deneme ya da somut bir değerlendirme yapamamalarıdır. İkinci bir özellik ise, hizmet grubunun satın alma işleminin yapılması ile işletme üretim faaliyetini aktifleştirirken, müşteri de eş zamanlı olarak bu hizmeti tüketmeye başlamasıdır. Mamul ve hizmet grubunu birbirinden ayıran üçüncü özellik ise, hizmet grubunun hiçbir şekilde depolama özelliğinin olmamasıdır. Depolanma özelliği olmayan hizmetlerin aynı zamanda sahiplik özelliği de bulunmamaktadır. Çünkü müşteri bir mamul satın aldığına ona sahip olabiliyorken, bir hizmet aldığına ona sahip olamamaktadır. İki grup arasındaki sonuncu özellik ise, heterojen olmalarıdır. Bu kapsamda heterojenlik kavramı, bir satın alma eylemi sırasında ya da sonrasında müşterilere sağlanan hizmetlerin aynı gün ya da aynı zaman diliminde değişkenlik göstermesi olarak ifade edilmektedir.



Şekil 8: Genişletilmiş Pazarlama Karmasının Mamul ve Hizmet Pazarlamasında Üretici ve Aracılar Arasındaki İlişkisi

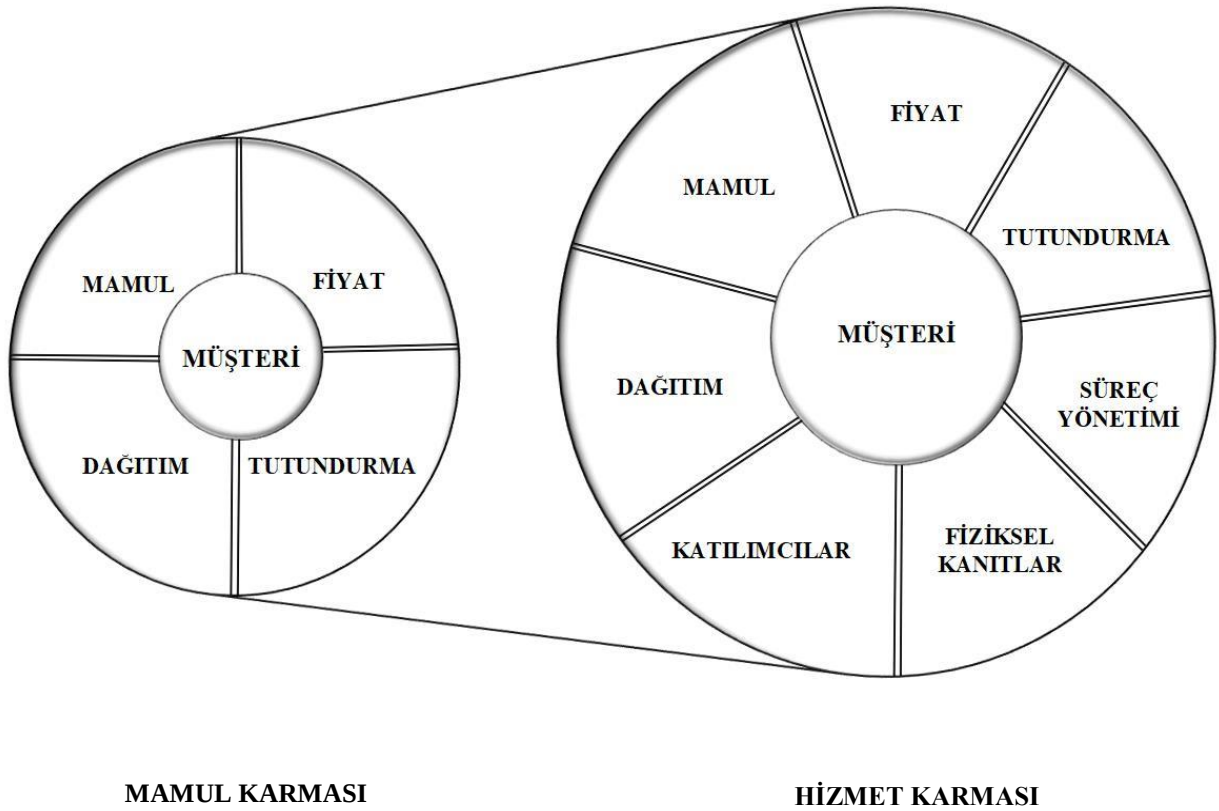
Kaynak: Rafiq, M., Ahmed, P., K. (1995). "Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics." Marketing Intelligence & Planning 13(9):8

Doi: [10.1108/02634509510097793](https://doi.org/10.1108/02634509510097793)

3.2. Pazarlama Karması Adaptasyonu Bileşenleri

Pazarlama karması adaptasyonu, işletmenin stratejik planlar yaparak, kontrol dahilinde bir araya getirilip, rekabet pazarında olumlu sonuçlar elde edebilmesi için önemli bir yer tutmaktadır. İşletmede pazarlama bölümü ile ilgili kararlar alınırken pazarlama karması adaptasyonu bileşenlerinden faydalanılarak, hedef pazarın ürünlerine yönelik olan talebi karşılayabilecek şekilde pazarlama karması adaptasyonu bileşenlerinin her birisinin pazarlama silahı olarak kullanılmasıdır (Sümer ve Eser 2006, 166). Farklı bir ifadeyle pazarlama karması adaptasyonuna ait bileşenler (mamul ve hizmet olarak 7P), işletmenin vizyonu doğrultusundaki amaç ve hedeflere ulaşmada en önemli kaynak olarak yer almaktadır.

Literatürde ve iş hayatında yapılan birçok çalışma doğrultusunda hizmetler daha önemli bir duruma geldikçe, hizmet pazarlamacıları, orijinal 4P'ye (mamul, fiyat, dağıtım, tutundurma) 3P daha eklenmesini önermişlerdir: Fiziksel kanıtlar, süreç yönetimi ve katılımcılar (Kotler 2018, 120). İşletme içerisinde mamul ve hizmet unsurlarının birlikte ele alınması ve pazarlama karması adaptasyonu bileşen sayısının artmasından dolayı işletme de müşteri tatminini beklenen düzeyde oluşturabilmek için daha hassas çalışmaktadır. Şekil 9'da, 4P'den 7P'ye geçiş gösterilmektedir.



Şekil 9: Pazarlama Karması Elemanları

Kaynak: Üner, M. (1994). "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?". Pazarlama Dünyası 8(43):6.

Hizmet pazarlamasını mamul pazarlamasından ayıran en önemli özellik, mamullerin müşterilere somut deneyimler sunarak satın alınabilmesine karşılık, hizmetlerin soyut deneyimler doğrultusunda satın alınabilmesidir. Hizmet pazarlamasındaki fiziksel kanıtlar, ortam, kurumsal kimlik dokümanı, vb. somut kavramlarla ilgili tüm ipuçlarını taşıırken, süreç yönetimi, işletme içerisindeki faaliyetlerin akışlarını, mekanizmaları ve prosedürlerle ilgili tüm süreçleri kapsamaktadır. Son olarak, katılımcılar ise işletmenin hem iç müşterilerinin hem de dış müşterilerinin tümünü kapsamaktadır. Bundan dolayı mamul pazarlaması ile ilgili yapılan

alışmalar, hizmet pazarlamasındaki farklı stratejilerin de uygulanması ile işletmenin pazardan daha olumlu sonuçlar almasında etken olmaktadır.

Mamul pazarlamasında pazarlama karması elemanları 4P (mamul, fiyat, dağıtım, tutundurma) olarak kullanılırken, hizmet pazarlamasında pazarlama karması, eklenen 3P (fiziksel kanıtlar, süreç yönetimi ve katılımcılar) ile 7P şeklinde kullanılmaktadır. Bundan dolayı bu çalışma kapsamında pazarlama karması adaptasyonu, mamul, fiyat, dağıtım, tutundurma, fiziksel kanıtlar, süreç yönetimi ve katılımcılar çerçevesinde ele alınmaktadır.

3.2.1. Mamul/Hizmet Adaptasyonu

İşletmenin bir yenilik yapması doğrultusunda alacak olduğu ilk karar, mamul ya da hizmetle ilgili olmasından dolayı pazarlama karması adaptasyonunun en önemli unsuru olarak mamul/hizmet yer almaktadır. İşletmenin bu karma elemanı ile ilgili alacak olduğu kararlar içerisinde kalite, tasarım, özellikler, marka adı ve benzeri faktörler yer almaktadır (Kotler 2014, 54). İşletmenin gerçekleştirmek olduğu bu yeniliğin somut olması durumunda, yani, bir nesne olması durumunda mamul adaptasyonunu, bir düşünceyi temsil etmesi, diğer bir deyişle soyut olması durumunda ise hizmet adaptasyonunu içermektedir.

İşletme tarafından üretilen mamul/hizmet, müşterinin satın alma veya kullanım amacına göre tüketim mamulleri ve endüstriyel mamuller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Mucuk 2014, 130). Tüketim mamulleri; müşterinin kişisel ve ailevi gereksinimlerini karşılamaya yönelik mamullerden oluşurken, endüstriyel mamuller; bir işletmenin mevcut mamullerinin devamını üretebilmesi ya da yeni mamuller meydana getirebilmesi için imalat gerçekleştirebileceği mamul grubundan oluşmaktadır.

İşletmenin yeni bir mamul ya da hizmet sunmaya başlaması, işletme için birden çok fayda sağlamaktadır. Kotler (2014, 75), bu faydaları şu şekilde sıralamıştır:

- Müşteriler, genel olarak vefadan yoksun kişiler olmalarından kaynaklı; mevcut mamul ya da hizmetlere yönelik olan tutum ve davranışları beklenmedik bir hız ve şekilde değişkenlik gösterebilmektedir.
- Çok fazla mamul ve hizmetin, normal bir yaşam eğrisi mevcuttur ve nihai sonda bu mamul ya da hizmetin modası geçmektedir.
- Pazarda yer alan rakip işletmelerde, müşteriler için daha büyük ve dahi iyi öneriler sunmak için yeni yöntemler aramaktadır.

Mamul hem pazarlama karması adaptasyonu bileşenlerinin hem de pazarlama iletişiminin ilk unsuru olarak; iletişimi, kalitesi ve müşteriye sunumu açısından müşteri odaklı bir yaklaşımla işletme tarafından pazarda belirlenen müşteri kitlesinin tercihini sağlayacak önemli bir pazarlama karması adaptasyonu unsurudur. Müşteriler tarafından beklenen performansı ve toplam hizmet kalitesini işletmenin minimum seviyede sunması ve iletmesi, önemli bir faktör olarak yer almaktadır; aksi takdirde, işletme tarafından pazarlama karması adaptasyonunun diğer unsurlarına yapılacak olan en iyi yatırım ve uygulama bile işletmeye olumlu bir fayda sağlayamamaktadır (Lim 2020, 5). Mamulün pazarlama karması adaptasyonunun ilk ve en önemli unsuru olmasına neden olan bir diğer faktör ise, işletme için hem rekabet pazarında bir yenilik yapmak hem de müşterilere işletmeyi tanıtmaktır.

Değişen teknoloji, günümüz iş hayatında uygulanan mamule yönelik stratejilerde değişikliğe yol açmaktadır. Hizmet tasarımının iş hayatında çeşitlilik göstermesi ve mamule yönelik inovasyonların artması ile birlikte mamul ve hizmet arasındaki ilişkiler, bulanık olmaya başlamaktadır. Bilişim sektöründe yer alan yazılımsal süreçlerin yaygın olarak mamul süreçlerine entegre olması ile birlikte, pazarlama ve mamul arasındaki ilişkiler de bulanık olmaya başlamıştır. Değişen iş hayatı yapısında müşterinin oluşan beklentilerini, o ana kadar kullanmış olduğu mamul/hizmet kullanımından daha fazlasını karşıladığını düşünmesi için işletmenin yeni sunacağı mamulün/hizmetin, müşteriye göre kişiselleştirilmiş ve ağ bağlantısı sayesinde uyarlanabilir çözümler sağlayan, ölçümlenebilen bir yapıda olması gerekmektedir.

3.2.2. Fiyat Adaptasyonu

Fiyat, mamul ya da hizmetin satışları için sunulan özelliğin fayda düzeyini belirlemektedir (Kalogiannidis ve Mavratzas 2020, 119). Müşterinin bir mamul ya da hizmet unsuruna sahip olarak, bu mamul ya da hizmeti kullanımı doğrultusunda oluşacak faydalardan yararlanabilmek için işletmeye ödediği bedeli ifade etmektedir.

İşletme tarafından mamul ya da hizmete yönelik yapılan fiyatlandırma, müşterilerin mamule/hizmete değer vermesinde önemli bir belirleyici faktördür (Widyastuti vd. 2020, 166) ve çok yüksek olan satış fiyatları müşterilerin, rakipler tarafından sunulan mamul veya hizmetlerin kullanımına yönelmesine neden olabilmektedir (Putra vd. 2020, 3); ayrıca müşterilerin satın alma kararları mamul/hizmet üzerinde imajı oluşturan bir etkiyi de ifade etmektedir (Widyastuti vd. 2020, 166).

Fiyat, müşterinin karar vermesinde önemli bir faktör olarak yer alırken, işletme içinde pazara sunmuş olduğu mamulün/hizmetin satın alınmasında kritik bir etkiye sahip olmaktadır. İşletmenin rekabet pazarında kazan-kazan durumunu sağlayabilmesi için fiyatla ilgili çeşitli hedefleri bulunmaktadır (Islaini ve Nayan 2020, 1). İşletmenin fiyat adaptasyonu ile ulaşmayı planladığı hedefler; Ar-Ge maliyetlerini önceden elde edebilmek, yeni pazarda aktif rol almak, bulunmuş olduğu pazarda yeni yer alacak rakip işletmelerin pazarda tutunmasını engellemek, satış büyümesi ve işletmenin nakit akışlarının artmasını sağlamaktır.

İşletmenin mamul/hizmet ile ilgili fiyat adaptasyonunu oluştururken dikkate alması gereken iç ve dış etkenler bulunmaktadır. İşletme içi ve işletme dışı ile ilgili olan başlıca unsurlar şunlardır (Şimşek 2010, 32):

- İşletmenin sunmuş olduğu mamul/hizmet satış fiyatını belirlerken maruz kalacağı maliyetler (işletme içi),
- İşletmenin fiyatlama hedefleri (işletme içi),
- İşletmenin dağıtım kanalındaki yeri (işletme içi),
- İşletmenin mamulünün/hizmetinin niteliği (işletme dışı),
- İşletmenin yer almış olduğu sanayi dalının yapısı (işletme dışı),
- Pazardaki arz ve talep durumu (işletme dışı),
- Müşteri davranışları (işletme dışı),
- Yasal düzenlemeler (işletme dışı).

Dijitalleşmenin yaygın olarak hem müşteriler hem de işletmeler tarafından kullanılmaya başlanması ile birlikte mamul ya da hizmet satın alımı yapılırken müşteriler ve işletmeler, teknoloji sayesinde şeffaf bir şekilde hepsini karşılayabilmektedir. Aynı zamanda dijitalleşmeyle birlikte pazardan gelen talep durumuna göre işletmeler, mamuller/hizmetler için dinamik fiyat yapısını uygulayabilmektedir. Dijitalleşmenin sağladığı bir diğer fayda ise müşteride, algılanan değer algısını oluşturmak için işletmenin stratejilerini değiştirme olanağı tanınmasıdır.

3.2.3. Dağıtım Adaptasyonu

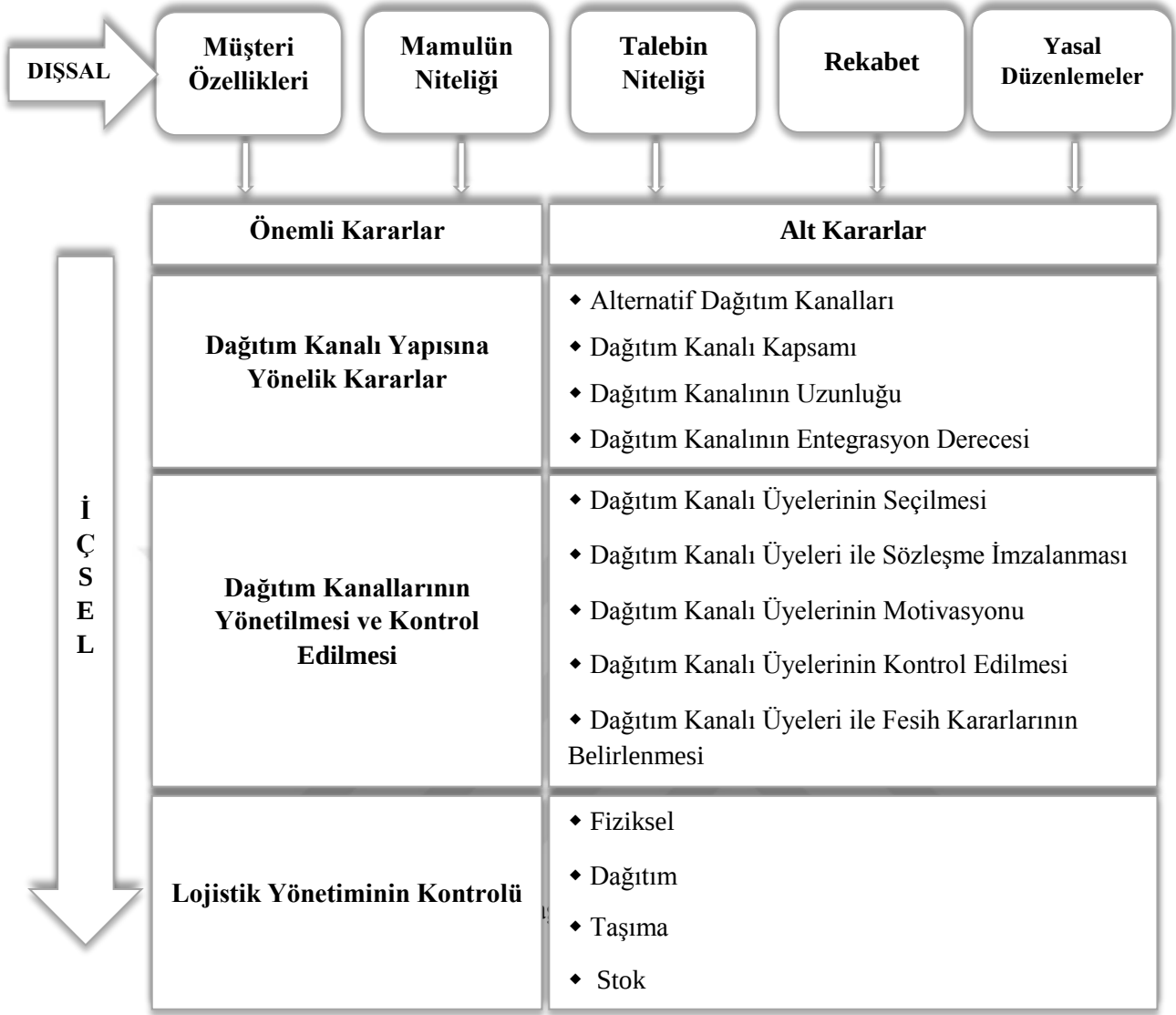
Dağıtım adaptasyonu, bir işletmenin dağıtım faaliyetleri ile ilgili her şeyi kapsamaktadır (Purohit vd. 2021, 3). Ürünlerin pazara ulaştırılmasındaki dağıtım kanalında yer alan acente/distribütör, satış temsilcisi, tüccar gibi kullanılan araçların desteklenmesi, iyi ilişkiler kurulması, dağıtım kanalı kararının verilmesi, araçlarla ya da doğrudan alıcıya gerçekleştirilen

dağıtım adaptasyonu faaliyetlerinde zamanında teslim özen gösterilmesi, satış teslim koşullarının belirlenmesi, mamul tesliminde güvenilirliğin sağlanması, fiziksel dağıtımda depolama sistemleri için gerekli düzenlemelere yer verilmesi, ülkelere göre dağıtım faaliyetlerinin uyarlanması gibi birçok faktörü içermektedir (Sağlam 2020, 327).

Dağıtım adaptasyonu kapsamında; müşterinin satın alma ihtimali olan mamullerin ilgili satış alanlarına yönlendirilmesi, mamulün satış noktasındaki konumu gibi konular önem arz etmektedir. Müşteri, mamulün bulunduğu dağıtım yerinde ya da mamulün mağazada bulunan eski konumunda rakip işletmenin mamulünü görmesi durumu, satın alma tercihinin değişmesine neden olabilmektedir. Mamulün birden fazla noktada bulunurluğunun olması ise, müşteri algısında mamule yönelik tercihin yüksek olduğu algısını oluşturacağı için bu durum, mamulün müşteri tarafından daha çok tercih edilmesini sağlamaktadır ve işletme açısından da pozitif yönde bir faktör oluşturmaktadır. Tam tersi durum ise, müşteriler için rahatsızlık verici bir dağıtım adaptasyonu olarak, müşteriler arasında memnuniyetsizliğe yol açarak, işletme cirosunun negatif yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Hasan ve Islam 2020, 32).

Dağıtım adaptasyonu, stratejik anlamda içsel faktörler ve dışsal faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Hollensen 2011, 551). Dışsal faktörler; müşteri özellikleri, mamulün niteliği, talebin niteliği, rekabet ve yasal düzenlemeler iken, içsel faktörler; dağıtım kanalları işlevlerinin belirlenmesi, kanal tasarımı, kanal uzunluğu, dağıtım türünün hangi türde olacağı, nasıl uygulanacağı ve kapsamını içeren, kanal kontrol ve yönetim kararları, kullanılacak araçların seçimi, sözleşme içerikleri, araçların motive edilmesi, kontrolü gibi unsurları kapsamaktadır (Sağlam 2020, 328). Şekil 10'da içsel faktörlere ve dışsal faktörlere yönelik dağıtım kanalları kararlarına yer verilmektedir.

Dijitalleşme ve pandemi süreci ile birlikte müşteriler bir mamule sahip olmak istediklerinde birden fazla mekanı ziyaret etmek zorunda kalmadan e-ticaret üzerinden hızlı bir şekilde sahip olmak istedikleri mamulü/hizmeti satın alabilmektedirler. E-ticaretin yoğun bir şekilde kullanılmaya başlaması ile birlikte işletmelerin mağazada mamul stokları, e-ticaret siteleriyle anlaşmalarından dolayı depodaki ve distribütörlerindeki stok sayısı da değişkenlik göstermeye başlamaktadır.



Şekil 10: Dağıtım Kanalı Kararları

Kaynak: Hollensen, S. "Global Marketing: A decision-oriented Approach." 5. Baskı. Pearson Education Limited. Edinburgh 2011:551.

3.2.4. Tutundurma Adaptasyonu

Tutundurma adaptasyonu, işletmenin pazara sunmuş olduğu mamullerin/hizmetlerin faydalarını sunmak ve müşterileri satın almaya istekli olmaları için ikna etmek adına üstlenmiş olduğu tüm faaliyetlerdir (Widyastuti vd. 2020, 166). Tutundurma adaptasyonunu diğer pazarlama karması adaptasyonu bileşenlerinden ayıran özellik ise, müşteriyi ikna etmeye yönelik faaliyetler olmasıdır. Tutundurma adaptasyonu ile ilgili tutundurma amaçlarının ve hangi tutundurma araçlarının (reklam, halkla ilişkiler vb.) uygulanacağını belirlenmesi, mecraanın seçilmesi (örneğin, hangi gazete, dergi ya da televizyon kanalında, hangi günlerde,

ne kadar bütçe ile vb.), reklam ve tüm iletişim mesajlarının hazırlanması, tutundurma harcamalarının etkinliğinin ölçülmesi, satış elemanlarının işe alınmaları, oryantasyonları, eğitimleri ve motivasyonu, satış promosyonları, kampanyalarının belirlenmesi ve etkinliğinin ölçülmesi, broşürlerin hazırlanması ve dağıtılması gibi faaliyetler yer almaktadır (Koç 2015, 89-90; Akt. Başarangel ve İnam 2017, 132).

Reklam faaliyetleri, işletme tarafından ödenen belirli bir ücret karşılığında kişi, kurum, mamul ya da hizmetlerin hedef kitleye, kitle iletişim araçları yardımıyla tanıtılması ve benimsetilmesi girişimlerinden oluşmaktadır (Su ve Kaplan 2017, 8). Tanıtım faaliyetleri, müşterinin mamule/hizmete yönelik fikrini ve algısını, duygularını ve deneyimlerini değiştirirken, satış tutundurma, müşterilerin mamul/hizmet hakkında düşünmesine ve satın alma eylemine geçmesine yol açmaktadır (Hossain vd. 2020, 365). Halkla ilişkiler faaliyetleri ile işletme, toplum bireyleriyle iletişimin kurulmasında, işletmeye yönelik pozitif algı oluşturulmasında ve müşteride işletmeye yönelik güven oluşturulmasında önemli bir strateji oluşturmaktadır.

Belz ve Peattie, pazarlama iletişiminin sürdürülebilir bir şekilde devam etmesi adına iki konu üzerine yoğunlaşmışlardır (Açıkalın 2020, 250):

- İşletmenin, müşterileriyle pazara sunmuş olduğu mamul/hizmet aracılığıyla sürdürülebilirlik çözümleri hakkında iletişim kurması,
- Müşteriler ve işletmenin diğer paydaşlarıyla bir bütün oluşturularak, işletme hakkında iletişim kurulması.

Tüm bu faaliyetlerin işletme tarafından yerine getirilmesindeki temel hedef, müşteride mamul ya da hizmet ile ilgili satın alma isteği oluşturarak satışlarının artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, satın alma eyleminin tekrarlanması ve müşteri ile işletme arasında bir sadakat oluşturulmasıdır. Çünkü işletme, rekabet ortamında müşteriler ile sürdürülebilir ilişkiler kurduğu doğrultuda mamul hayat eğrisinin daha uzun süreli olmasını sağlayabilmektedir. Aksi takdirde işletme, rakip işletmelere göre müşterilerle zayıf ilişkiler kurduğunda pazardaki bilinirlik algısını kaybederek mamul hayat eğrisi süresini kısaltmaktadır.

Dijitalleşmenin iş hayatında yaygın kullanılması ile birlikte sadece televizyon reklamı ya da billboard gibi herkese aynı şekilde iletilen reklamlar değil, kişiyi hedef alan reklamlar da pazarlama alanında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmaktadır. Müşterileri teknoloji sayesinde takip edebilme, arama motorunda yaygın olarak sorguladıkları mamullerden/hizmetlerden yola çıkarak kendi mamul ya da hizmetlerinin müşteriye daha fazla

görünmesini sağlamak, müşteri mağaza yakınlarındayken onu mağazaya çekmek için bildirimler gönderilmesi gibi aktiviteler yapılmaya başlanmıştır. Pazarlama bölümünün reklam alanı yeni dönemde, işletme için daha fazla müşteriyle temas noktasının artırıldığı, veri etkileşiminin yoğun olarak gerçekleştirildiği, karmaşık ve yoğun kullanımın olduğu bir sistemdir. Dijital kanalların bu şekilde yaygınlaşması, işletmelerin tutundurma adaptasyonunda bu yönde söz konusu kanalları izleyecek, kullanacak, etkileşimi sağlayacak faaliyetlere yönelmelerini gerektirmektedir.

3.2.5. Fiziksel Kanıtlar Adaptasyonu

Fiziksel varlıklar veya fiziksel kanıtlar adaptasyonu, hizmet sunum sahalarındaki müşteriler üzerinde karşılaşılan fiziksel çevrenin ve diğer deneyimsel unsurların stili ve görünümü ile ilgili her şeyi kapsamaktadır (Othman vd. 2019, 869).

Bitner (1992), fiziksel kanıtlar kavramını hizmetin üç fiziksel boyutu olarak detaylandırmaktadır (Hati vd. 2021, 1643):

- Çevresel durum,
- Mekan ve işlevler,
- İşaret, sembol ve eserler.

Fiziksel kanıtlar, müşteri tarafında hizmet deneyimini oluşturan somut unsurlar (bina, mobilyalar, dekorasyon, kurumsal kimlik dokümanı, vb.) ve soyut unsurlardan (renkler, müzik, koku vb.) oluşmaktadır; ayrıca iki bileşenin müşteri tarafında hizmet deneyimini oluşturmada en önemli unsur olarak da yer almaktadır (Kozak vd. 2011, 174; Akt. Başarangil ve İnam 2017, 133). Çünkü bir işletmenin fiziksel kanıtları ya da fiziksel görünümü, sunulan hizmetleri satın almak ya da kullanmak için müşteriler üzerinde önemli derecede etki bırakmaktadır (Ajuna 2020, 247-248). Ayrıca en önemli adaptasyon unsuru olarak yer almasındaki bir diğer neden ise, hizmetin sunulduğu ve hizmet sağlayıcının hizmetlerinin gerçekleştirilmesini ya da iletişimini destekleyen diğer tüm bileşenlerle birlikte müşteriler ile etkileşime girmesidir (Lupiyoadi, 2013; Akt. Naibaho vd. 2020, 50).

Fiziksel kanıtlar, hizmet adaptasyonunda çevreden (hangi hizmetin verildiği veya nerede etkileşimde bulunulduğu gibi); mamul adaptasyonunda ise mamulle ilgili ciroyu etkileyen unsurlar ve diğer ortak ilişkileri gibi değişkenlerden (içerikler, menşe ülke, ambalaj malzemeleri gibi) meydana gelmektedir (Açıkalin 2020, 251).

3.2.6. Süreç Yönetimi Adaptasyonu

Süreç adaptasyonu, işletme ile ilgili bütün süreçleri kapsamaktadır. İşletme ile ilgili bütün iş faaliyetleri, müşterilere dağıtılan hizmet ürünleri ile ilgili prosedürleri, pazarlama programları, mekanizmaları, faaliyetleri ve rutinleri içeren tüm süreçleri kapsamaktadır (Ramadani 2020, 148).

Süreç adaptasyonu, işletme genelinde takip edilen bir adaptasyon unsuru olmasından kaynaklı işletmenin hizmet kalitesini belirlemede de önemli bir faktör olarak yer almaktadır. İşletme, oluşturmuş olduğu hizmet kalitesini korumak ya da yeni oluşturmaya başladığı hizmet kalitesinin standartlarını yükseltmek için işletmenin bütün operasyonlarını, işletmenin yetkilileri tarafından belirlenmiş prosedürlerle süreç adaptasyonuna uygun bir şekilde koordine etmektedir.

Bu çerçevede dijital teknolojiler başta olmak üzere değişen müşteri ihtiyaç ve istekleri, süreçlerin gözden geçirilmesini, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

3.2.7. Katılımcılar Adaptasyonu

Katılımcılar adaptasyonu ile ifade edilmek istenilen kavram, işletme çalışanları ve müşterilerdir. İşletmeye bağlı olarak çalışanların müşterilere; güler yüzlü, nezaket dolu, müşteri sorunlarını anlayarak, yapılan çalışmalar doğrultusunda müşteri algılarını etkilemede olumlu bir etkiye sahip olurken (Naibaho vd. 2020, 49), müşteriler ise almış oldukları mamul ya da hizmet ile işletmenin satış hacminin ve pazar payının büyümesine; olumlu duygu ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmalarına neden olmaktadır.

İşletme çalışanlarının hizmeti sunma şekli, müşterinin mamul ya da hizmeti satın alma durumunu etkilemesinden dolayı işletme çalışanlarının; empati yapması, yetkinliği, yanıt vermesi, inisiyatif alması, problem çözme yetkinliği ve iyi niyetli tutum ve davranışları müşteri memnuniyetinde büyük farklar yaratabilmektedir (Saputri ve Sari 2019, 589). Bu bağlamda, işletme çalışanlarının, müşterinin beklentilerine uygun şekilde hareket etmeleri, problem çözücü olarak yaklaşımları, vb. davranışlar, değişime uygun olarak adaptasyonun konularını oluşturmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FİRMA PERFORMANSI

Bu bölümde performans ve firma performansı kavramı, firma performansı boyutları ve firma performansının ölçümü hakkında bilgi verilmektedir.

4.1. Performans ve Firma Performansı Kavramı

Performans, bir bireyin, ekibin ya da işletmenin, üzerinde çalışmış olduğu işi hem niteliksel olarak hem de niceliksel olarak doğrusuna en yakın şekilde yapabilme başarısıdır. Performans, belirli bir zaman diliminde, üzerinde çalışılmış olan faaliyetlerin genel olarak belirlenen düzeye ne kadar ulaşıldığı ölçüsünün bir göstergesi olarak da değerlendirilmektedir (Gülşen ve Özdemir 2018, 295). Yapılan iş doğrultusundaki değerlemenin, performansı ifade etmesinden dolayı işin belirli bir zamandaki somut çıktılarının niteliksel ve niceliksel olarak ölçülmesi ile değerlendirilmektedir.

Firma performansı, işletmenin oluşturmuş olduğu stratejilerin belirli bir faaliyet dönemi sonunda hedeflenen unsurlara ulaşma derecesinin göstergesi veya başarı seviyesinin sonucu olarak kabul edilmektedir (Porter 1991; Akt. Ögüt 2019, 568). İşletmenin dönem içerisindeki faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sonuçlanmasında birden fazla faktör etkilidir. Değerlenen bu faktörler, finansal ve finansal olmayan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Finansal faaliyetlerle ilgili değerlemeler, maddi karşılığı olan sermaye maliyeti, kar, likidite düzeyi, pazar payı, satış hacmi gibi alanlar üzerinden yapılırken, finansal olmayan faaliyetlerle ilgili değerlemeler, rekabetçi başarısı, yeni müşteri edinme başarısı, mevcut müşterileri elde tutma başarısı ve yüksek müşteri memnuniyeti gibi kriterlerle yapılmaktadır.

İşletmenin stratejik açıdan değerlendirilmesinde etkili olan firma performansı, çevresel faktörler karşısında işletmenin başarısının ölçülmesi için önemli bir unsurdur. Değişen rekabet koşullarında işletmelerin, faaliyetlerini sürdürülebilir bir şekilde devam ettirebilmesi, giderek zorlaşmaktadır. Teknolojik değişiklikler, salgın hastalıklar, müşteri beklenti değişikliği ve ekonomik koşullardaki iniş-çıkışlar, işletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve pazardaki mevcut konumunu koruyabilmesi için farklı stratejiler geliştirmesi açısından da önemlidir.

4.2. Firma Performansının Boyutları

Yapılan araştırmanın amacına ve düzeyine göre kullanmak üzere iki performans bileşeni, niceliksel performans ve niteliksel performans bulunmaktadır (Bulut vd. 2009, 3). Niceliksel performans, pazarlama ve finansal yönetim başarısıyla ilişkili olan ciro artışı, pazar payı artışı ve kârlılık artışı gibi faktörlerden oluşmaktadır (Alpkan vd. 2005, 176). Niteliksel performansı ise Kaplan ve Norton (1992) tarafından üç gruba ayrılarak; müşteri boyutu, örgütün iç süreci boyutu ile öğrenme ve geliştirme boyutu olarak ele alınmıştır.

4.2.1. Niceliksel Performans Boyutları

Firma performansının niceliksel performans boyutları; finansal performans, pazarlama performansı, yenilik performansı ve imalat performansı olarak dört gruptan oluşmaktadır (Gunday vd. 2011, 664).

4.2.1.1. Finansal Performans

Finansal performans, işletmenin bulunmuş olduğu sektördeki rakiplerine göre; satış büyümesini, karlılığını ve yatırım getirisindeki büyüme oranını ifade etmektedir (Wang vd. 2015, 1931). Finansal performans, işletmenin finansal kaynaklarındaki uygulama sürecini değerlemek için bir ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır (Ichsan vd. 2021, 301). Genel olarak kullanılan ölçütler ise gelir, nakit akışı, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi ölçütlerdir (Haber ve Reichel 2005, Akt. Altuntaş ve Dönmez 2010, 56).

Finansal performans için kullanılan ölçütler, aynı zamanda işletmenin iş performansını da göstermektedir. Ekonomik hedeflere ulaşmaya yönelik oluşturulmuş olan stratejileri ölçümlemeye fayda sağlayan finansal performans, işletmenin maddi anlamda da hedeflere ulaşmasını göstermektedir. Bundan dolayı da niceliksel performans boyutları arasında en önemli boyut olarak finansal performans yer almaktadır. İşletmenin finansal performans çıktılarını ölçümlemede kullanılabilecek en temel veri ise, finansal tablolardır. İşletmenin finansal tablosu, işletmenin faaliyet dönemi içerisindeki mevcut finansal durumu ile planlanan finansal durum arasında gerçekleşen farkı ölçümlemek için de kullanılmaktadır. Finansal tablo analizi sonucunda işletmenin mevcut finansal durumu, planlanan finansal durumunun daha üzerindeyse bu sonuç, işletmenin finansal olarak başarı elde ettiğini göstermektedir. İşletmenin sürdürülebilir bir şekilde finansal tablosunda gerçekleşen bu durum, işletmenin başarılı bir şekilde ilerlediğini göstermektedir. İşletmenin tüm paydaşları (işveren, yöneticiler, iş ortakları,

müşteriler, çalışanlar, vb.), finansal tablodaki başarı hareketleri doğrultusunda tutum sergilemektedir. Bundan dolayı finansal performansın, firma performansı üzerinde olan etkisi önem arz etmektedir.

Literatürde finansal performansın diğer niceliksel alt boyutlarla da desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Finansal performansın en önemli dışsal göstergesi olarak da pazarlama değerinin kabul edilmesi ile birlikte oluşan durumu en doğru ve en yakın şekilde tanımlayan içsel ölçülerin bulunması, işletme içinde hem performans ölçümü hem de primlendirme amacına yönelik kullanılması, işletmenin başarısı için önem arz ettiğini göstermektedir (Ertuğrul 2009, 21). Aynı zamanda finansal performans sonuçları, işletmenin üretim, yani, faaliyet performansı ve bulunmuş olduğu sektörde gerçekleştirdiği yenilik performansı ile ilişkilidir. Yenilikçilik performansı, bir işletmenin finansal performansını artırmada itici güç olarak yer alırken (Yavuz 2010, 155), faaliyet performansı ise üretimdeki girdi ve çıktı maliyetlerini dengeleme ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirme sürecinde finansal performans artırmada önemli bir güç olarak yer almaktadır.

4.2.1.2. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansı, bir işletmedeki satış gelirleri, pazar payı ve karlılık gibi organizasyonel hedeflerin ne ölçüde karşılandığı ve hedef pazara hangi oranda ulaşıldığı açısından tanımlanmaktadır (Uraon ve Gupta 2019, 86). Pazarlama performansı, yeni mamul/hizmet lansmanları, pazar geliştirme ve pazar penetrasyonu, kalite iyileştirme ve müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilmektedir (Wang vd. 2015, 1931). Çünkü işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda sunmuş olduğu ürün ya da hizmet, müşterilerle arasında bağ oluşturulmasını sağlamaktadır. İşletmenin satış büyümesi, satın alımlarda gerçekleşen sabit bir ortalama tüketim seviyesindeki toplam müşteri sayısına bağlıdır (Hidayatullah vd. 2019, 1298). İşletmenin müşteri sayısındaki eksilmelerinden dolayı azalan pazarlama performansını tersine çevirmek için işletme stratejisindeki eylemlerin değerli ve taklidinin zor olması gerekmektedir (Nagy vd. 2017, 104). İşletmenin bu stratejisi doğrultusunda pazarlama girdilerinin veya faaliyetlerinin müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve marka değeri gibi ara sonuçlar üretmesi gerekmektedir (Davidson, 1999; Akt. Adesoga ve James 2019, 4).

Bir işletmenin performansı, bir dizi dışarıdan gelen faktörden etkilense de işletmenin elde ettiği rekabet avantajı, tartışmasız bu amaca yönelik en önemli öncüdür (Newbert 2008, 750). Rekabet ortamında işletmenin, süreç, organizasyon ve pazarlama yenilikçilik performansı ile ilgili göstermiş olduğu yetkinlik ne kadar yüksek olursa, firma performansının da o kadar

iyi olması muhtemeldir (Tuan vd. 2016, 414). İşletme, müşteri memnuniyetini oluşturarak, müşterinin algısındaki işletme değerini artırmaktadır. Yüksek müşteri memnuniyeti, işletme tarafından müşteriye beklenen gerçek değer yaratma düzeyi ile deneyimli değer yaratma düzeyi arasındaki eşleşmenin doğrudan ve olumlu bir etkisidir (Gligor ve Maloni 2021, 6). Li ve arkadaşları (2021), yapmış oldukları çalışmada, hizmet kalitesi, gizlilik, güvenlik, içerik ve web tasarımı, hız ve erişilebilirlik gibi faktörlerin müşteri memnuniyetini etkilediğini bulmuşlardır. Başka bir anlatımla, müşteri memnuniyeti, işletmenin üretmiş olduğu mamul ya da sunmuş olduğu hizmetten müşterinin tatmin olması ve bir sonraki alışverişinde tekrar aynı markayı seçmesidir. İşletmenin stratejik olarak müşteriye sunmuş olduğu yüksek kalitede mamul ya da hizmet, firma performansına pozitif anlamda katkı sağlamaktadır.

Müşteri sadakati, tekrarlayan satın alma davranışı ve müşterilerine mükemmel mamul ve hizmetler sunan işletmeye yönelik müşterilerin pozitif tutumları olarak tanımlanmaktadır (Sudari vd. 2019, 1387). İşletmenin sadık müşteriler edinebilmesi için yeni müşteri grupları oluşturması, işletme içerisinde müşterileri elde tutmanın önemini çalışanlarına vurgulayabilmesi ve mamul/hizmet kalitesinin gerçekten müşterilerin isteklerine uygun olması hem müşteriyi elde tutmak için ayrılan sermayenin işletmeye geri kazandırılması hem de insan kaynakları açısından yüksek bir bağlılığa ihtiyacı olduğunu işletmenin bilmesi gerekmektedir (Budianto 2019, 302). Sadık müşterileri elde tutma yöntemi, bir işletmenin belirli müşteriler veya gruplarla etkileşimini başarılı şekilde yönetebilmesi ve besleyebilmesi için müşteri bilgilerine dayalı müşteri odaklı bir pazarlama stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması sürecidir (Ginn vd. 2010, 115). İşletme yöneticileri bu yöntem ile firma performansının pozitif anlamda ivme kazanabilmesi için müşterilerle ilgili geçmiş tüm verileri analiz ederek, elde etmiş oldukları müşteri gruplarına yönelik pazarlama çalışmaları yapmaktadır. Satışların artmasında etkili olan bu strateji, işletme için tekrarlanan müşteri kazanımı ile sonuçlanırken, doğrudan pazarlama stratejisinin uygulanmasıyla da müşteri yararına hareket edilmesi ile sonuçlanmaktadır.

İşletmenin finansal değerini ortaya çıkaran marka değeri, markanın satışından oluşan gelir, mevcut ve potansiyel satış performansı ile işletme için gelecekte oluşabilecek tüm finansal kazanımları ifade etmektedir. Aaker (1991), tüketici gözüyle marka değeri boyutlarını marka bağlılığı, marka farkındalığı, algılanan kalite ve marka imajı olarak tanımlamıştır. Marka değeri alt boyutlarından marka bağlılığı ile müşterilerle sürdürülebilir ilişkiler kurularak, işletme firma performansının olumsuz etkilenmemesi sağlanmaktadır. Müşteri algısında marka farkındalığının oluşturulması, pazarda yer alan rakip işletmelerin benzer ürünleri olmasına

rağmen müşterinin işletmeye ait markayı tanıması ve geçmişteki deneyimini hatırlayarak aynı markayı tekrar satın alması sağlanmaktadır. Algılanan kalite, müşteri algısındaki kalite düzeyinin değerlendirilmesinde, fiyat ile birlikte farklı unsurların da etkili olması anlamına gelmektedir (Dölarslan 2018, 88). Marka imajı, ürünle ilgili çağrışımların anlamlı bir şekilde düzenlenmesi ile ortaya çıkan tüm değerlerin toplamıdır (Çağlıyan vd. 2018, 188). Marka değeri alt boyutlarının müşteri üzerinde oluşturmuş olduğu satın alma etkilerinden dolayı işletme pazarlama performansının en önemli sonucu, marka değeridir.

Pazarlama performansında farklılık oluşturabilmek için işletme markalarının özgün değerler taşıması gerekmektedir. İşletme markalarının taşıyacak olduğu orijinallik, işletme içerisinde ya da dışarısında inovatif pazarlama stratejilerinin aktif olarak yer almasını gerektiren, önemli bir performans alanı olarak pazarlama performansı kapsamında yer almaktadır.

4.2.1.3. Yenilik Performansı

Küreselleşmenin giderek yoğunlaşması ile birlikte oluşan rekabet ortamında işletmeler için yenilik performansının önemi giderek artmaktadır. Yenilik performansı, işletmenin yer almış olduğu rekabet pazarındaki diğer işletmeler için hayati önem taşıyan yenilik sürecinin kalitesini tanımlamaktadır (Mazur ve Inkow 2017, 15). İşletmedeki yenilikçilik performansını tanımlayan kriterler, rakiplerinden önce pazara yeni bir mamul/hizmet sunma sıklığı, eski ürün ile yeni ürünlerin birbirlerine oranı, Ar-Ge yatırımlarına ayrılan bütçe ve çalışanların nitel ve nicel özellikleri, teknolojik liderlik, çevre değişikliğine göre idari yapının yenilenmesi, insan kaynakları departmanının çalışma performansı, çalışan kalitesi ve en önemlisi, yeni mamul geliştirmeye ayrılan zaman ve para ile yeni mamulün kalitesidir (Kale 2010, 138; Akt. Atakan 2017, 36).

Chiva ve Alegre (2008) tarafından yenilik, verimlilik ve etkinlikten oluşan iki farklı boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Yenilik verimliliği, inovatif mamul projesi için harcanan emekler karşısındaki başarı derecesini ölçerken, yenilik etkinliği, yeniliğin başarı derecesini ölçmektedir (Öztürk 2019, 339). Yenilik performansı, işletmeye kısa dönemde satış ve pazar payı anlamında pozitif etki oluştururken, uzun dönemde ise işletmenin rekabet alanında öne çıkmasında etken olmaktadır.

Yenilik çıktılarının değerlendirilmesinde, üretilen projelerin başarı durumu, üretilen her projenin fayda/maliyet karşılaştırması, tamamlanmış projenin işletme için sağlamış olduğu

karlılık, inovasyon liderliği ve pazardaki büyüme oranı gibi çeşitli göstergeler kullanılmaktadır. İşletmede gerçekleştirilen inovasyonun başarısız olma sebebi, dış faktörler ve iç faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış faktörlere örnek olarak üretilen mamul ya da hizmet fikrine yönelik pazardan gelen talep, tedarikçiler ve işletmenin çevresel (politik, ekonomik, demografik, kültürel, teknolojik, rekabetin yapısı ve uluslararası çevre) faktörleri; iç faktörlere örnek olarak ise beşeri kaynaklar ve işletme içi kaynakların etken olduğu faktörler gösterilebilmektedir.

İnovatif kapsamda yapılan projenin başarı durumu, finansal performans ile ölçümlenmektedir. Başarılı inovatif çalışmalar, finansal performansta pozitif yönlü bir durum ortaya çıkartırken, başarısız inovasyonlar da işletmenin yok olmasına kadar varabilecek ciddi sonuçlar doğurabilmektedir (Yavuz 2010, 167).

4.2.1.4. İmalat Performansı

İmalat (faaliyet) performansı, imalat sürecinin başarı sonuçlarının nitel ya da nicel olarak tanımlanmasını sağlayan bir kavram olarak değerlendirilerek, belirli bir zaman dilimindeki imalat sürecinde hayata geçirilen faaliyetlerin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Akyüz ve Aka 2015, 64). İmalat performansının olumlu yönde oluşmasını sağlayan rekabetçi öncelikleri; esneklik, kalite, teslimat ve maliyettir (Taj ve Morosan 2011, 226). İmalatta üstünlük elde ederek imalat performansını diğer işletmelerden üstün tutmak isteyen bir işletme; ilk adımda, rekabetçi önceliklerini ve rakiplerine göre durumunu netleştirmeli; ikinci adımda ise imalat gücünün gelişmesine katkı sağlaması veya sürdürülebilir önemli imalat uygulamalarını oluşturması gerekmektedir (Leachman vd. 2005, 851).

İmalat performansının ölçüleri arasındaki ilişkiye yönelik değerlendirme, iki baskın teori tarafından yapılmaktadır: Kümülatif veya bir diğer adıyla “sandcone” teorisi ve takas teorisi bir diğer adıyla “trade-off” teorisidir (Fynes vd. 2005, 13). Ferdows ve De Meyer (1990), yapmış oldukları çalışma ile “sandcone” teorisinin imalat performansı ile ilgili yetkinliklerin birbirinden ayrışmaması ve bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. İmalat performansından maksimum sonuç alınabilmesi için öncelikle kalite iyileştirmeye yönelik sıralama takip edilerek, güvenilirlik, hızlilik ve maliyet performansı sırasına dikkat edilmelidir. Skinner'ın (1969) takas teorisi ise işletmenin imalat bölümünde yer alan ekipmanların, üretim için gerekli malzemelerin, bilgi sistemlerinin ve yönetim sistemlerinin teknoloji temelli yapılabilecek sistemleridir.

Müşterilerin ihtiyaçları ve işletmelerin bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik davranışları dikkate alındığında, maliyetleri ve pazara giriş süresini düşüren, kalite ve teslimatı artıran işletmeler, en yüksek imalat performansını elde etmektedir (Akgül 2011, 173). Bununla birlikte, işgücünün her kademesini meşgul eden döngü sürelerinin iyileştirilmesi, sağlıklı stokların oluşturulması ve sürdürülebilir bir şekilde devam ettirilmesi, müşteri şikayetlerinin azaltılması ve işletme çalışanlarının morallerinin yüksek tutulması gibi faktörler de imalat performansına katkıda bulunmaktadır (Hooi ve Leong 2017, 8). Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve onlar tarafından gelen şikayetlerin dikkate alınması, en önemli etkidir. Bunun sebebi, imalat performansının başarılı bir şekilde devam etmesi ve müşterinin pazardaki talepleri doğrultusunda üretilen mamullerin standartlaşmış bir kalite düzeyinde işletmenin faaliyetlerine devam etmesiyle sağlanabilmesidir.

4.2.2. Niteliksel Performans Boyutları

Küresel rekabetin ve durgunluğun çok fazla yaşanmış olduğu günümüzde, niteliksel performans boyutları, bir diğer adıyla, ölçülemeyen, yani, finansal olmayan performans boyutları (kalite, müşteri memnuniyeti, işletme itibarı, vb.), bir işletmenin performansını ölçme döneminde değerlendirilmesi gereken kriterler arasında yer almaktadır. Modern işletmelerin önemli kararlar alması gereken dönemlerde ve strateji oluşturma dönemlerinde performansa yönelik gerçekleştirecekleri ölçümlerde hem finansal (objektif değerler) hem de finansal olmayan (sübjektif değerler) kriterleri de değerlemesi gerekmektedir. Objektif değerlerin (finansal kriterler) ölçümünde, mutlak performans değerleri; sübjektif değerlerin (finansal olmayan kriterler) ölçümünde ise işletmenin rakiplerine ve işletme beklentilerine göre performansla ilgili düşüncüler sorularak ölçülmektedir (Küçükkancabaş vd. 2006, 134).

Kaplan ve Norton (1992), finansal olmayan performans boyutlarını; müşteri memnuniyeti, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutu olarak tanımlamıştır. Müşteri boyutu, işletmenin niceliksel performans boyutlarından hemen sonra gelen ve müşteri tarafından işletmenin nasıl algılandığının değerlendirildiği boyuttur. Müşteri boyutunda işletme, müşteri algısını analiz ederek, rekabet pazarında yer alan diğer işletmelerden önce stratejiler oluşturmayı hedefler ve bu stratejiler, işletmenin göstereceği performans değerinin ölçümünü tanımlamaktadır. İç süreçler boyutu, müşteri boyutu ile koordineli ilerlenmesi gereken boyuttur. Bu boyut kapsamında işletme içerisinde yenilenme, operasyonel çalışmalar, satış sonrası verilen hizmetler yer almaktadır. Son olarak öğrenme ve gelişme boyutu ise müşteri boyutunun ve iç süreçler boyutunun gerçekleştirilmesine yönelik olan boyuttur. Bu boyut ile işletme

alışanlarının, yetkinliklerini geliştirici faaliyetler yapılması ve çalışanların takdir edilmesi, bilgi sistemlerinde kullanılan teknolojinin gelişimine katkı sağlanarak inovasyona yönelik projelerin başarılı bir şekilde oluşturulması, işletme çalışanlarının tatmin düzeyinin en yüksek seviyede tutulması ve benzeri kriterler hedeflenmektedir. ğrenme ve gelişme boyutu, işletmenin uzun dönem stratejilerinin oluşturulması kapsamında önem arz etmektedir.

Niteliksel performans, işletmenin i çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılar ile ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterler doğrultusunda değerlenmektedir (Alpkan vd. 2005, 176). Niteliksel performansın değerlendiği kriterler, soyut kriterler olmalarından kaynaklı ölçümleri zorlayıcıdır. Bundan dolayı da işletmelerin bu ölçüm yöntemlerini kullanması güçleşmektedir.

4.3. Firma Performansının lm

İşletmenin performansı için bir ölçüm bulunması, farklı dönemlerdeki performanslarının analiz edilerek karşılaştırılmasını sağlamaktadır (Taouab ve Issor 2019, 96). İşletmelerin kazanç performansını değerlemek için literatürde ileri sürülen ölçümler arasında zkaynak karlılığı, yatırım getirisi, Tobin'in q değeri, fazla değer, satış büyümesi ve pazar payı yer almaktadır (Ayadi vd. 1996, 19). Gimbert, Bisbe ve Mendoza (2010) ise Performans lm Sistemlerini (PMSs), bir işletmenin performansıyla ilgili niceliksel ve niteliksel bilgilerin toplanması, işlenmesi ve analiz edilmesi ile karar alma süreçlerini destekleyecek ve güçlü bir genel bakış şeklinde sunulmasına katkı sağlayacak (finansal ve / veya finansal olmayan) lm kümeleri olarak tanımlamıştır (Gimbert vd. 2010, 480).

Atkinson, Waterhouse ve Wells (1997) tarafından yapılan çalışmaya göre, işletmede yapılan performans ölçümünde dikkat edilmesi gereken dört kural şunlardır:

1. İşletmenin dönem içerisinde performansı değerlenirken, performans değerlenmesi kapsamında beklenen desteği çalışanlardan ve tedarikçilerden alma durumunun göz önünde tutulması,
2. İşletmenin iş birliği yapmış olduğu tüm paydaşların, işletme ana hedeflerine ulaşması ile ilgili verilen desteği değerlemesi,
3. İşletmenin ikincil hedeflerine katkıda bulunan süreçlerin tasarımına ve uygulanmasına rehberlik edilmesi,

4. İşletmenin kilit paydaşlarla gerçekleştirmiş olduğu anlaşma doğrultusunda ikincil hedeflerin birincil hedefler üzerindeki etkisinin değerlendirilmesiyle birlikte yapılan anlaşmaların hem örtülü hem de açık olarak analiz edilmesine yardımcı olunması.

İşletme performansının, pozitif ya da negatif yönde ilerlemesinden yüksek oranda Kurumsal Yönetim Sistemi etkilenir ve eğer Kurumsal Yönetim Sistemi faaliyetlerini uygun şekilde kurarak, yatırım artışı sağlıyorsa ve işletmenin fonunu maksimum oranlara taşıyabiliyorsa, firma performansının beklenen oranda artmasını sağlamaktadır (Al-Matari vd. 2014, 26). Günümüze kadar işletmelerdeki yönetim sistemi de bu ve benzeri konulardan dolayı etkilenecek, yönetim yapısı ve organizasyon şekli ile ilgili değişiklikler yaşanmıştır. Ghalayini ve Noble'ın (1996) geleneksel olan ve geleneksel olmayan firma performans ölçütlerine yönelik hazırlamış oldukları çalışma, Tablo 6'da gösterilmiştir.



Tablo 6: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Firma Performans Ölçütleri Arasında Bir Karşılaştırma

GELENEKSEL FİRMA PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ	GELENEKSEL OLMAYAN FİRMA PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ
✚ Geleneksel muhasebe sistemine dayalıdır.	✚ İşletme stratejisine dayalıdır
✚ Temel olarak finansal ölçütleri esas alır.	✚ Temel olarak finansal olmayan ölçütleri esas alır.
✚ İşletmenin orta ve üst düzey yöneticiler için tasarlanmıştır.	✚ İşletmenin tüm çalışanları için tasarlanmıştır.
✚ Gecikmeli ölçümler (haftalık veya aylık) uygulanmaktadır.	✚ Zamanında ölçümler (saatlik veya günlük) uygulanmaktadır.
✚ Zor, kafa karıştırıcı ve yanıltıcıdır.	✚ Basit, anlaşılır ve kullanımı kolaydır.
✚ Çalışanların memnuniyetini önemsemez.	✚ Çalışan memnuniyetini oluşturmaktadır.
✚ Atölye düzeyi ihmal edilmiştir.	✚ Genellikle atölye düzeyinde kullanılır.
✚ Sabit bir modele sahiptir.	✚ Sabit bir modele bağlı değildir. İhtiyaçlar doğrultusunda değişkenlik gösterir.
✚ Bölümler arasında değişiklik göstermez.	✚ Bölümler arasında değişkenlik gösterir.
✚ Zamanla değişmez.	✚ İhtiyaç durumuna göre zamanla değişkenlik gösterebilir.
✚ Esas olarak performansı izlemek için tasarlanmıştır.	✚ Performansı artırmak için tasarlanmıştır.
✚ Just in Time (JIT), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi yaklaşımlar için geçerli değildir.	✚ JIT, TKY gibi yaklaşımlar için uygulanabilir.
✚ Sürekli gelişmeyi engeller.	✚ Sürekli iyileştirmeye ulaşmada yardım eder.

Kaynak: Ghalayini, A., M., Noble, J., S. (1996). "The Changing Basis of Performance Measurement." International Journal of Operations & Production Management 16(8):68.

Doi: <https://doi.org/10.1108/01443579610125787>

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇEVİK PAZARLAMANNIN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ, YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ VE PAZARLAMA KARMASI ADAPTASYONUNUN ARACILIK ROLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Özgünlüğü

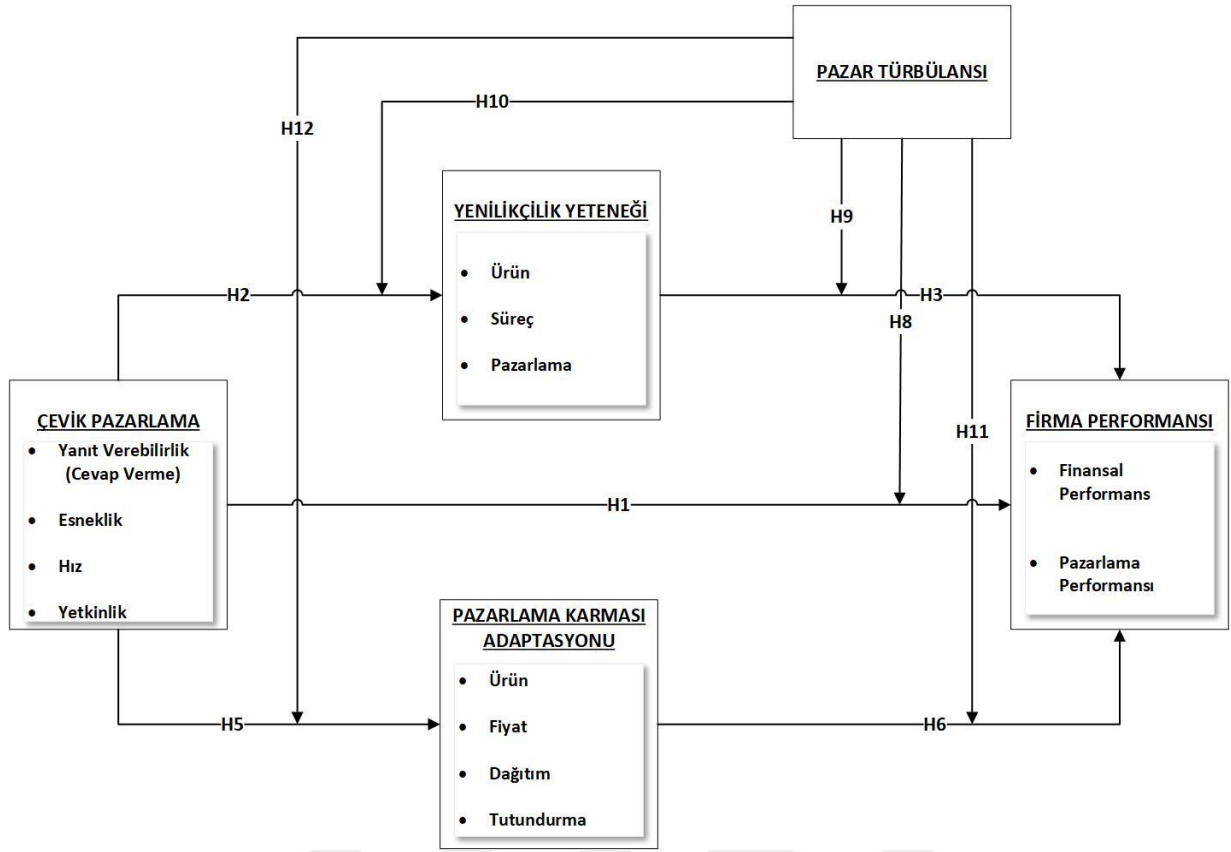
Araştırma, çevik pazarlamanın firma performansına etkisinde yenilikçilik yeteneği ve pazarlama karması adaptasyonunun sanayi sektörü ve hizmet sektörü üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik bir çalışmadır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda sanayi ve hizmet sektörünün birlikte yer aldığı çevik pazarlama üzerine bir çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma ile sanayi ve hizmet sektöründeki söz konusu ilişkilerin araştırılarak, literatüre ve uygulamaya katkıda bulunulması hedeflenmiştir. Öte yandan, pazar türbülansının da düzenleyici değişken olarak araştırmanın konu değişkenlerinin ilişkilerinde bir farklılık yaratma potansiyeli de çalışma kapsamında ele alınmıştır. Son yıllarda sanayi ve hizmet sektörü ayrımı olmadan tüm ekonomide ve pazar yapılarında ortaya çıkan değişimlerin modele etkisinin dikkate alınması, çalışmaya bir diğer açıdan özgün nitelik katmaktadır.

Çevik Pazarlama, pazarlama literatüründe son yıllarda ele alınan, üzerinde araştırmalar yapılan bir konudur. Türkçe literatür için oldukça yeni bir kavram olmakla birlikte, artan önemine bağlı olarak zamanla çalışma sayısının hızla artması beklenmektedir.

Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Yenilikçilik Yeteneği, pazarlama literatüründe önemli araştırma alanları olmakla birlikte, Çevik Pazarlamanın da kapsamda olduğu bir çalışmanın olmaması, projenin özgün değerini oluşturan önemli bir husustur. Araştırma kapsamında test edilecek olan modele pazar türbülansının dahil edilmesi, özgün değere katkı sağlarken, çalışmanın Sanayi ve Hizmet Sektöründe birer alt sektörde uygulanmasının hedeflenmiş olması, projeye önemli bir farklılık yaratmaktadır.

5.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli dört ana değişkenden oluşmakta olup Şekil 11’de gösterilmiştir. Bu değişkenler, Çevik Pazarlama, Pazarlama Karması Adaptasyonu, Firma Performansı ve Yenilikçilik Yeteneğidir. Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlerin bileşenleri şu şekildedir:



Şekil 11: Araştırmanın Kavramsal Modeli

a) Çevik Pazarlama

Araştırmada, pazarlama yöneticilerinin tercih ettikleri stratejilerin işletme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için Çevik Pazarlamanın dört bileşeni olan Yanıt Verebilirlik, Yetkinlik, Hız ve Esneklik ile ilgili Khan (2020) tarafından tasarlanan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu kullanılarak çalışma yapılmıştır.

Yanıt verebilirlik (Cevap Verme)

Khan (2020) Çevik Pazarlamanın ilk bileşeni olan Yanıt Verebilirlikle ilgili olan bölümü, Mu vd. (2018) tarafından yapılan ölçekten almıştır.

Ölçeğin hizmet sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Rakip fiyat değişikliklerine nasıl tepki vereceğimize hızla karar veririz.
- Müşterilerimizin ürün/hizmet ihtiyaçlarına cevap veriyoruz.
- Müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygunluğunu sağlamak üzere hizmet geliştirme faaliyetlerimizi periyodik olarak gözden geçiriyoruz.

- Büyük bir rakibimiz, müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olsaydı, hemen yanıt verebiliriz.

- Tüm birimlerimizde müşteri şikâyetleri aynı önemde dikkate alınmaktadır.
- İyi bir pazarlama planı ile pazara çıktığımızda, bunu zamanında uygulayabiliyoruz.

Ölçeğin sanayi sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Rakip fiyat değişikliklerine nasıl tepki vereceğimize hızla karar veriyoruz.
- Müşterilerimizin ürün /hizmet ihtiyaçlarına cevap veriyoruz.
- Müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygunluğunu sağlamak üzere ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerimizi periyodik olarak gözden geçiriyoruz.

- Büyük bir rakibimiz, müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olsaydı, hemen yanıt verebiliriz.

- Tüm birimlerimizde müşteri şikâyetleri aynı önemde dikkate alınmaktadır.
- İyi bir pazarlama planı ile pazara çıktığımızda, bunu zamanında uygulayabiliyoruz.

Yetkinlik

Çevik Pazarlamanın ikinci bileşeni olan yetkinlik ile ilgili ölçeği Khan (2020), Zhou vd. (2019) tarafından yapılan ölçekten alınmıştır.

Ölçeğin hizmet sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Pazarımızdaki eğilimleri ve olayları sürekli olarak izliyor ve inceliyoruz.
- Pazarımızda değişen pazar koşulları konusunda farkındalığımız yüksektir.
- Şirketimizdeki herkes, pazardaki mevcut ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar konusunda hassastır.

- Pazarın eğilimlerini ve olayları tam olarak ortaya çıkmadan önce doğru bir şekilde tahmin ediyoruz.

- Pazarın tepkilerini etkili bir şekilde alır, değerlendirir ve bunlara hızla yanıt veriyoruz.

Ölçeğin hizmet sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Pazarımızdaki eğilimlerini ve olayları sürekli olarak izliyor ve inceliyoruz.
- Pazarımızda değişen pazar koşulları konusunda farkındalığımız yüksektir.

- Şirketimizdeki herkes, pazardaki mevcut ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar konusunda hassastır.
- Pazarın eğilimlerini ve olayları tam olarak ortaya çıkmadan önce doğru bir şekilde tahmin ediyoruz.
- Pazarın tepkilerini etkili bir şekilde alır, değerlendirir ve bunlara hızla yanıt veririz.

Hız

Çevik Pazarlamanın üçüncü bileşeni olan Hız ile ilgili ölçeği Khan (2020), Zhou vd. (2019) tarafından yapılan ölçekten alınmıştır.

Ölçeğin hizmet sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Müşterinin değişen ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı karşılayabilmekteyiz.
- Müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için üretim yerine pazarlama odaklı olmak için adeta zamanla yarışıyoruz.
- Değişen pazar fırsatlarına göre ürün portföyümüzü hızla değiştirebiliyoruz.
- İstedığımız etkileri yaratmayan faaliyetleri hızla değiştiriyoruz.

Ölçeğin sanayi sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Müşterinin değişen ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı karşılayabilmekteyiz.
- Müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için üretim yerine pazarlama odaklı olmak için adeta zamanla yarışıyoruz.
- Değişen pazar fırsatlarına göre ürün portföyümüzü hızla değiştirebiliyoruz.
- İsteddiğimiz etkileri yaratmayan faaliyetleri hızla değiştiriyoruz.

Esneklik

Çevik Pazarlamanın dördüncü bileşeni olan Esneklik ile ilgili ölçeği Khan (2020), Zhou vd. (2019) tarafından yapılan ölçekten alınmıştır.

Ölçeğin hizmet sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklere karşı esneğiz.
- Değişen durumlarla başa çıkmak için ihtiyaçlarla ilgili düzeltmeler yaparız.

- Beklenmedik bir durumla karşılaştığımızda, orijinal teklifi kabullenmek yerine hizmet türünü değiştirmeyi tercih ederiz.

Ölçeğin sanayi sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklere karşı esneğiz.
- Değişen durumlarla başa çıkmak için ihtiyaçlarla ilgili düzeltmeler yaparız.
- Beklenmedik bir durumla karşılaştığımızda, orijinal teklifi kabullenmek yerine kendimiz üretmeyi/düzenlemeyi tercih ederiz.

b) Pazarlama Karması Adaptasyonu

Araştırmada, pazarlama yöneticilerinin tercih ettikleri stratejilerin işletme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için Pazarlama Karması Adaptasyonunun dört bileşeni olan Mamul, Fiyat, Tutundurma ve Dağıtım ile ilgili Khan (2020) tarafından tasarlanan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu kullanılarak çalışma yapılmıştır.

Mamul/Hizmet Adaptasyonu

Khan (2020), Pazarlama Karması Adaptasyonunun ilk bileşeni olan Ürün ile ilgili olan bölümü, Theodosiou ve Leonidou (2003) tarafından yapılan ölçekten almıştır.

Ölçeğin hizmet sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Hizmet kalitesi
- Hizmet tasarımı
- Hizmet özelliği / performans
- Hizmet markasını oluşturma
- Hizmet sunumu
- Hizmet kalitesinin garanti edilmesi
- Hizmetin sürekliliği
- Hizmet karması

Ölçeğin sanayi sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Ürün kalitesi
- Ürün tasarımı
- Ürün özelliği / performans

- Ürün markalama
- Ürün ambalajlama
- Ürün etiketlemesi
- Ürün garantisi
- Satış sonrası ürün hizmeti

Tutundurma Adaptasyonu

Khan (2020), Pazarlama Karması Adaptasyonunun üçüncü bileşeni olan Promosyon ile ilgili olan bölümü, Theodosiou ve Leonidou (2003) tarafından yapılan ölçekten almıştır.

Ölçeğin hizmet sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Reklam
- Kişisel satış
- Promosyon
- Tanıtım ve halkla ilişkiler
- Doğrudan Pazarlama

Ölçeğin sanayi sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Reklam
- Kişisel satış
- Satış tutundurma (Promosyon)
- Tanıtım ve halkla ilişkiler
- Doğrudan Pazarlama

Dağıtım Adaptasyonu

Khan (2020), Pazarlama Karması Adaptasyonunun dördüncü bileşeni olan Dağıtım ile ilgili olan bölümü, Theodosiou ve Leonidou (2003) tarafından yapılan ölçekten almıştır.

Ölçeğin hizmet sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Hizmetin dağıtım (doğrudan/dolaylı) politikası
- Dolaylı dağıtım ise aracı sayısının genişliği
- Dolaylı dağıtım ise dağıtımın kontrol/yönetimi
- Dolaylı dağıtım ise kanalda hâkimiyet

- Hizmetin nerede sunulduğu

Ölçeğin sanayi sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Kanal tasarımı
- Kanal yoğunluğu (Dağıtım ağıının genişliği)
- Kanal kontrolü / yönetimi
- Kanala hâkimiyet
- Ulaşım

Fiyat Adaptasyonu

Khan (2020), Pazarlama Karması Adaptasyonunun ikinci bileşeni olan Fiyat ile ilgili olan bölümü, Theodosiou ve Leonidou (2003) tarafından yapılan ölçekten almıştır.

Ölçeğin hizmet sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Liste fiyatı
- Ödeme ve kredi koşulları
- Satış şartları
- İndirimler ve ödeme kolaylıkları
- Kar marjları

Ölçeğin sanayi sektörü ile ilgili soru maddeleri şu şekildedir:

- Liste fiyatı
- Ödeme ve kredi koşulları
- Satış şartları
- İndirimler ve ödeme kolaylıkları
- Kar marjları

Katılımcılar Adaptasyonu

Hizmet sektöründe 7P'nin Katılımcılar ile ilgili olan bölümü, Booms ve Bitner (1981) tarafından yapılan ölçekten alınmıştır.

Ölçeğin soru maddeleri şunlardır:

- Eğitim

- Takdir
- Bağılılık/Kararlılık
- Teşvik etme
- Görünüm
- Kişilerarası davranış
- Tutum

Fiziksel Kanıtlar Adaptasyonu

Hizmet sektöründe 7P'nin Fiziksel Kanıt ile ilgili olan bölümü, Booms ve Bitner (1981) tarafından yapılan ölçekten alınmıştır.

Ölçeğin soru maddeleri şunlardır:

- Mobilya
- Renk
- Yerleşim
- Gürültü seviyesi
- Hizmeti kolaylaştıran unsurlar
- Somut ipuçları

Süreç Yönetimi Adaptasyonu

Hizmet sektöründe 7P'nin Süreç Yönetimi ile ilgili olan bölümü, Booms ve Bitner (1981) tarafından yapılan ölçekten alınmıştır.

Ölçeğin soru maddeleri şunlardır:

- Politikalar
- Süreçler
- Mekanizasyon
- Çalışanların takdiri
- Müşteriye yoğunlaşma
- Müşteriyi yönlendirme
- Faaliyet akışı

c) Yenilikçilik Yeteneği

Araştırmada, pazarlama yöneticilerinin tercih ettikleri stratejilerin işletme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için Yenilikçilik Yeteneğinin üç bileşeni olan Ürün Yenilikçiliği, Süreç Yenilikçiliği ve Pazarlama Yenilikçiliği ile ilgili Zhou vd. (2019) tarafından tasarlanan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu kullanılarak çalışma yapılmıştır.

Zhou vd. (2019), yenilikçilik yeteneğinin üç bileşeni ile ilgili bölümleri, Lawson ve Samson (2001), Wang ve Ahmed (2004) ve Nasution, Mavondo, Matanda ve Ndubisi'den (2011) tarafından yapılan ölçeklerden almıştır. Yenilikçilik yeteneğinin yönlerini tam ve doğru bir şekilde ölçümlemek için iki yeni öğeyi Zhou vd. (2019) tarafından geliştirilmiştir. Bu yeni geliştirilen ölçekler şunlardır: 'İşletmemiz yeni ürünlerini rakiplerimizden daha hızlı pazara sürmektedir' ve 'Süreçleri değişen pazar taleplerine göre ayarlıyoruz'.

Ürün Yenilikçiliği

Yenilikçilik Yeteneği bileşeni olan Ürün ile ilgili ölçeğin soru maddeleri, hizmet sektörü için şu şekildedir:

- Pazar bilgisini ve fikirlerini sürekli olarak yeni hizmetlere dönüştürüyoruz.
- Hizmet yenilikçiliğimiz bizi pazarda hep önünde tutar.
- Rakiplerden önce sürekli olarak yeni hizmetler sunabiliyoruz.
- Firmamız yeni hizmetleri rakiplerimizden daha hızlı pazara sürmektedir.

Ölçeğin soru maddeleri sanayi sektörü için şu şekildedir:

- Pazar bilgisini ve fikirlerini sürekli olarak yeni ürünlere dönüştürüyoruz.
- Ürün yenilikçiliğimiz bizi pazarda hep önünde tutar.
- Rakiplerden önce sürekli olarak yeni ürünler sunabiliyoruz.
- Firmamız yeni ürünlerini rakiplerimizden daha hızlı pazara sürmektedir.

Süreç Yenilikçiliği

Yenilikçilik Yeteneği bileşeni olan Süreç ile ölçeğin soru maddeleri, hizmet sektörü için şu şekildedir:

- Hizmet sunum süreçlerimizi sürekli olarak birinci sınıf standartlarla karşılaştırıyoruz.

- Yeni faaliyet sistemleri geliştirmeye büyük yatırımlar yapıyoruz.
- Verimliliği artırmak için iş süreçleri sürekli güncelleniyor.
- Süreçleri değişen pazar taleplerine göre ayarlıyoruz.

Ölçeğin soru maddeleri, sanayi sektörü için şu şekildedir:

- Operasyonel sistemlerimizi sürekli olarak birinci sınıf standartlarla karşılaştırıyoruz.
- Yeni faaliyet sistemleri geliştirmeye büyük yatırımlar yapıyoruz.
- Verimliliği artırmak için iş süreçleri sürekli güncelleniyor.
- Süreçleri değişen pazar taleplerine göre ayarlıyoruz.

Pazarlama Yenilikçiliği

Yenilikçilik Yeteneği bileşeni olan Pazarlama ile ilgili ölçeğin soru maddeleri hizmet sektörü için şu şekildedir:

- Yöneticiler her zaman yeni pazarlama yaklaşımları bulurlar.
- Tüm pazar segmentlerine etkili bir şekilde ulaşıldığından emin olmak için pazarlama programlarımızı düzenli olarak gözden geçiriyoruz.
- Üst düzey yöneticiler sürekli olarak potansiyel yeni pazar fırsatlarını keşfederler.
- Sürekli olarak yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz.

Ölçeğin soru maddeleri, sanayi sektörü için şu şekildedir:

- Yöneticiler her zaman yeni pazarlama yaklaşımları bulurlar.
- Tüm pazar segmentlerine etkili bir şekilde ulaşıldığından emin olmak için pazarlama programlarımızı düzenli olarak gözden geçiriyoruz.
- Üst düzey yöneticiler sürekli olarak potansiyel yeni pazar fırsatlarını keşfederler.
- Sürekli olarak yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz.

d) Firma Performansı

Araştırmada, pazarlama yöneticilerinin tercih ettikleri stratejilerin işletme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için Firma Performansının iki bileşeni olan Finansal Performans ve Pazarlama Performansı ile ilgili Khan (2020) tarafından tasarlanan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu kullanılarak çalışma yapılmıştır.

Finansal Performans

Khan (2020), Firma performansının ilk bileşeni olan Finansal Performansı ile ilgili olan bölümü, Rose ve Shoham (2002) tarafından yapılan ölçekten almıştır.

Hizmet ve sanayi sektörü için ölçeğin soru maddeleri şunlardır:

- Karlılık
- Kar marjı
- Kar artışı
- Satışlarının geri dönme oranı
- Maliyetler

Pazarlama Performansı

Khan (2020), Firma Performansının ikinci bileşeni olan Pazarlama Performansı ile ilgili olan bölümü, Cacciolatti ve Lee (2016) tarafından yapılan ölçekten almıştır.

Hizmet ve sanayi sektörü için ölçeğin soru maddeleri şunlardır:

- Pazar payı
- Pazar payı büyümesi
- Satış hacmi
- Satış büyümesi
- Pazar konumlandırma

e) Pazar Türbülansı

Değişen teknolojinin hızı, pazarda yer alan rakip işletmelerin strateji değişikliği, Covid-19 gibi bir salgın hastalık, rekabet pazarındaki işletmelerin hızı, işletmenin kendi iç dinamikleri, çevresel faktörler gibi sebepler, pazar türbülansının artmasında etken olmaktadır. “Pazar türbülansı, dış piyasa pozisyonlarına ilişkin müşteri tercihlerindeki değişimin yoğunluğudur” (Hamid vd. 2020, 205) ve iş ortamının ne kadar değişken ve tahmin edilemez olduğunu, dolayısıyla, potansiyel olarak tehdit oluşturduğunu yansıtmaktadır (Sung ve Choi 2019, 1994). Aynı zamanda “pazar türbülansı, işletmenin iş süreçlerindeki belirsizlik ile riski ve strateji ile firma performansı arasındaki nedensel bağı artırır ve bu nedenle dış iş birliklerinde kritik bir faktördür” (Wang vd.,2015, 1930). İşletmenin bu süreçte karşılaşmış olduğu riski en iyi şekilde

yönetebilme durumu, işletmedeki yöneticilerin liderlik gücünün anlaşılmasında da etken olmaktadır. Çünkü “pazar türbülansı, rekabet avantajı elde etmek için pazarın dışsal durumlarıyla birlikte müşterilerin tercihlerini oluşturmak için değişim oranıdır” (Saengchai ve Jermittiparsert 2019, 289). İşletmenin müşteri tercihlerini doğru anlayamaması, pazarın hangi yöne hareket ettiğini görmede ve satış oranlarında gerçekleşen azalmalara karşı strateji geliştirmede başarısız kalması, bu süreçteki işletme liderlerinin risk yönetimi performansının yetersiz olduğunu göstermektedir.

“Pazar türbülansının olduğu piyasalarda bulunan işletmelerin yenilikçiliği, gelişen pazar ihtiyaçlarını karşılamak için özellikle önemlidir” (Santos-Vijande ve A’lvarez-Gonza’lez 2007, 519). Gelişen pazarlarda müşteri değerini sağlayarak pazardaki riski azaltmak isteyen işletmelerin daha fazla yenilik yapması gerekmektedir. Müşteri taleplerindeki ve hedef pazardaki gerçekleşen değişikliklerden dolayı oluşan pazar türbülansı, işletmenin dış ortama olan bağımlılık durumunu gözden geçirmesine ve iç ortamdaki yapısında değişiklikler yapmasına fırsat oluşturmaktadır. İstikrarlı bir şekilde ilerleyen pazarda işletme, stratejilerinde değişiklik yapma ihtiyacı duymazken, çalkantılı bir pazarda işletme zarar etmemek ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için hızlı bir şekilde aksiyon alabileceği yenilikçi bir operasyonel ve ilişkisel strateji geliştirme ihtiyacı duymaktadır. İşletmenin bu ihtiyaçlarını mamul ve/veya hizmetlerini geliştirme ya da yenileme, pazardaki taleplere karşılık verme, rakip işletmelere karşı cevap verebilme yetkinliklerini ancak geliştirerek sağlayabilmektedir. Pazarda ve müşteri beklentilerinde oluşan değişikliklerden dolayı meydana gelen pazar türbülansının çeşitlerine göre strateji izlemek, işletmenin içinde bulunduğu belirsizlik durumundan daha hızlı çıkmasını sağlamaktadır. Peters ve arkadaşları pazar türbülansı çeşitlerini üçe ayırmıştır (Peters vd. 2019, 390):

- Düşük Pazar Türbülansı
- İlmli Pazar Türbülansı
- Hiper Pazar Türbülansı

Düşük Pazar Türbülansı:

“Piyasaların öngörülebilir, statik ve basit olduğu anlamına gelmektedir” (Peters vd. 2019, 390). Pazar türbülansı düşük olduğunda, pazarda artan çeşitlilik daha düşük riske sebep olmaktadır (Sun ve Govind 2017, 1329). Bu durum işletmede, pazarda yer alan diğer rakiplerinden öne geçmeye yönelik çok fazla harekete geçme isteği oluşturmamaktadır. Bundan dolayı rekabet yoğunluğunun düşük olduğu dönemde pazar türbülansı düşük seyretmektedir ve

bu durum, işletme yenilikçiliğinin performansa etkisinin en az olduğu dönemdir (Tsai ve Yang 2013, 1287).

İlmlı Pazar Türbölansı:

“Piyasalar orta menzilli öngörölmezliğı sahiptir ve dinamik veya karmaşık olabilmektedir” (Peters vd. 2019, 390). Bu dönemde işletmelerin risk alma durumu da belirsizdir. Sun ve Govind (2017), ilmlı pazar türbölansı ile yapmış oldukları çalışmada performans ile işletme riski arasındaki ilişkinin ilmlı bir şekilde oluşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yüksek Pazar Türbölansı:

“Çok fazla öngörölmeyen, dinamik ve karmaşık pazarlarla ilgilidir” (Peters vd. 2019, 390). Yüksek pazar türbölansının yaşandığı dönemde işletmelerdeki çevik pazarlama ile finansal performans arasındaki doğrudan ilişkinin gücü daha yüksek görünmektedir (Zhou vd. 2019, 37). Çünkü pazardaki rekabetten dolayı işletmenin risk alma oranı daha yüksektir ve pazarda başlatılmış olan inovasyon ya da müşterinin pazardan beklentilerine yönelik işletmeler hızlı bir şekilde cevap verebilmektedir. Bundan dolayı pazardaki çeşitlilik oranı artmaktadır ve bu durum, müşterinin pazarda yer alan markalara karşı olan güvenini azaltmaktadır.

Yüksek pazar türbölansının yaşandığı dönemde pazarda ilk aksiyonu alan işletme (inovasyon, kampanya, indirim vb.), müşteride var olmayan bir ihtiyacı oluşturmakta ve pazar değişikliğinin oluşmasına neden olmaktadır. Pazardaki değişikliği gerçekleştiren işletme, müşterinin güvenini ilk kazanan işletme olmaktadır. Sonrasında gelen ilk işletmeler ise yenilikçiliğı yüksek ve hızla değişme uyum sağlayarak, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilen işletmelerdir ve pazardaki değişiklikten firma performansına yüksek oranda katkı sağlayabilmektedir (Tsai ve Yang 2013, 1282).

Araştırmada, pazarlama yöneticilerinin tercih ettikleri stratejilerin işletme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için pazar türbölansı ile ilgili Zhou vd. (2019) tarafından tasarlanan ölçeğin Türkçe’ye uyarlanmış versiyonu kullanılarak çalışma yapılmıştır.

Zhou vd. (2019), pazar türbölansı ile ilgili bölümü, Trkman ve McCormack (2009) ve Lichtenthaler (2009) tarafından yapılan ölçeklerden geliştirmiştir. Ölçeğin soru maddeleri şu şekildedir:

- Pazarlarımızda müşteri tercihleri hızla değişiyor.

- Hizmet verdiğimiz yeni müşteriler, mevcut (öteden beri çalıştığımız) müşterilerimizden farklıdır.
- Hizmetlerimize olan talebi tahmin etmek çok zor.

5.3. Araştırma Hipotezleri

Çevik pazarlama bileşenlerini dinamik yetenekler olarak ele alan araştırmalarda bu yeteneklerin işletme başarısında etkili olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Cao, Duan, El Banna, 2019; Khan, Lew, 2018; Xu, Guo, Zhang, Dang, 2018; Khan 2020, 1). Örneğin, söz konusu bileşenlerden esneklik ve cevap verebilirliğin performansa etkisi olduğu, araştırma bulguları ile kanıtlanmıştır (Battistella vd., 2017; Khan 2020, 1). Diğer bileşenlerden hız ve esneklik için de aynı etki saptanmıştır (Ramamurti ve Williamson, 2019; Khan 2020, 3). Bir diğer araştırmaya göre, gelişmiş ülke pazarlarına açılan gelişmekte olan ülke firmalarında çevik pazarlama, performansı olumlu yönde etkilemektedir (Khan 2020, 3). Bu yönde aşağıdaki hipotezlerin testi hedeflenmiştir:

H₁: Çevik pazarlama, firma performansını olumlu yönde etkiler.

H_{1a}: Çevik pazarlama, firma finansal performansını olumlu yönde etkiler.

H_{1b}: Çevik pazarlama, firma pazarlama performansını olumlu yönde etkiler.

Zhou ve arkadaşları (2019), yaptıkları araştırmada çevik pazarlamanın yenilikçilik yeteneğini geliştirmeye katkı verdiğini ve yenilikçilik yeteneğinin de firma performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu çerçevede şu hipotezlerin testi hedeflenmiştir:

H₂: Çevik pazarlama, yenilikçilik yeteneğini olumlu yönde etkiler.

H₃: Yenilikçilik yeteneği, firma performansını olumlu yönde etkiler.

H_{3a}: Yenilikçilik yeteneği, firma finansal performansını olumlu yönde etkiler.

H_{3b}: Yenilikçilik yeteneği, firma pazarlama performansını olumlu yönde etkiler.

H₄: Çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H_{4a}: Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4b: Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

Khan ve arkadaşları (2020), çevik pazarlamanın pazarlama karması adaptasyonunu olumlu yönde etkilediğini araştırmalarıyla ortaya koymuşlardır. Hagen ve arkadaşları (2019), yanıt verebilirlik ve esnekliğin, pazardaki değişime uyum sağlamada etkili olduğunu ve bunun da pazara sunumu değiştirdiğini belirlemişler ve pazarlama karması adaptasyonu ile ilgili bulguları destekleyen görüşü çalışmalarında sunmuşlardır. Bu doğrultuda test edilmek üzere şu hipotezler belirlenmiştir:

H5: Çevik pazarlama, pazarlama karması adaptasyonunu olumlu yönde etkiler.

H6: Pazarlama karması adaptasyonu, firma performansını olumlu yönde etkiler.

H6a: Pazarlama karması adaptasyonu, firma finansal performansını olumlu yönde etkiler.

H6b: Pazarlama karması adaptasyonu, firma pazarlama performansını olumlu yönde etkiler.

Pazar türbülansı, çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir (Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzales 2007, 519). Örneğin, Kohli ve Jaworski (1990, 14) ve Slater ve Narver (1994, 48), pazar türbülansının, müşterilerin yapısında ve beklentilerinde ortaya çıkan değişikliklerle ilişkilendirmişler; Greenley (1995), bunlara ek olarak pazarlama faaliyetlerindeki değişiklikleri de katmıştır. Hult ve arkadaşları (2004) ise, alıcı tercihlerinde, ihtiyaç ve isteklerinde değişiklikler, pazara yeni müşterilerin girişi ve pazardan çıkışı ve sürekli yeni mamul sunumlarına odaklanmayı pazar türbülansı olarak ifade etmişlerdir. Yazarlar, çalışmalarında bu kavramın kapsamına rakiplerdeki değişimin oranını ve pazar belirsizliğini de katmışlar ve pazar türbülansının rolünü araştırmışlardır. Söz konusu araştırma bulguları ve test edilmesi hedeflenen hipotezler dikkate alındığında, yenilikçilik yeteneğinin ve pazarlama karması adaptasyonunun, çevik pazarlamanın firma performansına etkisinde aracılık rolleri olup olmadığı da değerlemeye alınmış ve şu hipotezler belirlenmiştir:

H7: Çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi vardır.

H7a: Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi vardır.

H7b: Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi vardır.

H8: Çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H8a: Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H8b: Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H9: Yenilikçilik yeteneğinin, firma performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H9a: Yenilikçilik yeteneğinin, firma finansal performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H9b: Yenilikçilik yeteneğinin, firma pazarlama performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H10: Çevik pazarlamanın, yenilikçilik yeteneğine etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H11: Pazarlama karması adaptasyonunun, firma performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H11a: Pazarlama karması adaptasyonunun, firma finansal performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H11b: Pazarlama karması adaptasyonunun, firma pazarlama performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H12: Çevik pazarlamanın, pazarlama karması adaptasyonuna etkisinde pazar türbülansının düzenleyici etkisi vardır.

H13: Çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde yenilikçiliğin aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H13a: Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde yenilikçiliğin aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H13b: Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde yenilikçiliğin aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H14: Çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H14a: Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H14b: Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

5.4. Anakütle ve Örnek Seçimi

Araştırmanın anakütlesi, İstanbul Sanayi Odası'na (ISO) kayıtlı olan İlaç ve Kimya Sektöründe yer alan işletmeler ile İstanbul Ticaret Odası'na (ITO) kayıtlı olan Bilişim Sektöründe yer alan işletmelerdir. Bu iki sektörün seçiminde Covid-19 Pandemisi ile birlikte ortaya çıkan gelişmelerin, değişim ve dönüşüm süreçlerinin dikkat çekici biçimde yaşanması rol oynamıştır.

Mevcut durumda İlaç ve Kimya Sektöründe İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı işletme sayısı 392, Bilişim Sektöründeki İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı işletme sayısı ise 14.026'dır. Araştırmanın örneğinin belirlenmesi için aşağıdaki formüller kullanılmıştır (Yükselen 2017, 69).

“p”, çevik pazarlamanın firma performansına etkisinin olduğu düşünülen firma oranı; “q” ise “1-p”dir. Söz konusu oranların bilinmediği durumlarda maksimum varyansı veren 0,50 değeri kullanılmaktadır (Yükselen 2017, 69). Söz konusu “p” değerindeki tolerans ise “e” ile gösterilmektedir. Hesaplamadaki güvenlik düzeyi %95 olarak alınmıştır.

Bilişim Sektöründe:

$$Z = \pm 1,96 \quad \%95$$

$$e = \pm 0,10$$

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot (p+q)}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot (p \cdot q)}$$

$$n = \frac{14.026 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,10 \cdot 0,10)}{14.026 \cdot (0,10)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,10 \cdot 0,10)} = \frac{13.470}{140 + 0,96} = 96 \text{ firma}$$

İlaç ve Kimya Sektöründe:

$$n = \frac{377,43}{3,93 + 0,9604} = \frac{377,43}{4,8904} = 78 \text{ firma}$$

Örnek birimlerinin seçiminde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır.

5.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış olup, pazarlama yöneticileriyle telefonda görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlere ilişkin verilen ölçek soru maddeleri, 7’li Likert ve Boyutsal Ölçeklerle anket formuna dönüştürülmüştür. İki sektörde toplam 179 işletmeye kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmış olup kabul eden işletmelerle görüşmeler yapılmıştır. Anket formu Ek’te sunulmuştur.

5.6. Verilerin Analizi

5.6.1. İlaç ve Kimya Sanayii Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında anket yapılan İlaç ve Kimya Sanayii işletmelerinin hukuki yapısı, çalışan sayısı ve faaliyet süresine göre dağılımı Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9’da gösterilmiştir. Tablo 8’deki sanayi işletmesi çalışan sayısı için KOSGEB çalışan sayısı aralığı kullanılmış olup, KOSGEB’de çalışan sayısı ile birlikte ele alınan mali kriterler dikkate alınmamıştır. Tablo 7’de görüleceği üzere, araştırma kapsamına giren işletmelerin yarısından fazlası anonim şirket statüsündedir.

Tablo 7: İşletmelerin Hukuki Yapısı

İşletme Hukuki Yapısı	n	Oran (%)
Şahıs İşletmesi	2	2,5
Limited Şirket	32	40,5
Anonim Şirket	44	55,7
Komandit Şirket	1	1,3
Toplam	79	100,0

Tablo 8’de yer alan İlaç ve Kimya Sanayii işletmelerinin çalışan sayısına yönelik veriler incelendiğinde en fazla 1-49 çalışanı olan işletmelerin çalışmaya katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 8: İşletmelerin Çalışan Sayısı

İşletme Çalışan Sayısı	n	Oran (%)
1 – 49 çalışan	30	38,0
50 – 249 çalışan	23	29,1
250 - + çalışan	26	32,9
Toplam	79	100,0

Tablo 9’da yer alan İlaç ve Kimya Sanayii işletmelerinin faaliyet süresine yönelik veriler incelendiğinde en fazla 1-30 yıl faaliyet süresi olan işletmelerin çalışmaya katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 9: İşletmelerin Faaliyet Süresi

İşletme Faaliyet Süresi	n	Oran (%)
1 – 30 yıl	50	63,3
31- 60 yıl	18	22,8
61 - + yıl ve üzeri	11	13,9
Toplam	79	100,0

5.6.1.1. Çevik Pazarlama Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Çevik Pazarlama; Yanıt Verebilirlik, Yetkinlik, Hız ve Esneklik bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenlere ilişkin yargılara verilen cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

5.6.1.1.1. Çevik Pazarlamanın Yanıt Verebilirlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Çevik Pazarlamanın Yanıt Verebilirlik bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 10’da gösterilmiştir. Tablo 10’a göre; cevaplayıcıların rakip işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu fiyat değişikliklerinde, işletme olarak vermiş oldukları tepkileri yoğunlukla hızlı bir şekilde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Cevaplayıcıların, müşterilerin mamul/hizmet ihtiyaçlarına

cevap verdiklerini ve müşterilerinin ihtiyaçlarına uygunluğunu sağlamak üzere mamul/hizmet geliştirme faaliyetlerini yoğunlukla periyodik olarak gözden geçirdikleri saptanmıştır.

Araştırma sorularına verilen yanıtlar doğrultusunda, işletmenin büyük bir rakibi işletmenin müşterilerini hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olsa, yöneticiler, işletme olarak hemen yanıt verebileceklerini belirtmişlerdir. Cevaplayıcılar, tüm birimlerin müşteri şikayetlerini çoğunlukla aynı önemde dikkate aldıklarını belirtmektedir. “İyi bir pazarlama planı ile pazara çıktığında, bunu zamanında uygulayabiliyoruz” ifadesine cevaplayıcıların çoğunlukla katıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Yanıt Verebilirlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Rakip fiyat değişikliklerine nasıl tepki vereceğimize hızla karar veriyoruz.	79	4	5,1	2	2,5	4	5,1	1	1,3	18	22,8	15	19,0	35	44,3
Müşterilerimizin ürün /hizmet ihtiyaçlarına cevap veriyoruz.	79	0	0	0	0	0	0	2	2,5	7	8,9	20	25	50	63
Müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygunluğunu sağlamak üzere ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerimizi periyodik olarak gözden geçiriyoruz.	79	0	0	0	0	4	5,1	6	7,6	13	16,5	24	30,4	32	40,5
Büyük bir rakibimiz, müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olsa, hemen yanıt verebiliriz.	79	5	6,3	1	1,3	4	5,1	11	13,9	18	22,8	18	22,8	22	27,8
Tüm birimlerimizde müşteri şikayetleri aynı önemde dikkate alınmaktadır.	79	0	0	2	2,5	2	2,5	4	5,1	9	11,4	19	24,1	43	54,4
İyi bir pazarlama planı ile pazara çıktığımızda, bunu zamanında uygulayabiliyoruz.	79	0	0	0	0	3	3,8	1	1,3	17	21,5	30	38,0	28	35,4

5.6.1.1.2. Çevik Pazarlamanın Yetkinlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Yetkinlik bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 11’de gösterilmiştir. Tablo 11’e göre; cevaplayıcıların pazarlarındaki yükselen pazar eğilimlerini ve olayları sürekli olarak izledikleri, inceledikleri ve pazarlarında değişen pazar koşulları konusunda farkındalıklarının yoğunlukla yüksek olduğu belirlenmiştir. Cevaplayıcıların şirketlerindeki herkesin, pazardaki mevcut ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar konusunda hassas davranarak, pazarın eğilimlerini ve olayları tam olarak ortaya çıkmadan önce doğru bir şekilde tahmin ettikleri belirlenmiştir. Araştırma sorularına verilen yanıtlara göre, işletmeler, pazarın tepkilerini etkili bir şekilde alarak değerleyip bunlara yoğunlukla hızlı bir şekilde yanıt vermektedirler.

Tablo 11: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Yetkinlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazarımızdaki eğilimleri ve olayları sürekli olarak izliyoruz ve inceliyoruz.	79	0	0	0	0	0	0	0	0	8	10,1	20	25,3	51	64,6
Pazarımızda değişen pazar koşulları konusunda farkındalığımız yüksektir.	79	0	0	0	0	0	0	0	0	7	8,9	26	32,9	46	58,2
Şirketimizdeki herkes, pazardaki mevcut ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar konusunda hassastır.	79	1	1,3	2	2,5	4	5,1	9	11,4	19	24	24	30	20	25
Pazarın eğilimlerini ve olayları tam olarak ortaya çıkmadan önce doğru bir şekilde tahmin ediyoruz.	79	0	0	3	3,8	4	5,1	4	5,1	30	38,0	28	35,4	10	13
Pazarın tepkilerini etkili bir şekilde alır, değerlendirir ve bunlara hızlı yanıt veririz.	79	0	0	2	2,5	2	2,5	5	6,3	18	22,8	24	30,4	28	35,4

5.6.1.1.3. Çevik Pazarlamanın Hız Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Çevik Pazarlamanın Hız bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 12’de gösterilmiştir. Tablo 12’ye göre; cevaplayıcılar, müşterinin değişen ihtiyaçlarına çoğunlukla rakiplerinden daha hızlı karşılık verebilmekte oldukları görülmektedir. Cevaplayıcılar, üretim yerine müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için yoğunlukla zamanla yarışmaktadır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerdeki sorulara verilen yanıtlara göre, işletmeler, değişen pazar fırsatlarına göre mamul portföyünü hızla değiştirerek, istedikleri etkileri yaratmayan faaliyetleri hızlı bir şekilde değiştirmektedirler.

Tablo 12: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Hız Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Müşterinin değişen ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı karşılayabilmekteyiz.	79	0	0	3	3,8	5	6,3	4	5,1	13	16,5	22	27,8	32	40,5
Müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için üretim yerine pazarlama odaklı olmak için adeta zamanla yarışıyoruz.	79	2	2,5	3	3,8	7	8,9	7	8,9	10	12,7	21	26,6	29	36,7
Değişen pazar fırsatlarına göre ürün portföyümüzü hızla değiştirebiliyoruz.	79	4	5,1	5	6,3	10	12,7	5	6,3	22	27,8	18	22,8	15	19,0
İstedığımız etkileri yaratmayan faaliyetleri hızla değiştiriyoruz.	79	1	1,3	1	1,3	6	7,6	2	2,5	26	32,9	22	27,8	21	26,6

5.6.1.1.4. Çevik Pazarlamanın Esneklik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Çevik Pazarlamanın Esneklik bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 13’te gösterilmiştir. İşletmelerin, pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklere karşı esnek davranarak, değişen durumlara karşı ihtiyaçlarla ilgili kesinlikle ayarlamalar yaptıkları görülmektedir. İşletmelerin beklenmedik bir durumla karşılaşmaları durumunda, orijinal teklifi kabullenmek yerine kesinlikle kendilerinin üretmeyi/düzenlemeyi tercih ettikleri saptanmıştır.

Tablo 13: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Esneklik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklere karşı esneğiz.	79	1	1,3	0	0	5	6,3	8	10,1	20	25,3	27	34,2	18	22,8
Değişen durumlarla başa çıkmak için ihtiyaçlarla ilgili düzeltmeler yapıyoruz.	79	1	1,3	0	0	1	1,3	6	7,6	16	20,3	25	31,6	30	38,0
Beklenmedik bir durumla karşılaştığımızda, orijinal teklifi kabullenmek yerine kendimiz üretmeyi/düzenlemeyi tercih ederiz.	79	0	0	1	1,3	0	0	4	5,1	18	22,8	23	29,1	33	41,8

5.6.1.2. Pazarlama Karması Adaptasyon Düzeyi

Pazarlama Karması Adaptasyonu; Mamul, Tutundurma, Dağıtım ve Fiyat bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenlere ilişkin yargılara verilen cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

5.6.1.2.1. Mamul Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Mamul adaptasyonuna ilişkin cevaplar Tablo 14’te gösterilmiştir. Tablo 14’e göre; cevaplayıcıların “mamul kalitesini”, “mamul tasarımını”, “mamul özelliğini/performansını”, “mamul ambalajlamasını” ve “satış sonrası mamul hizmetini” çoğunlukla adapte edebildikleri görülmektedir. İşletmelerin “mamul markalamasını”, “mamul etiketlemesini” ve “mamul garantisini” ise mükemmel adapte edebildikleri söylenebilmektedir.

Tablo 14: Mamul Bileşeni Adaptasyonu Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Edebiliyoruz		Çoğunlukla Adapte Edebiliyoruz		Mükemmel Adapte Edebiliyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ürün kalitesi	79	0	0	0	0	0	0	3	3,8	11	13,9	35	44,3	30	38,0
Ürün tasarımı	79	0	0	0	0	2	2,5	5	6,3	13	16,5	34	43,0	25	31,6
Ürün özelliği / performans	79	0	0	0	0	1	1,3	2	2,5	19	24,1	29	36,7	28	35,4
Ürün markalama	79	0	0	0	0	2	2,5	4	5,1	16	20,3	27	34,2	30	38,0
Ürün ambalajlama	79	0	0	0	0	5	6,3	1	1,3	16	20,3	29	36,7	28	35,4
Ürün etiketlemesi	79	0	0	1	1,3	1	1,3	2	2,5	9	11,4	18	22,8	48	60,8
Ürün garantisi	79	1	1,3	0	0	0	0	3	3,8	12	15,2	19	24,1	44	55,7
Satış sonrası ürün hizmeti	79	0	0	0	0	1	1,3	5	6,3	12	15,2	31	39,2	30	38,0

5.6.1.2.2. Tutundurma Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Tutundurma adaptasyonuna ilişkin cevaplar Tablo 15’te gösterilmiştir. Tablo 15’te görüleceği üzere; cevaplayıcılar “reklam”, “kişisel satış”, “satış tutundurma” ve “tanıtım ve halkla ilişkileri” kısmen adapte edebildiklerini, “doğrudan pazarlamaya” yönelik faaliyetleri çoğunlukla adapte edebildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 15: Tutundurma Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Ediyoruz		Çoğunlukla Adapte Ediyoruz		Mükemmel Adapte Ediyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Reklam	79	6	7,6	4	5,1	4	5,1	8	10,1	32	40,5	15	19,0	10	12,7
Kişisel satış	79	18	22,8	0	0	2	2,5	5	6,3	20	25,3	18	22,8	16	20,3
Satış tutundurma (Promosyon)	79	11	13,9	5	6,3	7	8,9	9	11,4	22	27,8	20	25,3	5	6,3
Tanıtım ve halkla ilişkiler	79	4	5,1	1	1,3	6	7,6	9	11,4	30	38,0	21	26,6	8	10,1
Doğrudan Pazarlama	79	9	11,4	1	1,3	0	0	1	1,3	17	21,5	27	34,2	24	30,4

5.6.1.2.3. Dağıtım Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Dağıtım adaptasyonuna ilişkin cevaplar Tablo 16’da gösterilmiştir. Tablo 16’ya göre; cevaplayıcılar “kanal tasarımı”, “kanal yoğunluğunu (dağıtım ağının genişliğini)”, “kanal

kontrolünü/yönetimini” ve “ulaşımı” mükemmel adapte etmektedirler. İşletmeler, “kanala hakimiyeti”ni sağlayabilmektedir.

Tablo 16: Dağıtım Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Ediyoruz		Çoğunlukla Adapte Ediyoruz		Mükemmel Adapte Ediyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kanal tasarımı	79	10	12,7	1	1,3	2	2,5	2	2,5	16	20,3	25	31,6	23	29,1
Kanal yoğunluğu (Dağıtım ağının genişliği)	79	13	16,5	1	1,3	3	3,8	5	6,3	10	12,7	19	24,1	28	35,4
Kanal kontrolü / yönetimi	79	12	15,2	0	0	2	2,5	6	7,6	15	19,0	21	26,6	23	29,1
Kanala hâkimiyet	79	13	16,5	1	1,3	2	2,5	4	5,1	15	19,0	22	27,8	22	27,8
Ulaşım	79	1	1,3	1	1,3	2	2,5	3	3,8	15	19,0	23	29,1	34	43,0

5.6.1.2.4. Fiyat Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Fiyat adaptasyonuna ilişkin cevaplar Tablo 17’de gösterilmiştir. Tablo 17’ye göre; araştırma kapsamına giren işletmeler, “kar marjlarını” kısmen adapte edebilirken, “satış şartlarını” ve “indirimler ve ödeme kolaylıklarını” çoğunlukla adapte edebilmektedirler. “Ödeme ve kredi koşullarını” ise mükemmel bir şekilde adapte edebilmektedirler.

Tablo 17: Fiyat Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Ediyoruz		Çoğunlukla Adapte Ediyoruz		Mükemmel Adapte Ediyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Liste fiyatı	79	4	5,1	0	0	2	2,5	3	3,8	9	11,4	32	40,5	29	36,7
Ödeme ve kredi koşulları	79	2	2,5	0	0	3	3,8	7	8,9	18	22,8	19	24,1	30	38,0
Satış şartları	79	6	7,6	0	0	3	3,8	8	10,1	13	16,5	25	31,6	24	30,4
İndirimler ve ödeme kolaylıkları	79	5	6,3	1	1,3	5	6,3	10	12,7	19	24,1	20	25,3	19	24,1
Kar marjları	79	2	2,5	1	1,3	7	8,9	16	20,3	20	25,3	15	19,0	18	22,8

5.6.1.3. Yenilikçilik Yeteneği Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yenilikçilik Yeteneği; Ürün, Süreç ve Pazarlama bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenlere ilişkin yargılara verilen cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

5.6.1.3.1. Ürün Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Ürün yenilikçiliği bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 18’de gösterilmiştir. Tablo 18’e göre; işletmeler, pazar bilgisini ve fikirlerini çoğunlukla yeni ürünlere dönüştürebilmelerinden dolayı hizmet yenilikçiliklerinde, pazarda hep önde yer aldıklarını belirtmişlerdir. İşletmeler, çoğunlukla rakiplerden önce yeni hizmetleri ve ürünleri pazara sunabilmektedirler.

Tablo 18: Ürün Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazar bilgisini ve fikirlerini sürekli olarak yeni ürünlere dönüştürüyoruz.	79	2	2,5	1	1,3	1	1,3	6	7,6	23	29,1	24	30,4	22	27,8
Ürün yenilikçiliğimiz bizi pazarda hep önde tutar.	79	1	1,3	2	2,5	3	3,8	6	7,6	20	25,3	23	29,1	24	30,4
Rakiplerden önce sürekli olarak yeni ürünler sunabiliyoruz.	79	3	3,8	1	1,3	5	6,3	12	15,2	14	17,7	26	32,9	18	22,8
Firmamız yeni ürünlerini rakiplerimizden daha hızlı pazara sürmektedir.	79	2	2,5	3	3,8	4	5,1	10	12,7	23	29,1	23	29,1	14	17,7

5.6.1.3.2. Süreç Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Süreç yenilikçiliğine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 19’da gösterilmiştir. Cevaplayıcılar, işletmenin operasyonel sistemlerini sürekli olarak birinci sınıf standartlarla karşılaştırır iken yeni faaliyet sistemlerini geliştirmeye kısmen büyük yatırımlar yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. Tablo 19’daki sonuçlara göre; işletmeler, verimliliği artırmak için iş süreçlerini çoğunlukla güncelleyerek, süreçleri değişen pazar taleplerine göre ayarlamaktadırlar.

Tablo 19: Süreç Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Operasyonel sistemlerimizi sürekli olarak birinci sınıf standartlarla karşılaştırıyoruz.	79	1	1,3	1	1,3	5	6,3	9	11,4	17	21,5	23	29,1	23	29,1
Yeni faaliyet sistemleri geliştirmeye büyük yatırımlar yapıyoruz.	79	1	1,3	1	1,3	10	12,7	6	7,6	23	29,1	20	25,3	18	22,8
Verimliliği artırmak için iş süreçleri sürekli güncelleniyor.	79	2	2,5	0	0	2	2,5	6	7,6	19	24,1	31	39,2	19	24,1
Süreçleri değişen pazar taleplerine göre ayarlıyoruz.	79	0	0	0	0	2	2,5	8	10,1	22	27,8	31	39,2	16	20,3

5.6.1.3.3. Pazarlama Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Pazarlama yenilikçiliğine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 20’de gösterilmiştir. Tablo 20’ye göre; cevaplayıcılar, işletme yöneticilerinin her zaman yeni pazarlama yaklaşımları bularak, tüm pazar segmentlerine etkili bir şekilde ulaşıldığından emin olmak için pazarlama programlarını düzenli olarak gözden geçirdiklerini belirtmişlerdir. Cevaplayıcılar, üst düzey yöneticilerin çoğunlukla potansiyel yeni pazar fırsatlarını keşfederek, yenilikçi pazarlama programları uyguladıklarını belirtmektedirler.

Tablo 20: Pazarlama Yenilikçiliğine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticiler her zaman yeni pazarlama yaklaşımları bulurlar.	79	2	2,5	2	2,5	4	5,1	4	5,1	16	20,3	21	26,6	30	38,0
Tüm pazar segmentlerine etkili bir şekilde ulaşıldığından emin olmak için pazarlama programlarımızı düzenli olarak gözden geçiriyoruz.	79	1	1,3	1	1,3	5	6,3	5	6,3	19	24,1	24	30,4	24	30,4
Üst düzey yöneticiler sürekli olarak potansiyel yeni pazar fırsatlarını keşfederler.	79	0	0	1	1,3	3	3,8	5	6,3	16	20,3	28	35,4	26	32,9
Sürekli olarak yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz.	79	0	0	4	5,1	4	5,1	8	10,1	18	22,8	26	32,9	19	24,1

5.6.1.4. İlaç ve Kimya Sanayii İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Performans Düzeyleri

Firma Performansı; finansal performans ve pazarlama performansı bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenlere ilişkin verilen cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

5.6.1.4.1. İlaç ve Kimya Sanayii İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Finansal Performans Düzeyleri

Yöneticilerin algıladıkları işletmelerin rakiplerine göre finansal performans düzeylerine ilişkin alınan cevaplar Tablo 21’de gösterilmiştir. Tablo 21’e göre; araştırma kapsamına giren işletmelerin “karlılıkları”, “kar marjları”, “kar artışları” ve “maliyetleri” rakiplere göre kısmen iyi durumda iken “satışlarının geri dönme oranı” rakiplere göre iyi durumdadır.

Tablo 21: İşletmelerin Rakiplerine Göre Finansal Performans Düzeyleri

Yargılar	Toplam	Rakiplere Göre Çok Kötü		Rakiplere Göre Kötü		Rakiplere Göre Kısım Kötü		Ne Kötü Ne İyi		Rakiplere Göre Kısım İyi		Rakiplere Göre İyi		Rakiplere Göre Çok İyi	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Karlılık	79	0	0	2	2,5	4	5,1	9	11,4	31	39,2	18	22,8	15	19,0
Kar marjı	79	0	0	2	2,5	3	3,8	10	12,7	34	43,0	24	30,4	6	7,6
Kar artışı	79	1	1,3	1	1,3	7	8,9	9	11,4	37	46,8	18	22,8	6	7,6
Satışlarının geri dönme oranı	79	1	1,3	2	2,5	1	1,3	8	10,1	20	25,3	28	35,4	19	24,1
Maliyetler	79	1	1,3	5	6,3	9	11,4	17	21,5	27	34,2	14	17,7	6	7,6

5.6.1.4.2. İlaç ve Kimya Sanayii İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Pazarlama Performans Düzeyleri

Araştırma kapsamına göre yöneticilerin algılarına dayalı işletmelerin rakiplerine göre pazarlama performans düzeyleri Tablo 22’de gösterilmiştir. Cevaplayıcılar, işletmelerinin “pazar payı büyümesi”, “satış hacmi” ve “satış büyümesi” ivmesinin rakiplere göre iyi durumda olduğunu savunur iken “pazar payı” ve “pazar konumlandırma” durumlarının rakiplere göre kısmen iyi durumda olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 22: İşletmelerin Rakiplerine Göre Pazarlama Performans Düzeyleri

Yargılar	Toplam	Rakiplere Göre Çok Kötü		Rakiplere Göre Kötü		Rakiplere Göre Kısım Kötü		Ne Kötü Ne İyi		Rakiplere Göre Kısım İyi		Rakiplere Göre İyi		Rakiplere Göre Çok İyi	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazar payı	79	1	1,3	1	1,3	6	7,6	9	11,4	25	31,6	24	30,4	13	16,5
Pazar payı büyümesi	79	0	0	1	1,3	10	12,7	5	6,3	22	27,8	27	34,2	14	17,7
Satış hacmi	79	0	0	2	2,5	7	8,9	8	10,1	17	21,5	30	38,0	15	19,0
Satış büyümesi	79	0	0	1	1,3	8	10,1	8	10,1	13	16,5	32	40,5	17	21,5
Pazar konumlandırma	79	0	0	0	0	3	3,8	7	8,9	28	35,4	25	31,6	16	20,3

5.6.1.5. Pazar Türbülansına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

İşletmelerin pazar türbülansına ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 23’te gösterilmiştir. Cevaplayıcılar pazarlarında müşteri tercihlerinin kısmen değişmesinden dolayı

hizmet verdikleri yeni müşterilerin, mevcut müşterilerinden kısmen farklı olduğunu belirtmişlerdir. Bundan dolayı da cevaplayıcılar, mamullerine olan talebin tahmin edilmesinin kesinlikle zor olmadığını ifade etmektedirler.

Tablo 23: Cevaplayıcıların Pazar Türbülansına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazarlarımızda müşteri tercihleri hızla değişiyor.	79	12	15,2	7	8,9	7	8,9	4	5,1	22	27,8	10	12,7	17	21,5
Hizmet verdiğimiz yeni müşteriler, mevcut (öteden beri çalıştığımız) müşterilerimizden farklıdır.	79	17	21,5	12	15,2	7	8,9	3	3,8	24	30,4	10	12,7	6	7,6
Ürünlerimize olan talebi tahmin etmek çok zor.	79	22	27,8	18	22,8	6	7,6	7	8,9	17	21,5	6	7,6	3	3,8

5.6.1.6. Çevik Pazarlama, Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Yenilikçilik Yeteneği Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi

5.6.1.6.1. Çevik Pazarlama Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Çevik Pazarlama değişkeni ölçeği, Açımlayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuş olup Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax Rotasyonu ile bileşenleri incelenmiştir. Analizin sonuçlarına göre söz konusu değişkeni oluşturan ölçek maddeleri çok değişkenli normal dağılıma uygun ve örneklem büyüklüğü yeterlidir (KMO= 0,703; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=429,301$, $p<0,01$). Altı bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %64,758 olup faktör yapısı Tablo 24'te gösterilmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında olan soru maddeleri yapı dışında tutulmuştur. Bu yapıya göre bileşenler şu şekilde adlandırılmıştır:

- Faktör 1: Yetkinlik
- Faktör 2: Pazarlama odaklılık
- Faktör 3: Öngörülebilirlik
- Faktör 4: Hız ve esneklik
- Faktör 5: Duyarlılık

- Faktör 6: Yanıt verebilirlik

Tablo 24: Çevik Pazarlama Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
PCPRPAL1						,799
PCPRPAL2						,759
PCPRPAL3		,730				
PCPRPAL4			,741			
PCPRPAL5			,525			
PCHIZ1	,658					
PCHIZ2		,729				
PCHIZ3	,753					
PCHIZ4				,515		
PCESN1				,524		
PCESN2				,744		
PCESN3				,538		
PCDUY1			,640			
PCDUY2	,765					
PCDUY3	,552					
PCDUY4			,549			
PCDUY5					,755	
PCDUY6					,637	

5.6.1.6.2. Pazarlama Karması Adaptasyonu Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Pazarlama Karması Adaptasyonu değişkeni ölçeği, Açıklayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuş olup Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax Rotasyonu ile bileşenleri incelenmiştir. Analizin sonuçlarına göre söz konusu değişkeni oluşturan ölçek maddeleri çok değişkenli normal dağılıma uygun ve örneklem büyüklüğü yeterlidir (KMO= 0,679; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=967,941$, $p<0,01$). Dört bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %56,438 olup faktör yapısı Tablo 25'te gösterilmiştir. Soru maddelerinden PKAD5, PKAF2 ve PKAF5'e ait faktör yükleri 0,50'nin altında kaldığı için yapıdan çıkarılmıştır. Bu yapıya göre bileşenler şu şekilde adlandırılmıştır:

- Faktör 1: Ürün
- Faktör 2: Dağıtım
- Faktör 3: Tutundurma
- Faktör 4: Fiyat

Tablo 25: Pazarlama Karması Adaptasyonu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktörler			
	1	2	3	4
PKAU1	,742			
PKAU2	,763			
PKAU3	,663			
PKAU4	,623			
PKAU5	,671			
PKAU6	,743			
PKAU7	,652			
PKAU8	,598			
PKAT1			,549	
PKAT2			,766	
PKAT3			,571	
PKAT4			,540	
PKAT5			,582	
PKAD1		,846		
PKAD2		,926		
PKAD3		,943		
PKAD4		,927		
PKAD5	,444			
PKAF1				,746
PKAF2	,430			
PKAF3				,671
PKAF4				,595
PKAF5		,432		

5.6.1.6.3. Yenilikçilik Yeteneği Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Yenilikçilik Yeteneği ölçeği, Açımlayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuş olup Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax Rotasyonu ile bileşenleri incelenmiştir. Analizin sonuçlarına göre söz konusu değişkeni oluşturan ölçek maddeleri çok değişkenli normal dağılıma uygun ve örneklem büyüklüğü yeterlidir (KMO= 0,849; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=504,094$, $p<0,01$). Üç bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %69,165 olup faktör yapısı Tablo 26'da gösterilmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında olan soru maddeleri yapı dışında tutulmuştur. Bu yapıya göre bileşenler şu şekilde adlandırılmıştır:

- Faktör 1: Pazarlama yenilikçiliği
- Faktör 2: Ürün yenilikçiliği
- Faktör 3: Süreç yenilikçiliği

Tablo 26: Yenilikçilik Yeteneği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktörler		
	1	2	3
YKU1		,740	
YKU2		,875	
YKU3		,755	
YKU4		,629	
YKP1	,807		
YKP2	,784		
YKP3	,667		
YKP4	,827		
YKS1			,577
YKS2			,772
YKS3			,800
YKS4			,727

5.6.1.7. Model Değişkenlerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ölçeklerin güvenilirlik analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi sonrası Cronbach's Alpha ile ölçülmüş olup sonuçlar Tablo 27'de gösterilmiştir. Analizde güvenilirlik katsayısını yükseltmek üzere Pazarlama Karması Adaptasyonu ölçeğinden PKAF1 ve Firma Finansal Performans ölçeğinden FPF4 çıkarılmıştır. Tablo 27'de görüleceği üzere, bileşenleriyle birer yapı oluşturan Çevik Pazarlama, Pazarlama Karması Adaptasyonu, Firma Performansı ve Yenilikçilik Yeteneğine ilişkin ölçeklerde güvenilirlik katsayısı yüksek çıkmış olup, bu ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Sadece Pazar Türbülansına ilişkin güvenilirlik katsayısı orta düzeyde çıkmıştır.

Tablo 27: Model Değişkenlerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Çevik Pazarlama	18	0,827
** Yetkinlik	4	0,754
** Pazarlama odaklılık	2	0,604
** Öngörülebilirlik	4	0,654
** Hız ve esneklik	4	0,599
** Duyarlılık	2	0,511
** Yanıt verebilirlik	2	0,474
Pazarlama Karması Adaptasyonu	19	0,757
** Ürün	8	0,841
** Dağıtım	4	0,944
** Tutundurma	5	0,671
** Fiyat	2	0,729
Yenilikçilik Yeteneği	12	0,898
** Ürün yenilikçiliği	4	0,842
** Pazarlama yenilikçiliği	4	0,869
** Süreç yenilikçiliği	4	0,782
Pazar Türbülansı	3	0,622
Firma Finansal Performans	4	0,732
Firma Pazarlama Performansı	5	0,892

5.6.1.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi olarak adlandırılmaktadır (Efe vd. 2000, 137). Yapılan analiz sonucunda eğer korelasyon katsayısının değeri +1'e yaklaşıyorsa; değişkenler arasındaki ilişkinin aynı yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu, -1'e doğru yaklaşıyorsa değişkenler arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Aynı şekilde korelasyon katsayısının 0'a yaklaşması ilişkinin zayıflığını ve "0" olması, ilişkinin olmadığını gösterir (Güriş ve Astar, 2014, 252; Geçit 2020, 95-96).

Bu kapsamdaki analizleri gerçekleştirmek üzere Tablo 28'de korelasyon tablosunda tüm değişkenlerin alt bileşenleri de dikkate alınarak bir bütün olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, değişkenler ve bileşenleri bazında ilişkilerin dikkat çekici ölçüde varlığı görülmektedir.

Tablo 28: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	1.	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	2.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	3.	3.1.	3.2.	3.3.	4.	4.1.	4.2.
1.ÇEVİK PAZARLAMA	1																
1.1.Yanıt Verebilirlik	,836**	1															
1.2. Hız	,859**	,574**	1														
1.3. Esneklik	,741**	,544**	,489**	1													
1.4. Yetkinlik	,701**	,574**	,527**	,250*	1												
2. PAZARLAMA KARMASI ADAPTASYONU	,464**	,470**	,280*	,392**	,363**	1											
2.1. Ürün	,701**	,606**	,610**	,517**	,459**	,423**	1										
2.2 Tutundurma	,233*	,317**	,137	,122	,195	,626**	,168	1									
2.3. Dağıtım	,203	,229*	,064	,254*	,121	,711**	,053	,078	1								

Tablo 28'in Devamı

2.4. Fiyat	,289**	,234*	,145	,257*	,330**	,784**	,278*	,414**	,387**	1							
3.YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ	,678**	,583**	,564**	,433**	,581**	,443**	,569**	,250*	,153	,375**	1						
3.1. Ürün Yenilikçiliği	,600**	,436**	,588**	,375**	,471**	,386**	,520**	,135	,140	,395**	,843**	1					
3.2. Pazarlama Yenilikçiliği	,610**	,560**	,509**	,362**	,515**	,383**	,564**	,294**	,064	,290**	,872**	,603**	1				
3.3. Süreç Yenilikçiliği	,490**	,476**	,301**	,355**	,480**	,347**	,332**	,203	,190	,252*	,804**	,493**	,583**	1			
4. FİRMA PERFORMANSI	,493**	,438**	,446**	,311**	,349**	,433**	,334**	,162	,298**	,381**	,498**	,542**	,399**	,299**	1		
4.1. Firma Finansal Performansı	,279*	,253*	,215	,252*	,155	,407**	,115	,180	,339**	,368**	,387**	,407**	,317**	,241*	,791**	1	
4.2. Firma Pazarlama Performansı	,519**	,458**	,499**	,269*	,401**	,330**	,409**	,101	,182	,283*	,443**	,492**	,349**	,260*	,879**	,403**	1
** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p<0,01$, *işaretliler ise $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.																	

5.6.1.9. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın, Firma Performansına etkisini analiz etmek için Firma Performansının Finansal ve Pazarlama Performansı boyutlarını ayrı ayrı ele alarak test edilmiştir. Çevik Pazarlamanın, tüm bileşenleriyle bütünsel olarak bir anlam ifade ettiği; buna bağlı olarak literatürde bu alanda yapılan araştırmalarda ana değişkenin analiz konusu edildiği saptamasından hareketle regresyon analizlerinde bileşenler dikkate alınmamıştır. Faktör analizi ile, değişkenleri en iyi şekilde temsil edecek yapının oluşturulmasının sağlanması hedeflenmiştir. Çevik Pazarlamanın, Firma Finansal Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 29’da gösterilmiştir. Çevik Pazarlamanın, Firma Finansal Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,279, determinasyon katsayısı ise 0,078’dir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin $R=0,279$ ile zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 29’daki ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Çevik Pazarlama, Firmanın Finansal Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{1a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 29: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,279	0,078	0,066	0,78106	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	3,980	1	3,980	6,524	0,013
Artık	46,975	77	0,610		
Toplam	50,955	78			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	3,124	0,796		3,926	0,000
Çevik Pazarlama	0,350	0,137	0,279	2,554	0,013

Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 30’da gösterilmiştir. Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,519, determinasyon katsayısı ise 0,270’dir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,519 ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Çevik Pazarlama, Firmanın Pazarlama Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{1b} hipotezi desteklenmiştir.

Çevik Pazarlama, Firma Finansal ve Pazarlama Performansını etkilemesinden dolayı H₁ hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

Tablo 30: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,519	0,270	0,260	0,89212	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	22,619	1	22,619	28,421	0,000
Artık	61,282	77	0,796		
Toplam	83,902	78			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	0,599	0,909		0,659	0,512
Çevik Pazarlama	0,833	0,156	0,156	5,331	0,000

5.6.1.10. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 31’de gösterilmiştir. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneği ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,678, determinasyon katsayısı ise 0,459’dır. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,678 ile yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 31’deki ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Çevik Pazarlama, Yenilikçilik Yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 31: Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneği Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası			
1	0,678	0,459	0,452	0,67960			
Model	Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
Regresyon	30,200		1	30,200		65,388	0,000
Artık	35,563		77	0,462			
Toplam	65,762		78				
Model	Katsayılar			Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta				
Sabit	-0,023	0,692		-0,033	0,974		
Çevik Pazarlama	0,963	0,119	0,678	8,086	0,000		

5.6.1.11. Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinin Analizi

Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Performansına etkisi, Firma Performansının Finansal ve Pazarlama Performansı boyutlarını ayrı ayrı ele alarak test edilmiştir. Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Finansal Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 32’de gösterilmiştir. Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Finansal Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,387, determinasyon katsayısı ise 0,150’dir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin $R=0,387$ ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 32’deki ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Yenilikçilik Yeteneği, Firma Finansal Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{3a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 32: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	0,387	0,150	0,139	0,75000		
Model	Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	7,643		1	7,643	13,587	0,000
Artık	43,312		77	0,562		
Toplam	50,955		78			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	3,255	0,519		6,266	0,000	
Yenilikçilik Yeteneği	0,341	0,092	0,387	3,686	0,000	

Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Pazarlama Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 33’te gösterilmiştir. Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Pazarlama Performansı ile ilişkisini etkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,443, determinasyon katsayısı ise 0,196’dır. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,443 ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Yenilikçilik Yeteneği, Firma Pazarlama Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{3b} hipotezi desteklenmiştir.

Yenilikçilik Yeteneği, Firmanın Finansal ve Pazarlama Performansını etkilediği sonuçlarından hareketle H₃ hipotezinin desteklendiği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 33: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,443	0,196	0,186	0,93600	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	16,442	1	16,442	18,767	0,000
Artık	67,460	77	0,876		
Toplam	83,902	78			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,644	0,648		4,078	0,000
Yenilikçilik Yeteneği	0,500	0,115	0,443	4,332	0,000

5.6.1.12. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisinin Analizi

Baron ve Kenny Modeline göre gerekli koşulların sağlandığı (Tablo 34) saptanmıştır. Çevik Pazarlamanın, Firma Finansal Performansına doğrudan etkisinde regresyon katsayısı 0,350, Yenilikçilik Yeteneği modele alındığında 0,039'a düşmekte olup katsayının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre H_{4a} desteklenmiştir. Çevik Pazarlamanın, Firmanın Finansal Performansına etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin tam aracılık etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 34: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri

Regresyon Modelleri	F	p	Çevik Pazarlama Regresyon Katsayısı	
			B	p
Çevik Pazarlama --> Finansal Performans	6,524	0,013	0,350	0,013
Çevik Pazarlama --> Yenilikçilik Yeteneği	65,388	0,000		
Yenilikçilik Yeteneği --> Finansal Performans	13,587	0,000		
Çevik Pazarlama + Yenilikçilik Yeteneği --> Finansal Performans	6,734	0,002	0,039	0,827

Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin aracılık etkisi de test edilmiştir. Tablo 35'e göre Baron ve Kenny Modeline göre gerekli koşulların sağlandığı saptanmıştır. Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına doğrudan etkisinde regresyon katsayısı 0,833, Yenilikçilik Yeteneği modeli alındığında 0,651'e düşmektedir. Bu sonuca göre H_{4b} desteklenmiştir. Çevik Pazarlamanın, Firmanın Finansal Performansına etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin kısmi aracılık rolü olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçlara göre Çevik Pazarlamanın, Firma Finansal ve Pazarlama Performansına etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Etkisi olduğu görülmekte olup H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 35: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri

Regresyon Modelleri	F	p	Çevik Pazarlama Regresyon Katsayısı	
			B	p
Çevik Pazarlama --> Pazarlama Performansı	28,421	0,000	0,833	0,000
Çevik Pazarlama --> Yenilikçilik Yeteneği	65,388	0,000		
Yenilikçilik Yeteneği --> Pazarlama Performansı	18,767	0,000		
Çevik Pazarlama + Yenilikçilik Yeteneği --> Pazarlama Performansı	15,136	0,000	0,651	0,003

5.6.1.13. Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın, Pazarlama Karması Adaptasyonuna etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 36’da gösterilmiştir. Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,464, determinasyon katsayısı ise 0,215’tir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin $R=0,464$ ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 36’daki ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Çevik Pazarlama, Pazarlama Karması Adaptasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 36: Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	0,464	0,215	0,205	0,65471		
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon	9,048	1	9,048	21,108	0,000	
Artık	33,005	77	0,429			
Toplam	42,053	78				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	2,378	0,667		3,565	0,001	
Çevik Pazarlama	0,527	0,115	0,464	4,594	0,000	

5.6.1.14. Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Performansına Etkisinin Analizi

Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Performansına Etkisi, Firma Performansının Finansal ve Pazarlama Performans boyutları ayrı ayrı ele alınarak test edilmiştir. Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Finansal Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 37’de gösterilmiştir. Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Finansal Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,407, determinasyon katsayısı ise 0,166’dır. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,407 ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Pazarlama Karması Adaptasyonu, Firma Finansal Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{6a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 37: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	0,407	0,166	0,155	0,74296		
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon	8,452	1	8,452	15,312	0,000	
Artık	42,503	77	0,552			
Toplam	50,955	78				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	2,713	0,627		4,327	0,000	
Pazarlama Karması Adaptasyonu	0,448	0,115	0,407	3,913	0,000	

Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Pazarlama Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 38’de gösterilmiştir. Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Pazarlama Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,330, determinasyon katsayısı ise 0,109’dur. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,330 ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Pazarlama Karması Adaptasyonu, Firma Pazarlama Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{6b} hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre, H₆ hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

Tablo 38: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	0,330	0,109	0,097	0,98533		
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon	9,145	1	9,145	9,419	0,003	
Artık	74,757	77	0,971			
Toplam	83,902	78				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	2,886	0,832		3,471	0,001	
Pazarlama Karması Adaptasyonu	0,466	0,152	0,330	3,069	0,003	

5.6.1.15. Çevik Pazarlamanın, Firma Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Rolü Etkisinin Analizi

Baron ve Kenny Modeline göre gerekli koşulların sağlandığı (Tablo 39) saptanmıştır. Çevik Pazarlamanın, Firma Finansal Performansına doğrudan etkisinde regresyon katsayısı 0,350, Pazarlama Karması Adaptasyonu modeli alındığında 0,144'e düşmekte olup katsayının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre H_{7a} hipotezi desteklenmiştir. Çevik Pazarlamanın, Firmanın Finansal Performansına etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun tam aracılık rolü olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 39: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri

Regresyon Modelleri	F	p	Çevik Pazarlama Regresyon Katsayısı	
			B	p
Çevik Pazarlama --> Finansal Performans	6,524	0,013	0,350	0,013
Çevik Pazarlama --> Pazarlama Karması Adaptasyonu	21,108	0,000		
Pazarlama Karması Adaptasyonu --> Finansal Performans	15,312	0,000		
Çevik Pazarlama + Pazarlama Karması Adaptasyonu --> Finansal Performans	8,135	0,001	0,144	0,329

Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun aracılık etkisi de test edilmiştir. Tablo 40'a göre Baron ve Kenny Modeline göre gerekli koşulların sağlandığı saptanmıştır. Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına doğrudan etkisinde regresyon katsayısı 0,833, Pazarlama Karması Adaptasyonu modele alındığında 0,748'e düşmektedir. Bu sonuca göre H_{7b} hipotezi desteklenmiştir. Çevik Pazarlamanın, Firmanın Pazarlama Performansına etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun kısmi aracılık rolü olduğu söylenebilmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, Çevik Pazarlamanın Firma Finansal ve Pazarlama Performansına etkisinde Pazarlama Karması adaptasyonunun kısmi aracılık etkisi görüldüğünden H_7 hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 40: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri

Regresyon Modelleri	F	p	Çevik Pazarlama Regresyon Katsayısı	
			B	p
Çevik Pazarlama --> Pazarlama Performansı	28,421	0,000	0,833	0,000
Çevik Pazarlama --> Pazarlama Karması Adaptasyonu	21,108	0,000		
Pazarlama Karması Adaptasyonu--> Pazarlama Performansı	15,312	0,000		
Çevik Pazarlama + Pazarlama Karması Adaptasyonu--> Pazarlama Performansı	14,760	0,000	0,748	0,003

5.6.1.16. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 41’de gösterilmiştir. Analiz sonuçları doğrultusunda düzenleyici etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bundan dolayı Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmış olup H_{8a} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 41: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,280	0,079		0,054	0,78598			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	4,005		2	2,002		3,241	0,045
	Artık	46,950		76	0,618			
	Toplam	50,955		78				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Sabit	3,125	0,801		3,902	0,000		
	ÇP	0,342	0,143	0,273	2,394	0,019	0,930	1,076
	ÇPPT	0,002	0,010	0,023	0,200	0,842	0,930	1,076

ÇP: Çevik Pazarlama **ÇPPT:** Çevik Pazarlama ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 42’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, düzenleyici etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu sonuca göre Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının düzenleyici rolü H_{8b} hipotezi için desteklenmemiştir.

Bu sonuçlara göre, Çevik Pazarlamanın Firma Finansal ve Pazarlama Performansına etkisinde Pazar Türbülansının düzenleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmış olup H₈ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 42: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,535	0,286		0,268	0,88761			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	24,026		2	12,013	15,248	0,000	
	Artık	59,876		76	0,788			
	Toplam	83,902		78				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			t	p
1	Sabit	0,596	0,904		0,659	0,512		
	ÇP	0,890	0,161	0,555	5,521	0,000	0,930	1,076
	ÇPPT	0,015	0,011	-0,134	1,336	0,186	0,930	1,076

ÇP: Çevik Pazarlama **ÇPPT:** Çevik Pazarlama ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

5.6.1.17. Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 43'te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ve H_{9a} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 43: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,388	0,150		0,128	0,75482			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	7,654		2	3,827		6,717	0,002
	Artık	43,301		76	0,570			
	Toplam	50,955		78				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Sabit	3,244	0,529		6,136	0,000		
	YY	0,348	0,107	0,395	3,266	0,002	0,763	1,311
	YYPT	0,001	0,010	-0,017	0,138	0,891	0,763	1,311

YY: Yenilikçilik Yeteneği **YYPT:** Yenilikçilik Yeteneği ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 44’te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre düzenleyici etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici bir rolü olduğu şeklindeki H_{9b} hipotezi desteklenmemiştir.

Bu sonuçlar ışığında, Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal ve Pazarlama Performansına etkisinde Pazar Türbülansının düzenleyici etkisi olmadığından H₉ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 44: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,483	0,233		0,213	0,92024			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	19,542		2	9,771	11,538	0,000	
	Artık	64,360		76	0,847			
	Toplam	83,902		78				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Sabit	2,461	0,645		3,819	0,000		
	YY	0,621	0,130	0,550	4,780	0,000	0,763	1,311
	YYPT	0,023	0,012	-0,220	1,913	0,059	0,763	1,311

YY: Yenilikçilik Yeteneği **YYPT:** Yenilikçilik Yeteneği ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişkeni

5.6.1.18. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 45’te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre etki %5 önem derecesinde anlamlı çıkmamıştır. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmış olup H₁₀ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 45: Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,691	0,478		0,464	0,67213			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	31,428		2	15,714	34,784	0,000	
	Artık	34,334		76	0,452			
	Toplam	65,762		78				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			t	p
1	Sabit	0,019	0,685		0,028	0,977		
	ÇP	0,909	0,122	0,640	7,446	0,000	0,930	1,076
	ÇPPT	0,014	0,009	0,142	1,649	0,103	0,930	1,076

ÇP: Çevik Pazarlama **ÇPPT:** Çevik Pazarlama ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

5.6.1.19. Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 46’da gösterilmiştir. Etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre H_{11a} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 46: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,409	0,168		0,146	0,74705			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	8,540		2	4,270	7,651	0,001	
	Artık	42,415		76	0,558			
	Toplam	50,955		78				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			t	p
1	Sabit	2,671	0,639		4,179	0,000		
	PKA	0,471	0,129	0,428	3,651	0,000	0,796	1,257
	PKAPT	0,004	0,010	-0,047	0,397	0,693	0,796	1,257

PKA: Pazarlama Karması Adaptasyonu **PKAPT:** Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 47’de gösterilmiştir. Düzenleyici etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olmadığı saptanmış olduğundan H_{11b} hipotezinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal ve Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının düzenleyici etkisi olmadığı için H₁₁ hipotezinin desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 47: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,387	0,150		0,127	0,96878			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	12,573		2	6,286		6,698	0,002
	Artık	71,329		76	0,939			
	Toplam	83,902		78				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Sabit	2,626	0,829		3,168	0,002		
	PKA	0,611	0,167	0,433	3,648	0,000	0,796	1,257
	PKAPT	0,025	0,013	-0,227	1,911	0,060	0,796	1,257

PKA: Pazarlama Karması Adaptasyonu **PKAPT:** Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Pazar Türbülansı

5.6.1.20. Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 48’de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre düzenleyici etki %5 önem derecesinde anlamlı çıkmamış olup H₁₂ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 48: Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,499	0,249		0,229	0,64464			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	10,470		2	5,235	12,598	0,000	
	Artık	31,583		76	0,416			
	Toplam	42,053		78				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			t	p
1	Sabit	2,381	0,657		3,625	0,001		
	ÇP	0,469	0,117	0,413	4,008	0,000	0,930	1,076
	ÇPPT	0,015	0,008	0,191	1,850	0,068	0,930	1,076

ÇP: Çevik Pazarlama **ÇPPT:** Çevik Pazarlama ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

5.6.2. Bilişim Sektörü Verilerinin Analizi

Hizmet işletmelerine ilişkin araştırma kapsamında yapılan anketler sonucunda işletmelerin hukuki yapısı, çalışan sayısı ve faaliyet süresine göre dağılımları Tablo 49, Tablo 50 ve Tablo 51’de gösterilmiştir. Tablo 49’da görüleceği üzere işletmelerin büyük bir kısmı anonim ve limited şirket statüsündedir. Tablo 50’deki hizmet işletmesi çalışan sayısı için KOSGEB çalışan sayısı aralığı kullanılmış olup, KOSGEB’de çalışan sayısı ile birlikte ele alınan mali kriterler dikkate alınmamıştır.

Tablo 49: İşletmelerin Hukuki Yapısı

İşletme Hukuki Yapısı	n	Oran (%)
Şahıs İşletmesi	12	12
Limited Şirket	43	43
Anonim Şirket	45	45
Toplam	100	100,0

Tablo 50’de yer alan Bilişim Sektöründeki işletmelerin çalışan sayısına yönelik veriler incelendiğinde en fazla 1-49 çalışanı olan işletmelerin çalışmaya katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 50: İşletmelerin Çalışan Sayısı

İşletme Çalışan Sayısı	n	Oran (%)
1 – 49 çalışan	80	80
50 – 249 çalışan	12	12
250 - + çalışan	8	8
Toplam	100	100,0

Tablo 51’de yer alan Bilişim Sektöründeki işletmelerin faaliyet süresine yönelik veriler incelendiğinde en fazla 1-30 yıl faaliyet süresi olan işletmelerin çalışmaya katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 51: İşletmelerin Faaliyet Süresi

İşletme Faaliyet Süresi	n	Oran (%)
1 – 30 yıl	97	97
31- 60 yıl	2	2
61 - + yıl ve üzeri	1	1
Toplam	100	100,0

5.6.2.1. Çevik Pazarlama Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Araştırma kapsamında incelenen Çevik Pazarlama bileşenlerinden Yanıt Verebilirlik, Yetkinlik, Hız ve Esneklik bileşenlerine ilişkin yargılara verilen cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

5.6.2.1.1. Çevik Pazarlamanın Yanıt Verebilirlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Çevik pazarlama'nın Yanıt Verebilirlik bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 52'de gösterilmiştir. Cevaplayıcıların vermiş oldukları yanıtlar neticesinde işletmeler, rakip işletmelerin yapmış oldukları fiyat değişikliklerinde nasıl tepki vereceklerine çoğunlukla hızlı bir şekilde karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Cevaplayıcılar, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hizmet geliştirmek için faaliyetleri çoğunlukla gözden geçirdiklerini ve müşterilerde oluşan hizmet ihtiyaçlarına kesinlikle cevap verebildiklerini ifade etmişlerdir.

Genel olarak Bilişim Sektörü işletmelerinin yöneticileri, büyük bir rakibinin, müşterilerini hedefleyen yoğun bir kampanya başlatması durumunda kesinlikle hemen yanıt vermekte olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca müşterilerden gelen şikayetler tüm birimler tarafından kesinlikle aynı önemde dikkate alınmaktadır ve işletmeler iyi bir pazarlama planı ile pazara çıktıklarında bunu çoğunlukla zamanında uygulayabilmektedirler.

Tablo 52: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Yanıt Verebilirlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Rakip fiyat değişikliklerine nasıl tepki vereceğimize hızla karar veririz.	100	0	0	0	0	2	2,0	11	11,0	19	19,0	43	43,0	25	25,0
Müşterilerimizin ürün /hizmet ihtiyaçlarına cevap veriyoruz.	100	0	0	0	0	0	0	0	0	14	14,0	40	40,0	46	46,0
Müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygunluğunu sağlamak üzere ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerimizi periyodik olarak gözden geçiriyoruz.	100	0	0	0	0	2	2,0	2	2,0	24	24,0	43	43,0	29	29,0
Büyük bir rakibimiz, müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olsaydı, hemen yanıt verirdik.	100	1	1,0	1	1,0	4	4,0	10	10,0	26	26,0	27	27,0	31	31,0
Tüm birimlerimizde müşteri şikayetleri aynı önemde dikkate alınmaktadır.	100	1	1,0	0	0	2	2,0	3	3,0	15	15,0	26	26,0	53	53,0
İyi bir pazarlama planı ile pazara çıktığımızda, bunu zamanında uygulayabiliyoruz.	100	1	1,0	1	1,0	4	4,0	7	7,0	35	35,0	37	37,0	15	15,0

5.6.2.1.2. Çevik Pazarlamanın Yetkinlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Cevaplayıcıların, Çevik Pazarlama Yetkinlik bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 53'te gösterilmiştir. Cevaplayıcılar, işletmelerinin, yer almış oldukları pazardaki yükselen pazar eğilimlerini ve olayları kesinlikle sürekli olarak izledikleri ve incelediklerini belirtmişlerdir. Hizmet işletmeleri çoğunlukla pazardaki değişen pazar koşulları konusunda farkındalıklarının yüksek olduğunu ve işletmedeki herkesin, çoğunlukla pazardaki mevcut ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar konusunda hassas olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte çoğunlukla araştırma kapsamına giren işletmelerin, pazardaki eğilimleri ve olayları tam olarak ortaya çıkmadan doğru bir şekilde tahmin ettiklerini ve pazardaki tepkileri etkili şekilde alarak, değerleyerek, bunlara hızla yanıt verdikleri görüşünde olduklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 53: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Yetkinlik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazarımızdaki eğilimleri ve olayları sürekli olarak izliyoruz ve inceliyoruz.	100	0	0	0	0	3	3,0	1	1,0	29	29,0	29	29,0	38	38,0
Pazarımızda değişen pazar koşulları konusunda farkındalığımız yüksektir.	100	0	0	0	0	4	4,0	2	2,0	20	20,0	41	41,0	33	33,0
Şirketimizdeki herkes, pazardaki mevcut ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar konusunda hassastır.	100	0	0	1	1,0	6	6,0	13	13,0	29	29,0	35	35,0	16	16,0
Pazarın eğilimlerini ve olayları tam olarak ortaya çıkmadan önce doğru bir şekilde tahmin ediyoruz.	100	0	0	2	2,0	5	5,0	7	7,0	37	37,0	37	37,0	12	12,0
Pazarın tepkilerini etkili bir şekilde alır, değerlendirir ve bunlara hızla yanıt veririz.	100	0	0	0	0	3	3,0	4	4,0	24	24,0	36	36,0	33	33,0

5.6.2.1.3. Çevik Pazarlamanın Hız Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Çevik Pazarlamanın Hız bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 54’te gösterilmiştir. Araştırma kapsamında cevaplayıcıların sorulara vermiş olduğu yanıtlara göre, Bilişim işletmeleri, müşterinin değişen ihtiyaçlarını çoğunlukla rakiplerden daha hızlı karşılamakta ve kesinlikle üretim yerine müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek adına zamanla yarışmaktadır. Bilişim işletmelerindeki cevaplayıcılar, “değişen pazar fırsatlarına göre ürün portföyünün hızlı bir şekilde değiştirilmesine” ve “istedikleri etkileri yaratmayan faaliyetlerin hızla değiştirilmesi” ifadelerine de çoğunlukla katılmaktadır.

Tablo 54: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Hız Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Müşterinin değişen ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı karşılayabilmekteyiz.	100	0	0	0	0	2	2,0	1	1,0	28	28,0	39	39,0	30	30,0
Müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için üretim yerine pazarlama odaklı olmak için adeta zamanla yarışıyoruz.	100	1	1,0	4	4,0	8	8,0	7	7,0	24	24,0	26	26,0	30	30,0
Değişen pazar fırsatlarına göre ürün portföyümüzü hızla değiştirebiliyoruz.	100	1	1,0	1	1,0	6	6,0	11	11,0	24	24,0	39	39,0	18	18,0
İstedığımız etkileri yaratmayan faaliyetleri hızla değiştiriyoruz.	100	0	0	0	0	4	4,0	11	11,0	29	29,0	35	35,0	21	21,0

5.6.2.1.4. Çevik Pazarlamanın Esneklik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Cevaplayıcıların Çevik Pazarlama Esneklik bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 55’te gösterilmiştir. Cevaplayıcıların yargılara verdikleri cevaplar ışığında, “pazar değişikliklerine karşı esneklik”, “değişen durumlara karşı ihtiyaçlarda yapılan ayarlamalara” ve “beklenmedik bir durumla karşılaşıldığında, orijinal durumu kabullenmek yerine kendilerinin üretmeleri/düzenlemeleri” ile ilgili ifadelerle çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Tablo 55: Cevaplayıcıların Çevik Pazarlamanın Esneklik Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklere karşı esneğiz.	100	0	0	1	1,0	0	0	5	5,0	23	23,0	49	49,0	22	22,0
Değişen durumlarla başa çıkmak için ihtiyaçlarla ilgili düzeltmeler yaparız.	100	0	0	0	0	0	0	2	2,0	26	26,0	40	40,0	32	32,0
Beklenmedik bir durumla karşılaştığımızda, orijinal teklifi kabullenmek yerine kendimiz üretmeyi/düzenlemeyi tercih ederiz.	100	0	0	2	2,0	4	4,0	10	10,0	25	25,0	35	35,0	24	24,0

5.6.2.2. Pazarlama Karması Adaptasyon Düzeyi

Bilişim Sektörüne ilişkin Pazarlama Karması Adaptasyonu bileşenleri; Hizmet, Tutundurma, Dağıtım, Fiyat, Fiziksel Kanıtlar, Süreç Yönetimi, Katılımcılar bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenlere ilişkin cevaplar aşağıdaki bölümlerde frekans tabloları olarak değerlendirilmiştir.

5.6.2.2.1. Hizmet Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Hizmet bileşeni adaptasyonuna ilişkin cevaplar, Tablo 56’da gösterilmiştir. Araştırma kapsamında sorulara verilen cevaplara göre, “hizmetin sürekliliği” ve “hizmet kalitesi” mükemmel derecede adapte edilirken, “hizmet kalitesi”, “hizmet tasarımı”, “hizmet özelliği/performansı”, “hizmet sunumu” ve “hizmet karması” mükemmel derecede adapte edilip, “hizmet markasını” oluşturma ise kısmen adapte edilebilmektedir.

Tablo 56: Hizmet Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Edebiliyoruz		Çoğunlukla Adapte Edebiliyoruz		Mükemmel Adapte Edebiliyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hizmet kalitesi	100	0	0	0	0	2	2,0	3	3,0	17	17,0	43	43,0	35	35,0
Hizmet tasarımı	100	0	0	0	0	3	3,0	8	8,0	22	22,0	48	48,0	19	19,0
Hizmet özelliği / performans	100	1	1,0	1	1,0	1	1,0	3	3,0	25	25,0	42	42,0	27	27,0
Hizmet markasını oluşturma	100	0	0	2	2,0	4	4,0	15	15,0	28	28,0	26	26,0	25	25,0
Hizmet sunumu	100	0	0	0	0	1	1,0	4	4,0	28	28,0	43	43,0	24	24,0
Hizmet kalitesinin garanti edilmesi	100	0	0	0	0	0	0	1	1,0	12	12,0	36	36,0	51	51,0
Hizmetin sürekliliği	100	0	0	0	0	0	0	3	3,0	9	9,0	23	23,0	65	65,0
Hizmet karmaşı	100	0	0	0	0	0	0	9	9,0	30	30,0	41	41,0	20	20,0

5.6.2.2.2. Tutundurma Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Tutundurma bileşenine ilişkin adaptasyon düzeyi Tablo 57’de gösterilmiştir. Cevaplayıcılar, “doğrudan pazarlama”, “tanıtım ve halkla ilişkiler” ve “reklamı” kısmi derecede, “kişisel satışı” ise çoğunlukla adapte edebildiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 57: Tutundurma Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Ediyoruz		Çoğunlukla Adapte Ediyoruz		Mükemmel Adapte Ediyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Reklam	100	23	23,0	10	10,0	8	8,0	11	11,0	24	24,0	16	16,0	8	8,0
Kişisel satış	100	11	11,0	1	1,0	1	1,0	7	7,0	34	34,0	35	35,0	11	11,0
Promosyon	100	30	30,0	7	7,0	6	6,0	12	12,0	24	24,0	15	15,0	6	6,0
Tanıtım ve halkla ilişkiler	100	15	15,0	8	8,0	5	5,0	11	11,0	31	31,0	21	21,0	9	9,0
Doğrudan Pazarlama	100	13	13,0	1	1,0	1	1,0	7	7,0	32	32,0	26	26,0	20	20,0

5.6.2.2.3. Dağıtım Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Dağıtım bileşenine ilişkin adaptasyon düzeyi Tablo 58’de gösterilmiştir. Cevaplayıcıların sorulara vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda dolaylı dağıtımda “aracı sayısının genişliği”, “dağıtımın kontrol/yönetimi”, “kanalda hakimiyet” unsurlarını hiç adapte

edemediklerini, “dağıtım politikası” ve “hizmetin sunum yerini” çoğunlukla adapte edebildikleri sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 58: Dağıtım Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Ediyoruz		Çoğunlukla Adapte Ediyoruz		Mükemmel Adapte Ediyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hizmetin dağıtım politikası	100	1	1,0	1	1,0	2	2,0	9	9,0	32	32,0	37	37,0	18	18,0
Dolaylı dağıtım ise aracı sayısının genişliği	100	55	55,0	1	1,0	5	5,0	3	3,0	17	17,0	12	12,0	7	7,0
Dolaylı dağıtım ise dağıtımın kontrol/yönetimi	100	55	55,0	1	1,0	3	3,0	4	4,0	11	11,0	17	17,0	9	9,0
Dolaylı dağıtım ise kanalda hâkimiyet	100	54	54,0	0	0	3	3,0	1	1,0	17	17,0	16	16,0	9	9,0
Hizmetin nerede sunulduğu	100	2	2,0	1	1,0	1	1,0	2	2,0	28	28,0	49	49,0	17	17,0

5.6.2.2.4. Fiyat Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Fiyat bileşenine ilişkin adaptasyon düzeyi Tablo 59’da gösterilmiştir. Tablo 59’a göre, “satış şartları” hiç adapte edilemezken, “liste fiyatı” kısmen adapte edilememektedir.

Bilişim işletmelerindeki cevaplayıcılar, “kar marjlarını” kısmen adapte edebiliyorken, “indirimler ve ödeme kolaylıkları” ile “ödeme ve kredi koşullarını” çoğunlukla adapte edebildiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 59: Fiyat Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Ediyoruz		Çoğunlukla Adapte Ediyoruz		Mükemmel Adapte Ediyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Liste fiyatı	100	0	0	9	9,0	32	32,0	11	11,0	14	14,0	16	16,0	18	18,0
Ödeme ve kredi koşulları	100	15	15,0	1	1,0	1	1,0	7	7,0	15	15,0	43	43,0	18	18,0
Satış şartları	100	36	36,0	2	2,0	1	1,0	5	5,0	18	18,0	30	30,0	8	8,0
İndirimler ve ödeme kolaylıkları	100	10	10,0	1	1,0	1	1,0	1	1,0	17	17,0	55	55,0	15	15,0
Kar marjları	100	0	0	2	2,0	5	5,0	10	10,0	39	39,0	34	34,0	10	10,0

5.6.2.2.5. Katılımcılar Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Katılımcılar bileşenine ilişkin adaptasyon düzeyi Tablo 60’da gösterilmiştir. Araştırma kapsamındaki sorulara verilen cevaplar doğrultusunda “eğitim”, “takdir”, “bağlılık/kararlılık”,

“teşvik etme”, “görünüm” ile ilgili adaptasyonun çoğunlukla yapılabildiği; “kişilerarası davranış” ve “tutum”un da mükemmel derecede adapte edilebildiği görülmektedir.

Tablo 60: Katılımcılar Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Ediyoruz		Çoğunlukla Adapte Ediyoruz		Mükemmel Adapte Ediyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Eğitim	100	4	4,0	6	6,0	2	2,0	10	10,0	27	27,0	27	27,0	24	24,0
Takdir	100	0	0	1	1,0	0	0	7	7,0	24	24,0	36	36,0	32	32,0
Bağlılık/Kararlılık	100	0	0	2	2,0	3	3,0	2	2,0	23	23,0	45	45,0	25	25,0
Teşvik etme	100	3	3,0	2	2,0	3	3,0	6	6,0	16	16,0	40	40,0	30	30,0
Görünüm	100	0	0	1	1,0	2	2,0	7	7,0	28	28,0	41	41,0	21	21,0
Kişilerarası davranış	100	1	1,0	0	0	1	1,0	3	3,0	21	21,0	35	35,0	39	39,0
Tutum	100	0	0	0	0	1	1,0	7	7,0	18	18,0	35	35,0	39	39,0

5.6.2.2.6. Fiziksel Kanıtlar Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Fiziksel Kanıtlar bileşenine ilişkin adaptasyon düzeyi Tablo 61’de gösterilmiştir. Tablo 61’e göre; “renk”, “gürültü seviyesi” ve “somut ipuçları”nı cevaplayıcıların çoğunlukla adapte edebildiği, “mobilya”, “yerleşim” ve “hizmeti kolaylaştıran unsurları” ise mükemmel derecede adapte edebildiği görülmektedir.

Tablo 61: Fiziksel Kanıtlar Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Ediyoruz		Çoğunlukla Adapte Ediyoruz		Mükemmel Adapte Ediyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mobilya	100	4	4,0	1	1,0	4	4,0	6	6,0	18	18,0	32	32,0	35	35,0
Renk	100	0	0	3	3,0	5	5,0	8	8,0	20	20,0	37	37,0	27	27,0
Yerleşim	100	1	1,0	1	1,0	1	1,0	3	3,0	18	18,0	37	37,0	39	39,0
Gürültü seviyesi	100	2	2,0	1	1,0	5	5,0	5	5,0	15	15,0	44	44,0	28	28,0
Hizmeti kolaylaştıran unsurlar	100	0	0	4	4,0	4	4,0	4	4,0	9	9,0	35	35,0	48	48,0
Somut ipuçları	100	0	0	0	0	3	3,0	8	8,0	31	31,0	40	40,0	18	18,0

5.6.2.2.7. Süreç Yönetimi Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Süreç bileşenine ilişkin adaptasyon düzeyi Tablo 62’de gösterilmiştir. Tablo 62’ye göre; “mekanizasyon”un çoğunlukla adapte edilemediğini, “süreçlerin” kısmen adapte edilebildiğini, “politikalar”, “çalışanların takdiri”, “müşteriye yönlendirme” ve “faaliyet akışının” çoğunlukla adapte edilebildiği ve “müşteriye yoğunlaşmanın” ise mükemmel derecede adapte edilebildiği görülmektedir.

Tablo 62: Süreç Yönetimi Bileşeni Adaptasyon Düzeyi

Yargılar	Toplam	Hiç Adapte Edemiyoruz		Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz		Kısmen Adapte Edemiyoruz		Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz		Kısmen Adapte Ediyoruz		Çoğunlukla Adapte Ediyoruz		Mükemmel Adapte Ediyoruz	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Politikalar	100	1	1,0	1	1,0	5	5,0	10	10,0	31	31,0	32	32,0	20	20,0
Süreçler	100	1	1,0	1	1,0	2	2,0	6	6,0	39	39,0	28	28,0	23	23,0
Mekanizasyon	100	18	18,0	24	24,0	11	11,0	12	12,0	16	16,0	13	13,0	6	6,0
Çalışanların takdiri	100	0	0	0	0	3	3,0	4	4,0	17	17,0	51	51,0	25	25,0
Müşteriye yoğunlaşma	100	0	0	0	0	0	0	0	0	16	16,0	38	38,0	46	46,0
Müşteriyi yönlendirme	100	0	0	0	0	0	0	2	2,0	14	14,0	44	44,0	40	40,0
Faaliyet akışı	100	0	0	0	0	0	0	3	3,0	30	30,0	43	43,0	24	24,0

5.6.2.3. Yenilikçilik Yeteneği Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yenilikçilik Yeteneğini oluşturan; Ürün Yenilikçiliği, Süreç Yenilikçiliği ve Pazarlama Yenilikçiliği bileşenlerine ilişkin yargılara verilen cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

5.6.2.3.1. Yenilikçilik Yeteneği Ürün Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yenilikçilik Yeteneği Ürün bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 63’te gösterilmiştir. Cevaplayıcıların anket sorularına vermiş olduğu yanıtlara göre, çoğunlukla, pazar bilgisi ve fikirler sürdürülebilir bir şekilde yeni hizmetlere dönüştürülmekte ve hizmet yenilikçiliği, araştırma kapsamına giren işletmelerin pazarda ön sıralarda yer almasını sağlamaktadır. Araştırma kapsamına giren işletmeler, çoğunlukla rakiplerden önce sürekli olarak yeni hizmetler sunabildiklerini ve işletmelerinin yeni ürünlerini rakiplerinden daha hızlı pazara sürdüklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 63: Cevaplayıcıların Yenilikçilik Yeteneği Ürün Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazar bilgisini ve fikirlerini sürekli olarak yeni hizmetlere dönüştürüyoruz.	100	0	0	0	0	4	4,0	4	4,0	29	29,0	45	45,0	18	18,0
Hizmet yenilikçiliğimiz bizi pazarda hep önünde tutar.	100	0	0	2	2,0	3	3,0	5	5,0	25	25,0	38	38,0	27	27,0
Rakiplerden önce sürekli olarak yeni hizmetler sunabiliyoruz.	100	0	0	1	1,0	5	5,0	12	12,0	31	31,0	32	32,0	19	19,0
Firmamız yeni hizmetleri rakiplerimizden daha hızlı pazara sürmektedir.	100	1	1,0	1	1,0	6	6,0	9	9,0	29	29,0	32	32,0	22	22,0

5.6.2.3.2. Yenilikçilik Yeteneği Süreç Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Cevaplayıcıların Yenilikçilik Yeteneği Süreç bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 64’te gösterilmiştir. Cevaplayıcılar, çoğunlukla operasyonel sistemleri sürekli olarak birinci sınıf standartlarla karşılaştırdıklarını ve yeni faaliyet sistemleri geliştirmeye büyük yatırımlar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde cevaplayıcılar çoğunlukla, verimliliği artırmak için iş süreçlerini sürekli güncellediklerini ve süreçleri değişen pazar taleplerine göre ayarladıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 64: Cevaplayıcıların Yenilikçilik Yeteneğinin Süreç Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hizmet sunum süreçlerimizi sürekli olarak birinci sınıf standartlarla karşılaştırıyoruz.	100	0	0	3	3,0	4	4,0	7	7,0	23	23,0	37	37,0	26	26,0
Yeni faaliyet sistemleri geliştirmeye büyük yatırımlar yapıyoruz.	100	1	1,0	5	5,0	13	13,0	21	21,0	20	20,0	30	30,0	10	10,0
Verimliliği artırmak için iş süreçleri sürekli güncelleniyor.	100	0	0	0	0	4	4,0	6	6,0	33	33,0	39	39,0	18	18,0
Süreçleri değişen pazar taleplerine göre ayarlıyoruz.	100	0	0	0	0	4	4,0	3	3,0	31	31,0	39	39,0	23	23,0

5.6.2.3.3. Yenilikçilik Yeteneği Pazarlama Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yenilikçilik Yeteneği Pazarlama bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 65’te gösterilmiştir. Cevaplayıcılar, “yöneticiler her zaman yeni pazarlama yaklaşımları bulurlar” ve “üst düzey yöneticiler sürekli olarak potansiyel yeni pazar fırsatlarını keşfederler” yargılarına ilişkin yanıtlarda çoğunlukla katıldıklarını ifade ederken, “tüm pazar segmentlerine etkili bir şekilde ulaşıldığından emin olmak için pazarlama programlarını düzenli olarak gözden geçiriyoruz” ve “sürekli olarak yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz” yargılarına ilişkin yanıtlarda kısmen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 65: Cevaplayıcıların Yenilikçilik Yeteneğinin Pazarlama Bileşenine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticiler her zaman yeni pazarlama yaklaşımları bulurlar.	100	1	1,0	1	1,0	6	6,0	7	7,0	32	32,0	36	36,0	17	17,0
Tüm pazar segmentlerine etkili bir şekilde ulaşıldığından emin olmak için pazarlama programlarımızı düzenli olarak gözden geçiriyoruz.	100	4	4,0	3	3,0	6	6,0	12	12,0	34	34,0	23	23,0	18	18,0
Üst düzey yöneticiler sürekli olarak potansiyel yeni pazar fırsatlarını keşfederler.	100	2	2,0	2	2,0	4	4,0	7	7,0	24	24,0	37	37,0	24	24,0
Sürekli olarak yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz.	100	1	1,0	3	3,0	8	8,0	13	13,0	31	31,0	26	26,0	18	18,0

5.6.2.4. Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Performans Düzeyleri

Finansal Performans ve Pazarlama Performansı bileşenlerinden oluşan Firma Performansı ile ilgili bileşenlere ilişkin verilen cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

5.6.2.4.1. Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Finansal Performans Düzeyi

Finansal Performans bileşenine ilişkin cevaplar Tablo 66’da gösterilmiştir. Cevaplayıcıların vermiş oldukları yanıtlara göre, “karlılıkların”, “kar marjlarının”, “kar artışlarının” ve “maliyetler”in rakiplere göre kısmen iyi durumda olduğu savunulurken, işletmenin “satışlarının geri dönme oranı” ile ilgili olarak rakiplere göre iyi durumda oldukları görülmektedir.

Tablo 66: Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Finansal Performans Düzeyi

Yargılar	Toplam	Rakiplere Göre Çok Kötü		Rakiplere Göre Kötü		Rakiplere Göre Kısım Kötü		Ne Kötü Ne İyi		Rakiplere Göre Kısım İyi		Rakiplere Göre İyi		Rakiplere Göre Çok İyi	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Karlılık	100	2	2,0	3	3,0	5	5,0	13	13,0	37	37,0	31	31,0	9	9,0
Kar marjı	100	0	0	5	5,0	8	8,0	14	14,0	38	38,0	29	29,0	6	6,0
Kar artışı	100	0	0	2	2,0	6	6,0	13	13,0	37	37,0	32	32,0	10	10,0
Satışlarının geri dönme oranı	100	0	0	1	1,0	1	1,0	6	6,0	23	23,0	47	47,0	22	22,0
Maliyetler	100	0	0	21	21,0	18	18,0	10	10,0	25	25,0	22	22,0	4	4,0

5.6.2.4.2. Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Pazarlama Performans Düzeyleri

Pazarlama Performans bileşenine ilişkin cevaplar, Tablo 67’de gösterilmiştir. “pazar payı” ve “satış hacmi” çoğunlukla rakipleri göre kısmen iyi olarak ifade edilirken, “pazar payı büyümesi”, “satış büyümesi” ve “pazar konumlandırma” rakiplere göre iyi olarak ifade edilmiştir.

Tablo 67: Bilişim İşletmelerinin Rakiplerine Göre Firma Pazarlama Performans Düzeyi

Yargılar	Toplam	Rakiplere Göre Çok Kötü		Rakiplere Göre Kötü		Rakiplere Göre Kısım Kötü		Ne Kötü Ne İyi		Rakiplere Göre Kısım İyi		Rakiplere Göre İyi		Rakiplere Göre Çok İyi	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazar payı	100	1	1,0	4	4,0	11	11,0	16	16,0	31	31,0	19	19,0	18	18,0
Pazar payı büyümesi	100	0	0	1	1,0	9	9,0	10	10,0	33	33,0	34	34,0	13	13,0
Satış hacmi	100	1	1,0	1	1,0	8	8,0	16	16,0	34	34,0	27	27,0	13	13,0
Satış büyümesi	100	1	1,0	1	1,0	4	4,0	12	12,0	26	26,0	42	42,0	14	14,0
Pazar konumlandırma	100	0	0	2	2,0	2	2,0	14	14,0	31	31,0	35	35,0	16	16,0

5.6.2.5. Pazar Türbülansına İlişkin Katılma Düzeyi

Bilişim işletmelerin Pazar Türbülansına ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 68’de gösterilmiştir. Cevaplayıcılar “pazarlarımızda müşteri tercihleri hızla değişiyor” ve “hizmet verdiğimiz yeni müşteriler, mevcut (öteden beri çalıştığımız) müşterilerimizden farklıdır”

ifadelerine çoğunlukla katıldıklarını ifade ederken, “ürünlerimizle ilgili olan talebi tahmin etmek çok zor” ifadesine kısmen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 68: Cevaplayıcıların Pazar Türbülansına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Ne Kötü Ne İyi		Kısmen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazarlarımızda müşteri tercihleri hızla değişiyor.	100	6	6,0	11	11,0	11	11,0	3	3,0	27	27,0	34	34,0	8	8,0
Hizmet verdiğimiz yeni müşteriler, mevcut (öteden beri çalıştığımız) müşterilerimizden farklıdır	100	9	9,0	9	9,0	16	16,0	9	9,0	25	25,0	27	27,0	5	5,0
Hizmetlerimize olan talebi tahmin etmek çok zor.	100	8	8,0	11	11,0	14	14,0	9	9,0	37	37,0	14	14,0	7	7,0

5.6.2.6. Çevik Pazarlama, Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Yenilikçilik Yeteneği Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi

5.6.2.6.1. Çevik Pazarlama Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Çevik Pazarlama yapısını oluşturan bileşenlerin, veri setinde ne şekilde ortaya çıktığını belirlemek üzere Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi kullanılmıştır. Söz konusu yapıyı oluştururken, yeni yapının faktörlerinin açıkladıkları varyans düzeyini olabildiğince yüksek tutmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar içinde söz konusu hedefe ulaşmak üzere faktör analizi öncesi güvenilirlik analizi yapılmış; her bir bileşenin soru maddeleri itibarıyla olası en yüksek Cronbach’s Alpha değeri vermeleri sağlanmış; bu çalışmada PCHIZ1, PCHIZ2 ve PCDUY1, söz konusu koşulu sağlamak üzere yapıdan çıkarılmıştır. Bu haliyle toplam ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,806 olarak elde edilmiştir. Bu yapı, Açıklayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuş Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax Rotasyonu ile bileşenleri incelenmiştir. Analizin sonuçlarına göre söz konusu değişkeni oluşturan ölçek maddeleri çok değişkenli normal dağılıma uygun ve örneklem büyüklüğü yeterlidir (KMO= 0,735; Bartlett’s Test of Sphericity $\chi^2= 416,191$, $p<0,01$). Beş bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %64,126 olup faktör yapısı Tablo 69’da gösterilmiştir. Bu yapıya göre bileşenler ise şu şekilde adlandırılmıştır:

- Faktör 1: Proaktif Piyasa Algılama
- Faktör 2: Esneklik
- Faktör 3: Duyarlılık
- Faktör 4: Hız
- Faktör 5: Öngörülebilirlik

Tablo 69: Çevik Pazarlama Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktörler				
	1	2	3	4	5
PCPRPAL1	,823				
PCPRPAL2	,839				
PCPRPAL3			,691		
PCPRPAL4					,716
PCPRPAL5	,513				
PCHIZ3				,807	
PCHIZ4				,807	
PCEsn1					,635
PCEsn2		,525			
PCEsn3		,588			
PCDUY2		,812			
PCDUY3		,645			
PCDUY4	,511				
PCDUY5			,768		
PCDUY6			,645		

5.6.2.6.2. Pazarlama Karması Adaptasyonu Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Pazarlama Karması Adaptasyonu yapısını oluşturan bileşenlerin, veri setinde ne şekilde ortaya çıktığını belirlemek üzere Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi kullanılmıştır. Söz konusu yapıyı oluştururken, yeni yapının faktörlerinin açıkladıkları varyans düzeyini olabildiğince yüksek tutmaya çalışılmıştır. Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax Rotasyonu kullanılarak yapılan analizde faktör yükleri 0,50'nin altında olan soru maddeleri çıkarılmış olmakla beraber, yapının tanımlanmasındaki zorluk nedeniyle değer 0,70 olarak belirlenmiş ve Tablo 70'deki beş faktörlü yapı elde edilmiştir. Analizin sonuçlarına göre söz konusu değişkeni oluşturan ölçek maddeleri çok değişkenli normal dağılıma uygun ve örneklem büyüklüğü yeterlidir (KMO=0,729; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=1555,524$, $p<0,01$). Beş bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %56,208'dir. Bu yapıya göre bileşenler şu şekilde adlandırılmıştır:

- Faktör 1: Katılımcılar

- Faktör 2: Hizmet
- Faktör 3: Dağıtım
- Faktör 4: Tutundurma
- Faktör 5: Fiziksel kanıtlar

Tablo 70: Pazarlama Karması Adaptasyonu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktörler				
	1	2	3	4	5
PKAH1		0,738			
PKAH3		0,741			
PKAT1				0,740	
PKAT3				0,705	
PKAT4				0,745	
PKAD2			0,933		
PKAD3			0,954		
PKAD4			0,927		
PKAC2	0,714				
PKAC3	0,760				
PKAC4	0,727				
PKAFK2					0,733
PKAFK3					0,743

5.6.2.6.3. Yenilikçilik Yeteneği Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Yenilikçilik Yeteneği değişkeni ölçeği, Açıklayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuş olup Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax Rotasyonu ile bileşenleri incelenmiştir. Analizin sonuçlarına göre söz konusu değişkeni oluşturan ölçek maddeleri çok değişkenli normal dağılıma uygun ve örneklem büyüklüğü yeterlidir ($KMO=0,872$; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=728,390$, $p<0,01$). İki bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %62,814 olup faktör yapısı Tablo 71'de gösterilmiştir. Faktör yapısının tanımlanabilir hale gelmesini sağlamak üzere faktör yükleri 0,70'in altında kalan soru maddeleri yapıdan çıkarılmıştır. Bu yapıya göre bileşenler şu şekilde adlandırılmıştır:

- Faktör 1: Pazarlama
- Faktör 2: Ürün

Tablo 71: Yenilikçilik Yeteneği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktörler	
	1	2
YKU2		,837
YKU3		,853
YKU4		,836
YKP1	,779	
YKP2	,863	
YKP3	,829	
YKP4	,744	

5.6.2.7. Model Değişkenlerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ölçeklerin güvenilirlik analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi sonrası Cronbach's Alpha ile ölçülmüş olup sonuçlar Tablo 72'de gösterilmiştir. Çevik Pazarlamanın Esneklik bileşenine ait soru maddelerinden PCESN3, güvenilirlik katsayısını yükseltmek üzere çıkarılmıştır.

Tablo 72: Model Değişkenlerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Çevik Pazarlama	14	0,811
** Proaktif Piyasa Algılama	4	0,718
** Esneklik	3	0,682
** Duyarlılık	3	0,613
** Hız	2	0,667
** Öngörülebilirlik	2	0,444
Pazarlama Karması Adaptasyonu	13	0,766
** Hizmet	2	0,708
** Dağıtım	3	0,972
** Tutundurma	3	0,728
** Katılımcılar	3	0,736
** Fiziksel Kanıt	2	0,651
Yenilikçilik Yeteneği	7	0,898
** Ürün Yenilikçiliği	3	0,887
** Pazarlama Yenilikçiliği	4	0,902
Pazar Türbülansı	3	0,862
Firma Finansal Performans	4	0,817
Firma Pazarlama Performansı	5	0,859

5.6.2.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi olarak adlandırılmaktadır (Efe vd. 2000, 137). Yapılan analiz sonucunda eğer korelasyon katsayısının değeri +1'e yaklaşıyorsa; değişkenler arasındaki ilişkinin aynı yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu, -1'e doğru yaklaşıyorsa değişkenler arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Aynı şekilde korelasyon katsayısının 0'a yaklaşması ilişkinin zayıflığını ve "0" olması, ilişkinin olmadığını gösterir (Güriş ve Astar, 2014, 252; Geçit 2020, 95-96).

Bu kapsamdaki analizleri gerçekleştirmek üzere Tablo 73'te korelasyon tablosunda tüm değişkenlerin alt bileşenleri de dikkate alınarak bir bütün olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, değişkenler ve bileşenleri bazında ilişkilerin dikkat çekici ölçüde varlığı görülmektedir.

Tablo 73: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	1	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	2.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	3.	3.1.	3.2.	3.3.	4.	4.1.	4.2.
1.ÇEVİK PAZARLAMA	1																			
1.1. Yanıt Verebilirlik	,798**	1																		
1.2. Hız	,698**	,405**	1																	
1.3. Esneklik	,560**	,342**	,447**	1																
1.4. Duyarlılık	,836**	,521**	,496**	,468**	1															
2. PAZARLAMA KARMASI ADAPTASYONU	,493**	,443**	,276**	,217*	,474**	1														
2.1. Hizmet Adaptasyonu	,614**	,381**	,439**	,425**	,651**	,508**	1													
2.2. Tutundurma Adaptasyonu	,414**	,382**	,230*	,099	,415**	,614**	,340**	1												
2.3. Dağıtım Adaptasyonu	,277**	,306**	,095	,092	,257**	,812**	,278**	,211*	1											
2.4. Fiyat Adaptasyonu	,086	,108	-,035	-,041	,151	,354**	,093	,387**	,326**	1										
2.5. Katılımcılar Adaptasyonu	,508**	,316**	,416**	,362**	,478**	,577**	,559**	,404**	,260**	,031	1									

Tablo 73'ün Devamı

2.6. Fiziksel Kanıtlar Adaptasyonu	,291**	,171	,284**	,204*	,182	,324**	,281**	,130	,097	-,231*	,450**	1								
2.7. Süreç Yönetimi Adaptasyonu	,511**	,310**	,292**	,285**	,508**	,493**	,517**	,385**	,239*	,103	,693**	,304**	1							
3.YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ	,682**	,570**	,551**	,409**	,565**	,476**	,570**	,413**	,226*	,019	,531**	,355**	,485**	1						
3.1. Ürün Yenilikçiliği	,552**	,378**	,477**	,468**	,471**	,395**	,563**	,336**	,175	-,015	,566**	,296**	,531**	,843**	1					
3.2. Pazarlama Yenilikçiliği	,681**	,628**	,539**	,334**	,538**	,437**	,484**	,373**	,213*	,009	,420**	,357**	,375**	,928**	,598**	1				
3.3. Süreç Yenilikçiliği	,616**	,469**	,512**	,422**	,518**	,520**	,557**	,365**	,304**	,120	,472**	,343**	,414**	,706**	,622**	,657**	1			
4. FİRMA PERFORMANSI	,479**	,361**	,367**	,359**	,389**	,367**	,405**	,329**	,160	,184	,492**	,229*	,420**	,557**	,580**	,428**	,583**	1		
4.1. Firma Finansal Performansı	,373**	,226*	,278**	,361**	,333**	,260**	,367**	,187	,089	,031	,484**	,197*	,414**	,397**	,472**	,271**	,426**	,883**	1	
4.2. Firma Pazarlama Performansı	,477**	,412**	,373**	,282**	,359**	,390**	,355**	,392**	,193	,288**	,396**	,210*	,338**	,590**	,557**	,485**	,606**	,898**	,587**	1
** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler p<0,01, *işaretiler ise p<0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.																				

5.6.2.9. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın Firma Performansına etkisi, Firma Performansının Finansal ve Pazarlama Performansı boyutlarını ayrı ayrı ele alarak test edilmiştir. Çevik Pazarlamanın, tüm bileşenleriyle bütünsel olarak bir anlam ifade ettiği; buna bağlı olarak literatürde bu alanda yapılan araştırmalarda ana değişkenin analiz konusu edildiği saptamasından hareketle regresyon analizlerinde bileşenler dikkate alınmamıştır. Faktör analizi ile, değişkenleri en iyi şekilde temsil edecek yapının oluşturulmasının sağlanması hedeflenmiştir. Çevik Pazarlamanın, Firma Finansal Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 74'te gösterilmiştir. Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,373, determinasyon katsayısı ise 0,139'dur. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin $R=0,373$ ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla araştırma kapsamına giren Bilişim işletmelerinde Çevik Pazarlama, Firmanın Finansal Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{1a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 74: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,373	0,139	0,130	0,85438	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	11,566	1	11,566	15,844	0,000
Artık	71,537	98	0,730		
Toplam	83,103	99			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,703	0,899		1,894	0,061
Çevik Pazarlama	0,615	0,154	0,373	3,980	0,000

Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına etkisi, Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 75'te gösterilmiştir. Tablo 75'te görüleceği üzere, Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,477, determinasyon katsayısı ise 0,227'dir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,477 ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 75'teki ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Çevik Pazarlama, Firmanın Pazarlama Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{1b} hipotezi desteklenmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamında bulunan Bilişim işletmelerinde Çevik Pazarlamanın Firma Finansal ve Pazarlama Performansına olumlu yönde etkide bulunduğu sonuçları ışığında H₁ hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 75: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin
Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,477	0,227	0,219	0,86260	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	21,440	1	21,440	28,814	0,000
Artık	72,920	98	0,744		
Toplam	94,360	99			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	0,410	0,908		0,451	0,653
Çevik Pazarlama	0,837	0,156	0,477	5,368	0,000

5.6.2.10. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 76’da gösterilmiştir. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneği ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,682, determinasyon katsayısı ise 0,465’tir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,682 ile yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Çevik Pazarlama, Yenilikçilik Yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 76: Çevik Pazarlama Yenilikçilik Yeteneği Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,682	0,465	0,459	0,73863	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	46,452	1	46,452	85,144	0,000
Artık	53,466	98	0,546		
Toplam	99,918	99			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	-1,714	0,777		-2,205	0,030
Çevik Pazarlama	1,232	0,134	0,682	9,227	0,000

5.6.2.11. Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinin Analizi

Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Performansına etkisi Firma Performansının Finansal ve Pazarlama Performansı boyutlarını ayrı ayrı ele alarak test edilmiştir. Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Finansal Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 77’de gösterilmiştir. Tablo 77’de görüleceği üzere Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Finansal Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,397, determinasyon katsayısı ise 0,157’dir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,397 ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Yenilikçilik Yeteneği, Firma Finansal Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{3a} hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 77: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin
Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,397	0,157	0,149	0,84531	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	13,077	1	13,077	18,301	0,000
Artık	70,026	98	0,715		
Toplam	83,103	99			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	3,302	0,467		7,078	0,000
Yenilikçilik Yeteneği	0,362	0,085	0,397	4,278	0,000

Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Pazarlama Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 78’de gösterilmiştir. Yenilikçilik Yeteneğinin, Firma Pazarlama Performansı ile ilişkisini etkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,590, determinasyon katsayısı ise 0,349’dur. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,590 ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla Yenilikçilik Yeteneği, Firma Pazarlama Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{3b} hipotezi desteklenmiş olup, aynı şekilde ana hipotez H₃ hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

Tablo 78: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	0,590	0,349	0,342	0,79195		
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon	32,896	1	32,896	52,450	0,000	
Artık	61,464	98	0,627			
Toplam	94,360	99				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	2,147	0,437		4,911	0,000	
Yenilikçilik Yeteneği	0,574	0,079	0,590	7,242	0,000	

5.6.2.12. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Rolü Etkisinin Analizi

Baron ve Kenny Modeline göre gerekli koşulların sağlandığı (Tablo 79) saptanmıştır. Çevik Pazarlamanın, Firma Finansal Performansına doğrudan etkisinde regresyon katsayısı 0,615, Yenilikçilik Yeteneği modele alındığında 0,316'ya düşmüş olup katsayının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre Çevik Pazarlamanın, Firmanın Finansal Performansına etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin tam aracılık etkisi olduğu söylenebilmekte ve H_{4a} hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 79: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri

Regresyon Modelleri	F	p	Çevik Pazarlama Regresyon Katsayısı	
			B	p
Çevik Pazarlama --> Finansal Performans	15,844	0,000	0,615	0,000
Çevik Pazarlama --> Yenilikçilik Yeteneği	85,144	0,000		
Yenilikçilik Yeteneği --> Finansal Performans	18,301	0,000		
Çevik Pazarlama + Yenilikçilik Yeteneği --> Finansal Performans	10,433	0,000	0,316	0,131

Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin aracılık etkisi test edilmiştir. Tablo 80'e göre Baron ve Kenny Modeline göre gerekli koşulların sağlandığı saptanmıştır. Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına doğrudan etkisinde regresyon katsayısı 0,837, Yenilikçilik Yeteneği modele alındığında 0,243'e düşmüş ve %5 önem derecesi düzeyinde anlamlı çıkmamıştır. Bu sonuca göre Çevik Pazarlamanın, Firmanın Finansal Performansına etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir; H_{4b} hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre, Çevik Pazarlamanın Firma Finansal ve Pazarlama Performansına etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin aracılık etkisi kabul edilmiş olup H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 80: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Yenilikçilik Yeteneğinin Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri

Regresyon Modelleri	F	p	Çevik Pazarlama Regresyon Katsayısı	
			B	p
Çevik Pazarlama --> Pazarlama Performansı	28,814	0,000	0,837	0,000
Çevik Pazarlama --> Yenilikçilik Yeteneği	85,144	0,000		
Yenilikçilik Yeteneği --> Pazarlama Performansı	52,450	0,000		
Çevik Pazarlama + Yenilikçilik Yeteneği --> Pazarlama Performansı	27,149	0,000	0,243	0,216

5.6.2.13. Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın, Pazarlama Karması Adaptasyonuna etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 81’de gösterilmiştir. Tablo 81’de görüleceği üzere Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,493, determinasyon katsayısı ise 0,243’tür. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin $R=0,493$ ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görünmektedir. Başka bir anlatımla Çevik Pazarlama, Pazarlama Karması Adaptasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 81: Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,493	0,243	0,235	0,76212	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	18,275	1	18,275	31,463	0,000
Artık	56,921	98	0,581		
Toplam	75,195	99			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	0,276	0,802		0,344	0,732
Çevik Pazarlama	0,773	0,138	0,493	5,609	0,000

5.6.2.14. Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Performansına Etkisinin Analizi

Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Performansına Etkisi, Firma Performansının Finansal ve Pazarlama Performansı boyutlarını ayrı ayrı ele alarak test edilmiştir. Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Finansal Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 82’de gösterilmiştir. Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Finansal Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,260, determinasyon katsayısı ise 0,068’dir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,260 ile zayıf olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, Pazarlama Karması Adaptasyonu, Firma Finansal Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{6a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 82: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,260	0,068	0,058	0,88916	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	5,622	1	5,622	7,111	0,009
Artık	77,480	98	0,791		
Toplam	83,103	99			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	3,965	0,495		8,002	0,000
Pazarlama Karması Adaptasyonu	0,273	0,103	0,260	2,667	0,009

Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Pazarlama Performansına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 83'te gösterilmiştir. Pazarlama Karması Adaptasyonunun, Firma Pazarlama Performansı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,390, determinasyon katsayısı ise 0,152'dir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,390 ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, Pazarlama Karması Adaptasyonu, Firma Pazarlama Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_{6b} hipotezi desteklenmiş olup Pazarlama Karması Adaptasyonunun Finansal Performansa etkisi de dikkate alındığında H₆ hipotezinin desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 83: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	0,390	0,152	0,144	0,90350	
Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	14,361	1	14,361	17,592	0,000
Artık	79,999	98	0,816		
Toplam	94,360	99			
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	3,182	0,503		6,321	0,000
Pazarlama Karması Adaptasyonu	0,437	0,104	0,390	4,194	0,000

5.6.2.15. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Etkisinin Analizi

Baron ve Kenny Modeline göre gerekli koşulların sağlandığı (Tablo 84) saptanmıştır. Çevik Pazarlamanın, Firma Finansal Performansına doğrudan etkisinde regresyon katsayısı 0,615, Pazarlama Karması Adaptasyonu modele alındığında 0,533'e düşmekte olup katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre Çevik Pazarlamanın, Firmanın Finansal Performansına etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir; H_{7a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 84: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri

Regresyon Modelleri	F	p	Çevik Pazarlama Regresyon Katsayısı	
			B	p
Çevik Pazarlama --> Finansal Performans	15,844	0,000	0,615	0,000
Çevik Pazarlama --> Pazarlama Karması Adaptasyonu	31,463	0,000		
Pazarlama Karması Adaptasyonu --> Finansal Performans	7,111	0,009		
Çevik Pazarlama + Pazarlama Karması Adaptasyonu --> Finansal Performans	8,348	0,000	0,533	0,003

Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun aracılık etkisi de test edilmiştir. Tablo 85'e göre Baron ve Kenny Modeline göre gerekli koşulların sağlandığı saptanmıştır. Çevik Pazarlamanın, Firma Pazarlama Performansına doğrudan etkisinde regresyon katsayısı 0,837, Pazarlama Karması Adaptasyonu modeli alındığında 0,660'a düşmektedir. Bu sonuca göre Çevik Pazarlamanın, Firmanın Finansal Performansına etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir; H_{7b} hipotezi desteklenmiştir.

Bu sonuçlara göre, Çevik Pazarlamanın Firma Finansal ve Pazarlama Performansına etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonunun aracılık etkisi doğrulandığından H_7 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 85: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazarlama Karması Adaptasyonu Aracılık Etkisine İlişkin Model İstatistikleri

Regresyon Modelleri	F	p	Çevik Pazarlama Regresyon Katsayısı	
			B	p
Çevik Pazarlama --> Pazarlama Performansı	28,814	0,000	0,837	0,000
Çevik Pazarlama --> Pazarlama Karması Adaptasyonu	31,463	0,000		
Pazarlama Karması Adaptasyonu--> Pazarlama Performansı	17,592	0,000		
Çevik Pazarlama + Pazarlama Karması Adaptasyonu--> Pazarlama Performansı	16,953	0,000	0,660	0,000

5.6.2.16. Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 86’da gösterilmiştir. Analiz sonuçları doğrultusunda düzenleyici etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının düzenleyici bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmış olup H_{8a} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 86: Çevik Pazarlamanın Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,374	0,140		0,122	0,85829			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	11,646		2	5,823		7,905	0,001
	Artık	71,456		97	0,737			
	Toplam	83,103		99				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			t	p
1	Sabit	1,703	0,903		1,885	0,062		
	ÇP	0,601	0,161	0,364	3,727	0,000	0,928	1,078
	ÇPPT	0,003	0,010	0,032	0,331	0,741	0,928	1,078

ÇP: Çevik Pazarlama **ÇPPT:** Çevik Pazarlama ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 87’de gösterilmiştir. Analiz sonuçları doğrultusunda düzenleyici etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bundan dolayı Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının düzenleyici bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmış olup H_{8b} hipotezi desteklenmemiştir. Bu iki sonuçtan hareketle H₈ hipotezinin desteklenmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 87: Çevik Pazarlamanın Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,480	0,230		0,215	0,86521			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	21,747		2	10,873		14,525	0,000
	Artık	72,613		97	0,749			
	Toplam	94,360		99				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Sabit	0,410	0,910		0,450	0,653		
	ÇP	0,865	0,162	0,493	5,326	0,000	0,928	1,078
	ÇPPT	0,006	0,010	-0,059	0,640	0,524	0,928	1,078

ÇP: Çevik Pazarlama **ÇPPT:** Çevik Pazarlama ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

5.6.2.17. Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 88’de gösterilmiştir. Analiz sonuçları doğrultusunda düzenleyici etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olmamasından dolayı Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici bir etkisi olmadığı söylenebilir; H_{9a} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 88: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,398	0,158		0,141	0,84913			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	13,163		2	6,581		9,128	0,000
	Artık	69,940		97	0,721			
	Toplam	83,103		99				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			t	p
1	Sabit	3,301	0,469		7,043	0,000		
	YY	0,347	0,095	0,380	3,631	0,000	0,791	1,264
	YYPT	0,003	0,010	0,036	0,345	0,731	0,791	1,264

YY: Yenilikçilik Yeteneği **YYPT:** Yenilikçilik Yeteneği ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 89’da gösterilmiştir. Analiz sonuçları doğrultusunda düzenleyici etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olmamasından dolayı Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ve H_{9b} hipotezi desteklenmemiştir.

Dolayısıyla, Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Finansal ve Pazarlama Performansına etkisinde Pazar Türbülansının düzenleyici etkisi olmadığından H₉ hipotezinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 89: Yenilikçilik Yeteneğinin Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,592	0,351		0,337	0,79465			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	33,107		2	16,553		26,214	0,000
	Artık	61,253		97	0,631			
	Toplam	94,360		99				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			t	p
1	Sabit	2,149	0,439		4,899	0,000		
	YY	0,597	0,089	0,615	6,684	0,000	0,791	1,264
	YYPT	0,005	0,009	-0,053	0,578	0,565	0,791	1,264

YY: Yenilikçilik Yeteneği **YYPT:** Yenilikçilik Yeteneği ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

5.6.2.18. Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 90’da gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre düzenleyici etki %5 önem derecesinde anlamlı değildir. Dolayısıyla Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ve H₁₀ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 90: Çevik Pazarlamanın Yenilikçilik Yeteneğine Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,682	0,465		0,454	0,74235			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	46,462		2	23,231		42,155	0,000
	Artık	53,456		97	0,551			
	Toplam	99,918		99				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Sabit	1,713	0,781		2,194	0,031		
	ÇP	1,237	0,139	0,685	8,878	0,000	0,928	1,078
	ÇPPT	0,001	0,008	-0,010	0,135	0,893	0,928	1,078

ÇP: Çevik Pazarlama **ÇPPT:** Çevik Pazarlama ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

5.6.2.19. Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 91’de gösterilmiştir. Önem derecesi %5 düzeyinde düzenleyici etki anlamlı çıkmamıştır. Bundan dolayı Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ve H_{11a} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 91: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,267	0,071		0,052	0,89200			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	5,923		2	2,962		3,722	0,028
	Artık	77,179		97	0,796			
	Toplam	83,103		99				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Sabit	3,944	0,498		7,917	0,000		
	PKA	0,245	0,113	0,233	2,167	0,033	0,830	1,205
	PKAPT	0,008	0,012	0,066	0,615	0,540	0,830	1,205

PKA: Pazarlama Karması Adaptasyonu **PKAPT:** Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişkeni

Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 92’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre %5 önem derecesinde düzenleyici etki anlamlı olmadığından Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ve H_{11b} hipotezi desteklenmemiştir.

Bu sonuçlar ışığında Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Finansal ve Pazarlama Performansına etkisinde Pazar Türbülansının düzenleyici etkisi bulunmadığından H₁₁ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 92: Pazarlama Karması Adaptasyonunun Firma Pazarlama Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,390	0,152		0,135	0,90805			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	14,377		2	7,189		8,718	0,000
	Artık	79,983		97	0,825			
	Toplam	94,360		99				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Sabit	3,187	0,507		6,284	0,000		
	PKA	0,444	0,115	0,396	3,860	0,000	0,830	1,205
	PKAPT	0,002	0,012	-0,014	0,141	0,888	0,830	1,205

PKA: Pazarlama Karması Adaptasyonu **PKAPT:** Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişkeni

5.6.2.20. Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analizi

Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 93’te gösterilmiştir. Önem derecesi %5 düzeyinde düzenleyici etki anlamlı olmadığından Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonu Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre H₁₂ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 93: Çevik Pazarlamanın Pazarlama Karması Adaptasyonuna Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Model	R	R ²		Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası			
1	0,498	0,248		0,233	0,76330			
Model		Karelerin Toplamı		sd	Karelerin Ortalaması		F	p
1	Regresyon	18,680		2	9,340		16,031	0,000
	Artık	56,515		97	0,583			
	Toplam	75,195		99				
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			Eşkökenlik İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Sabit	0,276	0,803		0,344	0,732		
	ÇP	0,805	0,143	0,514	5,618	0,000	0,928	1,078
	ÇPPT	0,007	0,009	-0,076	0,835	0,406	0,928	1,078

ÇP: Çevik Pazarlama **ÇPPT:** Çevik Pazarlama ve Pazar Türbülansı Düzenleyici Değişken

5.6.3. Model Değişkenlerindeki İlişkilerde Aracılık Etkilerinin İki Sektör Arasında Karşılaştırılması

Çevik Pazarlamanın Firma Finansal ve Pazarlama Performansına etkisinden Yenilikçilik Yeteneği ve Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık etkilerinin, araştırma kapsamındaki İlaç ve Kimya Sanayii ile Bilişim Sektörü arasında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçların karşılaştırılması amacıyla Tablo 94’te hazırlanmış olup her iki sektörde aracılık etkilerinin var olduğu; bu nedenle farklılık olduğu yönündeki H₁₃ ve H₁₄ ile alt hipotezlerinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 94: Aracılık Etkilerinin Sektörel Karşılaştırılması

Etki	İlaç ve Kimya Sanayiinde Sonuç	Bilişim Sektöründe Sonuç	Hipotez Kararı
Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde yenilikçiliğin aracılık etkisi	Var	Var	H _{13a} ; farklılık desteklenmedi
Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde yenilikçiliğin aracılık etkisi	Var	Var	H _{13b} ; farklılık desteklenmedi
Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi	Var	Var	H _{14a} ; farklılık desteklenmedi
Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi	Var	Var	H _{14b} ; farklılık desteklenmedi

5.6.4. İlaç ve Kimya Sanayii ile Bilişim Sektörü Hipotez Sonuçları

Hizmet ve Sanayi Sektörü için çevik pazarlamanın firma performansına etkisinin test edildiği hipotezlerde hem finansal performansına hem de pazarlama performansına çevik pazarlama etkilerinin olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (H_{1a} ve H_{1b}). Hizmet ve Sanayi Sektöründe çevik pazarlama ile diğer bir değişken olan yenilikçilik yeteneği arasındaki ilişkiler test edildiğinde çevik pazarlamanın yenilikçilik yeteneği üzerindeki etkileri bu çalışma ile desteklenmiştir (H₂). Hizmet ve Sanayi sektörü için yenilikçilik yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkiler test edildiğinde yenilikçilik yeteneğinin hem finansal performansa hem de pazarlama performansına yönelik etkilerinin olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (H_{3a} ve H_{3b}).

Hizmet ve Sanayi Sektörü üzerinde çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık rolü test edildiğinde ise hem finansal performansa hem de pazarlama performansına aracılık etkisinin olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (H_{4a} ve H_{4b}).

Hizmet ve Sanayi Sektöründe çevik pazarlama ile pazarlama karması adaptasyonu arasındaki ilişkiler test edildiğinde çevik pazarlamanın hem hizmet sektöründe hem de sanayi sektöründe pazarlama karması adaptasyonunu anlamlı ve olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (H₅). Hizmet ve Sanayi Sektöründe pazarlama karması adaptasyonunun bir diğer değişken olan firma performansı üzerindeki etkileri araştırıldığında pazarlama karması

adaptasyonunun hem finansal performansa hem de pazarlama performansına etkilerinin anlamlı ve olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (H_{6a} ve H_{6b}).

Hizmet ve Sanayi Sektöründe çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık rolü test edildiğinde ise hem firma finansal performansa hem de firma pazarlama performansına yönelik olan etkilerin anlamlı ve olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (H_{7a} ve H_{7b}).

Hizmet ve Sanayi Sektörü için çevik pazarlamanın firma performansına etkisinde, yenilikçilik yeteneğinin firma performansına etkisinde, çevik pazarlamanın yenilikçilik yeteneğine etkisinde, pazarlama karması adaptasyonunun firma performansına etkisinde ve çevik pazarlamanın pazarlama karması adaptasyonuna etkisinde pazar türbülansının düzenleyi rolü incelendiğinde, etkinin olumlu ve anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (H_{8a}, H_{8b}, H_{9a}, H_{9b}, H₁₀, H_{11a}, H_{11b} ve H₁₂).

Hizmet ve Sanayi Sektöründe çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin ve pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi incelendiğinde etkilerin farklı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (H_{13a}, H_{13b}, H_{14a} ve H_{14b}).

Tablo 95’te araştırma hipotezlerine yönelik sonuçlara sırasıyla yer verilmektedir.

Tablo 95: Sanayi ve Hizmet Sektörü Hipotez Sonuçları

HİPOTEZ	İLAC VE KİMYA	BİLİŞİM
**H₁: Çevik pazarlama, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H_{1a}: Çevik pazarlama, firma finansal performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H_{1b}: Çevik pazarlama, firma pazarlama performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H₂: Çevik pazarlama, yenilikçilik yeteneğini olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
**H₃: Yenilikçilik yeteneği, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H_{3a}: Yenilikçilik yeteneği, firma finansal performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H_{3b}: Yenilikçilik yeteneği, firma pazarlama performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
**H₄: Çevik pazarlamanın firma performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.	Desteklendi	Desteklendi
H_{4a}: Çevik pazarlamanın firma finansal performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.	Desteklendi	Desteklendi
H_{4b}: Çevik pazarlamanın firma pazarlama performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.	Desteklendi	Desteklendi
H₅: Çevik pazarlama, pazarlama karması adaptasyonunu olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
**H₆: Pazarlama karması adaptasyonu, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H_{6a}: Pazarlama karması adaptasyonu, firma finansal performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H_{6b}: Pazarlama karması adaptasyonu, firma pazarlama performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
**H₇: Çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi vardır.	Desteklendi	Desteklendi
H_{7a}: Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi vardır.	Desteklendi	Desteklendi
H_{7b}: Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi vardır.	Desteklendi	Desteklendi
**H₈: Çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H_{8a}: Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi

Tablo 95'in Devamı

H_{8b}: Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
**H₉: Yenilikçilik yeteneğinin firma performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H_{9a}: Yenilikçilik yeteneğinin firma finansal performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H_{9b}: Yenilikçilik yeteneğinin firma pazarlama performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H₁₀: Çevik pazarlamanın, yenilikçilik yeteneğine etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
**H₁₁: Pazarlama karması adaptasyonunun firma performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H_{11a}: Pazarlama karması adaptasyonunun firma finansal performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H_{11b}: Pazarlama karması adaptasyonunun firma pazarlama performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H₁₂: Çevik pazarlamanın, pazarlama karması adaptasyonuna etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
**H₁₃: Çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklenmedi	
H_{13a}: Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklenmedi	
H_{13b}: Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklenmedi	
**H₁₄: Çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklenmedi	
H_{14a}: Çevik pazarlamanın, firma finansal performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklenmedi	
H_{14b}: Çevik pazarlamanın, firma pazarlama performansına etkisinde pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklenmedi	

SONUÇ

Günümüzdeki salgın hastalıklar, ekonomik konjonktürdeki dalgalanmalar, teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi gibi faktörlerden dolayı müşteri ihtiyaç ve beklentileri hızlı bir şekilde değişkenlik göstermektedir. Hızlı değişikliklerin yer aldığı rekabet pazarında işletmelerin, müşteri odaklı ve çevik bir şekilde hareket etmemesi, pazar payını koruma sorunuyla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Çeviklik, hızlı bir şekilde hareket etmeyi ifade ederken, pazarlama literatüründe yakın zamanda yer almış olan çevik pazarlama kavramı ise hızla değişen pazar dinamikleri karşısında işletmenin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak olan ürünü/hizmeti rakiplerinden önce öngörerek, esnek ve hızlı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeyi ifade etmektedir.

Bu noktadan hareketle araştırmada Hizmet Sektörünü temsilen Bilişim Sektöründe ve Sanayi Sektörünü temsilen İlaç ve Kimya Sanayiinde çevik pazarlama yapısının firma performansına, yenilikçilik yeteneğine ve pazarlama karması adaptasyonuna olan etkisinin sonuçlarına göre çevik pazarlama; firma performansında hem finansal performansı hem de pazarlama performansını, yenilikçilik yeteneğini ve pazarlama karması adaptasyonunu olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra çevik pazarlamanın firma finansal ve pazarlama performansına etkisinde yenilikçilik yeteneği ve pazarlama karması adaptasyonunun aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda çevik pazarlama yapısını işletmede uygulayan firmaların, pazarlama ve finansal performanslarının artmasını sağladığı ve bu araştırma ile çevik pazarlamanın, firma performansına olan olumlu etkisinin varlığı kanıtlanmıştır.

Araştırma bulgularının bugüne kadar çevik pazarlama ile yapılan araştırmalarla benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Söz konusu araştırmalarda Çevik Pazarlamanın dört bileşenini (hız, esneklik, yetkinlik ve yanıt verebilirlik) ele alarak yapılan çalışmalarda çevik pazarlamanın firma performansına etkisinin olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Khan (2020) yaptığı çalışmada, gelişmiş ülke pazarlarına açılan ve gelişmekte olan ülke firmalarında çevik pazarlamanın, performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Battistella vd. (2017), çevik pazarlama bileşenlerinde esneklik ve cevap verebilirliğin firma performansını etkilediğini, araştırma bulguları ile kanıtlamıştır. Ramamurti ve Williamson (2019) ise çevik pazarlamanın hız ve esneklik bileşenleri ile ilgili firma performansını etkilediği sonucunu yaptıkları çalışmada saptamıştır. Tüm bu çalışma sonuçları doğrultusunda araştırmada ele alınan çevik pazarlama konusu ile ilgili bilimsel değerlemenin, literatürdeki diğer bulgularla eşleştiği görülmektedir.

Araştırmada yenilikçilik yeteneğinin ve pazarlama karması adaptasyonunun firma finansal ve pazarlama performansına olan etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile yenilikçilik yeteneğinin stratejik olarak uygulanması doğrultusunda işletmenin hem finansal hem de pazarlama performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının, literatürde yer alan çalışmalara paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu kapsamda Yavuz'un (2010) inovasyon yeteneği ile ilgili yapmış olduğu çalışma incelendiğinde organizasyonel inovasyonun, diğer inovasyon türlerini de etkileyerek bütünsel bir etki oluşturduğu ve oluşan bu etkinin firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Adamu ve arkadaşlarının (2020) ise yapmış oldukları çalışmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yapmış oldukları pazarlama inovasyon stratejilerinin firma performansına olumlu yönde katkı sağladığı sonucu yer almaktadır. Ahmed ve arkadaşları (2020) ise yenilikçi yeteneklerin çeşitli işlevsel performanslar üzerindeki etkisini anlamak için yapmış oldukları çalışmada, pazarlama performansının, üretim performansının ve firma rekabet yeteneklerinin etkisini arttırmada yenilikçilik yeteneğinin önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında çevik pazarlamanın; firma finansal ve pazarlama performansına, yenilikçilik yeteneğine ve pazarlama karması adaptasyonuna etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarında pazar türbülansının düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile araştırma kapsamına giren işletmelerde pazar türbülansının; çevik pazarlama, yenilikçilik yeteneği, pazarlama karması ve firma performansı ile ilgili süreçleri etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Çevik pazarlamanın pazarda bir türbülans olmaması durumunda bile firma performansına, yenilikçilik yeteneğine ve pazarlama karması adaptasyonuna etkisini olumlu yönde gösterdiği görülmektedir. Ayrıca çalışmada yenilikçilik yeteneği ve pazarlama karması adaptasyonunun da firma finansal ve pazarlama performansına etkisinde pazar türbülansının düzenleyici rolü etkisi incelenmiş, yenilikçilik yeteneği ve pazarlama karması adaptasyonunun firma finansal ve pazarlama performansına etkisinde de pazar türbülansının düzenleyici rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre pazar türbülansının; çevik pazarlama, yenilikçilik yeteneği ve pazarlama karması adaptasyonu üzerindeki etkisinin olumsuz olması, çalışmaya dahil edilen bilişim sektöründeki firmaların ve ilaç ve kimya sektöründeki firmaların çevik pazarlamaya, yenilikçilik yeteneğine ve pazarlama karması adaptasyonuna odaklandıklarını ve bunları uygulamaya koyarak hayata geçirdikleri görülmektedir.

Çalışmada son olarak Hizmet Sektörünü temsilen Bilişimde ve Sanayi Sektörünü temsilen İlaç ve Kimya Sanayiinde çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde yenilikçilik yeteneğinin ve pazarlama karması adaptasyonunun aracılık etkisi incelenmiş ve her iki değişkenin söz konusu etkide ayrı ayrı aracılık etkisi doğrulanmıştır. Başka bir ifadeyle, çevik pazarlamanın, firma performansına etkisinde işletmelerin yenilikçilik yeteneğine odaklandıkları ölçüde performansın arttığı; aynı şekilde pazarlama karmalarını adapte edebildikleri ölçüde benzeri hedefe ulaşabildikleri saptanmıştır.

Çalışmada Bilişim Sektöründe ve İlaç ve Kimya Sanayii Sektöründe benzer sonuçlar elde edilmiş olup, bu doğrultuda tüm ekonomide ve pazar yapılarında ortaya çıkan değişimlerin modele etkisinin dikkate alınmasının çalışmaya özgün nitelik kattığı ifade edilebilir. Öte yandan her iki sektörde çevik pazarlamanın; esneklik, hız, yetkinlik ve yanıt verebilirlik bileşenlerinin işletme çevresel faktörlerinde ortaya çıkan hızlı değişimleri öngörebilme, proaktif bir davranış sergilemelerinin ve rekabet avantajı elde edebilme durumlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda hem pazarlama göstergeleri hem de finansal göstergelerle ölçülebilen firma performansında da sonuçların olumlu olduğu yöneticilerce ifade edilmiştir. Çevik pazarlamanın, bir yaşam tarzı olarak etkisinin pazarlama karması adaptasyonu elemanlarının söz konusu yaklaşımı hayata geçirmede kullanılacak araçlar olarak işletmelerin bu yöndeki performansını belirlemede katkı sunduğu ifade edilebilir. Yenilikçilik yeteneğinin ise tüm bu değişimlerde önemli bir etkisi olduğu belirtilebilir. Bu bilgiler ışığında; elde edilen sonuçların uygulamacılara strateji ve uygulamalarda ışık tuttuğu ve çevik pazarlamanın işletmeler için önemli bir kavram olduğu gerçeği, hedeflere ulaşmalarına olumlu yönde katkılar sağladığı, ayrıca işletmelerin çevik pazarlama yapısını hayata geçirmeleri doğrultusunda işletmelere yenilikçilik yeteneği ve pazarlama karması adaptasyonu kapsamında da fayda sağlayacağı söylenebilir.

İleride çevik pazarlama konusuyla ilgili yapılacak olan çalışmalara yönelik olarak, farklı sektörlerde çalışmanın yapılması, çevik pazarlama yapısı etkilerinin ve katkılarının incelenmesi gibi konularla daha geniş çaplı çalışmaların, literatüre ve uygulamaya önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D., **Managing Brand Equity**, Free Press, New York, 1991.
- Açıklan, N., **Sürdürülebilir Pazarlama Bakış Açısı ile Döngüsel Ekonomi İncelemesi**, Sakarya İktisat Dergisi, 9(3), 2020, 238-257.
- Adamu, U., G., Hussin, S., R., Ismail, N., A., **Effect of Marketing Innovation on Performance of Small and Medium Enterprises in Nigeria**, International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11(12), 2020, 353-370.
- Adesoga, A., D., James, A., **Channel Strategy and Marketing Performance of Selected Consumer Goods Firms in Lagos State, Nigeria**, Academy of Marketing Studies Journal, 23(1), 2019, 1-18.
- Ahmed, W., Najmi, A., Ikram, M., **Steering Firm Performance Through Innovative Capabilities: A Contingency Approach To Innovation Management**, Technology in Society, 63, 2020, 1-9.
- Ajuna, L., H., **The Effect of Marketing Mix Towards Decision of Muslim Consumers in Travelug**, Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 6(02), 2020, 246-250.
- Akgül, A., K., **İmalat Performansının Değerlendirilmesi**, Öneri Dergisi, 9(35), 2011, 173-181.
- Akkaya, B. (Ed.), (2020), **The Role of Agile Leadership in Organisational Agility** (1. Baskı), Attar, M., Abdul-Kareem, A., “Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0”, Emerald Publishing Limited, Bingley, 2020, 171-191.
- Akyüz, G., Aka, S., **İmalat Performansı Ölçümü için Alternatif Bir Yaklaşım: Tercih İndeksi (PSI) Yöntemi**, Business and Economic Research Journal, 6(1), 2015, 63-77.
- Alan, H., Yeloğlu, H., **Markalaşma ve Yenilikçilik**, Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi, 1(1), 2013, 13-26.
- Albarqi, A., A., Qureshi, R., **The Proposed L-Scrumban Methodology to Improve the Efficiency of Agile Software Development**, International Journal Information Engineering and Electronic Business, 3, 2018, 23-35.
- Al-Hakim, L. A. Y., Thabit, T. H., Al-Nasrawi, H. A. A., **The Complementary Relationship Between Organizational Architecture and Organizational Agility An Empirical**

- Study in Mobile Carriers of Erbil – Iraq**, International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 3(3), 2017, 19-28.
- Al-Matari, E., M., Al-Swidi, A., K., Hanim, F., **The Measurements of Firm Performance's Dimensions**, Asian Journal of Finance & Accounting, 6(1), 2014, 24-49.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç, Yılmaz, C., **Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 2005, 175-189.
- Altuntaş, G., Dönmez, D., **Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1), 2010, 50-74.
- Anning-Dorson, T., Nyamekye, M., N., **Be Flexible: Turning Innovativeness into Competitive Advantage in Hospitality Firms**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(2), 2020, 605-624.
- Ariadi, G., Surachman, S., Sumiati, S., Rohman, F., **The Effect of Strategic External Integration on Financial Performance with Mediating Role of Manufacturing Flexibility: Evidence from Bottled Drinking Industry in Indonesia**, Management Science Letters, 10, 2020, 3495–3506.
- Atakan, S., C., **Yenilik Stratejileri ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi, 1(2), 2017, 29-42.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., Wells, R., **A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement**, Sloan Management Review, 38(3), 1997, 25-37.
- Ayadi, O., F., Dufrene, U., B., Obi, C., P., **Firm Performance Measures: Temporal Roadblocks to Innovation?**, Managerial Finance, 22(8), 1996, 18 – 32.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., Sajjad, M., **Expanding Competitive Advantage through Organizational Culture, Knowledge Sharing and Organizational Innovation**, Technology in Society, 66, 2021, 1-10.
- Baki B., **21. Yüzyılın Üretim Paradigması: Çevik Üretim**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2), 2003, 291-305.
- Barney, J., B., **Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage**, Journal of Management, 17, 1991, 99-120.

- Başarangel, İ., İnam, N., **Restoran Pazarlamasında 7 P: Etnik Bir Restoranda Örnek Olay İncelemesi**, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 5(2), 2017, 127-145.
- Battistella, C., De Toni, A., F., De Zan, G., Pessot, E., **Cultivating Business Model Agility through Focused Capabilities: A Multiple Case Study**, Journal of Business Research, 73, 2017, 65-82.
- Benzidia, S., Makaoui, N., **Improving SMEs Performance through Supply Chain Flexibility and Market Agility: IT Orchestration Perspective**, Supply Chain Forum: An International Journal, 21(3), 2020, 173-184.
- Blome, C., Schoenherr, T., Rexhausen, D., **Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and Its Effect on Performance: A Dynamic Capabilities Perspective**, International Journal of Production Research, 51(4), 2013, 1295-1318.
- Boroujerdi, S., S., Hasani, K., Delshab, V., **Investigating the Influence of Knowledge Management on Organizational Innovation in Higher Educational Institutions**, Kybernetes, 49(2), 2020, 442-459.
- Brezočnik, L., Majer, Č., (2016), **Comparison of Agile Methods: Scrum, Kanban and Scrumban**, Proc. 19th Int. Multiconference Inf. Soc., 2016, 1–5.
- Budianto, A., **Customer Loyalty: Quality of Service**, Journal of Management Review, 3(1), 2019, 299-305.
- Buheji, M., Buheji, A., **Planning Competency in the New Normal–Employability Competency in Post- COVID-19 Pandemic**, International Journal of Human Resource Studies, 10(2), 2020, 237-251.
- Bulut, Ç., Alpkan, L., Yılmaz, C., **Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**, İşletme Fakültesi Dergisi, 10(1), 2009, 1-34.
- Cacciolatti, L., Lee, S., H., **Revisiting The Relationship Between Marketing Capabilities and Firm Performance: The Moderating Role of Market Orientation, Marketing Strategy and Organisational Power**, Journal of Business Research, 69(12), 2016, 5597-5610.
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., Liang, L., **Developing Organizational Agility in Product Innovation: The Roles of IT Capability, KM Capability and Innovative Climate**, R&D Management, 49(4), 2019, 421-438.

- Cao, G., Duan, Y., El Banna, A., **A Dynamic Capability View of Marketing Analytics: Evidence from UK Firms**, *Industrial Marketing Management*, 76, 2019, 72–83.
- Chenavaz, R., **Dynamic Pricing, Product and Process Innovation**, *European Journal of Operational Research*, 222(3), 2012, 553-557.
- Chiva, R., Alegre, J., **Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Role of Organizational Learning Capability**, *Personnel Review*, 37, 2008, 680-701.
- Christian, P., R, Govande, V., Staehle, W., Zimmers, E. W., **Gaining a Competitive Advantage Through Agile Manufacturing**, *IIE Solutions*, 5, 1999, 28-32.
- Cohen, D., Lindvall, M., Costa P., **An Introduction to Agile Methods**, *Advances in Computers*, 62, 2004, 1-66.
- Cooper, R., G., Sommer, A., **Agile-Stage-Gate: New Idea-to-Launch Method for Manufactured New Products is Faster, More Responsive**, *Industrial Marketing Management*, 59, 2016, 167-180.
- Cravens, D., W., Piercy, N., F., Low, G., S., **The Innovation Challenges of Proactive Cannibalisation and Discontinuous Technology**, *European Business Review*, 14(4), 2002, 257-267.
- Çağlıyan, V., Şahin, E., Selek, N., **Öğrencilerin Marka Farkındalığının, Marka İmajı ve Marka Güvenine Etkisi: Selçuk Üniversitesi, İİBF Örneği**, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 40, 2018, 186-198.
- Dahlin, K., B., Behrens, D., M., **When is An Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness**, *Research Policy*, 34(5), 2005, 717-737.
- Damanpour, F., Aravind, D., **Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents**, *Management and Organization Review*, 8(2), 2012, 423–454.
- D'Attoma, I., Ieva, M., **Determinants of Technological Innovation Success and Failure: Does Marketing Innovation Matter?**, *Industrial Marketing Management*, 91, 2020, 64-81.
- Davidson, J., H., **Transforming The Value of Company Reports through Marketing Measurement**, *Journal of Marketing Management*, 15(3), 1999, 757-777.
- Denning, S., **Agile Devri** (1. Baskı), Çeviren: Nalan Tümay, Okuyan Us Yayınları, İstanbul, 2020.

- Donbesuur, F., Ampong, G., O., A., Owusu-Yirenkyi, D., Chu, I., **Technological Innovation, Organizational Innovation and International Performance of SMEs: The Moderating Role of Domestic Institutional Environment**, Technological Forecasting & Social Change, 161, 2020, 1-11.
- Donnelly, J., H., George, W., R. (Ed.), (1981), Marketing of Services, Booms, B., H., Bitner, M., J., “Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: Marketing of Services”, American Marketing Association, Chicago, 1981, 47-51.
- Dölarslan, E., Ş., **Marka İnovatifliği, Algılanan Kalite ve Marka Sadakati Arasındaki İlişki**, International Journal of Tourism, Economic and Business Sciences, 2(2), 2018, 86-96.
- Efe, E., Bek, Y., Şahin, M., **SPSS’te Çözümleri İle İSTATİSTİK YÖNTEMLER II**, Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi Rektörlüğü Yayın No:10, Kahramanmaraş, 2000.
- Ene, S., **Çevik Pazarlama ve Örnek Uygulamalar** (1. Baskı), Cinius Yayınları, İstanbul, 2020.
- Ertuğrul, M., **Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 2009, 19-46.
- Ewel, J., **6 Disciplines of Agile Marketing** (1. Baskı), Wiley, Canada, 2020.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., Majid, M. N., **Towards SMEs’ Digital Transformation: The Role of Agile Leadership and Strategic Flexibility**, Journal of Small Business Strategy, 30(3), 2020, 65-85.
- Fatoki, O., **Dynamic Capabilities and Performance of Hospitality Firms in South Africa: The Mediating Effect of Innovation**, GeoJournal of Tourism and Geosites, 36(2), 2021, 616-623.
- Ferdows, K., De Meyer, A., **Lasting Improvements in Manufacturing Performance: in Search of A New Theory**, Journal of Operations Management, 9(2), 1990, 168-84.
- Flynn, M., Dooley, L., O’Sullivan, D., Carmican, K., **Idea Management for Organisational Innovation**, International Journal of Innovation Management, 7(4), 2003, 417-442.

- Forsythe, C., **Human Factors in Agile Manufacturing: A Brief Overview with Emphasis on Communications and Information Infrastructure**, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 7(1), 1997, 3–10.
- Fuior, F., **Key Elements for The Success of tThe Most Popular Agile Methods**, Romanian Journal of Information Technology and Automatic Control, 29(4), 2019, 7-16.
- Fynes, B., Voss, C., Bu'rcă, S., **The Impact of Supply Chain Relationship Dynamics on Manufacturing Performance**, International Journal of Operations & Production Management, 25(1), 2005, 6-19.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., Farr, J. V., **Evaluating Agility in Corporate Enterprises**, International Journal of Production Economics, 118(2), 2009, 410-423.
- Geçit, B., B., **Elektronik Ticaretsitelerinde Değer Ve Hizmet Algılarının Müşteri Sadakatine Etkisi; Tatmin Ve Güvenin Aracılık Rolü**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü – Doktora Tezi, 2020.
- Gera, G., Gera, B., Mishra, A., **Role of Agile Marketing in the Present Era**, International Journal of Technical Research & Science, 4(5), 2019, 40-44.
- Gey, D., G., Yusuf, Y., Menhat, M., S., Abubakar, T., Ogbuke, N., J., **Agile Capabilities As Necessary Conditions for Maximising Sustainable Supply Chain Performance: An Empirical Investigation**, International Journal of Production Economics, 222, 2019, 1-50.
- Ghalayini, A., M., Noble, J., S., **The Changing Basis of Performance Measurement**, International Journal of Operations & Production Management, 16(8), 1996, 63-80.
- Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X., **The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes**, Long Range Planning, 43, 2010, 477-497.
- Ginn, J., Stone, M., Ekinci, Y., **Customer Retention Management in The Recession**, Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice, 12(2), 2010, 115-127.
- Gligor, D., M., Maloni, M., J., **More Is Not Always Better: The Impact of Value Co-Creation Fit on B2B and B2C Customer Satisfaction**, Journal of Business Logistics, 43(2), 2021, 1-29.

- Gomes, E., Sousa, C. M. P., Vendrell-Herrero, F., **International Marketing Agility: Conceptualization and Research Agenda**, *International Marketing Review*, 37(2), 2020, 261-272.
- Greenley, G., E., **Forms of Market Orientation in UK Companies**, *Journal of Management Studies*, 32(1), 1995, 46–66.
- Guan, J., Ma, N., **Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms**, *Technovation*, 23, 2003, 737–747.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L., **Effects of Innovation Types on Firm Performance**, *International Journal of Production Economics*, 133(2), 2011, 662-676.
- Güleş, H., K., Bülbül, H., **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı** (1. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Gülşen, İ., Özdemir, Ş., **Yenilik ve İşletme Performansı: Gıda Odaklı Perakendecilikte Bir Araştırma**, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 2018, 291-312.
- Haber, S., Reichel, A., **Identifying Performance Measures of Small Ventures — The Case of The Tourism Industry**, *Journal of Small Business Management*, 43(3), 2005, 257–286.
- Hagen, B., Zucchella, A., Ghauri, P. N., **From Fragile to Agile: Marketing as a Key Driver of Entrepreneurial Internationalization**, *International Marketing Review*, 36(2), 2019, 260–288.
- Hajli, N., Tajvidi, M., Gbadamosi, A., Nadeem, W., **Understanding Market Agility for New Product Success with Big Data Analytics**, *Industrial Marketing Management*, 86, 2020, 135-143.
- Hamad, Z. M. M., Yozgat, U., **Does Organizational Agility Affect Organizational Learning Capability? Evidence from Commercial Banking**, *Management Science Letters*, 7(8), 2017, 407:422.
- Hamid, A. A., Abdelkareem, M. A., Alhamdany, S. N., (2020), **Examining the Moderating Effect of Market Turbulence Between Supply Chain Integration Capabilities and Competitive Advantage of Sudanese Manufacturing Companies**, 2nd Annual International Conference on Information and Sciences (AiCIS), 2020, 203-212.

- Hasan, M., Islam, M., F., **The Effect of Marketing Mix (7Ps') on Tourists' Satisfaction: A Study on Cumilla**, *The Cost and Management*, 48(2), 2020, 30-40.
- Hati, S.R.H., Gayatri, G., Indraswari, K.D., **Migration (Hijra) to Islamic Bank Based on Push-Pull-Mooring Theory: A Services Marketing Mix Perspective**, *Journal of Islamic Marketing*, 12(8), 2021, 1637-1662.
- Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R., G., Waris, A., **The Effect of Entrepreneurial Marketing and Competitive Advantage on Marketing Performance**, *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(10), 2019, 1297-1301.
- Higgins, J., **Innovative or Evaporate: Creative Techniques for Strategists**, *Long Range Planning*, 29(3), 1996, 370-380.
- Hollen, R., M., A., Bosch, F., A., J., V., D., Volberda, H., W., **The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective**, *European Management Review*, 10, 2013, 35-50.
- Hollensen, S., **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach** (5. Baskı), Pearson Education Limited, Edinburgh, 2011.
- Homburg, C., Theel, M., Hohenberg, S., **Marketing Excellence: Nature, Measurement and Investor Valuations**, *Journal of Marketing*, 84(3), 2020, 1-22.
- Hooi, L., W., Leong, T., Y., **Total Productive Maintenance and Manufacturing Performance Improvement**, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 23(1), 2017, 2-21.
- Horlach, B., Drechsler, A., Schirmer, A., Drews, P. (2020), **Everyone's Going to be an Architect: Design Principles for Architectural Thinking in Agile Organizations**, In *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii International Conference on System Sciences, 2020, 6197-6296.
- Hossain, A., Chowdhury, M., H., K., Hasan, S., Shamsuzzaman, M., Fahim, A., Y., Khan, M., Y., H., **Banking Service in Bangladesh: The Impact of Service Marketing Mix on Purchase Intention of University Students**, *Strategic Change*, 29(3), 2020, 363-374.
- Huang, F., Rice, J., **Openness in Product and Process Innovation**, *International Journal of Innovation Management*, 16(4), 2012, 1-27.

- Hult, G., T., M., Hurley, R., F., Knight, G., A., **Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance**, *Industrial Marketing Management*, 33(5), 2004, 429–438.
- Hunt, J., **Agile Software Construction** (1. Baskı), Springer, Londra, 2006.
- Hussain, I., Mu, S., Mohiuddin, M., Danish, R., Q., Sair, S., A., **Effects of Sustainable Brand Equity and Marketing Innovation on Market Performance in Hospitality Industry: Mediating Effects of Sustainable Competitive Advantage**, *Sustainability*, 12, 2020, 1-19.
- Hussein, M., K., Kammoun, R., Hasan, M., A., **The Impact (Influence) of Human Capital Dimensions on Organizational Innovation Through Learning Orientation: in The General Company for Electrical and Electronic Industries in Baghdad (Evidence from Iraqis Industries)**, *Journal of Positive Psychology & Wellbeing*, 5(4), 2021, 218-232.
- Ichsan, R., N., Suparmin, S., Yusuf, M., Ismal, R., Sitompul, S., **Determinant of Sharia Bank's Financial Performance During the Covid-19 Pandemic**, *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) Humanities and Social Sciences* 4(1), 2021, 298-309.
- Iddris, F., **Innovation Capability: A Systematic Review and Research Agenda**, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 2016, 235-260.
- Islaini, M., A., A., Nayan, S., M., **The Role of Price in the Marketing Mix**, *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(2), 2020, 1-3.
- İraz, F., **İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri**, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 2005, 243-258.
- Johne, A., **Using Market Vision to Steer Innovation**, *Technovation*, 19(4), 1999, 203-207.
- Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., Gal, D., **Marketing Agility: The Concept, Antecedents and A Research Agenda**, *Journal of Marketing*, 85(5), 2020, 1-24.
- Kale, E., **Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı, 2010.

- Kalogiannidis, S., Mavratzas, S., **Impact of Marketing Mix Strategies Effective Product Development Issues in MNCs/Retail**, International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), 5(12), 2020, 118-125.
- Kaplan, R., S., Norton, D., P., **The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January-February, 1992, 71-79.
- Kaufmann, M. (Ed.), (2015), The Complete Business Process Handbook (1. Baskı), Rosing, M., V., Scheel, J., V., Gill, A., Q., “Applying Agile Principles to BPM”, Elsevier, 2015, 553-577.
- Khan, H., **Is Marketing Agility Important for Emerging Market Firms in Advanced Markets?**, International Business Review, 29(5), 2020, 1-10.
- Khan, Z., A., **Scrumban-Adaptive Agile Development Process: Using Scrumban to Improve Software Development Process**, Master Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, May 2014.
- Khan, Z., Lew, Y., K., **Post-Entry Survival of Developing Economy International New Ventures: A Dynamic Capability Perspective**, International Business Review, 27(1), 2018, 149-160.
- Koç, E., **Tüketici davranışı ve pazarlama stratejisi** (6. Baskı), Seçkin, Ankara, 2015.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., **Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications**, Journal of Marketing, 54(2), 1990, 1-18.
- Konuk, F. A., **The Influence of Perceived Food Quality, Price Fairness, Perceived Value and Satisfaction on Customers' Revisit and Word-of- Mouth Intentions Towards Organic Food Restaurants**, Journal of Retailing and Consumer Services, 50, 2019, 103– 110.
- Kornelius, H., Bernarto, I., Widjaja, A., W., Purwanto, A., **Competitive Strategic Maneuverability: The Missing Link Between Strategic Planning and Firm's Performance**, International Journal of Advanced Science and Technology, 29(3), 2020, 7413- 7422.
- Kotler, P., **A'dan Z'ye Pazarlama** (2. Baskı), Çeviren: Bakkal, A., K., MediaCat, İstanbul, 2018.
- Kotler, P., **Pazarlamayı Anlamak** (2. Baskı), Çeviren: İnan, M., Optimist, İstanbul, 2014.

- Kozak, N., Özel, Ç., H., Yüncü, D., K., **Hizmet Pazalaması** (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., Kosasih, W., **The Impact of Balanced Agile Project Management on Firm Performance: The Mediating Role of Market Orientation and Strategic Agility**, Review of International Business and Strategy, 30(4), 2020, 457-490.
- Küçükkancabaş, S., Akyol, A., Ataman, B., M., **İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma**, Öneri Dergisi, 7(25), 2006, 131-139.
- Lawson, B., Samson, D., **Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach**, International Journal of Innovation Management, 5(3), 2001, 377-400.
- Leachman, C., Pegels, C., C., Shin, S., K., **Manufacturing Performance: Evaluation and Determinants**, International Journal of Operations and Production Management, 25(9), 2005, 851-874.
- Lewnes, A., **Commentary: The Future of Marketing Is Agile**, Journal of Marketing, 85(1), 2020, 64-67.
- Li, F., Lu, H., Hou, M., Cui, K., Darbandi, M., **Customer Satisfaction with Bank Services: The Role of Cloud Services, Security, E-Learning and Service Quality**, Technology in Society, 64, 2021, 1-11.
- Lichtenthaler, U., **Absorptive Capacity, Environmental Turbulence and The Complementarity of Organizational Learning Processes**, Academy of Management Journal, 52(4), 2009, 822-846.
- Lim, W. M., **A Marketing Mix Typology for Integrated Care: The 10 Ps**, Journal of Strategic Marketing, 29(6), 2020, 1-17.
- Lin, C. T., Chiu, H., Chu, P. Y., **Agility Index in the Supply Chain**, International Journal of Production Economics, 100(2), 2006, 285-299.
- Lin, H., **Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study**, International Journal of Manpower, 28(3/4), 2007, 315-332.

- Lin, H., Qu, T., Hu, Y., **How Do Organizational Routines Paradoxically Affect Organizational Innovation?**, European Journal of Innovation Management, 24(4), 2020, 1400-1429.
- Lisa, O., **The Effect of Entrepreneurial Behavior and Organizational Innovation on MSMEs Performance**, Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen, 16(2), 2019, 160-172.
- Löfsten, H., **Product Innovation Processes and The Trade-Off Between Product Innovation Performance and Business Performance**, European Journal of Innovation Management, 17(1), 2014, 61-84.
- Lupiyadi, R., Hamdani, A., **Manajemen Pemasaran Jasa** (2. Baskı), Salemba Empat, 2011.
- Mazur, K., Inkow, M., **Methodological Aspects of Innovation Performance Measurement in The IT Sector**, Management, 21(2), 2017, 14-27.
- McCarthy, E., J., **Basic Marketing A Managerial Approach** (1. Baskı), Original form: Indiana University, Digitized By Google, 1960.
- Moi, L., Cabiddu, F., **An Agile Marketing Capability Maturity Framework**, Tourism Management, 86, 2021, 1-11.
- Mu, J., Bao, Y., Sekhon, T., Qi, J., Love, E., **Outside-in Marketing Capability and Firm Performance**, Industrial Marketing Management, 75, 2018, 37-54.
- Mucuk, İ., **Pazarlama İlkeleri** (20. Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014.
- Nagy, G., Megehee, C., M., Woodside, A., G., Laukkanen, T., Hirvonen, S., Reijonen, H., **Achieving Requisite Variety in Modeling Firms' Strategy Heterogeneities: Explaining Paradoxical Firm-Market Performances**, Industrial Marketing Management, 65, 2017, 100-128.
- Naibaho, E., R., Fauzi, A., Sadalia, I., **The Effect of Marketing Mix on Satisfaction of Customer Insurance Products Unit Link (Empirical Study in PT AIA Financial Branch Phoenix Medan)**, International Journal of Research and Review, 7(2), 2020, 2454-2237.
- Nasution, H., N., Mavondo, F., T., Matanda, J., M., Ndubisi, N., O., **Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and As**

- Antecedents to Innovation and Customer Value**, Industrial Marketing Management, 40(3), 2011, 336-345.
- Nejatian, M., Hossein Zarei, M., **Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?**, Global Journal of Flexible Systems Management, 14(4), 2013, 241–253.
- Newbert, S., **Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of The Resource- Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, 29(7), 2008, 745-768.
- Nguyen- Van, D., Chia- Hua, C., **Internationalization and Product Innovation in ASEAN: The Moderating Role of Organizational Innovation**, Managerial and Decision Economics, 42(2), 2021, 437-462.
- OECD, Eurostat, **Oslo Klavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler** (3. Baskı), TÜBİTAK, 2005.
- Othman, B., A., Harun, A., Rashid, W., N., Nazeer, S., Kassim, A., W., M., Kadhim, K., G., **The Influences of Service Marketing Mix On Customer Loyalty Towards Umrah Travel Agents: Evidence From Malays**, Management Science Letters, 9, 2019, 865-876.
- Öğüt, E., **Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 9(2), 2019, 565-578.
- Özgür Güler, E., Veysikarani, D., **OECD Ülkelerinin İnovasyon Göstergeleri Açısından Çok Değişkenli İstatistiksel Analizlerle Karşılaştırılması**, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), 2018, 157-168.
- Öztürk, D., G., **Örgüt İkliminin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Medikal Sanayii Sektöründe Bir Araştırma**, Akademik Hassasiyetler, 6(12), 2019, 335-356.
- Parsons, D., Thorn, R., Inkila, M., MacCallum, K., (2018), **Using Trello to Support Agile and Lean Learning with Scrum and Kanban in Teacher Professional Development**, 2018 IEEE International Conference on Teaching, Assessment and Learning for Engineering (TALE), 2018, 70-724.
- Patil, S., P., Neve, J., R., (2018), **Productivity Improvement of Software Development Process through Scrumban: A Practitioner's Approach**, 2018 International

- Conference On Advances in Communication and Computing Technology (ICACCT), 2018, 314-318.
- Paul, A., J., Rahman, S., K., **Study on Agile Management in Construction Project Using Scrumban Methodology**, International Research Journal of Engineering and Technology, 5(11), 2018, 774-777.
- Peng, L., Zhang, W., Wang, X., Liang, S., **Moderating Effects of Time Pressure on The Relationship Between Perceived Value and Purchase Intention in Social E-Commerce Sales Promotion: Considering The Impact of Product Involvement**, Information & Management, 56(2), 2019, 317–328.
- Penpece, D., Çelik, O., **Bilişim Sektöründen Pazarlamaya Aktarılan Yeni Bir Kavram: Çevik Pazarlama**, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 17(2), 2013, 1-13.
- Perkin, N., **Agile Marketing Unlock Adaptive and Data-Driven Marketing For Long-Term Success** (1. Baskı), Kogan Page, London, 2022.
- Peters, M., D., Gudergan, S., Booth, P., **Interactive Profit-Planning Systems and Market Turbulence: A Dynamic Capabilities Perspective**, Long Range Planning, 52(3), 2019, 386-405.
- Petersen M. A., **Agile Marketing** (1. Baskı), A press, ABD, 2011.
- Phan, T., T., A., **Does Organizational Innovation Always Lead to Better Performance? A Study of Firms in Vietnam**, Journal of Economics and Development, 21(1), 2019, 71-82.
- Poolton, J., Ismail, H., S., Reid, I., R., Arokiam, I., C., **Agile Marketing for The Manufacturing-Based SME**, Marketing Intelligence & Planning, 24(7), 2006, 681-693.
- Poolton, J., Ismail, H., S., Reid, I., R., **Implementation of An Agile Marketing Approach for The Manufacturing-Based SME**, Internatioal Journal Entrepreneurship and Small Business, 6(2), 2008, 264-279.
- Porter, M. E., **Towards a Dynamic Theory of Strategy**, Strategic Management Journal, 12, 1991, 95-117.

- Purcărea, T., **A Holistic Approach of Revenue Management and its Relation to Agile Marketing. Tourist Experience in a Customer-Driven Era**, Holistic Marketing Management Journal, Holistic Marketing Management, 6(4), 2016, 16-27.
- Purchase, S., Volery, T., **Marketing Innovation: A Systematic Review**, Journal of Marketing Management, 36(5), 2020, 1-31.
- Purohit, S., Paul, J., Mishra, R., **Rethinking The Bottom of The Pyramid: Towards A New Marketing Mix**, Journal of Retailing and Consumer Services ,58(102275), 2021, 1-14.
- Putra, Q., E., Tarigan, Z., J., H., Sitepu, R., B., Singh, S., K., **The Impact of Marketing Mix on the Consumer Purchase Decision in the Surabaya- Indonesia Hotel Residence**, SHS Web of Conferences 76(01038), 2020, 1-8.
- Qi, Y., Mao, Z., Zhang, M., Guo, H., **Manufacturing Practices and Servitization: The Role of Mass Customization and Product Innovation Capabilities**, International Journal of Production Economics, 228, 2020, 1-10.
- Rafiq, M., Ahmed, P., K., **Using The 7Ps As A Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics**, Marketing Intelligence & Planning, 13(9), 1995, 4-15.
- Ramadani, C., P. (2020), **The Effect of Marketing Mix 7Ps, Customer Experience and Customer Relationship Marketing on Customer Loyalty Mediated by Indomaret Customer Satisfaction in Surabaya**, Proceeding Book of The 2nd International Conference on Business and Banking Innovations (ICOBBI)-Nurturing Business and Banking Sustainability, 2020, 145-152.
- Ramamurti, R., Williamson, P., J., **Rivalry Between Emerging-Market MNEs and Developed-Country MNEs: Capability Holes and The Race to The Future**, Business Horizons, 62(2), 2019, 157-169.
- Ravishankar, G.R., Rekha, D., **Organizational Elements Contributing to The Marketing Agility of a Firm**, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8(2S7), 2019, 400-404.
- Reguia, C., **Product Innovation and The Competitive Advantage**, European Scientific Journal, 1, 2014,140-157.
- Rose, G., M., Shoham, A., **Export Performance and Market Orientation: Establishing An Empirical Link**, Journal of Business Research, 55(3), 2002, 217-225.

- Ruaykijakarn, N., Suwanmaneepong, S., Kuhaswonvetch, S., **Knowledge and Attitudes Towards Marketing Innovation of Organic Rice Farmers in Sanam Chai Khet Organic Agriculture Group, Chachoengsao Province, Thailand**, International Journal of Agricultural Technology, 14(7), 2018, 1829-1842.
- Saengchai, S., Jermittiparsert, K., **The Effect of Market Turbulence on The Supply Chain Strategies and The Organizational Performance**, International Journal of Innovation, Creativity and Change, 5(2), 2019, 284-303.
- Sağlam, M., **Porter Elmas Modeli Boyutlarının ve Dijital Dönüşümün Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerine Etkisi**, Academic Review of Humanities and Social Sciences, 3(2), 2020, 315-349.
- Sailer, B., **How To Get Started with Agile Marketing and Do Better Work** (1.Baskı), Independently Published, Poland, 2019.
- Sakaryalı Dinler, A. M., **İnovasyon ve Risk Sermayesi**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 9(1), 2014, 183-210.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, A., **Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms**, Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, 27(2), 2003, 237-263.
- Santos-Vijande, M.L., Álvarez-González, L.I., **Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence**, Technovation, 27(9), 2007, 514–532.
- Saputri, M., E., Sari, D., **The Effect of Service Marketing Mix in Low Cost Airlines: A study of Scoot Airlines Indonesia**, Advances in Economics, Business and Management Research, 65, 2019, 588-592.
- Saunila, M., Ukko, J., **A Conceptual Framework for The Measurement of Innovation Capability and Its Effects**, Baltic Journal of Management, 7(4), 2012, 355-375.
- Sciarelli, M., Gheith, M., H., Tani, M., **The Relationship Between Quality Management Practices, Organizational Innovation and Technical Innovation in Higher Education**, Quality Assurance in Education, 28(3), 2020, 137-150.

- Shafique, I., **How Ethical Leadership Influences Creativity and Organizational Innovation: Examining The Underlying Mechanisms**, European Journal of Innovation Management, 23(1), 2019, 114-133.
- Sharifi, H., Zhang, Z., **A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction**, International Journal of Production Economics, 62(1-2), 1999, 7-22.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J. K., **A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes**, International Journal of Industrial Ergonomics, 37, 2007, 445-460.
- Siraphattada, Y., **The Effects of Marketing Innovation on the Business Performance of Community Enterprises for the Herbal City in the North of Thailand**, Systematic Reviews in Pharmacy, 11(12), 2020, 2318-2324.
- Skinner, W., **Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy**, Harvard Business Review, 47(3), 1969, 136-145.
- Slack, N., **Flexibility As A Manufacturing Objective**, International Journal of Operations and Production Management, 3(3), 1983, 4-13.
- Slater, S. F., Narver, J. C., **Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?**, Journal of Marketing, 58, 1994, 46-55.
- Smith, G., **Agile Marketing The Incomplete Guide** (1. Baskı), Bunny Picnic, Poland, 2016.
- Smith, S., Smith, G., Shen, Y., **Redesign for Product Innovation**, Design Studies, 33(2), 2012, 160-184.
- Spyropoulos, T., S., **Innovation Mapping and Business Choices – A model for Innovation Management & Marketing**, MIBES Transactions International Journal, 12(1), 2018, 160-174.
- Stoica, M., Ghilic-Micu, B., Mircea, M., Uscatu, C., **Analyzing Agile Development – from Waterfall Style to Scrumban**, Informatica Economică, 20(4), 2016, 5-14.
- Strode, D., E., Huff, S., L., Tretiakov, A. (2009), **The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use**, Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, 2009, 1-9.

- Su, Ö., Kaplan, B., **Konut Pazarlamasında Pazarlama Karması Stratejileri Üzerine Bir Araştırma**, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(15), 2017, 1-26.
- Sudari, S., A., Tarofder, A., K., Khatibi, A., Tham, J., **Retracted: Measuring The Critical Effect of Marketing Mix on Customer Loyalty Through Customer Satisfaction in Food and Beverage Products**, Management Science Letters, 9, 2019, 1385-1396.
- Suganya, V., **Attitude of College Students Towards Agile Marketing in Madurai City**, EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)-Peer Reviewed Journal, 7(12), 2021, 126-128.
- Sun, W., Govind, R. , **Product Market Diversification and Market Emphasis: Impacts on Firm Idiosyncratic Risk in Market Turbulence**, European Journal of Marketing, 51(7/8), 2017, 1308-1331.
- Sung, S., Y., Choi, J., N., **Contingent Effects of Workforce Diversity on Firm Innovation: High-Tech Industry and Market Turbulence As Critical Environmental Contingencies**, The International Journal of Human Resource Management, 32(9), 2019, 1986- 2012.
- Sung, W., Kim, C., **A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior**, Sustainability, 13(4), 2021, 2079-2104.
- Supreethi, S., Suresh, M., **Modelling of Factors Influencing Marketing Agility of Strategic Orientation in Garment Industries: A TISM Approach**, Materials Today: Proceeding, March, 2021, 1-7.
- Sümer, S., Eser, Z., **Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(1), 2006, 165-186.
- Şimşek, E., **Pazarlama Dahisi Olun** (1. Baskı), Vizyoner Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Taj, S., Morosan, C., **The Impact of Lean Operations on The Chinese Manufacturing Performance**, Journal of Manufacturing Technology Management, 22(2), 2011, 223 – 240.
- Tan, B., **Agile Manufacturing and Management of Variability**, International Transactions in Operational Research, 5(5), 1998, 375–388.

- Tang, T., Zhang, S., Peng, J., **The Value Of Marketing Innovation: Market-Driven Versus Market-Driving**, Journal of Business Research, 126, 2021, 88-98.
- Taouab, O., Issor, Z., **Firm Performance: Definition and Measurement Models**, European Scientific Journal January, 15(1), 2019, 93-106.
- Teece, D., Peteraf, M., Leih, S., **Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Strategy in the Innovation Economy**, California Management Review, 58(4), 2016, 13–35.
- Theodosiou, M., Leonidou, L., C., **Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of The Empirical Research**, International Business Review, 12(2), 2003, 141-171.
- Tiberius, V., Stiller, L., Dabic, M., **Sustainability Beyond Economic Prosperity: Social Microfoundations of Dynamic Capabilities in Family Businesses**, Technological Forecasting & Social Change, 173, 2021, 1-11.
- Trkman, P., McCormack, K., **Supply Chain Risk in Turbulent Environments—A Conceptual Model for Managing Supply Chain Network Risk**, International Journal of Production Economics, 119(2), 2009, 247-258.
- Tsai, K., H., Yang, S., Y., **Firm Innovativeness and Business Performance: The Joint Moderating Effects of Market Turbulence and Competition**, Industrial Marketing Management, 42(8), 2013, 1279-1294.
- Tuan, N., Nhan, N., Giang, P., Ngoc, N., **The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi – Vietnam**, Journal of Industrial Engineering and Management, 9(2), 2016, 413-431.
- Ungerma, O., Dedkova, J., Gurinova, K., **The Impact of Marketing Innovation on The Competitiveness of Enterprises in The Context of Industry 4.0**, Journal of Competitiveness, 10(2), 2018, 132 – 148.
- Uraon, R., S., Gupta, M., **Do HRD Practices Affect Perceived Market Performance Through Operational Performance? Evidence From Software Industry**, International Journal of Productivity and Performance Management, 69(1), 2019, 85-108.

- Ustasüleyman, T., **Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 2008, 161-178.
- Üner, M., **Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?**, Pazarlama Dünyası, 8(43), 1994, 2-11.
- Vokoun, M., Píchová, R., **Market Orientation and Marketing Innovation Activities in the Czech Manufacturing Sector**, International Journal of Financial Studies, 8(1), 2020, 1-9.
- Walker, R., M., **Internal and External Antecedents of Process Innovation: A Review and Extension**, Public Management Review, 16(1), 2014, 21-44.
- Wang, C., L., Ahmed, P., K., **The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis**, European Journal of Innovation Management, 7(4), 2004, 303-313.
- Wang, F., Chen, K., **Do Product Imitation and Innovation Require Different Patterns of Organizational Innovation? Evidence from Chinese Firms**, Journal of Business Research, 106, 2020, 60-74.
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W., Zhou, N., **The Effects of Firm Capabilities on External Collaboration and Performance: The Moderating Role of Market Turbulence**, Journal of Business Research, 68(9), 2015, 1928-1936.
- Wendler, R., **Development of the Organizational Agility Maturity Model**, 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, 2, 2014, 1197-1206.
- Widyastuti, A., N., Pujiarto, P., Tubastuvi, N., Santoso, S., B., **The Effect of Marketing Mix on Purchase Decisions**, Jurnal Manajemen Bisnis, 11(2), 2020, 163-176.
- Xu, H., Guo, H., Zhang, J., Dang, A., **Facilitating Dynamic Marketing Capabilities Development for Domestic and Foreign Firms in An Emerging Economy**, Journal of Business Research, 86, 2018, 141–152.
- Yan, Z. S., (2011), **Research on Agile Marketing for The Modern Enterprise Information Technology**, International Conference on E-Business and E-Government (ICEE), 2011, 1-3.

- Yavuz, Ç., **İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(2), 2010, 143-173.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M., Cang, S., **A Relational Study of Supply Chain Agility, Competitiveness and Business Performance in the Oil and Gas Industry**, International Journal of Production Economics, 147, 2014, 531-543.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A., **Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes**, International Journal of Production Economics, 62(1), 1999, 33-43.
- Yükselen, C., **Pazarlama Araştırmaları** (7. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2017.
- Zhang, Z., Sharifi, H., **A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations**, International Journal of Operations & Production Management, 20(4), 2000, 496-513.
- Zhen, J., Cao, C., Qiu, H., Xie, Z., **Impact of Organizational Inertia on Organizational Agility: The Role of IT Ambidexterity**, Information Technology and Management, 22, 2021, 53-65.
- Zhou, H., He, Y. (2018), **Comparative Study of OKR and KPI**, International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED), 2018, 319-323.
- Zhou, J., Mavondo, F. T., Saunders, S. G., **The Relationship Between Marketing Agility and Financial Performance Under Different Levels of Market Turbulence**, Industrial Marketing Management, 83, 2019, 31-41.
- Žitkienė, R., Deksnys, M., **Organizational Agility Conceptual Model**, Montenegrin Journal of Economics, 14(2), 2018, 115-129.

İNTERNET KAYNAKLARI

- [Çevik Pazarlama Raporunun 5 Yıllık Raporu | ÇevikSherpas \(agilesherpas.com\)](#) , (Erişim Tarihi: 27.06.2022)
- <http://uis.unesco.org/en/topic/innovation-data> , (Erişim Tarihi: 02.05.2022).
- <https://chiefmartec.com/2012/07/agile-marketing-in-a-single-whiteboard-sketch/> , (Erişim Tarihi: 03.02.2022).
- https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_sprint , (Erişim: 26.02.2022).
- <https://realtimeboard.com> , (Erişim Tarihi: 27.06.2022).

<https://www.atlassian.com/agile/advantage/connect-business-strategy-to-development-reality> ,
(Erişim Tarihi: 4.03.2022).

<https://www.ideasoft.com.tr/agile-marketing-nedir-e-ticaret-sitelerine-faydalari-nelerdir/#:~:text=Agile%20marketing%20ise%20genellikle%20%E2%80%9C%C3%A7evik,anlam%C4%B1n%C4%B1%20ta%C5%9F%C4%B1yan%20bir%20felsefeye%20sahip.&text=Kendi%20kendini%20organize%20edebilen%20agile,hedefleyen%20organizasyonel%20bir%20pazarlama%20stratejisi> , (Erişim Tarihi: 12.02.2022).

<https://www.marketingprofs.com/articles/2012/7963/what-is-agile-marketing-and-why-is-it-essential-to-marketing-operations> , (Erişim Tarihi: 03.02.2022).

Stocking, L. H., (2012), **The ‘Problem With The Marketing’ and the Agile Marketing Solution**, Prairie Sky Group, <https://silo.tips/download/the-problem-with-marketing-and-the-agile-marketing-solution> , (Erişim Tarihi: 01.12.2022).

Yohn, D. L. (2019), **Why Great Innovation Needs Great Marketing**, Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/02/why-great-innovation-needs-great-marketing>, (Erişim Tarihi: 2.05.2022).

EKLER

EK-1. Hizmet Sektörü Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü Doktora Programı öğrencisi Sevda ZENGİN'in “**Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi, Yenilikçilik Yeteneği ve Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Rollerini Üzerine Bir Araştırma**” isimli çalışmasının saha araştırması kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı veriler elde ederek, bu konuda anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Çalışma yaklaşık 10-15 dakikanızı alacaktır ve sizden ad, e-posta, telefon numarası gibi herhangi bir kişisel bilgi istenmemektedir. Verilen cevaplar tamamen ve kesinlikle isimsiz ve gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar kurum adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde istatistiki olarak değerlendirilecektir.

Lütfen anketteki sorulara kendiniz ve kurumunuz için en yakın hissettiğiniz yanıtları veriniz.

Desteginiz ve araştırmaya katkıda bulunmanızdan dolayı teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Öğretim Üyesi

Tez Öğrencisi: Sevda ZENGİN

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Aşağıdaki düşüncelere ne derecede katılıyorsunuz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum → 7: Kesinlikle Katılıyorum)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Pazarımızdaki eğilimleri ve olayları sürekli olarak izliyor ve inceliyoruz.							
2	Pazarımızda değişen pazar koşulları konusunda farkındalığımız yüksektir.							
3	Şirketimizdeki herkes, pazardaki mevcut ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar konusunda hassastır.							
4	Pazarın eğilimlerini ve olayları tam olarak ortaya çıkmadan önce doğru bir şekilde tahmin ediyoruz.							
5	Pazarın tepkilerini etkili bir şekilde alır, değerlendirir ve bunlara hızla yanıt veririz.							
6	Müşterinin değişen ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı karşılayabilmekteyiz.							
7	Müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için üretim yerine pazarlama odaklı olmak için adeta zamanla yarışıyoruz.							
8	Değişen pazar fırsatlarına göre ürün portföyümüzü hızla değiştirebiliyoruz.							
9	İstedığımız etkileri yaratmayan faaliyetleri hızla değiştiriyoruz.							
10	Pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklere karşı esneğiz.							
11	Değişen durumlarla başa çıkmak için ihtiyaçlarla ilgili düzeltmeler yaparız.							
12	Beklenmedik bir durumla karşılaştığımızda, orijinal teklifi kabullenmek yerine kendimiz üretmeyi/düzenlemeyi tercih ederiz.							
13	Rakip fiyat değişikliklerine nasıl tepki vereceğimize hızla karar veririz.							
14	Müşterilerimizin ürün / hizmet ihtiyaçlarına cevap veriyoruz.							

15	Müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygunluğunu sağlamak üzere ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerimizi periyodik olarak gözden geçiriyoruz.							
16	Büyük bir rakibimiz, müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olsa, hemen yanıt verebiliriz.							
17	Tüm birimlerimizde müşteri şikayetleri aynı önemde dikkate alınmaktadır.							
18	İyi bir pazarlama planı ile pazara çıktığımızda, bunu zamanında uygulayabiliyoruz.							

Aşağıdaki düşüncelere ne derecede katılıyorsunuz.

(1: Hiç Adapte Edemiyoruz → 7: Mükemmel Adapte Ediyoruz)

		Hiç Adapte Edemiyoruz	Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz	Kısmen Adapte Edemiyoruz	Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz	Kısmen Adapte Ediyoruz	Çoğunlukla Adapte Ediyoruz	Mükemmel Adapte Ediyoruz
19	Hizmet kalitesi							
20	Hizmet tasarımı							
21	Hizmet özelliği / performans							
22	Hizmet markasını oluşturma							
23	Hizmet sunumu							
24	Hizmet kalitesinin garanti edilmesi							
25	Hizmetin sürekliliği							
26	Hizmet karması							
27	Reklam							
28	Kişisel satış							
29	Promosyon							
30	Tanıtım ve halkla ilişkiler							
31	Doğrudan Pazarlama							
32	Hizmetin dağıtım (doğrudan/dolaylı) politikası							
33	Dolaylı dağıtım ise aracı sayısının genişliği							
34	Dolaylı dağıtım ise dağıtım kontrol/yönetimi							
35	Dolaylı dağıtım ise kanalda hakimiyet							
36	Hizmetin nerede sunulduğu							
37	Liste Fiyatı							
38	Ödeme ve kredi koşulları							
39	Satış şartları							
40	İndirimler ve ödeme kolaylıkları							
41	Kar marjları							

42	Eğitim							
43	Takdir							
44	Bağlılık/Kararlılık							
45	Teşvik Etme							
46	Görünüm							
47	Kişilerarası Davranış							
48	Tutum							
49	Mobilya							
50	Renk							
51	Yerleşim							
52	Gürültü Seviyesi							
53	Hizmeti kolaylaştıran unsurlar							
54	Somut İpuçları							
55	Politikalar							
56	Süreçler							
57	Mekanizasyon							
58	Çalışanların takdiri							
59	Müşteriye yoğunlaşma							
60	Müşteriyi yönlendirme							
61	Faaliyet Akışı							

Aşağıdaki düşüncelere ne derecede katılıyorsunuz.

(1: Rakiplere Göre Çok Kötü → 7: Rakiplere Göre Çok İyi)

		Rakiplere Göre Çok Kötü	Rakiplere Göre Kötü	Rakiplere Göre Kısım Kötü	Ne Kötü Ne İyi	Rakiplere Göre Kısım İyi	Rakiplere Göre İyi	Rakiplere Göre Çok İyi
62	Karlılık							
63	Kar marjı							
64	Kar artışı							
65	Satışlarının geri dönme oranı							
66	Maliyetler							
67	Pazar payı							
68	Pazar payı büyümesi							
69	Satış hacmi							
70	Satış büyümesi							
71	Pazar konumlandırma							

Aşağıdaki düşüncelere ne derecede katılıyorsunuz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum → 7: Kesinlikle Katılıyorum)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
72	Pazar bilgisini ve fikirlerini sürekli olarak yeni hizmetlere dönüştürüyoruz.							
73	Hizmet yenilikçiliğimiz bizi pazarda hep önde tutar.							
74	Rakiplerden önce sürekli olarak yeni hizmetler sunabiliyoruz.							
75	Firmamız yeni hizmetleri rakiplerimizden daha hızlı pazara sürmektedir.							
76	Yöneticiler her zaman yeni pazarlama yaklaşımları bulurlar.							
77	Tüm pazar segmentlerine etkili bir şekilde ulaşıldığından emin olmak için pazarlama programlarımızı düzenli olarak gözden geçiriyoruz.							
78	Üst düzey yöneticiler sürekli olarak potansiyel yeni pazar fırsatlarını keşfederler.							
79	Sürekli olarak yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz.							
80	Hizmet sunum süreçlerimizi sürekli olarak birinci sınıf standartlarla karşılaştırıyoruz.							
81	Yeni faaliyet sistemleri geliştirmeye büyük yatırımlar yapıyoruz.							
82	Verimliliği artırmak için iş süreçleri sürekli güncelleniyor.							
83	Süreçleri değişen pazar taleplerine göre ayarlıyoruz.							

Aşağıdaki sorulara ne derecede katılıyorsunuz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum → 7: Kesinlikle Katılıyorum)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
84	Pazarlarımızda müşteri tercihleri hızla değişiyor.							
85	Hizmet verdiğimiz yeni müşteriler, mevcut (öteden beri çalıştığımız) müşterilerimizden farklıdır.							
86	Hizmetlerimize olan talebi tahmin etmek çok zor.							

Aşağıdaki soruları şirket bilgilerinize göre yanıtlayınız.

	Şirketin hukuki yapısı	Şahıs İşletmesi	Limited Şirketi	Anonim Şirketi	Diğer
87	Çalışan Sayısı				
88	Faaliyet Süresi				

“Değerli katılımınız için teşekkür ederiz.”

EK-2. Sanayi Sektörü Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü Doktora Programı öğrencisi Sevda ZENGİN'in “**Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi, Yenilikçilik Yeteneği ve Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Rollerini Üzerine Bir Araştırma**” isimli çalışmasının saha araştırması kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı veriler elde ederek, bu konuda anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Çalışma yaklaşık 10-15 dakikanızı alacaktır ve sizden ad, e-posta, telefon numarası gibi herhangi bir kişisel bilgi istenmemektedir. Verilen cevaplar tamamen ve kesinlikle isimsiz ve gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar kurum adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde istatistiki olarak değerlendirilecektir.

Lütfen anketteki sorulara kendiniz ve kurumunuz için en yakın hissettiğiniz yanıtları veriniz.

Desteginiz ve araştırmaya katkıda bulunmanızdan dolayı teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Öğretim Üyesi

Tez Öğrencisi: Sevda ZENGİN

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Aşağıdaki düşüncelere ne derecede katılıyorsunuz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum → 7: Kesinlikle Katılıyorum)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Pazarımızdaki eğilimleri ve olayları sürekli olarak izliyor ve inceliyoruz.							
2	Pazarımızda değişen pazar koşulları konusunda farkındalığımız yüksektir.							
3	Şirketimizdeki herkes, pazardaki mevcut ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar konusunda hassastır.							
4	Pazarın eğilimlerini ve olayları tam olarak ortaya çıkmadan önce doğru bir şekilde tahmin ediyoruz.							
5	Pazarın tepkilerini etkili bir şekilde alır, değerlendirir ve bunlara hızla yanıt veririz.							
6	Müşterinin değişen ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı karşılayabilmekteyiz.							
7	Müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için üretim yerine pazarlama odaklı olmak için adeta zamanla yarışıyoruz.							
8	Değişen pazar fırsatlarına göre ürün portföyümüzü hızla değiştirebiliyoruz.							
9	İstedığımız etkileri yaratmayan faaliyetleri hızla değiştiriyoruz.							
10	Pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklere karşı esneğiz.							
11	Değişen durumlarla başa çıkmak için ihtiyaçlarla ilgili düzeltmeler yaparız.							
12	Beklenmedik bir durumla karşılaştığımızda, orijinal teklifi kabullenmek yerine kendimiz üretmeyi/düzenlemeyi tercih ederiz.							
13	Rakip fiyat değişikliklerine nasıl tepki vereceğimize hızla karar veririz.							
14	Müşterilerimizin ürün / hizmet ihtiyaçlarına cevap veriyoruz.							

15	Müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygunluğunu sağlamak üzere ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerimizi periyodik olarak gözden geçiriyoruz.							
16	Büyük bir rakibimiz, müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olsa, hemen yanıt verebiliriz.							
17	Tüm birimlerimizde müşteri şikayetleri aynı önemde dikkate alınmaktadır.							
18	İyi bir pazarlama planı ile pazara çıktığımızda, bunu zamanında uygulayabiliyoruz.							

Aşağıdaki düşüncelere ne derecede katılıyorsunuz.

(1: Hiç Adapte Edemiyoruz → 7: Mükemmel Adapte Ediyoruz)

		Hiç Adapte Edemiyoruz	Çoğunlukla Adapte Edemiyoruz	Kısmen Adapte Edemiyoruz	Ne Ediyoruz Ne Etmiyoruz	Kısmen Adapte Ediyoruz	Çoğunlukla Adapte Ediyoruz	Mükemmel Adapte Ediyoruz
19	Ürün kalitesi							
20	Ürün tasarımı							
21	Ürün özelliği / performans							
22	Ürün markalama							
23	Ürün ambalajlama							
24	Ürün etiketlemesi							
25	Ürün garantisi							
26	Satış sonrası ürün hizmeti							
27	Reklam							
28	Kişisel satış							
29	Satış tutundurma (Promosyon)							
30	Tanıtım ve halkla ilişkiler							
31	Doğrudan Pazarlama							
32	Kanal tasarımı							
33	Kanal yoğunluğu (Dağıtım ağının genişliği)							
34	Kanal kontrolü/yönetimi							
35	Kanala hakimiyet							
36	Ulaşım							
37	Liste Fiyatı							
38	Ödeme ve kredi koşulları							
39	Satış şartları							
40	İndirimler ve ödeme kolaylıkları							
41	Kar marjları							

Aşağıdaki düşüncelere ne derecede katılıyorsunuz.
(1: Rakiplere Göre Çok Kötü → 7: Rakiplere Göre Çok İyi)

		Rakiplere Göre Çok Kötü	Rakiplere Göre Kötü	Rakiplere Göre Kısım Kötü	Ne Kötü Ne İyi	Rakiplere Göre Kısım İyi	Rakiplere Göre İyi	Rakiplere Göre Çok İyi
42	Karlılık							
43	Kar marjı							
44	Kar artışı							
45	Satışlarının geri dönme oranı							
46	Maliyetler							
47	Pazar payı							
48	Pazar payı büyümesi							
49	Satış hacmi							
50	Satış büyümesi							
51	Pazar konumlandırma							

Aşağıdaki düşüncelere ne derecede katılıyorsunuz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum → 7: Kesinlikle Katılıyorum)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısım Katılmıyorum	Kararsızım	Kısım Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
52	Pazar bilgisini ve fikirlerini sürekli olarak yeni hizmetlere dönüştürüyoruz.							
53	Ürün yenilikçiliğimiz bizi pazarda hep önde tutar.							
54	Rakiplerden önce sürekli olarak yeni ürünler sunabiliyoruz.							
55	Firmamız yeni ürünlerini rakiplerimizden daha hızlı pazara sürmektedir.							
56	Yöneticiler her zaman yeni pazarlama yaklaşımları bulurlar.							

57	Tüm pazar segmentlerine etkili bir şekilde ulaşıldığından emin olmak için pazarlama programlarımızı düzenli olarak gözden geçiriyoruz.							
58	Üst düzey yöneticiler sürekli olarak potansiyel yeni pazar fırsatlarını keşfederler.							
59	Sürekli olarak yenilikçi pazarlama programları uyguluyoruz.							
60	Operasyonel sistemlerimizi sürekli olarak birinci sınıf standartlarla karşılaştırıyoruz.							
61	Yeni faaliyet sistemleri geliştirmeye büyük yatırımlar yapıyoruz.							
62	Verimliliği artırmak için iş süreçleri sürekli güncelleniyor.							
63	Süreçleri değişen pazar taleplerine göre ayarlıyoruz.							

Aşağıdaki sorulara ne derecede katılıyorsunuz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum → 7: Kesinlikle Katılıyorum)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
64	Pazarlarımızda müşteri tercihleri hızla değişiyor.							
65	Hizmet verdiğimiz yeni müşteriler, mevcut (öteden beri çalıştığımız) müşterilerimizden farklıdır.							
66	Hizmetlerimize olan talebi tahmin etmek çok zor.							

Aşağıdaki soruları şirket bilgilerinize göre yanıtlayınız.

	Şirketin hukuki yapısı	Şahıs İşletmesi	Limited Şirketi	Anonim Şirketi	Diğer
67	Çalışan Sayısı				
68	Faaliyet Süresi				

“Değerli katılımınız için teşekkür ederiz.”

