



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE PAZARLAMA YENİLİK
STRATEJİLERİNDE PAZARLAMA YÖNETİCİLERİNİN
BİREYSEL BECERİLERİNİN ROLÜ**

Hazırlayan
Elvan ÖZAYDIN

İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman:
Dr. Öğretim Üyesi Elif BOYRAZ

Tokat – 2020

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Dr. Öğretim Üyesi Elif BOYRAZ danışmanlığında hazırlamış olduğum "Örgütsel Yenilikçilik ve Pazarlama Yenilik Stratejilerinde Pazarlama Yöneticilerinin Bireysel Becerilerinin Rolü" adlı Doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

26/08/2020
Elvan ÖZAYDIN

İTHAF

Kaybettiklerime.... Kazandıklarımaya....

Geçmişe.... Geleceğe....

Eskiye.... Yeniye.....

Öğrenmeyi sevenlere.... Öğretmeyi sevenlere....

Meraka....

Bilgiye....

TEŞEKKÜR

Benim için bir öğrenme ve keşif yolculuğu olan doktora tez sürecimde, değerli danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Elif BOYRAZ'a emekleri ve rehberliği için şükranlarımı sunarım.

Tez izleme komitesi toplantılarında yapıcı eleştirileri ile önemli katkılar sunan kıymetli hocalarım; Prof. Dr. Mahir NAKİP'e ve Doç. Dr. Kerem KILIÇER'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu süreçte destek olan kıymetli hocalarım; Prof. Dr. Figen ERSOY'a, Prof. Dr. Sezer KORKMAZ'a, Prof. Dr. Hülya BAKIRTAŞ'a, Doç. Dr. Süreyya KARSU'ya ve Arş. Gör. Haldun ÇOLAK'a çok teşekkür ederim.

Özel sektörden veri toplamamda yardımcı olan ve bu süreçte desteklerini esirgemeyen diğer tüm dost, arkadaş ve hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak; en kıymetlilerime, aileme teşekkür ederim.

ÖZET

İş dünyasında uzun soluklu olmak bir hayli zorken, en büyüklerden biri olmak ve bunu sürdürebilmek daha da zordur. Güçlü şirketlerin başarılarının temelinde yatan unsurlardan biri örgütsel yenilikçiliktir. Yenilikçi örgütler, yeni fikirleri destekleyerek hayata geçirmek ya da gerçekleşen yenilikleri benimsemek, uyarlamak yoluyla, iş dünyasında rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu çalışmada örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli sorumlulukları olan pazarlama fonksiyonunun gerçekleştireceği yenilik stratejilerinde, örgütsel yenilikçiliğin ve onun aracılığı ile pazarlama yöneticilerinin; problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin etkili olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

ISO500 listesinde yer alan 124 gıda firmasının 67' sinden katılım gösteren 184 pazarlama yöneticisinden 2017-2019 yılları arasında elde edilen veriler SMARTPLS 3.0 programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel yenilikçiliğin pazarlama yenilik stratejileri üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel yenilikçilik becerisinin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu ve etkinin pazarlama yenilik stratejilerine de olumlu yönde yansıdığı tespit edilmiştir. Ancak problem çözme ve yaratıcılık becerilerinin örgütsel yenilikçilik üzerinde direkt olarak anlamlı etkilerinin olmadığı görülmüştür. Bu etkinin olmaması sebebiyle problem çözme ve yaratıcılık becerilerinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri ile ilişkisi kurulamamıştır. Ancak araştırmada problem çözme becerisinin yaratıcılık becerisi üzerinden, yaratıcılık becerisinin de bireysel yenilikçilik becerisi üzerinden örgütsel yenilikçiliği ve onun aracılığı ile de pazarlama yenilik stratejilerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma da aynı zamanda, pazarlama yöneticilerinin genel profil yapıları, problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik beceri düzeyleri, öncü firmaların yenilikçilik anlayışları ve uyguladıkları pazarlama yenilik stratejileri de belirlenmeye çalışılmıştır. Ulaşılan bulgular sonucunda da uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Problem Çözme, Yaratıcılık, Yenilikçilik, Örgütsel Yenilikçilik, Pazarlama Yenilik Stratejileri.

ABSTRACT

While it is very difficult to be lasting in the business world, it is even more difficult to be one of the leading ones and sustain it. One of the underlying factors of the success of powerful companies is organizational innovation. Innovative organizations can gain competitive advantage in the business world by supporting and implementing new ideas or adopting and adapting the innovations. In this study, it is aimed to find out whether the marketing managers' problem-solving skills, creativities, and innovation skills, by means of organizational innovation, are effective or not on the innovation strategies, achieved by the marketing function, which has substantial responsibilities for organizations to gain competitive advantage.

The data, obtained between 2017-2019, from 184 marketing managers participating from 67 of 124 food and beverage companies in the ISO500 list, were analyzed by using the SMARTPLS 3.0 program. As a result of the analysis, it was concluded that organizational innovativeness had a significant positive effect on marketing innovation strategies. It was determined that individual innovativeness had a significant positive effect on the organizational innovativeness and that effect furthermore, had influenced the marketing innovation strategies positively. However, it was observed that the problem solving and creativity skills did not have a direct significant effect on organizational innovativeness. Based upon the absence of this effect, problem solving and creativity skills could not be associated with marketing innovation strategies, through organizational innovation. However, in the current research, it was concluded that problem-solving skill affected organizational innovativeness over creativity skill, and creativity skills affected organizational innovativeness over individual innovativeness skills, and marketing innovation strategies through it. In the study, it is additionally tried to determine the general profile structures of marketing managers, their levels of problem solving, creativity, innovation skills, the leading companies' perceptions of innovation, and marketing innovation strategies they applied. In the light of the obtained results, some suggestions were made for the practitioners and researchers.

Keywords: Problem Solving, Creativity, Innovation, Organizational Innovation, Marketing Innovation Strategies.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
İTHAF.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: PAZARLAMA ve ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİ	4
1.1. ÖRGÜTSEL YENİLİK ve ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK KAVRAMLARI.....	4
1.2. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN ÖNEMİ	7
1.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK STRATEJİLERİ	9
1.3.1. Lider / Saldırgan Yenilik Stratejisi	11
1.3.2. Savunmacı Yenilik Stratejisi	11
1.3.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi.....	12
1.3.4. Geleneksel Yenilik Stratejisi	12
1.3.5. Fırsatları İzleme/ Fırsatçı Yenilik Stratejisi.....	12
1.3.6. Bağımlı Yenilik Stratejisi	13
1.4. ÖRGÜTSEL YENİLİK TÜRLERİ	14
1.4.1. Rekabet Açısından Etki/Önem Derecelerine Göre Yenilikler	14
1.4.2. Alanlarına Göre Yenilik Türleri	18
1.4.3. Teknolojik Ağırlıklarına Göre Yenilikler	21
1.4.4. Bilgi Kaynaklarına Göre Yenilikler.....	22
1.4.5. Diğer Yenilik Türleri	22
1.5. PAZARLAMA VE ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİ	24
1.5.1. Değer Yenilikleri	30
1.5.2. Pazarlama ve Yeniliklerin Benimsenmesi	34
1.5.3. Pazarlamada Proaktif ve Reaktif Yaklaşım	35
1.6. PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİ	36
1.6.1. Ürün Yenilikleri.....	40
1.6.2. Süreç Yenilikleri	42
1.6.3. Organizasyonel (Yönetimsel) Yenilikler	44
1.6.4. Pazarlama Yenilikleri	45

1.6.4.1. Ürün Tasarımı Yenilikleri.....	46
1.6.4.2. Ürün Ambalajı Yenilikleri.....	46
1.6.4.3. Konumlandırma Yenilikleri.....	47
1.6.4.4. Fiyat Yenilikleri.....	48
1.6.4.5. Tutundurma (Pazarlama İletişimi) Yenilikleri.....	49
BÖLÜM 2: PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİNİN TEMEL KAYNAĞI: BİREYSEL PROBLEM ÇÖZME, YARATICILIK, YENİLİK BECERİLERİ....	52
2.1. PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİ GELİŞTİRMEDE BİREYSEL PROBLEM ÇÖZME, YARATICILIK, YENİLİKÇİLİK BECERİLERİNİN ÖNEMİ	52
2.2. PROBLEM KAVRAMI	54
2.2.1. Problemlerin Sınıflandırılması.....	55
2.2.2. Problem Çözme.....	56
2.2.3. Problem Çözme Tarzları.....	59
2.3. YARATICILIK KAVRAMI.....	62
2.3.1. Yaratıcı Fikir Düşünme Yetenekleri.....	66
2.3.2. Yaratıcılığa İlişkin Çeşitli Kuramlar.....	66
2.3.2.1. Psikolojide Bilişsel Yaklaşım	67
2.3.2.2. Psikolojide Psikoanalitik Yaklaşım (Psikanaliz)	67
2.3.2.3. Psikolojide İnsancıl (Hümanistik- Fenomenolojik) Yaklaşım.....	68
2.3.2.4. Gestalt (Geh-SHTALT) Psikolojisi	69
2.3.2.5. Bandura'nın Öz Yeterlilik (Öz Etkililik) Teorisi	69
2.3.2.6. Amabile'nin Bireysel Yaratıcılığın Bileşiksel Teorisi (Bileşen Kuramı- Katılıma Dayalı Teori).....	70
2.3.2.7. Rhodes'in 4P Yaratıcılık Yaklaşımı	72
2.3.2.8. Ford'un Bireysel Yaratıcı Eylem Teorisi	72
2.4. YENİLİK BECERİSİ ve YENİLİKÇİLİK KATEGORİLERİ	74
2.5. BİREYSEL BECERİLER, ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ve PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR ÇALIŞMALARINA GENEL BİR BAKIŞ.....	78
BÖLÜM 3: BİREYSEL PROBLEM ÇÖZME, YARATICILIK, YENİLİKÇİLİK BECERİLERİ, ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ	85
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	85
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	90
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	90
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	91
3.4.1. Araştırma Evreni.....	91

3.4.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması	95
3.4.3. Veri Toplama Süreci	97
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	97
3.6. BULGULAR.....	104
3.6.1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine Yönelik Bulgular	104
3.6.2. Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Özelliklerine İlişkin Bulgular	110
3.6.3. Pazarlama Yöneticilerinin Bireysel Becerilerine Yönelik Bulgular	112
3.6.4. Sektöre Yönelik Bulgular	117
3.6.5. Ölçüm Modeli Bulguları	128
3.6.5.1. Ölçüm Modeli Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları	129
3.6.5.2. Ölçüm Modeli Yapısal Model Testleri	144
3.6.6. Nihai Ölçüm Modeli Bulguları	156
3.6.6.1. Nihai Ölçüm Modeli Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları	158
3.6.6.2. Nihai Modelin Yapısal Model Testleri	168
SONUÇ ve ÖNERİLER	177
KAYNAKLAR	185
EK:ARAŞTIRMA ANKET FORMU	218
ÖZGEÇMİŞ	221

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1:	Örgütlerin Yenilik Yoluyla Stratejik Avantaj Elde Edebilmesinin Yolları	8
Tablo 1.2:	Yenilik Stratejilerinin Sınıflandırılmasına Yönelik Bazı Çalışmalar.....	10
Tablo 1.3:	Pazarlama ve Yenilik İlişkisini Gösteren Bazı Çalışmalar	28
Tablo 1.4:	Çeşitli Araştırmacıların Pazarlama Yeniliği Yaklaşımları	38
Tablo 1.5:	Pazarlama Karması Elemanlarının Yenilik Türleri İçindeki Yerleri.	40
Tablo 2.1:	Problem Çözme Tarzları ve Boyutları	60
Tablo 3.1:	2013- 2016 Yılları Arasında İSO500 Listesinde Yer Alan, Gıda Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar	91
Tablo 3.2:	PLS-SEM ve CB-SEM Yöntemlerinin Karşılaştırılması	98
Tablo 3.3:	PLS-SEM 'in Kilit Özellikleri	99
Tablo 3.4:	Ölçüm Modeli ve Yapısal Modelin Değerlendirilme Kriterleri ve Kabul Sınırları	102
Tablo 3.5:	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	104
Tablo 3.6:	Katılımcıların Yaş Dağılımları	105
Tablo 3.7:	Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	105
Tablo 3.8:	Lisans ve Yüksek Lisans Mezunu Katılımcıların Eğitim Aldıkları Bölümlere Göre Dağılımları	106
Tablo 3.9:	Katılımcıların Farklı Alanlarda Eğitim Alma Durumları	106
Tablo 3.10:	Katılımcıların İş Hayatı Tecrübeleri	107
Tablo 3.11:	Katılımcıların Gıda/ İçecek Sektöründeki İş Tecrübeleri	107
Tablo 3.12:	Katılımcıların Farklı Sektörlerde İş Deneyimine Sahip Olma Durumları.....	108

Tablo 3.13:	Katılımcıların Yönetici Olarak Tecrübeleri	108
Tablo 3.14:	Katılımcıların Çalıştıkları Firmalarda Yönetici Olarak Tecrübeleri	108
Tablo 3.15:	Katılımcıların Farklı Sektörlerde Yöneticilik Deneyimine Sahip Olma Durumları	109
Tablo 3.16:	Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı	109
Tablo 3.17:	Yöneticilerin Çalıştıkları Firmaların Hukuki Yapıları	110
Tablo 3.18:	Yöneticilerin Çalıştıkları Firmaların Sermaye Yapılarına Göre Dağılımları	111
Tablo 3.19:	Yöneticilerin Çalıştıkları Firmaların Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumları	111
Tablo 3.20:	Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Türkiye'de Faaliyet Süreleri	112
Tablo 3.21:	Yöneticilerin Problem Çözme Düzeyleri.....	112
Tablo 3.22:	Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri.....	114
Tablo 3.23:	Yöneticilerin Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri.....	115
Tablo 3.24:	Örgütsel Yenilikçilik Kriterleri	118
Tablo 3.25:	Süreç Yenilikleri Uygulamaları	122
Tablo 3.26:	Ürün Yenilikleri Uygulamaları	123
Tablo 3.27:	Organizasyonel Yenilikler Uygulamaları	125
Tablo 3.28:	Pazarlama Yenilikleri Uygulamaları	126
Tablo 3.29:	Araştırma Modeline İlişkin Güvenirlik Değerleri	133
Tablo 3.30:	Araştırma Modeli Çapraz Yükleme Değerleri	141
Tablo 3.31:	Araştırma Modeli Fornell-Larcker Kriteri	142
Tablo 3.32:	Araştırma Modeli Heterotrait-Monotrait (HTMT) Kriteri	144
Tablo 3.33:	Araştırma Modeli Inner VIF Değerleri	145
Tablo 3.34:	Araştırma Modeli R ² Değerleri	146

Tablo 3.35:	Araştırma Modeli Etki Büyüklüğü f^2 Değerleri	147
Tablo 3.36:	Araştırma Modeli Tahmin Gücü Q^2 Değerleri	148
Tablo 3.37:	Araştırma Modeli Direkt Etkiler	150
Tablo 3.38:	Araştırma Modeli Toplam Etkiler	152
Tablo 3.39:	Araştırma Modeli Spesifik Dolaylı Etkiler	153
Tablo 3.40:	Araştırma Modeli Hipotez Sonuçları.....	154
Tablo 3.41:	Nihai Modele İlişkin Güvenirlik Değerleri.....	161
Tablo 3.42:	Nihai Model Çapraz Yükleme Değerleri	166
Tablo 3.43:	Nihai Model Fornell-Larcker Kriteri	167
Tablo 3.44:	Nihai Model Heterotrait-Monotrait (HTMT) Kriteri	168
Tablo 3.45:	Nihai Model Inner VIF Değerleri	169
Tablo 3.46:	Nihai Model R^2 Değerleri	169
Tablo 3.47:	Nihai Model f^2 Değerleri	170
Tablo 3.48:	Nihai Model Q^2 Değerleri	170
Tablo 3.49:	Nihai Model Direkt Etkiler	171
Tablo 3.50:	Nihai Model Toplam Etkiler	172
Tablo 3.51:	Nihai Model Spesifik Dolaylı Etkiler	173
Tablo 3.52:	Nihai Modelde Hipotezlerin Sonuçları	174

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:	Abernathy ve Clark'ın (1985) Yenilik Sınıflandırmaları	15
Şekil 1.2:	Yenilik alanlarının 4P'si	20
Şekil 2.1:	Yaratıcılığın Bileşenleri	70
Şekil 2.2:	Bireysel Yaratıcı Eylem Teorisi Bileşenleri.....	73
Şekil 2.3:	Kategorik Olarak Yeniliklerin Benimsenmesi	77
Şekil 3.1:	Araştırma Modeli	88
Şekil 3.2:	Araştırma Modeline İlişkin Tüm Göstergelerin Faktör Yük Değerleri	130
Şekil 3.3:	Faktör Yüğü Uygunluk Testi	131
Şekil 3.4:	Araştırma Modelinde Korunan Göstergelerin Faktör Yük Değerleri ..	132
Şekil 3.5:	Aracı Değişkenin Fonksiyonel Etkisini Gösteren Diyagram	150
Şekil 3.6:	Nihai Modele İlişkin Tüm Göstergelerin Faktör Yük Değerleri	159
Şekil 3.7:	Nihai Modelde Korunan Göstergelerin Faktör Yük Değerleri	160

KISALTMALAR

OECD : Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü

İSO : İstanbul Sanayi Odası

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

GSYİH : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri açısından pazar paylarını korumanın, tüketici memnuniyeti sağlamanın, değişen çevre koşullarına ayak uydurmanın, rekabetçi üstünlükler elde etmenin önemi gitgide artmaktadır. Pazarlama, yönetim ve stratejik yönetim yazınında; işletmelerin devamlılıklarını sağlamalarının, performanslarını geliştirmelerinin ve rekabetçi avantaj elde etmelerinin temel anahtarının yenilikçilik olduğunun altı çizilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin; yenilikçi yaklaşım sergilemeleri, yenilikçi fikirlere açık olup, bunların uygulanmasına destek vermeleri gerekmektedir.

İşletmelerin önemli fonksiyonlarından biri olan pazarlama; doğası gereği problem çözücü, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmek durumundadır. Rekabet avantajı sağlayan, farklılık yaratan, tüketicilere değer vaad eden yeniliklerin gerek ortaya çıkarılması, gerekse de ticarileşmesi sürecinde pazarlamanın üzerine düşen önemli görevler bulunmaktadır. Yeni ürünlerin pazarın ihtiyaçları doğrultusunda üretilmesi, mevcut ürünlerin pazarın talepleri doğrultusunda iyileştirilmesi, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde, tüketicilerin ödemeye istekli olacakları bir fiyattan, ihtiyaç duydukları anda ve yerde hazır bulunmalarının sağlanması ve alternatifler arasından tercih edilmeleri için çeşitli tutundurma faaliyetlerinin organize edilerek yürütülmesi konusunda, yaratıcı ve yenilikçi olan çözümler üretmek pazarlamanın temel sorumluluklarıdır.

Bu sorumlulukların yerine getirilmesi sürecinde pazarlama yenilik stratejileri olarak; organizasyonel yenilikler, süreç yenilikleri, ürün yenilikleri ve pazarlama yenilikleri gerçekleştirilebilir. Bu yeniliklerin çerçevesi, temel yenilik kavramlarını sistematik bir şekilde tanımlayan, yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler içeren, Eurostat ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından ortaklaşa geliştirilen, TÜBİTAK tarafından da Türkçeye çevrilen Oslo kılavuzu ile çizilmiştir.

Örgütlerde yenilikçiliğin ve dolayısı ile pazarlama yenilik stratejilerinin temel kaynağı çalışanlardır. Çalışanların karşılaşılan problemler karşısında sergileyecekleri olumlu tutum, onların yaratıcı fikirler üretmelerini sağlayacaktır. Bu üretilen yaratıcı fikirlerin uygulanması ile de yenilikler gerçekleştirilecektir. Bununla birlikte çalışanlar sadece kendi ürettikleri fikirleri değil, başkaları tarafından üretilmiş olan fikirleri,

uygulamaları işlerine yansıtarak da yenilikçi faaliyetlerin gerçekleşmesine katkı sağlayabilirler.

Bu bağlamda, araştırmanın amacı, pazarlama yöneticilerinin problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin; örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri (ürün, süreç, organizasyonel, pazarlama) üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları (İSO500) sıralamasında yer alan gıda firmaları ile yürütülen bu çalışma ile aynı zamanda sektörün en başarılı firmalarının örgütsel yenilikçilik anlayışları, uyguladıkları pazarlama yenilik stratejileri ve pazarlama yönetici profilleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, her sektörün kendi dinamikleri farklı olduğundan, gıda sektöründe başarılı olan örgütler düzeyinde, hangi pazarlama yenilik stratejilerine ağırlık verildiğinin ortaya konulması ile, hem iş dünyasına hem de pazarlama literatürüne katkı sağlanması da amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel yenilik ve örgütsel yenilikçilik kavramları, örgütsel yeniliğin önemi, örgütsel yenilikçilik stratejileri, örgütsel yenilik türleri, pazarlama ve örgütsel yenilik ilişkisi ve pazarlama yenilik stratejileri olarak ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler, pazarlama yenilikleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde pazarlama yenilik stratejileri geliştirmede bireysel problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin önemi ortaya konularak, bu beceriler açıklanmaya çalışılmış ve literatürde rastlanılan daha önceki çalışmalar özetlenmiştir.

Bireysel problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerileri, örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilik stratejileri arasındaki bağlantıları test etmeye yönelik bir alan araştırması olan çalışmanın üçüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi, verilerin analizi ve bulgulara yer verilmiştir.

Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, literatür taraması sonucunda oluşturulan veri toplama aracı ile elde edilen veriler ışığında, bireysel problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerilerinin, örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri olan; ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler ve pazarlama yenilikleri üzerindeki etkisini araştıran model ve hipotezler test edilmiştir. İlaveten gıda sektörünün önde gelen firmalarının örgütsel yenilikçilik yaklaşımları ve

uyguladıkları pazarlama yenilik stratejileri, pazarlama yöneticilerinin genel profil yapıları ortaya konularak, sonrasında da uygulamacılar ve gelecek araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir.



BÖLÜM 1: PAZARLAMA ve ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİ

Gelişen ve değişen dünyada, örgütler için geçerli sözün "yenilikçiyim öyleyse varım" olduğunu söylemek mümkündür. Zira, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet avantajı elde edebilmeleri, rakiplerinden daha iyi ve etkili bir biçimde tüketicilerin ihtiyaçlarına çözüm bulabilmeleri ve onları etkileyerek tercih listelerinde önde yer almayı sağlayabilmenin yolu yenilik yapmaktan geçmektedir.

Geçmişte örgütsel yenilikten bahsedildiğinde AR-GE departmanlarının yeni icatlar çıkarması veya yeni ürünler geliştirmesi akla gelmekte, yenilik daha ziyade teknolojik düzeyde kabul görülmekteydi. Ancak günümüzde örgütsel yeniliklerin farklı uygulama alanları daha geniş perspektiften değerlendirilmekte, özellikle yenilik ve pazarlama vurgusu ön plana çıkmaktadır. Literatürde yenilik, inovasyon, yenileşim kelimelerinin birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada "yenilik" kelimesi kullanılacaktır.

1.1. ÖRGÜTSEL YENİLİK ve ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK KAVRAMLARI

Yenilik, yaşamın değişim yüzü, gelişimin ve ilerlemenin temelidir. Her zaman ortaya konulacak yeni bir şey olacaktır. Türk Dil Kurumunda yeni; "daha öncekilerden farklı olan", yenilik; "yeni olma durumu, eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri, yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme" olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Yeniliğin literatürde pek çok tanımına rastlanmaktadır. Rogers'a göre (1983:11) yenilik; "*yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama ya da nesnedir*" ve eğer bir fikir bir bireye yeni görünüyorsa o birey için bu bir yeniliktir. Andrian ve Cattani (2016:116), mevcut olanın, yeni olguların keşfiyle değişmesi sayesinde işlevsel değişime uğramasını yenilik olarak tanımlamaktadırlar.

Babu ve diğerleri (2013:113-114) yeniliği, bilgi odaklı olarak; yeni bir bakışla, yeni bir anlayışla bağlantılar aracılığı ile yeni bilgi üretimi şeklinde, değer odaklı olarak; yeni fikirlerin yeni değerlere dönüşümü yani yeni değer yaratımı olarak tanımlamaktadırlar. Avustralya Endüstri Grup Tyree Vakfı ve Avustralya Endüstri Yenilik ve Değişim Network'un genel müdürü olan Kearney' e göre yenilik, değer yaratan veya faydalı olan yeni veya farklı bir şeydir (2004:59). Yeni bir bilgiyi faydalı

hale getirmek veya mevcut bilgiyi yeni bir alanda kullanmak ya da bunların birleşimi yeniliktir (OECD ve Eurostat, 2005:39).

Örgütsel yenilik; örgüt için yeni ve yararlı olan fikirlerin, süreçlerin, teknolojilerin veya ürünlerin tanıtılması ve uygulanmasıdır (West ve Farr:1990). Yeni fikirlerin yeni değerlere dönüştürülmesi ile (Yılmaz, 2015:3) gerçekleşen örgütsel yenilik; örgütün iş yapma biçiminde bir farklılık yaratır (Ulujin ve Weegeman, 2001:8). Bu farklılık, yeni bir ürün, hizmet, üretim süreci, üretim teknolojisi, yönetimsel sistem veya yapı, yeni bir plan, program kapsamında (Uzkurt, 2012:29), organizasyonel düzeyde, firmaların tanıtım mekanizmalarını en üst düzeye çıkarma kabiliyetine ilişkin pazarlama seviyesinde, kilit ticari faaliyetlerde bulunma yöntemlerinin yeniden icat edilmesine ilişkin süreç seviyesinde, yeni ürünler, daha iyi hizmet kalitesi, azalan teslim süreleri, maliyet azaltma ve ciro artışı gibi çeşitli yollarla yaratılabilir (O'Brien vd., 2011:96).

Grant Kearney (2004:59) örgütsel yeniliğin tohumlarının yaratıcı fikirlerden geldiğini, ancak bu fikirlerin farklı ya da yeni olsa bile; fayda yaratmadıkça, ticarileşmedikçe yeniliği inşaa edemeyeceklerini belirtmektedir. Hem değer hem fark yaratan uygulamalar (Bulut, 2015:175) olan yenilikler için, örgütsel düzeyde önemli olan ekonomik fayda yaratmasını ifade eden ticari boyutudur. Birçok kurum, yönetici, yazar ve araştırmacı da bu boyutun önemine vurgu yapmakta ve örgütsel yeniliği bu bağlamda tanımlamaktadır. Örneğin Amerika Ulusal İnovasyon İnisiyatifi (NII) örgütsel yeniliği; "*ekonomik değeri olan veya ekonomik değerini yaratılmasına yol açan, buluş ve içgörünün kesişimi*" olarak tanımlar (http://www.compete.org/storage/images/uploads/File/PDF%20Files/NII_Innovate_America.pdf). Çeşitli araştırmacılara göre de örgütsel yenilik; ekonomik veya sosyal değeri olan yeni fikirlerin ticarileştirilmesidir (Uzkurt,2010:37; Betz, 2010:23; Hobikoğlu,2014:23; Keskin,2014:28).

Örgütsel yenilikler, ticari bir fayda sağlamak koşulu ile yepyeni bir şey ortaya koymanın yanı sıra mevcut olanların yenilenmesi ve geliştirilmesini de içermektedir. Bu çerçevede, OECD ve Eurostat 'ın yayınlamış olduğu Oslo klavuzunda (2005:50) örgütsel yenilik; "*işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi*" olarak tanımlanmaktadır. Akyüz' e (2016:1) göre örgütsel yeniliğin

temel amacı olan daha etkin süreçler, ürünler ve fikirler aracılığı ile değer sunmanın ve bu değeri sürekli kılmmanın yolu; ya yeni hizmet sistemleri kurmak ya da mevcut olanları geliştirmektir. Duran ve Saraçoğlu (2009: 60), örgütsel yeniliği, yeni ürünler ve süreçler oluşturmak ya da mevcut mal ve hizmetlere yeni kullanım alanları veya pazar alanları oluşturmak için planlanmış çabaların bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca Tidd ve Bassent'de (2013:4), yeniliklerin yalnızca yeni pazarlar yaratmak çabalarını içermediğini; mevcut, yerleşik, olgunlaşmış pazarlara hizmet etmenin yeni yollarını bulmayı içerdiğini de ifade etmektedirler.

Örgütsel yenilik ve örgütsel yenilikçilik kavramlarının literatürde ayrıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumunda yenilikçilik; "yenilikçi olma durumu" olarak tanımlanırken (<https://sozluk.gov.tr/>), örgütsel yenilikçilik, bazı yazarlar tarafından yeniliklerin benimsenerek uyarlanması, bazı yazarlar tarafından ise yeni fikirlerin desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır.

Yenilikçilik kavramı ilk olarak Burns ve Stalker (1961) tarafından, kuruluşun yeni fikirleri, süreçleri veya ürünleri başarıyla benimseme ve uygulama yeteneği olarak tanımlanmıştır (aktaran Hurley ve Huit, 1998:44). Zira, yepyeni bir şey ortaya koymak ve/veya mevcut olanların yenilenmesi olan örgütsel yenilikler, örgütlerin ilk defa kendilerinin geliştirdikleri yenilik üretimi ile yaratılabilecekleri gibi, diğer örgütlerin üretmiş oldukları yeniliklerin benimsenerek, uyarlanması sonucu da ortaya çıkmaktadırlar (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998:3; OECD ve Eurostat, 2005:50).

Örgütlerin başka örgütlerin geliştirmiş oldukları yenilikleri benimsemelerindeki temel amaç ise örgütün etkinliğini arttırmak ya da performansını iyileştirmektir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998:4). Bu kapsamda McDonald (2002:30) örgütsel yenilikçiliği, bir yeniliğin benimsenmesi ya da örgütün performansını, müşteri değerini arttırmak için gösterilen davranış değişikliği olarak tanımlamaktadır.

Weerawardena (2003:18) ise örgütsel yenilikçiliği, yeni ürünlere, tekniklere veya teknolojilere yol açabilecek yeni fikirleri, deneyleri ve yaratıcı süreçleri desteklemek olarak değerlendirmektedir. Kim ve diğerlerine (2011:881) göre örgütsel yenilikçilik, bir örgütün yeni fikirlere açık olması ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamamanın yeni yollarını bulmasıdır.

Örgütsel yenilikçilik; örgütlerin performans etkinliğini arttırmak ve tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak çözümler için, yeni fikirleri

desteklemeleri, hayata geçirmeleri ya da yeniliklere uyum sağlayarak benimseyip uyarlamaları olarak tanımlanabilir.

1.2. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN ÖNEMİ

Bugünün iş dünyasını karakterize eden etkenler olan; müşteri tercihlerinin, demografik yapının, pazarların değişmesi ve/veya ortadan kalkması, ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması, yeni hizmet alanlarının ortaya çıkması ve büyümesi, perakende sektöründeki değişimler, teknolojik gelişmeler, yeni iş ve organizasyon modelleri, ittifaklar ve ortak girişimler, birleşmeler, elden çıkarmalar, devir almalar, konsorsiyumlar, küreselleşme ile sınırların kalkması, çok uluslu şirketlerin gücü, e-ticaret uygulamaları, çoğu endüstride söz konusu olan aşırı kapasite, kur dalgalanmaları, küresel para akışları, karmaşıklık, belirsizlik, sürekli değişim (Rastogi, 2002:193; Budak, 1998: 27; Uzkurt, 2008:35; Bülbül, 2010:31; Kotler ve Kotler, 2013:34; Altunışık, vd., 2014:334; Koçel, 2014:792) örgütleri, başarılı olabilmeleri (Kanter vd., 1987:14; Bülbül, 2010:31), büyüebilmeleri (Bartel ve Garud, 2009:107; Yılmaz, 2015:1; Hobikoğlu, 2014:26), varlıklarını sürdürebilmeleri (Marimuthu vd., 2009:266) için yenilik yapmaya zorlamaktadır (Hobikoğlu, 2014:24). Bu yüzden de örgütsel yenilik, günümüzün hızla değişen iş ortamında, işletmeler açısından kritik bir rekabet unsuru olarak görülmektedir (Kuczmarski, 1996:9; Kanter vd., 1987:14; Budak, 1998: 19; Dorenbosch, 2002:1; OECD ve Eurostat, 2005:39; Altunuğ, 2008: 363; Reuvers vd., 2008:228; Duran, ve Saraçoğlu, 2009:57; Marimuthu vd., 2009:266; Lavado vd., 2010; 681; Demirci, 2012:3; Kılıç, 2013; Hobikoğlu, 2014:41; Jaiswal ve Dhar, 2015:30; Yılmaz, 2015:3; Akyüz, 2016:1).

Damanpour (2017:4-5), iş dünyasında ayakta kalmayı, üretkenliği arttırmayı, performansı iyileştirmeyi, değişen koşullara adapte olabilmeyi, değişimi, gelişimi, ilerlemeyi sağlamakta yeniliklerin aracı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca karlılığı artırmak, sektöründe söz sahibi olabilmek için de yenilik yapmak çözüm olarak görülmektedir (Gümüş ve Gümüş, 2015:261). Demirci'ye (2012:3-4) göre de bulundukları sektörde baskın konuma sahip olan işletmeler yenilik yapabilme becerisine sahip olan işletmelerdir. Bu bağlamda sektörlerine yön veren işletmelerin yenilikçi işletmeler olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütler yaptıkları yenilikler sayesinde;

"firma ürünlerinin talep eğrisini (örneğin, ürün kalitesini artırma, yeni ürünler sunma, yeni pazarlar veya müşteri grupları açma) veya firmanın maliyet eğrisini (örneğin, birim üretim, satın alma, dağıtım veya işlem maliyetini düşürme) kaydırmak veya firmanın yenilik yapma kapasitesini iyileştirmek (örneğin, yeni bilgi edinmek ve yaratmak amacıyla yeni ürünler ve süreçler geliştirme kapasitesinin artırılması) suretiyle rekabetçi bir avantaj yakalamak (ya da basit şekilde rekabetçiliği korumak) yoluyla"

performanslarını arttırmayı amaçlamaktadırlar (OECD ve Eurostat, 2005:39).

Tidd ve Bessant (2013:14-15), Tablo 1.1'de görüldüğü üzere, örgütlerin yenilik yoluyla stratejik avantajlar elde edebilmelerinin yollarını örneklerle ortaya koymaktadırlar.

Tablo 1.1: Örgütlerin Yenilik Yoluyla Stratejik Avantaj Elde Edebilmesinin Yolları

	Stratejik Avantaj	Örnekler
Ürün veya hizmet sunumunda yenilik	Başka kimsenin sunamayacağı şeyler sunmak.	Dünyaya ilk sunumu yapan olmak. Walkman, cep telefonu, dolma kalem, kamera, bulaşık makinesi, telefon bankası, on-line perakendeci vb.
Süreç yenilikleri	Diğerlerinin kolay erişemeyeceği biçimde yenilikler yapmak (daha hızlı, daha düşük maliyetli, daha özelleştirilmiş vb.).	Pilkington'un float cam süreci, Bessemer'in çelik süreci, internet bankacılığı, online kitaplık vb.
Zorluk	Başkalarının (rakiplerin) ustalaşmasının zor olacağı işler yapmak.	Rolls-Royce ve uçak motorları. Karmaşık makineler yapmak ve metalurji konusunda uzmanlık.
Fikri mülkiyetin yasal koruması	Lisans veya başka bir ücret ödmeden başkalarının yapamayacağı bir şey sunmak.	Zantac, Prozac, Viagra vb. satış rekorları kıran ilaçlar.
Rekabetçi faktörlerin aralığını değiştirmek	Rekabetin temelini değiştirmek.	Rekabet gündemini fiyattan kaliteye, esnekliğe taşımak. Örneğin Japon otomobil üretim sistemi.
Zamanlama	İlk hamleyi yapan olmak, ilk olmak, yeni ürün alanlarında önemli pazar payı elde edilmesini sağlayabilir.	İlk olma avantajı ile pazarın büyük bir bölümünü ele geçiren ve sonrasında da cep telefonları ve tablet cihazlara uyumlu hale gelen uygulamalarla işlevselliği yakalayan kişisel dijital yardımcılar (PDA) sunan Amazon.com, Google gibi.
Güçlü/ platform tasarımı	Belirli ihtiyaçları karşılamak üzere özel bir şey sunmak, ürünlerin başka yeni nesil varyasyonlarını üretmek.	Walkman mimarisi üzerine, minidisk, CD, DVD, MP3 üretilmiştir. Boeing 737, satış açısından dünyanın en başarılı uçaklarından biridir ve tasarımı farklı kullanıcılara uyacak şekilde uyarlanmış ve yapılandırılmıştır.
Kuralların yeniden yazılması	Tamamen yeni bir ürün ya da süreç konseptini temsil eden bir şey sunmak (bir şeyler yapmanın farklı bir yolunu bulmak) böylece eskileri,	Daktilolar yerine bilgisayar kelime işlemcisi, buz yerine buzdolapları, gaz veya yağ lambaları yerine elektrik.

	mevcutları geçersiz kılmak.	
Sürecin bölümlerini yeniden yapılandırmak	Sistem birimlerinin birlikte çalıştıkları yolu yeniden düşünmek (örneğin daha etkili ağlar kurmak, sanal bir şirketin dış kaynak kullanımı ve koordinasyonu vb.).	Bilgisayarlarda Dell, tedarik zinciri yönetiminde Toyota gibi.
Ürünlere yeni kullanım alanları bulmak	Farklı pazarlar için yerleşik unsurları yeniden birleştirmek.	Polikarbonat tekerlekler, haddeleme valfi gibi uygulama pazarından, çocuk oyuncaklarına aktarıldı (hafif mikro-scooter).
Diğer	İnovasyon, her şeyi yapmanın ve stratejik avantaj elde etmenin yeni yollarını bulmakla ilgilidir. Dolayısıyla avantaj kazanmak ve bu avantajı korumak için yeni yollar bulmayı sağlar.	Napster, müzikseverlerin en sevdikleri parçaları internetteki eşler arası (P2P) ağ üzerinden değiştirebilmelerini sağlayan yazılım yazmış ve yasal sorunlardan muzdarip olsa da takipçilerin dosya indirme ve dosya paylaşımına dayanan büyük bir endüstri geliştirmiştir. Kazaa - başarılı yüksek hacimli internet telefonu için platform sağlamış ve bu bilgi ile kurulan şirket olan Skype- \$ 2.6 milyar dolara Ebay'a sonra da 8,5 milyar dolara Microsoft'a satılmıştır.

Kaynak: Tidd ve Bessant, 2013:14-15.

Getz ve Robinson (2003:130), medya, hükümetler, iş liderleri, iş uzmanları, danışmanlar ve yönetim guruları tarafından, birçok kez tekrarlanan "yenilik yap ya da öl" sözünün her daim geçerli olduğunu ve olacağını, bir örgütün iyi yönetilse, yer aldığı sektörde en yüksek karlara ulaşsa, müşterilerini memnun etse bile, yenilikçi olmadan varlığını fazla sürdüremeyeceğini belirtirken, Harper ve Porter (2011:37) da yeniliklerin raf ömrü olduğunu, bugün yeni olanın yarın modası geçmiş olacağını ve yeniliğin süreklilik arz ettiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla yeniliğin sürekliliği, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacaktır.

1.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK STRATEJİLERİ

Strateji; örgütlerin çevresel faktörlerin yarattığı ve/veya yaratacağı; değişimlere uyum sağlayarak, tehditler karşısında önlemler alarak, fırsatları değerlendirerek faaliyetlerine devam edebilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kaynaklarını en etkili biçimde birleştirirken ve kullanırken izlediği yoldur.

Stratejilerin temel dayanak noktası rekabet gücüdür. Geçmişte örgüt stratejilerinin bir aracı olarak görülen (Gökçek, 2007: 70) yenilik, günümüzde örgütler için hem çevresel unsurların yarattığı belirsizliklerle başa çıkmanın hem değişimin hem

de rekabet avantajı sağlamanın kaynağı olarak stratejik önem arz eden konulardan biri haline gelmiştir (Tidd vd., 2005:111). Bu durumda örgütlerin yenilik stratejileri belirlemelerine sebep olmuştur. Literatürde yenilik stratejilerinin sınıflandırılmasına yönelik çeşitli çalışmalara rastlanılmaktadır (Tablo 1.2).

Tablo 1.2: Yenilik Stratejilerinin Sınıflandırılmasına Yönelik Bazı Çalışmalar

Yazar -Yıl	Yenilik Stratejilerinin Sınıflandırma Odağı	Yenilik Stratejileri
Ansoff ve Stewart (1967)	Örgütsel yeniliklerin piyasaya sürülme zamanı.	✓ Pazara ilk giren ✓ Lideri takip eden ✓ Uygulama mühendisliği ✓ Bende varım
Freeman (1974)	Araştırma geliştirme harcamaları açısından firmaların yenilikçi çabaları ve odakları.	✓ Saldırgan ✓ Savunucu ✓ Bağımlı ✓ Geleneksel ✓ Fırsatçı
Urban ve Hauser (1980)	Yeniliğe yaklaşım	✓ Reaktif (müşteri talepleri ve rakiplerin faaliyetlerine cevap verme) ✓ Proaktif (çevredeki değişiklikleri tahmin etme ve rakiplerinden önce davranma)
Porter (1980)	Örgütsel yeniliklerin piyasaya sürülme zamanı.	✓ Yenilik liderliği ✓ Yenilik takipçiliği
Hambrick (1983)	Yeni ürünlerin toplam satışlara oranının, en büyük üç rakibe göre göreceli yüzdesi.	✓ Yenilikçiler-Prospektörler (yeniliklerde öncü olmaya çalışanlar) ✓ Savunucular (yeni ürün geliştirmekten çok, mevcut ürünleri iyileştirirler) ✓ Tepkiciler -Reaktörler- (çevresel baskılar zorladığında yenilik yapanlar) ✓ Analizörler-Analizciler (prospektörler ve savunucuların karma özelliklerini içerirler)
Lambkin (1988)	Örgütsel yeniliklerin piyasaya	✓ Teknolojik yenilikçiler

	sürülme zamanı.	✓ Hızlı kopyacılar ✓ Maliyet azaltıcılar
--	-----------------	---

Kaynak: Manu ve Sriram (1996) ve Akman (2003)'ten uyarlanmıştır.

Birçok yenilik stratejisi sınıflaması yapılmakla birlikte genel olarak birçok kurum, araştırmacı ve yazar çalışmalarında şu yenilik stratejilerine yer vermiştir (Tekin vd., 2016; Satı, 2013; Uzkurt, 2017; Balaban, 2019)

- ✓ Lider - Saldırgan Yenilik Stratejisi
- ✓ Savunmacı Yenilik Stratejisi
- ✓ Taklitçi Yenilik Stratejisi
- ✓ Geleneksel Yenilik Stratejisi
- ✓ Bağımlı Yenilik Stratejisi
- ✓ Fırsatları İzleme Yenilik Stratejisi

1.3.1. Lider / Saldırgan Yenilik Stratejisi

Lider (saldırgan) yenilik stratejisini izleyenler, öncülük etmek için pazara yeni ürünler sunan ilk örgüt olma çabasını güderler (Uzkurt, 2017:167). Bu stratejinin amacı, rakiplerden önce, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, hali hazırda mevcut bulunmayan yeni ürünler geliştirerek pazara sunmak yoluyla pazar liderliğini ele geçirmektir (Zhurylo ve Iazvinska, 2007:502; Satı, 2013;318; Balaban, 2019:182). İlk yapışkan üretimini gerçekleştiren Band-Aid firması, ilk indirimli borsa aracı kurumu olan Charles Schwab ilklerin çoğunlukla jenerik marka haline gelerek, bunun avantajlarından yararlanmasına örnek teşkil edip, Al Reis'in "en iyi yol ilk olmaktır" sözünü desteklemektedirler (Satı, 2013;319).

1.3.2. Savunmacı Yenilik Stratejisi

Savunmacı yenilik stratejisini izleyenler; yeni ürünler, üretim süreçleri geliştiren ilk örgüt olmayı, ağır maliyetlere ve risklere katlanmamak için tercih etmemekte, ancak değişimin gerisinde de kalmak istememektedirler (Satı, 2013;320; Balaban, 2019:183). Bu stratejiyi izleyen örgütler, yeni ürünleri pazara sunanların hatalarından fayda sağlamak yoluyla, açılan yeni pazarlardan yararlanmayı tercih etmektedirler (Satı, 2013:320). Başka örgütler tarafından pazara sunulan yeni ürünlerin, eksik yönlerini gidererek, işlevsel kullanım alanlarını genişletecek biçimde mükemmelleştirmeye

yönelik yaklaşım izleyerek, rekabet avantajı elde etmeyi tercih etmektedirler (Zhurylo ve Iazvinska, 2007:502). Örneğin, General Electric ve Siemens, CAT taramasını icat etmediler ancak kazançlarının çoğunu bu sistemi geliştirerek elde ettiler (Afuah, 2009:165). Xerox, daha iyi bir kopyalama süreci geliştirerek kopya pazarını 3M'den alırken, daha sonra Canon, masaüstü fotokopi makinelerini tanıtarak Xerox pazarının büyük bir bölümünü ele geçirmiştir (Kotler ve Keller, 2016:365).

1.3.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi

Taklitçi yenilik stratejisini uygulayan örgütler, pazara yeni ürünler sunan ilk örgütlerin yaptıklarını taklit (kopya) ederek pazara sonradan girmektedirler (Zhurylo ve Iazvinska, 2007:502; Uzkurt, 2017:167). Bu stratejiyi benimseyen örgütler sadece yeni ürünleri kopyalamazlar, aynı zamanda üretim kapasitelerini ve ucuz kaynakları bir araya getirerek birim maliyetleri düşürmek yoluyla bazı avantajlar elde etmeyi amaçlarlar (Zhurylo ve Iazvinska, 2007:502). Örneğin, HP, başlangıçta bilgisayarlarını IBM'den klonlamış bu sayede de hem ondan daha ucuz bir fiyatla hem de diğer rakiplerinin birçoğundan daha üstün bir kalitede ürünlerini pazara sunmuştur (Trott, 2017:250).

1.3.4. Geleneksel Yenilik Stratejisi

Geleneksel yenilik stratejisini uygulayan örgütler çoğunlukla rekabetin yoğun olmadığı, durağan pazarlarda faaliyet gösterirler. Bu sebepten ötürü, yenilikçi faaliyetleri son derece az olmaktadır (Aluftekin, 2012:119). Pazar ya da rekabet değişime zorlamadıkça harekete geçmezler ancak, yenilik için harekete geçtiklerinde de teknolojik ağırlıklı değil daha ziyade moda anlamında tasarım değişiklikleri gerçekleştirirler (Balaban, 2019:185).

Bu stratejiyi izleyen örgütler, ürün yenilikleri için genelde bilimsel ve teknik açıdan yetersizdirler. Örneğin el dokuması halı üretimi gibi, nadir, emek yoğun, özel yetenek gerektiren alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde (Aluftekin, 2012:119) yenilik daha ziyade zanaat becerilerine bağlıdır (Bozkurt ve Göral, 2013:4).

1.3.5. Fırsatları İzleme/ Fırsatçı Yenilik Stratejisi

Fırsatları izleme stratejisini uygulayan yenilikçi örgütlerde araştırma geliştirme çabaları yoğundur. Ancak bazı durumlarda örgütlerin rakibiyle aynı yeniliği uygulasa

bile rekabet etmesi mümkün olmayabilir (Zerenler vd., 2008:664). Buna karşın değişen ve gelişen pazar yapıları örgütlere her zaman yeni fırsatlar sunar. Bazı örgütler bu fırsatları askeri bir stratejiye benzer şekilde rakiplerinin zayıf oldukları yönlerde yakalayarak pazar paylarını büyütebilmektedirler (Zerenler vd., 2008:664; Balaban, 2019:186).

Rakiplerinde tespit ettiği zayıf yönleri, eksiklikleri yakalayarak önemli bir fırsat yakalayan örgütler pazarda bir üründen farklılaştırılmış başka bir ürüne kolayca geçebilme özelliğine de sahiptirler. Ancak burada örgütün özsermayesi, diğer firmalarla ilişkisi, pazarın ve tüketicilerin iyi bir şekilde izlenerek elde edilen bilginin doğru bir şekilde değerlendirilmesi önem taşır (Özkan, 2009:6). Örneğin, araç kiralama pazarında ikinci sırada yer alan AVİS, pazarın lideri olan Hertz'in zayıf olduğu alanlardaki fırsatları değerlendirmiştir. İkinci sırada olmanın daha çok çalışmayı gerektirdiğini, bankalarındaki kuyrukların da daha kısa olduğunu vurgulayarak Hertz'in pazar payının bir bölümünü ele geçirmiştir (Kocatürk ve Şen, 2017:103)

1.3.6. Bağımlı Yenilik Stratejisi

Bağımlı yenilik stratejisini benimseyen örgütler başka örgütlerin uydusu ya da alt yüklenicisi/kuruluşu durumunda olup bağımlı oldukları örgütlerden gelen talepleri karşılamak için yenilikler gerçekleştirmektedirler (Mesci, 2011:62; Balaban, 2019:185). Bir beyaz eşya üreticisinin buzdolaplarının kapaklarını üreten bir firmanın bağımlı olduğu örgütün model/malzeme değişikliğine gitmesi sonucunda yenilik yapmak zorunda kalması bu yenilik stratejisine örnek gösterilebilir.

Örgütlerin strateji seçimlerinde, büyüme eğilimleri, pazar payları, pazarın yapısı, teknolojik alt yapıları, yasal düzenlemeler, çalışanlarının becerileri, yeniliğe bakış açıları, örgüt kültürleri gibi çok çeşitli etkenler rol oynamaktadır (Kim vd., 1989:32; Aygen, 2006:44). Ancak, örgütler sadece bir yenilik stratejisi benimseyip onu uygulamazlar. Örgütler değişen çevre koşulları karşısında yapıları, kaynakları, işletme stratejileri ile uyumlu olacak şekilde uyguladıkları yenilik stratejilerini değiştirebilir ya da birden fazla stratejiyi uygulayabilirler (Aygen, 2006:43; Gökçek, 2007:69).

Örgütler için tek ve doğru bir yenilik stratejisinin varlığından söz etmek mümkün olmamaktadır. Örgütler iç ve dış çevrenin koşullarını dikkate alarak, gelecek tahminlerine göre, varlıklarını devam ettirebilmek için, iş birimlerine göre, kaynaklarını

en optimum biçimde kullanarak bir veya birden fazla yenilik stratejileri uygulayabilecekleri gibi, koşullardaki gelişmeler doğrultusunda uyguladıkları yenilik stratejilerini değiştirebilirler.

1.4. ÖRGÜTSEL YENİLİK TÜRLERİ

Ekonomik değeri olan, fayda oluşturan, farklılık yaratan, rekabet avantajı sağlayan yeniliklerin sınıflandırılmasına yönelik literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Kuczmarski (1996:9) bunun sebebini; kimilerinin yeniliği geniş kapsamlı bir süreç olarak görmesi, kimilerinin sadece bir fikir üretimi olarak görmesi, kimilerinin yeni ürün geliştirme departmanının görevi olarak görmesi, kimilerinin ise pazarlama ile ilgili bir durum olarak görmesi olarak açıklamaktadır. Literatürde, yazarların bakış açılarına göre farklı yenilik sınıflandırmalarının var olmasının yanısıra, aynı duruma işaret eden yeniliklerin farklı isimlerle de anıldığı görülmektedir. Dubouloz (2012) yenilik türlerine yönelik literatürde terminoloji farklılığına *-a rose is a rose* - "bir gül bir güldür" şeklinde dikkat çekmiştir.

Çeşitli sınıflandırmalar incelendiğinde, genel olarak ortak paydalara bakıldığında yeniliklerin;

- ✓ rekabet açısından etki/önem derecelerine,
- ✓ yenilik alanlarına,
- ✓ teknolojik ağırlıklılarına,
- ✓ bilgi kaynaklarına göre,
- ✓ diğer

biçiminde sınıflandırıldıkları görülmektedir.

1.4.1. Rekabet Açısından Etki/Önem Derecelerine Göre Yenilikler

Yeniliklerin sınıflandırılmasına yönelik ilk yaklaşımın Joseph Alois Schumpeter tarafından yapıldığı literatürde belirtilmektedir. Yirminci yüzyılın ilk yarısının en büyük ekonomistlerinden biri olarak kabul edilen (Sledzik, 2013:89) hatta, 1948'de Amerikan Ekonomik Birliği'nin başkanlığını (<https://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html>) yapan Joseph Alois Schumpeter'e göre; serbest bir piyasadaki teknolojik değişim süreci; icat (yeni bir fikir veya süreç tasarlama), yenilik uygulaması (bir icadın uygulanması için ekonomik gereklilikleri düzenleme) ve difüzyon (kişilerin

yeni icatları benimseyip kabul etmesi, uyarlaması, taklit etmesi) olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır (<https://www.econlib.org/library/Enc/Innovation.html>).

Schumpeter, kar elde etmenin yolunun yenilik yapmaktan geçtiğini (Schumpeter, 1934'ten aktaran: Sledzik, 2013:90), rekabetin yeniliklere bağlı olduğunu ve bu yenilikleri kestirmenin zor olduğunu (Göral, 2016:65) belirtmektedir. Schumpeter'e göre yenilikler, sürekli olarak ekonomik yapıyı içten değiştirmekte, eski olanı yok etmekte böylece hiç durmayan bir döngü yaratmakta, bu yüzden de ekonomik değişimin temel unsuru olmaktadır (Schumpeter, 1934'ten aktaran: Sledzik, 2013:90).

Schumpeter, her yeniliğin kendinden önceki yeniliği yıkmasını, ortadan kaldırmasını "yaratıcı yıkım/yıkıcılık" olarak tanımlamaktadır (Göral, 2016:65). Eski olanı yıkarak yani ortadan kaldırarak, yerine yenisinin kurulmasını ve tekrar başa dönülmesi ile döngüsel bir hareketi işaret eden "yaratıcı yıkım" (Kızılkaya, 2010:17), Schumpeter'e göre, sürekli ilerlemeye neden olmakta ve herkes için yaşam standartlarını iyileştirmektedir (<https://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html>) ve "yenilikler yapmak tarihte temel olan tek işlevdir" (Schumpeter, 1934'den aktaran: Sledzik, 2013:90).

Abernathy ve Clark (1985) ise, rekabet avantajının belirli becerilerin, ilişkilerin ve kaynakların kazanılması veya geliştirilmesine bağlı olduğu fikrine dayanarak, mevcut üretim ve pazarlama sistemlerini etkileme kapasiteleri çerçevesinde, yenilikleri rekabet açısından önem derecelerine göre dört sınıfa (Şekil:1.1) ayırmışlardır:

Teknolojik üretim sistemi	Yeni	Devrimci yenilikler	Mimari yenilikler
	Var olan	Düzenli/Normal yenilikler	Niş /Piyasa yaratan yenilikler
		Var olan	Yeni
Pazar			

Şekil 1.1: Abernathy ve Clark'ın (1985) Yenilik Sınıflandırmaları

Kaynak: Abernathy ve Clark, 1985:8 ve Dittrich 2004:32'den uyarlanmıştır.

- ✓ Düzenli/Normal yenilikler: Hem mevcut üretim yeterliliğini hem de pazar yeterliliğini korumaya yönelik yeniliklerdir. Yerleşik teknik ve

üretim yetkinliğine dayanan, mevcut pazarlara ve müşterilere yönelik uygulamalarda değişime yol açan bu yenilikler; küçük düzeyde de gerçekleşse, kümülatif etkileri büyük olup önemli rekabet avantajı sağlamaktadır.

- ✓ Devrimci yenilikler: Mevcut üretim yeterliliğini geçersiz kılan, mevcut pazar yeterliliğini koruyan yeniliklerdir. Bu yenilikler, mevcut üretim sistemlerini, süreçlerini, teknolojiyi iyileştirmez ve/veya güçlendirmez aksine, ortadan kaldırır, geçersiz kılarlar hatta yeni endüstriler yaratırlar.
- ✓ Niş /Piyasa yaratan yenilikler: Mevcut üretim yeterliliğini koruyan, pazar yeterliliğini değiştiren yeniliklerdir. Mevcut teknolojinin, teknik yeterliliğin pazar odaklı olarak rafine edilmesi, iyileştirilmesi ve değiştirilmesi ile gelişmekte olan pazar segmentlerine uygulanabilirliğinin artırılmasının söz konusu olduğu bu yeniliklerde zamanlama ve hız önemlidir. "Niş Yaratma" olarak da adlandırılan, mevcut teknolojiyi kullanarak yeni pazar fırsatları yaratan bu yenilikler, rakipler için kolay uygulanabilir nitelikte olursa yaratacağı etki kısa vadeli olacaktır. Bu yüzden de rakiplerin hamlelerine karşı koymak için yeni ürünler ve süreçler gerektirecektir.
- ✓ Mimari yenilikler: Hem mevcut üretimi hem de pazar yeterliliğini geçersiz kılan yeniliklerdir. Bu yenilikler, yeni pazar bağlantılarını oluşturmak için teknolojiye yeni konseptler kullanmak temeline dayanmakta olup, mevcut üretim yeterliliklerini değiştirerek pazarlara ve kullanıcılara yeni bağlantılar açmaktadırlar. Mimari yenilikler, farklı ve tamamen yeni bir ürün veya sürecin piyasaya sunulması ile mevcudu eski kılmakta ve yeni pazarlar yaratmakta olup, sunduğu yeni işlevler ile kullanıcı ihtiyaçlarını gidermeye çalışırken yeni dağıtım kanalları ve satış sonrası destek uygulamalarını gerektirmekte böylece firmaları, ürünleri, uygulamaları, üretim faktörlerini geçersiz kılıp yeni endüstriler yaratabilmektedirler.

Tidd ve Bessant (2013: 30-40) yenilikleri, derecelerine göre arttırımlı ve radikal yenilikler, kapsamlarına göre platform yenilikler ve bileşen/mimari yenilikler olarak sınıflandırmışlardır:

- ✓ Platform yenilikler; belirli ihtiyaçları karşılamak üzere özel bir şey sunmaya, ürünlerin başka yeni nesil varyasyonlarını üretmeye yönelik yeniliklerdir.
- ✓ Bileşen/mimari yenilikler, farklı bilgi kümelerini birleştirerek yeni olanaklar yaratmayı esas alan yenilikler olup farklı teknolojik akışların birleştiği, ayrı bir kimliği olan ürünlerin yeni mimarilerde birleşmeye başladığı “teknoloji füzyonu” alanında gelişen yeniliklerdir.
- ✓ Radikal yenilikler, düşünme ve yaşam biçimlerinde hatta toplumun temelinde bile değişiklikler yapabilecek kadar geniş kapsamlı olabilen, mevcut çerçeveyi yerinden eden ve oyunun kurallarını değiştiren süreksiz yeniliklerdir.

Radikal yenilikler, tüketiciler ve endüstri için tamamen yeni olan yenilikler olup, örgütün tüm yapısında çeşitli değişim ve dönüşümlere yol açmaktadırlar (Satı, 2013: 60-64). Yeni bilimsel bilgi ile başlayan (Betz, 2010: 239), dünyada daha önce olmayan bir şeyin keşfedilmesi olan radikal yenilikler sonucu oluşan devrim niteliğindeki yıkıcı teknolojiler, mevcut teknoloji ve sistemleri pazardan silerek onun yerine geçmekte ve önceki teknolojiye bağımlı kurumların ciddi zarar görmelerine hatta yok olmalarına sebep olabilmektedirler (Hobikoğlu, 2014: 159). Güç ve karlılık kaynağı olan radikal yenilikler, rakipler için ciddi anlamda endişe kaynağıdırlar (Kuczmarski, 1996:9).

- ✓ Arttırımsal (kademeli) yenilikler, yapılanları daha iyi yapmanın yollarını bulmaya yönelik sürekli yeniliklerdir. Aşama aşama, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesi (Satı, 2013: 60), değiştirilmesi veya yeniden düzenlenmesini (Hobikoğlu, 2014: 158) kapsayan yenilik çabalarıdır.

Literatürde etki derecelerine göre daha ziyade radikal (yıkıcı/devrimci) ve arttırımsal (kademeli/düzenli) yeniliklere ağırlık verildiği görülmektedir. Bu yeniliklerin dereceleri örnek ile açıklanacak olursa; bir otomobilin stilini yenilemek ile yeni bir konseptle elektrikli motor, çelik ve cam yerine yeni kompozit malzemelerden otomobil üretmenin, bir torna tezgahının hızını ve doğruluğunu artırmak ile onu bilgisayar kontrollü bir lazer şekillendirme işlemiyle değiştirmenin aynı etki derecesine sahip olmayacaktır (Tidd vd., 2005:11-12). At arabalarının yerini otomobillerin, gaz

lambalarının yerini elektriğin, daktiloların yerini bilgisayarların, film temelli fotoğrafçılığın yerini dijital fotoğrafçılığın alması radikal (yıkıcı/devrimci) yeniliklere örnektir (Afuah, 2009:200). Arttırımsal (kademeli/düzenli) yeniliklere; Gillette firmasının erkek tıraş makinelerini önce tek bıçaklı ve sabit başlıklı üretirken zaman içerisinde güncelleyerek bıçak sayısını arttırması ve başlığını da oynar hale getirmesi örnek verilebilir (Uzkurt, 2020:43).

Farklı teknolojik akımların birleştiği 'teknoloji füzyonu' alanında meydana gelen mimari yeniliklere (Tidd vd., 2005:16), optik ve elektriğin birleştirilmesi olan optoelektroniğin fiber optik iletişim sistemlerini, mekanik ve elektronik teknolojilerinin birleşimi ile mekatroniğin makine-alet endüstrisini ortaya çıkarması örnek verilebilir (Kodama, 1992).

Platform yeniliklerine ise Procter&Gamble firmasının, deterjanları için büyük yatırımla geliştirdiği siklodekstrin teknolojisini, yumuşatıcı (Tide, Bounce markaları), oda spreyleri (Febreze markası), sabunları (Olay markası), dezenfektanlar, ağartıcılar için kullanması hatta ilaç endüstrisine lisanslayabilmeleri örnek verilebilir (Tidd ve Bessant, 2013: 39).

Niş /Piyasa yaratan yeniliklere, otomobillerinde yirmi yıldan fazla model değişikliğine gitmemiş olan Ford'un, 1926'ya kadar, 15 milyon sattığı otomobili olan Model T'ye olan talebin uzun zamandır düşme eğilimi göstermesinden dolayı, yerleşik teknolojisine güvenerek Model A'yı geliştirmesi örnek verilebilir. Çok kısa zaman da yeni pazarın taleplerini karşılama ihtiyacıyla, niş bir yenilik yaratma moduyla geliştirdiği Model A, 1927'nin sonlarında tanıtıldığında hafif ama güçlü yeni motoruyla, yüksek hızıyla, yumuşak ve sessiz sürüş keyfiyle, kumaşlarının ve boyasının uyumuyla tüketicilerin ilgisini çekmiştir (Abernathy ve Clark, 1985:10-11).

1.4.2. Alanlarına Göre Yenilik Türleri

Schumpeter yenilik alanlarını şu şekilde tanımlamıştır (Schumpeter, 1939'dan aktaran: Sledzik, 2013:91; OECD ve Eurostat, 2005:65):

- ✓ Yeni bir ürünün geliştirilerek veya mevcut üründe niteliksel değişimler yaparak yeni türünün piyasaya sürülmesi.
- ✓ Yeni üretim veya satış yöntemlerinin uygulanması gibi yollarla sektör için yeni süreçlerin geliştirilmesi.

- ✓ Yeni pazarların açılması (sektörün bir kolunun henüz temsil edilmediği pazar).
- ✓ Hammadde ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının bulunması ya da satın alınması.
- ✓ Tekel konumunun oluşturulması veya imhası gibi yeni sanayi yapılarının oluşturulması yoluyla endüstriyel örgütlenmede değişimlerin gerçekleştirilmesi.

Temel yenilik kavramlarını sistematik bir şekilde tanımlayan, yenilik verilerinin toplanması, yorumlanması için ilkeler içeren, Eurostat ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından ortaklaşa geliştirilen, TÜBİTAK tarafından da Türkçeye çevrilen Oslo klavuzunda dört tür yenilik ayrımı yapılmaktadır (OECD ve Eurostat, 2005: 20-51):

- ✓ Ürün yenilikleri: Örgütlerin mevcut ürettikleri ya da tamamen yeni üretecekleri ürünlerin (mal - hizmet) kapasitelerine yönelik önemli değişimleri içermektedir.
- ✓ Süreç yenilikleri: Örgütlerin üretim ve teslim faaliyetlerine yönelik önemli değişimleri içermektedir.
- ✓ Organizasyonel yenilikler: Örgütlerin ticari faaliyetlerine, organizasyon yapılarına ya da dış ilişkilerine yönelik önemli değişimleri içermektedir.
- ✓ Pazarlama yenilikleri: Örgütlerin ürünlerine yönelik tasarıma, ambalaja, promosyona, konumlandırmaya, fiyatlandırmaya ilişkin önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerini kapsamaktadır.

Drucker (1954) yenilik ihtiyacının öncelikli olduğu alanları belirlemiş ve yenilikleri üç türe ayırmıştır (aktaran Swain, 2011:35).

Yenilik alanları:

- ✓ Pazarlama hedeflerini gerçekleştirmek için yeni ürün ve hizmetler üretmeye yönelik yenilikler.
- ✓ Teknolojinin eskittiği ürünlerin yerine gelecek yeni ürün ve hizmetler üretmeye yönelik yenilikler.
- ✓ Pazarlama hedeflerini gerçekleştirmeye ve/veya gelişen değişen teknolojiye uygun ürün iyileştirmelerine yönelik yenilikler.

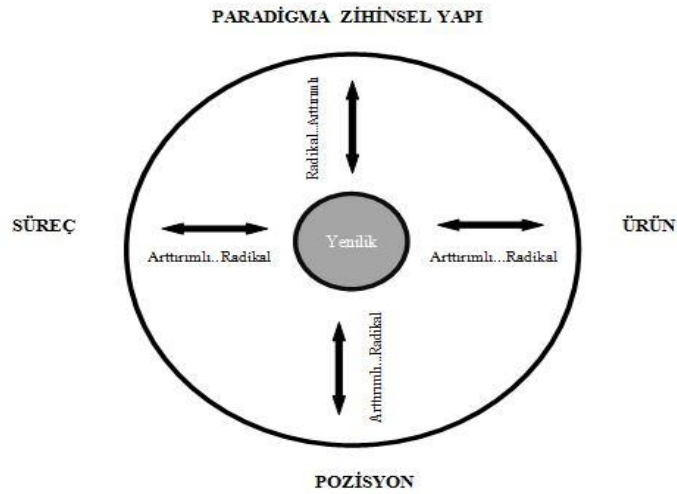
- ✓Pazarlama hedeflerini gerçekleştirmek için süreç iyileştirmelerine veya yeni süreçlere yönelik yenilikler.
- ✓Geri kalan tüm faaliyet alanlarında yapılacak yenilik ve iyileştirmeler.

Yenilik türleri:

- ✓Üründe yenilik: Ürün ve hizmetlere yönelik yapılan yenilikler.
- ✓Sosyal yenilik: Pazara, tüketici davranışlarına ve sunulan değere yönelik yapılan yenilikler.
- ✓Yönetimsel yenilik: Üretilen ürün ve hizmetlerin pazara çıkarılması için gerekli (ürün ve hizmet üretip pazara çıkarmak için gereken beceri ve faaliyetlerde yapılan) yenilikler.

Tidd ve Bessant (2013: 24-25), yenilik alanlarını dört kategoride (yeniliğin 4P'si) ele almaktadırlar (Şekil: 1.2):

- ✓ Ürün yeniliği (product innovation): Bir organizasyonun sunduğu şeylerde (ürünler / hizmetler) değişiklikler.
- ✓ Süreç yeniliği (process innovation): Yaratılma ve teslim edilme biçimlerindeki değişiklikler,
- ✓ Pozisyon yeniliği (position innovation): Ürün/hizmetlerin sunulduğu, tanıtıldığı bağlamdaki değişiklikler.
- ✓ Paradigma yeniliği (paradigm innovation): Örgütün ne yaptığını çerçeveleyen temel zihinsel modellerde değişiklikler.



Şekil 1.2: Yenilik Alanlarının 4P'si

Kaynak: Tidd, J. ve Bessant, J., 2013:25.

Literatürde alanlarına göre yenilik türlerinde daha ziyade ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yeniliklerine ağırlık verildiği görülmektedir. Yıkandığında kırışmayan kumaş, Omega 3 içerikli yumurta, internet bankacılığı ürün yeniliklerine örnek verilebilir. Lazer kesim araçları, otomatik ambalajlama, bilgisayar destekli ürün geliştirme, baskı süreçlerinin dijitalleştirilmesi, otomatik sesli-yanıt sisteminin kullanımı süreç yenilikleri örnekleridir. İşletmenin farklı bölümlerinden kişilerle çalışma ekiplerinin oluşturulması, araştırma veya üretimin dış kaynaklardan sağlanması, organizasyonel yenilik örnekleridir. Ayırt edici, farklı bir görünüm için tasarımın yenilemesi, müşterilerin mobilya ürünlerini tamamen dekore edilmiş gerçek boyutta odalarda görmelerine imkan tanıyan mağaza tasarımının uygulanması, müşteri abone kartları ile kişiye özel kampanyaların yapılması, filmlerde veya televizyon programlarında ürün konumlandırmasının kullanımı pazarlama yeniliklerine verilebilecek bazı örneklerdir (TÜİK, 2014:2).

Bakış açısının yeniden şekillendirildiği paradigma (zihinsel modellerde değişiklikler) yeniliklerine örnek olarak düşük maliyetli havayollarına geçiş, çevrimiçi sigorta ve diğer finansal hizmetlerin sağlanması, kahve, meyve suyu, su gibi içeceklerin premium tasarım ürünleri verilebilir (Tidd vd., 2005:11)

Pozisyon yeniliğine örnek olarak, İngiltere'de ilaç olarak piyasaya sürülen Lucozade'nın, büyüyen fitness pazarına performans artırıcı bir sağlık içeceği olarak sürülmesi verilebilir (Tidd vd., 2005:11)

1.4.3. Teknolojik Ağırlıklarına Göre Yenilikler

Çeşitli yazarların yenilikleri, teknolojik ağırlıklarına göre; teknolojik yenilikler ve teknolojik olmayan yenilikler olarak da sınıflandırdıkları görülmektedir (Abernathy ve Clark, 1985:3; Uzku, 2008:32; Betz, 2010:347; Hobikoğlu, 2014:157; Satı, 2013:58):

Teknolojik yenilikler; *"yeni bir teknolojik gelişmeye bağlı olarak ya da mevcut teknolojinin kullanımıyla geliştirilen yenilikler"* (Uzku, 2008: 32) olup, tarihsel süreç boyunca insanoğlunun yükselen yaşam standartlarının, sanayi gelişiminin, verimlilik artışının temelindeki güç olarak da değerlendirilmektedirler (Abernathy ve Clark, 1985:3). Teknolojik yenilikler ya doğa ve etkileşimleri sonucu keşfedilen teknoloji itişli (arz yanlı) stratejiler ya da pazarın ihtiyaçlarını gidermek için ortaya konulan pazar

çekişli (talep yanlı) stratejiler ile ortaya konmaktadır (Betz, 2010: 347). Pazar çekişli (talep yanlı) stratejiler çoğunlukla arttırımsal yenilikler, teknoloji itişli (arz yanlı) stratejiler ise çoğunlukla radikal yeniliklerdir (Betz, 2010:348). Teknolojik yenilikler, insan türünün kültürel evriminde önemli medeniyet basamakları olup (Betz, 2010: 27) dünyanın değişim kaynağıdır (Betz, 2010: 51).

Teknolojik olmayan yenilikler; ürünlerin, hizmetlerin sunumunda, iş yöntemlerinde, müşteri ilişkilerinde teknolojinin hiç ya da düşük seviyede önemli olduğu yeniliklerdir (Uzkurt, 2008: 32).

1.4.4. Bilgi Kaynaklarına Göre Yenilikler

Yenilikler, literatürde gerçekleştirilmelerine temel oluşturan fikirlerin, bilgilerin edinim kaynaklarına göre de ikiye ayrılmaktadır: Kapalı yenilikler ve açık yenilikler.

Kapalı yenilikler (klasik yenilikler); örgütlerin kendi içsel öz kaynaklarından gelen bilgi ve fikirler doğrultusunda yeniliklerin gerçekleştirilmesidir (Pado, 2016: 131; Kılıç ve Türkmen, 2019:278).

Açık yenilikler; örgütlerin kendi içsel kaynaklarından gelen bilgi ve fikirleri paydaşları ile paylaşımları ve paydaşlarının ürettikleri dışsal bilgi ve fikirleri alarak ortak bir zeminde yenilikleri gerçekleştirmeleridir (Kaynak ve Madeni, 2012; Pado, 2016; Kılıç ve Türkmen, 2019). Açık yenilik stratejisini uygulayan şirketlerden biri olan Hewlett-Packard, araştırma geliştirme (AR-GE) laboratuvarlarında üniversiteler, müşteriler, ticari ortaklıklar ve devlet kurumları ile işbirliği geliştirebileceği "Open Cirrus Cloud", yazılım test platformu ile yeni yazılımların test edilerek, sonuçlarının paylaşılmasını sağlamıştır (Balaban, 2019:113).

1.4.5. Diğer Yenilik Türleri

Yukarıda açıklanan sınıflandırmalara girmeyen yenilik türlerinin, literatürde tek tek (Satı, 2013; Balaban, 2019) veya diğer yenilikler (Demirci, 2012; Kılıç, 2013) ya da yeni yenilikler (Sakaryalı, 2016) olarak açıklandıkları görülmektedir. Bu çalışmada diğer yenilik türleri adı altında çeşitli çalışmalarda rastlanılan yenilik türleri olarak dikkat çeken; sosyal (toplumsal) yenilikler, fiyat düşürücü yenilikler, ters yenilik, iş modeli yeniliği, imovasyon, deneyim yenilikleri ve yeşil yenilikler açıklanmıştır.

Sosyal (toplumsal) yenilikler; toplumsal konuları içeren faaliyetler kapsamında, toplumun belirli bir bölümüne veya çoğunluğuna fayda sağlayacak biçimde, ürün veya hizmetlerde yenilik yapmayı ya da önemli derece değişikliği, iyileştirmeyi kapsamaktadır (Demirci, 2012:21; Uzkurt, 2017:28). Örneğin, Türkiye'de e-devlet uygulaması vatandaşların bürokratik işlemlerini kurumlara gitmeden internet üzerinden gerçekleştirmelerine imkan tanımaktadır (Uzkurt, 2017:29).

Fiyat düşürücü yenilikler (costovation); maliyetleri düşürerek, daha az şey yaparak, müşterilerin ihtiyaçlarını daha az bir bedelle karşılamalarını sağlayacak çözümleri sunarak, onları memnun etmenin yollarını bulma yönünde geliştirilen yeniliklerdir (Wunker ve Law, 2018). Örneğin, havayolu şirketi Ryanair, kendi web sitesinden biletlerini satarak, seyahat acenteleri ve rezervasyon sistemleri tarafından alınan komisyon ücretlerinden elde ettiği avatajı kullanarak, müşterilerine diğer Avrupa havayollarına göre çok düşük fiyatlar sunmuştur (Afuah, 2009:57-60).

Ters yenilik; yeniliklerin genelde gelişmiş zengin ülkelerde doğup sonrasında gelişmemiş ülkelere, çoğunlukla daha az özellik içeren daha uygun fiyatlı yayılması söz konusu iken, gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkarılan yeniliklerin gelişmiş ülkelere doğru yayılmasıdır (Govindarajan ve Trimble, 2013:4-5). Örneğin PepsiCo, gelişmekte olan piyasalardaki yeniliklerin bütün dünyada etki yaratacak performansı sağlama potansiyeline sahip olduğunu fark eden firmalardan biridir. Hindistan pazarı için üretilen mercimek ve pirinç temelli atıştırmalık olan Kurkure adında ürününü buğday ve mercimek kullanarak kızartmak yerine kolesterol ya da transyağ içermeyecek biçimde pişirmek suretiyle yenileyerek Aliva adıyla pazara sunmaktadır (Govindarajan ve Trimble, 2013:162-164).

İş modeli yenilikleri, bir örgütün iç unsurları ve bunların birbirleri ve dış çevre etkileşiminin yarattığı sistem içerisinde, değer yaratımı ve dağıtımını, finansal sürekliliğini sağlayan yapı taşlarındaki stratejik değişiklikler sonucu yeni iş modeli oluşturmalarıdır (Sakaryalı, 2016:118-120). Örneğin Starbucks'ta 1987 yılında kontrolü ele alan Schultz, harman kahve yerine menşesi belirtilmiş spesiyal kahveleri kafe-barlarda sunmaya başlamıştır. Kafe-barları çok büyük hızla pazara yayarak ve kahve deneyimini paylaşan bir müşteri ağı oluşturarak, marka bilinirliğini arttırmıştır. Tüketicilerin kahve içme deneyimini bir keyif haline getirerek spesiyal kahveye olan ilgiyi tüm pazara yaymıştır. Bunu yaparken de, reklam kampanyalarından değil ağızdan

ağıza pazarlamadan yararlanmıştır. Tüketicilere özellikli kahvelerini ulaştırmak için kataloglu mail order tedarik sistemi geliştirmiştir (Kırım, 2012:106-107).

İnovasyon türü yenilikler, bir örgütün ortaya koyduğu yeniliği başka bir örgütün geliştirmesi şeklinde ortaya konan yeniliklerdir. İnovasyon, taklit (imitasyon) ederek yenilik (inovasyon) yapmak olarak tanımlanırken, inovasyon+imitasyon= imasyon olarak formüle edilmektedir. (Sakaryalı, 2016:123-124). Örneğin Samsung'un not serisi cep telefonlarındaki kalem detayının (S-PEN) önemli olduğunu fark eden Iphone'nunda dokunmatik ekranlar için kalem (I-PEN) üretmesi.

Deneyim yenilikleri; tüketicilerin mevcut ürünleri kullanmalarına yönelik deneyimlerini daha güvenilir, keyifli, eğlenceli hale getirecek olan yeniliklerdir (Kırım, 2012: 75). Örneğin Starbucks, kahve ve kahve içilen mekanları farklı bir konsepte uyarlayarak (kafe-bar) davetkar bir atmosfer, mutlu edici bir servis ve kişiye saygı unsurlarından oluşan kahve içme deneyimini bir keyif haline getirmiştir. Kafe-barları çeşitli kahve hazırlama yöntemleri ile zenginleştirerek insanların birbirlerine anlatabilecekleri bir deneyim yaratmak suretiyle kendisi rekor düzeyde büyüme hızına ulaşırken aynı zamanda gurme kahve pazarının gelişmesine de katkı sağlamıştır (Kırım, 2012:103-107).

Yeşil (çevresel) yenilikler; örgütlerin çevrenin korunması ve sürdürülebilirlik esasıyla, gelecek nesilleri dikkate alarak, günümüz tüketicilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yenilikler yapmasıdır (Balaban, 2018:129). Örneğin elektrikli otomobiller, düşük enerji tüketimli ürünler (buzdolabı gibi) (Uzkurt, 2020:45).

Gelişen ve değişen dünya düzeni, farklı yeniliklerin gelişmesine sebep olabileceği için, sürekli yeni bir tanımın yapılması muhtemel görünmektedir.

1.5. PAZARLAMA VE ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİ

Yenilikçi örgütler yeni fikirlere açıktır ve yeni fikirleri desteklerler. Bu sayede örgütsel yeniliklerin gerçekleşmesi mümkün hale gelir. Ancak asıl olan, yeni fikirlerin örgütler için ticari bir yarar sağlamasıdır. Pazarlama, hem örgütsel yeniliklerin kaynağını oluşturan fikirlerin üretilmesinde hem de bu fikirler sonucu geliştirilen yeniliklerin ticarileştirilmesinde kilit rol üstlenmektedir. Bu bağlamda pazarlama örgütler için temel bir yetenek olarak görülmektedir.

Yetenek ya da yetkinlik örgütlerin sahip oldukları özel varlıkların bileşkesidir (Kılıç, 2013:186). Varlıklar, işletmenin biriktirdiği temel kaynakları (örneğin yatırım ve tesisleri, marka değeri, devlet desteği gibi maddi unsurlar) olup, yetenekler bu varlıkları bir araya getiren ve avantajlı bir şekilde kullanılmalarını, fonksiyonel faaliyetlerin daha iyi koordinasyonunu sağlayan, organizasyonel süreçler aracılığıyla uygulanan, karmaşık beceri ve toplu öğrenme paketidir (Day, 1994:38). Bu kapsamda temel yetenek, örgütlerin rakiplerinde olmayan, kopyalanamayan, en iyi oldukları, en güçlü oldukları varlıklarını, değer yaratan faaliyetler üretmek üzere kullanmalarını ifade etmektedir. Yetenekler, örgütler açısından sürdürülebilir rekabet avantajlarına ve yüksek karlılığa katkılarından dolayı stratejik olarak büyük önem taşımaktadırlar (Day, 1994:40). Başarılı yenilikler için örgütlerin temel yetenekleri önem arz ederken, yenilik yapmak da örgütlerin temel yeteneklerinden biri olmalıdır (Kılıç, 2013:175). Temel yeteneklere sahip olmayan ya da olsa bile kullanamayan örgütlerin, farklı temel yeteneklere sahip olan ve bunu kullanarak daha yüksek kalitede, daha hızlı hizmet verebilen veya daha yenilikçi ürünler sunabilen rakipleri karşısında fiyatlarını düşürmekten başka çareleri yoktur (Day, 1994:40).

Pazarda zamanlamanın kritik olduğu, teknolojik değişimin hızlı olduğu ve gelecekteki rekabetin ve pazarların niteliğinin belirlenmesinin zor olduğu durumlarda örgütlerin yenilikçi çözümler üretebilmeleri dinamik yeteneklerine bağlıdır. Dinamik terimi, değişen iş ortamına uyum sağlamak için yetenekleri (yetkinlikleri) yenileme kapasitesini ifade etmektedir. Bu kapsamda, dinamik yetenek; örgütlerin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamak için, iç ve dış yeterliliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Teece vd., 1997: 515-516).

Örgütleri müşterileri ile buluşturmayı amaçlayan (Ahmed vd., 2014:66), pazarlama yeteneği, bir örgütün, tüketici ihtiyaçlarını, rekabet ortamını, maliyetleri, faydaları ve yeniliklerin benimsemesini anlama temelinde, ürünlerini tanıtmak ve satmak yeteneğidir (Yam vd., 2004:1126). Pazarlama yeteneği, müşterilerin taleplerini karşılamak, ürün ve hizmetleri farklılaştırmak, rekabet avantajı yaratmak, marka değeri oluşturmak için maddi ve maddi olmayan kaynakların bütünleştirildiği süreçlerdir (Day, 1994). Bu süreçler; müşteri hizmetleri, tanıtım uygulamalarının etkinliği, satış elemanlarının niteliklerinin arttırılması, dağıtım kanallarının uzunluğu, reklama ayrılan bütçenin yüksekliği, pazar araştırması, ürünlerin farklılaştırılması, yeni ürünlerin hızla

pazara sürülmesi olarak sıralanabilir (Kılıç, 2013:184). Bu yüzden pazarlama yeteneği örgütlerde dinamik yapıda bir yetenektir.

Pazarlama yetenekleri ayrıca pazarı bölümlere ayırarak seçilen hedef pazar için pazarlama faaliyetlerini entegre etme becerisini de içermektedir (Song vd., 2007:21). Pazarlama yetenekleri, firmanın yarattığı ekonomik değer üzerinden talep (miktar etkileri) artışı sağlama yoluyla ve/veya müşterilerin ödemek istedikleri fiyat (fiyat etkileri) yoluyla, yani müşterilerin firma ürünleri için ödeme yapma istekliliğini artırarak, satışların artması yönünde maksimum pozitif etki yaratmayı amaçlamaktadır (Ahmed vd., 2014:66-67). Pazarlama yetenekleri daha yüksek örgütsel yenilik yoğunluğu ve sürdürülebilir rekabet avantajı da sağlamaktadırlar (Weerawardena, 2003:18). Örgütler pazarlama girdilerini çıktılara dönüştürmek, pazarlama problemlerini çözmek için, maddi olmayan kaynaklar olan bilgi ve becerilerini kullanarak veya öğrenme süreçleri ile, örgütlerinin pazarlama yeteneğini geliştirmektedirler (Vorhies, 1998:4; Kılıç, 2013:184).

Pazarlama yeteneklerinin geliştirilerek örgütsel yeniliklerin gerçekleştirilmesinde pazar odaklılık önem arz etmektedir. Pazar odaklılık, tüketicilerin ihtiyaçlarını anlayarak beklentilerini karşılamak ve tatmin olmalarını sağlamak için, üstün değer yaratılmasına yönelik davranışları en etkin ve verimli şekilde ortaya çıkaran örgüt kültürü oluşturmaktır (Narver ve Slater, 1990:21; Bulut, 2007:1). Pazar odaklılık, modern pazarlama anlayışının, sadece pazarlama departmanı tarafından değil, örgüt kültürü olarak tüm örgüt çalışanları tarafından kabul görmesi ile ilgilidir (Kohli ve Jaworski, 1990:4; Varinli, 2012:3-4).

Modern pazarlama anlayışı, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için hedef pazarlarını oluşturan tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini giderecek doğru ürünleri sunarak, müşteri memnuniyetini rakiplerden daha iyi sağlamak için müşteri merkezli olmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2018:11). Modern pazarlama anlayışının odak noktasını tüketiciler oluşturmaktadır ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak, tatminlerini sağlayarak kar elde etmek esastır (Nakip vd., 2012:15). Nitekim pazar odaklılık; halihazırdaki ve gelecekteki pazar eğilimlerini algılayarak örgütün tüm çalışanlarının bu eğilimler doğrultusunda tepki vermesini sağlamak amacıyla rakipler ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler hakkında düzenli ve güncel bilgilerin edinilmesini ve örgüt içerisinde paylaşılmasını destekleyen örgüt davranışı olarak

tanımlanmaktadır (Kohli ve Jaworski 1990:3-13; Day, 1994:43; Varinli, 2012:4-5; Bulut, 2007:1). Pazar odaklılık örgütlerin, gerçekleştirecekleri yenilikler için en verimli fikirlere kaynaklık ederek, pazarda iyi bir konuma ulaşmalarına destek olmaktadır (Kılıç, 2013:159-161). Çünkü müşteriler ve rakipler hakkında bilgi edinen pazar odaklı örgütler, bu bilgiler sayesinde müşterilerinin gelişen ihtiyaçlarını öngörerek, bu ihtiyaçlara hızlı ve etkin bir şekilde yenilikçi ürünlerle cevap vererek iyi bir konum elde etme avantajı yakalamaktadırlar (Slater ve Narver, 1995:67).

Narver ve diğerlerine (2004:334-336) göre müşteri ihtiyaçları ve çözümleri, ifade edilmiş veya gizli olabilir. Örneğin, müşterilerin farkında olduğu ve dolayısıyla ifade edebileceği "susuzluk" ihtiyacının çözümü "su" olabilir. Gizli ihtiyaçlar ve gizli çözümler ise müşterinin farkında, bilincinde olmadığı ihtiyaçlar ve çözümlerdir. Örneğin, bilgisayarların geliştirilmesinin başlangıcında, bir kişisel bilgisayarın faydalarına duyulan ihtiyaç gizli bir ihtiyaçtı. Bu yüzden pazar odaklılık sadece müşterilerin ifade edilen ihtiyaçlarını karşılayan "duyarlı (tepkisel)" davranışı kapmaz. Aynı zamanda müşterilerin gizli ihtiyaçlarını keşfeden, anlayan ve onları tatmin eden "proaktif" davranışı da kapsar. Üstelik sadece duyarlı (tepkisel) bir pazar odaklılık davranışı işletmeleri ekonomik anlamda savunmasız bırakacaktır. Yeni ürünlerini geliştirmek için yalnızca müşterilerinin ifade edilen ihtiyaçlarına odaklanan bir işletme, değer sunan fırsatlara ilişkin yeni içgörüler yaratamayacak ve bu nedenle müşteri sadakati oluşturmakta güçlük yaşayacaktır. Ayrıca müşterilerin ifade edilen ihtiyaçları rakipler tarafından kolaylıkla tespit edilebilir. Bu durumda rakiplerin belirli bir müşteri grubuna aynı çözümü sunmalarına ve fiyat rekabetinin de kaçınılmaz olmasına sebep olabilmektedir. Bir ticari bir işletme fiyat rekabetinden kaçınmak istiyorsa, müşterilerin ifade edilen ihtiyaçlarının ötesine, gizli ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Gizli ihtiyaçlar evrenseldir. Her müşteride bulunurlar, keşfedilmeyi beklerler. Gizli ihtiyaçları keşfetmek ve çözüm bulmak isteyen işletmelerin; müşteri davranışlarını dikkatlice gözlemlemesi, müşteri şikayetleri, ürün iadeleri ve garanti talepleriyle ilgili verileri analiz etmeleri gerekmektedir. Bundan dolayı pazar odaklılık, pazar koşullarına tepki olarak yeni ve farklı birşeyler yapmayı içerdiği için yenilikçi bir örgüt davranış biçimi olarak da görülebilir (Jaworski ve Kohli, 1993:56).

Pazarlama, örgütsel yenilikler için girdi kaynağı oluşturan bilgilerin temini ve örgüt içinde yayılımından sorumlu olduğu kadar, gerçekleşen yeniliklerin pazarda

başarılı olmasından da birinci derecede sorumludur. Bu yüzden pazarlama ve yenilik ayrılmaz bir biçimde bağlantılı (Foxall, 1988:231) ve birbirini tamamlayan iki önemli unsurdur (Ding vd., 2014:2). Drucker'da pazarlama ve örgütsel yenilik ilişkisinin ayrılmazlığını, "*bir örgütte sonuca katkı yapan yalnız iki şey vardır; pazarlama ve yenilik*" sözü ile ifade etmiştir (Swain, 2011:15). Weerawardena (2003:20) incelemiş olduğu, pazarlama ve yenilik ilişkisini ortaya koyan bazı çalışmalar (Tablo:1.3) sonucunda pazarlamanın, yenilik geliştirme aşamasında etkili olduğunu ve yeniliklerin pazar başarısını kolaylaştırdığını ifade etmektedir.

Tablo 1.3: Pazarlama ve Yenilik İlişkisini Gösteren Bazı Çalışmalar

Yazar/Tarih	Çalışma sonucu
Song ve Parry, 1993; Calantone ve di Benedetto, 1988; Schmidt, 1995.	Pazarlama faaliyetlerinin yeterliliği yeni ürünlerin pazar başarısını olumlu yönde etkiler.
Hopkins ve Bailey ,1971.	Yetersiz pazarlama araştırmaları, satış, dağıtım veya tutundurmadaki yetersiz çabalar yeni ürünlerin pazarda başarısızlığına yol açar.
Rothwell, 1992.	Kapsamlı pazarlama çalışmaları yeni ürünlerin pazarda başarısını destekler.
Cooper ve Kleinschmidt, 1987.	Tüm pazarlama faaliyetlerinin yeterli performans göstermesi, yeni ürünlerin pazarda başarılı olmasının kilit bir belirleyicisidir.
Angelmar, 1989.	Yeni ürünlerin pazarda başarılı olması için mevcut ürünlerden üstün ve benzersiz olması gereksede bu tek başına yeterli bir faktör değildir. Rekabet avantajı kazanılabilmesi için bu yeni ürünlerin uygun tüketicilere sunumlarında iletişim, satış gücü ve dağıtım kaynaklarının etkin kullanılması gerekir.
Crawford, 1991; Davis, 1988.	Geniş çapta yetersiz pazarlama desteği, yeni ürünlerin pazarda başarısız olmasına sebep olan kilit bir faktördür.
Cooper ve Kleinschmidt, 1987.	Tüm pazarlama faaliyetlerinin yeterli performans göstermesi, yeni ürünlerin pazarda başarılı olmasının kilit bir belirleyicisidir.

Kaynak: Weerawardena, 2003:21.

Örgütlerde hedeflere ulaşmayı engelleyen unsurları ortadan kaldırmak, değişen çevresel şartlara uyum sağlamak, rekabet avantajı sağlamak ve fırsatları değerlendirmekte öncülük eden yeniliklerin, pazarda başarılı olamamasının en önemi sebepleri; tüketicilerin isteklerini, ihtiyaçlarını yeterince karşılayamamaları ve yanlış pazarlama stratejileridir (Uzkurt, 2012:17). Birçok örgüt, yenilik fırsatları yakalamak için yapılması gereken pazar araştırmaları konusunda çok dar ve yetersiz olduklarından

dolayı olabilecekleri kadar yenilikçi değildirler (Stephen ve Porter, 2011:34). Ayrıca örgütlerin yenilikler konusunda başarısızlıkları, pazarın gerekliliklerine ilişkin bilgisizlik ve ilgisizlikle ilişkilidir (Foxall, 1988:231) Bu yüzden de gerek örgütsel yeniliklerin temelini oluşturan müşteri ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi, gerek bu ihtiyaçlara uygun çözümlerin üretilmesi, gerekse de bu çözümlerin tüketicilerin ikna olmalarını sağlayacak biçimde sunumlarının gerçekleştirilmesinde pazarlama aktif rol üstlenmektedir.

Yenilikçilik, örgütleri rekabet etmek için harekete geçiren itici güç olup, büyüyen pazar payı ve artan satışlar, geliştirilmiş ya da iyileştirilmiş dağıtım performansı, yeni ürünlerin portföye eklenmesi, yeni ürünlerin pazara sürülme hızının azalması, verimlilikte ve üretimde artışın sağlanması, maliyetlerin azaltılması, zamanın ve kaynakların verimli kullanılması anlamına gelip, sürekliliği olmalıdır (Gümüş ve Gümüş, 2015:262-263). Pazarlama, yeniliklerin sürekliliğinin sağlanmasının da güvencesidir. Drucker (1973), pazarlamanın, mevcut ürünlerle tüketicilerin hangi ihtiyaçlarının yeterince giderilmediğini belirlemesi, her daim hem daha iyi hem daha ekonomik hem de yeni bir fayda sağlayacak ürünleri pazara sunması, ihtiyaçları karlı iş fırsatlarına dönüştürmenin yollarını bulması, pazarın eğilimlerini, nüfus yapısındaki değişimlerini takip etmesi, rakiplerin girişimlerini tahmin etmesi gerektiğini belirtmektedir (aktaran Swain, 2011:21-22). Pazarlamanın bu temel sorumlulukları, yeniliklerin sürekliliğini getirecektir.

Stephen ve Porter (2011:39), örgütlerin, *"firmalar insanların yaşam kalitelerini iyileştirme ve kurumsal müşterilerin kârlılığını artırma derecesinde başarılı olurlar"* sözünün kılavuzluğunda, pazarda hayal kırıklığı, sıkıntı, acı yaratan kaynakları arayarak, bunları ortadan kaldıran veya azaltan çözümler sunan fırsatları yaratmaları ve geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Bu yüzden örgütler, rakiplerin ortaya koyacakları yenilikçi faaliyetlerin yaratacağı tehditlerin önüne geçmenin yollarını bulmanın yanısıra, kendi geliştirecekleri yenilik faaliyetlerine genel bakış açısı oluşturmak için pazarı sürekli izlemelidirler (Zhurylo ve Iazvinska, 2007:501).

Rekabet savaşının kazananını tüketiciler belirlemektedirler (Kotler ve Kotler, 2013:53). Tüketici seçimleri, hangi yeniliklerin başarıya ulaşacağını ve geniş bir yayılım sağlayacağını ve hangilerinin başaramayacağını belirlemektedir. Yeniliklerin başarılı olması ve kabul görmesi için doğru kullanıcılara/uygulayıcılara ulaşması

gerekmektedir (Rossetti vd., 2017:1). Bunun için de iyi bir pazar analizi yapılmalıdır. Zira yeniliklerin, tüketicilerin sosyo kültürel değerleri, inançları, ihtiyaçları ve öncesinde edinmiş olduğu tutumları ile uyumlu olması ticari başarıyı etkileyecektir (Rogers, 1983:223, Altunışık, vd.2014:346).

Yeniliğin gerçek bir rekabet avantajı yaratabilmesi için odak noktasının tüketiciler olması ve onlar için yeni olarak algılayacakları faydalar, değerler sunulması gerekmektedir (Kuczmarski, 1996:9). Örgütler yenilikleri değer yaratan faaliyetler kapsamında gerçekleştirmeleri durumunda rekabet avantajı elde edeceklerdir (Weerawardena (2003:20). Tüketicilere, istek ve ihtiyaçlarına cevap veren yeniliklerin sunulması, onların güven duygularını sağlamlaştıracak, bağlılıklarını arttıracaktır (Satı 2013: 72). Bu sayede verimlilik ve karlılık artışı sağlanması, yeni pazarlara girilmesi, mevcut pazarlardaki payların artırılması, çalışanlarının, pay sahiplerinin ve müşterilerinin tatmin düzeylerinin yükselmesi (Kuczmarski, 1996:9) ile örgütün değerinin artması sağlanacaktır (Hobikoğlu, 2014:24). Bu bağlamda üretilen her yeniliğin, bir değer yeniliği niteliği taşıması, örgütlerin başarısına büyük katkı sağlayacaktır.

1.5.1. Değer Yenilikleri

Yeniliklerin ticarileşmesi tüketiciler için bir değer sunmasına bağlıdır (Balantekin ve Akçi, 2018:782). Stephen ve Porter (2011:36), ürünlerin özellikleri ve faydalarının farklı olduğunu, faydanın tüketicilerin değer verdiği ve ödemeye istekli olduğu özellikler olduğunu, bu yüzden de farklı olmanın otomatik olarak daha iyi olmak anlamına gelmediğini, hedef pazardaki tüketiciler için önemli olan şeylerde farklı olunması gerektiğini ifade etmektedirler.

Tüketicilerin gözünde satın alacakları ürünlerin, ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesi "değer/fayda" ile ifade edilmektedir (Koç, 2016:76). Yeniliklerin var olandan daha iyi olmasını bekleyen tüketiciler, kendilerine sağlanacak yararlara, değerlere odaklanacaklardır (Rogers, 1983:218). Kotler ve Kotler (2013: 130) tüketicinin alacağı ürün ile elde edecekleri karşısında; katlanacağı maliyetler, harcamayacağı çaba (ödediği fiyat, araştırmak ve satın almak için harcadığı zaman, kararının içerdiği risk vb.) arasındaki farkı müşteri değeri olarak tanımlamakta, bu değer artırılması için, aynı fiyata niteliksel ya da niceliksel olarak rakiplerden daha fazlasını vermek ya da çaba

harcanan unsurları kolaylaştırmak, azaltmak gerektiğini belirtmektedirler. Bu kapsamda ürün; kültürel değerler (sosyal değerler, ulusal değerler, aile değeri), finansal değerler (değişim değeri, fiyat, işlevsel değer), algısal değerler (duygusal değerler, durumsal değerler) bakımından tüketicilerin isteklerine uygun olarak ne kadar çok değer önerisi vaat ediyorsa, tüketici için o kadar değerli ürün olacaktır (Altunışık, vd.2014:334).

Yenilik sadece orijinallik değildir, müşteri nezdinde değer yaratmaktır ve gerçek rekabet üstünlüğünün elde edilmesi için, örgütlerin tüketicilerin daha önce keşfedilmemiş gizli ihtiyaçlarına çözüm sunmaları gerekmektedir (Akın, 2014:162-163). Tüketicilerinin ihtiyaç ve isteklerini anlayan ve bunlar için başarılı çözümler üretebilen işletmeler uzun ömürlü olacaklardır (Kotler ve Kotler, 2013:20). Pazarda başarılı olmanın yolu hedef pazarda müşteri odaklı olmak ve müşteri sorunlarına rakiplerden daha iyi çözümler sunmaktan geçmektedir (Stephen ve Porter, 2011:36).

Drucker'a göre pazarlama, tüketicilerin isteklerinde değişimler ortaya koymak, eskilerini ortadan kaldırıp yeni istekler yaratmak, bu istekleri karşılayan yeni çözümler sunmak, daha fazla değer vaad edecek yeniliklerin neler olacağına karar vermek, tüketicilerin yeterince tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını tespit ederek cevap üretmektir. Ancak bunu yaparken, *"bizim ürünümüzün sunduğu şeyler bunlardır"* yerine *"aradığınız, değer verdiğiniz, gereksinim duyduklarınızı bununla karşılıyoruz"* yaklaşımının kullanılması gerektiğini belirtmekte (Swain, 2011:21-22) ve değer yaratımının önemini vurgulamaktadır.

Örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmelerinde önemli kaynaklarından olan ürün ve hizmetlerde sunulan değer yenilikleri, tüketiciye sunulan her yeni vaadin, var olanlardan ve alternatiflerden daha çok ihtiyaca karşılık verecek nitelikte olmasını gerekli kılmaktadır (Uzkurt, 2012,29). Bu bağlamda pazarlama, Kotler ve Kotler (2013:63)'in, *"Müşterilerim için daha başka ne yapabilirim? Karşılatabileceğim başka hangi ihtiyaçları var?"*, Al Reis'in (2014) *"Rakiplerimizden ne kadar farklıyız? Farklı değilsek nasıl bir fark yaratabiliriz, bu farklılığın sözel ve görsel tanıtımını nasıl yapabiliriz?"* (<https://www.capital.com.tr/yazarlar/al-ries/sadece-ambalajla-fark-yaratamazsiniz>) sorularına değer odaklı çözümler üretmek zorundadır.

Değer odaklı çözümler için; Apple'ın evriminde kilit bir oyuncu olan Guy Kawasaki, müşterilere ne istedikleri sorulduğunda, genellikle doğru cevabın ne olduğunu düşündüklerini, bu yüzdende söylediklerinden daha çok gerçekte ne

yaptıklarının gözlemlenmesi gerektiğini tavsiye etmektedir. Gary Hamel ve C.K. Prahalad'da, işletmelerin, müşterilerin açıkça ifade edilmiş ihtiyaçlarından ziyade “*açıkça ifade edilmeyen ihtiyaçlara*” odaklanılması gerektiğini önermektedirler. Neredeyse bir yüzyıl önce Henry Ford'un, “*insanlara ne istediklerini sorsaydım, bana daha hızlı bir at*” diyeceklerdi sözü bu duruma son derece uygun bir örnek oluşturmaktadır. Bu yüzden “*değişirse her şeyi değiştirecek olan ne olurdu*” sorusunun cevabı, henüz fark edilmeyen ihtiyaçların çözümünde tüketicilerin gerçek isteklerini görebilmenin ötesine geçmenin anahtarıdır (Stephen ve Porter, 2011:36),

W. Chan Kim ve Renée Mauborgne'nin Mavi Okyanus Stratejisi (2005), rakipsiz pazar alanları yaratmanın “değer yenilikleri” ile sağlanabileceğini belirtmektedir. Pazar evrenini kırmızı okyanuslar ve mavi okyanuslar olmak üzere iki farklı okyanusa benzeten yazarlar; kırmızı okyanusları günümüzde mevcut olan endüstrileri, bildik pazar alanlarını; mavi okyanusları ise günümüzde mevcut olmayan endüstriler, bilinmeyen pazar alanları olarak nitelendirmektedirler. Kırmızı okyanuslarda örgütler, mevcut talepten daha fazla pay almaya ve rakiplerini geride bırakmaya çalışmaktadırlar. Ancak pazar alanı kalabalıklaştıkça, kar ve büyüme olasılığı azaldıkça, ürünler metalaşmakta ve kıyasıya rekabet kırmızı okyanusu kanlı okyanuslara dönüştürmektedir. Bunun aksine mavi okyanuslar açılmamış pazar alanı, talep yaratma ve yüksek karlı büyüme fırsatı sunan okyanuslardır. Mavi okyanusların rekabetle ilgisi yoktur çünkü oyunun kuralları belirlenmeyi beklemektedir (Kim ve Mauborgne, 2005:4-5). Bu yüzden de rekabet etmenin ötesine geçerek, büyüme fırsatı ve kar elde etmek isteyen örgütler, yeni ve çekişmesiz pazar alanı açmak için tüketiciler açısından değer sıçraması yaratacak faaliyetlere odaklanarak mavi okyanuslar yaratmalıdırlar (Kim ve Mauborgne, 2005:11).

Örneğin değer yeniliklerine önem veren firmalardan biri olan Nike, performans, stil, rahatlık kapsamında gerçekleştireceği yenilikleri, rakiplerinin daha da geliştirerek piyasaya sürmesinin önüne geçmek için, ayakkabı ile yapılan faaliyetlere odaklanarak, koşu tecrübesini ilerletecek değer yenilikleri ortaya koyarak rekabet avantajı yaratmaktadır. Nike ayakkabısı ile koşan bir tüketici, ayakkabısında bulunan sensorlar aracılığı ile, hareket bilgilerini takip edebilmekte, koşu hatlarını seçebilmekte, koşu planlarını yapabilmektedir. Nike bu sayede tüketicilerin sportif faaliyetlerindeki

tecrübelerini desteklemekte ve algısal değerlerini arttırarak rekabet avantajı sağlamaktadır (Akın, 2014:19). Nike ayrıca RUN CLUB uygulaması ile,

"... ilerleme durumunu takip et, tempo, konum, mesafe, yükseklik, nabız ve mil dökümleri gibi ihtiyacın olan tüm bilgileri edin ve koşun sırasında gördüklerin üzerinde daha fazla kontrol sahibi ol...sana özel antranör, hedefin ne olursa olsun, sana uygun bir plan mutlaka vardır, hedeflerin ve fitness seviyenle başlayan ve sen ilerledikçe sana uyum sağlayan bir plan...birlikte koşun, arkadaşlarınla ve diğer koşucularla kendini kıyasla ve onlarla yarış, sıralamanı görmek için millerini belirli hedefler veya yarışmalarla etiketle... motivasyonunu koru, özel Nike+ Run Club çalma listeleri, koşarken arkadaşlarından aldığın kutlamalar ve üst düzey sporcuların cesaretlendirmeleri sayesinde kendini biraz daha zorlamak ve biraz daha fazla koşmak için ihtiyacın olan motivasyona sahip olacaksın... koşunu paylaş, artık koşu paylaşımlarını fotoğraflar, istatistikler ve çıkartmalarla kişiselleştirmekle kalmayacak, paylaşımlarını kimlerin görebileceğini de (ör. sosyal ağı veya yalnızca Nike+ arkadaşların) belirleyebileceksin"

şeklinde değer paketini genişletmektedir (https://www.nike.com/tr/tr_tr/c/nike-plus/running-app-gps).

Örgütsel yeniliklerin değer odaklı olmasına önem veren firmalardan bir başkası olan TOYOTA küresel pazarlarda, küresel tüketicileri için, onlara onsuz yaşayamayacakları bir şeyler teklif etmeleri gerektiği bilinci ile birinci sınıf müşteri memnuniyetini sağlayacak, en iyi otomobilleri sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, müşteri beklentilerini sıfır karbondioksit emisyonu, daha küçük ve uygun fiyatlı hibrit araçlar, yakıt hücresi araçları, elektronik destek sistemi kullanarak trafik kazasından kaçınan, otonom sürüş arabaları gibi değerler sunarak karşılamaya çalışmaktadır (Hibino vd., 2018:20).

Yeniliklerin ticarileşmeleri, ekonomik geri dönüş sağlamaları ve tüketicilere fayda sağlayarak, bir sosyal değer oluşturmaları için ya tüketicilerin ihtiyaçlarını pazarda var olanlardan daha fazla karşılayabilme özelliğine sahip olmaları ya da pazarda henüz var olmayan, yeni birtakım değerler sunmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, tüketicileri onlara değer vaad eden yeniliklerden haberdar etmek, ihtiyaçlarını karşılayacak çözüme ulaşacaklarına ikna etmek ve hızlı bir şekilde benimsemelerini sağlamak pazarlamanın diğer yeniliklere ilişkin sorumluluklarındandır.

1.5.2. Pazarlama ve Yeniliklerin Benimsenmesi

Pazarlama, tüketicilerin ihtiyaçlarını pazarda var olanlardan daha fazla karşılayabilecek özellikte ürünlerin geliştirilmesinin veya pazarda henüz var olmayan ve yeni birtakım değerler sunacak olan yeniliklerin üretilmesinin yanı sıra üretilen yeniliklerin pazarda benimsenip tüketilmesinin sağlanması konusunda da önemli görevler üstlenmektedir.

Tüketiciler, yeni bir ürünün kendileri için ne fayda sağlayacağını bilmezlerse o ürünü satın almayacaklardır (Swain, 2011:112). Yeniliklerin başarısı, tüketicilerin ihtiyaçlarına çözüm olacak yeni değerlerin, etkin pazarlama faaliyetleriyle sunulmasına bağlıdır (Uzkurt, 2008:31). Yeniliklerle rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütlerin, ürettikleri yeni ürünlerin pazarda başarılı olmalarını sağlamak için, pazarlama süreçlerine oldukça önem vermeleri gerekmektedir (Uzkurt, 2012:17).

Örgütlerin üretmiş oldukları yeniliklerin, pazarda talep görmesinde, tüketicilerin yeniliklere karşı eğilimleri etkili olmaktadır. Tüketicilerin bazıları yenilikleri kısa sürede benimseyerek hemen hayatlarına adapte ederken, bazıları ise alışmış oldukları eski, geleneksel tüketim tercihlerini sürdürme eğilimi göstermektedir. Tüketicilerin yeni ürünlere açıklık düzeyleri, tüketim tercihlerini yeni ürünlere yöneltme eğilimleri tüketici yenilikçiliği olarak tanımlanmaktadır (Uzkurt,2017;30).

Yeni ürünlerin, tüketiciler tarafından benimsenmesi ve onların hayatlarına dahil olması, yaygınlaşması, değişime gösterilen direncin kırılması için, örgütlerin pazarlama aracılığı ile ürünlerinin yararlarını göstermeleri ve tüketicileri ikna etmeleri gerekmektedir (Babu vd., 2013:114). Bu bağlamda Roger "Yeniliğin Yayılımı (Difüzyon) Kuramı"nda tüketicilerin ikna olmasında ve yeniliği hızlı bir şekilde benimsemesinde etkili olan temel unsurları şu şekilde sıralamaktadır; göreceli avantaj, uyumluluk, karmaşıklık, deneyimleme, gözlemlenebilirlik (Rogers, 1983:11-16).

Göreceli avantaj: Birey yenilik unsurunun kendisine sağlayacağı avantajı ne kadar büyük algırsa, yeniliği benimsemesi o kadar hızlı olacaktır.

Uyumluluk: Bireyin bireysel ihtiyaçları ve üyesi olduğu sosyal sistemin yaygın değerleri, normları ile uyumlu olan bir yeniliği benimsemesi daha hızlı olacaktır.

Karmaşıklık: Birey için anlaşılması, uygulaması, kullanımı kolay olan yenilikler; onun yeni beceriler, anlayışlar geliştirmesini gerektirecek karmaşık ve zor olanlara kıyasla daha hızlı benimsenecektir.

Deneyimleme: Bireyin algıladığı risk ve belirsizlik onun yeniliği benimsemesinin önünde bir engel oluşturduğu için, sınırlı deneyimleme imkanı sunan yenilikler, bu imkanı sunmayan, bölünemez yeniliklere göre daha hızlı benimseneceklerdir.

Gözlemlenebilirlik: Bireyin başkaları üzerinden yeniliğin sonuçlarını gözlemleyebilmesi ne kadar kolay olursa benimseme olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır.

Bireyler, göreceli avantajı yüksek, uyumlu, fazla karmaşık olmayan, deneyimlenebilir, gözlemlenebilir yenilikleri, diğerlerine göre daha hızlı benimseyeceklerdir (Rogers, 1983:16). Pazarlama, yeniliklerin tüketiciler tarafından benimsenmesi ve yaygınlaşmasında etkili olan bu temel unsurları dikkate alan yöntemleri uygulamaya koyarak yeniliklerin ticarileşmesini sağlayabilmektedir.

1.5.3. Pazarlamada Proaktif ve Reaktif Yaklaşım

Proaktif yaklaşım, gelecekte karşılaşılabilecek problemleri, ihtiyaçları, değişimleri önceden öngörerek faaliyetler geliştirmeyi ifade etmektedir (Kılıç, 2013:155). Proaktif pazarlama yaklaşımı müşterilerin davranışlarının gözlemlenerek, karşılanmamış, gizli kalmış ihtiyaçlarını belirleyerek, rakiplerden önce tatmin etmeye yönelik faaliyetler geliştirilmesidir (Narver vd., 2004:334-336; Kotler, 2012:50; Akman, 2003:76; Kılıç, 2013:155,). Bu yaklaşım örgütlere, henüz var olmayan ürünleri, sektörleri hayal edebilme ve gerçekleştirebilme imkanı sunduğundan, geleceği şekillendirme böylece çevrelerini etkileme ve değişimleri başlatma fırsatı verecektir (Johannessen vd., 1999:118; Sandberg, 2002:185). Örnek olarak 1947-48 yılları arasında Bill France tarafından kurulmuş, 150'den fazla ülkede 30'dan fazla dilde yayınlanmakta olan NASCAR (National Association for Stock Car Auto Racing/ Stok Otomobil Oto Yarışları Ulusal Birliği) verilebilir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en iyi otomobil yarışları serisi ve Amerika'daki bir numaralı seyirci sporu haline gelen NASCAR; etkinlik pazarlaması, duygusal markalaşma, marka toplulukları, müşteri anlayışı, marka sürücüleri, farklılaştırma, ortak markalaşma gibi çok çeşitli pazarlama girişimleri geliştirmek ve uygulamak yoluyla varlığını sürdürmeye devam etmektedir (Ferrell ve Hartline, 2011:414-424). Müşterilerin karşılanmamış gizli ihtiyaçlarını gören Sony'nin kurucusu Akio Morita, 1970'lerin sonlarında insanların müzik dinleme biçiminde

devrim yaratacak Walkman adını verdiği taşınabilir bir kaset çalar projesi üzerinde çalışmaktaydı. Şirketteki mühendisler böyle bir ürüne çok az talep olduğu konusunda ısrar etselerde, Morita vizyonundan ayrılmayı reddetti. Walkman'in 20. yıldönümünde Sony, yaklaşık 100 farklı modelde 250 milyondan fazla satış gerçekleştirmişti (Glancey'den aktaran Kotler ve Keller, 2016: 361).

Reaktif (tepkisel) yaklaşım; problemler, ihtiyaçlar ortaya çıktığında, değişim zorunluluk haline geldiğinde faaliyetler geliştirmeyi ifade etmektedir. Reaktif pazarlama yaklaşımı; örgütlerin pazarı olduğu gibi kabul edip ve değiştirme eğilimi göstermeden, müşterilerden gelen taleplere ya da rakiplerin ataklarına cevap vermek için faaliyetler geliştirilmesine yönelik girişimlerde bulunulmasını ifade etmektedir (Kotler, 2000:50; Sandberg, 2002:188; Akman, 2003:76; Kılıç, 2013:155). Bu girişimler, müşterilerin taleplerine yepyeni faaliyetlerle karşılık vermek, rakiplerin faaliyetlerini taklit etmek, rakiplerin faaliyetlerinin benzerlerini daha da iyileştirilmiş geliştirilmiş bir şekilde pazara sunmak, mevcut ürünlerde düzenleme ve iyileştirmeler yapmak şeklinde gerçekleştirilebilir (Akman, 2003:76).

Rekabet avantajı elde etmek, sektöre yön vermek, pazar fırsatlarından rakiplerden önce faydalanmak, pazar paylarını korumak, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını rakiplerden önce belirlemek ve hızlı bir şekilde karşılamak isteyen örgütlerin proaktif pazarlama yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir.

1.6. PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİ

Pazarlama tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine çözüm sunan ürünlerin pazarda talep görmesinin temel sorumluluğunu üstlenir. Bu kapsamda pazarın ihtiyaç ve isteklerini analiz ederek gerek yeni ürünlerin geliştirilmesini gerekse de mevcut ürünlerin iyileştirilmesini, fiyatın, ödeme yöntem ve araçlarının, dağıtım kanallarının belirlenmesini ve tüketicilerin tercihlerini işletme lehine kullanmalarını sağlayıcı tutundurma faaliyetlerini içeren geniş kapsamlı ve etkileşimli süreci organize eder, yürütür ve denetler. Bu süreç içerisinde de örgüt, tüketici ve toplum için fayda sağlayıcı eylemlerde kendi iç dinamiklerinde yenilikler gerçekleştirir (Uzkurt, 2008: 35).

Pazarlamanın araç, yöntem ve anlayışında yapılacak yenilikler (Uzkurt, 2012:29), örgütlerin başarılı olmalarına, büyüyebilmelerine, varlıklarını devam ettirebilmelerine temel oluşturacağı için stratejik bir önem arz etmektedir. Pazarlama

yenilik stratejilerine ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar görülmektedir (Tablo:1.4). Kimi çalışmalar pazarlama yeniliği kavramını pazarlama karması elemanları üzerinden, kimi çalışmalar Oslo Kılavuzunda (OECD ve Eurostat, 2005) yer alan pazarlama yenilikleri kapsamında tasarım, ambalaj, konumlandırma, fiyat, tutundurma üzerinden incelemektedir.

Oslo Kılavuzu, temel yenilik kavramlarını sistematik bir şekilde tanımlayan, yenilik verilerinin toplanması, yorumlanması için ilkeler içeren, Eurostat ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından ortaklaşa geliştirilen ve TÜBİTAK tarafından da Türkçeye çevrilen bir kılavuz olup, aynı zamanda yeniliklerle ilgili istatistiksel araştırmalar için bir metodoloji el kitabıdır (Rudawska vd., 2018:53). Oslo kılavuzunda dört temel ana yenilik türleri; ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler, pazarlama yenilikleri (OECD ve Eurostat, 2005) olarak belirlenmiştir.

Tablo 1.4: Çeşitli Araştırmacıların Pazarlama Yeniliği Yaklaşımları

Yazar	Pazarlama Yeniliği Yaklaşımları
Hanvanich (2002)	Pazarlama yeniliği firmanın mevcut ancak gizli talebi keşfetme veya üç temel pazarlama süreci boyunca tamamen yeni talep yaratma kabiliyetidir: Ürün geliştirme yönetimi (PDM), tedarik zinciri yönetimi (SCM) ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM).
Shergill ve Nargundkar (2005)	Pazarlama yeniliği, ürün, fiyat, tanıtım ve yer (dağıtım ve tedarik zinciri) olan pazarlama karması elemanlarının herhangi birinde gerçekleştirilen yeniliklerdir.
Ren vd.,(2010)	Pazarlama yeniliklerinin temeli pazarlama karması elemanlarıdır.
Naidoo (2010).	Pazarlama yeniliği; ürün tasarımı, yerleştirme, tanıtım veya fiyatlandırmada iyileştirmelerdir.
Eskiler vd. (2011)	Pazarlama yeniliği 4P olarak adlandırılan (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) pazarlama karması elemanlarının tümünde gerçekleştirilecek yenilikleri kapsamaktadır. Pazarlama yeniliğini; ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi olarak tanımlamak mümkündür.
Hsu (2011)	Pazarlama stratejileri "pazar lideri", "pazar odağı", "pazar zorluğu" ve "niş" pazar kategorileri altında sınıflandırılabilir. Pazarlama stratejisinin boyutları: Pazarlama karması elemanları; ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma.
Uzkurt ve Şen (2012)	Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında ya da ambalajlamada, ürün konumlandırmada, ürün promosyonu ya da fiyatlandırmada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama metodlarının gelişimidir. Pazarlama yeniliğinin tanımı, pazarlama karması olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak 4P modeline dayanmaktadır. Pazarlama yeniliği, pazarlama stratejisi geliştirmek için ihtiyaç duyulan her alanda gerçekleştirilebilir. Bu alanlar dört grup altında toplanabilir; pazar seçiminde yenilik, hedef pazarlardaki müşteri yaratmada yenilik, pazarlama karması elemanlarında yenilik ve pazarlama uygulamalarında farklılık. Pazarlama anlayış ve uygulamalarında yapılacak her bir yenilik pazarlama yeniliği olarak değerlendirilebilir.

Moreira vd.(2012)	Pazarlama yeniliği, şu ana kadar mevcut olan pazarlama yöntemlerinden farklı yeni bir konsept veya yeni bir pazarlama stratejisi uygulamak olup, ürün tasarımı veya paketlemesinde, ürün dağıtımında ve tanıtımında veya fiyatlandırma politikasında değişiklik yapılmasını öngörür.
Tüfekçi ve Tüfekçi (2014)	Pazarlama yenilikleri pazarlama karması elemanlarında gerçekleştirilen yeniliklerdir.
Gupta vd. (2016)	Pazarlama yeniliği unsurları; pazara yaklaşım, iletişim kanalı, ürün teslimi, servis hizmetleri.
Junge vd. (2016)	Pazarlama yeniliği, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş satış veya dağıtım yöntemlerinin ve / veya bir ürün veya hizmet tasarımında veya paketlemesinde önemli değişikliklerin getirilmesi olarak tanımlanmaktadır.
Özdemir (2017)	Pazarlama yenilikleri; ürün, hizmet, süreç, paketleme, konumlandırma, fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım, sosyal yenilikler.
Ungerman vd. (2018)	Pazarlama yeniliği, sorunlara ve gereksinimlere yönelik yaratıcı ve yeni çözümler arayışı olarak tanımlanmaktadır. Yenilik dört gruba ayrılabilir: ürün yeniliği, süreç yeniliği, kurumsal yenilik ve pazarlama yeniliği. Yenilikçi pazarlama altı işlevden kaynaklanır; ürün tasarımı veya ambalajı, ürün yerleştirme veya iletişim kanalı, ürün tanıtım veya fiyatlandırma, pazara yaklaşım, ürün sunumu, hizmet sunumu.
Balantekin ve Akçi (2018)	İnovasyon stratejileri; ürün yenilikçiliği, işlem yenilikçiliği, teknolojik yenilikçilik. Pazarlama stratejileri; müşteri ilişkileri, hedef pazar seçimi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, ürün tasarımı.
Quaye ve Mensah (2018)	Pazarlama yeniliği, estetik tasarımlarda, gelişmiş ürün ambalajında, yeni kitle iletişim araçlarında, yeni fiyatlandırma ve satış stratejilerindeki önemli değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Dört pazarlama yeniliği dizisi; ürün tasarımı ve paketleme, yeni fiyatlandırma stratejileri; yeni perakende konsepti (yeni satış kanalı) ve yeni tanıtım kavramları.

Bu çalışmada pazarlama yenilik stratejileri, pazarlamanın araç, yöntem ve anlayışındaki yenilikleri kapsayacak şekilde, pazarlama karması elemanlarını da içeren (Tablo: 1.5), Oslo kılavuzu (OECD ve Eurostat, 2005) çerçevesinde ele alınmıştır.

Tablo 1.5: Pazarlama Karması Elemanlarının Yenilik Türleri İçindeki Yerleri

Pazarlama Karması Elemanı	Yenilik Türü/ Alanı
Ürün	Ürün Yenilikleri
Fiyat	Pazarlama Yenilikleri
Dağıtım	Süreç Yenilikleri
Tutundurma	Pazarlama Yenilikleri

Kaynak: OECD ve Eurostat, 2005.

1.6.1. Ürün Yenilikleri

Bir ürün yeniliği, *"mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması"* olup, önemli derecede iyileştirmeler, ürünün teknik, bileşen, malzeme ve tüketiciye kullanım kolaylığı sağlayacak diğer işlevsel özelliklerinde yapılır (OECD ve Eurostat, 2005:52). Dolayısıyla ürün yenilikleri iki şekilde gerçekleştirilir; yeni ürün geliştirmek ve mevcut ürünü iyileştirmek (Altunışık vd., 2014:345):

Yeni Ürün Geliştirmek: Yeni ürün, özellik veya kullanım açısından örgütün daha önce ürettiği mevcut ürünlerinden önemli derecede farklı olan mal veya hizmetlerdir (OECD ve Eurostat, 2005:52; Satı 2013:69). Yeni ürün geliştirme yoluyla gerçekleştirilen ürün yenilikleri, önce yeni ürün fikri ile başlayıp, değerlendirilip, ticari analizi yapıp, geliştirilip, pazar testini takiben pazara sunulmaktadır (Hobikoğlu, 2014: 161).

Bir ürünün yeni olarak kabul edilmesi için aşağıdaki koşullardan en az bir tanesini sağlaması gerekmektedir (Demirci, 2012: 7):

- ✓ Ürünün ya da hizmetin maliyetinde önemli bir düşüş sağlanmışsa
- ✓ Ürün yeni özelliklere ve/veya yeni fonksiyonlara sahipse
- ✓ Tamamen yeni bir ürün ya da hizmetse

Damanpour'a (2017:12) göre, ürün yeniliklerinin itici gücü, tüketicilerin ihtiyaç ve talepleri, örgütlerin rekabet etme ve büyüme yönündeki istekleridir. Değişen çevresel koşullar, örgütleri ister istemez ürün yeniliğine zorlamaktadır. Örneğin sosyoekonomik alandaki değişimlerin (insanların inandığı, beklediği, istediği ve kazanacağı) fırsatlar ve kısıtlamalar yaratması, yasaların mevcut ürünlerin satışını ortadan kaldırarak yeni

ürünler için kapılar açması (örneğin çevre dostu ürünler için ihtiyaçların arttırılması), rakiplerin mevcut pazar pozisyonlarına büyük bir tehdit oluşturan yeni ürünleri piyasaya sürmeleri gibi sebeplerden ötürü örgütler ürün yenilikleri gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar (Tidd ve Bassent, 2013:9). Hızla değişen çevre koşulları karşısında tüketicilere ihtiyaçlarını karşılayan yeni çözümler sunan ve çeşitlilik getiren yeni ürünler, örgütler için var olmanın ve büyümenin temel kaynağıdır (Kotler ve Armstrong, 2018:270).

Yeni ürünlerin hızlı bir şekilde pazara sürülmesi gerekmektedir. Çünkü; tüketicilerin karşılanmamış istek ve ihtiyaçlarını ilk defa karşılayan yeni ürünleri pazara ilk süren örgütler, pazarda rakipsizdirler (Altunışık vd., 2014:346). Bu yüzden yeni ürünlerin ticari başarısı ile pazara sunulma hızları arasında güçlü bir pozitif yönlü ilişki vardır (Hobikoğlu, 2014: 161).

Yeni ürün örnekleri olarak; yeni teknolojiler kullanılarak üretilen ilk mikroişlemciler ve dijital kameralar (OECD ve Eurostat, 2005:52), giyilebilir akıllı aksesuar olarak Fitbit veya Amazon'un e-kitap okuyucusu olan Kindle (<https://differential.com/insights/the3typesofinnovation>), üç boyutlu bilgisayar datasını katı, elle tutulabilen, nesnelere dönüştüren bir makine (<https://onedio.com/haber/3-boyutlu-yaziciyla-gelen-mukemmellikler-50505>) olan 3 boyutlu yazıcılar (<https://www.menshealth.com/technology-gear/g19544172/product-innovations/?slide=36>) verilebilir.

Mevcut Ürünü İyileştirmek: Var olan ürünlerin, teknik özelliklerinin, unsurlarının ve içeriğinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile tüketicilere sağlanan faydanın arttırılmasına yönelik yeniliklerdir (Altunışık vd., 2014:346). Örneğin otomobillerde ABS frenleme, internet bankacılığı (OECD ve Eurostat, 2005:52), mobil bankacılık gibi.

Mevcut ürünün teknik özelliklerinde yapılan küçük çapta değişiklikler sayesinde yeni bir alanda kullanımı da sağlanabilir (Satı, 2013: 66). Örneğin astar üretiminde kullanılan bir kimyasalın deterjanlarda kullanılması (OECD ve Eurostat, 2005:52), 3 boyutlu yazıcıların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gibi.

Henkel inovasyon müdürü Michael Todd'un "sessizce, insanlar ileriye adım atıyorlardı: 3D baskının gelişimi" başlıklı The Guardian'da yer alan haber içerisinde yer alan ifadesinde, 3D baskının gelişiminin, sadece Henkel'in faaliyet gösterdiği sektörleri (<https://www.theguardian.com/product-innovation-with-henkel/oct/22/evolution->

of-3d-printing-adidas-carbon-henkel-renishaw-additive-manufacturing) değil her sektörü, insanlığın geleceğini etkileyeceğini belirtmektedir. 3D teknolojisindeki gelişme ve ilerlemelerin yarattığı etkiler gerçekten birçok sektörde hızla yayılmaktadır. Örneğin ThreeASFOUR tarafından, "Biomimicry" koleksiyonunun parçası olan "Pangolin" ve "Harmonograph" isimli geleneksel yöntemler kullanılarak yaratılamayan, sadece üç boyutlu baskı kullanılarak yaratılabilen, 3D baskılı, benzersiz geometriye sahip elbiseler; 2016 yılı New York Moda Haftasında hem tasarımcıların sınırlarının dışında düşüncelerini hem de tüketicilerin beklentilerinin ötesine geçerek ve mümkün olanı yeniden tanımlayarak heyecan verici bir atılım gerçekleştirmiştir (<https://www.sys-uk.com/news/top-five-innovations-in-3d-printing>). Günümüzde 3D yazıcıların tıp alanında geliştirilmesi ile, kök hücre araştırma şirketi olan Celprogen Inc. kök hücreler kullanarak üç boyutlu yazıcılar sayesinde, insan pankreasını ve kalbini ürettiklerini açıklamışlardır (<https://3dprint.com/157430/3d-printed-pancreas-celprogen>).

1.6.2. Süreç Yenilikleri

Süreç, insan, hammadde, teknoloji, yöntem gibi girdiler aracılığı ile tüketicilerin taleplerini karşılamak üzere çıktı elde edilmesini, yani ürün üretilmesini sağlayan işlemler bütünüdür (Altunışık vd., 2014: 343).

Oslo Kılavuzuna göre süreç yenilikleri; " *yeni veya önemli derece iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi için tekniklerde, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişimleri içermektedir*" (OECD ve Eurostat, 2005:53). Teslimat yöntemleri; girdi temini, örgüt içerisinde araç gereçlerin tahsis edilmesi, çıktıların (nihai ürün) teslimatına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamakta olup temelde örgütlerin lojistik faaliyetleri ile ilgilidir (OECD ve Eurostat, 2005:53).

İş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek amacıyla (Satı, 2013: 73), ürün ve hizmetlerin üretim süreci öncesinde, üretim sürecinde ve üretim süreci sonrasında gerçekleştirilen (Uzkurt, 2012:20) faaliyetlerin yenilenmesi ya da önemli derece iyileştirilmesini kapsayan (OECD ve Eurostat, 2005:53) süreç yeniliklerinin itici gücü teslimat süresindeki azalma, operasyonel esnekliğin artması ve üretim maliyetlerinin düşürülmesidir (Damanpour, 2017:12). Süreç yenilikleri ile, yüksek kusur oranı olan problemler, düşük verimlilik, üretim süreci sorunları giderilebilir (O'Brien vd., 2011:166).

Süreç yeniliklerine yönelik en çok verilen örneklerden biri; Henry Ford'un dünyanın ilk hareketli montaj hattını uygulamaya koyarak, sadece araç montajını kolaylaştırmayıp aynı zamanda tek bir araç üretmek için gereken zamanı 12 saatten 90 dakikaya indirmesidir. Günümüze yönelik bir örnek ise; Meksika merkezli, 129.000 çalışanı, 100'den fazla markanın sahibi, 3 kıtada 22 ülkede faaliyet gösteren, 65 üretim tesisi ve 2.5 milyon satış merkezi ile dünyanın en büyük fırın şirketi olan Grupo Bimbo'nun, Differential firmasının geliştirdiği hareket halindeki yöneticileri için bir karar verme aracı olarak mobil satış panosu uygulaması kullanmaya başlaması verilebilir. Bu uygulama ile, yöneticiler, her ülkeye, kanala ve markaya ait satış bilgilerine, kilit performans göstergelerine, çalıştıkları pazarların her biri için gerçek zamanlı bilgiye, hızlı bir şekilde erişebilmektedir. Bu durum da yöneticilere, işlerini yönetmeye, büyümeye yardımcı olacak daha hızlı, daha bilinçli kararlar almalarına, satış tahminlerine ve toplantı süresini azaltmasına yardımcı olmaktadır (<https://differential.com/insights/the3typesofinnovation>).

Tidd ve Bessant'da (2013:9) süreç yenilikleri ile, başkalarının yapamayacağı bir şey yapabilmenin ya da mevcudu başkalarından daha iyi olan yollarla yapmanın (örneğin just in time, yalın üretim, toplam kalite yönetimi vb.) güçlü bir avantaj kaynağı sağlayacağını belirtmektedirler. Maliyetleri azaltmak, kaliteyi yükseltmek (OECD ve Eurostat, 2005:53), tüketicilerin ürünlere ulaşımını kolaylaştırmak, verimlilik ve değer artışı sağlamak (Uzkurt,2012:20) gibi avantajlar kazandıran süreç yenilikleri, rekabet koşullarını değiştiren önemli yeniliklerdir (Hobikoğlu, 2014: 162).

Süreç yenilikleri ile ürün ve hizmetlerin tüketicilerin kullanımına sunulduğu olan dağıtım ağında (Altunışık vd., 2014:457) teknolojiye paralel olarak yeni çözümler üretilmektedir (Altunışık vd., 2014:339). Örneğin, tüketicilerin satın aldıkları ürünlere hızlı ve sorunsuz ulaşma arzularını yenilikçi bir yaklaşımla çözmek için amazon.com, ürün teslimatlarında insansız hava aracı drone kullanarak ilk teslimatını, İngiltere Cambridge'deki müşterilerine siparişini verdikten 13 dakika sonra ulaştırmayı başarmıştır ([https://www.msn.com/tr-tr/video/viral/amazon-insans %C4%B1z- hava-arac%C4%B1-ile-ilk-%C3%BCr%C3%BCn- teslimini-yapt%C4%B1/vp-AA1BGCs](https://www.msn.com/tr-tr/video/viral/amazon-insans-%C4%B1z-hava-arac%C4%B1-ile-ilk-%C3%BCr%C3%BCn-teslimini-yapt%C4%B1/vp-AA1BGCs)).

1.6.3. Organizasyonel (Yönetimsel) Yenilikler

Bilgi akışını arttırarak, yeni bilgilerin ve teknolojilerin edinilmesini kolaylaştırarak, işlerin kalitesini ve verimliliği yükselterek, performans üzerinde ciddi etkiler yaratan organizasyonel yenilikler; örgütlerin ticari uygulamalarına, işyeri organizasyonlarına ya da dış ilişkilerine yönelik daha önce uygulanmamış yeni yöntemlerin yürürlüğe konmasını içermektedir. Ticari uygulamalar; örgütteki bilgi paylaşımının ve öğreniminin iyileştirilmesine, işgörenlerin geliştirilmesine, işten ayrılmalarının azaltılmasına, genel üretim sistemlerine, arz zincirine yönelik alışılmış yöntem ve uygulamalarda yeni organizasyonel yapıların ilk kez gerçekleştirilip uygulanmasını kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005:55).

İşyeri organizasyonuna yönelik yenilikler; organizasyonel faaliyetlerin yürütülmesine yönelik birimler, çalışanlar arasında sorumlulukların ve karar alma süreçlerinin dağılımına, çalışanların karar almada daha özerk olmalarına, örgüte katkı sağlayıcı fikirler üretmelerine destek veren bir yapının kurulmasına, yeni faaliyet alanlarının entegrasyonuna yönelik yeni yöntem ve uygulamaların yürürlüğe konulmasını içermektedir. Örgütlerin dış ilişkilerine yönelik organizasyonel yenilikler ise; araştırma organizasyonlarına, diğer örgütlerle, müşterilerle ya da tedarikçilerle iş birliklerine yönelik yeni ve ilk defa deneyecekleri yenilikleri kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005:55). Örneğin; McDonalds tedarikçilerinden, çalışanlarından müşterilerinden gelecek fikirleri geliştirmeye yardımcı olacak, herkesin herhangi birisiyle iletişim kurabileceği yeni fikirleri hakkında görüşebileceği düz bir organizasyon yapısını uygulamaya koymuştur. Bu yapı içerisinde test mutfakları ve "noodle" olarak adlandırılan ekipler kurulması sağlanmış ve hangi seviyede olursa olsun her çalışanın fikirlerini geliştirmesine imkan sunulmuştur. Eski CEO'su Jim Skinner bu yeniliğin hazine değerinde olduğunu, zira organizasyon içerisinde her yönden gelen fikir akımının rekabet avantajı sağladığını ifade etmiştir. Samsung firması, çalışanlarının yaratıcı fikirlerinin üst yönetim tarafından duyulmasını sağlayacak organizasyonel yenilik kapsamında yöneticilere yenilik liderliği konusunda eğitim vermiş ve çalışanların kuralları ihlal etmekten, üstleriyle tartışmaktan korkmadan yenilikçi fikirlerini konuşabileceği hiyerarşik özgürlük alanları olan tasarım merkezleri oluşturmuştur. Adobe firması ise, Kickstart yenilik uygulaması kapsamında, şirket içindeki herhangi bir çalışana, bir fikri test etmek ve bir prototip oluşturmak için

ödemesi önceden yapılmış 1.000 \$ 'lık kredi kartı vermektedir. Böylece çalışan yenilik atölyesine kaydolarak prototiplerini yöneticilere aktarma fırsatı bulabilmekte, yöneticinin prototipe onay vermesi durumunda ise, proje bir sonraki finansman ve test seviyesine geçebilmektedir (<https://thefutureorganization.com/examples-internal-innovation-programs>).

1.6.4. Pazarlama Yenilikleri

Tüketicilere ulaşmanın yeni ve etkin yollarının bulunması olarak tanımlanan pazarlama yenilikleri (Hobikoğlu, 2014:166), ürünlerin tasarımlarında, ambalajlarında, konumlandırılmalarında, tanıtımlarında, fiyatlandırılmalarında yeni ya da önemli değişiklikleri kapsayan pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır (OECD ve Eurostat, 2005: 53).

Junge ve diğerleri (2016:725,747) pazarlama yeniliklerini, yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması olarak tanımlarken, spesifik olarak bu yeniliklerin; yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş satış kanalları/dağıtım yöntemleri, bir ürün tasarımında veya paketlemesinde önemli değişiklikler olarak gerçekleştirildiğini ifade etmektedirler.

Pazarlama yenilikleri temel amaç olarak, kar getirici tatminler sağlayıcı özel işlemler geliştirerek tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya hizmet ederken, aynı zamanda, yeni pazarlara girme, ürünlerin yaşam süresini uzatma, yüksek pazar payı elde etme, satış sürekliliği sağlama gibi amaçlara da hizmet etmekte ve tamamen yeni pazarlama stratejileri, pazarlama kavramları veya organizasyonda hiç uygulanmayan yeni pazarlama yöntemlerinin kullanılmasını içermektedir (İlic vd., 2014: 35). Örgütlerin yeni ürünleri ve/veya mevcut ürünleri için daha önce uygulamadığı bu yeni yöntemler, örgütler tarafından bizzat geliştirilebilir ya da diğer örgütlerden uyarlanabilir (Satı, 2013: 78).

Pazarlama yenilikleri tüketicilerle iletişim kurulabilecek her alanda gerçekleştirilebilir olmakla birlikte, Oslo kılavuzunda pazarlamada yenilik alanlarının başlıcaları şunlardır (OECD ve Eurostat, 2005):

- ✓ Ürün tasarımı yenilikleri
- ✓ Ürün ambalajı yenilikleri
- ✓ Konumlandırma yenilikleri
- ✓ Fiyat yenilikleri

- ✓ Tutundurma yenilikleri

1.6.4.1. Ürün Tasarımı Yenilikleri

Ürün tasarımı yenilikleri; örgütlerin önemli ölçüde farklı ve özel bir performans elde etmek amacıyla, tamamen yeni, farklılaştırılmış, ayırt edici bir görünüm elde etmek için, şekil, renk ve stilde yapılan önemli değişiklikleri kapsamaktadır (Stosic, 2007'den aktaran Ilic vd., 2014:36).

Yeni bir üründe ticari başarı büyük ölçüde iyi tasarıma bağlıdır (Betz, 2010; 288). Ancak yeni ürün tasarımlarının, değişen müşteri gereksinimleri ve yeni pazar segmentlerine hitap edebilmesi için, esnek bir şekilde değiştirilebilecek biçimde yapılması gerekmektedir (Foxall, 1988:236). Birçok işletme yeni ürünlerinin tasarımlarına önem vermenin yanı sıra mevcut ürünlerinin tasarımlarını da güncellemektedir.

1.6.4.2. Ürün Ambalajı Yenilikleri

Ürünü koruyan, marka ve etiket ile bilgi aktaran, taşıma, saklama ve tutundurma avantajları sağlayan, çeşitli malzemelerden yapılabilen ambalajlar, örgütler için önemli bir yenilik kaynağıdır (Altunışık vd., 2014:319-320). Ürün ambalajı yenilikleri, ek bilgiler sunmaya, koruma ve saklama fonksiyonuna, açılmasına, kullanılmasına ve tutundurma eylemlerine yönelik olarak malzemesinde, paket şeklinde ve büyüklüğünde gerçekleştirilebilirler (Stosic, 2007' den aktaran Ilic vd., 2014:36).

Tüketicilerin ürün satın alırken ve kullanırken etkileşim içinde bulunduğu ambalaj; dikkat çekerek, marka konumunu ileterek, ürünün rakiplerden farklılaşmasını sağlayarak satın alma kararlarında önemli bir etki yaratmakta, hatta perakende mağaza raflarında tercih edilebilirliği etkileyen en iyi ve en son şans olarak görülmektedir (Kotler ve Armstrong, 2018:240).

Tüketicilerin satın alma kararlarına etkisi büyük olan ambalaj yeniliklerine, Coca-Cola'nın tek bir ürün gibi görünen ancak ortadan ayrılarak iki ürüne dönüşen ambalajı örnek verilebilir. Coca-Cola'nın 2013 senesinde Hindistan ve Pakistan da "Sharing Can" sloganı ile özel hazırlattığı "Hug Me" otomatlarından Coca-Cola alanlar bir bütün halinde, ancak ortadan ayrılabilen Coca-Cola ambalajıyla karşılaşmışlardır.

Böylece marka, ambalajında bir yenilik sunmanın yanı sıra "*Kolanı Sevdiğinle Paylaş*" mesajıyla da tüketiciye ulaşmaya çalışmıştır (Eseler, 2014: 47-48).

Hızlı tüketim ürünlerinde önemli bir tutundurma aracı olan ambalajların üretildiği malzemeler; önemli derece maliyet ve çevre kirliliği unsuru (Nakip vd., 2012:154) olup yeniliklerle bu dezavantajların da ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Örneğin; Eker süt "*Lean Pack*" denilen ve %90 oranında kalsiyum karbonat içeren yumurta kabuğundan esinlenerek üretilen çevre dostu ambalajı Türkiye'de ilk kullanan firmadır, bu durumu da tüketicilere çeşitli iletişim araçları ile duyurmuştur (<http://www.eker.com/EN/Media/40/Basin-Haberleri/586/Eskisehir-Yenigun-Pastorize-Sutte-En-Cevreci-Ambalaj>).

1.6.4.3. Konumlandırma Yenilikleri

Konumlandırma, tüketicilerin zihninde örgütün kendisinin, markasının ya da ürününün rakiplerine göre nispi yeridir (Altunışık vd., 2014:263). Konumlandırma, tüketicilerin zihninde örgüte, örgütün belirli bir ürün veya markasına yönelik üstün değer imajı oluşturmak ve yerleştirmek için, yeni fonksiyonel faydalar veya sembolik değerlerin geliştirilmesi yoluyla rekabet avantajı sağlamak için pazarlama açısından önem arz etmektedir (Wright ve Nancarrow, 2001:114). Bulut'a (2015:88) göre tüketici nezdinde güçlü bir konumda olmak, güven duyulan sürekli bir itibar sağlayacağı için, "*pazarlamanın başlangıç ve bitiş noktası konumlandırmadır*" ve pazarlama karması içindeki herşey ile uyumlu olmalıdır.

Tüketicilerin örgütün ismi, markası, ürünleri hakkında ne hissettikleri sorusunun cevabı konumlandırma ile ilgilidir (Altunışık vd., 2014:229). Bu yüzden örgütler yeni ürünlerini ilk defa ya da mevcut ürünlerini yeniden konumlandırırlarında bu soru karşısında elde etmek istedikleri cevap için konumlandırma stratejilerini oluştururlar. Ries ve Trout (2001:37) bir zihinde yer elde etmenin en kolay yolunun ilk olmaktan geçtiğini ifade etmektedirler.

Yeniliklerin, belirlenmiş bir ürün veya işlem algısını belirli bir kullanıcı bağlamında yeniden konumlandırarak gerçekleştirilmesinin (Tidd ve Bessant 2013:25) yani, zihindeki mevcudu manilüpe ederek, bağlantıları yeniden yapılandırmanın (Ries ve Trout, 2001:21) birçok örneği bulunmaktadır. Örneğin, 1927'de İngiltere'de çocuklara yönelik hastalıkları iyileştiren glukoz bazlı bir içecek olarak sunulan

Lucozade, günümüzde büyüyen spor pazarını hedef alarak, bu sefer sağlık içeceği konumlandırmasıyla tekrar piyasaya sürülmüştür (Tidd ve Bessant 2013:25).

Timberland döneminde geliştirdiği teknoloji ile ABD'de ilk markalaşmış bot firması olup markasını önce outdoor piyasasında yaratıcı ayakkabılar ve giysiler tasarlayıp üreten firma olarak konumlandırırken, zaman içerisinde konumunu çevreye duyarlı, küresel çapta insan hakları savunucusu olarak yenilemiştir (Kotler ve Kotler, 2013:74). Haagen Dazs, "yetişkinler için dondurma" sloganı ile, farklı bir pazar segmentini hedef alarak dondurma ürününü yetişkinler için zevk ürünü olarak yeniden konumlandırmıştır (Tidd ve Bessant 2013:25). Varlıkları Gutenberg'in 1400'lerde matbayı icat etmesine dayanan kitabeveleri, sonraki 600 asır boyunca, her tarafı raflar ve kitaplarla dolu olan, neredeyse hiç boş yeri olmayan küçük mekanlarken, Leonard Riggio'nun New York'taki Barnes and Noble firmasını 1971 yılında satın alıp geliştirdikleri yeniliklerle başkalaşmışlardır. Riggio, indirimli kitap satışlarıyla başladığı yeniliklerine, kitabevelerini sadece kitapların satın alınacağı değil aynı zamanda buluşma, oturma, kahve içme, pasta yeme, söyleşiler gerçekleştirme imkanı sunan mekanlara dönüştürmeyle devam etmiştir (Kotler ve Kotler, 2013:61).

1.6.4.4. Fiyat Yenilikleri

Fiyat örgütler için bir maliyet ve karlılık unsuru iken, tüketiciler için, satın alma sonucu elde edecekleri değerin bedeli olup tercihleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütlere gelir getiren tek pazarlama karması elemanı olmakla birlikte, gelişen şartlar karşısında anında değiştirilebilir olması özelliği sebebiyle en esnek olandır (Nakip vd., 2012:157). Aynı zamanda müşteri değeri yaratmak ve elde tutmak için stratejik bir araç olarak da görülmektedir (Kotler ve Armstrong, 2018:300).

Fiyat yenilikleri, örgütlerin ürünlerini pazarlamak amacıyla yeni fiyatlama (mevcuttan farklı) stratejilerinin uygulanmasını içerir (OECD ve Eurostat, 2005: 55). Örgütler fiyat yenilikleri ile tüketicilerin dikkatini çekmeye ve tercihlerini örgütleri lehine çevirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin UNIKASKO, Türkiye pazarındaki reklamlarında; "*UNIKASKO şimdi Türkiye'de! UNIKASKO'ya aylık abone oluyorsun, aylık ödüyorsun, canın isterse durdurup başlatabiliyorsun, üstelik ilk 3 ay boyunca ayda sadece 9 lira, sende mevcut kaskonu iptal et UNIKASKO'ya geç*" mesajıyla tüketicilere

fiyat konusunda yapmış olduğu yeniliğin bilgisini vermektedir (<https://www.youtube.com/watch?v=RP1u3t0w1B4>).

Fiyat ayrıca ödeme yapılırken bir çaba da gerektirmekte, hatta bu çabanın yüksek olması fiyatın da yüksek algılanmasına neden olabilmektedir. Bu durum karşısında da tüketicilerin kolay ödeme yapabilecekleri yeni yolların bulunması rekabet avantajı yaratabilecektir (Altunışık vd., 2014:339). Örneğin hepsiburada.com alternatif ödeme yöntemleri ile tercih edilebilirliğini arttırmaya çalışmaktadır. Kredi kartı, EFT, havale, alışveriş kredisi, kredi kartı puanı, banka kartı hatta farklı kredi kartlarına ödemeyi bölme imkanı vermekte ve tercih edilirliliğini arttırmaktadır (<https://www.hepsiburada.com/odeme-secenekleri>).

1.6.4.5. Tutundurma (Pazarlama İletişimi) Yenilikleri

Örgütler tüketicilerin ihtiyaçlarına, isteklerine uygun ürünleri, uygun bir fiyatla, uygun dağıtım kanalları ile sunsa bile, ürünlerini tanıtmıyorsa, sundukları faydalardan haberdar etmiyorsa, satın almaya ikna etmiyorsa pazarlama programlarında başarılı olamayacaktır (Yükselen, 2012:357).

Özünde hedef kitleleri ile aralarındaki iletişim (Koç, 2016:90) çabalarını içeren tutundurma faaliyetleri ile örgütler, tüketicilerin kendi lehlerine tercihte bulunmalarını, satışlarını arttırmayı (Nakip vd., 2012:22) istemektedirler. Bunun için de farklı, ikna edici yol ve yöntemler denemektedirler (Altunışık vd., 2014:409). Çünkü hem var olan ürünlerin hem de yeni ürünlerin tüketiciler tarafından tercih edilmesi için yürütülen tutundurma faaliyetleri rekabet açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda tutundurma yenilikleri, örgüt/ürün tanıtımlarına yeni pazarlama yöntemlerinin, yeni konseptlerin kullanımını kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005: 54). Örneğin, tüketicilere ulaşmanın yolu olarak onların duygularına hitap etmeyi seçen ORPHEA, tüketicilerin böcek nefretini kullanarak, mesajlarını iletmek için son derece eşsiz bir pazarlama tekniği ortaya koymuştur. Milano'da bir billboard kiralayan firma, billboarda da aerosol sprey şeklinde yerleştirilen ürünlerinin etrafına sürdükleri şeffaf tutkal ile dev bir böcek tuzağı kurarak, zamanla, böceklerin doğal olarak tuzağın içine düşmeleri ile milyonlarca insanın ilgisini çekmişlerdir (<http://blog.marketo.com/2013/05/5-of-the-most-innovative-and-unique-marketing-campaigns-so-far-in-2013.html>).

Günümüzde, özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte tüketicilere ulaşmanın yolları ve yöntemleri değişmekte (Bulut, 2015:37) olup, sürekli yeni bir tutundurma yöntemi ya da yeni bir uygulama geliştirilerek sonuna pazarlama kelimesinin eklendiği görülmektedir (Altunışık vd., 2014:340). Örneğin emoji pazarlama ile örgütler, bir Unicode (tüm cihazlar için bir kod) olan, duyguları, kavramları ve fikirleri ifade etmek için bir steno olarak kullanılan grafik semboller olan emojileri (Vangelov, 2017:133) yeni bir fırsat olarak değerlendirip tüketicilere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Zira emojiler, içinde bulunduğumuz etkileşim çağında, dijital düşünen ve dijital konuşan bireylerin ortak bir dili (Şener ve Atar, 2017:189) olup, örgütlerin daha esnek, daha bireysel ve daha yaratıcı yollarla tüketicilerle iletişim kurmasına imkan sağlamaktadırlar (Vangelov, 2017:132). Duyguları veya düşünceleri daha az çabayla ifade etme kolaylığı sağlayan, açık ve net olan (Vangelov, 2017:135-136) emojiler, aynı zamanda "*nasıl söylediğiniz, ne söylediğiniz kadar önemlidir*" sözünün yazılı iletişimde eksik olan, ses tonu ve beden dili iletilerini aktarmaya da yardımcı olmaktadır (Şener ve Atar, 2017:194). Tüketicileriyle yeni bir iletişim dili olarak tutundurma faaliyetlerinde emoji kullanan örgütlerden biri olan WWF (Doğal Hayatı Koruma Vakfı), 2015 yılında, nesli tükenme tehlikesi altındaki hayvanlar hakkında farkındalık yaratmak için, bu türleri temsil edecek 17 hayvan emojisini resmi twitter hesaplarında yayınlamıştır. Böylece "*Retweetle ve #endangeredemoji kampanyasına katıl*" istemiyle çok sayıda bağış ve birçok yeni Twitter takipçisi kazanmıştır (<https://visme.co/blog/emoji-marketing-guide>).

Günümüzde gelişen teknoloji ile iletişim ve bilgisayar alanında yaşanmakta olan devrim, pazarlama faaliyetlerini de yeniden şekillendirmektedir (Nakip vd., 2012: 263-264). Günümüz dünyası gitgide dijitalleşirken, bu durum kimi örgütler için fırsatlar, kimi örgütler için ise tehditler oluşturmakta ve değişen dünyaya uymaya zorlamaktadır. Bu değişimleri yakalayan ve tutundurma faaliyetlerinde kullanan örgütler, tüketicileri yeniden fethetmektedirler. Örneğin, dijital dünyanın sunmuş olduğu fırsatları değerlendiren firmalardan biri olan L'Oréal'ın, makyaj stantlarında yer alan ürünlerini dijital ortama taşıyan "L'Oréal Makyaj Dehası (L'Oréal's Makeup Genius)" uygulaması, kullanıcılarının dijital ortamda gerçekçi görsel efektlerle makyaj denemelerine imkan vermektedir. Uygulamanın 7 milyon kez indirilmiş olmasında tüketicilerin olumlu tepkisini göstermektedir (<https://www.linkdex.com/en-us/inked/innovative-marketing-strategies-examples/>).

Kimi sektörler için fırsatlar sunarken kimi sektörler için tehdit oluşturan dijital dünyada herhangi bir basılı medyanın hayatta nasıl kalabileceği konusu merak uyandırmaktadır. New York Times, eski bir malzemenin yeni teknoloji ile nasıl birleştirileceğine örnek teşkil eden baskı dünyasındaki liderlerden biri olarak, ücretsiz sunduğu NYTVR uygulaması ile sanal gerçekliği kullanarak tüketicilerine dünyayı keşfetmek için yeni yollar sunmaktadır. Google Cardboard'u (sanal gerçeklik gözlüğü) kullanan tüketiciler (<http://contentmarketinginstitute.com/2016/07/content-marketing-best-brands/>), akıllı telefonlarına indirecekleri NYTVR uygulaması ile gazetenin öne çıkan video içeriklerini 360 VR formatında izleyerek, ödül almış gazeteciler tarafından hazırlanan videolarla hikayelere dahil olmaya imkan bulmaktadırlar (<http://www.tamindir.com/nyt-vr/ios/>).



BÖLÜM 2: PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİNİN TEMEL KAYNAĞI: BİREYSEL PROBLEM ÇÖZME, YARATICILIK, YENİLİK BECERİLERİ

Bu bölümde pazarlama yenilik stratejilerin oluşturulmasına temel kaynaklık eden, çalışanların problem çözme, yaratıcılık, yenilik becerileri açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİ GELİŞTİRMEDE BİREYSEL PROBLEM ÇÖZME, YARATICILIK, YENİLİKÇİLİK BECERİLERİNİN ÖNEMİ

Günümüz iş dünyasında tek kesin olan şey belirsizliktir. Pazarlar değişmekte, teknoloji gelişmekte, rakipler çoğalmakta ve ürünlerin neredeyse bir gecede modası geçmektedir (Nonaka, 1991:96; Harper ve Porter, 2011:37). Makro ve mikro çevresel unsurlarda meydana gelen değişime direnen, kendini yenilemeyen, aynı ürün ve hizmetleri, aynı şekilde sunan (Gautschi, 2001:135) örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri zordur. Sürekli gelişen ve değişen çevresel değişimlere uyum sağlamak için örgütlerin en iyi çözümleri yenilik yapmalarıdır (Kwasniewska ve Necka, 2004:187; Shalley, 1991:179). Bu yüzden, yenilik, günümüzün hızla değişen iş ortamında, işletmeler açısından kilit öneme sahip bir rekabet unsuru olarak görülmektedir (Kuczmarski, 1996:9; Kanter vd., 1987:14; Budak, 1998: 19; Dorenbosch, 2002:1; OECD ve Eurostat, 2005:39; Altuntuğ, 2008: 363; Reuvers vd., 2008:228; Duran ve Saraçoğlu, 2009:57; Marimuthu vd., 2009:266; Lavado vd., 2010; 681; Demirci, 2012:3; Kılıç, 2013; Hobikoğlu, 2014:41; Jaiswal ve Dhar, 2015:30; Yılmaz, 2015:3; Akyüz, 2016:1).

İhtiyaçları, istekleri, beklentileri değişerek artan tüketicilerin yeni taleplerine rakiplerden önce, hızlı, etkili bir biçimde cevap verebilmek, rakiplerin gerçekleştirdikleri yeniliklerin gerisinde kalmamak, pazar konumunu güçlendirerek korumak, değişen çevre koşullarının yarattığı fırsatlardan en yüksek düzeyde fayda sağlamak, tehditleri ise en az zararla atlatmak ve mevcut ürünlerin tüketiciler tarafından daha fazla talep edilmesini sağlamak için uygulanan pazarlama yenilik stratejileri, örgütler için yaşamsal bir zorunluluk halini almıştır.

Yeniliğin temeli, yaratıcılıktır (Kanter, 1988:125; Amabile vd., 1996; Amabile, 1997; Budak, 1998: 3-78; Bozbura ve Toraman, 2004, 56; Shalley ve Gilson, 2004; Chang ve Chiang, 2007:2; Bartel ve Garud, 2009:109; Satı, 2013:12; Koçel, 2014:784; Hobikoğlu, 2014:199; Akın, 2014:138; Akyüz, 2016:1). Ünlü düşünür Whitehead (1979:21), "*yaratıcılık yeniliğin ilkesidir*" demektedir. Ancak yaratıcılık yeniliğin sadece ilkesi değil aynı zamanda, sürekliliğini sağlayan unsurdur (Sözbilir ve Yeşil, 2015:89). Bu kapsamda pazarlama yenilik stratejilerinin geliştirilip uygulanmasının ve sürekliliğinin sağlanmasının önemli unsuru yaratıcılık olarak görülmektedir.

Örgütlerin başardıkları her iş, çalışanlarının yeteneklerinin bir sonucudur (Kanter, 1988:125; Carmeli vd., 2006:76; Kılıç 2013:180). İnsan, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin kaynağı olup (Cumming ve Oldham, 1996:22; Baumann, 2011:9), örgütlere ekonomik yararlar sağlamakta (Rastogi, 2002:193-196) ve rekabet avantajı unsurlarının en önemlisi haline gelmektedir (Aydın vd., 2012:11). Örgütler birbirlerinin süreçlerini, ürünlerini, sistemlerini taklit edebilirler (Kotler, 2012:103) ancak "insanı" taklit edemezler. Unilever firması 1990 yılındaki raporunda "*bizim çalışanlarımız en önemli varlığımızdır*" (Jones, 2010:329) ifadesine yer vererek çalışanların önemini vurgulamıştır.

Örgütlerin çalışanlarının, problem çözme ve yaratıcılık becerilerine sahip olması (Kwasniewska ve Necka, 2004:187; Subramaniam ve Youndt, 2005:451; Koçel, 2014:784) onların örgütleri için yararlı fikirler üretme ve değer yaratma potansiyelini de beraberinde getirmektedir (George, 2007:442; Hobikoğlu, 2014:26). Yenilik; gerçek zamanlı problem çözmeye yönelik, mevcut deneyimlerden edinilen bilgilerle, yeni bilgilerin harmanlanmasını (rekombinasyon) böylece yaratıcı yeni fikirlerin üretilmesini sağlayan çabayı gerektirmektedir (Bartel ve Garud, 2009:107).

Pazarlama yenilik stratejileri için bu çaba, pazarlama problemlerini, pazarın ihtiyaçlarını tespit edip, çözmek için; yeni ürünler, yeni pazarlar ve iş rutinlerini geliştirmeye yönelik uygulamalar yapmayı (Baumann, 2011:1), yeni teknolojiler aramayı, hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermeyi, yeni iş yöntemleri uygulamayı sağlayacak kaynakları araştırmayı kapsamaktadır (Yuan ve Woodman, 2010:324).

Bu çerçevede, pazarlama yenilik stratejilerinde bireysel beceriler olan, problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple bu bölümde bu kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2. PROBLEM KAVRAMI

İnsanoğlu, yaşam havuzunda sürekli olarak problem dalgalarına karşı mücadele içerisinde. Varlığını sürdürebilmesi gerek sosyal yaşamında gerekse iş yaşamında başarılı olabilmesi, hatta çevresince sevilmesi, sayılması karşısına çıkan problemlere yaklaşım tarzına ve onları çözme yönünde gösterdiği beceriye bağlıdır.

Türkçe'ye Fransızca "problème" sözcüğünden geçmiş olan problem sözcüğünün kökeni Yunanca'daki "proballein" (çaba sarfetmek) kelimesine dayanmaktadır (<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/problem>). Türk Dil Kurumuna göre, problem/sorun/ mesele sözlük anlamı olarak;

1. çözüm, yaratıcı düşünmeyi gerektiren önemli ve güç durum,
2. bir soru ya da bir dizi soru aracılığıyla kişiyi soruların nedenleri ile sonuçlarını araştırmaya yönelten durum olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Literatürde ise problemin genel olarak bir fark, bir boşluk veya engel, güçlük olarak tanımının çerçvelendiği görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Problem; bulunulan yer ve sahip olunanlar ile, bulunulmak istenilen yer ve sahip olunması arzu edilen şeyler arasındaki farktır (Treffinger vd., 2007:390; Gerring ve Zimbardo, 2015:250). Gibson ve diğerleri (1988:4) problemi; arzu edilen bir performans seviyesi ile gerçekleşen performans seviyesi arasındaki boşluk olarak tanımlamaktadırlar. Kruse'a (2009:2) göre problem; mevcut durumun ötesinde, olunmak istenilen, arzu edilen yer olarak belirlenen hedefe ulaşmayı zorlaştıran engellerdir.

Güçlü'ye (2003) göre problem genel olarak giderilmesi gereken güçlüktür. Karasar (2000: 54), insana rahatsızlık veren bu yüzden ortadan kaldırılmak istenen her güçlüğü problem olarak tanımlarken, bu güçlüğün gerçek bir problem olarak algılanabilmesi için, insanı kararsızlığa itmesi ve birden çok çözüm olasılığının olması gerektiğini belirtmektedir.

Popper (2005:16) ise "hayat problem çözmektir" demek ve problemi; doğuştan gelen ya da sonradan deneme-yanılma yoluyla keşfedilen veya öğrenilerek oluşan beklentileri karşılayamama durumu olarak tanımlamaktadır. Problem, Ulusal

Matematik Öğretmenleri Konseyi'ne (NCTM) göre; "*çözümü önceden bilinmeyen bir görev*"dir (aktaran Golnabi, 2016:27).

Bu tanımlar ışığında problem; beklentilerin, arzu edilenin, hedeflenenin gerçekleşmesini engelleyen koşulların oluşturduğu olumsuz bir durum olarak yeniden tanımlanabilir.

2.2.1. Problemlerin Sınıflandırılması

Problemler yapısal olarak birbirlerinden farklıdır. Bu farklılık sebebiyle çözümlerinde izlenecek yollar da farklılık arz etmektedir. Problemlerin yapıları itibariyle genel olarak iki tür sınıflandırmaya tabi tutulduğu görülmektedir. Simon (1960) bu sınıflandırmayı programlanmış ve programlanmamış problemler olarak yaparken, Basadur (1983) analitik çözüm gerektiren iyi problemler ve yaratıcı çözüm gerektiren kötü problemler olarak yapmaktadır (aktaran Bowyer, 2008:13).

Programlanmış problemler, net tanımlanmış bir prosedür içerir ve bir kere çözüldüğünde tekrarında yeni olarak algılanmazlarken; programlanmamış problemler, durumla başa çıkmak için tanımlanmış belirli bir prosedüre sahip değildirler bu yüzden, yeni ve yapılandırılmamış problemler olarak anılmaktadırlar (Bowyer, 2008:13).

Analitik çözüm isteyen problemlerin; yapılandırılmış, doğru ya da optimum çözümü vardır, bu yüzden iyi problemler olarak görülürler. Yaratıcı çözüm isteyen problemlerin ise, tek bir doğru cevabı yoktur, bu yüzden kötü problem olarak görülürler (Bowyer, 2008:13; Bruning vd., 2014:160).

Yaratıcı çözüm isteyen "kötü" olarak tanımlanan problemlerin özelliklerini Rittel ve Webber (1974) şu şekilde sıralamaktadırlar (aktaran Hicks, 1991:12):

- ✓ Kesin bir sorun tanımlamaları yoktur,
- ✓ En iyi çözümün ne zaman hazır olduğunu bilmenin belirli bir yolu yoktur,
- ✓ Olası çözümleri doğru veya yanlış değil, iyi veya kötü olarak değerlendirilir,
- ✓ Bir çözümün mükemmelliğini sınamak için hemen veya kesin bir yol yoktur,
- ✓ Sınırsız sayıda çözüm imkanı vardır,
- ✓ Problem durumu, bir çözüm bulmanın izin verilen yollarının neler olduğuna dair kesin göstergeler göstermez,
- ✓ Her problem aslında kendine özeldir,

- ✓ Sorunu incelemek için (tanımlamak için) birçok yol vardır ve her biri, belki de bir çözüm için "farklı" bir yol önermektedir,
- ✓ Kötü olan her problem başka bir sorunun belirtisi olabilir,
- ✓ 'Deneme yanılma' ile bir çözüm belirleme imkanı yoktur,
- ✓ Tercihen ilk seferde "doğru" bir çözüm bulunmalıdır.

Programlanmış ya da programlanmamış, iyi ya da kötü olarak sınıflandırılan problemlerin çözüme kavuşturulması, bireylerin arzuladıkları sonuçlara ulaşmaları için gereklidir.

2.2.2. Problem Çözme

Beklentilerin, arzuların, hedeflerin gerçekleşmesine engel olan, gerginlik ve mutsuzluk yaratan olumsuz durum olan problemin, ortadan kaldırılması yani problemin çözülmesi gerekmektedir. Morgan'a (2011:133) göre; problem hedefe ulaşmayı güçleştiren engeldir ve problem çözme de engeli aşmanın en iyi yolunu bulmaktır. Ancak, iyi olarak görülen, doğru ya da optimum çözümü olan problemlerde engeli aşmak kolayken, kötü olarak görülen, tek bir doğru cevabı olmayan problemler için kişilerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak engelleri aşmak konusunda otomatik bir çözümleri olmayacağından ayrıca bir çaba göstermeleri gerekmektedir (Shunk, 2014:196). Bu çabanın içeriğine göre, literatürde farklı yazarlarca farklı problem çözme tanımlarının yapıldığı görülmektedir.

Hicks'e (1991:5) göre çözümlmek; ayrıntıları görünür kılmak, bileşenlerine ayırmak, analiz etmek, dönüştürmek, şüphe ve zorluklardan kurtulmaktır. Problem çözümünde de bunlardan bazıları, birçoğu veya tamamı yapılabilir. Bu yüzden problem çözümü, mümkün olan en iyi sonucu veren, bir eylem dizisini seçmektir. Problemin çözülmesi, onun ilgili olduğu sistemi veya ortamı, sorunun tamamen ortadan kalkmasını ya da bir daha ortaya çıkmamasını sağlayacak biçimde değiştirmektir (Ackoff'dan aktaran Hicks, 1991: 5). Böylece mevcut durumdan, arzu edilen duruma ulaşılmış ve problem çözülmüş olacaktır (Karasar, 2000:54).

Gerring ve Zimbardo (2015:250), karşılaşılan problemlerde bilinen ve bilinmeyenler arasında fark olduğunu, bu farkın eksik bilgiden kaynaklandığını ve bu eksik bilginin giderilmesi için bir yol bulunması gerektiğini belirterek, problem

çözmeyi; zihinsel işlem ürünü olan, ilk durumdan hedeflenen duruma ilerlemeyi sağlayan düşünce olarak tanımlamaktadırlar. Hobikoğlu'da (2014:199) problem çözmek için farklı açılardan düşünme becerisinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Problem çözme, hedeflenen, istenilen sonuca ulaşmak, karşılaşılan güçlükleri yenmek için (Güçlü, 2003) gösterilen; düşünsel (bilişsel) ve davranışsal eylemlerdir (Treffinger vd., 2007:390; D'Zurilla vd., 2004:12). Problemler düşünceyi harekete geçirirler (Dewey, 1966:56), ancak problem çözümü düşünce ve eylemin birleşimi olup sadece birini yapmak çözüm için yeterli olmayacaktır (Watanabe, 2009:16).

Düşünsel süreç; soyutlama, arama, öğrenme, karar verme, çıkarım yapma, analiz ve sentez yapma ile belirli bir probleme yönelik çözüm/çözümler bulmayı sağlamaktadır (Wang ve Chiew, 2010:81). Basadur (1997:64) çözümlerin farklı ve yararlı olması gerektiğini, D'Zurilla ve diğerleride (2004:13; 1998:244) çözümün olumlu sonuçlarının en üst seviyede, olumsuz sonuçlarının ise en az seviyede olması gerektiğini söylemektedirler. Bu da ancak, disiplinlerarası bilgi ve beceri ile, var olan bilgiye yeni bilgiler eklenerek sağlanabilir (Çoban, 2011:481). Bu sebeple problem çözme sadece, daha önceden öğrenilmiş ilkelerin bir uygulaması olmayıp, aynı zamanda yeni bir öğrenmedir (Ataizi, 2016: 51).

Bruning ve diğerleri (2014:161) problem çözmeye yönelik olarak yapmış oldukları incelemeler neticesinde iki temel sonucun altını çizmektedirler:

1. Etkili bir problem çözme kısmen tecrübeye bağlıdır.
2. Problemin altında yatan gerçek nedenlere, yüzeysel özelliklerinden daha çok dikkat edilmelidir.

Bruning ve diğerlerine (2014:166-173) göre herkes aynı düzeyde problem çözme becerisine sahip değildir. İyi problem çözücü (uzmanlar) ve kötü problem çözücüler (deneyimsizler-acemiler) problem çözmede farklı stratejiler kullanmaktadırlar. Uzman kişiler, yıllar bazında (yaklaşık 5-10 yıl) artan bilgi düzeyleri ile problemlere daha hızlı, etkin çözümler bulabilir. Aynı zamanda uzmanlar, problemin yüzeysel boyutuna değil temel yapısına odaklanırlar ve problemi küçük parçalara ayırarak her birini sırayla çözerken araç-amaç analizini kullanmayı tercih ederler. Acemiler ise, deneme yanılma yöntemini ve yüzeysel özellikleri ile kabaca araç amaç analizi kullanarak problem çözmeyi denerler. Bireyin özel alan bilgisi ve çözüm aradığı problemin yer aldığı kategoriye yönelik deneyim düzeyi, problem çözme becerisini etkileyen iki önemli

faktördür. Uzmanlar bir biçimde problemin çözümüne yönelik ürettikleri çeşitli çözüm yollarını detaylı bir şekilde değerlendirerek daha etkili sonuçlara ulaşırlarken, acemiler hem alan bilgisine yönelik hem de mevcut bilgilerini problem ile ilişkilendirme konusundaki eksiklikleri sebebiyle etkili sonuçlara ulaşamamaktadırlar. Bununla birlikte uzmanlar, problem çözme sürecinde olay ve olgulara sadece kendi perspektiflerinden bakmalarından ya da otomatik hale getirdikleri düşünce tarzlarını esnetmediklerinden dolayı etkin olmayan sonuçlarla da karşılaşabilmektedirler.

Kişiler problem çözümünde farklı stratejiler kullanabilirler. Kişilerin problemleri çözmek için en yaygın kullandıkları stratejilerden biri kurala dayalı bir strateji olan algoritma çözümler, diğeri ise sezgilerdir (Bruning vd., 2014: 161). Algoritmalar, analitik çözüm isteyen, programlanmış problemlere çözüm bulmakta etkili olabilirler (Bruning vd., 2014:166) ve doğru uygulanmaları durumunda, probleme çözüm getirmeyi garantilerler (Renner ve Feldman, 2015:166). Sezgiler daha hızlı bir şekilde probleme çözüm getirirler de çözümün doğru olmama ihtimali vardır (Renner ve Feldman, 2015:167). Sezgiler içerisinde alternatif yöntemler barındırmakta olup, en yaygın kullanılan iki yöntem; "araç- amaç analizi" ve "deneme -yanılma" dır.

Araç-amaç analizinde birey problemin çözümüne adım adım alt çözüm aşamalarını tamamlayarak ulaşmaktadır. Bunun için de sırasıyla; problem amacı belirlenir, problem küçük alt problemlere ayrılır ve her aşamada diğesine geçmeden önce değerlendirme yapılır (Bruning vd., 2014:166). Ancak, bazı problemlerde alt amaçları belirlemek çözüm için daha fazla zaman harcanmasına sebep olmakta ve yararlı olmaktan çıkmaktadır (Renner ve Feldman, 2015:170).

Deneme yanılma metodu, daha önceden çözümü bilinmeyen problemlerle karşılaşıldığında genellikle tercih edilen bir yöntem (Bruning vd., 2014:166) olmakla birlikte, her olasılığı denemek durumunda kalmak ciddi zaman kaybına sebep olacaktır (Renner ve Feldman, 2015:169). Üstelik karşılaşılan bazı problemler daha soyut olabilir veya sadece bir doğru çözüme sahip olmayabilir. Alternatif çözümler üretilmesini gerektiren (Renner ve Feldman, 2015:170) bu problemler için birey yeni çözümler yaratmanın yollarını bulmalıdır.

Bu bağlamda problem çözme; beklentilerin, arzuların, hedeflerin gerçekleşmesine engel olan, gerginlik ve mutsuzluk yaratan olumsuz durumun, optimum koşullar içerisinde ortadan kaldırılması için gereken eylemlerin yerine

getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, bireyler problemleri çözüme ulaştırmak için gösterecekleri eylemler için farklı tarzlar sergileyebilmektedirler.

2.2.3. Problem Çözme Tarzları

Tarz (stil); bir birey için genellikle kararlı veya tutarlı özel bir tercihi ifade ettiğinden, bireylerin problem çözme tarzları onların sorunlara çözüm üretmek veya engelleri aşmak için seçtikleri yollar olarak tanımlanabilir (Hamlen, 2017:5). Bireylerin problem çözme tarzları, birçok araştırmacı tarafından belirlenmeye, sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Heppner ve Heppner (2013); problem çözümünde güven, kaçınma, kişisel kontrol diye tanımladıkları üç tarza vurgu yapmaktadırlar.

Problem Çözümünde Güven Tarzı: Karşılaşılan problemleri çözme konusunda kişinin kendine güven duyduğu bir yaklaşımı sergilemesini ifade etmektedir.

Kaçınma Tarzı: Problemle karşı karşıya gelen kişinin çözümden kaçınması, çözümü erteleme yönünde eğilim göstermesidir.

Kişisel Kontrol: Problem çözme sürecinde kişinin duygu ve davranışlarını kontrol altında tutma eğilimi göstermesini ifade etmektedir (Heppner ve Hepnerr, 2013:240-241).

Chang ve diğerleri, (2012:173) ise; kişilerin problem çözme tarzlarını; yansıtıcı tarz, baskılayıcı tarz, reaktif tarz olarak üçe ayırmışlardır:

Yansıtıcı Tarz: Kişinin, nedensel ilişkileri inceleme, plan yapma ve problem çözme davranışında sistematik bir yaklaşım gösterme eğilimini ifade etmektedir.

Baskılayıcı Tarz: Problemleri görmezden gelme, problem çözme davranışından kaçınma eğilimi gösteren kişilerin sergiledikleri tarzıdır.

Reaktif Tarz: Dürtüsel bir biçimde problemleri çözme eğilimidir.

D’Zurilla ve diğerleri, (2004:14-16) probleme odaklanma bağlamında; bireylerin pozitif ve negatif olmak üzere iki tür yönelim gösterdiklerini ve rasyonel, dürtüsel ve kaçınma olarak üç tarzda yaklaşım sergilediklerini ifade etmektedirler.

Pozitif Yönelim: Bu eğilimi gösteren kişiler; problemi fayda yaratmak, kazanç elde etmek için bir fırsat olarak görmekte; zaman ve çabayla çözümsüz problem olmadığına inanmakta; problemleri başarılı bir şekilde çözme konusunda kendilerine güvenmektedirler.

Negatif Yönelim: Bu eğilimi gösteren kişiler; problemleri mevcut durumlarını olumsuz yönde etkileyecek bir tehdit olarak görmekte ve problemleri çözme konusunda kendilerine güvenleri düşük olduğundan problemlerle karşılaşmaktan hoşlanmamaktadırlar.

Rasyonel Tarz: Rasyonel ve sistematik yapıda problemlere çözüm arayan kişilerin tarzıdır. Sistematik yaklaşımda kişiler, öncelikle spesifik ve somut gerçekler doğrultusunda problemi tanımlamakta ve formüle etmektedirler. Hem etkili hem yaratıcı, olabildiğince çok alternatif çözümler üretmekte, bu çözümlerden "en iyi" veya potansiyel olarak en etkili olanı seçmekte, uygulamaya koyarak sonuçlarını izlemekte ve değerlendirmektedirler.

Dürtüsel Tarz: Bu problem çözme tarzına sahip kişiler, genellikle problemler karşısında akıllarına ilk gelen fikirle dürtüsel olarak birkaç çözüm alternatifini dikkatsiz, acele ve eksik bir biçimde belirlemekte, çözüm seçeneklerinin uygulama sonuçlarını da yetersiz bir biçimde izlemektedirler.

Kaçınma Tarz: Problemle karşılaşan kişilerin, çözümden kaçınmaları, kendiliğinden çözülmesini beklemeleri, hatta çözüm konusundaki sorumluluklarını başkalarına kaydırmaya çalışmaları yönünde sergiledikleri tarzıdır.

Problem çözme tarzlarını, bireylerin, yarar elde etmek, fikir üretmek ve eyleme geçmek için, planlama, uygulama ve odaklanma faaliyetlerini yürütme şekillerindeki tutarlı bireysel farklılıklar olarak tanımlayan Selby ve diğerleri (2004:222) bu tarzları üç boyutta değerlendirmektedirler (Tablo:2.1).

Tablo 2.1: Problem Çözme Tarzları ve Boyutları

Değişime Yönelim (OC)	Bilgi İşleme (MP)	Kararyolları (WD)
Keşfedici Tarz	Dış Tarz	Kişi Odaklı Tarz
Geliştirici Tarz	İç Tarz	Görev Odaklı Tarz

Kaynak: Selby vd., 2004:222.

Bu boyutların her biri, bireylerin problemleri ve bilgileri algılama, verileri işleme alma, olası çözümleri üretme, seçim ve karar verme biçimlerini doğrudan etkileyerek çözümleri uygulamalarına yardımcı olmaktadır (Selby vd., 2004:222; Treffinger vd., 2007:393). İlk boyut olan değişime yönelimin (OC) altında keşfedici ve geliştirici tarzlar; ikinci boyut olan bilgi işleme şeklinin (MP) altında dış ve iç tarzlar;

üçüncü boyut olan karar yollarının (WD) altında kişi odaklı ve görev odaklı tarzlar yer almaktadır

Keşfedici Tarz: Bu tarzın problem çözücüleri; kaşifler veya keşfediciler diye anırlarlar. Bu kişiler, yapı ve kuralları sevmezler, ürettikleri fikirlerle problemi daha ileri taşır, hatta yeniden tanımlarlar, başarılı olurlarsa, eski yapıyı dramatik bir şekilde değiştirebilir veya tamamen yeni bir sistem oluşturabilirler. Keşfedilmemiş yönlerde girişim yapmaktan, umut vaat eden yeni olasılıkları denemekten çekinmezler. Yeni, tanımlanmamış ve belirsiz durumların yarattığı zor problemleri olağandışı ve özgün yöntemlerle çözmekten büyük keyif alırlar. Risk ve belirsizlikten korkmazlar, sıradışı kalıplar ve ilişkiler keşfederek, yeni bir deneyim yaşamak ve yeni durumlara doğru ilerlemek eğilimindedirler (Selby vd., 2004:224-225; Treffinger vd., 2007:393-394; Houtz vd., 2010:824-928;).

Geliştirici Tarz: Problemlerin çözümünde bu tarzı benimseyen geliştiriciler, mevcut kurallar ve yapılar içerisinde çalışmayı yararlı bulurlar, ancak yapının daha iyi hale gelmesi ve değerinin artması için çaba harcarlar. Bunu sağlamak için de işe temel öğeler veya maddelerle başlarlar, daha sonra onları organize eder, sentezler, rafine eder ve geliştirirler. Böylece yapıyı, eksiksiz, işlevsel ve faydalı hale getirirler (Selby vd., 2004:224-225; Treffinger vd., 2007:393-394; Houtz vd., 2010:824-928).

Dahili (İç) Tarz: Bu tarzı benimseyen kişiler problemlerin çözümünde öncelikle kendi deneyimlerine başvurmaktadır. Başkalarıyla paylaşmadan önce, fikirlerini formüle ederler ve üzerlerinde detaylı bir şekilde düşünmeyi tercih ederler (Selby vd., 2004:226-227; Houtz vd., 2007:824).

Harici (Dış) Tarz: Diğer kişilerle etkileşimde bulunarak birden çok bakış açısıyla probleme çözüm bulmayı tercih edenlerin tarzını ifade etmektedir. Bu sayede fikirlerini ve anlayışlarını diğer kişilerle tartışarak netleştirirler (Selby vd., 2004:225-226; Houtz vd., 2007:824).

Kişi Odaklı Tarz: Bu tarzı sergileyen problem çözücüler, çözümlerini onlardan etkilenecek kişileri dikkate alarak belirleme eğilimi taşımaktadır. Önceliklerini belirlerlerken başkalarının ihtiyaçlarını, duygularını önemsemektedirler (Selby vd., 2004:227; Houtz vd., 2007:825).

Görev Odaklı Tarz: En iyi çözüme ulaşmak için mantıklı seçimler yapma eğilimi taşıyan, başkalarının duygularından ziyade bilgiye ve içeriğe önem veren kişilerin sergiledikleri tarzıdır (Selby vd., 2004:227; Houtz vd., 2007:825).

Beklentilerin, arzuların, hedeflerin gerçekleşmesine engel olan, gerginlik ve mutsuzluk yaratan olumsuz durumun, optimum koşullar içerisinde ortadan kaldırılması için gereken eylemlerin yerine getirilerek problemlerin çözüme kavuşturulması için bireylerin; probleme negatif yaklaşım sergilememesi, dürtüsel davranmaması, problemi görmezden gelmemesi, probleminden kaçmaması, probleme pozitif yönelim göstermesi, problemi çözme eğilimi göstermesi, rasyonel davranması, problemi çözeceğine dair kendisine güven duyması, belirsizlikten ve risk almaktan korkmayıp olağan dışı özgün, yaratıcı çözümler üretmek için keşfedici bir tarz sergilemesi gerekmektedir. Bu durum da bireylerin problem çözme becerilerinin yüksek olmasını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte, özellikle programlanmamış, analitik olarak çözülemeyen, yalnızca bir doğru cevabı olmayan yaratıcı çözümler gerektiren kötü problemlerin çözümü için bireylerin yaratıcılık becerilerinin de yüksek olması gerekmektedir.

2.3. YARATICILIK KAVRAMI

Programlanmış iyi problemler analitik çözümle "problem-sorun-mesele" olmaktan çıkarlar. Ancak programlanmamış kötü problemlerin çözümü keşfedici bir yol olan yaratıcılığı gerektirir. İronik bir biçimde birçok yaratıcılık tanımı olmakla birlikte literatürde yaratıcılığın tanımının tam olarak yapılamaması problemi vardır.

Torrance (1965:663-664) yaratıcılığı; rahatsız edici bir eksiklik, yetersizlik hissedildiğinde, bir sorunla karşılaşıldığında, algılanan eksik öğelerle ilgili fikir veya hipotez oluşturarak, bunları test ederek, gerekirse değiştirerek ve yeniden test ederek sonuç alma olarak tanımlamaya çalışırken, aslında tam tanımının da yapılamayacağını zira, yaratıcılığın sonsuz olduğunu, bu yüzden de kelimelere sığdırılmakta zorlanılacağını belirtmektedir (<https://stateofcreativity.com/dr-e-paul-torrance>).

Onur (2018:146) yaratıcılığı; *"entelektüel birikim ve deneyimler aracılığıyla sorun olarak düşünülen her türlü eksikliğin fark edilerek; bu sorunlara karşı geliştirilecek yenilikçi, özgün, alışılmışın dışında olanı kurgulayabilme becerisi"* olarak tanımlamakta ve her bireyin az ya da çok sahip olduğu yaratıcılık becerisini, *"duyumlar,*

duygular, farkındalıklar, düşünsel ve zihinsel yetilerin ilişkisel bütünlüğü" sayesinde sergilediğini ifade etmektedir.

Satı (2013:10-11), odağında yeni fikirler ileri sürebilme veya var olan fikirlere farklı bakış açıları geliştirebilme yeteneği olarak gördüğü yaratıcılığı; " *daha önceden herhangi bir konu veya olgu hakkında birleştirilmeyen unsurlar arasında ilişki kurulması ve zihnin bilinç alanındaki imgeleri, orijinal veya herhangi bir olgusal alanda işlevlere yol açacak bir biçimde yeniden düzenleme yeteneği" olarak tanımlamaktadır.*

Bu bağlamda, yaratıcılık, bir kişinin yeni koşullara uyum sağlamak, beklenmedik şekilde ortaya çıkan problemleri çözebilmek (Simonton, 2001:2) için, düşüncelerini ve davranışlarını yeni bir formatta bir araya getirmeye yönelik (Ciccareli ve White, 2016:572, Ataizi, 2016:32) gerçekleştirdiği düşünsel bir süreçtir (Enginoğlu, 2015:10). Bu düşünsel sürecin sonunda bireyler, hayatlarının her alanında, yeni ve uygun (Amabile, 1997:40; Amabile vd., 1996:1154), değişik (Sawyer, 2014:11) ve faydalı (Demirci, 2012:8) fikirler üreterek yaratıcılıklarını sergilemiş olmaktadır. Bu yüzden yaratıcılık, her insanda var olan bir yetenek olup, duyumların, duyguların, farkındalıkların, düşünsel ve zihinsel yetilerin ilişkisel bütünlüğü ile ortaya çıkmaktadır (Onur, 2018:146). Zihinsel faaliyet sonucunda ortaya konan yaratıcılık; yeni bir akım yaratacak bir fikir, bir ürün, bir sorunun çözümü, bir hipotezin ispatı, bir davranış olarak sonuç bulmaktadır (Arıoğlu, 1999). Ancak bu sonuç, uygulanabilir, uyarlanabilir, işlevsel, faydalı, doğru, değerli ve hedeflere uygun olmalıdır (Kersting, 2003; Enginoğlu,2015:10). Aksi takdirde yaratıcı çıktı, kimsenin işine yaramazsa, gerçekleştirilebilir olmazsa, bir soruna çözüm sunmazsa değersiz olacaktır (Foster, 2015:157). Bu nedenle de yaratıcılık; "*hedef odaklı yenilikler üretme bağlamında yöntemler geliştirmek*"tir (Luecke, 2011:99).

İnsanın yaratması, var olanın yeni adaptasyon ve kombinasyonlarını üretmesi veya değiştirmesi ile olmaktadır (Özden, 1998:118; Enginoğlu, 2015:10). Yaratıcılık, başkaları tarafından daha önce hiç yapılmamış, düşünülmemiş olan, yeni bir olguyu veya bir düşünceyi ortaya koymaktır (Budak, 1998:78). Yaratıcılığın yapıtaşı olan fikirler (Hegarty, 2015:12) eski unsurların yeni bir bileşimidir (Foster, 2015:26) ve insan tarafından yaratılan herşey, daha önce var olan şeyler üzerine kuruludur (Hegarty, 2015:16). Alışılanın ötesinde bir algıyla, klasik ve esnek olmayan düşünce yapısının

dışına çıkarak (Yahyagil, 2001:8) kavramlar arasında ilişki kuran (Ürper, 2009:21) böylece yeni ve faydalı fikirler yaratan birey, dünyasını ve kendisini değiştirmeye yönelik bir eylem gerçekleştirmiş olmaktadır (McGill vd., 1992: 12). Çünkü; düşünsel bir işlev gerçekleştirilerek, kavramlar arasında ilişki kurmak yoluyla yeni kavramlar ya da düşünceler ortaya koyarak yaratılan fikirler (Ürper, 2009:21), insanların düşünme tarzını etkileyerek, onların eski yaşam biçimlerini yenisiyle değiştirmelerine yol açmakta ve medeniyete önemli katkılar sağlayabilmektedir (Simonton, 2001: 2).

Yaratıcı düşüncenin hammaddesi (Luecke 2011:126) insanın evren, dünya ve toplumun yanı sıra, fiziksel bedeni ve iç dünyası ile kurduğu iletişimden doğan bilgidir (Arıoğlu, 1999). Hayat ve olaylar hakkındaki genel bilgi ile birleştirilen özgün bilgi (Foster,2015:135), yeni fikirler yaratılmasını sağlayacaktır (Foster, 2015:11). Gelişmenin, ilerlemenin de tekeri olacak olan yeni fikirler (Foster, 2015:10) mevcut bilgilere eklenen yeni bilgilerle üretileceklerdir. Yeni fikirler üretirken bilgilerin getirdiği çağrışımlar, geniş bir hayal gücü ile birleştirilir, bütünleştirilir ve sorgulama becerisi ile geliştirilir ve bu sayede yaratıcı çıktılar üretilir (Arıoğlu, 1999). Yeni fikirler eski bilgilerin yeni bileşimi oldukları için, daha fazla bilgiye sahip olanlar daha az bilgiye sahip olanlara göre daha fazla fikir üretebileceklerdir (Foster, 2015:71). Arıoğlu (1999) bu durumu oyuncak dürbünlü prizmada oluşan desenlere benzetmektedir. Prizmanın her çevrilişi ile nasıl mekanizma harekete geçerek yeni desenler oluşturuyorsa, bireyin edindiği her yeni bilgi, hayal gücü ve sorgulama becerisini harekete geçirerek yeni fikirler oluşturmaktadır. Prizma dürbününe eklenen yeni parçalarla çok farklı desenlerin elde edilmesi gibi, her yeni bilgi değişik karışımlar, birleşimler ve bambaşka yeni fikirler meydana getirmektedir.

Özözer ve Rakıcı (2014:19), "Doğada inovasyon: Yaratıcı problem çözme yöntemleri" isimli kitaplarında "biomimicry"-biyo-taklit ile insanoğlunun doğal yaşamdan alacağı bilgileri kullanarak, birçok yaratıcı çıktılar elde edilebileceğini ifade etmişlerdir. Örneğin, Japonya'da elektrik tüketimi çok fazla olan ve tünellerden geçerken yüksek seviyede gürültü çıkaran hızlı trenlerin burun bölümlerinin, suya sorunsuz girebilen iskele kuşunun gagasından esinlenilerek yeniden tasarlanması, gürültüyü azaltmanın yanı sıra, enerji tüketiminde %15'lik bir azalma, hızda yüzde %10'luk bir artış sağlanması, yarasaların ses dalgalarını kullanma biçimleri ile sonar

cihazların geliştirilmesi, Igor Skorsky'nin sinek kuşunun üstün özelliklerinden esinlenerek helikopterin geliştirilmesi gibi.

Özgün fikirler ortaya koyabilme, karşılaşılan problemleri alışılmadık yöntemlerle çözebilme yeteneği (Renner ve Feldman, 2015:172) olan yaratıcılıkta, insanlık için yarar sağlayacak, yeni, farklı, faydalı "bir fikir" bulabilmek için "çok fikir" üretmek gerekmektedir (Johansson, 2013:20). 1954'te Nobel Kimya, 1962'de Nobel Barış ödülünü alan ve gerçekleştirdiği birçok bilimsel buluş ile hem bilime, hem de insanlığa önemli katkıları olan, İngiliz New Scientist dergisinin "En Büyük 20 Bilim İnsanı" listesine seçilen (<https://www.msxlab.org/forum/bilim-ww/25715-linus-pauling.html>) Linus Pauling'de *"iyi bir fikir yakalamanın en iyi yolu, birçok fikre sahip olmaktır"* demektedir. Birçok fikir üretebilmenin yolu ise, tümüyle farklı alanlar arasında bağlantı kurmaktan ve onların kesişim noktalarını bulmaktan geçmektedir (Johansson, 2013:20). Birçok alanda sağlanan önemli ilerlemeler, aslında farklı disiplinlerden gelen, hatta birbiriyle çelişik, birbiri ile alakasız görünen fikirlerin birleşimiyle sağlanmıştır (Arıoğlu, 1999, Foster, 2015;113). Birleştirilen bilgi unsurları, ne derece farklıysa, üretilen yeni fikrin de yaratıcı nitelikte olma ihtimali o kadar artmaktadır (Johansson, 2013:91). Maeder'e göre yaratıcı fikirler üreten kişiler genelde kendi kendini eğiten, geniş deneysel öğrenime sahip, bir anlamda kendini geliştirdikten sonra başka bir alana ilgi duyup öğrenmeye çalışan bireylerdir (Johansson, 2013:69). Bu bağlamda Özden (1998: 118) ve Sawyer (2014:23) yaratıcılığın bir tutum ve davranış biçimi olduğunun altını çizerlerken, Kotler ve Kotler (2013:105), birçok kişinin asgari düzeyde yaratıcı yeteneğe sahip olduğunu ve yaratıcılığın öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğunu belirtmektedirler.

Bu tanımlar ve değerlendirmeler ışığında yaratıcılığın, bilgiden bilgi üreterek, problemlere çözüm bulmak için yeni, faydalı ve uygulanabilir fikirler üretebilme becerisi olduğunu söylemek mümkündür. Üstelik bu beceri, her bireyde asgari ölçüde bulunmaktadır. Yaratıcılık, düşünsel sürecin çıktısı olduğu için öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir beceridir. Ayrıca, bireylerin yaratıcılık becerilerinin yüksek olması, onların karşılaştıkları problemlerin çözümü için pek çok fikir üretmelerini böylece daha faydalı sonuçlar ortaya koymalarını sağlayacaktır.

2.3.1. Yaratıcı Fikir Düşünme Yetenekleri

Yaratıcı fikirler düşünsel bir sürecin ürünüdürler (Enginoğlu, 2015:10; Ürper, 2009:21, Arıoğlu, 1999). Psikologlar düşünme yeteneklerini yakınsak ve ıraksak olarak sınıflandırmaktadırlar. Yakınsak düşünme; bilgi ve mantığa bağlı çözümler üretebilme yeteneği olup (Renner ve Feldman, 2015:172) karşılaşılan sorunların, yalnızca bir çözüm yolu olduğu ve mevcut bilgi ile mantığa dayanılarak yürütülen tüm düşünme yollarının bu tek çözüme çıkacağını varsayan düşünme biçimidir (Ciccareli ve White, 2016:571).

İraksak düşünme; karşılaşılan sorunlara, alışılmamış ama uygun, çeşitli çözümler getirebilecek fikirler üretebilme yetisidir (Gerring ve Zimbardo, 2015:289).

Yaratıcılık ıraksak düşüncenin sonucu olsa da (Gerring ve Zimbardo, 2015:289; Ciccareli ve White, 2016:571), ıraksak düşüncenin tamamlayıcısı yakınsak düşüncedir (Poundstone, 2015:43). İraksak düşünce ile üretilen fikirlerin, faydalı olma ve gerçekleşme olasılıklarının sınırı yakınsak düşünce ile çizildiği için, Poundstone ıraksak ve yakınsak düşüncüyü bir "ying yang" eşliğine benzeterek; sadece ıraksak düşünce ile fikir üretenlerin yaratıcılıklarının yüzeysel kalabileceğini, sadece yakınsak düşünce ile fikir üretenlerin yaratıcı olamayacağını, ancak her iki düşünme sistemini bir arada kullanabilenlerin yeni, değişik, faydalı yaratıcı fikirler üretebileceklerini ifade etmektedir (2015:43).

Bu bağlamda problemlere çözüm bulmak için, faydalı ve yararlı fikirler üretmeyi sağlayan yaratıcılık becerisinin her iki düşünce yeteneğini de kullanan bireylerde daha yüksek olması beklenmektedir.

2.3.2. Yaratıcılığa İlişkin Çeşitli Kuramlar

Yaratıcılık, problemlerin çözüme kavuşturulmasının, yararlı fikirlerin ortaya konularak yeni ve faydalı çıktılarının elde edilmesinin temel koşulu olduğundan tüm disiplinler için araştırma konusu olmuştur. Bu yüzden de literatürde yaratıcılığı açıklamaya yönelik, farklı bakış açılarına sahip çeşitli kuramlara rastlanılmaktadır. Bunlardan başlıcaları; psikolojide bilişsel yaklaşım, psikolojide psikoanalitik yaklaşım, psikolojide insancıl (hümanistik- fenomenolojik) yaklaşım, Gestalt psikolojisi, Bandura'nın özyeterlilik teorisi, Amabile'nin bireysel yaratıcılığın bileşiksel teorisi,

Rhodes'in 4P yaratıcılık yaklaşımı, Ford'un bireysel yaratıcı eylem teorisi olarak sıralanabilir.

2.3.2.1. Psikolojide Bilişsel Yaklaşım

Düşünme ile yaklaşık olarak aynı anlama gelen "biliş", insanın dünyayı öğrenmesini ve anlamlandırmasını içeren zihinsel eylemler anlamına gelmektedir (Morgan, 2011:53). En önemli geliştiricileri Jean Piaget, Noam Chomsky, Francis Galton, Graham Wallas olan bilişsel yaklaşıma göre; "*insanlar düşündükleri için davranır ve insan oldukları için düşünürler*", bu yüzden de düşünceler davranışların hem sebepleri hem sonuçlarıdır (Gerring ve Zimbardo, 2015:11).

Odağını algılama, hafıza (bellek) ve düşünme gibi bilişsel süreçlerin (Cüceloğlu, 2009:29) yapısıyla, gözlemlenebilen davranışlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu bilişsel yaklaşımın savunucularına göre; bireyin bilgi işlem süreci olarak düşünme ve bu düşünme sonucunda davranış geliştirmesi, onu temelde diğer canlı türlerinden de ayıran, karşı karşıya kaldığı uyarıcıları işleyerek, anlamlandırabilme yeteneği sayesinde olmaktadır (Onur, 2018:151). Bu yetenek sayesinde kendisine gelen uyarıcıları algılayan, işleyen, anlamlandıran birey (Çoştur, 2012:22), bilişsel süreçleri kullanarak hafızasında depoladığı eski bilgilerle birleştirme işlemi gerçekleştirmekte ve bu sayede yeni bilgiler üretmektedir (Cüceloğlu, 2009:29).

Bilişsel kuramcılara göre, yaratıcılık bir problem çözme sürecidir ve bu süreç sonunda özgün bir ürün ortaya konulmaktadır (Onur, 2018:152). Bu yaratıcı ürünün kaynağı, bireylerin kendi bilgi birikimleri, düşünce becerileri (Yaşar, 2009:22), deneyimleri ve yakın çevrelerinin etkileşimidir (Onur, 2018:152).

2.3.2.2. Psikolojide Psikoanalitik Yaklaşım (Psikanaliz)

Kurucusunun Sigmund Freud, en önde gelen temsilcilerinin, Ernst Kris, Lawrence Kubie, Slochower, Mac Kinnon, Jung, Rank, Adler, Hammer olduğu bu kuramın odağını, bastırılmış istekler ve bilinçaltı oluşturmaktadır (Yalçın, 2011:6). Freud'a göre insanın doğuştan getirdiği cinsellik ve saldırganlık eğilimi, toplum tarafından iyi karşılanmayacağından bilinçaltına itilirler. Ancak, bireyin bilinçaltına gönderdiği farkında olmadığı bu eğilimleri onun davranışını etkilemeye devam edecektir (Cüceloğlu, 2009:31). Psikoanalitik yaklaşıma göre davranış; doğuştan gelen

içgüdüler, biyolojik dürtüler neticesinde, bireyin gidermek istediği ihtiyaçları ile sosyal normlar arasındaki çatışmaları çözmeye yöneliktir (Gerring ve Zimbardo, 2015:9).

Sigmund Freud'a göre bireyin, ilkel benliğinin arzularını yerine getirerek hazzı ulaşmak isteği ve bununla birlikte toplum yapısına uyum gösterme çabası neticesinde, farklı savunma mekanizmaları aracılığı ile yaşamını devam ettirmek gayreti (Kandaz, 2014:27) içerisinde iç güdüsel dürtülerle girişkenliğinin sonucunda yaratıcılığı ortaya çıkarmaktadır (Yaşar, 2009:17; Kandaz, 2014:26).

Bu kuram yaratıcılığı aynı zamanda, bireyin bilinçaltına gönderdiği, ancak eksikliğini hissettiği duygularının birdenbire ortaya çıktığı bir esin süreci olarak değerlendirmektedir (Onur, 2018:148). Ernst Kris, esinlenmeyi kontrolsüz bilinçdışı süreçlerin doğurduğu ilham olarak tanımlarken, yaratıcılıkta ayrıntılara girme, detaylandırmanın önemine vurgu yapmaktadır (Yaşar, 2009:17). Zira, eksiklikleri tamamlayacak, onları giderecek çözümleri arayan ve geliştiren, problem çözme becerisine sahip bireyler, esinlenme ile olaylar arasında yeni ilişkiler kurabilen yaratıcı bireylerdir (Onur, 2018:153).

2.3.2.3. Psikolojide İnsancıl (Hümanistik- Fenomenolojik) Yaklaşım

Öncüleri Carl Rogers ve Abraham Maslow olan insancıl bakış açısına göre, seçme özgürlüğü olan, seçeneklerinin farkında olan insan (Cüceloğlu, 2009:33), davranışlarının sorumluluğunu almakta (Çoştur, 2012:21) ve kendi yaşantısını pozitif yönde gelişim göstermeye yönelik düzenlemektedir (Gerring ve Zimbardo, 2015:10).

İnsancıl bakış açısının odağında, insanın davranışlarına ve hayatına yönelik özgür karar vermesini sağlayan hür irade bulunmaktadır (Renner ve Feldman, 2015:13). Davranışlarını hür iradesi ile belirleyen insanın temel hedefi, tüm potansiyelini gerçekleştirmek, geliştirmek ve böylece hayatını anlamlı kılmaktır (Cüceloğlu, 2009:34).

Bu kurama göre, insanın belirli bir amacı gerçekleştirmek için bilinçli bir şekilde bireysel yeteneklerini kullanması ile yaratıcılık ortaya çıkmaktadır (Onur, 2018:150). Her insan, çıkarları çerçevesinde (Kandaz, 2014:28) uygun koşullar ve zaman sağlandığında yaratıcı sonuçlar üretebilmektedir (Onur, 2018:149).

2.3.2.4. Gestalt (Geh-SHTALT) Psikolojisi

1912 yılında, Werheimer, Kofka ve Köhler öncülüğünde kurulmuş olan Gestalt kuramına (Ulusoy, 2011:141) göre, "*bütün onu oluşturan parçaların toplamından farklıdır*" (Renner ve Feldman, 2015:10; Yaşar, 2009:23). Farklı fikirlerin birleşimi olan yaratıcılık, onu oluşturan fikirlerin tek tek toplamından daha büyük bir şeydir.

Gestalt kuramının bakış açısının odağında problem çözme ve düşünce üretimi vardır (Kandaz, 2014:31; Yaşar, 2009:23). Çözüm bulunması gereken problemlerin, üstesinden gelinmesi gereken zorlukların yeni bir bütün olarak değerlendirilip yapılandırılması yaratıcılık olarak değerlendirilmektedir. Problem; tamamlanması gereken tamamı olmayan bütündür. Yaratıcılık, duyuşsal ve bilişsel deneyim süreci içerisinde, farklı biçimlerin ve düşüncelerin ilişkilendirilerek, bütünün tamamlanmasını böylece problemin çözüme kavuşturulmasını sağlamaktadır (Onur, 2018:151).

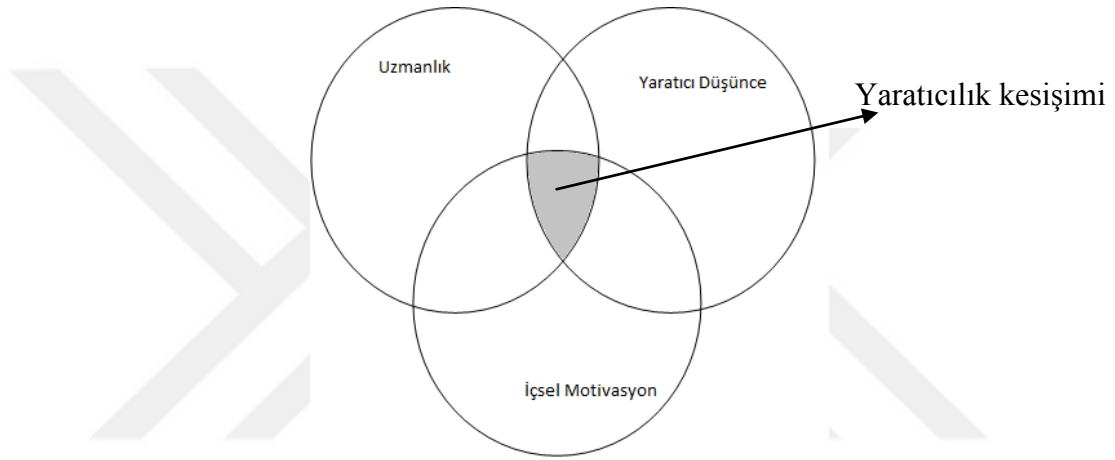
2.3.2.5. Bandura'nın Öz Yeterlilik (Öz Etkililik) Teorisi

Öz yeterlilik; kişinin belirlenen bir görevi tamamlamak için eyleme geçme, gerekli olan yolları organize etme ve yürütme kabiliyetlerine yönelik inançlarını ifade etmektedir (Bandura, 1997:3). Bireyin sahip olduğu yetenekleri sayesinde, karşılaştığı zorluklara rağmen, belirlenen amaca ulaşabileceğine yönelik inancıdır (Bağ, 2007:42; Yıldırım ve İlhan, 2010:2). Bu yüzden güçlü özyeterlilik yüksek başarı ile ilişkilidir (Yiğitbaş ve Yetkin, 2003:6; Yıldırım ve İlhan, 2010:2). Özyeterlilikleri yüksek kişiler, yeteneklerine inanırlar, karmaşık problemleri kaçınılması gereken tehdit unsurları olarak görmezler, çözüm yolları bulma (Bağ, 2007:42) ve başarıya ulaşma konusunda yüksek motivasyona sahiptirler (Bandura, 1997:72).

Bandura'ya göre (1997:239) insanın sahip olduğu yeteneklerini dışavurumunun en yüksek biçimlerinden birisi yaratıcılıktır. Tierney ve Farmer (2002:1138) yaratıcı öz-yeterliliği, bireyin yaratıcı sonuç üretme kabiliyetlerine olan inancı olarak değerlendirmektedirler. Dolayısıyla özyeterliliği yüksek bireyler gerek karmaşık problemlere çözüm bulmak gerekse belirlenen görevleri yerine getirmek konusunda yeteneklerine olan inançlarının vermiş olduğu motivasyonla yaratıcı çıktılar elde edebileceklerdir.

2.3.2.6. Amabile'nin Bireysel Yaratıcılığın Bileşiksel Teorisi (Bileşen Kuramı-Katılıma Dayalı Teori)

Amabile'ye (1983:363) göre, uzmanlık, yaratıcı düşünce ve motivasyon yaratıcılığın üç temel bileşenidir. Bu üç temel bileşenin birleştiği yer "*yaratıcılık kesişimi*"ni (Şekil:2.1) vermektedir (Amabile, 1998:78). Yaratıcılık kesişiminin büyüklüğü ise, bileşenlere bağlı olarak artacak olup, normal kapasitedeki herkes en az orta düzeyde yaratıcı bir eylem gösterebilecektir (Amabile, 1997:42).



Şekil 2.1: Yaratıcılığın Bileşenleri

Kaynak: Amabile, 1998:78.

Uzmanlık (İlgi Alanı ve Sahip Olunan Beceriler): Uzmanlık bileşeni, kişinin karşılaştığı sorunların üstesinden gelebilmesi veya belirli bir görevi yerine getirebilmesi için gereken bilişsel yollar kümesidir (Amabile, 1983:364). Bu bileşen bireyin sahip olduğu olgusal bilgiyi, teknik ve kendine özel becerilerini içermektedir (Amabile, 1997:42). Bu çerçevede uzmanlık, bir kişinin sahip olduğu bilgi ve becerileri ile yapabileceği herşeyi kapsadığı (Amabile, 1998:78) için tüm yaratıcı çalışmaların temelini oluşturmaktadır (Amabile, 1997:42). Uzmanlık bileşeni ne kadar büyürse bireyin yaratıcı sonuçlar elde etmesi için geliştireceği kombinasyonların ve alternatiflerinin sayısı artacaktır (Amabile, 1983:364)

Yaratıcı Düşünce (Bilişsel Stil): Yaratıcı düşünce, insanların karşılaştıkları problemlere, onların olası çözümlerine, sahip oldukları bilgilerini yeni kombinasyonlarda bir araya getirme kapasitelerine nasıl yaklaştıklarını ifade etmektedir (Amabile, 1998:79). Bu bileşen, bireyin sahip olduğu uzmanlık düzeyi

yüksek olsa bile, yaratıcı düşünme becerileri eksikse, yaratıcı sonuçlar ortaya koyması mümkün olmayacağından (Amabile, 1983:364; Amabile, 1997:43) yaratıcılık kesişimi için önem arz etmektedir. Zira bireyin yeni bilişsel yollar araştırması, yeni bakış açıları kazanması ve yaratıcı sonuçlar üretmesini bu bileşen sağlamaktadır (Amabile, 1997:43).

Yaratıcı düşünce bir dereceye kadar bağımsızlık, öz disiplin, risk almaya yönelik eğilim, belirsizliğe tolerans, hayal kırıklığı karşısında azim ve sosyal onay endişesi taşımama ile ilgili kişilik özelliklerine bağlı olmakla birlikte, bilişsel esnekliği ve entelektüel bağımsızlığı geliştirmek için kullanılan teknikleri öğrenerek ve uygulayarak birey yaratıcı düşünce becerilerini geliştirebilir (Amabile, 1997:43-44).

İçsel Motivasyon: Bir kişinin ona ilginç gelen, heyecan duymasına sebep olan bir konu üzerinde çalışmak için, içten duyduğu arzu olup, yaratıcı potansiyelin gerçek yaratıcı fikirlere dönüştürülmesinde çok önemli bir etkiye sahiptir (Amabile, 1997:44).

Yaratıcılık kesişiminin uzmanlık ve yaratıcı düşünce bileşenleri, bir kişinin yapabileceklerini hangi yollarla yapabileceğini belirlerken, içsel motivasyon o kişinin ne yapacağını belirler (Amabile, 1997:44). Bir kişinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, yeni kombinasyonlar üretmek için bilişsel yollar geliştirmiş olması, yaratıcı sonuçlar üretmesi için yeterli değildir, aynı zamanda bu becerilerini kullanmak istemesi gereklidir. Yani bir kişinin neler yapabileceği ve ne yapacağını arasındaki farkın en önemli belirleyicisi olan içsel motivasyon bileşeni (Amabile, 1983:365) bireyin yaratıcı sonuçlar üretmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Amabile, 1997:40).

İçsel motivasyon düzeyi yüksek bir kişi, uzmanlık ve yaratıcı düşünce becerileri düşük olsa bile, kendine özgü, merak, ilgi, tutku, başarıma hırısı ve çalışma azmiyle bu becerilerindeki eksiklikleri telafi etmek için çaba gösterecek ve yaratıcı sonuçlar üretebilecektir (Amabile, 1997:44). Ancak, uzmanlık ya da yaratıcı düşünce becerisi yüksek olan bir kişi, içsel motivasyonu düşükse yaratıcı sonuçlar üretemeyecektir (Amabile, 1998:79).

2.3.2.7. Rhodes'in 4P Yaratıcılık Yaklaşımı

Rhodes'e (1961:305) göre, bir kişinin yeni bir kavram ile iletişim kurduğu olguyu ifade eden yaratıcılık, bilginin (genel veya özel bilgi) yeniden düzenlenerek sentezlenmesi ve insanlığa yararlı bir hale getirilmesidir.

Rhodes (1961:305-308) yaratıcılığın fonksiyonel olarak işlev gören dört bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; birey (person), baskı (press), süreç (process) ve çıktıdır (products). Bu bileşenlerin İngilizce baş harflerinin "P" ile başlamasından dolayı bu yaklaşım "4P yaratıcılık yaklaşımı" olarak geçmektedir.

Birey Bileşeni: Kişilik, akıl, mizaç, alışkanlıklar, tutumlar, benlik algısı, değer sistemleri, savunma mekanizmaları ve davranışlar birey bileşenini tanımlamaktadır. Yaratıcı bireyler, özbenlik ve özgüven duygusu gelişmiş kişilerdir, sorunlara karşı duyarlıdırlar, zihinsel esnekliğe sahiptirler, akıcı fikirleri vardır, farklı düşünürler ve bilindik nesne ve kavramları yeniden tanımlama yeteneğine sahiptirler.

Baskı Bileşeni: Bu bileşen bireyler ve çevreleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bir kişinin içinde yer aldığı çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamaya yönelik olarak hissettiği baskı yaratıcı fikirler üretmesini sağlamaktadır. Her insan kendi çevresini kendine özgü bir biçimde algılamakta, kendi çevresiyle bu algıyla etkileşime girmekte ve ihtiyaçları, sezgisi, algıları ve hayal gücüne göre fikirler üretmektedir.

Süreç Bileşeni: Motivasyon, algı, öğrenme, düşünme ve iletişim, süreç bileşeninin temel unsurlarıdır. Bu unsurların etkileşimi kişinin yaratıcı sonuca ulaşmasını sağlamaktadır. Yaratıcılığı bir sanat olarak değerlendiren Rhodes yaratıcı sürecin öğretilebilir olduğunu ifade etmektedir.

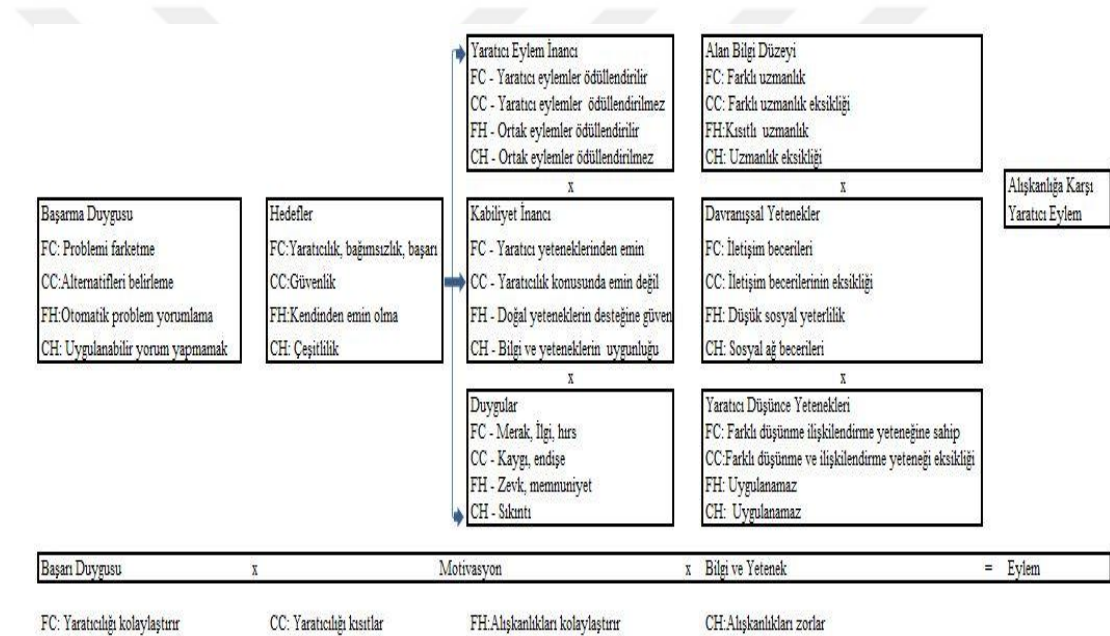
Çıktı Bileşeni: Bireyin hem kendisi hem de çevresiyle etkileşiminin, yüksek düzeyde zihinsel sürecin düşünsel eseri olan, yeni, özgün ve insanlık için yararlı yaratıcı çıktı; somut bir nesne olabileceği gibi, bir eylem, bir süreç, bir fikir olabilir.

2.3.2.8. Ford'un Bireysel Yaratıcı Eylem Teorisi

Ford (1996) geliştirdiği "*bireysel yaratıcı eylem teorisi*"nde; yaratıcı eylemlerin başarı duygusu, motivasyon, bilgi ve yeteneğin ortak etkisinden kaynaklandığını, bireyin alışkanlık halinde veya yaratıcı tarzda davranış sergilerken, kısıtlayıcı ve kolaylaştırıcı birtakım etkiler altında olduğunu öne sürmektedir. Şekil 2.2'de bu etkileri tanımlayan Ford, başarı duygusu, motivasyon, bilgi ve yetenek süreçlerinin ve bu

süreçlerin içsel faktörlerinin etkileşimlerinin karmaşık ve doğrusal nitelikte olmadığını, süreçlerden birinin belirli bir davranışa ilişkin olarak eksikliğinin, bu davranışı olumsuz etkileyecek diğer süreçleri etkileyeceğini savunmaktadır (1996:1135).

Kavramsal olarak, alışkanlık halinde ve yaratıcı davranışın birbirinden bağımsız seçenekler olduğunu, yaratıcı eyleme giden yolun potansiyel tuzaklarla dolu olduğunu, bununla birlikte tek bir strateji ile alışkanlıkların ötesine geçilebileceğini belirten Ford (1996), Şekil 2.2.'de detaylandığı modelinde yaratıcılığı etkileyen bireysel süreçlerin kapsamlı bir tasvirini vererek, yaratıcılığı kolaylaştıran, yaratıcılığı kısıtlayan, alışkanlıkları kolaylaştıran ve alışkanlıkları kısıtlayan koşulları belirtmiştir.



Şekil 2.2: Bireysel Yaratıcı Eylem Teorisi Bileşenleri.

Kaynak: Ford,1996:1118

Yaratıcılığı açıklamaya çalışan kuramlar; bilgi, deneyim, düşünme becerileri ile yaratıcılıklarını ortaya koymak suretiyle problemleri çözüme kavuşturarak, özgün çıktılar elde etmek için bireyin istek ve arzusunun önemli olduğunu ortaya koymaktadırlar. Diğer bir ifade ile kuramlara göre, herkes yaratıcıdır, hatta yaratıcılık geliştirilebilir bir beceridir, ancak bireyler problemleri çözmeye, yaratıcı fikirler üretmeye yönelik davranış göstermeli, bu becerilerini eyleme geçirmelidirler.

2.4. YENİLİK BECERİSİ ve YENİLİKÇİLİK KATEGORİLERİ

Literatürde, bireysel düzeyde yenilik konusuna farklı yaklaşımlarda bulunduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar ve yazarlar yenilik ve yaratıcılık kavramlarını eş anlamlı kullanırken, bazı araştırmacılar farklı kavramlar olarak ele almaktadırlar. Yaratıcılık ve yeniliği eş anlamlı değerlendiren yazarların bir kısmı, yeniliğin esası olan fikirlerin uygulanmasını da yaratıcılık kapsamında değerlendirmekte iken, bazı yazarlar ise bilgidен bilgi üretmek olan yaratıcı fikir üretimini de yenilik kavramının içerisinde ele almaktadırlar. Yaratıcılık ve yenilik kavramlarını farklı kavramlar olarak ele alan araştırmacılar, bu kavramlar arasında bariz farklılıklar bulunduğunu (Duran ve Saraçoğlu, 2009:60; Hulpke, 2019:41) ve ayrı ayrı nitelendirilmeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar (Rank vd., 2004:520).

Yenilik, fikir ve bilgiyi yeni değere dönüştüren süreçtir (Babu vd., 2016:113). Dolayısıyla, yaratıcılık fikir üretmeyi ifade ederken, yenilik fikrin uygulamasını ifade eder (Rank vd., 2004:520). Farklı bilgi kümelerini birleştirerek (Tidd ve Bessant, 2013:39) üretilen yaratıcı fikirlerin, yeni değerlere dönüşmesi ile ortaya konan yenilikler, yaratıcılık olmadan yapılamayacaktır (Yılmaz, 2015:3; Babu vd., 2013:113). Ancak, yaratıcı fikirlerde, yenilikler sayesinde hayat bulacak aksi takdirde, uygulanmadıkça sadece iyi veya kötü fikirler olarak kalacaklardır (Kearney, 2004:59). Dolayısı ile yenilik, yaratıcı fikirlerin uygulanması, gerçeğe dönüştürülmesidir (Jong, 2007:18; Babu vd., 2013:113). Baumann (2011:16)'a göre yenilik, yaratıcı çözüm gerektiren problemlere üretilen fikirlerin, uygulamaya konulmasına yönelik hareket edilerek sonuçlar elde edilmesidir.

Yenilik ve yaratıcılık arasındaki farklılık "bilmek-düşünmek" ve "yapmak-eylemde bulunmak" ile de ortaya konabilir. Yaratıcılık farklı bilgi kümelerini bir araya getirerek yeni fikirler üretmek olduğu için bilmek-düşünmek ile ilgili, yenilik ise bu fikirlerin fayda sağlayıcı çıktılara dönüştüren eylemi gerçekleştirmek, yani yapmakla ilgilidir.

Bireyler, bazen karşılaştıkları problemlere kendileri yaratıcı sonuçlar üreterek, yeni çözümler bulmakta ve bu çözümleri sağlayan fikirlerini uygulamaya koyarak yenilikleri gerçekleştirmekte, bazen de başkaları tarafından üretilen yenilikleri benimseyerek, yaşamlarına adapte etmektedirler.

Literatürde bireysel düzeyde yenilikçilik kavramının farklı tanımlarına rastlanılmaktadır. Bireysel düzeyde yenilikçiliği; Hurt ve Cook, (1977:58-59) geleneksel davranışlardan vazgeçme, yeni şeyler deneyerek değişim girişiminde bulunmaya isteklilik, Kılıçer ve Odabaşı (2010:151) "*risk alma, deneyime açıklık, yaratıcılık, fikir liderliği gibi kavramların özelliklerini de içerisinde barındıran şemsiye*", Demiralay ve diğerleri (2016:162) "*toplumu oluşturan bireylerin yeniliğe tepkisi*", Saripalle ve diğerleri (2014:4) yeni bir şey yapma isteği, Korucu ve Olpak (2015:115) "*risk alma, uyum sağlama, kabullenme, tolerans gösterme ve yeniyi ait tecrübelerle açık olma*", yeniliğin yayılımı kuramını geliştiren Rogers (1983:22) ise, yeni fikirleri, uygulamaları ya da nesneleri, sosyal sistemin diğer üyelerine oranla daha önce kabul edilip benimsenmesi olarak tanımlamaktadırlar.

Tüm bu yaklaşımlar doğrultusunda, bireylerin yenilikleri aşağıdaki durumlar sonucu gerçekleştirdiklerini, yani bireysel yenilikçilik becerisinin üç boyutu olduğunu söylemek mümkündür:

1. Bireyler kendileri ürettikleri fikirleri uygulamaya koyarak, hayata geçirerek yenilik yapabilirler. Bu yenilikçilik yaratıcı yenilikçilik olarak adlandırılabilir.
2. Bireyler başkalarının üretmiş oldukları fikirleri uygulamaya koyarak, hayata geçirerek yenilik yapabilirler. Bu yenilikçilik fırsatçı yenilikçilik olarak adlandırılabilir.
3. Bireyler başkalarının hayata geçirdikleri yenilikleri benimseyerek, uyarlayarak yenilik yapabilirler. Bu yenilikçilik kabullenici yenilikçilik olarak adlandırılabilir.

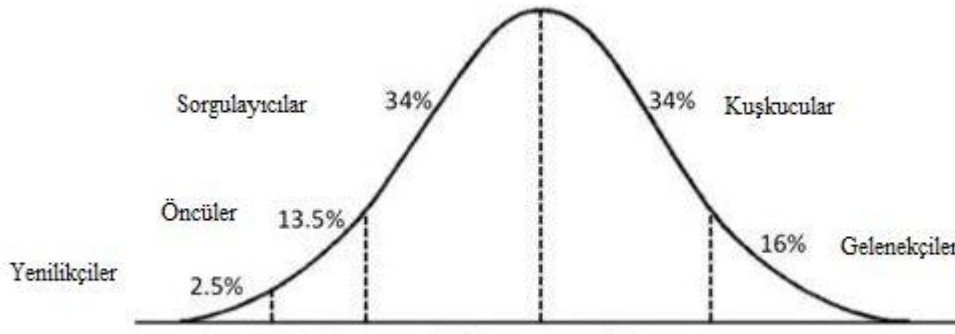
Birinci durum kişinin bireysel yaratıcılığını, ikinci durum kişinin yeni fikirleri araştırmasını, onlara açık olmasını ve değerlendirerek hayata geçirmesini, üçüncü durum ise başkaları tarafından üretilmiş olan yenilikleri araştırmasını, onlara açık olmasını ve benimseyerek hayatına uyarlamasını içermektedir.

Bu çerçevede bireysel yenilikçilik; bireylerin üretilmiş olan yeni bir şeyi benimsemeleri, uyarlamaları veya kendilerinin ürettikleri ya da araştırarak elde ettikleri fikirler sayesinde yeni bir şey üretmeleri, ortaya yeni bir şey çıkarmaları, hayata, hayatlarına yeni bir şey katmaları olarak geniş biçimde tanımlanabilir. Dar tanımıyla ise bireysel anlamda yenilikçilik kişinin yeni bir şey ortaya koyma becerisi olarak tanımlanabilir.

Bireylerin başkalarının hayata geçirdikleri yenilikleri benimseyerek, uyarlayarak hayata, hayatlarına yeni bir şey katabilmeleri yeniliklerin yayılımı ile ilgilidir. Rogers'a (1983:5-6) göre yeniliğin yayılımı; sosyal bir sistem içerisinde üyeler arasında zaman içerisinde belirli kanallar aracılığı ile yeniliğin iletilmesi olup, sosyal sistemin yapısında, işleyişinde toplumsal bir değişime sebep olmaktadır. Bireyin, yenilikten haberdar olmasını sağlayan bilgiye erişmesi, onun hakkında olumlu-olumsuz tutum geliştirmesi, kabul veya reddetmesi için yeterli olmayacaktır. Edindiği bilginin dışında bireyin, yeniliği kabul etmesi için ikna olması ve benimsemesi gerekmektedir (Rogers, 1983:11).

Ancak bir sosyal sistem içerisinde tüm bireylerin yenilikleri benimseme hızı aynı olmamaktadır. Bir bireyin, bulunduğu sistemin diğer üyelerine kıyasla yenilikleri benimseme hızı, yenilikçilik düzeyi ile ilgilidir. Bir sosyal sistemin üyeleri, yenilikleri benimseme hızlarına, yenilikçilik düzeylerine göre beş kategoriye ayrılmaktadırlar: Yenilikçiler, öncüler (erken benimseyenler), sorgulayıcılar (erken çoğunluk), kuşkucular (geç çoğunluk), gelenekçiler (geri kalanlar) (Rogers, 1983:22). Bazı kaynaklarda kategoriler yenilikçiler, erken benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve geri kalanlar olarak çevrilirken, Kılıçer ve Odabaşı (2010) yenilikçilik kategorilerini Türkçeye daha uygun olarak, yenilikçiler, öncüler, sorgulayıcılar, kuşkucular, gelenekçiler olarak isimlendirmişlerdir.

Sosyal sistem içerisinde yer alan bireylerin, yenilikleri benimseme hızları zaman boyutunda değerlendirildiğinde, ortaya "s" şeklinde bir eğri çıkmaktadır. Bu eğride istatistiksel olarak ortalama (x) ve standart sapma (sd) dikkate alınarak, ortalamanın her iki tarafında yer alan standart sapmaları işaretleyen dikey çizgiler çizildiğinde, eğri standartlaştırılmış yüzdeyle yenilikçilik kategorilerine ayrılır (Şekil 2.3). Benimseme süresinin eksi iki standart sapmasının solunda yer alan % 2,5' lik kısım yenilikleri en hızlı benimseyenler "yenilikçiler", ardından gelen %13,5' lik kısım "öncüler-erken benimseyenler", ortalamanın sol kısmı ile standart sapma arasında yer alan %34'lük kısım "sorgulayıcılar-erken çoğunluk", ortalamanın sağ kısmı ile standart sapma arasında yer alan %34'lük kısım "kuşkucular - geç çoğunluk" ve en geç benimseyen grubu gösteren son yüzdelik alan olan %16'lık kısım gelenekçiler - geri kalanlar olarak tanımlanmaktadır (Rogers, 1983: 246).



Şekil 2.3: Kategorik Olarak Yeniliklerin Benimsenmesi.

Kaynak: Rogers 1983: 246 ve Kılıçer 2011:27

Yenilikçiler: Yenilikleri araştırırlar, hatta bunun için yerel bir ağ çevrelerinin dışına çıkıp daha kozmopolit sosyal ilişkilere uzanırlar. Yenilikleri denemek için çok heveslidirler ve bu yüzden risk almaktan korkmazlar. Sınırların ötesinden gelen yeniliğin, sosyal sisteme geçişinde ve benimsenmesinde önemli rol oynarlar (Rogers,1983:248).

Öncüler (Erken Benimseyenler): Sosyal sistemin diğer birçok üyesi için, yenilikler konusunda bilgi ve öneri kaynağı, fikir lideri olarak görülürler, rol model olarak hizmet ederler. Öncülerin temel rolü, kişilerarası ağlar yoluyla, yenilikler konusunda değerlendirmelerini aktararak, belirsizliği azaltmak ve yeniliğin yayılmasını sağlamaktır (Rogers, 1983:248).

Sorgulayıcılar (Erken Çoğunluk): Yenilikleri benimsemeye istekli olmakla birlikte, genel olarak öncülük etmek yerine temkinli davranırlar ve bir süre beklerler (Rogers, 1983:249).

Kuşkucular (Geç Çoğunluk): Yeniliklere şüpheli ve ihtiyatlı yaklaşırlar, belirsizliğin neredeyse tamamen geçmesini ve büyük çoğunluğun benimsemesini beklerler. Yeni fikirlerin yararına ikna edilebilirler, ancak benimsemeleri için üzerlerinde bir sosyal ağ baskısının oluşması gerekir (Rogers,1983:250).

Gelenekçiler (Geri Kalanlar): Yeniliklere karşı son derece şüphelidirler. Sosyal sistem içerisinde yenilikleri benimseme konusunda en sona kalırlar hatta öyle ki gelenekçiler bir yeniliği benimsediklerinde o yenilik artık eskimiş olur, yenilikçiler çoktan yeni başka bir yeniliği benimsemiş olurlar (Rogers, 1983:250).

Bireylerin yenilik kategorisindeki yerleri, onların yenilikleri benimseme hızlarının bir ifadesi olması açısından önem taşımakla birlikte, yenilikleri hızlı benimseyen kişiler toplum içerisinde yeniliklerin benimsenmesinin önünü açtıklarından dolayı gelişim ve ilerlemenin de kaynağını oluşturmaktadırlar.

Bireysel yenilikçilik becerileri yüksek olan çalışanlar, bizzat yaratıcı fikirler üretmek ya da başkalarının üretmiş oldukları fikirleri hayata geçirerek ya da gelişen yenilikleri takip ederek, benimseyerek, uyarlayarak, örgütlerinin pazarlama stratejilerinde farklılıklar ortaya koymalarının temelini atacaklar ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine katkı sağlayacaklardır. Bu sebepten ötürü, örgütlerin gerek yenilikler üretmesinin gerekse üretilen yeniliklerin gerisinde kalmamasının, çalışanlarının bireysel yenilikçilik düzeyleri ile ilgili olduğu söylenebilir.

2.5. BİREYSEL BECERİLER, ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ve PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR ÇALIŞMALARINA GENEL BİR BAKIŞ

Örgütsel yenilik, iş hayatında önemli bir rekabet unsuru ve örgütlerin yaşam kaynağı olarak değerlendirildiğinden birçok alanda araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalar; yeniliğin yönetimi (örneğin Aygen, 2006; Gökçek, 2007), türleri (örneğin Abernathy ve Clark, 1985; Dittrich, 2004; Bozic, 2011; Alpay vd., 2012; Dubouloz, 2012), önemi ve firma performansına etkisi (örneğin Calantone vd., 2002; Getz ve Robinson, 2003; Alpkan vd., 2005; Özçifçi ve Sarıçay, 2014), örgütlerde benimsenmesi (örneğin Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998), ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar (örneğin Amabile vd., 1996; Amabile, 1997; Carmeli vd., 2006; Chang ve Chiang, 2007; Bauman, 2011) üzerine ağırlıklı yürütülmüştür.

Pazarlama ve örgütsel yenilik ilişkisi bazı araştırmacılar tarafından, pazar odaklılık (örneğin Akman, 2003, Shergill ve Nargundkar, 2005; Eskiler vd., 2011), girişimsel pazarlama (örneğin, Kılıçer, 2011; Bulut vd., 2013) ve ürün yenilikleri (örneğin, Alpay vd., 2012; Stanko vd., 2012; Gümüş ve Gümüş, 2015) kapsamında incelenmiştir. Ancak bu ilişkinin, örgütlerin gerçekleştirdikleri yeniliklerin her aşamasında ve pazarlamanın kendi iç dinamiklerinde gerçekleştirdiği yeniliklerin öneminin farkına varılması ile daha geniş bir açıdan literatürde incelenmeye başlandığı görülmektedir (örneğin Foxall, 1998; Hanvanich, 2002; Shergill ve Nargundkar, 2005;

Naidoo, 2010; Ren vd., 2010; Eskiler vd., 2011; Hsu, 2011; O'Cass ve Ngo, 2011; Moreira vd., 2012; Uzkurt ve Şen, 2012; Lendel ve Varmus, 2013; Tüfekçi ve Tüfekçi, 2014; Gupta vd., 2016; Junge vd., 2016; Özdemir, 2017; Balantekin ve Akçi, 2018; Quaye ve Mensah, 2018; Ungerman vd., 2018).

İnsanlığın gelişimi ve medeniyetlerin kaynağı olan problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerileri literatürde farklı alanlarda yapılan pek çok çalışmada ele alınmıştır. Çalışmaların bazıları bireylerin özelliklerine (örneğin, Oldham ve Cummings, 1996; D'zurilla vd., 1998; Çoban, 1999; Güçlü, 2003; D'zurilla vd., 2004; Munoz vd., 2008; Çelik ve Yurdakul, 2009; Chang vd., 2012, Yılmaz vd., 2014; Golnabi, 2016), bazıları becerilerin kapsamlarına (örneğin Amabile, 1983; Ford, 1996, Tierney vd., 1999, Heppner ve Heppner, 2013) bazıları becerilerin birbirleri ile ilişkisine yöneliktir (örneğin, Cumming ve Oldham, 1996; Sonmaz, 2002; Aydın, 2009; Koşar, 2010; Zeytun, 2010; Sıdar, 2011).

Literatürde, örgütsel yenilikçilik ve bireysel özellikler daha ziyade iç girişimcilik (örneğin Arslan, 2012; Babu vd., 2013), entellektüel sermaye (örneğin Atalay, 2012) ve örgütsel yenilikçiliği etkileyen unsurlar (örneğin Ettlie ve O'Keefe, 1982; Cummings ve Oldham, 1996; Basadur, 1997; Dorenbosch, 2002; Amabile vd., 2005; Carmeli vd., 2006; George, 2007; Kaya ve Düşükcan, 2007; Balay, 2010; Baumann, 2011; Sok ve O'Cass, 2011; Munoz ve Nieto, 2012; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2013; Ettlie vd., 2014, Sarooghi vd., 2014; Açıkgöz ve Günsel, 2016; Andrian ve Cattani, 2016) ve örgütlerdeki önemi (örneğin Calantone vd. 2002) bağlamında ele alınmıştır. Bireysel özellikler ve pazarlama ile ilgili çalışmalar ise son derece azdır (örneğin; Andrews ve Smith, 1996).

Araştırma konusu kapsamında ele alınan değişkenlerin bütün olarak birbiri ile ilişkisini sorgulayan bir çalışmaya ise literatürde rastlanılmamıştır. Söz konusu değişkenlerin birbirleri ile ilişkisine yönelik tespit edilebilen araştırma örneklerine aşağıda yer verilmiştir.

Foxall (1988), yapılan çeşitli araştırmalara yönelik incelemesinde, pazarlama ve yeniliğin ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğunu, hem eski ürünlerin geliştirilerek yenilenmesinde hem de yeni ürün geliştirmede, pazarlamanın hayati önem taşıdığını, zira bu yeniliklerin müşteriler tarafından benimsenmedikçe, kabul görmedikçe başarılı olmayacaklarını bu yüzden de müşteri odaklı olmanın önemli olduğunu belirtmektedir.

Ayrıca yeniliklerin başarılı olup olmasının temel belirleyicileri olarak; ürün üstünlüğünün, pazar bilgisinin ve pazarlama yeteneğinin altını çizmektedir.

Miller ve Biais (1992), çoğu firmanın bulundukları sektörün yenilik mantığına uygun olarak öngörülebilir şekilde yenilikler yaptığını, çok az firmanın ise farklı yetkinlikler, kaynak kıtlığı ve tercihler nedeniyle marjinal olarak farklı sektörlerin baskın yenilikçi modlarına benzer yenilikler yaptığını tespit etmişlerdir. Yenilik modlarının firmanın yetkinliklerine, rekabete ve yönetsel tercihlere göre belirlendiğini, firmaların büyük çoğunluğunun yüksek düzeyde süreç ve ürün yenilikleri gerçekleştirdiklerini ortaya koymuşlardır.

Cummings ve Oldham (1996), çalışanların yaratıcılıkları ile problem çözme stillerini, kişiliklerini, çalıştıkları işin niteliğini, işin karmaşıklığını, destekleyici ve kontrol edici olmayan denetim tarzını, çalışma ortamında iş arkadaşları ile aralarındaki teşvik ve rekabet ilişkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında, yaratıcı kişilikleri olan çalışanların, karmaşık işler yaptıklarında ve destekleyici- kontrol edici olmayan denetim tarzı altında, diğer çalışanlardan daha yaratıcı işler ürettiklerini, ayrıca genellikle yaratıcı kişilikleri ve yenilikçi problem çözme stilleri olan çalışanların, meslektaşları arasında yüksek miktarda rekabete olumlu tepki gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Rekabetin hem yaratıcı kişilikleri hem de yenilikçi tarzları olan çalışanlar üzerinde belirgin bir olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Sonmaz (2002), 8. sınıf öğrencilerinin problem çözme ve yaratıcılık becerilerini konu edindiği araştırmasında; problem çözme ve yaratıcılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığını, bu değişkenler arasındaki ilişkinin ise anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Aydın (2009), polis koleji öğrencilerinin problem çözme ve yaratıcılık becerileri arasında, 1. ve 2. sınıf düzeylerinde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu ancak 3. ve 4. sınıf düzeylerinde ise anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemiştir.

Zeytun (2010), öğretmen adaylarının, problem çözme ve yaratıcılık becerileri arasında orta derecede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Koşar (2010), BÖTE bölümü öğrencilerinin problem çözme becerileri ile yaratıcılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki saptarken, iki üniversite öğrenci grubu arasında ve farklı cinsiyete sahip öğrenciler arasında kadınların yaratıcılıklarının erkeklerden yüksek olduğuna dair bulgulara ulaşmıştır.

Sok ve O'Cass (2011), özellikle rekabet gücü yüksek, çalkantılı ve teknoloji yoğun pazarlarda yaşamsal önemi olan yeni ürün yeniliklerinde, yaratıcılık ve detaylara dikkat becerisinin kolaylaştırıcı koşullar sağladığını ortaya koymuşlardır.

Sıdar (2011), öğrencilerin; problem çözme ile yaratıcılık becerileri arasında zayıf ama anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Kılıçer (2011), KOBİ'lerin yenilik ortaya koyma çabalarının, ürün ve süreç yenilikleri bağlamında orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. KOBİ'lerin radikal ürün yeniliklerini düşük düzeyde gerçekleştirdikleri, kademeli ürün yeniliklerini, mevcut ürün ve hizmetleri geliştirme, maliyetleri düşürme ve yeniden konumlandırma şeklinde, süreç yeniliklerini ise personelin eğitimi, makine-teçhizat ve üretim sistemleri ile pazarlama iletişimine yönelik uygulamalar şeklinde gerçekleştirdikleri, önemli ticari fuarlara katılım ve dağıtım sistemleri konusunda yenilikleri pek yapmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Bozic (2011), yenilik faaliyetlerine ilişkin veriler ile şirketlerin pazarlama yeniliği düzeylerini araştırdığı çalışmasında, Hırvatistan'daki şirketlerin sadece %27,3'ünün pazarlama yeniliği başlattığını ve en fazla gerçekleştirilen pazarlama yeniliği türünün; ürünlerin tanıtımı için yeni ortam veya reklam tekniklerinin kullanılması olduğunu tespit etmiştir. Pazarlama yeniliğini ortaya koyma eğilimi ile sektör arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna varılamayacağını ancak pazarlama yeniliklerinin genel yenilik faaliyetleriyle ilgili olduğunu, pazarlama yeniliği geliştiren şirketlerin büyük çoğunluğunun ürün ve/veya süreç yeniliğide yaptığını, ürün yeniliği gerçekleştirenlerin yarıdan fazlasının pazarlama yenilikleri de gerçekleştirdiğini belirlemiştir.

Sarıçay (2012), Kayseri'de faaliyet gösteren işletmelerin, %93,3'ünün ürün yeniliği, %98,1'inin üretim süreç yeniliği, %88,6'sının lojistik, dağıtım ve teslimat süreç yeniliği, %93,3'ünün süreç yenilikleri gerçekleştirdiklerini ortaya koyduğu çalışmasında, işletmelerin büyük oranının yüksek düzeyde yenilikçi faaliyetler gerçekleştirdiklerini, yenilikçi faaliyetler ile işletmelerin büyüklükleri arasında, yenilikçi faaliyetler ile işletme performansı arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Uzkurt ve Şen (2012), çalışmalarında örgütsel yenilik faaliyetlerinin pazarlama yenilik faaliyetleri üzerinde istatistiksel olarak yüksek ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir.

Çekmecelioğlu ve Günsel (2013), çalışmalarında bireysel yaratıcılığın firmanın yenilikçiliği ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Lendel ve Varmus (2013), pazarlama yönetiminde yeniliğin temel unsurlarını, yeniliklerle çalışma sistemini tanımlamak amacıyla yürüttükleri araştırmalarında, katılımcıların %31,2'si pazarlama yönetiminde yeniliğe yer vermediklerini, %49,1'i ürün yeniliğini düzenli olarak, %12,4'ü ise satış düşüşü, müşteri sayısı ve benzeri göstergelerin düşmesi durumunda yenilik çabasına girdiklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırma sonuçlarında; katılımcıların, %32,6'sının ürünün özelliklerinde bazı değişiklikler yaptıkları, %28,7'sinin ürünü yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde dönüştürdükleri, %24,5'inin ürünün satın alınmasını kolaylaştırdıkları, %11,4'ünün ambalajın boyutunu veya şeklini değiştirdikleri tespit edilmiştir.

Ettlie vd. (2014), çalışmalarında, ıraksak ve yakınsak düşüncenin dolayısı ile yaratıcılığın yenilikçi iş davranışı ile anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sarooghi vd. (2014), yaratıcılık ile yenilik arasındaki ilişkinin niteliğini ve gücünü, örgütsel, çevresel ve kültürel faktörlerin yaratıcılık-yenilik bağlantısını nasıl kontrol ettiğini, meta analizi ile araştırdıkları çalışmalarında; yaratıcılık ve yenilik arasında, özellikle bireysel düzeyde güçlü bir pozitif ilişki bulmuş ve yeniliklerin odağı bireysel düzeyde olduğunda yaratıcı fikirlerin daha verimli çıktılara dönüştürüldüğünü ifade etmişlerdir. Ayrıca, küçük firmalara kıyasla, büyük firmaların yaratıcı fikirleri yenilikçi çıktılara dönüştürmede daha iyi olduğunu, yaratıcılık ile yenilik arasındaki ilişkinin, düşük teknoloji endüstrilerinde, yüksek teknoloji endüstrilerine göre daha güçlü olduğunu ve süreçle ilgili fikirlerin ürünle ilgili fikirlere göre daha yüksek oranda yenilikçi çıktılara dönüştürüldüğünü tespit etmişlerdir.

Gupta vd. (2016), farklı ülkelerde markalı ürünlerini satışa sunan büyük imalatçı firmaların, pazarlama uygulamalarında rekabet gücü ve yenilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Rekabette, üretici firmanın markasına yönelik pazarlama uygulamalarındaki yenilikçiliğin, dağıtıcı firmaya oranla daha etkili olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte, dağıtıcı firma (alıcı-satıcı) arasındaki işbirliğinin, pazarlama yeniliği alanlarının belirlemesine yardımcı olabileceğini ve bir firmanın rekabet edebilirliğinin yöneticilerinin pazarlama uygulamalarını geliştirmeleri ile sağlayabileceği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2016) 2014-2016 yıllarını kapsayan üç yıllık dönem bazında gerçekleştirdiği Türkiye yenilik araştırmasında; yenilik faaliyetlerinde bulunma oranı sanayi sektöründe %64,5; hizmet sektöründe %57,7, araştırma kapsamına alınan işletmelerin; %47,3'ünün ürün ve/veya süreç yeniliği faaliyetlerinde, %50,8'inin organizasyon ve/veya pazarlama yeniliği faaliyetinde bulunduğu belirtilmiştir. Ürün yeniliklerinin %31,8, süreç yeniliklerinin %34, organizasyon yeniliklerinin %34, pazarlama yeniliklerinin %42 olarak gerçekleştiğinin görüldüğü araştırmada, yeniliklere yönelik detaylar incelendiğinde; iş sorumlulukları ve karar alma süreçlerinde yeniliklerin %79,5, yeni iş yöntemlerinin uygulanmasının %70,5, diğer girişimler veya kamu kuruluşları ile işbirliği, ortaklık, taşeronluk vb. yollarla yeni yöntemler kullanılmasının %29,2, ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılmasının %63,7, ürün tasarımlarında veya ambalajlarında önemli değişiklik yapılmasının %57,7, ürünlerin tanıtımı için yeni ortam veya reklam tekniklerinin kullanılmasının %57, yeni bir satış veya dağıtım yönteminin uygulanmasının %49,9, mal yeniliklerinin %78,8, hizmet yeniliklerinin %71,8, mal veya hizmet üretim süreçlerindeki yeniliklerin %72,1, lojistik teslimat ve dağıtım süreçlerindeki yeniliklerin %51,1, destekleme faaliyetleri ile ilgili süreçlerdeki yeniliklerin %53,9, pazara rakiplerinden önce yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş mal ya da hizmet süren yeniliklerin %73 oranında gerçekleştirildiği rapor edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında yer alan işletmelerin %61,5'u yenilik faaliyetlerinde bulunurken %38,5'inin yenilik faaliyetinde bulunmadığı ve işletmelerin %82,2'inin zorlayıcı bir sebep olmadıkça yenilik yapmadıkları ortaya konulmuştur (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24864>).

Sonuç olarak, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin, sektörlerinde öncü, yol açan durumda olmalarının, rekabet gücü kazanmalarının önemli unsurları olan örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilik stratejileri üzerine yapılacak çalışmalar gerek literatürü zenginleştirmesi, gerekse de sektörel olarak aydınlatıcı olması açısından önem arz etmektedir. Literatür taramasında örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilik stratejileri üzerinde pazarlama yöneticilerinin problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerilerinin etkisine yönelik, bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İlâveten ülkemizde yapılan çalışmalarda, büyüyen ve önemi giderek artan, pazarda büyük bir rekabetin döndüğü gıda sektöründe uygulanan pazarlama yenilik stratejilerine ve sektörün

pazarlama yöneticilerine yönelik genel bir profil çalışmasına da rastlanılmadığından bu araştırmanın yapılması ihtiyacı duyulmuştur.



BÖLÜM 3: BİREYSEL PROBLEM ÇÖZME, YARATICILIK, YENİLİKÇİLİK BECERİLERİ, ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE PAZARLAMA YENİLİK STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ

Bu bölümünde araştırmanın; amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi açıklanmakta, araştırma modeli, veri toplama süreci, veri toplama araçları, verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; ISO500 listesinde yer alan gıda-içecek sanayi firmalarının pazarlama yöneticilerinin; problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin, örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca araştırma ile ISO500'de yer alan gıda-içecek firmalarının yenilik alanları bakımından özelliklerinin ve pazarlama yöneticilerinin genel profillerinin de ortaya konulması amaçlanmıştır.

Günümüz iş dünyasının kritik bir rekabet unsuru olarak görülen örgütsel yenilik (Kuczmarski, 1996:9; Kanter vd.,1987:14; Budak, 1998: 19; Dorenbosch, 2002:1; OECD ve Eurostat, 2005:39; Altuntuğ, 2008: 363; Reuvers vd., 2008:228; Duran, ve Saraçoğlu, 2009:57; Marimuthu vd., 2009:266; Lavado vd., 2010; 681; Demirci, 2012:3; Kılıç, 2013; Hobikoğlu, 2014:41; Jaiswal ve Dhar, 2015:30; Yılmaz, 2015:3; Akyüz, 2016:1), başarılı olabilmenin (Kanter vd., 1987:14; Bülbül, 2010:31), büyüebilmenin (Bartel ve Garud, 2009:107; Yılmaz, 2015:1; Hobikoğlu, 2014:26) ve var olmaya devam edebilmenin (Marimuthu vd., 2009:266) temelini oluşturmaktadır.

Karlılığı artırmak, sektöründe söz sahibi olabilmek için yenilik yapmak örgütler tarafından çözüm olarak görülmektedir (Gümüş ve Gümüş, 2015:261). Demirci'ye (2012:3-4) göre de bulundukları sektörde baskın konuma sahip olan işletmeler yenilik yapabilme becerisine sahiptirler.

Örgütsel yenilikçilik, bir örgütün yeni fikirlere açık olması, yeni ürünlere, tekniklere veya teknolojilere yol açabilecek yeni fikirleri, deneyleri ve yaratıcı süreçleri desteklemesidir (Weerawardena, 2003:18; Kim vd., 2011:881). Pazarlamanın sorumlulukları kapsamında kendi iç dinamiklerinde, araçlarında, yöntemlerinde ve

anlayışında yapılacak yeniliklerin (Uzkurt, 2008: 35; Uzkurt, 2012:29) temeli örgütsel yenilikçiliğe dayanmaktadır. Bu kapsamda pazarlama yenilik stratejileri olarak gerçekleştirilecek olan ürün yeniliklerinin, süreç yeniliklerinin, organizasyonel yeniliklerin ve pazarlama yeniliklerinin örgütlerin yeni fikirleri desteklemesi yani örgütsel yenilikçilik aracılığı ile gerçekleşeceği öngörülmektedir.

Örgütlerin başardıkları her iş, çalışanlarının yeteneklerinin bir sonucudur (Kanter, 1988:125; Carmeli vd., 2006:76; Kılıç, 2013:180). Örgütler faaliyetleri süresince iç ve dış çevre unsurlarının yarattığı problemlere çözüm ararlar. Problem; bulunulan yer ve sahip olunanlar ile, bulunulmak istenilen yer ve sahip olunması arzu edilen şeyler arasındaki fark, arzu edilen bir performans seviyesi ile gerçekleşen performans seviyesi arasındaki boşluktur (Gibson vd., 1988:4; Treffinger vd., 2007:390; Gerring ve Zimbardo, 2015:250). Bu boşluğun giderilmesi, farkın kapatılması için problemin çözülmesi gerekmektedir. Yenilikler bu farkın, boşluğun giderilmesine aracılık ederler. Daha farklı olmanın, rekabette var olabilmenin, büyüebilmenin yolu olan yeniliklerin gerçekleşebilmesi, yani arzu edilene ulaşılabilmesi, örgütlerin karşılaştıkları problemlere çözüm bulabilmelerine bağlıdır. Pazarlama departmanı yapısı itibarıyla birçok çevre değişkeninden etkilenirken, fazla sayıda ve türde problemlerle karşılaşır. Bu problemlere çözüm çalışanlar/kişiler aracılığı ile bulunacaktır. Bunun içinde çalışanın/kişinin karşılaşılan problemleri çözme konusunda kendine güven duyan bir yaklaşım, probleme pozitif yönelim göstermesi gerekir (Heppner ve Heppner, 1988). Bu bağlamda, probleme olumlu tutum geliştiren pazarlama çalışanlarının örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejilerini etkileyeceği öngörülmektedir.

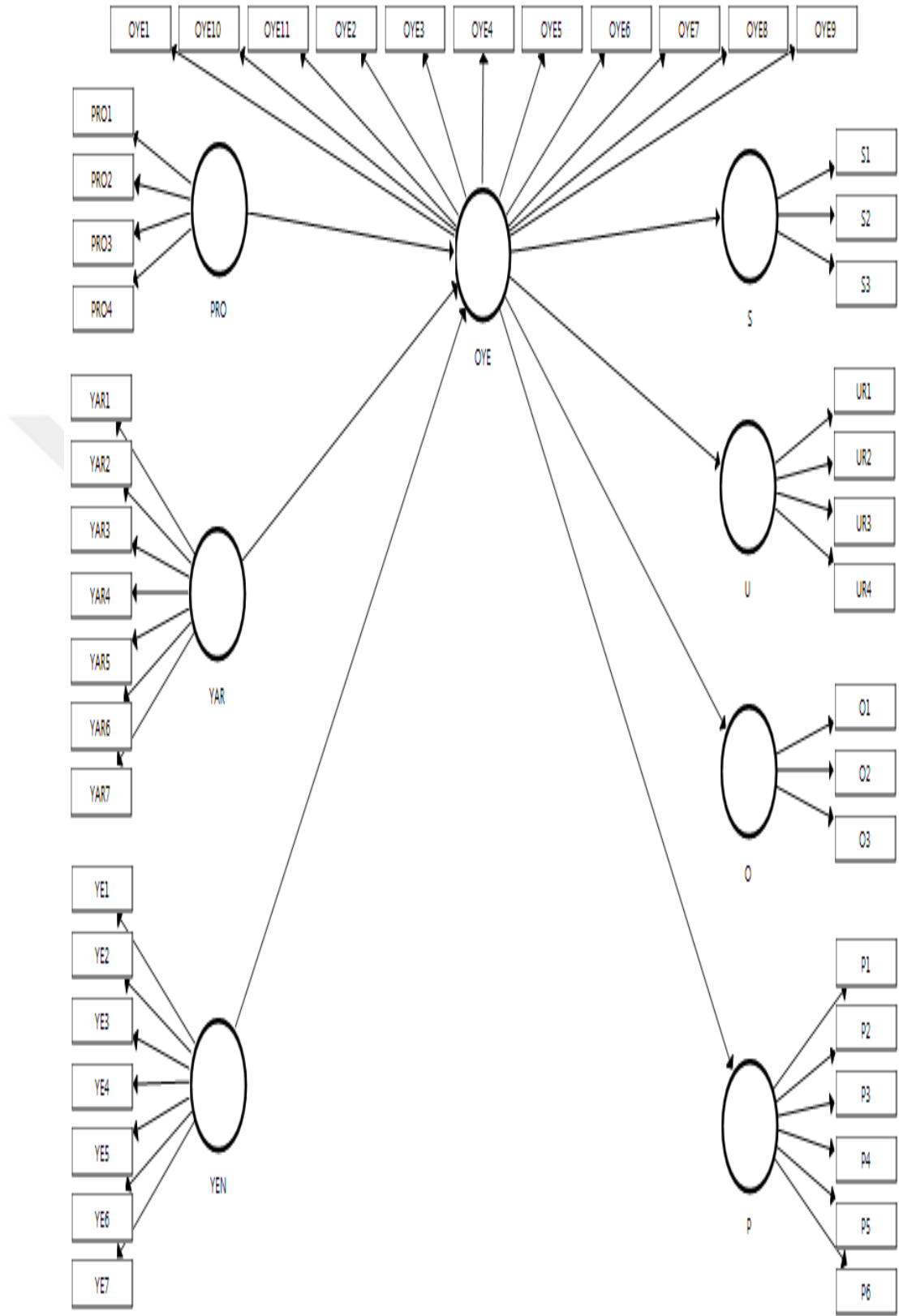
Birçok araştırmacı ve yazar örgütsel yeniliğin temelini bireysel yaratıcılık olduğunu belirtmektedirler (Kanter, 1988; Amabile vd., 1996; Amabile, 1997; Budak, 1998; Dorenbosch, 2002:2; Zhou, 2003:413; Dawe ve Guthrie, 2004:11; Shalley ve Gilson, 2004; Bozbura ve Toraman, 2004:56; Chang ve Chiang, 2007; Bartel ve Garud, 2009:109; Satı, 2013:12; Koçel, 2014:784; Akın, 2014:138; Hobikoğlu, 2014:199; Akyüz, 2016:1). Yaratıcılık, bireylerin düşünsel süreç sonucunda değişik, farklı, yeni, uygun fikirler üretmesidir (Amabile vd., 1996:1154, Amabile, 1997:40; Demirci 2012:8; Sawyer, 2014:11; Enginoğlu, 2015:10). Bu doğrultuda yaratıcı fikirler örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejilerine kaynak oluşturacaktır.

Dolayısıyla pazarlama çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarının örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejilerini etkileyeceği öngörülmektedir.

Yenilik, yeni fikirlerin yeni değerlere dönüşümü, yeni değer yaratımıdır (Babu vd., 2016:113). Yenilik yaratıcı fikirlerin uygulanması, gerçeğe dönüştürülmesi, hayat bulmasıdır (Kearney, 2004:59; Jong, 2007:18; Babu vd., 2016:113). Bireyler, bazen yenilikleri kendileri gerçekleştirmekte, bazen de başka kişiler tarafından ortaya konulan yenilikleri benimseyerek, yaşamlarına adapte etmektedirler. Pazarlama çalışanlarının bireysel yenilikçilik becerileri ile yenilik üreterek ya da daha önce üretilen yenilikleri benimseyerek, uyarlayarak örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejilerini etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu çerçevede çalışmanın temel araştırma problemi; pazarlama yöneticilerinin bireysel becerilerinin örgütsel yenilikçilik ve uygulanan pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki rolü nedir? olarak ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda pazarlama yöneticilerinin problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejilerini (ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler, pazarlama yenilikleri) etkileyeceği öngörülen çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.1). Model kapsamında, problem çözme (PRO), yaratıcılık (YAR), yenilikçilik (YEN), örgütsel yenilikçilik (OYE), süreç yenilikleri (S), organizasyonel yenilikler (O), ürün yenilikleri (Ü), pazarlama yenilikleri (P) olarak kısaltılmıştır.



Şekil 3.1: Araştırmanın Tahmin Modeli.

Bu araştırma modeli kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

- H1: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçiliği etkiler.
- H2: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçiliği etkiler.
- H3: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçiliği etkiler.
- H4: Örgütsel yenilikçilik süreç yeniliklerini etkiler.
- H5: Örgütsel yenilikçilik organizasyonel yenilikleri etkiler.
- H6: Örgütsel yenilikçilik ürün yeniliklerini etkiler.
- H7: Örgütsel yenilikçilik pazarlama yeniliklerini etkiler.
- H8: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile süreç yeniliklerini etkiler.
- H9: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile organizasyonel yenilikleri etkiler.
- H10: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile ürün yeniliklerini etkiler.
- H11: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yeniliklerini etkiler.
- H12: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile süreç yeniliklerini etkiler.
- H13: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile organizasyonel yenilikleri etkiler.
- H14: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile ürün yeniliklerini etkiler.
- H15: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yeniliklerini etkiler.
- H16: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile süreç yeniliklerini etkiler.
- H17: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile organizasyonel yenilikleri etkiler.
- H18: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile ürün yeniliklerini etkiler.
- H19: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yeniliklerini etkiler.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları (İSO500) sıralamasında yer alan gıda içecek sektöründe faaliyet gösteren firmaların pazarlama yöneticileri ile yürütülen bu çalışmanın, hem literatüre hem de iş dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin örgütsel yenilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki etkisinin, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulduğu bir çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır. Bununla birlikte, pazarlama literatüründe pazarlama yenilik stratejileri alanında çalışmaların sınırlı, pazarlama yöneticilerine yönelik çalışmaların ise yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Pazarlama yöneticileri ve pazarlama yenilik stratejileri üzerine bir çalışmaya ise rastlanılmamıştır. Bu yüzden araştırma sonuçlarının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca araştırma sonuçlarının iş dünyası yöneticilerine, özellikle pazarlama yöneticilerine ve pazarlama alanında kariyer yapmak isteyen kişilere de yararlı olacağı inanılmaktadır. Çünkü bu çalışma ile aynı zamanda firmaların örgütsel yenilikçilik anlayışları, uyguladıkları pazarlama yenilik stratejileri ve pazarlama yönetici profilleri de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, her sektörün kendi dinamikleri farklı olduğundan, gıda sektöründe başarılı olan örgütler düzeyinde, hangi pazarlama yenilik stratejilerine ağırlık verildiğinin ortaya konulması ile, hem iş dünyasına hem de pazarlama literatürüne katkı sağlanması da amaçlanmıştır. Yeniliklerin, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinin, rekabet avantajı elde etmelerinin temel kaynaklarından biri olduğu gerçeği doğrultusunda, İSO500 listesinde yer alabilen, gıda-içecek sektörü firmalarının hangi yenilik türlerine ağırlık verdiklerinin ve tüketicilere ulaşma konusunda hangi pazarlama yenilik stratejilerini uyguladıklarının belirlenmesinin diğer işletmeler ve yöneticileri için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, 2013-2016 yılları arasında İSO500 listesinde yer alan gıda-içecek sektöründe faaliyet gösteren 124 firmanın pazarlama yöneticileri ile sınırlıdır. Ayrıca çalışmada örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilik stratejileri üzerinde rolü olduğu

varsayılan bireysel beceriler olarak sadece problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerilerinin ele alınması diğer bir sınırlılıktır.

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada, araştırmacının değişkenler arasındaki ilişkileri kanıtlamak, genelleme yapmak, tahminler üretmek ve nedensellik ilişkisini açıklamak gibi amaçlarına hizmet eden nicel yöntem kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2018:13).

3.4.1. Araştırma Evreni

Bu araştırmanın evreni, 2013 ve 2016 yılları arasında en az bir kere İSO500 listesine giren, gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteren 124 işletmeden oluşmaktadır.

Tablo 3.1’de araştırma evrenini oluşturan işletmelerin hangi yıllarda listede yer aldıkları ve araştırmaya katılım gösterme durumları (koyu renkle işaretlenenler katılım gösterenler) belirtilmiş olup 124 gıda firmasından %54 dönüş oranı ile 67'sine ulaşılmıştır.

Tablo 3.1: 2013- 2016 Yılları Arasında İSO500 Listesinde Yer Alan, Gıda Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar

	2016	2015	2014	2013
Abaloğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	+	+	-	-
Abaloğlu Yem-Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.	+	+	+	+
Agromey Gıda ve Yem San. Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Ak Gıda San. ve Tic. A.Ş.	-	-	+	+
Akova Süt ve Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Akyem Adana Yem Yağ Biodizel Tarım ve San. Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Altınmarka Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Amylum Nişasta San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	+	+	+	+
Anı Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Arbel Bakliyat Hububat San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Arslantürk Tarım Ürünleri San. İhr. ve İth. A.Ş.	+	+	+	-
Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi A.Ş.	+	+	-	-
Aynes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Aytaç Gıda Yatırım San. ve Tic. A.Ş.	-	+	-	-
Balsu Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.	+	+	+	+
Başhan Tarımsal Ürünleri Pazarlama San. ve Dış Tic. A.Ş.	+	+	+	+

Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.	-	+	+	+
Beşler Makarna Un İrmik Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
BEYPİ Beypazarı Tarımsal Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	+	+	+	+
Biskot Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.	-	+	+	+
BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.	+	+	+	-
Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Bupiliç Entegre Gıda San. Tic. A.Ş.	+	+	-	-
C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Cargill Tarım ve Gıda San. Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Coca-Cola İçecek A.Ş.	+	+	+	+
Çamlı Yem Besicilik San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü	+	+	+	+
Çekok Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Detay Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	-	-
Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Doğa Organik Gıda ve Tarım Ürünleri Üretim ve Tic. İth. İhr. A.Ş.	-	-	+	+
Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri Üretim Pazarlama İth. İhr. A.Ş.	+	+	+	+
Durak Fındık San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Durum Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	-	-	+
Eker Süt Ürünleri Gıda San. ve Tic. A.Ş.	-	+	+	+
Eksun Gıda Tarım San. ve Tic. A.Ş.	+	-	+	+
Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Elvan Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	-
Enka Süt ve Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	+	-	+	-
Erikli Su ve Meşrubat San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.	+	+	+	+
Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü	+	+	+	+
Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Felda Iffco Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	-	-
Gedik Tavukçuluk ve Tarım Ürünleri Tic. San. A.Ş.	+	+	+	+
Göknur Gıda Maddeleri Enerji İmalat İth. İhr. Tic. ve San. A.Ş.	+	+	+	-
Göze Tarım Ürünleri Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim İhracat ve İthalat A.Ş.	+	+	+	+
Gürsoy Yem Gıda ve Hayvancılık San. Tic. A.Ş.	+	+	+	-
Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	-
Hekimoğlu Un Fabrikası Tic. ve San. A.Ş.	+	+	-	+
Helvacızade Gıda İlaç Kimya San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
ISS Hazır Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.	+	-	+	+
Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Karaçuha Tarım Ürünleri İth. İhr. San. ve Tic. Ltd. Şti.	+	+	-	-
Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.	-	+	+	+
Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+

Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.	-	+	+	+
Keskinkılıç Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Keskinoğlu Tavukçuluk ve Damızlık İşletmeleri San. Tic. A.Ş.	-	+	+	+
Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhr. İth. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Kozlu Gıda İmalat San. Tic. ve Taşımacılık A.Ş.	+	+	+	-
Küçükbay Yağ ve Deterjan Sanayi A.Ş.	+	+	+	+
Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş.	-	+	+	+
Mar Tüketim Maddeleri İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş.	-	-	-	+
Matlı Yem San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Memişoğlu Tarım Ürünleri Ticaret Ltd. Şti.	+	+	+	+
Mey Alkollü İçkiler San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Mutlu Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Nadir Yağ San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Namet Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Nuh'un Ankara Makarnası San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Oba Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Oltan Fındık San. ve Tic. A.Ş.	-	-	+	+
Ova Un Fabrikası A.Ş.	+	+	+	+
Önem Gıda San. ve Tic. A.Ş.	-	+	+	+
Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	+	+	+	+
Özmaya Sanayi A.Ş.	+	+	+	+
Özyılmaz Fındık Tic. ve San. Ltd. Şti.	+	+	+	-
Perfetti Van Melle Gıda San. ve Tic. A.Ş.	-	-	+	+
Peyman Kuruyemiş Gıda Aktariye Kimyevi Maddeler Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.	+	+	+	+
Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	+	+	+	+
Poyraz Poyraz Fındık Entegre San. ve Tic. A.Ş.	-	+	-	-
Progıda Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Reka Bitkisel Yağlar San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	-
S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	+	+	+	+
S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	+	+	+	+
Saray Tarım ve Hayvancılık A.Ş.	-	-	-	+
Sarılar Dış Ticaret Ltd. Şti.	-	+	-	-
Sayınlar Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	+	+	-	+
Sırmagrup İçecek San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Sofra Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.	+	+	+	+
Soyyığıt Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	-	-
SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.	+	+	+	+
Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.	+	+	+	+
Şimşek Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	+	+	+	+
Şölen Çikolata Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+

Tadım Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	-
Tamek Gıda ve Konsantre San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
TARFAŞ Tarımsal Faaliyetler Üretim San. ve Tic. A.Ş.	+	-	-	-
Tarım Kredi Yem San. ve Tic. A.Ş.	+	-	-	-
Tat Gıda Sanayi A.Ş.	+	+	+	-
Teksüt Süt Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	+	+	-	-
Tiryaki Agro Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	-	-	+
Torunlar Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.	+	+	+	+
Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	+	+	+	+
Ulusoy Un San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.	+	+	+	+
UNMAŞ Unlu Mamüller San. ve Tic. A.Ş.	-	-	+	+
Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	-	+	+	+
Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.	-	+	+	+
Yavuz Gıda San. ve Tic. A.Ş.	-	+	+	-
Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.	+	+	+	+
Yonca Gıda Sanayi İşletmeleri İç ve Dış Ticaret A.Ş.	+	+	+	+
Yörsan Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	-	-	+	+
Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. Tic. A.Ş.	+	+	+	+
Yudum Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+	+	+

Kaynak: <http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/tarihce-ve-metodoloji>

Evren olarak İSO500 listesinin seçilmesinin temel nedeni; bu listenin İstanbul Sanayi Odası tarafından, Türkiye genelinde sanayi sektöründe faaliyette bulunan tüm kuruluşları kapsayan, "*Türkiye'de sanayi faaliyet kolunda yer alan en büyük kuruluşları tespit edebilmek, bu kuruluşlara ait büyüklükleri ortaya koyarak Türk sanayiinin gelişimini görebilmek ve geleceğe yönelik yol haritasının belirlenmesine katkı sağlamak*" amacıyla; üretimden satışlar kriterini esas alarak hazırlanmasıdır (<http://www.iso500.org.tr>).

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500) listesinden gıda ürünleri ve içecek imalatı yapan firmalarının hedeflenmesinin sebebi ise; ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin temel ölçütlerinden birisi olan, "*bir yılda üretilen bütün nihai mal ve hizmetlerin parasal değerini ifade eden Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (GSYİH)*" (Akın, 2012:23) içerisinde, gıda içecek sektörünün Türkiye'de yaklaşık %20 pay ile, 141 milyar dolar değerinde 41.000'den fazla kayıtlı üretici içermesidir (<https://www.worldfood-istanbul.com/Fuar-Hakk%C4%B1nda/Sektorel-haberler/Turkiye-g%C4%B1da-ve-icecek-sektoru>). Aynı zamanda temel ihtiyaçlardan beslenmenin

karşılanmasını sağlayan gıda içecek sektörü dünya genelinde kalkınmaya öncülük etmekte ve ekonomik gelişmenin dinamizmini sağlamaktadır (Akın,2012:17).

Ayrıca, dönemin Nişasta ve Glikoz Üreticileri Derneği (NÜD) Başkanı ve Türkiye Gıda ve İçecek Dernekleri Federasyonu (TGDF) Başkan Yardımcısı olan Rint Akyüz'ün, 2015 yılında Türkiye'de ilki gerçekleştirilen Sürdürülebilir Gıda Konferansında gıda sektörünün 2020'lerde Türkiye'nin en büyük sektörü olacağını ifade etmesi, bu araştırmanın sektör seçimini destekleyen bir açıklamadır (<https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2015/10/09/gida-sektoru-5-yil-icinde-turkiyenin-birinci-sektoru-olacak>).

Bununla birlikte, TÜİK, 2017 Hanehalkı Bütçe Araştırması verilerine göre 2002-2017 yılları arasında tüketim harcamaları içerisinde en büyük payı konut ve kira harcamaları alırken gıda ve alkolsüz içecekler ikinci büyük harcama kalemini oluşturmaktadır (<http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>).

Bu veriler ışığında araştırmada, ISO500 listesinde yer alan, gıda içecek sektöründe faaliyet gösteren firmalar hedeflenmiştir. Satışları yüksek tutabilmek için tüketicilere ulaşabilmenin ve onların ihtiyaçlarını karşılayacak en uygun çözümlerin rakiplerden daha etkili bir biçimde sunulmasının gereği sebebiyle odak noktası olarak pazarlama yöneticileri ele alınmıştır. Zira tüketici beklentilerini karşılayarak tatmin olmalarını sağlamak için doğru ürünü, doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyattan en etkili iletişim yöntem ve araçları ile ikna sürecini yöneten pazarlama yöneticileri, değişen pazar dinamikleri içerisinde sürekli yenilik arayışındadırlar.

3.4.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmanın amaçları doğrultusunda veriler anket aracılığı ile toplanmıştır. Veri toplama aracının hazırlanmasında öncelikle değişkenlerin ölçümü için oluşturulacak ifadeleri belirlemeye yönelik, geniş kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır.

Problem çözme değişkeni için; Ettlíe ve O'Keefe (1982); Şahin vd. (1993); Munoz vd. (2008); Ürü (2009); Yıldırım ve İlhan (2010); Ettlíe vd.'nin (2014) çalışmalarından yararlanılarak 4 ifade oluşturulmuştur.

Yaratıcılık değişkeni için; Ettlíe ve O'Keefe (1982); Şahin vd. (1993); Tierney vd. (1999); Munoz vd. (2008); Ürü (2009); Balay (2010); Johansson (2013) ve Ettlíe vd.'nin (2014) çalışmalarından yararlanılarak 7 ifade oluşturulmuştur.

Bireysel yenilikçilik değişkeni için; Ettlie ve O'Keefe (1982); Tierney vd. (1999); Munoz vd. (2008); Ürü (2009); Balay (2010); Çekmecelioğlu ve Günsel (2013); Ettlie vd.'nin, (2014) çalışmalarından yararlanılarak 7 ifade oluşturulmuştur.

Örgütsel yenilikçilik değişkeni için; Hurley vd. (1998); Calantone vd. (2002); Alpkan vd. (2005); Keskin (2006); Eriş (2008); Alpay vd. (2012); Arslan (2012); Baskin (2012); Bulut vd. (2013); Çekmecelioğlu ve Günsel (2013); Sok ve O'cass'in (2015) çalışmalarından yararlanılarak 11 ifade oluşturulmuştur.

Süreç yenilikleri değişkeni için; TÜİK yenilik istatistikleri soru formundan (2014) yararlanılarak 3 ifade oluşturulmuştur.

Ürün yenilikleri değişkeni için; Eriş (2008); Lavado vd. (2010); TÜİK yenilik istatistikleri soru formu (2014); Sok ve O'cass'in (2015) çalışmalarından yararlanılarak 4 ifade oluşturulmuştur.

Organizasyonel yenilikler değişkeni için; TÜİK yenilik istatistikleri soru formundan (2014) yararlanılarak 3 ifade oluşturulmuştur.

Pazarlama yenilikleri değişkeni için; TÜİK yenilik istatistikleri soru formundan (2014) yararlanılarak 6 ifade oluşturulmuştur.

Her bir değişken için belirlenen ifadeler bir araya getirilerek veri toplama aracının taslağı ortaya çıkarılmıştır. İfadelerin Türkçe'ye çevrilmesinde öncelikli olarak hem kaynak dil İngilizce'ye hem de Türkçe'ye hakim olup aynı zamanda işletme, özellikle pazarlama literatürüne hakim akademisyenlerden yardım alınmıştır. Ayrıca, ifadelerin hedef kitleye (pazarlama yöneticileri) ve ölçülmek istenileni ölçmeye uygunluğunun belirlenmesi için; hem farklı sektörlerde (tekstil, ulaşım, kozmetik vb.) hem de gıda-içecek sektöründe olup ISO500 listesinde yer almayan gıda-içecek firmalarının üst düzey pazarlama yöneticileri ile değerlendirmeler yapılarak, iş dünyasına uygun düzeltmeler yapılmıştır. Bu sürecin ardından kişisel ve örgütsel nitelikte demografik sorular eklenerek veri toplama aracı düzenlenmiştir.

Veri toplama aracının ilk bölümünde katılımcılara; araştırmanın kapsamı, kullanım amacı ve cevaplamamanın ne kadar süreceği ile araştırmacının iletişim bilgileri verilmiştir. İkinci bölümünde işletme ve pazarlama yöneticisi ile ilgili demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde toplam 14 soru yer almaktadır. İşletmeye yönelik sorular; işletmenin Türkiye'de faaliyet süresi, hukuki yapısı, sermaye mülkiyeti, faaliyet alanının sınırları ile ilgilidir. Pazarlama yöneticisine ilişkin sorular, cinsiyeti,

yaşı, eğitim durumu, geçmiş iş deneyim, yöneticilik deneyimi ile ilgilidir. Yöneticilerin ikinci bölümde yer alan sorular için uygun buldukları seçeneği işaretlemeleri ya da bizzat kendilerinin cevabı belirtmeleri istenmiştir.

Üçüncü bölümde ise katılımcıların değişkenleri tanımlayan ifadeleri değerlendirmelerine yönelik “1:Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5:Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde hazırlanan 5’li Likert ölçeği oluşturulmuştur. Veri toplama aracı Ek 'de yer almaktadır.

3.4.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma evrenini oluşturan İSO500 listesinde yer alan gıda-içecek firmalarının farklı coğrafik bölgelerde yer almalarından dolayı anketler öncelikle e-posta yoluyla yapılmaya çalışılmıştır. Firmaların internet sitelerinde yer alan iletişim bilgilerinde belirttikleri e-posta adreslerine çalışmanın içeriği ve amacı hakkında bilgi, anketin web üzerinden ulaşım linki, ayrıca soruların toplu halde görülmesinin sağlanması ya da internet üzerinden doldurulmasının tercih edilmemesi durumuna karşın word formatı eklenmiştir.

Hedeflenen firmaların gıda-içecek sektörünün en önde gelen firmaları olmaları sebebiyle alternatif olarak; firmalara telefonla arama veya sıcak referans yoluyla da ulaşılmaya çalışılarak 2017-2019 yılları içerisinde veri toplama süreci tamamlanmıştır. Toplanan verilerle, evreni oluşturan 124 gıda firmasından %54 oranında dönüş sağlanarak 67'sine ulaşılmıştır. Araştırmaya, ulaşılan 67 firmadan 184 pazarlama yöneticisi katılım göstermiştir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS 20 ve SMARTPLS 3 programları kullanılmıştır. SPSS 20 analiz programında verilerin betimsel istatistikleri yapılmıştır. SPSS 20 programına yüklenmiş olan veriler daha sonrasında araştırma modeline ilişkin analizlerin yapılması için SMARTPLS 3 programına aktarılmıştır. Araştırma modelinin analizi ve hipotezlerin test edilmesi için bu çalışmada bir “Yapısal Eşitlik Modellemesi” (SEM) olan "Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi" (PLS-SEM) uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli (SEM); birden fazla bağımlı (endojen) ve bağımsız (egzojen) değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan modellerin

oluşturulması ve bu ilişkilerin tek bir süreçte, eş zamanlı olarak, hem sistematik hem de kapsamlı bir biçimde test edilmesine yönelik çok sayıda istatistik tekniğini içinde barındıran yöntemdir (Hoyle, 1995; Chin, 1998; Çokluk vd., 2014:251; Açıköz, 2015:45).

Çoklu regresyon ve faktör analizlerinin kombinasyonu olan (Gefen vd., 2000), giriş verilerindeki değişikliğe göre ortaya konulacak sonuçlardaki değişimleri doğru olarak belirleyecek bir denklem modeli sunabilmeye olanak tanıyan ve bu modelin geçerliliğini araştırarak yapısal eşitlik modeli yöntemleri; kovaryans temelli (CB-SEM) ve varyans temelli kısmi en küçük kareler (PLS-SEM) olarak ikiye ayrılmaktadır (Doğan, 2019:17).

Bu iki yöntemin temel farklılıklarını Olya (2017) aşağıda yer alan Tablo 3.2’de ortaya koymaktadır.

Tablo 3.2: PLS-SEM ve CB-SEM Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Kriterler	PLS-SEM (Kullanılabilecek programlar: SMART PLS, PLS Graph vb.)	CB-SEM (Kullanılabilecek programlar: LISREL, AMOS, Mplus vb.)
Hedef Odağı	Tahmin odaklı	Parametre odaklı
Dağılım Varsayımları	Normal dağılım aramaz (nonparametrik)	Normal dağılım ister (parametrik)
Gereken Örneklem Büyüklüğü	Küçük örneklem gruplarıyla da çalışır (minimum 30).	Büyük örneklem gruplarıyla çalışır (minimum 100)
Model Karmaşıklığı	Büyük modeller için uygundur.	50 ve üstü değişken içeren büyük modeller için problemlidir.
Parametre Tahminleri	Potansiyel yanlılık	Varsayımlar karşılandığında kararlı
Yapı Başına Göstergeler	1, 2 ya da çok sayıda (tek ifadeli yapılarda da kullanılabilir).	Tanımlama şartlarının karşılaması için minimum 3-4 ifade.
Parametre Göstergeleri için İstatistiksel Testler	Çıkarım yapmak için Jackknifing veya Bootstrapping gereklidir.	Varsayımlar karşılanmalı
Ölçüm Modeli	Formatif ve/veya reflektif değişkenler.	Sadece reflektif değişkenler.
Uyum İyiliği Değerleri	Gerekmiyor.	Birçok değere bakılır.

Kaynak: Olya, 2017

Kovaryans temelli CB-SEM, çoğunlukla bilinen teorileri doğrulamak veya reddetmek için, ampirik olarak test edilebilecek çoklu değişkenler arasındaki bir dizi sistematik ilişkiyi, kanıtlanmış bir teorik modelin örnek veri kümesinde varyans matrisinin ne kadar iyi tahmin edilebileceğini ortaya koyan bir yöntemken; varyans temelli PLS-SEM (kısmi en küçük kareler) ise, yeni model geliştirmeye yönelik çalışmalarda bağımlı değişkenlerdeki varyansı açıklamaya yönelik bir yöntemdir (Hair vd., 2017:19). Hair vd. (2017), varyans temelli PLS-SEM (kısmi en küçük kareler) yönteminin kilit özelliklerini Tablo 3.3'te sıralamaktadırlar.

Tablo 3.3: PLS-SEM 'in Kilit Özellikleri

Veri Özellikleri	
Her yapı ölçüm modelindeki öge sayısı	Tek ve çok maddeli ölçülerle ölçülen yapıları ele alır
Yapılar ve göstergeleri arasındaki ilişkiler	Yansıtıcı ve biçimlendirici ölçüm modellerini kolayca içerir
Model karmaşıklığı	Birçok yapısal model ilişkisiyle karmaşık modelleri ele alır
Model kurulumu	Yapısal modelde nedensel döngülere (döngüsel ilişkilerin olmaması) izin verilmemektedir.
PLS-SEM Algoritma Özellikleri	
Amaç	Açıklanamayan varyans miktarını minimuma indirir (yani, R^2 değerlerini maksimuma çıkarır)
Verimlilik	Birkaç yinelemeden sonra (karmaşık modellerde ve/veya büyük veri gruplarında bile) optimum çözüme yaklaşır (verimli algoritma)
Yapıların niteliği	Değişkenlerin aracı etkilerini ortaya koyma
Oluşturma puanları	•Göstergelerinin doğrusal kombinasyonları olarak tahmin edilir. •Kararlıdır •Tahmine yönelik amaçlar için kullanılır •Sonraki analizler için girdi olarak kullanılabilir •Veri yetersizliğinden etkilenmez

Parametre tahminleri	•Yapısal model ilişkileri genellikle göz ardı edilir ve ortak modellerden veri tahmin edilirken ölçüm modeli ilişkileri genellikle göz ardı edilir. •Genelde tutarlılık •Yüksek istatistiksel güç seviyeleri
Model Değerlendirme Sorunları	
Genel modelin değerlendirilmesi	Belirlenmiş bir küresel uygunluk ölçütü yok
Ölçüm modelleri değerlendirilmesi	•Yansıtıcı ölçüm modelleri: çoklu kriterlere göre güvenilirlik ve geçerlilik değerlendirmeleri •Biçimlendirici ölçüm modelleri: geçerlilik değerlendirmesi, gösterge ağırlıklarının önemi, gösterge eş düzeyliği
Yapısal modelin değerlendirilmesi	•Yapı kümeleri arasında süreklilik, yol katsayılarının önemi, modelin öngörücü yeteneklerini değerlendirme kriterleri
Ek analizler	•Etki-performans matrisi analizi •Etkileyici etkiler •Hiyerarşik bileşen modelleri •Çok gruplu analiz •Gözlenmemiş heterojenliği ortaya çıkarmak ve düzeltmek •Ölçüm modeli değişmezliği •Düzeltilici etkiler

Kaynak: Hair (2011)'den uyarlayan Hair vd., 2017: 34-35

Bu çalışmanın amacı pazarlama yöneticilerinin bireysel becerilerinin (problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik) örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki etkisini açıklamaktır. Bu kapsamda belirlenen olgunun şekillenmesinde etkili olan unsurların tahmin edilmesinde mevcut bir teorinin doğrulanması hedeflenmediği gibi, daha önce test edilmemiş ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu ilişkilerin ortaya konulmasında; bağımlı değişkenin R^2 (açıklayıcılık) değerini maksimuma çıkaran ilişki katsayılarını inceleyen varyans temelli PLS-SEM (kısmi en küçük kareler) yöntemi ve Smart PLS 3. analiz programı tercih edilmiştir.

Varyans temelli PLS- SEM (kısmi en küçük kareler) yöntemi temel olarak iki aşamadan oluşmaktadır: Birinci aşama ölçüm modelinin test edildiği aşama olup, bu aşamada; içsel tutarlık, bileşik geçerlik ve diskriminant (ayrışma) geçerliği ile yapının güvenilirlik ve geçerliği değerlendirilir. İkinci aşama yapısal modelin test edildiği aşama olup, bu aşamada; yol katsayılarının büyüklüğü ve anlamlılığı değerlendirilir ve hipotezler test edilir (Hair vd., 2017). Ölçüm modeli ve yapısal modelin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler Tablo 3.4'te özetlenmiştir.



Tablo 3.4: Ölçüm Modeli ve Yapısal Modelin Değerlendirilme Kriterleri ve Kabul Sınırları

Ölçüm Modeli ve Yapısal Modelin Değerlendirilme Kriterleri ve Kabul Sınırları		
Ölçüm Modeli Güvenirliği Testi		
İç Tutarlılık Güvenirliği	Cronbach's Alpha	≥ .70
	Rho A	Ancak (CR) .95'ten büyük olmamalı
	Kompozit (Birleşik) Güvenirlik (CR)	
Ölçüm Modeli Geçerliği Testi		
Birleşme Geçerliği (Yakınsak Geçerlik): Değişkenlere ait maddelerin ortak varyanslarının derecesini verir.	AVE (Açıklanan Ortalama Varyans): Bir gizli değişkene ait göstergelerin faktör yüklerinin kareleri toplamının gösterge sayısına oranı. AVE değeri bir gizil değişkene ait maddelerin faktör yüklerinin madde sayısına bölünmesiyle bulunur.	≥ .50
	Faktör Yükleri (Outer Loadings):	≥ .60-.70 ancak ideali ≥.708
	Gösterge Güvenirliği: (Faktör Yüklerinin Karesi)	≥ .50
Ayrışma Geçerliği (Diskriminant Geçerliği): Değişkenler arası ilişkinin, nedensellik ilişkisinden dolayı birbirleriyle korelasyon sağlayıp sağlamadıklarının tespitini sağlar.	Çapraz Yükleme (Cross Loading):	Bir yapıda yer alan madde yükünün diğer yapılardaki bütün çapraz yüklerden daha büyük olması gerekir.
	Fornell–Larcker Kriteri:	Her bir yapıda yer alan AVE değerinin karekökü, diğer yapılarda olan diğer değişkenlerle korelasyon değerlerinden yüksek olmalıdır
	Heterotrait-Monotrait (HTMT):	Modelde yer alan değişkenlere ait bütün maddelerin

		korelasyonlarının ortalamasının, aynı değişkene ait maddelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalarına oranı olup $\leq .90$ olmalıdır.
Yapısal Model Testi		
Doğrusallık	VIF	<5
R^2	Açıklayıcılık. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığını ifade eder.	.25 (düşük) .50 (orta) .75 (güçlü)
Q^2 Tahmin Gücü Analizi	Bağımlı endojen değişkenin tahmin gücü.	>0 tahmin gücü var. <0 tahmin gücü yok
f^2 Etki Büyüklüğü	Her bir bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenin açıklanma oranındaki (R^2) payını gösterir.	<.02 (etki yoktur) .02 (düşük) .15 (orta) .35 (yüksek)
İlişki Katsayıları		
p değeri	İstatistiki olarak anlamlılık. %95 güven aralığında güvenilir sonuçları ifade eder.	< .05
t istatistik değeri		> 1.96

Kaynak: Hair vd.(2011).

3.6. BULGULAR

Çalışmanın verilerinin analizine yönelik bulgular dört grup altında incelenmiştir: Katılımcıların bireysel özelliklerine yönelik bulgular, katılımcıların çalıştıkları firmalara yönelik bulgular, sektöre yönelik bulgular ve araştırma modeline yönelik bulgular.

3.6.1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya ISO500 listesinde yer alan 124 gıda firmasının 67'sinden 184 yönetici katılım göstermiştir. Yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, eğitim alanları bakımından dağılımları incelenmiştir.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin sayısı 34, erkek yöneticilerin sayısı ise 150'dir. Bu doğrultuda kadınların oranı %18,5, erkeklerin oranı ise %81,5'tir (Tablo 3.5). Cinsiyet açısından değerlendirmede erkeklerin çok büyük oranda olması dikkat çekmektedir. Benzer şekilde daha önceki farklı alanlardaki çalışmalarda da erkek yönetici sayısının kadın yönetici sayısına oranla son derece yüksek olduğu görülmektedir (Çoban, 1999; Bayhan, 2000; Atalay, 2012).

Tablo 3.5: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Kadın	34	18,5
Erkek	150	81,5
Toplam	184	100

Tablo 3.7'de de görüldüğü üzere katılımcıların %10,9'u 30 yaş ve altı, %35,8'i 31-40 yaş arası, %42,1'i 41-50 yaş arası, %11,2'si 50 yaş üstüdür. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde; en gencinin 25, en yaşlısının ise 63 yaşında olduğu, 184 katılımcının yaş ortalamasının ise 41 olduğu tespit edilmiştir. Çoban (1999:197) gemi inşaat sektöründeki yöneticilerin %28,57'sinin 20-39 yaş aralığında, Bayhan (2000:80) 1997 yılının ISO500 listesinde yer alan firmaların yöneticilerinin %69,3'ünün 25-40 yaş aralığında, Atalay (2012:90) otomotiv ve yan sanayi sektöründeki yöneticilerin %74,3'ünün

20-40 yaş aralığında olduklarını belirlemişlerdir. Gıda sektöründeki yöneticilerin %46,7'sinin 40 yaş altı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	Sıklık	Yüzde
30 ve altı	20	10,9
31-40 yaş	66	35,8
41-50 yaş	77	42,1
51 ve üstü	21	11,2
Toplam	184	100

Araştırmada katılımcıların eğitim düzeyleri lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans olarak kategorilere ayrılmıştır. Tablo 3.7'de de görüldüğü üzere 184 katılımcının 15'i %8,1 oranı ile lise, 10'u %5,4 oranı ile önlisans, 121'i %65,8 oranı ile lisans ve 38'i %20,7 ile yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Lise	15	8,1
ÖnLisans	10	5,4
Lisans	121	65,8
Yüksek Lisans	38	20,7
Toplam	184	100

Katılımcıların %86,5'inin yani 184 katılımcıdan 159'unun lisans ve lisans üstü eğitim düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. Çoban (1999:197) gemi inşaat sektöründeki yöneticilerin %60,44'ünün, Atalay (2012:90) otomotiv ve yan sanayi sektöründeki yöneticilerin %73,4'ünün üniversite mezunu olduklarını belirlemişlerdir. Gıda sektöründeki yöneticilerin %91,9'unun üniversite mezunu (önlisans, lisans, lisansüstü) olduğu görülmektedir.

Lisans ve lisansüstü eğitim alan 159 katılımcının eğitim aldıkları bölümler; işletme, iktisadi idari bilimler fakültelerinin diğer bölümleri (iktisat, maliye, uluslararası ilişkiler, kamu yönetimi, dış ticaret), diğer sözel bölümler (turizm, sosyoloji), gıda mühendisliği,

ziraat mühendisliği, endüstri mühendisliği ve diğer sayısal bölümler (istatistik, kimya, su ürünleri) olarak kategorize edilmiştir.

Tablo 3.8: Lisans ve Yüksek Lisans Mezunu Katılımcıların Eğitim Aldıkları Bölümlere Göre Dağılımları

Bölüm	Sıklık	Yüzde
İşletme	81	44,0
İİBF Diğer	32	17,4
Sözel Diğer	7	3,8
Gıda Mühendisliği	14	7,6
Ziraat Mühendisliği	9	4,9
Endüstri Mühendisliği	4	2,2
Sayısal Diğer	12	6,5
Toplam	159	84,2

İSO500'de gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteren firmalardan araştırmaya katılım gösteren 184 pazarlama yöneticisinden 159'u lisans ve yüksek mezunu olup bunların, %7,6'sı Gıda Mühendisliği bölümünden mezun iken, %44'ü işletme bölümü mezunu ve toplamda %78,8 'i sözel bölüm mezunlardır (Tablo 3.8). Ülkemizde pazarlama eğitiminin işletme bölümlerinde ağırlıklı verildiği düşünüldüğünde, sektöründe öncü olan gıda firmalarının pazarlama yöneticilerinin de ağırlıklı olarak işletme mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 3.9: Katılımcıların Farklı Alanlarda Eğitim Alma Durumları

Farklı Alanlarda Eğitim Alma	Sıklık	Yüzde
Evet	19	10,3
Hayır	165	89,7
Toplam	184	100

Katılımcıların 121'i lisans, 38'i lisansüstü eğitim almış olup, bunların farklı alanlarda eğitim alanlarının, yani mezun oldukları lisans eğitiminden farklı alanda yüksek lisans yapanlarının sayısı 19'dur. Lisans eğitimlerinden farklı lisansüstü eğitim alanlarının (örneğin uluslararası ilişkiler mezununun pazarlama yüksek lisansı yapması, istatistik

mezununun işletme yüksek lisansı yapması, gıda mühendisliği mezununun işletme yüksek lisansı yapması) tüm katılımcılar içerisinde %10,3'lük orana denk geldiği görülmektedir (Tablo 3.9). Farklı alanlarda eğitim almanın kişinin bilgi dağarcığını geliştirdiği ve bunun da bilgiden bilgi üretmek olan yaratıcılık üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Lisansüstü eğitimlerini farklı alanlarda tamamlayan yöneticilerin, her ne kadar %10,3 oranında olsa da gerek sektör gerekse firmaları için önemli bir kazanım olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.10: Katılımcıların İş Hayatı Tecrübeleri

Yıl	Sıklık	Yüzde
10 yıl ve altı	39	21,2
11-20 yıl	73	39,7
21-30 yıl	61	33,2
30 yıl üstü	11	5,9
Toplam	184	100

Katılımcıların iş hayatı tecrübeleri incelendiğinde, % 21,2 'sinin 10 yıl ve altı, %39,7'sinin 11-20 yıl arası, %33,2'sinin 21-30 yıl arası, %5,9'unun 30 yıl üstü iş hayatında tecrübeleri bulunmaktadır. Katılımcılar içerisinde 20 yıllık iş tecrübesine sahip olanların %10,3 ile en büyük oranı oluşturduğu görülmüştür (Tablo 3.10). Katılımcıların iş hayatı tecrübeleri ortalamasının 18 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.11: Katılımcıların Gıda ve İçecek Sektöründeki İş Tecrübeleri

Yıl	Sıklık	Yüzde
10 yıl ve altı	94	51,3
11-20 yıl	58	31,4
21-30 yıl	27	14,7
30 yıl üstü	5	2,6
Toplam	184	100

Katılımcıların gıda-içecek sektöründeki iş tecrübelerinin sunulduğu Tablo 3.11'de de görüldüğü üzere, % 51,3 'ünün 10 yıl ve altı, %31,4'ünün 11-20 yıl arası, %14,7'sinin 21-30 yıl arası, %2,6'sının 30 yıl üstü sektörel iş tecrübeleri bulunmaktadır. Katılımcıların; sektörde iş hayatı tecrübeleri ortalamasının 12 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.10 ve 3.11 karşılaştırıldığında katılımcıların 10 yıl ve altı iş deneyime sahip olanlarının oranı %21,2 iken gıda ve içecek sektöründe deneyim oranının %51,3 olması yöneticilerin farklı sektör deneyimlerine sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.12: Katılımcıların Farklı Sektörlerde İş Deneyimine Sahip Olma Durumları

Farklı Sektörde İş Deneyimi	Sıklık	Yüzde
Evet	132	71,7
Hayır	52	28,3
Toplam	184	100

Katılımcıların farklı sektörlerde deneyimlerinin olup olmadığı incelendiğinde (Tablo 3.12); 184 katılımcının %71,7'sinin farklı sektör deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Farklı sektör deneyimlerinin farklı tecrübeler edinimine katkı sağladığı, kişilere daha geniş bir bakış açısı kazandırdığı düşünüldüğünde İSO500'de yer alan gıda firmaları yöneticilerinin %71,7'sinin bu kazanıma sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.13: Katılımcıların Yönetici Olarak Tecrübeleri

Yıl	Sıklık	Yüzde
10 yıl ve altı	97	52,8
11-20 yıl	70	37,9
21-30 yıl	16	8,7
30 yıl üstü	1	0,6
Toplam	184	100

Katılımcıların yönetici olarak tecrübeleri incelendiğinde; %52,8 'inin 10 yıl ve altı, %37,9'unun 11-20 yıl arası, %8,7'sinin 21-30 yıl arası, %0,6'sının 30 yıldan fazla tecrübesi bulunduğu görülmektedir (Tablo 3.13). Katılımcıların yöneticilik tecrübeleri ortalamasının 11 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.14: Katılımcıların Çalıştıkları Firmalarda Yönetici Olarak Tecrübeleri

Yıl	Sıklık	Yüzde
10 yıl ve altı	136	73,9
11-20 yıl	41	22,3
21-30 yıl	6	3,3

30 yıl üstü	1	0,5
Toplam	184	100

Katılımcıların şu an çalıştıkları firmalarda yöneticilik tecrübeleri incelendiğinde; %73,9'unun 10 yıl ve altı, %22,3'ünün 11-20 yıl arası, %3,3'ünün 21-30 yıl arası, %0,5'inin 30 yıldan fazla tecrübesi bulunduğu görülmektedir (Tablo 3.14). Katılımcıların mevcut işlerinde yöneticilik tecrübeleri ortalamasının 8 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.15: Katılımcıların Farklı Sektörlerde Yöneticilik Deneyimine Sahip Olma Durumları

Farklı Sektörde Yöneticilik Deneyimi	Sıklık	Yüzde
Evet	75	40,8
Hayır	109	59,2
Toplam	184	100

Araştırmaya katılım gösteren 184 yöneticinin %59,2'sinin başka sektörde yöneticilik deneyimi bulunmazken, katılımcıların %40,8'inin farklı sektörlerde yöneticilik deneyimine sahip oldukları görülmektedir (Tablo 3.15). Farklı sektörlerde yöneticilik tecrübesinin, tecrübesi olduğu sektörlerdeki iyi bir uygulamayı uyarlaması konusunda onlar için avantaj yaratacağı düşünülmektedir.

Araştırmada katılımcıların çalıştıkları departmanlar gelen cevaplar doğrultusunda; pazarlama, satış, lojistik, tedarik, pazarlama-satış, marka, ihracat, ürün- kategori, pazar araştırma, kurumsal iletişim ve diğer olarak olarak kategorilere ayrılmıştır (Tablo 3.16). Araştırma sırasında işletmelerin pazarlama örgüt yapısının farklı birimlerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu sebepten ötürü katılımcıların belirtmiş oldukları farklı ünvanları "diğer" olarak kategorize edilmiştir.

Tablo 3.16: Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı

Departman	Sıklık	Yüzde
Pazarlama	13	7,1
Satış	82	44,6
Lojistik	3	1,6

Tedarik	5	2,7
Pazarlama-satış	12	6,5
Marka	4	2,2
İhracat	10	5,3
Diğer	36	19,6
Ürün-Kategori	13	7,1
Pazar Araştırma	4	2,2
Kurumsal İletişim	2	1,1
Toplam	184	100

Tablo 3.16’da da görüldüğü üzere 184 katılımcının %7,1’i pazarlama, %44,6’sı satış, %1,6’sı lojistik, %2,7’si tedarik, %6,5’i pazarlama-satış, %2,2’si marka, %5,3’ü ihracat, %19,6’sı diğer, %7,1’i ürün-kategori, %2,2’si pazar araştırması, %1,1’i kurumsal iletişim departmanında yöneticilik yapmaktadır. Katılımcıların %44,6’sının satış departmanı yöneticisi oldukları tespit edilmiştir.

3.6.2. Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin çalıştıkları firmaların; hukuki yapıları, sermaye yapıları, uluslararası faaliyet durumları ve Türkiye’de faaliyet süreleri incelenmiştir. Firmaların hukuki yapıları; anonim şirket, limited şirket, kollektif şirket, diğer (kooperatif gibi) ve kamu olarak kategorilere ayrılmıştır.

Tablo 3.17: Yöneticilerin Çalıştıkları Firmaların Hukuki Yapıları

Hukuki Yapıya Göre Yöneticilerin Dağılımı	Sıklık	Yüzde
Anonim Şirket	152	82,6
Limited Şirket	21	11,5
Kollektif Şirket	1	0,5
Diğer (Koop.)	5	2,7
Kamu	5	2,7
Toplam	184	100

Araştırmaya katılım gösteren 184 yöneticinin; %82,6’sı anonim şirketlerde, %11,5’i limited şirketlerde, %0,5’i kollektif şirketlerde, %2,7’si diğer (kooperatif) şirketlerde ve

%2,7'si kamuda yöneticidir (Tablo 3.17). Katılımcılar içerisinde anonim şirkette yönetici olanların %82,6 ile en büyük oranı oluşturduğu görülmüştür.

Tablo 3.18: Yöneticilerin Çalıştıkları Firmaların Sermaye Yapılarına Göre Dağılımları

Özel Sermaye	Sıklık	Yüzde	Kamu Sermaye	Sıklık	Yüzde	Yabancı Sermaye	Sıklık	Yüzde
Evet	152	82,6	Evet	8	4,3	Evet	36	19,6
Hayır	32	17,4	Hayır	176	95,7	Hayır	148	80,4
Toplam	184	100	Toplam	184	100	Toplam	184	100

Yöneticilerin çalıştıkları firmaların sermaye yapılarına ilişkin üç genel kategori oluşturulmuştur; özel sermaye, yabancı sermaye, kamu sermayesi. Ancak firmalarda sermaye yapıları karma özellik gösterebilmektedir (Tablo 3.18). Bir firmanın hem özel hem yabancı sermayeli, ya da hem özel hem kamu sermayeli olması mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda 184 yöneticinin %82,6'sı özel sermayeli, %4,3'ü kamu sermayeli, %19,6'sı yabancı sermayeli firmalarda yer almaktadırlar. Dolayısıyla yöneticilerin ağırlıklı olarak özel sermaye yapısı içeren firmalarda görev aldıkları görülmektedir.

Tablo 3.19: Yöneticilerin Çalıştıkları Firmaların Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumları

Uluslararası Faaliyetleri var mı?	Sıklık	Yüzde
Evet	158	85,9
Hayır	26	14,1
Toplam	184	100

Araştırmada yöneticilerin çalıştıkları firmaların uluslararası faaliyette bulunma durumları incelendiğinde; 158 yönetici (%85,9) çalıştıkları firmaların uluslararası faaliyet gösterdiğini belirtmişlerdir (Tablo 3.19). Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının yayınlamış olduğu gıda ve içecek sektör raporunda da, UN Comtrade, BEC, 2017 verilerine göre, ülkemiz %1,39 pay ile dünyanın 22'nci büyük ihracatçısı konumundadır (satso.org.tr). Dolayısı ile gıda ve içecek sektörünün öncü firmalarının yöneticilerinin de uluslararası faaliyet gösteren firmalarda ağırlıklı olarak çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.20: Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Türkiye'de Faaliyet Süreleri

Yıl	Sıklık	Yüzde
10 yıl ve altı	1	0,5
11-25 yıl	36	19,6
26-40 yıl	33	17,9
41-55 yıl	31	16,6
56-70 yıl	58	31,7
71 yıl üstü	25	13,7
Toplam	184	100

Tablo 3.20’de katılımcıların şu an çalıştıkları firmaların Türkiye'deki faaliyet süreleri görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları firmaların; %0,5'i 10 yıl ve altı, %19,6'sı 11-25 yıl arası, %17,9'u 26-40 yıl arası, %16,6'sı 41-55 yıl arası, %31,7'si 56-70 yıl arası, %13,7'si 71 yıldan fazla Türkiye'de faaliyetleri bulunmaktadır. İSO 500 listesinde yer alan firmaların Türkiye'de faaliyet sürelerinin en az 10, en uzun 130 yıl olduğu, faaliyet sürelerinin ortalamasının ise 50 yıl olduğu görülmüştür. Bu firmaların uzun soluklu oldukları, karşılaştıkları sorunların üstesinden gelerek, tüketici ihtiyaçlarını takip ederek, doğru zamanda ve yerde, doğru kararlar alarak varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir.

3.6.3. Pazarlama Yöneticilerinin Bireysel Becerilerine Yönelik Bulgular

İSO500 listesinde yer alan gıda ve içecek sektörünün öncü firmalarının pazarlama yöneticilerinin, problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerine yönelik algılarını ortaya koymaya çalışan bulgulara 184 yöneticiden elde edilen veriler ile ulaşılmıştır.

Tablo 3.21: Pazarlama Yöneticilerinin Problem Çözme Düzeyleri

Problem Çözme İfadeleri	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Karşıma çıkan her problemi	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,1	3,74
	Katılmıyorum	13	7,1	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	41	22,2	

çözebileceğime inanıyorum	Katılıyorum	103	56,0	
	Kesinlikle Katılıyorum	25	13,6	
Aynı probleme farklı yöntemlerle çözümler üretebilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,09
	Katılmıyorum	3	1,6	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	18	9,8	
	Katılıyorum	122	66,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	41	22,3	
Başkalarına büyük sıkıntıya neden olan problemleri kolayca çözerim	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5	3,53
	Katılmıyorum	12	6,5	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	74	40,3	
	Katılıyorum	83	45,1	
	Kesinlikle Katılıyorum	14	7,6	
Beklenmedik problemlerle karşılaştığımda onların üstesinden kolayca gelirim	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	3,76
	Katılmıyorum	8	4,3	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	48	26,1	
	Katılıyorum	108	58,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	20	10,9	

Pazarlama yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik verdikleri ifadeler incelendiğinde (Tablo 3.21); "karşıma çıkan her problemi çözebileceğime inanıyorum" ifadesine %69,6'u (128 kişi), "aynı probleme farklı yöntemlerle çözümler üretebilirim" ifadesine %88,6'sı (163 kişi) "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" olarak tercihlerde bulunmuşlardır. Yöneticilerin "başkalarına büyük sıkıntıya neden olan problemleri kolayca çözerim" ifadesine %52,7'si (97 kişi), "beklenmedik problemlerle karşılaştığımda onların üstesinden kolayca gelirim" ifadesine %69,6'u (128 kişi) "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" olarak tercihlerde bulunmuşlardır.

Pazarlama yöneticilerinin büyük bölümünün karşılaştıkları problemlere pozitif yönelim gösterdikleri ve çözüm bulacaklarına yönelik kendilerine güven duydukları görülmektedir.

Tablo 3.22: Pazarlama Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri

Yaratıcılık İfadeleri	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Yeni ve karmaşık problemlere çözüm bulmaktan hoşlanırım	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,10
	Katılmıyorum	4	2,2	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	19	10,3	
	Katılıyorum	115	62,5	
	Kesinlikle Katılıyorum	46	25,0	
Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,09
	Katılmıyorum	-	-	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	21	11,4	
	Katılıyorum	124	67,4	
	Kesinlikle Katılıyorum	39	21,2	
Çevremdeki diğer insanlar arasında yeni bir fikir yada yöntem deneyen ilk kişi ya da ilk kişilerden biriyimdir	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	3,76
	Katılmıyorum	13	7,1	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	48	26,1	
	Katılıyorum	93	50,5	
	Kesinlikle Katılıyorum	30	16,3	
Genellikle mevcut yöntem veya teçhizatlar için yeni kullanım alanları bulurum	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5	3,72
	Katılmıyorum	9	4,9	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	45	24,5	
	Katılıyorum	113	61,4	
	Kesinlikle Katılıyorum	16	8,7	
Çeşitli fikirleri birleştirip yeni bir fikir öne sürebilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,13
	Katılmıyorum	1	0,5	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	7,7	
	Katılıyorum	129	70,1	
	Kesinlikle Katılıyorum	40	21,7	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5	

Farklı disiplin ve kültürleri bir araya getirip yeni fikirler üretirim	Katılmıyorum	3	1,6	4,05
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	17	9,3	
	Katılıyorum	128	69,6	
	Kesinlikle Katılıyorum	35	19,0	
Tümüyle birbirinden farklı alanlar arasında bağlantı kurarken hayal gücümü kullanırım	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	3,88
	Katılmıyorum	10	5,4	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	36	19,6	
	Katılıyorum	104	56,5	
	Kesinlikle Katılıyorum	34	18,5	

Yöneticilerin, yaratıcılık becerilerine yönelik vermiş ifadeler incelendiğinde (Tablo 3.22); "yeni ve karmaşık problemlere çözüm bulmaktan hoşlanırım" ifadesine %87,5'i (161 kişi), "olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm" ifadesine %88,6'sı (163 kişi), "çevremdeki diğer insanlar arasında yeni bir fikir yada yöntem deneyen ilk kişi ya da ilk kişilerden biriyimdir" ifadesine %66,8'i (123 kişi) "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" olarak tercihlerde bulunmuşlardır. Yöneticilerin "genellikle mevcut yöntem veya teçhizatlar için yeni kullanım alanları bulurum" ifadesine %70,1'i (129 kişi), "çeşitli fikirleri birleştirip yeni bir fikir öne sürebilirim" ifadesine %91,8'i (169 kişi), "farklı disiplin ve kültürleri bir araya getirip yeni fikirler üretirim" ifadesine %88,6'sı (163 kişi), "tümüyle birbirinden farklı alanlar arasında bağlantı kurarken hayal gücümü kullanırım" ifadesine %75'i (138 kişi), "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" olarak tercihlerde bulunmuşlardır. Görülmektedir ki pazarlama yöneticileri yaratıcı fikirler üretmeye yönelik davranış göstermektedirler.

Tablo 3.23: Pazarlama Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri

Bireysel Yenilikçilik İfadeleri	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Yeni şeyler deneme / uygulama konusunda	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5	4,11
	Katılmıyorum	1	0,5	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	7,7	
	Katılıyorum			

girişimci davranırım	Katılıyorum	128	69,6	
	Kesinlikle Katılıyorum	40	21,7	
Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,32
	Katılmıyorum	2	1,1	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	4,4	
	Katılıyorum	102	55,4	
	Kesinlikle Katılıyorum	72	39,1	
Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye, farklı uygulamalar yapmaya çalışırım	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,16
	Katılmıyorum	2	1,1	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	20	10,8	
	Katılıyorum	107	58,2	
	Kesinlikle Katılıyorum	55	29,9	
Potansiyel fırsatları somut yararlar dönuştürmeye çalışırım	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,10
	Katılmıyorum	2	1,1	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	7,5	
	Katılıyorum	130	70,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	38	20,7	
Yeni fikirleri uygulamak için planlar ve programlar geliştiririm	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,03
	Katılmıyorum	2	1,1	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	25	13,5	
	Katılıyorum	121	65,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	36	19,6	
Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirleri araştırırım	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,07
	Katılmıyorum	3	1,6	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	29	15,8	
	Katılıyorum	103	56,0	
	Kesinlikle Katılıyorum	49	26,6	
Amaç veya hedeflere ulaşmak için yeni ve daha iyi yollar	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,12
	Katılmıyorum	2	1,1	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	17	9,2	

öneririm	Katılıyorum	122	66,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	43	23,4	

Yöneticilerin, bireysel yenilikçilik becerilerine yönelik vermiş ifadeler incelendiğinde (Tablo 3.23); "yeni şeyler deneme/uygulama konusunda girişimci davranırım" ifadesine %91,3'ü (168 kişi), "sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım" ifadesine %94,6'sı (174 kişi), "sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye, farklı uygulamalar yapmaya çalışırım" ifadesine %88'i (162 kişi) "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" olarak tercihlerde bulunmuşlardır. Yöneticilerin "potansiyel fırsatları somut yararlar dönüştürmeye çalışırım" ifadesine %91,3'ü (168 kişi), "yeni fikirleri uygulamak için planlar ve programlar geliştiririm" ifadesine %85,3'ü (157kişi), "yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirleri araştırırım" ifadesine %82,6'sı (152 kişi), "amaç veya hedeflere ulaşmak için yeni ve daha iyi yollar öneririm" ifadesine %89,7'si (165 kişi), "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" olarak tercihlerde bulunmuşlardır. Görülmektedir ki pazarlama yöneticilerinin büyük bölümü üretilen yaratıcı fikirleri arama ve uygulamaya koyma yönünde davranış göstermektedirler.

İSO500 listesinde yer alan gıda ve içecek sektörünün öncü firmalarının pazarlama yöneticilerinin, bireysel yenilikçilik becerilerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları yetki ve sorumluluklar onları sonuç odaklı eylemler üretmeye teşvik etmektedir. Bu durumun yöneticilerin pozisyonları itibari ile, yaratıcı fikirleri hayata geçirmeye ağırlık vermelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

3.6.4. Sektöre Yönelik Bulgular

Araştırmaya İSO500 listesinde yer alan 124 gıda firmasının 67'sinden 184 yönetici katılım göstermiştir. Birden fazla pazarlama yöneticisinin araştırmaya katılımının söz konusu olduğu firmalar bulunmaktadır. Gıda ve içecek sektöründe öncü firmalar tarafından örgütsel yenilik yapılarının ve ağırlık verilen pazarlama yenilik stratejilerinin sağlıklı bir biçimde belirlenebilmesi için, 67 firmadan üst düzey bir yöneticinin katılımı üzerinden sektöre yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Aynı firmada birden fazla üst düzey yöneticinin

katılımcı olduğu durumlarda, seçilen yöneticinin çalışma süresinin uzunluğu esas alınmıştır.

Katılımcıların; "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" tercihleri olumsuz yanıtlar olarak değerlendirilip ilgili alandaki yeniliklerin gerçekleşmediği, "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" ifadeleri olumlu yanıtlar olarak değerlendirilip ilgili alandaki yeniliklerin gerçekleştirildiği kabul edilirken, "ne katılıyorum ne katılmıyorum" tercihleri ilgili alandaki yeniliklerin gerçekleştirilmesi yönünde net bir bilgi vermemektedir. Bu yüzden bu tercihler olumlu ya da olumsuz yanıtlar içerisinde değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 3.24: Örgütsel Yenilikçilik Kriterleri

Örgütsel Yenilikçilik İfadeleri	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,80
	Katılmıyorum	6	9	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	20,9	
	Katılıyorum	34	50,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	13	19,4	
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	4,10
	Katılmıyorum	2	3	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	11,9	
	Katılıyorum	38	56,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	19	28,4	
Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,98
	Katılmıyorum	3	4,5	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	19,4	
	Katılıyorum	33	49,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	18	26,9	

Firmamızda yenilik çok riskli olarak algılanır ve yeniliğe direnç gösterilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	18	26,9	2,194
	Katılmıyorum	27	40,3	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	16	23,9	
	Katılıyorum	3	4,5	
	Kesinlikle Katılıyorum	3	4,5	
Firmamız yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunar.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	3,68
	Katılmıyorum	6	9	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	18	26,9	
	Katılıyorum	26	38,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	15	22,4	
Firmamız sektörde uygulanan yeni yöntemleri, ürünleri, süreçleri vb. gerçekleştiren ilk şirket olmaya oldukça önem verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	4,01
	Katılmıyorum	4	6	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	13,4	
	Katılıyorum	32	47,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	21	31,3	
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapar.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	4,03
	Katılmıyorum	6	9	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	11,9	
	Katılıyorum	27	40,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	25	37,3	
Firmamızın son üç yıldır geliştirdiği pazarlama programları rakiplerle karşılaştırıldığında, piyasada devrim niteliğindedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	3,20
	Katılmıyorum	15	22,4	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	29	43,3	
	Katılıyorum	13	19,4	
	Kesinlikle Katılıyorum	9	13,4	

Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün yenilikleri dünyada bir ilkti.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	13,4	2,85
	Katılmıyorum	19	28,4	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	21	31,3	
	Katılıyorum	9	13,4	
	Kesinlikle Katılıyorum	9	13,4	
Firmamız son üç yılda müşteriler için değer yaratmayan pazarlama programları ve faaliyetleri hızla ortadan kaldırdı.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,67
	Katılmıyorum	9	13,4	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	16	23,9	
	Katılıyorum	30	44,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	12	17,9	
Firmamız son üç yılda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, onlara değer sunan yeni ürünler, hizmetler, programlar ve süreçler geliştirmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,79
	Katılmıyorum	4	6	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	18	26,9	
	Katılıyorum	33	49,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	12	17,9	

Yöneticilerin, görev aldıkları örgütleri yenilikçilik bakımından değerlemelerine yönelik algılarını ortaya koymaya çalışan ifadeler incelendiğinde (Tablo 3.24); 67 firma için; 47 yönetici firmalarının çalışma yöntemlerinde yaratıcı olduğunu, 57 yönetici firmalarının işleri daha iyi yapabilmenin yeni yollarını aradığını, 51 yönetici de firmalarının yeni fikirleri sıklıkla hayata geçirdiğini belirtmişlerdir. Bu veriler ışığında yöneticileri tarafından, katılımcı firmaların %70'inin çalışma yöntemlerinde yaratıcı olduğu, %85'inin işleri daha iyi yapabilmenin yeni yollarını aradığı ve %76'sının yeni fikirleri sıklıkla hayata geçirdiği görülmektedir. Firmalarında yeniliğin çok riskli algılanıp, yeniliğe direnç gösterildiğini düşünen yöneticilerin oranı ise %9'dur. Zaten uzun yıllar

varlığını sürdürmenin ve sektöründe öncü olmanın yolunun yenilikçilikten geçtiği konusu literatürde genel kabul görmektedir. Firmaların yenilikçi bakış açısına sahip olmaları, örgütsel düzeyde yenilikçi olmaları ile yeniliğe direnç göstermeleri tezat oluşturmaktadır.

Firmalarının yeni ürünleri rakiplerinden önce pazara sunduğunu ifade eden yönetici sayısı 51 olup oranları %76'dır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2016) yenilik araştırmasında pazara rakiplerinden önce yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş mal ya da hizmet süren yeniliklerin %73 oranında gerçekleştirildiği rapor edilmiştir. Dolayısı ile gıda ve içecek sektörünün öncü firmalarındaki oranın Türkiye genel ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun, araştırma evrenindeki firmaların sektörüne yön veren öncü firmalar olması sebebiyle daha yenilikçi olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcı yöneticilerin %79'u firmalarının gıda sektöründe uygulanan yeni yöntemleri, ürünleri, süreçleri vb. gerçekleştiren ilk şirket olmaya oldukça önem verdiğini, %78'i firmalarının her zaman en son teknolojilere yatırım yaptığını belirtmektedirler.

Firmalarının son üç yıldır geliştirdiği pazarlama programlarının, rakiplerle karşılaştırıldığında piyasada devrim niteliğinde olduğunu düşünen yönetici sayısı 22 olup % 33 oranındadır. Katılımcı yöneticilerin firmalarının son üç yılda geliştirdiği ürün yeniliklerinin dünyada bir ilk olduğunu ifade edenlerin sayısı oranı %27'dir.

Yöneticilerin %63'ü firmalarının son üç yılda müşteriler için değer yaratmayan pazarlama programları ve faaliyetleri hızla ortadan kaldırdığını, %67'si son üç yılda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, onlara değer sunan yeni ürünler, hizmetler, programlar ve süreçler geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Görülmektedir ki ISO500 listesinde yer alabilen gıda ve içecek firmalarının büyük bölümü değer odaklı yeniliklere önem vermektedirler.

Sektöre yönelik pazarlama yenilik stratejileri dört değişken altında; süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler, ürün yenilikleri ve pazarlama yenilikleri olarak ele alınmıştır.

Süreç yenilikleri incelendiğinde; son üç yılda ürün üretiminde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş imalat yöntemleri geliştiren firmaların sayısının 46, geliştirmeyen firmaların sayısının ise 4 olduğunu, son üç yılda ürünleri için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemleri uygulayan firma sayısının 36,

uygulamayan firma sayısının 8, son üç yılda süreçleri için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destekleme faaliyetleri uygulayan firma sayısının 46, uygulamayan firma sayısının 8 olduğu görülmektedir (Tablo 3.25).

Tablo 3.25: Süreç Yenilikleri Uygulamaları

Yenilik Alanı	İfadeler	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Süreç Yenilikleri	Firmamız son üç yılda ürün üretiminde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş imalat yöntemleri geliştirdi.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,89
		Katılmıyorum	4	6,0	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	17	25,4	
		Katılıyorum	28	41,8	
		Kesinlikle Katılıyorum	18	26,8	
	Firmamız son üç yılda ürünleri için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemleri uyguladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	3,56
		Katılmıyorum	7	10,4	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	23	34,3	
		Katılıyorum	25	37,3	
		Kesinlikle Katılıyorum	11	16,4	
	Firmamız son üç yılda süreçleri için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destekleme faaliyetleri uyguladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,73
		Katılmıyorum	8	11,9	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	19,4	
		Katılıyorum	35	52,2	
		Kesinlikle Katılıyorum	11	16,4	

Süreç yeniliklerinin gıda ve içecek sektörünün önde gelen firmaları tarafından %69 oranı ile imalat yöntemlerinde ve yine %69 oranında destekleme faaliyetlerinde, %54,7 oranında da lojistik ve dağıtım yöntemlerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Türkiye

İstatistik Kurumu'nun (2016) Türkiye yenilik araştırmasında ise bu oranların, imalat yöntemlerinde %72,1, lojistik teslimat ve dağıtım yöntemlerinde %51,1, destekleme faaliyetlerinde %53,9 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, gıda ve içecek sektöründe; imalat yöntemlerinde gerçekleştirilen yeniliklerin Türkiye ortalamasına yakın olduğu, ancak destekleme faaliyetleri ve lojistik ve dağıtım yöntemlerinde daha yüksek oranlarda yeniliklerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunun sektörün kolay bozulabilir nitelikte ürünler ürettiği olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira bozulan ürünler işletmelerde hem ciddi zararlara hem de insan sağlığına olumsuz etki ederek itibar kaybına yol açabilmektedir. Ayrıca, Stanko vd. (2012) çalışmalarında yeni ürünlerin pazara sürülme hızının yeni ürün karlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısı ile üretilen yeni ürünlerin pazara hızlı bir şekilde sürülmesinde ve bozulmadan tüketicilere ulaştırılmasında geliştirilmiş lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemleri büyük önem arz etmektedir.

Tablo 3.26: Ürün Yenilikleri Uygulamaları

Yenilik Alanı	İfadeler	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Ürün Yenilikleri	Firmamızın son üç yılda pazara sunduğu ürün sayısı arttı	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	4,12
		Katılmıyorum	3	4,5	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	11	16,4	
		Katılıyorum	28	41,8	
		Kesinlikle Katılıyorum	25	37,3	
	Firmamızın son üç yılda mevcut satışlarının çoğunu yeni ürünler oluşturdu	Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,0	3,04
		Katılmıyorum	17	25,4	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	27	40,3	
		Katılıyorum	10	14,9	
		Kesinlikle Katılıyorum	9	13,4	
		Kesinlikle	1	1,5	

	Firmamız son üç yılda mevcut ürünlerini önemli ölçüde geliştirip, revize etti	Katılmıyorum			3,77
		Katılmıyorum	7	10,4	
		Ne Katılıyorum	14	20,9	
		Ne Katılmıyorum			
		Katılıyorum	29	43,3	
	Firmamız son üç yılda ürün hattında çok büyük çaplı değişiklikler yaptı	Kesinlikle Katılıyorum	16	23,9	3,41
		Kesinlikle Katılmıyorum	2	3,0	
		Katılmıyorum	15	22,4	
		Ne Katılıyorum	17	25,4	
		Ne Katılmıyorum			
		Katılıyorum	19	28,4	
		Kesinlikle Katılıyorum	14	20,9	

Ürün yenilikleri incelendiğinde; son üç yılda pazara sunduğu ürün sayısı artan firma sayısının 53, son üç yılda mevcut satışlarının çoğunu yeni ürünlerin oluşturduğu firma sayısının 19, son üç yılda mevcut ürünlerini önemli ölçüde geliştirip, revize eden firma sayısının 45, son üç yılda ürün hattında çok büyük çaplı değişiklikler yapan firma sayısının 33 olduğu görülmektedir (Tablo 3.26).

Ürün yeniliklerinin gıda sektörünün önde gelen firmaları tarafından %79 oranında pazara yeni ürünler sunma, %67 oranında mevcut ürünleri geliştirip revize etme, %49 oranında ürün hattında büyük çaplı değişiklikler yapma şeklinde gerçekleştirildikleri görülmektedir. Ancak son üç yıldaki satışlarının çoğunu yeni ürünler oluşturan firma sayısı 19 olup oranı %28'dir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2016) Türkiye yenilik araştırmasında; ürün yenilikleri gerçekleştirme oranının %31,8 olduğu belirtilmektedir.

Gıda ve içecek sektörünün öncü firmalarının Türkiye ortalamasının çok üstünde ürün yenilikleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu durumun, gıda ve içecek sektörünün gelişen ve büyüyen, rekabetin son derece yoğun olduğu bir sektör olmasından ve tüketicilerin harcama kalemleri arasında önemli bir yeri olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 3.27: Organizasyonel Yenilikler Uygulamaları

Yenilik Alanı	İfadeler	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Organizasyonel Yenilikler	Firmamız son üç yılda organizasyon yapısında yeni iş yöntemlerini uygulamaya koydu	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	4,04
		Katılmıyorum	4	6,0	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	13,4	
		Katılıyorum	34	50,7	
		Kesinlikle Katılıyorum	20	29,9	
	Firmamız son üç yılda iş sorumlulukları ve karar alma organizasyonunda yeni yöntemler kullandı	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	3,74
		Katılmıyorum	6	9,0	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	20,9	
		Katılıyorum	33	49,3	
		Kesinlikle Katılıyorum	13	19,4	
	Firmamız son üç yılda diğer girişimler veya kamu kuruluşları ile ilişkilerde ortaklık taşeronluk vb. yeni yöntemler kullandı	Kesinlikle Katılmıyorum	7	10,4	3,12
		Katılmıyorum	14	20,9	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	17	25,4	
		Katılıyorum	22	32,8	
		Kesinlikle Katılıyorum	7	10,4	

Organizasyonel yenilikler incelendiğinde; son üç yılda organizasyon yapısında yeni iş yöntemlerini uygulamaya koyan firma sayısının 54, son üç yılda iş sorumlulukları ve karar alma organizasyonunda yeni yöntemler kullanan firma sayısının 46, son üç yılda diğer girişimler veya kamu kuruluşları ile ilişkilerde ortaklık taşeronluk vb. yeni yöntemler kullanan firma sayısının 29 olduğu görülmektedir (Tablo 3.27).

Organizasyonel yeniliklerin gıda sektörünün önde gelen firmaları tarafından, %81 oranında organizasyon yapısında yeni iş yöntemleri uygulamaya koyma, %69 oranında iş sorumlulukları ve karar alma organizasyonlarında yeni yöntemler kullanma, %43 oranında diğer girişimler veya kamu kuruluşları ile ilişkilerde ortaklık taşeronluk vb. yeni yöntemler kullanma şeklinde gerçekleştirildikleri görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2016) Türkiye yenilik araştırmasında; işletmelerin %34 oranında organizasyonel yenilikler gerçekleştirdikleri, bu yeniliklerin de %79,5 oranı ile en yüksek düzeyde iş sorumlulukları ve karar alma, sonrasında %70,5 oranı ile yeni iş yöntemleri uygulama, %29,2 oranında diğer girişimler veya kamu kuruluşları ile ilişkilerde ortaklık taşeronluk vb. yeni yöntemler kullanma şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Gıda ve içecek sektörünün öncü firmalarının gerçekleştirmiş oldukları pazarlama yenilik stratejilerinden organizasyonel yenilik uygulamalarının Türkiye genelinden farklı olduğu görülmektedir. Bunun sebebi Türkiye genelinin tüm sektörleri, bu çalışmanın ise sadece gıda ve içecek sektörünü ele alması olabilir.

Tablo 3.28: Pazarlama Yenilikleri Uygulamaları

Yenilik Alanı	İfadeler	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
	Firmamız son üç yılda ürün tasarımlarında önemli değişiklikler yaptı.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	4,08
		Katılmıyorum	3	4,5	
		Ne Katılıyorum	12	17,9	
		Katılıyorum	24	35,8	
		Kesinlikle Katılıyorum	27	40,3	
	Firmamız son üç yılda ürün ambalajlarında önemli değişiklikler yaptı.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	4,04
		Katılmıyorum	2	3,0	
		Ne Katılıyorum	14	20,9	
		Katılıyorum	26	38,8	
		Kesinlikle Katılıyorum	24	35,8	

Pazarlama Yenilikleri		Katılıyorum			
	Firmamız son üç yılda ürün tanıtımları için yeni ortamlar, araçlar ve teknikler kullandı	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	4,06
		Katılmıyorum	2	3,0	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	19,4	
		Katılıyorum	31	46,3	
		Kesinlikle Katılıyorum	21	31,3	
	Firmamız son üç yılda ürünlerini yeniden konumlandırı	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	3,89
		Katılmıyorum	6	9,0	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	10	14,9	
		Katılıyorum	32	47,8	
		Kesinlikle Katılıyorum	18	26,9	
	Firmamız son üç yılda yeni bir satış kanalı yöntemi uyguladı	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,97
		Katılmıyorum	5	7,5	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	19,4	
		Katılıyorum	28	41,8	
		Kesinlikle Katılıyorum	21	31,3	
	Firmamız son üç yılda ürün fiyatlandırılmasında yeni metotlar uyguladı	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,88
		Katılmıyorum	7	10,4	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	11	16,4	
		Katılıyorum	32	47,8	
		Kesinlikle Katılıyorum	17	25,4	

Pazarlama yenilikleri incelendiğinde; son üç yılda ürün tasarımlarında önemli değişiklikler yapan firma sayısının 51, son üç yılda ürün ambalajlarında önemli değişiklikler yapan firma sayısının 50, son üç yılda ürün tanıtımları için yeni ortamlar, araçlar ve teknikler kullanan firma sayısının 52, son üç yılda ürünlerini yeniden konumlandıran firma sayısının 50, son üç yılda yeni bir satış kanalı yöntemi uygulayan firma sayısının 49, son üç yılda ürün fiyatlandırılmasında yeni metotlar uygulayan firma sayısının 49 olduğu görülmektedir (Tablo 3.28).

Pazarlama yeniliklerinin gıda sektörünün önde gelen firmaları tarafından; %78 oranında ürün tanıtımları için yeni ortamlar, araçlar ve teknikler kullanımı, %76 oranında ürün tasarımlarında önemli değişiklikler yapılması, %75 oranında ürün ambalajlarında önemli değişiklikler yapılması, %75 oranında ürünlerin yeniden konumlandırılması, %75 oranında yeni bir satış kanalı yönteminin uygulanması, %73 oranında ürün fiyatlandırılmasında yeni metotların uygulanması şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2016) Türkiye yenilik araştırmasında; işletmelerin %42 oranında pazarlama yenilikleri gerçekleştirdikleri, bu yeniliklerin de fiyatlandırmada %63,7, ürün tasarımlarında veya ambalajlarında %57,7, ürünlerin tanıtımı için yeni ortam veya reklam tekniklerinin kullanılmasında %57, yeni bir satış veya dağıtım yönteminin uygulanmasında %49,9 şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Gıda ve içecek sektörünün öncü firmalarının gerçekleştirdikleri pazarlama yeniliklerinin Türkiye ortalamasının çok üstünde olduğu görülmektedir. Pazarlama yeniliklerinin temeli tüketiciyi işletme ürünleri lehine tercihte bulunması için iknaya dayanmaktadır. Bu yüzden rekabetin son derece yoğun ve çetin olduğu, pazar paylarını korumak ve arttırmak isteyen öncü firmaların da pazarlama yeniliklerine son derece ağırlık verdiği görülmektedir.

3.6.5. Ölçüm Modeli Bulguları

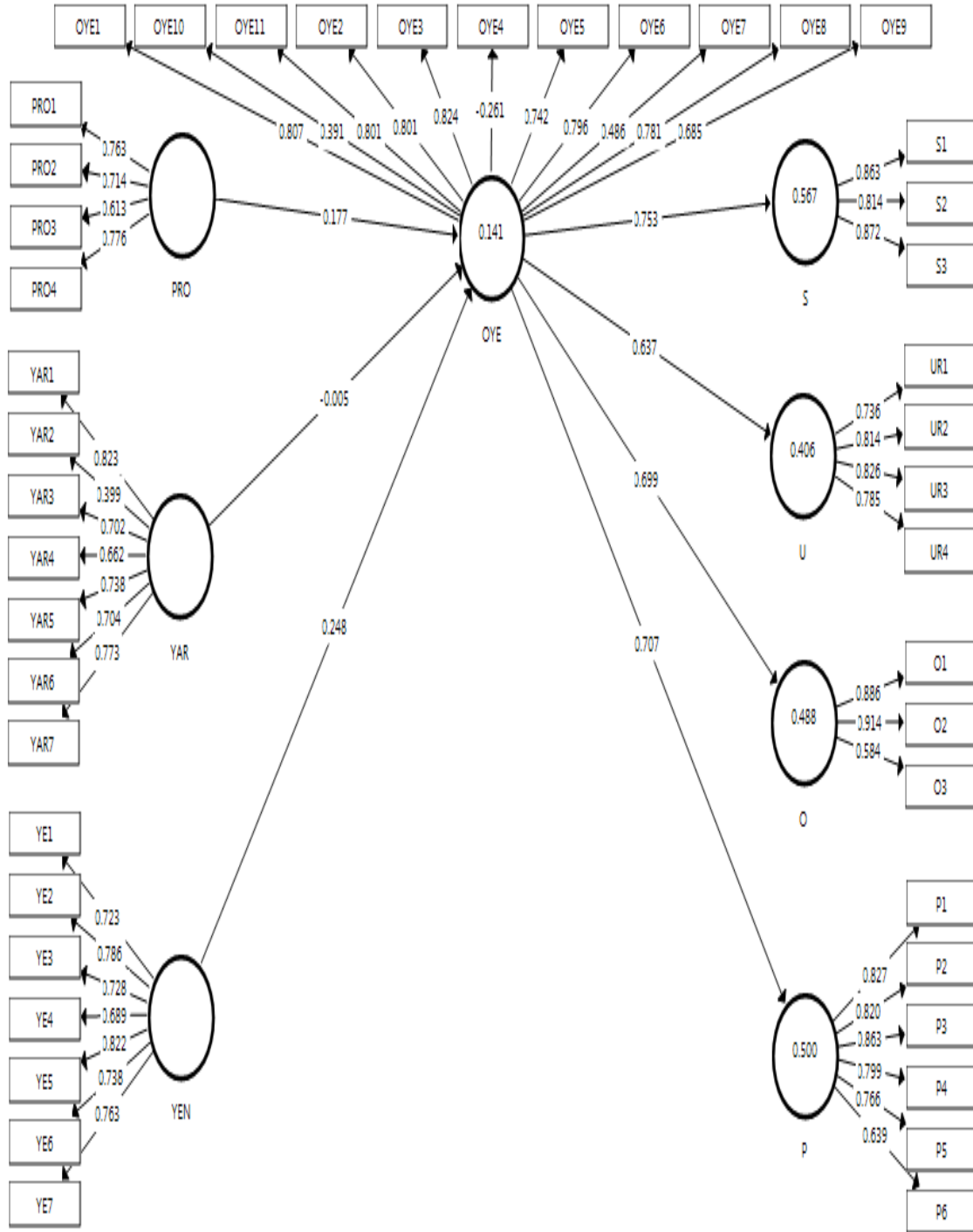
ISO500 listesinde yer alan gıda-içecek sanayi firmalarının, pazarlama yöneticilerinin problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin, örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki etkisini, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlayan ölçüm modeline yönelik ilk olarak güvenilirlik ve geçerlik; sonrasında da yapısal model analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.6.5.1. Ölçüm Modeli Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

Tasarlanan araştırma modelinin gerçeğe uygunluğunun test edilebilmesi ve öncelikle ölçüm hatalarının minimize edilebilmesi için geçerlik ve güvenirlik kriterlerinin sağlanması gerekmektedir. Geçerlilik, ölçmenin doğruluk derecesi (Nakip, 2013:209) ile ilgili bir kriter olup; hazırlanan ölçme aracı ile ölçülmek istenilenin ne derece doğru ölçüldüğünü (Büyüköztürk, 2016; 179-183) ortaya koyar. Güvenirlik kriteri ise, ifadelerin birbirleri arasındaki insicamı yansıtır (Nakip, 2013:207).

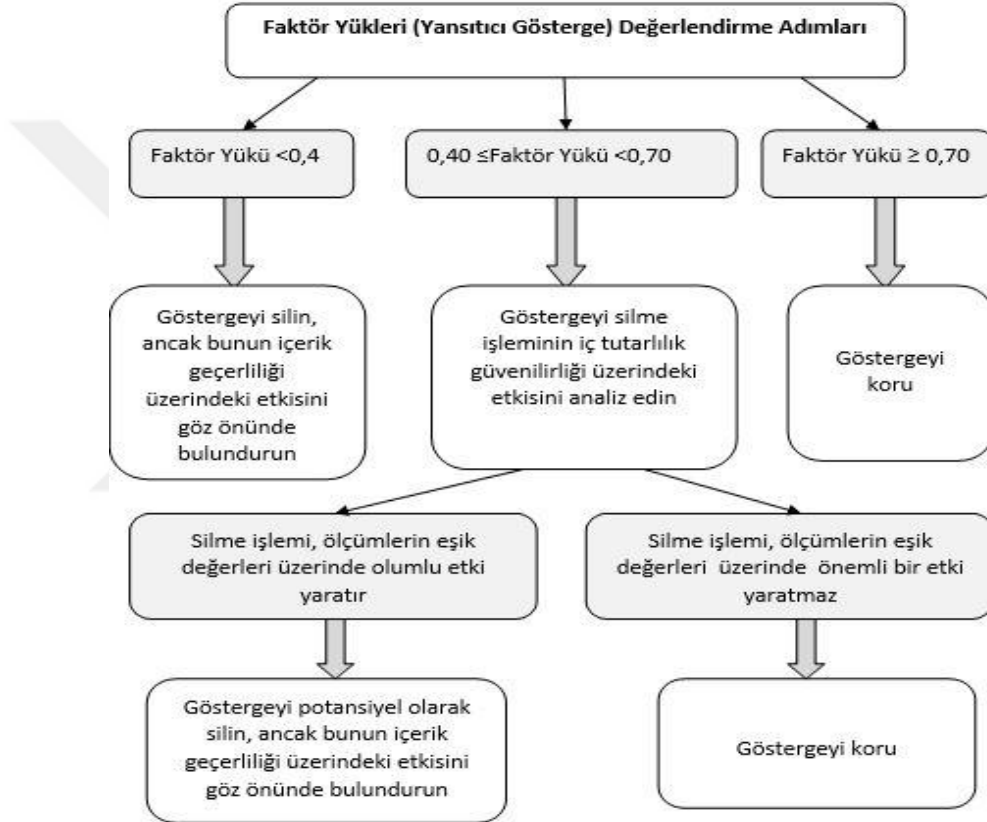
Güvenirlik ve geçerlik testleri analizlerinin gerçekleştirilmesi için araştırma modelinde öncelikle tüm göstergelerin faktör yükleri incelenmiştir (Şekil 3.2). Değişkenler (yapılar) ve onu yansıttığı düşünülen göstergelerin (ifade/indikatör) ilişkisini açıklayan bir katsayı olan faktör yük değerlerinin ilgili değişken için yüksek olmaları beklenir. Bir değişken (yapı) içerisinde yer alan göstergelerin faktör yüklerinin yüksek düzeyde olması, o göstergelerin birlikte, ilgili oldukları değişkeni ölçtüğü anlamına gelir (Büyüköztürk, 2002:473). Faktör yükü düşük göstergeler ilgili oldukları değişkeni ölçme konusunda yetersiz olacakları için çıkarılmaları gerekeceğinden araştırma modelinde yer alan her bir değişken için göstergelerin faktör yükleri öncelikle değerlendirilmiştir.

Şekil 3.2.'de gösterilen araştırma modelinde yer alan değişkenler olan problem çözme (PRO), yaratıcılık (YAR), yenilikçilik (YEN), örgütsel yenilikçilik (OYE), süreç yenilikleri (S) organizasyonel yenilikler (O), ürün yenilikleri (Ü), pazarlama yenilikleri (P) olarak kısaltılmıştır.



Şekil 3.2: Araştırma Modeline İlişkin Tüm Göstergelerin Faktör Yük Değerleri

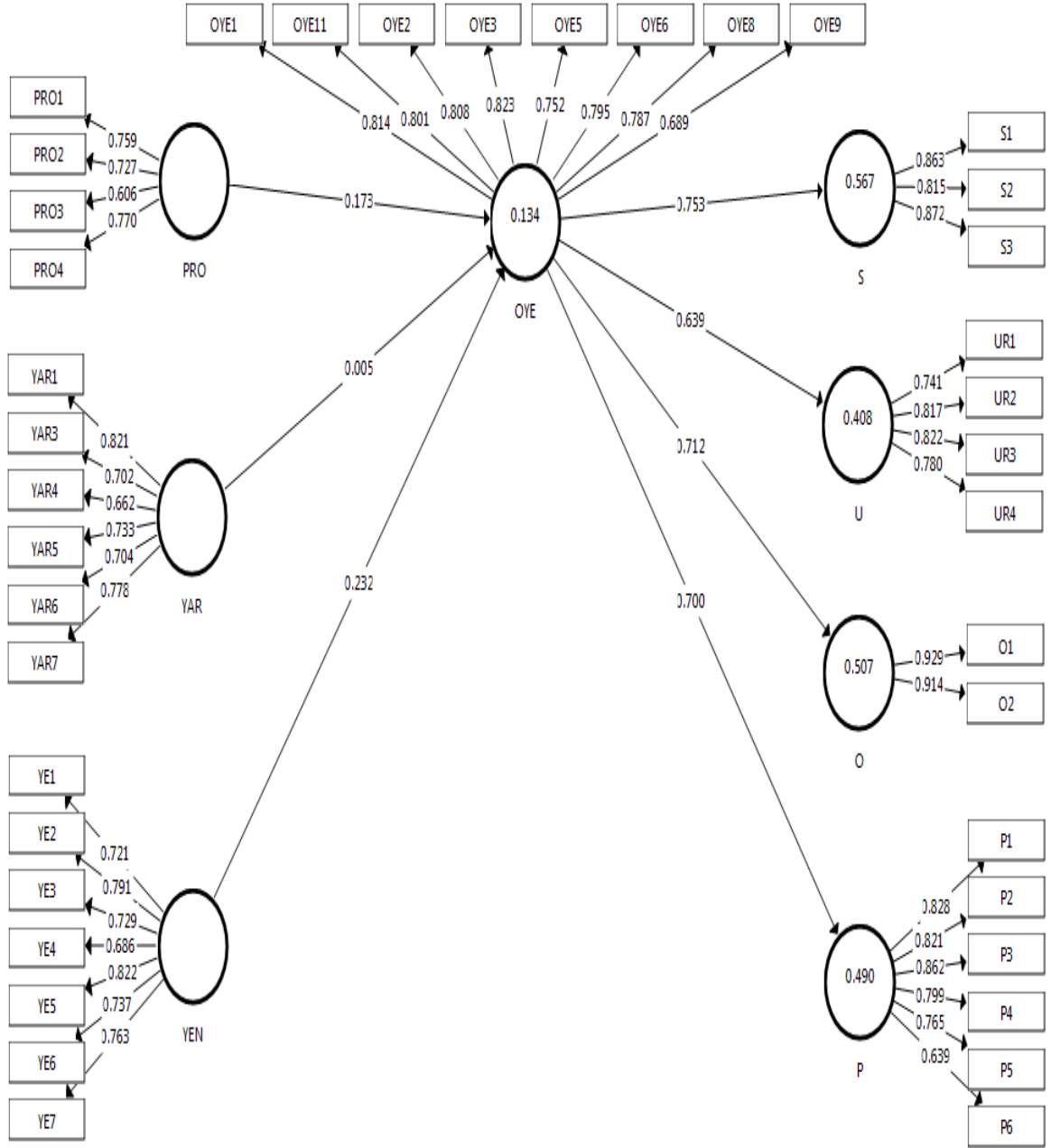
Faktör yüklerinin değerlendirilmesine ilişkin izlenecek adımlar, Hair ve diğerlerinin (2017:114) önerdiği ve Şekil 3.4'te görüldüğü biçimde takip edilmiştir. Bu doğrultuda faktör yükü minimum değer olan 0.4'ün altında kalan OYE4 (-0,261), OYE10 (0,391), YAR2 (0,399) göstergeleri daha sonrasında da OYE7 (0,486), ve O3 (0,584) göstergeleri güvenirlik ve geçerlilik kriterlerinin sağlanması için modelden çıkarılmıştır (Şekil 3.4).



Şekil 3.3: Faktör Yüğü Uygunluk Testi

Kaynak: Hair vd. 2017: 114

Bununla birlikte Tablo 3.27'de gösterge güvenirliği altı çizili olarak belirtilen PRO3 (0,606), YAR3 (0,702), YAR4 (0,662), YE4 (0,686), OYE9 (0,689) ve P6 (0,639) göstergeleri faktör yükleri eşik değer olan 0,708'den düşük olmasına rağmen, Hair ve diğerlerinin (2017:114) belirttiği ve Şekil 3.3.'te görüldüğü üzere 0.6-0.7 değer aralığındaki faktör yüklerinin değerlendirilmesine ilişkin kritikler yapılarak modelde tutulmalarına karar verilmiştir.



Şekil 3.4: Araştırma Modelinde Korunan Göstergelerin Faktör Yük Değerleri

Modelin iç tutarlılık güvenilirliği için; Cronbach's Alpha, Rho A, Birleşik (Kompozit) Güvenirlilik (CR) değerleri, birleşme (yakınsak) geçerliliği için; AVE ve gösterge güvenilirliği değerleri incelenmiştir (Tablo 3.29).

Tablo 3.29: Araştırma Modeline İlişkin Güvenirlik Değerleri

Değişken	İfadeler	Birleşme Geçerliği			İç Tutarlılık Güvenirliği		
		Faktör Yükleri ≥ ,708	Gösterge Güvenirliği > ,50	AVE ≥ ,50	Cronbach's Alpha	Rho A	Birleşik Güvenirlik (CR)
Problem Ç.	PRO1: Karşıma çıkan her problemi çözebileceğime inanıyorum	0,759	0,576	0,517	0,700	0,709	0,809
	PRO2: Aynı probleme farklı yöntemlerle çözümler üretebilirim	0,727	0,528				
	PRO3: Başkalarına büyük sıkıntıya neden olan problemleri kolayca çözerim	0,606	0,367				
	PRO4: Beklenmedik problemlerle karşılaştığımda onların üstesinden kolayca gelirim	0,770	0,592				
Yaratıcılık	YAR1: Yeni ve karmaşık problemlere çözüm bulmaktan hoşlanırım	0,821	0,674	0,541	0,841	0,934	0,875
	YAR3: Çevremdeki diğer insanlar arasında yeni bir fikir yada yöntem	0,702	0,492				

	deneyen ilk kişi ya da ilk kişilerden biriyimdir.						
	YAR4:Genellikle mevcut yöntem veya teçhizatlar için yeni kullanım alanları bulurum	0,662	0,438				
	YAR5: Çeşitli fikirleri birleştirip yeni bir fikir öne sürebilirim.	0,733	0,537				
	YAR6: Farklı disiplin ve kültürleri bir araya getirip yeni fikirler üretirim	0,704	0,495				
	YAR7: Tümüyle birbirinden farklı alanlar arasında bağlantı kurarken hayal gücümü kullanırım	0,778	0,605				
Yenilikçilik	YE1:Yeni şeyler deneme / uygulama konusunda girişimci davranırım	0,721	0,519	0,564	0,871	0,882	0,900
	YE2: Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım	0,791	0,625				
	YE3:Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye, farklı uygulamalar yapmaya çalışırım	0,729	0,531				
	YE4:Potansiyel fırsatları somut yararlara dönüştürmeye	0,686	0,470				

	çalışırım						
	YE5: Yeni fikirleri uygulamak için planlar ve programlar geliştiririm	0,822	0,675				
	YE6: Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirleri araştırırım	0,737	0,543				
	YE7:Amaç veya hedeflere ulaşmak için yeni ve daha iyi yollar öneririm	0,763	0,582				
Örgütsel Yenilikçilik	OYE1:Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır	0,814	0,662	0,616	0,910	0,911	0,927
	OYE2: Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar	0,808	0,652				
	OYE3:Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirir	0,823	0,677				
	OYE5:Firmamız yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunar	0,752	0,565				
	OYE6:Firmamız sektörde uygulanan yeni yöntemleri, ürünleri, süreçleri vb. gerçekleştiren ilk şirket olmaya oldukça önem verir	0,795	0,632				
	OYE8:Firmamızın son üç yıldır	0,787	0,619				

	geliştirdiği pazarlama programları rakiplerle karşılaştırıldığında, piyasada devrim niteliğindedir						
	OYE9:Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün yenilikleri dünyada bir ilkti	0,689	0,474				
	OYE11:Firmamız son üç yılda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, onlara değer sunan yeni ürünler, hizmetler, programlar ve süreçler geliştirmiştir	0,801	0,641				
Süreç Yenilikleri	S1:Firmamız son üç yılda ürün üretiminde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş imalat yöntemleri geliştirdi	0,863	0,744	0,723	0,809	0,815	0,887
	S2:Firmamız son üç yılda ürünleri için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemleri uyguladı	0,815	0,664				
	S3: Firmamız son üç yılda süreçleri için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destekleme faaliyetleri uyguladı	0,872	0,760				

Organizasyonel Yenilikler	O1:Firmamız son üç yılda organizasyon yapısında yeni iş yöntemlerini uygulamaya koydu	0,929	0,863	0,850	0,824	0,829	0,919
	O2:Firmamız son üç yılda iş sorumlulukları ve karar alma organizasyonunda yeni yöntemler kullandı	0,914	0,835				
Ürün Yenilikleri	UR1:Firmamızın son üç yılda pazara sunduğu ürün sayısı arttı	0,741	0,549	0,625	0,800	0,802	0,869
	UR2:Firmamızın son üç yılda mevcut satışlarının çoğunu yeni ürünler oluşturdu	0,817	0,667				
	UR3:Firmamız son üç yılda mevcut ürünlerini önemli ölçüde geliştirip, revize etti	0,822	0,675				
	UR4:Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün yenilikleri dünyada bir ilkti	0,780	0,608				
Pazarlama Yenilikleri	P1: Firmamız son üç yılda ürün tasarımlarında önemli değişiklikler yaptı	0,828	0,685	0,622	0,876	0,884	0,907
	P2: Firmamız son üç yılda ürün ambalajlarında önemli değişiklikler yaptı	0,821	0,674				

P3: Firmamız son üç yılda ürün tanıtımları için yeni ortamlar, araçlar ve teknikler kullandı	0,862	0,743				
P4:Firmamız son üç yılda ürünlerini yeniden konumlandırdı	0,799	0,638				
P5:Firmamız son üç yılda yeni bir satış kanalı yöntemi uyguladı	0,765	0,585				
P6: Firmamız son üç yılda ürün fiyatlandırılmasında yeni metotlar uyguladı	0,639	0,408				

Cronbach's Alpha:

İç tutarlılık için geleneksel kriter olup, gözlemlenen gösterge değişkenlerinin karşılıklı ilişkilerine dayanan güvenilirlik tahmini sağlar (Hair vd., 2017:111), bir değişkeni ölçen "k" sayıdaki ifadenin birbirleriyle ne kadar benzer olduklarını, ne derece homojen bir yapı gösterdiklerini, ne kadar yakın olup bir bütün oluşturduklarını ortaya koyar, 0 ve 1 arasında değer alır (Nakip, 2013: 204). Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik derecesi; 01-20 arası “hiç güvenilirmez”, 21-40 arası “güvenilmez”, 41-60 arası “nispeten güvenilir”, 61-80 arası “güvenilir” ve 81-100 arası “çok güvenilir “ olarak değerlendirilir (Nakip, 2013: 205).

Birleşik (Kompozit) Güvenirlik (CR):

Chin (1998:320), iç tutarlılık güvenilirliği için 1974’de Werts, Linn ve Jöreskog tarafından geliştirilen kompozit güvenilirliği önermiştir. Hair ve diğerleri de (2017:112), Cronbach’s Alpha’nın, tüm göstergelerin eşit derecede güvenilir olduğunu varsayması (yani, tüm göstergelerin yapı üzerinde eşit dış yüklere sahip olduğunu), ölçekteki madde sayısına duyarlı olması ve genel olarak iç tutarlılık güvenilirliğini düşük hesaplama

eğiliminde olması sebebiyle, gösterge değişkenlerinin farklı dış yüklerini hesaba katan kompozit güvenilirliği önermektedirler. Birleşik güvenilirlik, 0 ile 1 arasında değer alır, genellikle Cronbach's Alpha ile aynı şekilde yorumlanır, daha yüksek değerler daha yüksek güvenilirlik seviyelerine işaret eder ancak, 0,95'in üstündeki değerler tüm gösterge değişkenlerinin aynı olayı ölçtüğünü ve bu nedenle yapının geçerli bir ölçüsü olma ihtimalinin olmadığını gösterdiği için arzu edilmez, bununla birlikte 0,60'ın altındaki bileşik güvenilirlik değerleri ise iç tutarlılık güvenilirliğinin bulunmadığını gösterir (Henseler vd., 2009:229; Hair vd., 2017:112).

Rho A:

Hair ve diğerleri (2017:113), iç tutarlılık güvenilirliğinde Cronbach's Alpha'nın alt sınırı, bileşik güvenilirliğin üst sınırı verdiğini belirtmektedir. Dijkstra ve Henseler (2015:302), iç tutarlılık güvenilirliğini Cronbach's Alpha'nın düşük, birleşik (kompozit) güvenilirliğin (CR) yüksek hesaplama eğiliminde olması sebebiyle bu ikisi arasında değer alan, $\geq 0,70$ olması gereken ve iç tutarlılık güvenilirliğini tam olarak üreten Rho A'yı alternatif bir güvenilirlik ölçütü olarak önermektedirler.

Tablo 3.27'de görüldüğü üzere, modelin iç tutarlılık güvenilirliği; Cronbach's Alpha, Rho A, Birleşik Güvenirlik (CR) kriterleri için eşik değerleri sağlamakta ve $\geq 0,70$ 'nin üzerinde değerler içermektedir. Bu bulgular doğrultusunda araştırma modelinin içsel (iç tutarlılık) güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir.

Araştırma modelinde bir ölçümün aynı yapıdaki alternatif ölçümlerle pozitif korelasyon derecesi (Hair vd.,2017:113) olan birleşme (yakınsak) geçerliliği için; gösterge güvenilirliği ve AVE değerleri incelenmiştir (Tablo 3.29).

Gösterge Güvenilirliği:

Gizli değişken tarafından açıklanan gösterge varyansı oranıdır. Bir yapı üzerindeki yüksek faktör yükleri, ilişkili göstergelerin yapı tarafından yakalanan ortak yönleri olduğunu gösterir. Faktör yüklerinin karesine (boyutuna) genel olarak gösterge güvenilirliği denir. Ortak bir kural, standart faktör yüklerinin 0,708 veya daha yüksek değerde olması gereğidir. Standartlaştırılmış bir göstergenin faktör yükünün karesi, bir öğedeki varyasyonun ne kadarının yapı tarafından açıklandığını temsil eder. Belirlenmiş bir kural,

gizli bir değişkenin her bir göstergenin varyansının önemli bir bölümünü, genellikle en az %50'sini açıklaması gereğidir. Bu aynı zamanda yapı ve göstergesi arasında paylaşılan varyansın, ölçüm hatası varyansından daha büyük olduğu anlamına gelir. Bu yüzden bir göstergenin faktör yükünün 0,708'in üzerinde olmasının istenmesi; 0,708'nin karesinin 0,50'ye eşit olmasından kaynaklanır. Ancak dış yükleri 0,708'in altında olduğunda göstergeleri otomatik olarak ortadan kaldırmak yerine, ögenin kaldırılmasının, güvenilirlik ve yapının içerik geçerliliği üzerindeki etkileri dikkatle incelenmelidir. Genellikle, 0,40 ile 0,70 arasında dış yükleri olan göstergeler, yalnızca göstergenin silinmesi, kompozit güvenilirlikte önerilen eşik değerinin üzerinde bir artışa yol açtığında kaldırılması için dikkate alınmalıdır. Bir göstergenin silinip silinmeyeceğine ilişkin diğer bir husus, kaldırılmasının içerik geçerliliğini ne ölçüde etkilediğidir. Dış yükleri zayıf olan göstergeler bazen içerik geçerliliğine katkılarına bağlı olarak korunur (Hair vd., 2017:113-114). Bununla birlikte, 0,40 ve daha düşük faktör yükleri sergileyen göstergeler, her zaman yansıtıcı ölçeklerden çıkarılmalıdır. (Hair vd., 2011:146).

AVE (Açıklanan Ortalama Varyans):

Yapı ile ilişkili göstergelerin kare yüklerinin (faktör yüklerinin karesinin) toplamının gösterge sayısına bölümü olup, açıklanan ortalama varyansı (Fornell ve Larcker,1981) verir. Dolayısı ile, 0,50 veya daha yüksek bir AVE değeri ortalama olarak yapının göstergelerinin varyansının yarısından fazlasını açıkladığını gösterir. Bunun tersine, 0,50'den daha düşük bir AVE, ortalama olarak, öğelerin hatalarında, yapı tarafından açıklanan varyanstan daha fazla varyans kaldığını gösterir (Hair vd., 2017:114-115). Dolayısı ile, AVE (Average Variance Extracted)'nin eşik değeri $\geq 0,50$ olarak alınmaktadır.

Modeldeki değişkenlerin AVE değerlerinin eşik değerin ($\geq 0,50$) üzerinde olduğu, bu sebepten ötürü, araştırma modelinin içerdiği değişkenler kapsamında genel olarak ortalama açıklanan varyansının 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir.

Ölçüm modelinin geçerliğinin bir diğer kriteri de ayrışma (diskriminant) geçerliğidir. Ayrışma geçerliliği, bir yapının ampirik standartlara göre diğer yapılardan gerçekte ne kadar farklı olduğunu ortaya koyar. Dolayısıyla, ayrışma geçerliliğinin sağlanması, bir yapının benzersiz olduğunu ve modeldeki diğer yapılar tarafından temsil edilmeyen fenomenleri yakaladığını gösterir. Bir değişkenin diğer değişkenlerden farklı

olduğu anlamına gelen, ayrışma (diskriminant) geçerliği, değişkenler arası ilişkinin, nedensellik ilişkisinden dolayı birbirleriyle korelasyon sağlayıp sağlamadıklarının tespiti için önem arz eder (Hair vd., 2017:115). Ayrışma (diskriminant) geçerliği; çapraz yükler, Fornell–Larcker kriteri ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterleri ile belirlenir .

Çapraz Yükleme Değerleri:

Bir yapıda yer alan madde yükünün, diğer yapılardaki bütün madde yüklerinden daha büyük olmasını gerektiren çapraz yükleme değerleri (Hair vd., 2017:115) Tablo 3.30’da yer almakta olup, her bir değişkene ait faktör yüklerinin ilişkili satırda bulunan diğer değişkenlere ait yüklerden yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.30: Araştırma Modeli Çapraz Yükleme Değerleri

	Organizas. Yen.	Pazarlama Yen.	Problem Çözme	Süreç Yen.	Ürün Yen.	Yaratıcılık	Yenilikçilik	Örgütsel Yen.
O1	0,929	0,571	0,194	0,666	0,506	0,251	0,240	0,686
O2	0,914	0,463	0,145	0,586	0,410	0,217	0,241	0,625
OYE1	0,606	0,544	0,175	0,563	0,440	0,100	0,261	0,814
OYE11	0,603	0,621	0,249	0,595	0,495	0,242	0,241	0,801
OYE2	0,582	0,527	0,205	0,585	0,468	0,106	0,265	0,808
OYE3	0,596	0,590	0,205	0,590	0,481	0,169	0,256	0,823
OYE5	0,542	0,526	0,288	0,538	0,489	0,252	0,338	0,752
OYE6	0,542	0,558	0,309	0,588	0,519	0,252	0,282	0,795
OYE8	0,522	0,540	0,203	0,668	0,576	0,197	0,189	0,787
OYE9	0,472	0,480	0,324	0,593	0,536	0,291	0,287	0,689
P1	0,364	0,828	0,223	0,471	0,600	0,204	0,247	0,545
P2	0,355	0,821	0,199	0,431	0,533	0,176	0,239	0,497
P3	0,438	0,862	0,164	0,549	0,540	0,212	0,311	0,654
P4	0,425	0,799	0,238	0,526	0,545	0,244	0,275	0,556
P5	0,551	0,765	0,149	0,513	0,491	0,246	0,273	0,544
P6	0,542	0,639	0,138	0,514	0,418	0,241	0,267	0,492
PRO1	0,173	0,191	0,759	0,144	0,170	0,314	0,330	0,252
PRO2	0,186	0,253	0,727	0,223	0,212	0,531	0,471	0,247
PRO3	0,082	0,077	0,606	0,024	0,040	0,473	0,422	0,102
PRO4	0,068	0,110	0,770	0,100	0,067	0,478	0,490	0,240
S1	0,605	0,626	0,129	0,863	0,676	0,265	0,190	0,688
S2	0,432	0,467	0,175	0,815	0,553	0,065	0,183	0,575
S3	0,683	0,522	0,186	0,872	0,488	0,144	0,215	0,650
UR1	0,594	0,596	0,128	0,569	0,741	0,235	0,185	0,548
UR2	0,369	0,477	0,154	0,505	0,817	0,257	0,196	0,507

UR3	0,347	0,563	0,174	0,564	0,822	0,192	0,235	0,515
UR4	0,227	0,436	0,133	0,484	0,780	0,210	0,169	0,432
YAR1	0,243	0,298	0,535	0,236	0,267	0,821	0,523	0,301
YAR3	0,160	0,188	0,437	0,085	0,179	0,702	0,507	0,148
YAR4	0,212	0,119	0,398	0,194	0,197	0,662	0,378	0,114
YAR5	0,131	0,203	0,427	0,077	0,161	0,733	0,582	0,112
YAR6	0,144	0,148	0,424	0,095	0,182	0,704	0,452	0,103
YAR7	0,185	0,184	0,414	0,089	0,214	0,778	0,389	0,202
YE1	0,270	0,252	0,429	0,159	0,163	0,414	0,721	0,259
YE2	0,200	0,288	0,433	0,155	0,162	0,408	0,791	0,300
YE3	0,138	0,232	0,463	0,176	0,219	0,552	0,729	0,227
YE4	0,093	0,270	0,469	0,063	0,119	0,476	0,686	0,187
YE5	0,198	0,326	0,529	0,239	0,277	0,541	0,822	0,303
YE6	0,244	0,209	0,418	0,142	0,178	0,500	0,737	0,223
YE7	0,205	0,208	0,330	0,248	0,176	0,458	0,763	0,239

Fornell-Larcker Kriteri:

Bir yapının ilişkili göstergelerle diğer yapılardan daha fazla varyans paylaştığı fikrine dayanır. Bu yüzden her bir yapıda yer alan AVE değerinin karekökü diğer yapılarda olan korelasyon değerlerinden yüksek olmalıdır (Henseler vd., 2016:10; Hair vd., 2017:215).

Ölçüm modeline ilişkin Fornell-Larcker kriterinin analiz sonuçlarına göre; problem çözme (PRO), yaratıcılık (YAR), yenilikçilik (YEN), örgütsel yenilikçilik (OYE), süreç yenilikleri (S), organizasyonel yenilikler (O), ürün yenilikleri (Ü), pazarlama yenilikleri (P) değişkenlerine ait AVE değerlerinin karekökünün, diğer yapılarda olan diğer değişkenlerle korelasyon değerlerinden yüksek olduğu Tablo 3.31’de görülmekte ve diskriminat geçerliliği için aranan kriterlerden biri olan Fornell-Larcker Kriteri sağlanmaktadır.

Tablo 3.31: Araştırma Modeli Fornell-Larcker Kriteri

	O	OYE	P	PRO	S	U	YAR	YEN
O	0,922							
OYE	0,712	0,785						
P	0,563	0,700	0,789					
PRO	0,185	0,312	0,234	0,719				
S	0,681	0,753	0,637	0,190	0,850			

U	0,499	0,639	0,662	0,187	0,675	0,791		
YAR	0,254	0,257	0,279	0,604	0,193	0,284	0,735	
YEN	0,260	0,337	0,343	0,583	0,230	0,250	0,631	0,751

Varyans temelli PLS-SEM (kısmi en küçük kareler) yönteminde diskriminant geçerliği için bir diğer ölçüt de Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriteridir.

Heterotrait-Monotrait (HTMT) Kriteri:

Modelde yer alan tüm değişkenlere ait bütün göstergelerin (indikatörlerin) korelasyonlarının ortalamasının (the heterotrait-hetere method correlations), aynı değişkene ait göstergelerin (indikatörlerin) korelasyonlarının (the monotrait-hetero method correlations) geometrik ortalamalarına oranını gösterir (Doğan, 2019: 46). Diğer bir tanımla, HTMT, aynı yapıyı ölçen göstergelerin ortalama korelasyonunun ortalamasına göre, farklı yapıları (yani, heterotrait-heterometod korelasyonları) ölçen yapılar arasındaki tüm göstergelerin korelasyonunun ortalamasıdır (Hair vd., 2017:118). Fornell-Larcker kriteri, bir faktörün AVE'sinin modeldeki diğer tüm faktörlerle kare korelasyonlarından daha yüksek olması gerektiğini söylerken, HTMT, faktör korelasyonu için daha kesin olarak bir üst sınır çizen bir tahmin olup, iki faktör arasında açıkça ayırım yapabilmek için HTMT'nin birinden daha küçük olması gerektiğini söyler (Henseler vd., 2016:11). Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriteri için eşik değer olarak, 0,85 değeri daha yüksek hassasiyet içeren bir değer olduğu için tavsiye edilirken, kavramsal olarak birbirlerine çok yakın olan yapılar için 0,9'ın altı kabul edilebilir (Henseler vd., 2015:127).

Bu çerçevede karşılıklı gelen iki değişkenin, birbirinden ne derecede ayrıldığı izlendiği Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterini veren değerler Tablo 3.30'da görülmektedir. Tablo 3.32 incelendiğinde; örgütsel yenilikçilik ve organizasyonel yeniliklerin, ürün yenilikleri ve süreç yeniliklerinin, süreç yenilikleri ve organizasyonel yeniliklerin HTMT değerlerinin 0,85'in altında, ancak örgütsel yenilikçilik ve süreç yeniliklerinin 0,85'ten yüksek, lakin 0,9'dan düşük değer aldıkları görülmektedir. Bu durum örgütsel yenilikçilik ve süreç yeniliklerinin kavramsal olarak birbirlerine çok yakın olabileceğine işaret etmektedir. Ancak sınır değerlerin üzerinde hiçbir HTMT kriteri gözlemlenmemiş olup, diskriminat geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

Tablo 3.32: Araştırma Modeli Heterotrait-Monotrait (HTMT) Kriteri

	Organizas. Yeni.	Orgütsel Yeni.	Pazarlama Yeni.	Problem Çöz.	Süreç Yeni.	Ürün Yeni.	Yaratıcılık	Yenilikçilik
Organizasyonel Yeni.								
Orgütsel Yeni.	0,821							
Pazarlama Yeni.	0,664	0,780						
Problem Çöz.	0,230	0,364	0,279					
Süreç Yeni.	0,824	0,874	0,751	0,232				
Ürün Yeni.	0,595	0,742	0,783	0,228	0,832			
Yaratıcılık	0,287	0,255	0,298	0,787	0,213	0,325		
Yenilikçilik	0,303	0,373	0,388	0,757	0,268	0,293	0,746	

Smart PLS ile yapılan ölçüm modelinin geçerlik güvenirlik analizleri sonucunda tüm kriterlerin sağlandığı görülmüş ve yapısal modelin test edilmesi aşamasına geçilmiştir.

3.6.5.2. Ölçüm Modeli Yapısal Model Testleri

Varyans temelli PLS-SEM (kısmi en küçük kareler) yönteminde yapısal uyum indeksleri değerlendirmeye alınmaz. Hair ve diğerleri (2017: 192) bu durumu şu şekilde açıklamaktadırlar: Varyans temelli PLS-SEM (kısmi en küçük kareler) yönteminde algoritma genel olarak açıklayıcılık odaklıdır, bu yüzden endojen gizli değişkenin ya da değişkenlerin açıklanan varyansı en üst düzeye çıkar. CB-SEM ile teorik / kavramsal model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi, örnek kovaryans matrisine mümkün olduğunca yakındır. Ki-kare istatistiği veya CB-SEM ile ilişkili çeşitli uyum indeksleri gibi uyum iyiliği ölçümleri, iki kovaryans matrisi arasındaki farka dayanmaktadır. Bu nedenle, uyum kavramı PLS-SEM'e tam olarak aktarılamaz, çünkü yöntem model parametrelerini tahmin ederken farklı bir istatistiksel hedefe dayalı bir çözüm arar (yani, kovaryans matrisleri arasındaki farkları en aza indirmek yerine açıklanan varyansı en üst düzeye çıkarır).

Varyans temelli PLS-SEM (kısmi en küçük kareler) yönteminde yapısal model şu temel kriterler ile test edilmektedir:

- ✓ Çoklu Doğrusallık / Inner VIF
- ✓ Açıklayıcılık / R^2
- ✓ Etki Büyüklüğü / f^2 (her bir bağımlı ve bağımsız değişkenin açıklanma oranındaki (R^2) payı)

- ✓ Tahmin Gücü / Q^2 (bağımlı endojen değişkenin tahmin gücü)
- ✓ İlişki Analizi / p ve t değeri (istatistiki olarak anlamlılık p ve t istatistik değeri)

Çoklu Doğrusallık (Inner VIF):

Çoklu doğrusallık, değişkenler arasında “paylaşılan” varyans yaratır, böylece bağımlı ölçüyü tahmin etme ve her bağımsız değişkenin göreceli rollerini belirleme yeteneğini azaltır. Çoklu doğrusallık sadece regresyon modelinin öngörücü kabiliyeti (standart hataların büyümesi) üzerinde değil, aynı zamanda regresyon katsayılarının tahmini ve istatistiksel anlamlılık testleri üzerinde de (ilişki katsayılarının yanlış hesaplanması, hatta işaretlerinin bile değişmesi) önemli etkiler yaratabilir (Hair vd., 2014:197). PLS-SEM analizi (kısmi en küçük kareler), iç içe geçmiş bir çok regresyon hesaplamasını aynı anda yaptığından, her bir bağımlı (endojen) değişkenin, bağımsız (egzojen) değişkenleri ile, aralarında doğrusallık olmadığını belirlenmesi gerekmektedir (Doğan; 2019: 89)

Yapısal modelin doğrusallık testi, modeldeki bir yapının ilişkisi olan diğer yapılar ile arasındaki doğrusallık durumunu ortaya koyan inner VIF değerleri ile belirlenir. Modeldeki iki değişken arasındaki ilişkinin kesim noktasını ifade eden inner VIF değeri 5'in altında olmalıdır (Hair vd., 2017:194; Doğan, 2019:90).

Ölçüm modelinin inner VIF değerleri Tablo 3.33'de de görüldüğü üzere kritik değerlerin altında olup mevcut modelin doğrusallık problemi içermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.33: Araştırma Modeli Inner VIF Değerleri

	Organizas. Yeni.	Orgütsel Yeni.	Pazarlama Yeni.	Problem Çöz.	Süreç Yeni.	Urün Yeni.	Yaratıcılık	Yenilikçilik
Organizasyonel Yeni.								
Orgütsel Yeni.	1,000		1,000		1,000	1,000		
Pazarlama Yeni.								
Problem Çöz.		1,763						
Süreç Yeni.								
Urün Yeni.								
Yaratıcılık		1,933						
Yenilikçilik		1,859						

Açıklayıcılık (R^2):

Yapısal modelin test edildiği kriterlerden biri olan R^2 değeri; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığını ortaya koymaktadır (Doğan, 2019:91).

Tablo 3.34: Araştırma Modeli R^2 Değerleri

	R^2	Düzeltilmiş/ Ayarlanmış R^2
Organizasyonel Yenilikler	0,507	0,504
Örgütsel Yenilikçilik	0,134	0,119
Pazarlama Yenilikleri	0,490	0,487
Süreç Yenilikleri	0,567	0,564
Ürün Yenilikleri	0,408	0,405

R^2 değeri 0 ile 1 arasında değişir, daha yüksek seviyeler daha yüksek tahmin doğruluğu seviyelerini gösterir. Ölçüm modelinin test edilmesinde temel göstergelerinden biri olan R^2 değeri değişkenin varyansını ifade ettiği için, modelin öngörü gücünün bir ölçüsü olduğu için yüksek çıkması arzulanmaktadır (Hair vd., 2017:198). R^2 değerinin aralıkları; 0,25 (zayıf); 0,50 (orta) ve 0,75 (yüksek) olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2011:145; Doğan, 2019:91). Tablo 3.34’de görüldüğü üzere bağımlı değişkenlerin R^2 değerleri; örgütsel yenilikçilik için 0,134, süreç yenilikleri için 0,567, organizasyonel yenilikler için 0,507, ürün yenilikleri için 0,408, pazarlama yenilikleri için 0,490’dır. Süreç yenilikleri (0,567) ve organizasyonel yeniliklerin (0,507) orta düzeyde varyansa, yani orta düzeyde açıklayıcılığa sahip oldukları, diğer değişkenlerin ise düşük düzeyde varyansa yani düşük düzeyde açıklayıcılığa sahip oldukları görülmektedir.

Etki Büyüklüğü (f^2) :

Etki büyüklüğü değeri (f^2) her bir bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenin açıklanma oranındaki R^2 payını gösterir. İlişkili değişken modelde yer aldığı hesaplanan R^2 değeri ile, ilişkili değişken modelden çıkartıldığında hesaplanan R^2 arasındaki farkın, modelde ilgili değişken varken hesaplanan R^2 ’nin 1’den farkına oranı ile hesaplanan f^2 ’nin aldığı değerlere göre etki düzeyi belirlenir (Hair vd., 2017:201; Doğan, 2019:92). Etki

büyükliğini veren f^2 değerinin aralıkları; 0,02 (düşük), 0,15 (orta) ve 0,35 (yüksek) etki düzeyi olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988:413-414). Ancak 0,02 'nin altındaki f^2 değerleri için bir etkiden söz etmek mümkün değildir (Doğan, 2019:92).

Tablo 3.35: Araştırma Modeli Etki Büyüklüğü f^2 Değerleri

	Organizasyonel Yeni.	Örgütsel Yeni.	Pazarlama Yeni.	Süreç Yeni.	Ürün Yeni.
Organizasyonel Yeni.					
Örgütsel Yeni.	1,029		0,961	1,309	0,689
Pazarlama Yeni.					
Problem Çöz.		0,020			
Süreç Yeni.					
Ürün Yeni.					
Yaratıcılık		0,000			
Yenilikçilik		0,033			

Tablo 3.35 incelendiğinde örgütsel yenilikçilik değişkeni üzerinde ($R^2=0,134$), problem çözmenin düşük düzeyde etkili olduğu ($f^2=0,020$), yaratıcılığın bir etkisinin olmadığı ($f^2=0,000$), yenilikçiliğin düşük düzeyde etkili olduğu ($f^2=0,033$) görülmektedir. Temel bağımlı değişkenler için; süreç yenilikleri üzerinde ($R^2=0,567$), örgütsel yenilikçiliğin yüksek düzeyde etkisi olduğu ($f^2=1,309$), ürün yenilikleri üzerinde ($R^2=0,408$), örgütsel yenilikçiliğin yüksek düzeyde etkisi olduğu ($f^2=0,689$), organizasyonel yenilikler üzerinde ($R^2=0,507$), örgütsel yenilikçiliğin yüksek düzeyde etkisi olduğu ($f^2=1,029$), pazarlama yenilikleri üzerinde ($R^2=0,490$), örgütsel yenilikçiliğin yüksek düzeyde etkisi olduğu ($f^2=0,961$) görülmüştür.

Tahmin Gücü (Q^2):

Yapısal modelin tahmin gücü Q^2 değeri ile ortaya konulmaktadır. Bağımlı (endojen) değişkenin tahmin gücünü veren Q^2 değerinin >0 olması modelin bu bağımlı (endojen) değişkeni tahmin gücünün olduğunu, <0 olması ise tahmin gücünün olmadığını ifade etmektedir (Chin, 1998:317; Hair vd., 2017:202; Doğan, 2019:50).

SmartPLS'de “blindfolding” prosedürü kapsamında veri kapama metodu ile modelin tahmin etme gücü hesaplanmaktadır. Örnekleme yeniden kullanma esasına dayanan bu yöntemde, bağımlı değişkenin indikatör gözlemlerinin döngüsel olarak kapatılıp yeniden hesaplanması söz konusudur. Bu prosedürde çıkarma mesafesi (omission distance) için

atanacak olan "d" değeri için örneklem boyutunun tam böleni olmayacak şekilde 5 ile 12 arasında bir rakam seçilmez. Program 7 değerini otomatik (default) olarak atamaktadır. Değişkenin her bir indikatörünün gözlemlenen değeri, belirlenen "d" aralıkları ile kapatılarak analiz gerçekleştirilir. Var olan gözlem verisinin kapatılıp, diğer verilerin kullanılmasıyla ulaşılan değer (predict value) ve gözlem verisi kapatılmadan ulaşılan gerçek değer (true value) arasındaki fark tahmin hatası (prediction error) olup tahmin hatalarının karelerinin toplamı Q^2 değerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır (Doğan, 2019: 49-50).

Bu kapsamda test edilen yapısal modelin tahmin gücü değerleri Tablo 3.36'da sunulmuş olup, modelde yer alan bağımlı değişkenlerin Q^2 değerleri >0 olduğundan dolayı, modelin tahmin gücünün olduğu görülmektedir.

Tablo 3.36: Araştırma Modeli Tahmin Gücü Q^2 Değerleri

	Q^2
Organizasyonel Yenilikler	0,411
Organizasyonel Yenilikçilik	0,075
Pazarlama Yenilikleri	0,279
Problem Çözme	
Süreç Yenilikleri	0,385
Ürün Yenilikleri	0,232
Yaratıcılık	
Yenilikçilik	

İlişki Analizi (istatistiki olarak anlamlılık; t ve p değerleri):

İstatistiki anlamlılık; bir hipotezin belirlenen düzeyde anlamlı olması için, o hipotezin tersi olan durumla karşılaşılabilmek ihtimalinin belirlenen düzeyden düşük olması anlamına gelmektedir (Doğan, 2019: 35).

Ölçüm modellerinde yol katsayıları, -1 ve +1 aralığında değerler almaktadırlar. Yol katsayıları açısından 0'a yaklaştıkça zayıf bir ilişkiden bahsedilir. +1'e yakın tahmini yol katsayıları, genellikle istatistiksel olarak anlamlı olan (yani, popülasyondaki sıfırdan farklı) güçlü pozitif ilişkileri (ve negatif değerler için tersi) temsil eder. Tahmini katsayılar 0'a ne

kadar yakınsa, zayıf ilişkiler de o kadar zayıf olur. 0'a yakın çok düşük değerler genellikle sıfırdan önemli ölçüde farklı değildir. Yol katsayılarının anlamlı olup olmadığı t ve p istatistik değerleri ile belirlenir. Ampirik bir t değeri kritik değerden büyük olduğunda, katsayının belirli bir hata ihtimalinde (yani anlamlılık seviyesi) istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılır ve yaygın olarak kullanılan kritik değerleri; 1,65 (anlamlılık düzeyi =%10), 1,96 (anlamlılık düzeyi =% 5) ve 2,57'dir (anlamlılık düzeyi =% 1). P değeri, sıfır hipotezine bağlı olarak en azından gerçekte gözlemlenen kadar yüksek bir t değeri elde etme olasılığına eşittir. %5 anlamlılık düzeyi varsayıldığında, incelenen ilişkinin %5 düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varmak için p değerinin 0,05'ten küçük olması gerekir. Örneğin, %5 anlamlılık seviyesinde, analiz belirli bir katsayı için 0,03 p değeri verdiğinde, katsayının %5 seviyesinde önemli olduğu sonucuna varılır (Hair vd., 2017:195).

Öngörülen ilişkilerin desteklenip desteklenmediğini ortaya koyan, t ve p istatistik değerlerinin analizleri SmartPLS'de yeniden örnekleme (bootstrapping) yönteminde 5000 örneklem seçimi ile elde edilen standart hatalara dayanmaktadır (Doğan, 2019:105). Yeniden örnekleme (bootstrapping); mevcut örneklem üzerinden çok sayıda benzerinin elde edilmesidir (Doğan, 2019:47).

Araştırma modelinde problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerilerinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri olan ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler ve pazarlama yenilikleri üzerinde etkisinin ortaya konulması amacıyla (Şekil 3.2.) öne sürülen hipotezlerin test edilmesi için yol katsayıları, direkt etkiler (Tablo 3.37), toplam etkiler (Tablo 3.38) ve spesifik dolaylı etkiler (Tablo 3.39) incelenmiştir.

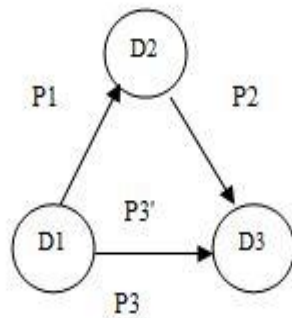
Araştırma modeline ilişkin, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini aracı değişken olmaksızın direkt olarak sunan Tablo 3.37'te görüldüğü üzere; örgütsel yenilikçilik; ürün yeniliklerini, süreç yeniliklerini, organizasyonel yenilikleri ve pazarlama yeniliklerini $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde etkilemektedir. Bireysel becerilerden problem çözme ve yaratıcılığın örgütsel yenilikçilik üzerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde etkili olmadığı, bireysel yenilikçiliğin ise $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Tablo 3.37: Araştırma Modeli Direkt Etkiler

	Orijinal Örneklem	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T İstatistik > 1,96	P Değerleri < ,05	Sonuç
Orgütsel Yeni. -> Organizasyonel Yeni.	0,712	0,714	0,053	13,545	0,000	Desteklendi
Orgütsel Yeni. -> Pazarlama Yeni.	0,700	0,702	0,041	17,268	0,000	Desteklendi
Orgütsel Yeni. -> Sureç Yeni.	0,753	0,755	0,032	23,296	0,000	Desteklendi
Orgütsel Yeni. -> Urün Yeni.	0,639	0,643	0,047	13,695	0,000	Desteklendi
Problem Çöz. -> Orgütsel Yeni.	0,173	0,171	0,093	1,855	0,064	Desteklenmedi
Yaratıcılık -> Orgütsel Yeni.	0,005	0,039	0,097	0,056	0,955	Desteklenmedi
Yenilikçilik -> Orgütsel Yeni.	0,232	0,229	0,082	2,825	0,005	Desteklendi

Araştırma modelinde aracılık hipotezlerinin incelenmesi için, toplam ve spesifik dolaylı etkilerin incelenmesi gerekir. Bu bağlamda öncelikle aracı değişken ve aracılık etkisinin açıklanması gerekmektedir.

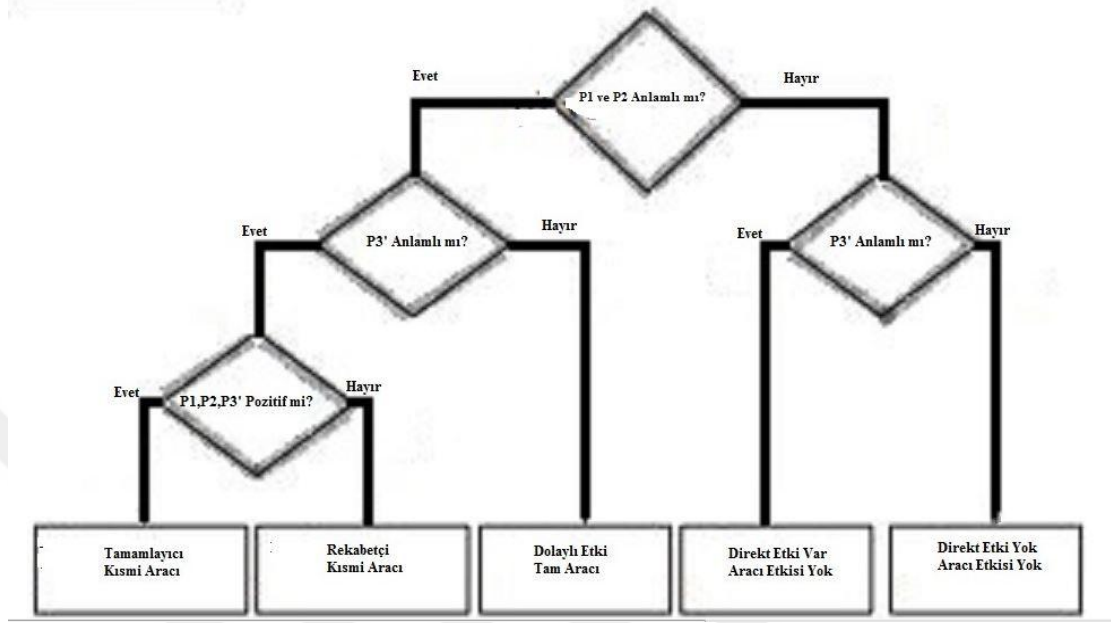
Aracı değişken, iki değişken arasındaki ilişkilere aracılık eden değişkendir. Şekil 3.5'te gösterilen modelde D1 ve D3 arasındaki ilişkiye nasıl sorusuna karşılık gelen değişken D2 aracı değişkendir (Hair vd., 2017:198; Doğan, 2019:105).



$$\text{Toplam Etki (P3)} = P1 * P2 + P3'$$

$$\text{Direkt Etki (P3')} = P3 - P1 * P2$$

$$\text{Dolaylı Etki (P1 * P2)} = P3' - P3$$



Şekil 3.5.: Aracı Değişkenin Fonksiyonel Etkisini Gösteren Diyagram

Kaynak: Hair vd., (2017:229-233).

Hair ve diğerlerinin (2017:232-234), aracı değişkenin fonksiyonel etkisini gösteren diyagram adımları izlenerek, direkt etki, toplam etki ve dolaylı etki şu şekilde belirlenir:

1. P1 ve P2 anlamlı ($p < .05$) ise; P3' anlamlı mı sorusu sorulur.
 - P3' anlamlı değilse; sadece D1 değişkeninin D3 değişkeni üzerinde dolaylı etkisi vardır. D1 değişkeni D3 değişkenini direkt etkilemiyordu. Yani D1 değişkeninin yüksek olduğu durumlarda D3 anlamlı düzeyde artış göstermiyordu. D1 değişkeni D2 değişkenini arttırıyor, D2 değişkeninin artışından D3 değişkeni olumlu etkileniyor demektir. Dolayısıyla D1 değişkeninin D3 değişkenini anlamlı olarak arttırabilmesi için öncelikle D2 değişkenini anlamlı olarak attırması gerekmektedir. D2'nin tam aracı etkisi vardır.
 - P3' anlamlı ise; $P1 * P2 * P3' > 0$ ' mı sorusunun cevabına bakılır.
 - ✓ $P1 * P2 * P3' > 0$ ise; D2'nin kısmi aracılık etkisi vardır. Bu durumda D1 değişkeni D2 değişkeni aracılığı ile D3 değişkenini etkilemekte ama aynı zamanda da D1 değişkeninde meydana gelen bir artış direkt olarak D3 değişkenini etkilemektedir.

- ✓ $P1*P2* P3' > 0$ değil ise; bu durum değişkenlerden birinin negatif eğilimli olması durumunda gerçekleşir. Yani D1 değişkeni ve D3 değişkeninin arasındaki ilişki negatif yönlüdür.

2. P1 ve P2 anlamlı ($P < .05$) değil ise; P3' anlamlı mı sorusu sorulur.

- P3' anlamlı ise; D1 ve D3 değişkenleri arasında direkt etki vardır, D2'nin aracı etkisi yoktur.
- P3' anlamlı değil ise; D1 ve D3 değişkenleri arasında direkt etki yoktur, D2'nin aracı etkisi de yoktur.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik toplam etkiler Tablo 3.38'de yer almaktadır. Toplam etkiler incelendiğinde problem çözme becerisinin; örgütsel yenilikçiliği, ürün yeniliklerini, süreç yeniliklerini, organizasyonel yenilikleri ve pazarlama yeniliklerini, yaratıcılığın; örgütsel yenilikçiliği, ürün yeniliklerini, süreç yeniliklerini, organizasyonel yenilikleri ve pazarlama yeniliklerini $p < .05$ anlamlılık düzeyinde etkilemediği, bireysel yenilikçiliğin; örgütsel yenilikçiliği, ürün yeniliklerini, süreç yeniliklerini, organizasyonel yenilikleri ve pazarlama yeniliklerini, örgütsel yenilikçiliğin; ürün yeniliklerini, süreç yeniliklerini, organizasyonel yenilikleri ve pazarlama yeniliklerini $p < .05$ anlamlılık düzeyinde etkilediği görülmektedir.

Tablo 3.38: Araştırma Modeli Toplam Etkiler

	Örijinal Örneklem	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T İstatistik > 1,96	P Değerleri < ,05	Sonuç
Örgütsel Yeni. -> Organizasyonel Yeni.	0,712	0,714	0,053	13,545	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yeni. -> Pazarlama Yeni.	0,700	0,702	0,041	17,268	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yeni. -> Süreç Yeni.	0,753	0,755	0,032	23,296	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yeni. -> Ürün Yeni.	0,639	0,643	0,047	13,695	0,000	Desteklendi
Problem Çöz. -> Organizasyonel Yeni.	0,123	0,121	0,066	1,862	0,063	Desteklenmedi
Problem Çöz. -> Örgütsel Yeni.	0,173	0,171	0,093	1,855	0,064	Desteklenmedi
Problem Çöz. -> Pazarlama Yeni.	0,121	0,119	0,065	1,866	0,062	Desteklenmedi
Problem Çöz. -> Süreç Yeni.	0,130	0,128	0,070	1,868	0,062	Desteklenmedi
Problem Çöz. -> Ürün Yeni.	0,111	0,109	0,059	1,861	0,063	Desteklenmedi

Yaratıcılık -> Organizasyonel Yeni.	0,004	0,028	0,069	0,056	0,955	Desteklenmedi
Yaratıcılık -> Örgütsel Yeni.	0,005	0,039	0,097	0,056	0,955	Desteklenmedi
Yaratıcılık -> Pazarlama Yeni.	0,004	0,028	0,068	0,056	0,955	Desteklenmedi
Yaratıcılık -> Süreç Yeni.	0,004	0,030	0,073	0,056	0,955	Desteklenmedi
Yaratıcılık -> Ürün Yeni.	0,003	0,026	0,063	0,056	0,956	Desteklenmedi
Yenilikçilik -> Organizasyonel Yeni.	0,165	0,164	0,061	2,703	0,007	Desteklendi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yeni.	0,232	0,229	0,082	2,825	0,005	Desteklendi
Yenilikçilik -> Pazarlama Yeni.	0,163	0,161	0,059	2,746	0,006	Desteklendi
Yenilikçilik -> Süreç Yeni.	0,175	0,173	0,063	2,781	0,005	Desteklendi
Yenilikçilik -> Ürün Yeni.	0,148	0,147	0,055	2,720	0,007	Desteklendi

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik Spesifik Dolaylı Etkiler (Specific Indirect Effects) Tablo 3.39’da yer almaktadır. Araştırma modeline yönelik tüm aracılık ilişkilerini ortaya koyan spesifik dolaylı etkiler tablosu (Tablo 3.39) incelendiğinde; toplam etkiler tablosunda görülen bireysel yenilikçiliğin pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki etkisinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, bireysel yenilikçilik örgütsel yenilikçilik aracılığı ile ürün yeniliklerini, süreç yeniliklerini, organizasyonel yenilikleri ve pazarlama yeniliklerini $p<.05$ anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

Tablo 3.39: Araştırma Modeli Spesifik Dolaylı Etkiler

	Orijinal Örneklem	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T İstatistik > 1,96	P Değerleri < ,05	Sonuç
Problem Çöz. -> Örgütsel Yeni. -> Organizasyonel Yeni.	0,123	0,121	0,066	1,862	0,063	Desteklenmedi
Yaratıcılık -> Örgütsel Yeni. -> Organizasyonel Yeni.	0,004	0,028	0,069	0,056	0,955	Desteklenmedi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yeni. -> Organizasyonel Yeni.	0,165	0,164	0,061	2,703	0,007	Desteklendi
Problem Çöz. -> Örgütsel Yeni. -> Pazarlama Yeni.	0,121	0,119	0,065	1,866	0,062	Desteklenmedi

Yaratıcılık -> Örgütsel Yeni. -> Pazarlama Yeni.	0,004	0,028	0,068	0,056	0,955	Desteklenmedi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yeni. -> Pazarlama Yeni.	0,163	0,161	0,059	2,746	0,006	Desteklendi
Problem Çöz. -> Örgütsel Yeni. -> Süreç Yeni.	0,130	0,128	0,070	1,868	0,062	Desteklenmedi
Yaratıcılık -> Örgütsel Yeni. -> Süreç Yeni.	0,004	0,030	0,073	0,056	0,955	Desteklenmedi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yeni. -> Süreç Yeni.	0,175	0,173	0,063	2,781	0,005	Desteklendi
Problem Çöz. -> Örgütsel Yeni. -> Ürün Yeni.	0,111	0,109	0,059	1,861	0,063	Desteklenmedi
Yaratıcılık -> Örgütsel Yeni. -> Ürün Yeni.	0,003	0,026	0,063	0,056	0,956	Desteklenmedi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yeni. -> Ürün Yeni.	0,148	0,147	0,055	2,720	0,007	Desteklendi

Araştırma modeline yönelik hipotez sonuçları Tablo 3.49'da yer almaktadır. Araştırma modeline ilişkin oluşturulan hipotezlerden H3, H4, H5, H6, H7, H16, H17, H18, H19 hipotezleri kabul edilmiş, ancak H1, H2, H8, H9, H10, H11, H12, H13, H14 ve H15 hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 3.40: Araştırma Modeli Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçiliği etkiler	Red
H2: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçiliği etkiler	Red
H3: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçiliği etkiler.	Kabul
H4: Örgütsel yenilikçilik süreç yeniliklerini etkiler	Kabul
H5: Örgütsel yenilikçilik organizasyonel yenilikleri etkiler.	Kabul
H6: Örgütsel yenilikçilik ürün yeniliklerini etkiler.	Kabul
H7: Örgütsel yenilikçilik pazarlama yeniliklerini etkiler.	Kabul

H8: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile süreç yeniliklerini etkiler.	Red
H9: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile organizasyonel yenilikleri etkiler.	Red
H10: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile ürün yeniliklerini etkiler.	Red
H11: Bireysel problem çözme becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yeniliklerini etkiler.	Red
H12: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile süreç yeniliklerini etkiler.	Red
H13: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile organizasyonel yenilikleri etkiler.	Red
H14: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile ürün yeniliklerini etkiler.	Red
H15: Bireysel yaratıcılık becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yeniliklerini etkiler.	Red
H16: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile süreç yeniliklerini etkiler.	Kabul
H17: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile organizasyonel yenilikleri etkiler.	Kabul
H18: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile ürün yeniliklerini etkiler.	Kabul
H19: Bireysel yenilikçilik becerisi örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama	Kabul

yeniliklerini etkiler.	
------------------------	--

Araştırmada bireysel becerilerin pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki etkisini en iyi açıklayan modeli ortaya koymak da amaçlandığı için, bütün ilişki yollarının anlamlı olduğu en açıklayıcı modele çeşitli varyasyonlar sonucunda ulaşılmış ve nihai model oluşturulmuştur (Şekil 3.6).

3.6.6. Nihai Ölçüm Modeli Bulguları

Nihai ölçüm modeli için bireysel becerilerin birbirleri ile etkileşimi dikkate alınmıştır. Literatürde bu becerilerin birbirleri ile ilişkisi üzerinde de durulmaktadır. Zira mevcut olandan arzu edilene ulaşmak için yapılması gerekenler belirli değilse, durum kötü problem olarak değerlendirilmekte ve bunun için de yaratıcı çözümler aranmaktadır. Karşılaşılan kötü problemin çözülebilmesi için bireyin probleme pozitif yönelim göstermesi ve çözüm odaklı fikirler üretecek yaratıcı becerilerini sergilemesi gerekmektedir. Yaratıcı fikirler üretilmesi ya da üretilmiş fikirlerin uygulanmaya konulması ile probleme çözüm bulunması ortaya yeni bir sonuç çıkaracaktır. Bu durumda, karşılaşılan, fark edilen, hissedilen, sezilen problemlere çözümlerin yaratıcı fikirlerle bulunması ve böylece ortaya yeni faydalı uygulanabilir sonuçların çıkması üzerine kurulu olan, problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerileri arasında ayrılmaz bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır.

Yaratıcılık ve problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisi, Bartel ve Garud, (2009) ile Baumann (2011)'un yeniliğe bakış açılarında da yer almaktadır. Bartel ve Garud'a (2009:107) göre yenilik; gerçek zamanlı problem çözmeye yönelik, mevcut deneyimlerden edinilen bilgilerle yeni bilgilerin harmanlanmasını (rekombinasyon) böylece yaratıcı yeni fikirlerin üretilmesini sağlayan çabayı gerektirir. Baumann (2011:16) da yeniliği, problemin çözümü için fikirlerin üretilmesi ve bu fikirlerin gerçekleştirilmesi hedefine yönelik hareket edilmesi olarak tanımlamaktadır. Ürper (2009:43) yaratıcılık ve yenilik arasında organik bir bağ olduğunu ifade etmektedir. Bu bağın aslında problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik arasında olduğunu söylemek mümkündür. Nihai model de bu organik bağ dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Nihai model kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H1: Problem çözme becerisinin yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Yaratıcılık becerisinin yenilikçilik becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Problem çözme becerisinin yenilikçilik üzerinde yaratıcılık aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Yenilikçilik becerisinin örgütsel yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Yaratıcılık becerisinin örgütsel yenilikçilik üzerinde, yenilikçilik becerisi aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Problem çözme becerisinin örgütsel yenilikçilik üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik becerileri aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Örgütsel yenilikçiliğin süreç yenilikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Örgütsel yenilikçiliğin organizasyonel yenilikler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Örgütsel yenilikçiliğin ürün yenilikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H10: Örgütsel yenilikçiliğin pazarlama yenilikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H11: Yenilikçilik becerisinin süreç yenilikleri üzerinde örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Yenilikçilik becerisinin organizasyonel yenilikler üzerinde örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H13: Yenilikçilik becerisinin ürün yenilikleri üzerinde örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Yenilikçilik becerisinin pazarlama yenilikleri üzerinde örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H15: Yaratıcılık becerisinin süreç yenilikleri üzerinde, yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H16: Yaratıcılık becerisinin organizasyonel yenilikler üzerinde, yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H17: Yaratıcılık becerisinin ürün yenilikleri üzerinde, yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H18: Yaratıcılık becerisinin pazarlama yenilikleri üzerinde, yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H19: Problem çözme becerisinin süreç yenilikleri üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H20: Problem çözme becerisinin organizasyonel yenilikler üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

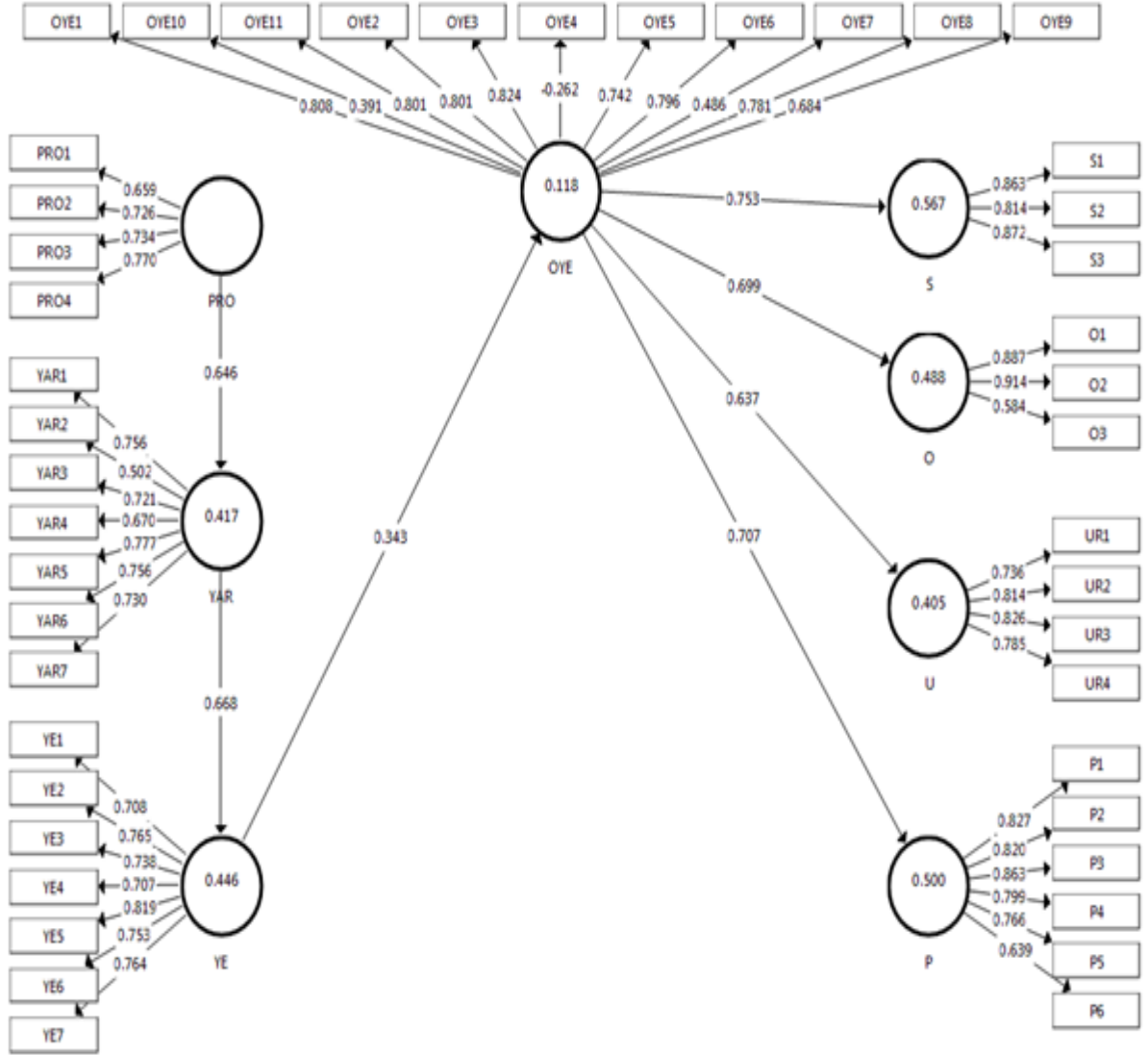
H21: Problem çözme becerisinin ürün yenilikleri üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

H22: Problem çözme becerisinin pazarlama yenilikleri üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.

3.6.6.1. Nihai Ölçüm Modeli Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

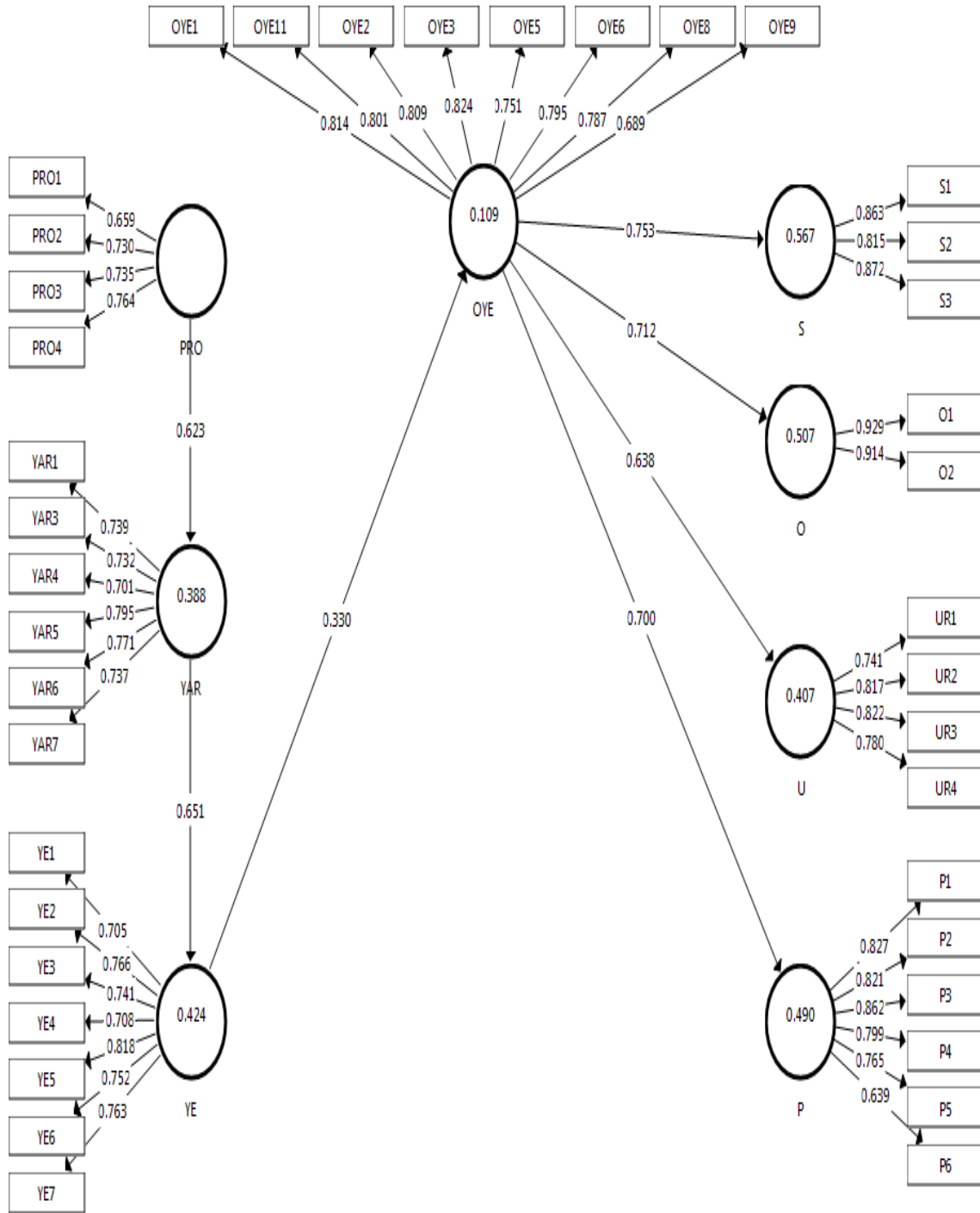
Nihai model için ilk adımda bireysel becerilerden problem çözme becerisi ve örgütsel yenilikçilik arasındaki desteklenmeyen yol kaldırılmıştır, problem çözme becerisi ile yaratıcılık becerisinin yolu kurulmuştur, sonrasında yaratıcılık becerisi ve örgütsel yenilikçilik arasındaki desteklenmeyen yol kaldırılmış ve yaratıcılık becerisi ile yenilikçilik becerisinin yolu kurulmuştur. Yenilikçilik becerisi ile örgütsel yenilik arasındaki yol ve örgütsel yenilik ile pazarlama yenilik stratejileri arasındaki yollar korunmuştur.

Yapılan analizler neticesinde bütün aracı ilişkilerine ait yolların çalıştığı son modele ulaşılmıştır (Şekil 3.6.). Şekil 3.6.'de gösterilen nihai modelde yer alan değişkenler olan problem çözme (PRO), yaratıcılık (YAR), yenilikçilik (YEN), örgütsel yenilikçilik (OYE), süreç yenilikleri (S) organizasyonel yenilikler (O), ürün yenilikleri (Ü), pazarlama yenilikleri (P) olarak kısaltılmıştır.



Şekil 3.6: Nihai Modele İlişkin Tüm Göstergerin Faktör Yük Değerleri

Faktör yüklerinin değerlendirilmesine ilişkin izlenecek adımlar, Hair ve diğerlerinin (2017:114) önerdiği ve Şekil 3.3.'te aktarıldığı ve öncü modelde yapıldığı şekilde takip edilmiştir. Bu doğrultuda faktör yükü minimum değer olan 0.4'ün altında kalan OYE4 (-0,262), OYE10 (0,391) göstergeleri ve daha sonrasında da OYE7 (0,486), YAR2 (0,502) ve O3 (0,584) göstergeleri güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerinin sağlanması için modelden çıkarılırken, Tablo 3.41.'de altı çizili olarak belirtilen P6 (0,639), PRO1 (0,659), OYE9 (0,689), YAR4 (0,701), YE1 (0,705) ve YE4 (0,707) göstergelerinin modelde tutulmalarına karar verilmiştir (Şekil 3.7.).



Şekil 3.7: Nihai Modelde Korunan Göstergelerin Faktör Yük Değerleri

Modelin iç tutarlılık güvenirliği için; Cronbach's Alpha, Rho A, Birleşik (Kompozit) Güvenirlik (CR) değerleri, birleşme (yakınsak) geçerliliği için; AVE ve gösterge güvenirliği değerleri incelenmiştir (Tablo 3.38).

Tablo 3.41: Nihai Modele İlişkin Güvenirlik Değerleri

Değişken	İfadeler	Birleşme Geçerliği			İç Tutarlılık Güvenirliği ≥ ,70		
		Faktör Yükleri ≥ ,708	Gösterge Güvenirliği > ,50	AVE ≥ ,50	Cronbach's Alpha	Rho A	Birleşik Güvenirlik (CR)
Problem Çözme	PRO1:Karşıma çıkan her problemi çözebileceğime inanıyorum	0,659	0,434	0,523	0,700	0,708	0,814
	PRO2: Aynı probleme farklı yöntemlerle çözümler üretebilirim	0,730	0,533				
	PRO3: Başkalarına büyük sıkıntıya neden olan problemleri kolayca çözerim	0,735	0,540				
	PRO4:Beklenmedik problemlerle karşılaştığımda onların üstesinden kolayca gelirim	0,764	0,584				
Yaratıcılık	YAR1:Yeni ve karmaşık problemlere çözüm bulmaktan hoşlanırım	0,739	0,546	0,557	0,841	0,845	0,883
	YAR3: Çevremdeki diğer insanlar arasında yeni bir fikir yada yöntem deneyen ilk kişi ya da ilk kişilerden biriyimdir.	0,732	0,536				

	YAR4:Genellikle mevcut yöntem veya teçhizatlar için yeni kullanım alanları bulurum	0,701	0,491				
	YAR5: Çeşitli fikirleri birleştirip yeni bir fikir öne sürebilirim.	0,795	0,633				
	YAR6: Farklı disiplin ve kültürleri bir araya getirip yeni fikirler üretim	0,771	0,594				
	YAR7: Tümüyle birbirinden farklı alanlar arasında bağlantı kurarken hayal gücümü kullanırım	0,737	0,543				
Yenilikçilik	YE1:Yeni şeyler deneme / uygulama konusunda girişimci davranırım	0,705	0,497	0,565	0,871	0,875	0,901
	YE2: Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım	0,766	0,586				
	YE3:Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye, farklı uygulamalar yapmaya çalışırım	0,741	0,549				
	YE4:Potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım	0,708	0,501				
	YE5: Yeni fikirleri uygulamak için planlar ve programlar geliştiririm	0,818	0,669				
	YE6: Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirleri	0,752	0,565				

	araştırırım						
	YE7:Amaç veya hedeflere ulaşmak için yeni ve daha iyi yollar öneririm	0,763	0,582				
Örgütsel Yenilikçilik	OYE1:Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır	0,814	0,662	0,616	0,910	0,911	0,927
	OYE2: Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar	0,809	0,654				
	OYE3:Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirir	0,824	0,679				
	OYE5:Firmamız yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunar	0,751	0,564				
	OYE6:Firmamız sektörde uygulanan yeni yöntemleri, ürünleri, süreçleri vb. gerçekleştiren ilk şirket olmaya oldukça önem verir	0,795	0,632				
	OYE8:Firmamızın son üç yıldır geliştirdiği pazarlama programları rakiplerle karşılaştırıldığında, piyasada devrim niteliğindedir	0,787	0,619				
	OYE9:Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün yenilikleri dünyada bir ilkti	<u>0,689</u>	<u>0,474</u>				
	OYE11:Firmamız son üç yılda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, onlara değer sunan yeni ürünler, hizmetler,	0,801	0,642				

	programlar ve süreçler geliştirmiştir						
Süreç Yenilikleri	S1:Firmamız son üç yılda ürün üretiminde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş imalat yöntemleri geliştirdi	0,863	0,744	0,723	0,809	0,815	0,887
	S2:Firmamız son üç yılda ürünleri için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemleri uyguladı	0,815	0,664				
	S3: Firmamız son üç yılda süreçleri için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destekleme faaliyetleri uyguladı	0,872	0,760				
Organizasyonel Yenilikler	O1:Firmamız son üç yılda organizasyon yapısında yeni iş yöntemlerini uygulamaya koydu	0,929	0,863	0,850	0,824	0,829	0,919
	O2:Firmamız son üç yılda iş sorumlulukları ve karar alma organizasyonunda yeni yöntemler kullandı	0,914	0,835				
Ürün Yenilikleri	UR1:Firmamızın son üç yılda pazara sunduğu ürün sayısı arttı	0,741	0,549	0,625	0,800	0,802	0,869
	UR2:Firmamızın son üç yılda mevcut satışlarının çoğunu yeni ürünler oluşturdu	0,817	0,667				
	UR3:Firmamız son üç yılda mevcut ürünlerini önemli ölçüde geliştirip, revize etti	0,822	0,675				

	UR4:Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün yenilikleri dünyada bir ilkti	0,780	0,608				
Pazarlama Yenilikleri	P1: Firmamız son üç yılda ürün tasarımlarında önemli değişiklikler yaptı	0,827	0,683	0,622	0,876	0,884	0,907
	P2: Firmamız son üç yılda ürün ambalajlarında önemli değişiklikler yaptı	0,821	0,674				
	P3: Firmamız son üç yılda ürün tanıtımları için yeni ortamlar, araçlar ve teknikler kullandı	0,862	0,743				
	P4:Firmamız son üç yılda ürünlerini yeniden konumlandırdı	0,799	0,638				
	P5:Firmamız son üç yılda yeni bir satış kanalı yöntemi uyguladı	0,765	0,585				
	P6: Firmamız son üç yılda ürün fiyatlandırılmasında yeni metotlar uyguladı	0,639	0,408				

Tablo 3.41’de görüldüğü üzere, nihai modelin iç tutarlılık güvenilirliği; Cronbach’s Alpha, Rho A, Birleşik Güvenirlik (CR) kriterleri eşik değer olan $\geq,70$ ’in üzerinde değerler içermektedir. Bu bulgular doğrultusunda nihai modelin içsel güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir.

Nihai modelde birleşme (yakınsak) geçerliliği için; gösterge güvenilirliği ve AVE değerleri incelenmiştir (Tablo 3.41). Gösterge güvenilirliği için faktör yükleri 0,708’in altında olan P6 (0,639), PRO1 (0,659), OYE9 (0,689), YAR4 (0,701) ve YE1 (0,705) göstergelerinin kareleri 0,5’in altında kalmaktadırlar. Ancak, bu göstergelerin ait oldukları

değişkenlerin AVE değerlerinin eşik değerin ($\geq 0,50$) üzerinde olması sebebi ile modelde tutulmaları uygun görülmüştür. Nihai modelinin içerdiği değişkenler kapsamında genel olarak ortalama açıklanan varyansının 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir.

Nihai modelin ayrışma (diskriminant) geçerliği; çapraz yükler, Fornell–Larcker kriteri ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterleri ile ölçülmüştür.

Tablo 3.42’de sunulan çapraz yükleme değerlerinin, her bir değişkene ait faktör yüklerinin ilişkili satırda bulunan diğer değişkenlere ait yüklerden yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.42: Nihai Model Çapraz Yükleme Değerleri

	Organizasyonel Yen.	Pazarlama Yen.	Problem Çözme	Süreç Yen.	Ürün Yen.	Yaratıcılık	Yenilikçilik	Örgütsel Yen.
O1	0,929	0,571	0,176	0,666	0,506	0,241	0,235	0,686
O2	0,914	0,463	0,141	0,586	0,410	0,200	0,235	0,625
OYE1	0,606	0,544	0,146	0,563	0,440	0,066	0,253	0,814
OYE11	0,603	0,621	0,228	0,595	0,495	0,226	0,234	0,801
OYE2	0,582	0,527	0,176	0,585	0,468	0,086	0,255	0,809
OYE3	0,596	0,590	0,182	0,590	0,481	0,147	0,256	0,824
OYE5	0,542	0,526	0,266	0,538	0,489	0,210	0,339	0,751
OYE6	0,542	0,558	0,290	0,588	0,519	0,224	0,280	0,795
OYE8	0,522	0,540	0,182	0,668	0,576	0,175	0,180	0,787
OYE9	0,472	0,480	0,325	0,593	0,536	0,263	0,285	0,689
P1	0,364	0,827	0,203	0,471	0,600	0,194	0,247	0,545
P2	0,355	0,821	0,165	0,431	0,533	0,158	0,237	0,497
P3	0,438	0,862	0,147	0,549	0,540	0,192	0,306	0,654
P4	0,425	0,799	0,242	0,526	0,545	0,231	0,276	0,556
P5	0,551	0,765	0,143	0,513	0,491	0,232	0,273	0,544
P6	0,542	0,639	0,129	0,514	0,418	0,228	0,263	0,492
PRO1	0,173	0,191	0,659	0,144	0,170	0,318	0,330	0,252
PRO2	0,186	0,253	0,730	0,223	0,212	0,523	0,476	0,247
PRO3	0,082	0,077	0,735	0,024	0,040	0,465	0,424	0,101
PRO4	0,068	0,110	0,764	0,100	0,067	0,457	0,494	0,240
S1	0,605	0,626	0,112	0,863	0,676	0,247	0,191	0,688
S2	0,432	0,467	0,152	0,815	0,553	0,047	0,177	0,574
S3	0,683	0,522	0,175	0,872	0,488	0,135	0,209	0,650
UR1	0,594	0,596	0,112	0,569	0,741	0,219	0,184	0,548
UR2	0,369	0,477	0,141	0,505	0,817	0,251	0,198	0,506
UR3	0,347	0,563	0,157	0,564	0,822	0,181	0,236	0,515

UR4	0,227	0,436	0,116	0,484	0,780	0,196	0,168	0,431
YAR1	0,243	0,298	0,558	0,236	0,267	0,739	0,530	0,301
YAR3	0,160	0,188	0,457	0,085	0,179	0,732	0,515	0,148
YAR4	0,212	0,119	0,447	0,194	0,197	0,701	0,384	0,113
YAR5	0,131	0,203	0,427	0,077	0,161	0,795	0,590	0,111
YAR6	0,144	0,148	0,444	0,095	0,182	0,771	0,463	0,102
YAR7	0,185	0,184	0,444	0,089	0,214	0,737	0,397	0,202
YE1	0,270	0,252	0,424	0,159	0,163	0,416	0,705	0,259
YE2	0,200	0,288	0,442	0,155	0,162	0,419	0,766	0,300
YE3	0,138	0,232	0,483	0,176	0,219	0,554	0,741	0,227
YE4	0,093	0,270	0,464	0,063	0,119	0,485	0,708	0,187
YE5	0,198	0,326	0,547	0,239	0,277	0,544	0,818	0,302
YE6	0,244	0,209	0,431	0,142	0,178	0,523	0,752	0,223
YE7	0,205	0,208	0,374	0,248	0,176	0,458	0,763	0,239

Nihai modele ilişkin diskriminat geçerliliği için aranan kriterlerden biri olan Fornell-Larcker Kriterinin; problem çözme (PRO), yaratıcılık (YAR), yenilikçilik (YEN), örgütsel yenilikçilik (OYE), süreç yenilikleri (S), organizasyonel yenilikler (O), ürün yenilikleri (Ü), pazarlama yenilikleri (P) değişkenlerine ait AVE değerlerinin karekökünün, diğer yapılarda olan diğer değişkenlerle korelasyon değerlerinden yüksek olduğu ve kriterin sağlandığı Tablo 3.43'te görülmektedir.

Tablo 3.43: Nihai Model Fornell-Larcker Kriteri

	OYE	P	PRO	S	U	YAR	YEN	OYE
OYE	0,922							
P	0,563	0,789						
PRO	0,173	0,217	0,723					
S	0,681	0,637	0,171	0,850				
U	0,499	0,662	0,167	0,675	0,791			
YAR	0,240	0,260	0,623	0,175	0,269	0,746		
YEN	0,255	0,340	0,605	0,227	0,250	0,651	0,751	
OYE	0,712	0,700	0,285	0,753	0,638	0,223	0,330	0,785

Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriteri, diskriminat geçerliliği için gerekli olan kriterlerden biri olup, nihai modeldeki değişkene ilişkin değerleri Tablo 3.44'de görülmektedir. Tablo 3.44 incelendiğinde; örgütsel yenilikçilik ve organizasyonel

yeniliklerin, ürün yenilikleri ve süreç yeniliklerinin, süreç yenilikleri ve organizasyonel yeniliklerin HTMT eşik kriteri olan 0,85'in altında, ancak örgütsel yenilikçilik ve süreç yeniliklerinin (0,874) 0,85'ten yüksek, lakin 0,9'dan düşük değer almış olmaları bu değişkenlerin kavramsal olarak birbirlerine çok yakın olabileceğine işaret etmektedir. Bununla birlikte 0,9'un üzerinde hiçbir HTMT kriteri gözlemlenmemiş olup, diskriminat geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

Tablo 3.44: Nihai Model Heterotrait-Monotrait (HTMT) Kriteri

	Organizas.	Pazarlama Yenilikleri	Problem Çözme	Süreç Yenilikleri	Ürün Yenilikleri	Yaratıcılık	Yenilikçilik	Örgütsel Yenilikçilik
Organizasyonel Yenilikler								
Pazarlama Yenilikleri	0,664							
Problem Çözme	0,230	0,279						
Süreç Yenilikleri	0,824	0,751	0,232					
Ürün Yenilikleri	0,595	0,783	0,228	0,832				
Yaratıcılık	0,287	0,298	0,787	0,213	0,325			
Yenilikçilik	0,303	0,388	0,757	0,268	0,293	0,746		
Örgütsel Yenilikçilik	0,821	0,780	0,364	0,874	0,742	0,255	0,373	

Nihai modelin, Smart PLS ile yapılan geçerlik güvenirlik analizleri sonucunda kriterlerin sağlandığı görülmüş ve yapısal modelin test edilmesi aşamasına geçilmiştir.

3.6.6.2. Nihai Modelin Yapısal Model Testleri

Nihai model de şu temel kriterler ile test edilmiştir:

- ✓ Çoklu doğrusallık (Inner VIF)
- ✓ Açıklayıcılık (R^2)
- ✓ Etki Büyüklüğü (her bir bağımlı ve bağımsız değişkenin açıklanma oranındaki (R^2) payı) f^2
- ✓ Tahmin gücü (bağımlı endojen değişkenin tahmin gücü) Q^2
- ✓ İlişki Analizi (istatistiki olarak anlamlılık p ve t istatistik değeri)

Nihai yapısal modelin doğrusallık testi, inner VIF değerlerinin 5'in altında olması kriteri kapsamında incelendiğinde, Tablo 3.45'te de görüldüğü üzere doğrusallık problemi içermemektedir.

Tablo 3.45: Nihai Model Inner VIF Değerleri

	Organizas.	Orgütsel Yen.	Pazarlama	Problem	Süreç	Ürün	Yaratıcılık	Yenilikçilik
Organizas. Yen.								
Orgütsel Yen.	1,000		1,000		1,000	1,000		
Pazarlama Yen.								
Problem Çözme							1,000	
Süreç Yen.								
Ürün Yen.								
Yaratıcılık								1,000
Yenilikçilik		1,000						

Yapısal modelin test edildiği kriterlerden biri olarak değişkenin varyansını ortaya koyan R² değeri; nihai model için Tablo 3.46'te sunulmaktadır.

Tablo 3.46: Nihai Model R² Değerleri

	R ²	Düzeltilmiş/ Ayarlanmış R ²
Organizasyonel Yenilikler	0,507	0,504
Orgütsel Yenilikçilik	0,109	0,104
Pazarlama Yenilikleri	0,490	0,487
Süreç Yenilikleri	0,567	0,564
Ürün Yenilikleri	0,407	0,404
Yaratıcılık	0,388	0,385
Yenilikçilik	0,424	0,420

Tablo 3.46'da belirtildiği üzere bağımlı değişkenlerin R² değerleri; yaratıcılık (0,388), yenilikçilik (0,424), örgütsel yenilikçilik (0,109), süreç yenilikleri, (0,567), organizasyonel yenilikler (0,507), ürün yenilikleri (0,407), pazarlama yenilikleri (0,490)'dır. Süreç yeniliklerinin, (0,567) ve organizasyonel yeniliklerin (0,507) orta düzeyde varyansa, yani orta düzeyde açıklayıcılığa sahip oldukları, diğer değişkenlerin ise düşük düzeyde varyansa yani düşük düzeyde açıklayıcılığa sahip oldukları görülmektedir.

Nihai yapısal modelde etki büyüklüğü değerleri (f^2) Tablo 3.47’de verilmiştir. Tablo 3.47 incelendiğinde yaratıcılık değişkeni üzerinde ($R^2=0,38$), problem çözmenin yüksek düzeyde ($f^2=0,635$), yenilikçilik değişkeni üzerinde ($R^2=0,424$) yaratıcılığın yüksek düzeyde ($f^2=0,735$), örgütsel yenilikçilik üzerinde ($R^2=0,129$) yenilikçilik değişkeninin düşük düzeyde etkisi ($f^2=0,123$) olduğu görülmektedir. Örgütsel yenilikçiliğin; pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki etkisi ise, organizasyonel yenilikler üzerinde ($R^2=0,507$; $f^2=1,029$) yüksek düzeyde, süreç yenilikleri üzerinde ($R^2=0,567$; $f^2=1,307$) yüksek düzeyde, ürün yenilikleri üzerinde ($R^2=0,407$; $f^2=0,688$) yüksek düzeyde, pazarlama yenilikleri üzerinde ($R^2=0,490$; $f^2=0,961$), yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Tablo 3.47: Nihai Model f^2 Değerleri

	Organiz. Yen.	Örgütsel Yen.	Pazarlama	Problem	Süreç	Ürün	Yaratıcılık	Yenilikçilik
Organizasyonel Yenilikler								
Örgütsel Yenilikçilik	1,029		0,961		1,307	0,688		
Pazarlama Yenilikleri								
Problem Çözme							0,635	
Süreç Yenilikleri								
Ürün Yenilikleri								
Yaratıcılık								0,735
Yenilikçilik		0,123						

Nihai yapısal modelin tahmin gücünü ortaya koyan Q^2 değerleri Tablo 3.48’de sunulmuş olup, modelde yer alan bağımlı değişkenlerin Q^2 değerleri >0 olduğundan dolayı, modelin tahmin gücünün olduğu görülmektedir.

Tablo 3.48: Nihai Model Q^2 Değerleri

	Q^2
Organizasyonel Yenilikler	0,411
Örgütsel Yenilikçilik	0,063
Pazarlama Yenilikleri	0,279
Problem Çözme	
Süreç Yenilikleri	0,385

Ürün Yenilikleri	0,232
Yaratıcılık	0,192
Yenilikçilik	0,251

Öngörülen nihai modeldeki ilişkilerin desteklenip desteklenmediğini ortaya koyan, t ve p istatistik değerlerinin analizleri, SmartPLS'de yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemi ile 5000 örneklem seçimi üzerinden yapılmıştır.

Nihai modelde bireysel becerilerden problem çözmenin yaratıcılığı, yaratıcılığın bireysel yenilikçiliği, bireysel yenilikçiliğin örgütsel yenilikçiliği, örgütsel yenilikçiliğin de pazarlama yenilik stratejileri olan ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler ve pazarlama yenilikleri üzerindeki etkilerinde yol katsayılarının anlamlı olup olmadığı, t ve p istatistik değerleri yol katsayıları, direkt etkiler (Tablo 3.49), toplam etkiler (Tablo 3.50) ve spesifik dolaylı etkiler (Tablo 3.51) olarak incelenmiştir.

Tablo 3.49: Nihai Model Direkt Etkiler

	Orijinal Örneklem	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T İstatistik > 1,96	P Değerleri < ,05	Sonuç
Problem Çözme -> Yaratıcılık	0,623	0,630	0,052	12,083	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Yenilikçilik	0,651	0,657	0,046	14,039	0,000	Desteklendi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik	0,330	0,334	0,063	5,228	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yenilikçilik -> Organizasyonel Yenilikler	0,712	0,713	0,054	13,303	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yenilikçilik -> Pazarlama Yenilikleri	0,700	0,703	0,041	16,893	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yenilikçilik -> Süreç Yenilikleri	0,753	0,755	0,032	23,512	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yenilikçilik -> Ürün Yenilikleri	0,638	0,642	0,047	13,524	0,000	Desteklendi

Direkt etkileri sunan Tablo 3.49'da da görüldüğü üzere problem çözme yaratıcılık becerisini, yaratıcılık bireysel yenilikçiliği, bireysel yenilikçilik örgütsel yenilikçiliği, örgütsel yenilikçilik, organizasyonel yenilikleri, pazarlama yeniliklerini, süreç yeniliklerini ve ürün yeniliklerini $p < ,05$ anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

Nihai modelde yer alan değişkenlere yönelik Toplam Etkiler Tablo 3.50'de yer almaktadır. Toplam etkiler incelendiğinde problem çözme; yaratıcılık becerisini, bireysel

yenilikçiliği, örgütsel yenilikçiliği, organizasyonel yenilikleri, süreç yeniliklerini, ürün yeniliklerini ve pazarlama yeniliklerini, yaratıcılık; bireysel yenilikçiliği, örgütsel yenilikçiliği, organizasyonel yenilikleri, süreç yeniliklerini, ürün yeniliklerini ve pazarlama yeniliklerini, bireysel yenilikçilik; örgütsel yenilikçiliği, organizasyonel yenilikleri, süreç yeniliklerini, ürün yeniliklerini ve pazarlama yeniliklerini, örgütsel yenilikçilik; organizasyonel yenilikleri, süreç yeniliklerini, ürün yeniliklerini ve pazarlama yeniliklerini $p<,05$ anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

Tablo 3.50: Nihai Model Toplam Etkiler

	Orijinal Örneklem	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T İstatistik > 1,96	P Değerleri < ,05	Sonuç
Problem Çözme -> Organizasyonel Yenilikler	0,095	0,099	0,026	3,684	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Pazarlama Yenilikleri	0,094	0,098	0,025	3,696	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Süreç Yenilikleri	0,101	0,105	0,026	3,811	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Ürün Yenilikleri	0,086	0,090	0,024	3,551	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Yaratıcılık	0,623	0,630	0,052	12,083	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Yenilikçilik	0,406	0,415	0,055	7,395	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Örgütsel Yenilikçilik	0,134	0,139	0,034	3,935	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Organizasyonel Yenilikler	0,153	0,157	0,035	4,323	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Pazarlama Yenilikleri	0,151	0,155	0,035	4,359	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Süreç Yenilikleri	0,162	0,166	0,036	4,528	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Ürün Yenilikleri	0,137	0,142	0,033	4,201	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Yenilikçilik	0,651	0,657	0,046	14,039	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Örgütsel Yenilikçilik	0,215	0,220	0,046	4,694	0,000	Desteklendi
Yenilikçilik -> Organizasyonel Yenilikler	0,235	0,239	0,049	4,780	0,000	Desteklendi
Yenilikçilik -> Pazarlama Yenilikleri	0,231	0,235	0,048	4,820	0,000	Desteklendi
Yenilikçilik -> Süreç Yenilikleri	0,249	0,253	0,049	5,043	0,000	Desteklendi
Yenilikçilik -> Ürün Yenilikleri	0,211	0,215	0,045	4,662	0,000	Desteklendi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik	0,330	0,334	0,063	5,228	0,000	Desteklendi

Örgütsel Yenilikçilik -> Organizasyonel Yenilikler	0,712	0,713	0,054	13,303	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yenilikçilik -> Pazarlama Yenilikleri	0,700	0,703	0,041	16,893	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yenilikçilik -> Süreç Yenilikleri	0,753	0,755	0,032	23,512	0,000	Desteklendi
Örgütsel Yenilikçilik -> Ürün Yenilikleri	0,638	0,642	0,047	13,524	0,000	Desteklendi

Nihai modelde yer alan değişkenlere yönelik Spesifik Dolaylı Etkiler (Specific Indirect Effects) Tablo 3.51’de yer almaktadır. Modele yönelik tüm aracılık ilişkilerini ortaya koyan spesifik dolaylı etkiler tablosu (Tablo 3.51) incelendiğinde; tüm yolların desteklendiği görülmektedir. Problem çözme yaratıcılık becerisi aracılığı ile bireysel yenilikçiliği, bireysel yenilikçilik aracılığı ile örgütsel yenilikçiliği, örgütsel yenilikçilik aracılığı ile de organizasyonel yenilikleri, süreç yeniliklerini, ürün yeniliklerini ve pazarlama yeniliklerini $p<,05$ anlamlılık düzeyinde etkilemektedir. Yaratıcılık becerisi; bireysel yenilikçilik aracılığı ile örgütsel yenilikçiliği, örgütsel yenilikçilik aracılığı ile de organizasyonel yenilikleri, süreç yeniliklerini, ürün yeniliklerini ve pazarlama yeniliklerini $p<,05$ anlamlılık düzeyinde etkilemektedir. Bireysel yenilikçilik becerisi; örgütsel yenilikçilik aracılığı ile organizasyonel yenilikleri, süreç yeniliklerini, ürün yeniliklerini ve pazarlama yeniliklerini $p<,05$ anlamlılık düzeyinde etkilemektedir.

Tablo 3.51: Nihai Model Spesifik Dolaylı Etkiler

	Orijinal Örneklem	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T İstatistik > 1,96	P Değerleri < ,05	Sonuç
Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Organizasyonel Yenilikler	0,235	0,239	0,049	4,780	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Organizasyonel Yenilikler	0,153	0,157	0,035	4,323	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Organizasyonel Yenilikler	0,095	0,099	0,026	3,684	0,000	Desteklendi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Pazarlama Yenilikleri	0,231	0,235	0,048	4,820	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Pazarlama Yenilikleri	0,151	0,155	0,035	4,359	0,000	Desteklendi

Problem Çözme -> Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Pazarlama Yenilikleri	0,094	0,098	0,025	3,696	0,000	Desteklendi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Süreç Yenilikleri	0,249	0,253	0,049	5,043	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Süreç Yenilikleri	0,162	0,166	0,036	4,528	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Süreç Yenilikleri	0,101	0,105	0,026	3,811	0,000	Desteklendi
Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Urün Yenilikleri	0,211	0,215	0,045	4,662	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Urün Yenilikleri	0,137	0,142	0,033	4,201	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik -> Urün Yenilikleri	0,086	0,090	0,024	3,551	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Yaratıcılık -> Yenilikçilik	0,406	0,415	0,055	7,395	0,000	Desteklendi
Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik	0,215	0,220	0,046	4,694	0,000	Desteklendi
Problem Çözme -> Yaratıcılık -> Yenilikçilik -> Örgütsel Yenilikçilik	0,134	0,139	0,034	3,935	0,000	Desteklendi

Araştırmada değişkenlerin birbirleri ile ilişkisine yönelik bütün hipotez sonuçları Tablo 3.52’de özetlenmiştir.

Tablo 3.52: Nihai Modelde Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Problem çözme becerisinin yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Yaratıcılık becerisinin yenilikçilik becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Problem çözme becerisinin yenilikçilik üzerinde yaratıcılık aracılığıyla	Kabul

anlamli bir etkisi vardir.	
H4: Yenilikçilik becerisinin örgütsel yenilikçilik üzerinde anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H5: Yaratıcılık becerisinin örgütsel yenilikçilik üzerinde, yenilikçilik becerisi aracılığıyla anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H6: Problem çözme becerisinin örgütsel yenilikçilik üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik becerileri aracılığıyla anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H7: Örgütsel yenilikçiliğin süreç yenilikleri üzerinde anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H8: Örgütsel yenilikçiliğin organizasyonel yenilikler üzerinde anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H9: Örgütsel yenilikçiliğin ürün yenilikleri üzerinde anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H10: Örgütsel yenilikçiliğin pazarlama yenilikleri üzerinde anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H11: Yenilikçilik becerisinin süreç yenilikleri üzerinde örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H12: Yenilikçilik becerisinin organizasyonel yenilikler üzerinde örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H13: Yenilikçilik becerisinin ürün yenilikleri üzerinde örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H14: Yenilikçilik becerisinin pazarlama yenilikleri üzerinde örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamli bir etkisi vardir.	Kabul
H15: Yaratıcılık becerisinin süreç yenilikleri üzerinde, yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamli bir etkisi vardir.	Kabul

H16: Yaratıcılık becerisinin organizasyonel yenilikler üzerinde, yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H17: Yaratıcılık becerisinin ürün yenilikleri üzerinde, yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H18: Yaratıcılık becerisinin pazarlama yenilikleri üzerinde, yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H19: Problem çözme becerisinin süreç yenilikleri üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H20: Problem çözme becerisinin organizasyonel yenilikler üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H21: Problem çözme becerisinin ürün yenilikleri üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H22: Problem çözme becerisinin pazarlama yenilikleri üzerinde, yaratıcılık ve yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik aracılığıyla anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yenilik, günümüz iş dünyasında var olmanın, lider olmanın, yeni pazarlara açılmanın, tüketicilere ulaşmanın, örgütsel performansı arttırmanın sihirli formülü olarak görülmektedir. Yenilikçi örgütler, yeni fikirleri destekleyerek hayata geçirmek ya da gerçekleşen yenilikleri benimsemek, uyarlamak yoluyla, iş dünyasında rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde pazarlama fonksiyonu önemli görevler üstlenmektedir. Bu görevleri yerine getirirken de, tüketici ihtiyaçlarını doğru tespit etmek, bu ihtiyaçları karşılayacak çözümü sunmak ve bu çözüm için tüketiciyi işletme lehine tercihte bulunması için ikna etme sürecinde, kendi iç dinamiklerinde organizasyonel, süreç, ürün ve pazarlama yenilikleri boyutlarında pazarlama yenilik stratejileri uygulayabilmektedirler.

Yenilikler yeni fikirlerle hayat bulmaktadırlar. Yenilikçi örgütler yeni fikirleri desteklemektedirler. Yeni fikirlerin temel kaynağı ise çalışanlardır. Her yeni fikir bir probleme çözüm bulmak için üretilir. Bu yüzden pazarlama yenilik stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel yenilikçiliğin ve karşılaştıkları problemleri çözmeye istekli, yaratıcı fikirleri bizzat üreten ya da araştıran ve bunları uygulayan yenilikçi pazarlama yöneticilerinin rolü olduğu düşünülmektedir.

Literatürde, İSO500 listesine girmeyi başaran gıda ve içecek sektöründeki işletmelerin pazarlama yöneticilerinin bireysel problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerilerinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerinde etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca sektörün öncü firmalarının örgütsel yenilikçilik profillerini, uyguladıkları pazarlama yenilik stratejilerini, pazarlama yöneticilerinin demografik yapılarını ortaya koyan bir çalışmaya da rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada İSO500 listesinde yer alan gıda-içecek sanayi firmalarının pazarlama yöneticilerinin; problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin, örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma ile İSO500'de yer alan gıda-içecek firmalarının yenilik alanları bakımından özelliklerinin ve pazarlama yöneticilerinin genel profillerinin de ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırma, 2013 ve 2016 yılları arasında en az bir kere ISO500 listesinde yer alan 124 gıda ve içecek firmasının 67'sinden (dönüş oranı %54) katılım gösteren 184 pazarlama yöneticisinden 2017-2019 yılları arasında toplanan verilerle yürütülmüştür. Veriler, araştırmada ele alınan değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini ortaya koymak için iki farklı model kurgulanarak SMARTPLS 3.0 programı ile analiz edilerek değerlendirilmiştir. Ayrıca veriler, gıda ve içecek sektöründeki öncü firmaların örgütsel yenilikçilik profillerinin, uyguladıkları pazarlama yenilik stratejilerinin, pazarlama yöneticilerinin demografik yapılarının ortaya konulmasında SPSS 20 programı ile analiz edilerek değerlendirilmiştir.

ISO500 listesinde yer alan gıda-içecek sanayi firmalarının pazarlama yöneticilerinin; problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin, örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerinde etkili olup olmadığının ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada değişkenler arasında ilişkiler iki farklı modelle test edilmiştir.

Birinci modelde problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerilerinin ayrı ayrı örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Geçerlilik ve güvenirlik kriterlerini, yapısal model test kriterlerini sağlayan birinci modelde elde edilen bulgulardan yola çıkılarak örgütsel yenilikçiliğin pazarlama yenilik stratejileri üzerinde, bireysel yenilikçilik becerisinin de örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak problem çözme ve yaratıcılık becerisinin örgütsel yenilikçilik ile ve dolayısıyla da pazarlama yenilik stratejileri ile anlamlı ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci model olan nihai ölçüm modelinde bireysel becerilerin birbirleri ile etkileşimi dikkate alınarak örgütsel yenilikçilik aracılığı ile pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki etkileri sorgulanmıştır. Geçerlilik ve güvenirlik kriterlerini, yapısal model test kriterlerini sağlayan nihai modele yönelik araştırma bulguları bu etkilerin anlamı olduğunu ortaya koymaktadır.

Nihai araştırma modeli bulguları sonucuna göre, problem çözme becerisinin yaratıcılık becerisi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç daha önceki araştırmalar ile tutarlı (Sonmaz, 2002; Aydın, 2009; Koşar, 2010; Zeytun, 2010) ve

destekleyici niteliktedir. Pozitif yöndeki bu etki, yaratıcılık becerisi üzerinden bireysel yenilikçiliğe, bireysel yenilikçilik üzerinden örgütsel yenilikçiliğe, örgütsel yenilikçilik üzerinden de pazarlama yenilik stratejilerine yansımaktadır. Problem gerçekleştirilmek istenilenin, yapılmak istenilenin önündeki engeldir. Bireylerin bu engeli ortadan kaldıracak yaratıcı fikirleri üretebilmeleri için öncelikle problemi çözebileceklerine, engeli ortadan kaldıracabileceklerine inanmaları gerekmektedir.

Yaratıcılık becerisinin bireysel yenilikçilik becerisi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Ettlie vd. (2014) ve Sarooghi vd. (2014)'nin çalışmalarını destekleyici niteliktedir. Bu etki, bireysel yenilikçilik üzerinden örgütsel yenilikçiliğe, örgütsel yenilikçilik üzerinden de pazarlama yenilik stratejilerine pozitif yönde yansımaktadır. Yaratıcılık becerisinin ürün yenilikleri ile pozitif yöndeki anlamlı ilişkisi Sok ve O'Cass (2011)'in çalışmaları ile örtüşmektedir. Bilindiği üzere yaratıcılık yeni fikir üretme becerisidir. Yenilik bu fikirlerin hayata geçirilmesidir. Yenilik üretilirken ona kaynaklık eden fikirler bireyin bizzat kendisi tarafından da üretilmektedir. Bireyin kendi yaratıcı fikirlerini uygulayamaya koymasının bireysel yenilikçiliğinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Bireysel yenilikçilik becerisinin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. Bu etki pazarlama yenilik stratejilerine de olumlu yönde yansımaktadır. Bu çalışma pazarlama yöneticilerinin bireysel yenilikçilik becerilerinin pazarlama yenilik stratejilerini örgütsel yenilikçilik üzerinden etkilediğini göstermektedir. Bireysel yenilikçilik yeni fikirlerin uygulanması hayata geçirilmesi ile ilgilidir. Yenilikçi bireyler başkaları tarafından gerçekleştirilmiş yenilikleri benimseyip uyarlayarak bu fikirlere yeniden hayat verebilirler. Bunu dışında yenilikçi bireyler başkaları tarafından üretilmiş ama henüz uygulanmamış fikirleri ya da bizzat kendi ürettikleri yaratıcı fikirleri hayata geçirebilirler. Pazarlama yöneticilerinin fikirlere hayat vermelerini sağlayan bireysel yenilikçilik becerilerinin örgütsel yenilikçilik üzerinden pazarlama yenilik stratejilerinin gerçekleştirilmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel yenilikçiliğin pazarlama yenilik stratejileri üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. Bu sonuç Uzkuurt ve Şen (2012)'nin örgütsel yenilik faaliyetlerinin pazarlama yenilik faaliyetleri üzerinde tespit ettikleri anlamlı etkiyi destekler niteliktedir. Örgütün bir

fonksiyonunda yeniliklerin hayat bulabilmesi için öncelikle örgütün kendisinin yenilikçi olması gerektiği görülmektedir.

Bu araştırma pazarlama yenilik stratejileri uygulayarak rekabet avantajının elde edilebilmesinde pazarlama yöneticilerinin bireysel becerilerinin etkili olabilmesi için, öncelikle örgütlerin yenilikçi olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularından ulaşılan sonuçlardan birisi de, Türkiye'de üretimden satışları en yüksek olan gıda ve içecek üretici işletmelerinin; yeni fikirleri destekleyen, onları sıklıkla hayata geçiren, çalışma yöntemlerinde yaratıcı olan, işleri daha iyi yapabilmenin yeni yollarını arayan yenilikçi örgütler olduğudur. Yenilikçi bu örgütler aynı zamanda müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayan, onlara değer sunan yeni ürünler, hizmetler, programlar ve süreçler geliştirmeye önem vermekte ve yeni ürünleri rakiplerinden önce pazara sunmaya çalışmaktadırlar.

Ulaşılan bu sonuçlar neticesinde, sektörde yer alan diğer işletmelere yenilikçi bir anlayışa geçerek, yeni fikirleri desteklemeleri, onları hayata geçirmeleri, çalışma yöntemlerinde yaratıcı olmaları, işleri daha iyi yapabilmenin yeni yollarını aramaları önerilmektedir. Örgütler faaliyetleri süresince iç ve dış çevre unsurlarının yarattığı problemlere yaratıcı fikirlerle yenilikçi çözümler üreterek rekabet avantajı elde etmektedirler. Bunun içinde yenilikçi fikirleri desteklemeleri, hayata geçirmeleri, yenilikler ortaya koymaları gerekmektedir. Üstelik üretilecek yeniliklerin tüketicilere sağlayacağı faydalara odaklanarak değer niteliği taşımasını göz önünde bulundurmaları ve bu faydayı olabildiğince hızlı bir şekilde sunmaları tavsiye edilmektedir. Günümüz dünyasında tüketiciler ürünlerin kendilerine sağladıkları fayda için bedel ödemektedirler. İşletmelerin gerçekleştirdikleri yeniliklerin tüketiciler nezdinde kabul görebilmesi için onlara bir değer sunmaları, bir fayda sağlamaları gerekmektedir. Bu faydayı rakiplerden önce pazara sunmak, işletmelere önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajda günümüzün zorlu iş dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürmelerine destek olmakta ve onları öne taşımaktadır.

Sektöründe güçlü olan yenilikçi örgütlerin bu güçlerini korumak için uyguladıkları pazarlama yenilik stratejilerinde, karşılaştıkları problemleri çözme konusunda kendine güven duyan, pozitif yönelim gösteren, problem çözme becerisi yüksek, yaratıcı fikirler

ortaya koyabilen ve uygulayan yenilikçi pazarlama yöneticilerinden faydalandıkları görülmektedir. Sektördeki diğer işletmelere problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerileri olan pazarlama yöneticileri ile çalışmaları tavsiye edilmektedir. Bu beceriler geliştirilebilir niteliktedir. Örgütlerin söz konusu becerileri geliştirmeye yönelik olarak yapacakları her yatırımın onlara rekabet avantajı sağlayacak yeni çözümler olarak döneceğini de unutmamaları önerilmektedir.

Araştırma bulguları ISO500 listesinde yer alan firmaların, yenilikçi örgütler olduklarını ve pazarlama yenilik stratejilerini uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, sektöründe öncü olan firmaların yenilik yapabilme becerisine sahip olduğunu belirten literatür ile uyumludur (Gümüş ve Gümüş, 2015:261; Demirci, 2012:3-4). Üretimden satışları en yüksek olduğu için ISO500 listesinde yer alan firmaların başarılarında, gerçekleştirdikleri pazarlama yenilik stratejilerinin etkisi olduğu söylenebilir. Firmaların sektörün kendi iç dinamikleri doğrultusunda süreç yenilikleri ve organizasyonel yenilikler olarak; imalat yöntemlerinde, destekleme faaliyetlerinde, lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemlerinde, organizasyon yapılarında iş sorumlulukları-karar alma ve iş yöntemlerinde yenilikler ya da büyük çaplı değişiklikler yaptıkları görülmektedir. İmalat yöntemlerinde gerçekleştirilen yeniliklerin Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2016) açıkladığı Türkiye ortalamasına yakın olduğu, ancak destekleme faaliyetleri ve lojistik ve dağıtım yöntemlerinde daha yüksek oranlarda yeniliklerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Gıda sektörü kolay bozulabilir nitelikte ürünler üretmektedir. Üstelik bu ürünlerin bozulması hem ciddi maddi zararlara hem de insan sağlığına olumsuz etki ederek itibar kaybına yol açabilmektedir. Bu yüzden gıda sektöründe lojistik ve dağıtım büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, Stanko vd. (2012) çalışmalarında yeni ürünlerin pazara sürülme hızının yeni ürün karlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Üretilen yeni ürünlerin pazara hızlı bir şekilde sürülmesi örgütlerin karlılığına olumlu yönde etki edecektir.

Gıda sektörünün öncü firmalarının pazara yeni ürünler sunmalarına karşın, satışlarının çoğunu mevcut ürünlerin oluşturduğu bulgusu dikkat çekmektedir. Bu durum firmaların mevcut ürünlerini de pazarın talepleri doğrultusunda geliştirip revize ettiklerini göstermektedir. Dolayısı ile sektörde pazara yeni ürünler sunmak kadar mevcut ürünlerin de geliştirip revize edilmesinin yani yenilenmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Satışları en yüksek olan firmalar tüketicilere ulaşmayı en çok başarabilen firmalardır. Görülmektedir ki tüketicilerin tercihlerinde ilk sırada olabilmek için gıda sektörünün öncü firmaları, pazarlama yenilikleri olarak hem ürün tasarımlarında hem ambalajlarında önemli değişiklikler yapmakta, aynı zamanda ürünlerini yeniden konumlandırmakta, fiyatlandırmada yeni metotlar hayata geçirmekte, yeni bir satış kanalı yöntemi uygulamakta, ürün tanıtımları için yeni ortamlar, araçlar ve teknikler kullanmaktadırlar.

Bu sonuçlar doğrultusunda sektördeki diğer firmalara rekabet savaşında varlıklarını sürdürebilmeleri için, yenilik yapabilme becerilerini arttırarak, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler, ürün yenilikleri ve pazarlama yenilikleri gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Ayrıca gıda ve içecek sektörünün öncü firmalarının ürün yeniliklerini Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2016) açıkladığı Türkiye ortalamasının üstünde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ancak sektördeki diğer firmaların sadece yeni ürün geliştirmeye odaklanmamaları, mevcut ürünlerini de yenilemeleri tavsiye edilmektedir.

ISO500 listesinde yer alan gıda ve içecek firmalarının pazarlama yöneticilerinin büyük bölümünün özel sermayeli ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren anonim şirketlerde çalıştıkları, ağırlıklı olarak üniversitelerin işletme bölümü mezunu oldukları, iş hayatlarında yirmi yıla yakın deneyime sahip oldukları ve bu deneyimin bir kısmını da farklı sektörlerde edindikleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırma bulgularına göre, pazarlama yöneticileri karşılaştıkları problemlere pozitif yönelim göstermekte ve çözüm bulacaklarına yönelik kendilerine güven duymakta, yaratıcı fikirler üretmeye, aramaya ve uygulamaya yönelik davranış sergilemektedirler. Yöneticilerin pozisyonları gereği sahip oldukları yetki ve sorumluluklar onları sonuç odaklı eylemler üretmeye teşvik etmektedir.

Özel sermayeli işletmelerin öncelikli amacı kar elde etmektir. Günümüz iş dünyasında işletmeler, tüketicilere ulaşabildikleri ve onları memnun edebildiklerinde kar elde edebileceklerini farketmiş durumdadırlar. Tüketicileri memnun edecek, tatmin olmalarını sağlayacak yenilikçi çözümler sunmak, artık günümüz işletmelerinin bir rutini haline gelmelidir. Uluslararası faaliyet gösteren, farklı pazarlarda farklı tüketici ihtiyaçlarını çözmek için farklı seçenekler sunmak durumunda olan işletmelerin pazarlama yenilik stratejileri uygulaması neredeyse kaçınılmazdır. Bu işletmeler mevcut ürünlerini

değiştirmeden sunsalar bile, lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemlerinde, satış kanallarında, tutundurma karmasında yenilikler yapmak durumunda kalabilirler. Bu yüzden bu işletmeler adaptasyon için yenilikler ortaya koyabilecek pazarlama yöneticileri ile çalışmayı tercih edeceklerdir.

Gıda ve içecek sektöründe söz sahibi firmalarda pazarlama alanında kariyer yapmak isteyen bireylerin problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik becerilerini geliştirmeleri tavsiye edilmektedir. Bireylerin bu becerilerini geliştirmeleri için, karşılırlarına çıkacak problemlerin üstesinden gelebileceklerine, onları çözebileceklerine inanmaları, karmaşık ve yeni problemlerden korkmamaları, birbirinden farklı alanlar arasında bağlantı kurarken hayal güçlerini kullanmaları, yeni fikirler üretebilmeleri, yeni şeyler deneme, uygulama konusunda girişimci davranmaları, sürekli öğrenerek kendilerini geliştirmeleri önerilmektedir.

Özgün bir çalışma olan bu araştırmada ortaya konulan sonuçların hem literatüre, hem de iş dünyasına katkı sağlaması umulmaktadır. Literatür araştırmalarında bu çalışmada ele alınan değişkenlerin birbiri ile ilişkisine yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır, araştırmanın bu konuda görülen boşluğun giderilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır. Gıda ve içecek sektörünün öncü firmalarının yenilikçilik anlayışlarının, pazarlama yenilik stratejilerinin neler olduğunun, bunlarda etkili olan bireysel becerilerin ortaya konulmasının, başarılı olmak isteyen firmalara ışık tutarak iş dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bundan sonraki çalışmalar için de şu önerilerde bulunulabilir:

-Her sektörün kendi dinamiği farklı olduğu için bu çalışma başka sektörlerle uygulanabilir.

-Bundan sonraki araştırmalarda özel sektördeki pazarlama yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar yürütölerek daha detaylı bilgilere ulaşılması ve özellikle örnek olay çalışmaları ile yeniliklerin detaylandırılması ve örneklendirilmesi çalışmaları yürütölabilir.

-Veri toplama aşamasında bazı firmaların yenilik takımları kurdukları bilgisine ulaşılmıştır. Sonraki araştırmalarda yenilik takımlarında pazarlama yöneticilerinin katkısı,

yenilik takımlarının pazarlama yenilik stratejilerine etkisi araştırılabilir. Pazarlama yenilik stratejileri üzerinde bireysel düzeydeki etki ile takım düzeyindeki etki karşılaştırılabilir.

-Problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik becerileri geliştirilebilir becerilerdir. Bu becerileri geliştiren uygulamaların etkinliği araştırılabilir.

-İş bağlantılarının (müşteriler, tüketiciler, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler, iş ortaklıkları vb.) pazarlama yenilik stratejileri üzerindeki etkisi araştırılabilir.

-Pazarlama yenilik stratejilerinin tüketicilerin satın alma karar sürecindeki etkisi araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- ABERNATHY W. J. ve CLARK K.B. (1985). Innovation: Mapping The Winds of Creative Destruction. *Research Policy*. 14(1): 3-22.
- AÇIKGÖZ, A. (2015). Bilişim Endüstrisinde Adaptasyon ve Ürün Başarısı: Çok Katmanlı Bir Çalışma. *İşletme Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 44 (2): 39-55.
- AFUAH, A. (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- AHMED, M. U., KRISTAL, M. M. ve PAGELL, M. (2014). Impact of Operational and Marketing Capabilities on Firm Performance: Evidence from Economic Growth and Downturns. *International Journal of Production Economics*. 154:59-71.
- AKIN, F. (2012). Gıda Ürünleri ve İçecek Sanayinin Ekonomik Özellikleri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(3): 17-70.
- AKIN, M. Ş. (2014). *Tasarım Düşüncesi Yöntemiyle: İnovasyon ve Girişimcilik*. İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- AKMAN, G. (2003). Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKYÜZ, A. (2016). Bilgi Çağında İnovasyon Kitabına Giriş. *Bilgi Çağında İnovasyon*. (ss. 1-5). Ed.: Ayşe Saime Döner ve Ayşen Akyüz. İstanbul: Derin Yayınları.
- ALPAY, G., BODUR, M., YILDIRIM, C. ve BÜYÜKBALCI, P. (2012). How Does Innovativeness Yield Superior Firm Performance? The Role of Marketing Effectiveness Innovation. *Management, Policy ve Practice*. 14 (1):107-128.

- ALPKAN, L., ERGÜN, E., BULUT, Ç. ve YILMAZ, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6 (2) : 175-189.
- ALTUNIŞIK, R., ÖZDEMİR, Ş. ve TORLAK, Ö. (2014). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- ALTUNTUĞ, N. (2008). İşletmelerin Sürdürebilir Başarılarına Ulaşmalarında Yenilikçi Olmalarının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13 (2): 361-370.
- ALUFTEKİN, N. (2012). Yenilik Kaynakları ve Stratejileri. *Yenilik Yönetimi* (100-128). Ed.: Cevahir Uzkuş ve Ahmet Emre Demirci. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 2602/1570
- AMABILE, T. M. (1983). Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*. 45(2): 997-1013.
- _____, CONTI, R., COON, H. LAZENBY, J. ve HERRON, M. (1996). Assessing The Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. 39 (5): 1154-1184.
- _____. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*. 40 (1):39-58.
- _____. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*. September/October: 77-87.
- ANDRIAN, P. ve CATTANI, G. (2016). Exaptation as Source of Creativity, Innovation and Diversity: Introduction to the Special Section. *Industrial and Corporate Change*. 25 (1): 115-131.
- ARIOĞLU, E. (1999). *Yaratıcı Düşünce ve Eğitim*. <http://arioglu.net/bildiriler/yaraticidusunceveegitim.pdf>, (18.01.2018).

- ARSLAN T.E.(2012). *İnovasyon İle İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ATALAY, M. (2012). *Entellektüel Sermaye, Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Otomotiv Yan Sanayi Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATAİZİ M. (2016). *Yaratıcılık ve Sorun Çözme*. İstanbul: Literatür Academia.
- AYDIN, M. (2009). *Sorun Çözme Becerisi ile Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- AYDIN, S., CEYLAN H. H. ve KÖSE B. (2012). Entelektüel Sermaye ve Eğitim Kurumlarında Tüketici Odaklı Yaklaşım. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4 (3): 11-20.
- AYGEN, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BABU, R. R., KRİSHNA, M. M. ve SWATHİ, A. (2013). Role of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. *Innovative Journal of Business and Management*. 2(5): 112-115.
- BAĞ, E. (2007). *Hemodiyaliz Uygulanan Hastalarda Özbakım Gücü ve Özyeterliliğin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- BALABAN, G. (2019). *İnovasyon ve Pazarlama*. İstanbul: Yediveren Yayınları.

- BALANTEKİN, F. ve AKÇİ, Y. (2018). İnovasyon Stratejileri ve Pazarlama Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gaziantep İli Örneği. *International Journal of Academic Value Studies*. 4 (21): 781-800.
- BALAY, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 3 (1): 41-78.
- BANDURA, A. (1997). *Self -Efficacy The Exercise of Control*. New York:Freman and Company.
- BARTEL, C. A., GARUD, R., (2009). The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organization Science*. 20 (1): 107-117.
- BASADUR, M. (1997). Organizational Development Interventions for Enhancing Creativity in the Workplace. *Journal of Creativity Behavior*. 31(1): 59-72.
- BASKIN, A. (2012). *Applying Diffusion Of Innovation Theory Towards Understanding Institutional Capacity For Social Marketing Adoption In Public Health Organizations*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Santa Barbara, USA:Fielding Graduate University Human and Organizational Systems.
- BAUMANN, P. K. (2011). *The Relationship Between Individual and Organizational Characterstic and Nurse Innovation Behavior*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Indiana, USA: Doctor of Philosophy in the School of Nursing.
- BAYHAN, G. (2000). *Problem Çözme ve Karar Vermede Yaratıcılık ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BETZ, F. (2010). *Teknolojik Yenilik Yönetimi: Değişimle Gelen Rekabet Avantajı*. Çev. Pınar Güran. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.

- BOZBURA, F. T. ve TORAMAN, A. (2004). Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*.3 (1): 55-66.
- BOZIC, L. (2011). Marketing Innovations in Croatia. *Trziste*. 23: 63-72
- BRUNING, R. H., SCHRW, G. J. ve NORBY M.M. (2014). *Bilişsel Psikoloji ve Öğretim*. Çev. Ed.: Zehra Nur Ersözlü ve Rıza Ülker. 5. Basım. Ankara: Nobel
- BOWYER, D. (2008). *Evaluation of the Effectiveness of TRIZ Concepts in Non-Technical Problem Solving Utilizing a Problem Solving Guide*. (Unpublished Doctoral Dissertation). California, USA: University Graduate School of Education and Psychology.
- BOZKURT, Ö. ve GÖRAL, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13 (4):1-14.
- BUDAK, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- BULUT, Ç. (2007). *Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____, PIRNAR, İ., HALAÇ, D. S. ve ÖZTÜRK, A. D. (2013). Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15 (2): 209-232.
- BULUT, Y. (2015). *Hayat= Pazarlama*. Ankara: Detay Yayıncılık .
- BÜLBÜL, T. (2010). Yenilik Yönetimi. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ed.: Hasan basri Memduhoğlu ve Kürşad.Yılmaz. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 32(güz) / 8(4): 470-483. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/517>, (15.01.2019).
- _____ (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. 22. Baskı. Ankara: PEGEM Akademi.
- _____, ÇAKMAK, K. E., AKGÜN, E .Ö., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 24. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGİL, T. S. ve ZHAO Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*. 31: 515-524.
- CARMELI, A., MEITAR, R. ve WEISBERG, J. (2006). Self-Leadership Skills and Inovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*. 27 (1):75-90.
- CHANG, W. ve CHIANG, Z. H. (2007). A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization. *IASDR07 International Association of Societies of Design Research*. The Hong Kong Polytechnic University. 12Th to 15Th November 2007.
- CHANG, Y., LAN, Y-L., LİN, H-Y., HEPPNER, P.P. (2012). Psychometric Analyses of the Problem-Focused Style of Coping (PF-SOC) Scale With Taiwanese Samples. *Journal of Psychoeducational Assessment*. 30(2):171-180.
- CHIN, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*. 295(2): 295-336.
- CICCARELLI, S. K.ve WHITE, N.J. (2016). *Psikoloji: Bir Keşif Gezintisi*. Çev. Edi.: Deniz Nafia Şahin. 3. Baskıdan Çeviri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- COHEN, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. Baskı. USA: Lawrence Erlbaum Associates.

- CUMMINGS, A. ve OLDHAM, G.R. (1996). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*. 40 (1): 22-37.
- CÜCELOĞLU, D. (2009). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. 18. Basım. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- ÇEKMECELİOĞLU, G. H. ve GÜNSEL A. (2013). The Effects of Individual Creativity and Organizational Climate on Firm Innovativeness. 9th International Strategic Management Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 99 (6): 257-264.
- ÇOBAN, A. (2011) Probleme Dayalı Öğrenme. *Öğrenme, Öğretme Kuram ve Yaklaşımlar* (ss.480-508). Ed.: Behçet Oral. Ankara: Pegem.
- ÇOBAN, S. (1999). *Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- ÇOŞTUR, R. (2012). Psikolojinin Ortaya Çıkışı ve Diğer Disiplinlerle İlişkisi. *Davranış Bilimleri* (ss.20-33). Ed: Nevin Güngör Ergen, Birsen Şahin Kütük ve Recai Çoştur. Ankara:Siyasal Kitapevi
- DAMANPOUR, F. ve GOPALAKRISHNAN, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*. 15:1-24.

- _____ (2017). Organizational Innovation. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* (pp.1-54). <http://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19>, (12.02.2019).
- DAWE, S. ve GUTHRIE, H. (2004). Overview. *Vocational Education and Training and Innovation- Research Readings* (pp.10-20). Ed.: Susan Dawe. Australia: National Center for Vocational Education Research Ltd., <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED495131.pdf>, (03.07.2018).
- DAY, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. 58(4):37-52.
- DEMİRALAY, R., BAYIR, E. A. ve GELİBOLU, M. F. (2016). Öğrencilerin Bireysel Yenilikçilik Özellikleri ile Çevrimiçi Öğrenmeye Hazır Bulunuşlukları İlişkisinin İncelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 5(1): 161-168.
- DEMİRCİ, A. E. (2012). Temel Kavramlar. *Yenilik Yönetimi* (3-15). Ed.: Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 2602/1570
- DEWEY, J. (1966). *Tecrübe ve Eğitim*. Çev: Fatma Başaran ve Fatma Varış. İstanbul: Kappa Delta Pi Yayınları.
- DIJKSTRA, T. K. ve HENSELER, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *Management Information Systems (MIS) Quarterly*. 39(2): 297-316.
- DING, M., ELIASHBERG, J. ve STREMERSCH, S. (2014). The Pharmaceutical Industry: Specificity, Challenges and What You Can Learn from this Book. *Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry: Emerging Practices, Research, and Policies* (pp.1-18). Editorler: Min Ding, Jehoshua Eliashberg ve Stefan Stremersch. New York: Springer.

- DITTRICH, K. (2004). Innovation Networks: Exploration and Exploitation in the ICT Industry. (Unpublished Doctoral Dissertation). Rotterdam: Technische Universiteit Delft.
- DOĞAN, D. (2019). *SmartPLS ile Veri Analizi*. 2. Baskı. Ankara: Zet Yayınları
- DORENBOSCH, L. (2002). *Invitatie Tot Innovatie: Een Onderzoek Naar Het Effect van Functionele Flexibiliteit op Innovatief Werkgedrag*. Afstudeeronderzoek Personeelwetenschappen Universiteit van Tilburg. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?Fid=2241>, (13.07.2018).
- DUBOULOZ, S. (2012). Organizational Innovation: Clarifying The Concept as Output and as Process and Suggesting Research Avenues from These Two Angles of Analysis. *21ème Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique* (p.5). Lille: Association Internationale de Management Stratégique. [www. strategie-aims.com /events/.../22-xxieme.organizational-innovation/download](http://www.strategie-aims.com/events/.../22-xxieme.organizational-innovation/download), (01.10.2018).
- DURAN, C. ve SARAÇOĞLU, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 16 (1): 57-71.
- D'ZURILLA, T. J., NEZU, A. M. ve MAYDEU-OLIVARES, A. (2004). Social Problem Solving: Theory and Assessment. *Social Problem Solving: Theory, Research, And Training* (pp.11-27). Ed: Edward C. Chang, Thomas J. D'Zurilla ve Lawrence J. Sanna. Washington DC: American Psychological Association.
- _____, MAYDEU-OLIVARES, A. ve KANT G.L. (1998). Age and Gender Differences in Social Problem Solving Ability. *Personality and Individual Differences*. 25:241-252
- ENGİNOĞLU, D. (2015). *İnovasyon Yönetimi ve AR-GE*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

- ERİŞ, D.E. (2008). *Lojistik Sektöründe Pazar Yönlü, Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ESELER, C. (2014). Pazarlamada İnovasyon Devri. *Marketing Türkiye Dergisi*. Mart: 47-48. İstanbul:Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- ESKİLER, E., ÖZMEN, M. ve UZKURT, C. (2011). Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6(1): 31-69.
- ETTLIE, J. E. ve O'KEEFE (1982). Innovative Attitudes, Values and Intentions in Organizations. *Journal of Management Studies*. 19 (2): 163-182.
- _____, GROVES, K. S., VANCE, C. M. ve HESS, G. L., (2014). Cognitive Style and Innovation in Organizations. *European Journal of Innovation Management*. 17(3): 311-326.
- FERRELL, O. C. ve HARTLINE, M. D. (2011). *Marketing Strategy*. Beşinci Baskı. USA: South- Western Cengage Learning.
- FORD, C. M. (1996). A Theory Of Individual Creative Action In Multiple Social. *Domains. Academy Of Management Review*. 21 (4):1112-1142.
- FORNELL, C. ve LARCKER, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39-50.
- FOSTER, J. (2015). *Fikir Nasıl Bulunur?* Çev: Dinç Tayanç. İstanbul: Mediacat.
- FOXALL, R. G. (1988). Marketing and Innovation: Research and Practice. *Journal of Marketing Management*. 3(3):231-237
- GAUTSCHI, T. (2001) Invest in Creativity. *Design News*. 56 (12).

- GEFEN, D., STRAUB, D. ve BOUDREAU, M. C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines For Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*. 4(1):1-77
- GEORGE, J. M. (2007). Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*. 1(1): 439-477.
- GERRING J.R. ve ZIMBARDO P.G. (2015). Psikoloj ve Yaşam: Psikolojiye Giriş. Çev. Ed. Asil Ali Özdoğru ve Çev. Gamze Sart. 19. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- GETZ, I. ve ROBINSON, A. G. (2003). Innovate Or Die: Is That Fact. *Creativity and Innovation Management*. 12(3):130-136.
- GIBSON, J. W., IVANCEVICH, J. M., ve DONNELLY, J. H. (1988). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Plano, Tex: Business Pub Inc.
- GOLNABI, L. (2016). Creativity and Insight in Problem Solving. *Journal of Mathematics Education at Teachers College*. 7 (2): 27-29.
- GOVINDARAJAN, V. ve TRIMBLE, C. (2013). *Ters İnovasyon. Evden Uzakta Yarat, Her Yerde Kazan*. Çev.: H.Can Utku. İstanbul: Modus Kitap.
- GÖKÇEK, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÖRAL, R (2016). *Stratejik Yönetimde Güncel Konular*. Ed.: Uygur Akyay. Ankara: Detay Yayıncılık
- GUPTA, S., NARESH, K.M., CZINKOTA, M. ve FOROUDİ, P. (2016). Marketing Innovation: A Consequence of Competitiveness. *Journal of Business Research*. 69: 5671-5681.

- GÜÇLÜ, N. (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*. 160:272-300.http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/160/guclu.htm, (10.11.2017).
- GÜMÜŞ, S. ve GÜMÜŞ, H. G. (2015). Marketing of Innovation in Business. *Social and Behavioral Sciences* 181:261-268.
- HAIR, J. F., RINGLE, C. M., ve SARSTEDT, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 19 (2): 139-152
- _____, BLACK, W. C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson New International Edition 7. Baskı. USA: Pearson
- _____, HULT, G. T. M., RINGLE, C. ve SARSTEDT, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2.Baskı. USA: SAGE Publications.
- HAMLEN, K. (2017). General Problem Solving Styles and Problem Solving Approaches in Video Games. *Journal of Educational Computing Research* .56(4):467-484.
- HANVANICH, S. (2002). *Enhancing Marketing Innovation Through Marketing Knowledge Transfer: An Investigation of Strategic Alliance*. (Unpublished Doctoral Dissertation). USA: Michigan State University Department of Marketing and Supply Chain Management.
- HARPER, C. S. ve PORTER, T. W. (2011). Innovative or Die. *Industrial Engineer*. 43(9): 34-39
- HEGARTY, J. (2015). *Yaratıcılık: Kuralları Boşverin*. Çev.: İclal Büyükdevrim Özçelik. 3. Baskı. İstanbul: Mediacat.
- HENSELER, J., HUBONA, G. ve RAY, A. P. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial Management ve Data Systems*. 116(1): 2-20

- _____, J., RINGLE, C. M. ve SARSTEDT, M. (2015), A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43 (1): 115-135.
- _____, J., RINGLE, C. M. ve SINKOVICS, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *New Challenges to International Marketing* (pp. 277-319). Vol. Ed: Rudolf R. Sinkovics, Pervez N. Ghauri. *Advances in International Marketing* 20. Ser. Ed.: S. Tamer Cavusgil. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- HEPPNER, P. P. ve HEPPNER, M. J. (2013). Psychotherapy and Problem-Solving Appraisal: Science Informing Practice to Help People Solve Unsolvable Problems. *Counselling Psychology Quarterly*. 26 (3-4): 238-249.
- HIBINO, S., NOGUCHI, K. ve PLENERT, G. (2018). *Toyota's Global Marketing Strategy :Innovation Through Breakthrough Thinking and Kaizen*. Baco Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.
- HICKS, J.M. (1991). *Problem Solving in Business and Management*. London: Champman and Hall. .
- HOBİKOĞLU, E. H. (2014). *Yeni Ekonomide İnovasyon*. İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- HOUTZ, J.C., PONTEROTTO, J.G., BURGER C. ve MARINO C. (2010). Problem Solving Style and Multicultural Personality Dispositions: A Study of Constuct Validity. *Psychological Reports*. 106 (3): 927-938.
- HOYLE, R. H. (1995). The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts And Fundamental Issues. *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and*

- Applications* (pp. 1–15). Ed.: Rick H. Hoyle. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- HSU, Y. (2011). Design Innovation and Marketing Strategy in Successful Product Competition. *Journal of Business ve Industrial Marketing*. 26(4): 223-236
- HULPKE, J. F. (2019). No Individual Creativity, No Organizational Innovation. *Journal of Innovation in Business and Economics*. 3(1): 1-8.
- HURLEY, R. F. ve HUIT G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62 (3): 42-54.
- HURT, H. T., JOSEPH, K. ve COOK, C. D. (1977). Scales for the Measurement of Innovativeness. *Human Communication Research*. 4 (1): 58-65
- ILIC, D., OSTOJIC, S. ve DAMNJANOVIC, N. (2014). The Importance of Marketing Innovation in New Economy. *Signidunum Journal of Applied Sciences (SJAS)*. 11(1): 34-42.
- JAISWAL, N. K. ve DHAR, R. L. (2015). Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study. *International Journal of Hospitality Management*. 51: 198-41.
- JAWORSKI, B. J. ve KOHLI, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. 57 (3): 53-70
- JOHANNESSEN, J.- A., OLAISEN, J., ve OLSEN, B. (1999). Managing and Organizing Innovation in The Knowledge Economy. *European Journal of Innovation Management*. 2(3):116–128.
- JOHANSSON, F. (2013). *Yaratıcılık ve İnovasyon: Medici Etkisi Yaratmak*. Çev.:Dinç Tayanç. 2. Baskı. İstanbul: Mediacat

- JONG D. J. P. J. (2007). *Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees Innovative Work Behavior*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam Faculteit Economie en Bedrijfskunde.
- JONES, G. (2010). Unilever'i Yenilemek: Dönüşüm ve Gelenek. Çev.: Ümit Şensoy. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Yayın No: 1843.
- JUNGE, M., SEVERGNINI, B. ve SORENSEN, A. (2016). Product-Marketing Innovation, Skills and Firm Productivity Growth. *Review of Income and Wealth Series*. 62(4):724-757.
- KANDAZ, U. (2014). Yaratıcılığın Kuramsal Temelleri. *Her Yönüyle Okul Öncesi Eğitim 2 Yaratıcılığın Keşfi, Okul Öncesinde Görsel Sanat Eğitimi* (ss.26-35). Ed.: Elif Çelebi Öncü ve İlkey Ulutaş. Ankara: Hedef Yayıncılık
- KANTER, R. M., INGOLS, C., MORGAN, E., ve SEGGERMAN, T. K. (1987). Driving Corporate Entrepreneurship. *Management Review*. April: 14-16.
- _____ (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*. 10:169-211.
- KARASAR, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 10. Basım. Ankara: Nobel
- KAYA, E.Ü. ve DÜŞÜKCAN, M. (2007). İşgören Yaratıcılığını Etkileyen Bireysel ve Mesleksel Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17(1): 201-224.
- KAYNAK, R. ve MADENİ M. O. (2012). İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(1):31-47.
- KEARNEY, G. (2004). How Business Innovate Today and What that Means for the Work Force. *Vocational Education and Training and Innovation- Research Readings*

- (pp.59-67). Ed.: Susan Dawe. Australia: National Center for Vocational Education Research Ltd., <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED495131.pdf>, (03.07.2018).
- KERSTING, K. (2003). *What Exactly is Creativity*. <http://www.apa.org/monitor/nov03/creativity.aspx>, 08.12.2017.
- KESKİN, S. (2006). Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs An Extended Model. *European Journal of Innovation Management*. 9 (4): 396-417.
- _____, (2014). *Pazarlamada İnovasyon: Müşterilerinizle Evlenin*. İstanbul: Mavi Yayıncılık .
- KILIÇ, F. ve TÜRKMEN, M. A. (2019). Kavram ve Farkındalık Bağlamında Açık İnovasyon Üzerine Bir Uygulama. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*. 6 (3): 274-292.
- KILIÇ, S. (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- KILIÇER, K. ve ODABAŞI, H.F. (2010). Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Türkçe Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 38:150-164.
- _____. (2011). *Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KILIÇER, T. (2011): *KOBİ'lerin Girişimci Pazarlama Yaklaşımı, Yenilik Yaratma Çabaları, Performansları ve Sahip Yöneticilerinin Girişimcilik Tutumları Açısından Profilleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KIM, C. W. ve MAUBORGNE, R. (2005). Mavi Okyanus Stratejisi: Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak. Çev: Şükrü Alpagut. İstanbul: CSA Global Publishing.
- KIM, D., BASU, C., NAIDU, G. M. ve CAVUSGIL, E. (2011). The Innovativeness of Born- Globals and Customer Orientation: Learning from Indian Born-Globals. *Journal of Business Research*. 64:879-886.
- KIM, Y., KIM, L. ve LEE, J. (1989). Innovation Strategy for Local Pharmaceutical Firms in Korea: A Multivariate Analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*. 1(1): 29-44.
- KIRIM, A. (2012). *Mor İnek Nasıl Büyüsün? Karlı Büyümenin Kitabı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KIZILKAYA, E.(2010). *Yaratıcı Girişimci, Schumpeter'in İktisadi Değişim Modeli*. İstanbul: Derin Yayınları.
- KOCATÜRK, E. B. ve ŞEN, F.Ö. (2017). Pazarlama Savaşları ve Örnek Uygulamalar. *İstanbul Journal of Social Sciences*. 17:96-107.
- KOÇ, E. (2016). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri: Global ve Yerel Yaklaşım*. 7. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- KOÇEL, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KODAMA, F. (1992). Technology Fusion and The New R&D. *Harvard Business Review*. July-August. (<https://hbr.org/archive-toc/3924>)
- KOHLI A. K. ve JAWORSKI, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Positions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2):1-18.

- KORUCU, A. ve OLPAK Y. (2015). Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*. 5(1): 109-127.
- KOŞAR, A. (2010). *BÖTE Bölümü Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerinin, Öğrenme Biçemlerinin ve Yaratıcılıklarının Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesi: İzmir Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- KOTLER, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. Çev.: Nejat Muallimoğlu. Millennium Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- _____ (2012). *Kotler ve Pazarlama*. Çev.: Ayşe Özyağcılar. 2. Baskı. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- _____ ve ARMSTRONG, G. (2018). *Pazarlama İlkeleri*. Çev. Ed.: A. Ercan Gezez. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- _____ ve KELLER, K. L. (2016). *Marketing Management*. Global Baskı. USA:Pearson.
- _____ ve KOTLER, M. (2013). *Küresel Pazarlarda Büyümenin Sekiz Yolu*. Çev.: Ebru Kızıldağ. İstanbul: Mediacat.
- KRUSE, SHARON D. (2009). *Working Smart: Problem-Solving Strategies for School Leader*. Maryland: Rowman and Littlefield Education.
- KUCZMARSKI, T.D. (1996). What is Innovation? The Art of Welcoming Risk. *Journal of Consumer Marketing*. 13 (5):7-11.
- KWASNIEWSKA, J ve NECKA, E. (2004). Perception of The Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*. 13(3):187-196.

- LAVADO, A. C., RODRIGUEZ, G. C. ve MEDINA, C. C. (2010). Social and Organizational Capital: Building The Context for Innovation. *Industrial Marketing Management*. 39: 681-690.
- LENDEL, V. ve VARMUS, M. (2013). Use of Innovation in Marketing Management of Slovak Business Enterprises. *VERSLAS. Teorija Ir Praktika Business: Theory And Practice*. 14 (1): 35-42
- LUECKE, R. (2011). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. Çev.: Turan Parlak. 11. Baskı İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- MANU, F. A. ve SRIRAM, V. (1996). Innovation, Marketing Strategy, Environment and Performance. *Journal of Business Research*. 35 (1): 79-91.
- MARIMUTHU, M., AROKIASAMY, L. ve İSMAİL, M. (2009). Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence From Developmental Economics. *The Journal of International Social Research*. 2(8): 265-272.
- MCDONALD, R. E. (2002), *Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation*. (Unpublished Doctoral Dissertation). USA: The University of Connecticut.
- MCGILL, M. E., SLOCUM, J. W ve LEI, D. (1992). Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamic*. 21 (Summer):5-16.
- MESCI, M.. (2011). *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MILLER, R. ve BIAIS, R. A. (1992). Configuration of Innovation: Predictable and Maverick Modes. *Technology Analysis ve Strategic Management*. 4(4):363-386.

- MORGAN, C. T. (2011). *Psikolojiye Giriş*. Ed.: Sirel Karakaş ve Rükzan Eski. 19 Baskı. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- MOREIRA, J., SILVA, M. J., SIMOES, J. ve MAIA, G. S. (2012). Marketing Innovation: Study of Determinants of Innovation in the Design and Packaging of Goods and Services-Application to Portuguese Firms. *Contemporary Management Research*. 8(2): 117-130.
- MUNOZ, D. M. F., GONZALEZ, A. N. ve NIETO M. (2008). An Examination of Individual Factors and Employees Creativity: The Case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1): 21-33.
- NAIDOO, V. (2010). Firm Survival Through A Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy. *Industrial Marketing Management*. 39: 1311-1320.
- NAKİP, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri: Veri Toplama Araçları, Metrik Ve Metrik Olmayan Analizler, Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler. SPSS Uygulamalı*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- _____, VARİNLİ, İ. ve GÜLMEZ, M. (2012.). *Güncel Pazarlama Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- NARVER, J. C. ve SLATER, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. October: 20-35.
- _____, SLATER, S. F ve MACLACHLAN, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*. 21: 334 - 347.
- NONAKA, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*. 69: 96-104.

- O'BRIEN, E., CLIFFORD, S. ve SOUTHERN, M. (2011). *Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods. Information Science Reference*. New York: Hershey
- OECD ve Eurostat (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. 3. Baskı. Tübitak
- OLYA, H. (2017). Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Global Conference on Services Management*, 3-7 October. Volterra, Italy. https://gloserv.org/wp-content/uploads/dr.olya_.pdf, (07.07.2019).
- ONUR, D.(2018). Psikoloji Kuramları ve Yaratıcılık İlişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*. 8(1): 145-156.
- ÖZDEMİR, A. (2017). *Pazarlama İnovasyonlarının Algılanan Değer, Müşteri Tatmini Ve Bağlılığına Etkisi: GSM Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEN Y.(1998). *Öğrenme ve Öğretme*. 2. Baskı. Ankara: Pegem.
- ÖZKAN, C. (2009). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZÖZER, Ö. Y. ve RAKICI, G. A. (2014). *Doğada İnovasyon: Yaratıcı Problem Çözme Yöntemleri*. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- PADO, G. (2016). Açık İnovasyonun Rekabet Stratejisi Üzerine Etkisi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*. 1(2): 130-141
- POPPER, K.R. (2005). *Hayat Problem Çözmektir: Bilgi, Tarih ve Politika Üzerine*. Çev: Ali Nalbant. 6. Baskı. İstanbul: YKY yayınları:

- POUNDSTONE, W. (2015). *Google'da Çalışacak Kadar Akıllı Mısın?* Çev. Can Evren Topakktaş. 3. Baskı. İstanbul: NTV Yayınları .
- RANK, J., PACE, L. V. ve FRESE M. (2004). Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation and Initiative. *Applied Psychology: An International Review*. 53 (4): 518-528.
- RASTOGI, P. N. (2002). Sustaining Enterprise Competitiveness is Human Capital the Answer. *Human System Management*. 19(3): 193-203.
- REN, L., XIE, G. ve KRABBENDAM, K. (2010). Sustainable Competitive Advantage and Marketing Innovation Within Firms a Pragmatic Approach for Chinese Firms. *Management Research Review*. 33(1): 79-89.
- RENNER, T. ve FELDMAN R. S. (2015). *Aklımın Akli: Psikoloji: PSYCHMART* Çev. Ed.: Mithat Durak, Emre Şenol Durak, ve Ufuk Kocatepe. Ankara: Mc Graw Hill. Nobel Akademik Yayıncılık.
- REUVERS, M., VAN ENGEN, M. L., VINKENBURG, C. J. ve WILSON, E. E. (2008) Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring The Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*. 17: 227-244.
- RHODES, M. (1961). An Analysis of Creativity. *Phi Delta Kappan*, 42(7): 305-310.
- RIES, A. ve TROUT, J. (2001). *Konumlandırma: Tüketici Zihnini Fethetme Savaşı*. Çev. Ebru Kızıldağ. İstanbul: Mediacat.
- ROGERS, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3. Baskı. New York: Macmillan Publishing. <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>, (20.03.2016).

- ROSSETTI, G, MILLI L, GIANNOTTI, F. ve PEDRESCHI, D. (2017). Forecasting Success Via Early Adoptions Analysis: A Data-Driven Study. *PLOS ONE*. 12(12): 1-21.
- RUDAWSKA, E., FRACKIEWICZ, E. ve WISCICKA, F. M. (2018). Socio-ecological Innovations in Marketing Strategy a Comparative Analysis of Companies Operating in Western European Countries and Central-Eastern European Countries. *Economics and Business Review*.4 (18): 51-68.
- SAKARYALI, D. M. A. (2016). *İnovasyon*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım
- SAROOGHI, H., LIBAERS, D. ve BURKEMPER, A. (2014). Examining The Relationship Between Creativity and Innovation: A Meta-Analysis of Organizational, Cultural and Environmental Factors. *Journal of Business Venturing*. 30: 714-731.
- SANDBERG, B. (2002). Creating the Market for Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage. *Journal of Targeting Measurement and Anallysis for Marketing*. 11(2): 184-196.
- SARIÇAY, H. (2012). *İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray: T.C. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SARIPALLE, R. S., KUMAR, P. V. ve TATAVARTİ, R. (2014). Individual Innovation Index (*I³*): Assessment and Enhancement. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 11 (5): 1-28
- SATI, Z. E. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler: Bilgi Yönetimi Ar-Ge, Marka Yönetimi-Stratejik Yönetim*. Ankara : Nobel Akademik Yayıncılık.
- SAWYER, K. (2014). *Zik Zak Yaratıcılığa Giden Yol Hiç Bu Kadar Eğlenceli Olmamıştı*. Çev.: Nalan Tümay. İstanbul: Okuyan Us Yayın Eğitim Danışmanlık.

- SELBY, E. C., TREFFINGER, D. J., ISAKSEN, S. G. ve LAUER, K. J. (2004). Defining and Assessing Problem Solving Style: Design and Development of a New Tool. *Journal of Creative Behavior*. 38 (4). 221-243.
- SHALLEY, C. E. (1991). Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity. *Journal of Applied Psychology*. 76(2): 179–185.
- SHALLEY, C.E. ve GILSON, L. L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*. 15(1):33-53.
- SHERGILL, G. S. ve NARGUNDKAR, R. (2005). Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm. *Journal of Global Marketing*. 19(1):27-44.
- SHUNK H. D. (2014). *Öğrenme Teorileri: Eğitimsel Bir Bakışla*. Çev. Ed.: Muzaffer. Şahin. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- SLATER, S. F. ve NARVER, J. C. (1995). Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59(July): 63 - 74.
- SLEDZIK, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *Management Trends In Theory And Practice*. (pp.89-95). Ed.: Stefan Hittmar. Zilina: Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina and Institute of Management .
- SIDAR, R. (2011). *Bilim Sanat Merkezinde Okuyan Öğrencilerin Yaratıcılıklarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SIMONTON, D. K. (2001). *The Psychology of Creativity: A Historical Perspective*. (Unpublished Doctoral Dissertation). USA: University of California

- SOK, P. ve O'CASS, A. (2011). Achieving Superior Innovation Based Performance Outcomes in SMEs Through Innovation Resource-Capability Complementarity. *Industrial Marketing Management*. 40(8):1285-1293.
- _____ ve O'CASS, A. (2015). Examining The New Product Innovation Performance Relationship: Optimizing The Role of Individual Level Creativity and Attention-to-Detail. *Industrial Marketing Management*. 47: 156-165.
- SONG, M., BENEDETTO, C.A.D. ve NASON, R.W. (2007). Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect Of Strategic Type. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 35: 18-34.
- SONMAZ S. (2002). *Problem Çözme Becerisi ile Yaratıcılık ve Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- SÖZBİLİR, F. ve YEŞİL, S. (2015). Kurumsal Yaratıcılık: Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Açısından Türkiye'de Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33 (4): 87-111.
- STANKO, M. A., MOLINA-CASTILLO, F. J. ve MUNUERA-ALEMAN, J. L. (2012). Speed to Market for Innovative Products: Blessing or Curse? *Journal of Product Innovation Management*. 29 (5):751-765.
- SUBRAMANIAM, M. ve YOUNDT, M. A (2005). The Influence of Intellectual Capital on The Ttypes of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*. 48 (3):450-463.
- SWAIN, R. (2011). *Bir Strateji Ustası Peter Drucker*.Çev.: Ümit Şenşoy. 2. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- ŞAHİN, N., ŞAHİN, N.H. ve HEPPNER, P.P. (1993). Psychometric Properties of The Problem Solving Inventory in a Group of Turkish University Students. *Cognitive Therapy and Research*. 17(4): 379-396.
- ŞENER, G. ve ATAR, G. M. (2017). Türkiye'ye Özgü Kültürel Sembollerin Emojilere Dönüşümü: Dijital İletişimde Kültürel Sembollere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 53:189-209.
- STEPHEN, C. H. ve PORTER, T. W.(2011). Innovate or Die. *Industrial Engineer*. September: 34-39.
- TEECE, D. J., PISANO, G. ve SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18 (7): 509-533.
- TEKİN, Z., AVADOS, Y. ve GÜMÜŞ, S. (2016). Uluslararası Pazarlarda İnovasyon Stratejileri: Türkiye ve Dünyadan Beyaz Eşya Sektörü İnovasyon Örnekleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 46 (9):850-856.
- TIDD, J. ve BESSANT, J. (2013). *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organizational Change*. 5. Baskı. USA: John Wiley & Sons.
- _____, BESSANT, J. ve PAVITT, K., (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3.Baskı. England: John Wiley & Sons.
- TIERNEY, P. ve FARMER, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*. 45(6): 1137-1148.
- _____, FARMER, S. M. ve GRAEN, G. G.(1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*. 52 (3): 591-620

- TORRANCE, E. P. (1965). Scientific Views of Creativity and Factors Affecting its Growth. *Daedalus, Creativity and Learning*. 94 (3): 663-681. https://www.cc.gatech.edu/classes/AY2018/cs4803ccspring/research_papers/Torrance-Viewsofcreativity.pdf, (04.06.2017)
- TREFFINGER, D., SELBY, C. E. ve ISAKSEN, S. G. (2007). Understanding Individual Problem-Solving Style: A Key to Learning and Applying Creative Problem Solving. *Learning and Individual Differences*. 18: 390-401.
- TROTT, P. (2017). Innovation Management and New Product Development. 6. Baskı United Kingdom: Pearson.
- TÜFEKÇİ, Ö. K. ve TÜFEKÇİ, N. (2014). Pazarlama Yeniliği ve Pazarlama Performansı İlişisini Açıklamaya Yönelik Bir Vaka Çalışması: Süleyman Demirel Üniversitesi Olimpik Yüzme Havuzu Örneği ve Bir Model Önerisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 9(1): 161-182
- TÜİK (2014). Yenilik (İnovasyon) İstatistikleri Soru Formu 2014. Ankara: TÜİK
- QUAYE, D. ve MENSAH, I. (2018). Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Manufacturing Smes in Ghana. *Management Decision*. July. <http://ugspace.ug.edu.gh/bitstream/handle/123456789/31500/Marketing%20innovation%20and%20sustainable%20competitive%20advantage%20of%20manufacturing%20SMEs%20in%20Ghana.pdf?sequence=1&isAllowed=y> , (14.05.2018).
- ULIJN, J. M. ve WEGGEMAN, M. (2001). Towards an Innovation Culture: What are Its National, Corporate, Marketing and Engineering Aspects, Some Experimental Evidence. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 487-517). Ed: Cary Cooper, P. Christopher Earley ve Susan Cartwright. Chichester: Wiley.
- ULUSOY, Ö. Y. (2011). Gestalt Kuramı. *Öğrenme Öğretme Kuram ve Yaklaşımlar* (ss.141-162). Ed. Bahçet Oral. Ankara: Pegem Akademi.

- UNGERMAN, O., DEDKOVA, J. ve GURINOVA, K. (2018). The Impact of Marketing Innovation on The Competitiveness of Enterprises in The Context of Industry 4.0. *Journal of Competitiveness*. 10(2): 132 -148.
- UZKURT, C. (2008). Yeniliklerin Sürdürülebilirliği İçin Pazarlamanın Önemi: Değer Yeniliği. 13. *Ulusal Pazarlama Kongresi “Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar” Bildiriler Kitabı* (ss. 31-40). Düzenleyen Nevşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Nevşehir. 25-29 Ekim 2008. <http://www.pazarlama.org.tr/uploads/files/upk13.pdf>, (16.05.2018).
- _____ (2010). *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır*. <https://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4dosyatemmuzagustos2010.pdf>, (27.03.2018).
- _____ (2012). Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması. *Yenilik Yönetimi* (ss.16-35). Ed. Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre. Demirci. Eskişehir: T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları.Yayın No: 2602/1570.
- _____ (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- _____ (2020).İnovasyon Nedir Ne Değildir? *Teknoloji, İnovasyon ve Girişimcilik* (ss.19-40). Ed:Cevahir Uzkurt ve Gökhan Önder.Eskişehir: T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 3982/824 19-40.
- _____ ve ŞEN, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(3): 27-50
- ÜRPER, Y. (2009). Girişimcilikte Yaratıcılık. *Girişimcilik* (ss.19-40). Ed:Yavuz Odabaşı. 6. Baskı. Eskişehir: T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 1567/824 19-40.

- ÜRÜ, O.F. (2009). *Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi: ISO 500'de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YALÇIN S. (2011). *Psikoloji* . 3. Baskı. Ankara: Songür Eğitim Hizmetleri.
- YAHYAGİL. M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *Yönetim Dergisi*.38 (Ocak):7-16.
- YÜKSELEN, C. (2012). *Pazarlama: İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar*. 9. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- WANG, Y. N. Z. ve CHIEW, V. (2010). On The Cognitive Process of Human Problem Solving. *Cognitive Systems Research*. 11:81-92.
- WATANABE, K. (2009). *Problem Çözümüne Giriş 101: Zeki İnsanlar İçin Basit Bir Kitap*. Çev: Nihal Demirkol Azak.Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- WEERAWARDENA, J. (2003). The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy. *Journal Of Strategic Marketing*. 11: 15-35.
- WEST, M. A. ve FARR, J. L. (1990) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons.
- WHITEHEAD, A. N. (1979). *Process and Reality*. USA:Macmillan Publishers.
- WRIGHT, L. T. ve NANCARRO, C. (2001). Improving Marketing Communication and Innovation Strategies in the Small Business Context. *Small Business Economics* 16: 113-123.
- WUNKER, S. ve LAW, J.(2018). *Costovation: Innovation That Gives Your Customers Exactly What They Want-and Nothing More*. United States of America: Harpercollins Leadership.

- VANGELOV, N. (2017). Emojies in Marketing Communications. *Balkan Social Science Review*. 10 (December): 131-149 .
- VARADARAJAN, R. (2018). Innovation, Innovation Strategy, and Strategic Innovation. *Innovation and Strategy, Review of Marketing Research*. Vol: 15, (143-166). Ed: Naresh K. Malhotra, Rajan Varadarajan ve Satish Jayachandran. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- VARİNLİ, İ. (2012). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. 3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık:
- VORHIES, W. D. (1998). An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*. 6(1): 3-23
- YAM, R. C., GUAN, J. C., PUN, K. F. ve TANG, E. P. (2004). An Audit of Technological Innovation Capabilities İn Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing, China. *Research Policy*. 33(8): 1123-1140.
- YAŞAR, M. C. (2009). *Anasınıfına Devam Eden Altı Yaş Çocuklarının Yaratıcı Düşünme Becerilerine Drama Eğitiminin Etkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- YİĞİTBAŞ, Ç. ve YETKİN, A. (2003). Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Öz Etililik-Yeterlilik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *C. Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*. 7(1): 6-13.
- YILDIRIM, F. ve İLHAN, İ.Ö. (2010). Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 21(4): 301-308.
- YILMAZ, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Beta Yayınları.
- YUAN, F. ve WOODMAN, R. W. (2010). Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*. 53(2): 323-342.

- ZERENLER, M., TÜRKER, N., ŞAHİN., E. (2008). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Eylül, (17): 653-660
- ZEYTUN, S. (2010). *Okul Öncesi Öğretmenliği Öğrencilerinin Yaratıcılık ve Problem Çözme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ZHOU, J. (2003). When The Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*. 88(3): 413-422.
- ZHURYLO, V. ve IAZVINSKA, N. (2007). Marketing Strategies For Technology Innovation Products. *Economics and Management*. 12. 499-506.
- <http://blog.marketo.com/2013/05/5-of-the-most-innovative-and-unique-marketing-campaigns-so-far-in-2013.html>, (29.01.2017).
- <https://www.capital.com.tr/yazarlar/al-ries/sadece-ambalajla-fark-yaratamazsiniz>, (05.11.2018).
- http://www.compete.org/storage/images/uploads/File/PDF%20Files/NII_Innovate_America.pdf, (08.07.2018).
- <http://contentmarketinginstitute.com/2016/07/content-marketing-best-brands>, (29.01.2017).
- <https://www.econlib.org/library/Enc/Innovation.html>, (31/01/2019).
- <https://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html>, (31/01/2019).
- <http://www.eker.com/EN/Media/40/Basin-Haberleri/586/Eskisehir-Yenigun-Pastorize-Sutte-En-Cevreci-Ambalaj>, (07.02.2019).
- <https://differential.com/insights/the3typesofinnovation>, (09.02.2019).

<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/problem>, (09.01.2017).

<https://www.hepsiburada.com/odeme-secenekleri>, (05.11.2018).

<http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/tarihce-ve-metodoloji>, (10.10.2018).

<https://www.linkdex.com/en-us/inked/innovative-marketing-strategies-examples>,
(29.01.2017).

<https://www.menshealth.com/technology-gear/g19544172/product-innovations/?slide=36>,
(09.02.2019).

<https://www.menshealth.com/technology-gear/g19544172/product-innovations/?slide=36>,
(09.02.2019).

<https://www.msn.com/tr-tr/video/viral/amazon-insans%C4%B1z-hava-arac%C4%B1-ile-ilk-%C3%BCr%C3%BCn-teslimini-yapt%C4%B1/vp-AAIBGCs>, (09.02.2019).

<https://www.msxlabs.org/forum/bilim-ww/25715-linus-pauling.html>, (15.06.2018).

https://www.nike.com/tr/tr_tr/c/nike-plus/running-app-gps, (05.11.2018).

<https://onedio.com/haber/3-boyutlu-yaziciyla-gelen-mukemmellikler-505050>, (09.02.2019).

<https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2015/10/09/gida-sektoru-5-yil-icinde-turkiyenin-birinci-sektoru-olacak>, (15.06.2018).

www.satso.org.tr, (09.02.2019).

<https://stateofcreativity.com/dr-e-paul-torrance>, (04.06.2017).

<https://www.sys-uk.com/news/top-five-innovations-in-3d-printing>, (09.02.2019).

<http://www.tamindir.com/nyt-vr/ios>, (09.02.2019).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b4095c25ec8c7.36977500, (10.06.2017).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a29745a5e55e2.68323112, (10.06.2017).

<https://thefutureorganization.com/examples-internal-innovation-programs>, (23.02.2019).

<https://www.theguardian.com/product-innovation-with-henkel/2018/oct/22/evolution-of-3d-printing-adidas-carbon-henkel-renishaw-additive-manufacturing>, (09/02/2019).

<http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, (14.04.2019).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24864>, (03.01.2019).

<https://visme.co/blog/emoji-marketing-guide>, (10.02.2019).

<https://www.worldfood-istanbul.com/Fuar-Hakk%C4%B1nda/Sektorel-Haberler/Turkiye-g%C4%B1da-ve-icecek-sektoru>, (25.01.2018).

<https://www.youtube.com/watch?v=RPIu3t0wlB4>, (29.01.2017)

<https://3dprint.com/157430/3d-printed-pancreas-celprogen>, (09.02.2019).

EK:ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Planlanan başlığı; "Pazarlama - Satış Yöneticilerinin Bireysel Yeteneklerinin (Problem Çözme-Yaratıcılık-Yenilikçilik), Pazarlama Yeniliği ve Firma Yeniliği Üzerindeki Etkisi" olan bir araştırma yapıyorum. Anket yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Vermiş olduğunuz yanıtlar yalnızca bilimsel bir amaca hizmet etmek amacıyla kullanılacak ve gizli kalacaktır. Verileriniz ancak bilimsel yayın amacı ile kullanılabilir.

Araştırmacı: Öğretim Görevlisi Elvan ÖZAYDIN.

İletişim:05324221586, elvan.ozaydin@amasya.edu.tr,elvanozaydin@hotmail.com

Araştırmanın sonuçları hakkında bilgi edinmek isterseniz lütfen iletişim bilgilerinizi belirtiniz:

Katılımcının Adı Soyadı: Belirtmenizde sakınca yok ise lütfen yazınız. (Size farklı kanallardan tekrar ulaşmamak için)

KİŞİSEL BİLGİLER -GENEL FİRMA BİLGİLERİ

1.Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2.Yaşınız: ...

3. Eğitim durumunuz:

() Lise () Ön lisans () Lisans

() Yüksek Lisans () Doktora

4.Lisans / lisansüstü eğitim almışsanız mezun olduğunuz program/bölümler:....

5.İş hayatında toplam çalışma süreniz:.....

6. Şuan çalıştığınız firmanın yer aldığı sektörde sizin toplam çalışma süreniz:.....

7. İş hayatında yönetici olarak toplam çalışma süreniz:....

8. Şuan çalıştığınız firmada yönetici olarak çalışma süreniz:....

9. Şuan çalıştığınız firmadaki ünvanınız:....

10. Çalıştığınız firmanın hukuki yapısı nedir?

- () Anonim Şirket
() Limited Şirket
() Kollektif Şirket

11. Çalıştığınız firmanın sermaye mülkiyeti açısından yapısı nedir? (Birden fazla şık seçebilirsiniz)

- () Özel Sermaye
() Kamu
() Yabancı Sermaye

12.Çalıştığınız firmanın faaliyet alanının sınırları nedir? (Birden fazla şık seçebilirsiniz)

- () Bölgesel
() Ulusal
() Uluslararası

13. Çalıştığınız firma Türkiye'de kaç yıldır faaliyet göstermektedir?.....

14. Yöneticisi olduğunuz bölüm/birim faaliyet konusu bakımından hangi alana/alanlara girmektedir? (Birden fazla şık seçebilirsiniz)

- () Gıda
() Kimyasallar ve Kimyasal Ürünler
() Elektronik Ürünler
() Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım
() Elektrik ve Telekomünikasyon
() Otomotiv
() Deri ve Deri Ürünleri, Ayakkabı Yan
() Makine İmalat
() Plastik ve Kauçuk
() Giyim Eşyası İmalatı
() Tekstil İmalatı
() Mineral Ürünleri İmalatı
() Mobilya İmalatı
() Diğer (lütfen belirtiniz):.....

Firma Adı: Belirtmenizde sakınca yok ise lütfen yazınız

1. BÖLÜM Bu bölümde yer alan ifadeler; problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinedir. Aşağıda yer alan her bir ifadeyi inceleyerek, ifadenin size uygunluğunu yandaki seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz. İfadelerin doğru ya da yanlış yanıtları yoktur , lütfen ifadeyi okuduktan sonraki aklınıza gelen ilk düşünceyi işaretleyiniz. 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Karşıma çıkan her problemi çözebileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
Aynı probleme farklı yöntemlerle çözümler üretebilirim.	1	2	3	4	5
Başkalarına büyük sıkıntıya neden olan problemleri kolayca çözerim.	1	2	3	4	5
Beklenmedik problemlerle karşılaştığımda onların üstesinden kolayca gelirim.	1	2	3	4	5
Yeni ve karmaşık problemlere çözüm bulmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	1	2	3	4	5
Çevremdeki diğer insanlar arasında yeni bir fikir yada yöntem deneyen ilk kişi	1	2	3	4	5
Genellikle mevcut yöntem veya teçhizatlar için yeni kullanım alanları	1	2	3	4	5
Çeşitli fikirleri birleştirip yeni bir fikir öne sürebilirim.	1	2	3	4	5
Farklı disiplin ve kültürleri bir araya getirip yeni fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
Tümüyle birbirinden farklı alanlar arasında bağlantı kurarken hayal gücümü	1	2	3	4	5
Yeni şeyler deneme / uygulama konusunda girişimci davranırım.	1	2	3	4	5
Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	1	2	3	4	5
Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye, farklı uygulamalar yapmaya	1	2	3	4	5
Potansiyel fırsatları somut yararlar dönüştürmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Yeni fikirleri uygulamak için planlar ve programlar geliştiririm.	1	2	3	4	5
Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirleri araştırırım.	1	2	3	4	5
Amaç veya hedeflere ulaşmak için yeni ve daha iyi yollar öneririm.	1	2	3	4	5

2. BÖLÜM Bu bölümde yer alan ifadeler; pazarlama ve firma yeniliği üzerinedir. Aşağıda yer alan her bir ifadeyi inceleyerek, ifadenin size uygunluğunu yandaki seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz. İfadelerin doğru ya da yanlış yanıtları yoktur , lütfen ifadeyi okuduktan sonraki aklınıza gelen ilk düşünceyi işaretleyiniz. 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.	1	2	3	4	5

Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirir.	1	2	3	4	5
Firmamızda yenilik çok riskli olarak algılanır ve yeniliğe direnç gösterilir.	1	2	3	4	5
Firmamız yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunar.	1	2	3	4	5
Firmamız sektörde uygulanan yeni yöntemleri, ürünleri, süreçleri vb. gerçekleştiren ilk şirket olmaya oldukça önem verir.	1	2	3	4	5
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapar.	1	2	3	4	5
Firmamızın son üç yıldır geliştirdiği pazarlama programları rakiplerle karşılaştırıldığında, piyasada devrim niteliğindedir.	1	2	3	4	5
Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün yenilikleri dünyada bir ilkti.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda müşteriler için değer yaratmayan pazarlama programları ve faaliyetleri hızla ortadan kaldırdı.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, onlara değer sunan yeni ürünler, hizmetler, programlar ve süreçler geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda ürün üretiminde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş imalat yöntemleri geliştirdi.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda ürünleri için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemleri uyguladı.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda süreçleri için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destekleme faaliyetleri uyguladı.	1	2	3	4	5
Firmamızın son üç yılda pazara sunduğu ürün sayısı arttı.	1	2	3	4	5
Firmamızın son üç yılda mevcut satışlarının çoğunu yeni ürünler oluşturdu.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda mevcut ürünlerini önemli ölçüde geliştirip, revize etti.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda ürün hattında çok büyük çaplı değişiklikler yaptı.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda organizasyon yapısında yeni iş yöntemlerini	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda iş sorumlulukları ve karar alma organizasyonunda yeni	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda diğer girişimler veya kamu kuruluşları ile ilişkilerde ortaklık taşeronluk vb yeni yöntemler kullandı.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda ürün tasarımlarında önemli değişiklikler yaptı.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda ürün ambalajlarında önemli değişiklikler yaptı.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda ürün tanıtımları için yeni ortamlar, araçlar ve teknikler	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda ürünlerini yeniden konumlandırdı.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda yeni bir satış kanalı yöntemi uyguladı.	1	2	3	4	5
Firmamız son üç yılda ürün fiyatlandırılmasında yeni metotlar uyguladı.	1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	:	Elvan Özaydın
Doğum Yılı ve Yeri	:	1970 Eskişehir
Ön Lisans Öğrenimi	:	*Banka ve Sigortacılık Bölümü, Banka ve Sigortacılık Programı, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, ESKİŞEHİR.
Lisans Öğrenimi	:	*İşletme Bölümü, İşletme Fakültesi (AÖF), Anadolu Üniversitesi, ESKİŞEHİR. *İktisat Bölümü, İktisat Fakültesi (AÖF), Anadolu Üniversitesi, ESKİŞEHİR. *Jeoloji Mühendisliği Bölümü, Maden Fakültesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İSTANBUL.
Yüksek Lisans Öğrenimi	:	*Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, ESKİŞEHİR. *Jeoloji Bilim Dalı, Maden Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Osmangazi Üniversitesi, ESKİŞEHİR
Yabancı Dili	:	İngilizce
İş Deneyimi	:	*Öğretim Görevlisi: Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, AMASYA *Pazarlama-Eğitim ve Halkla İlişkiler Uzmanı:Ticaret Sigorta A.Ş., İSTANBUL. *Müşteri Temsilcisi: Güneş Sigorta A.Ş., İSTANBUL *Finansal Danışman: AKEmeklilik A.Ş., İSTANBUL *Kıdemli Finansal Danışman: Commercial Union Hayat Sigorta A.Ş., İSTANBUL *Yönetici Asistanı: Doğuş Çay A.Ş., ESKİŞEHİR
İletişim	:	03582526200/1224
E- Posta Adresi	:	elvan.ozaydin@amasya.edu.tr