

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN ÖRGÜTSEL YENİLİK VE
PAZARLAMA YENİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ
ÖLÇMEYE YÖNELİK GAZLI İÇECEK SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Rukiye TEKCANGİL

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir

Ekim, 2009

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Rukiye TEKCANGİL tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürü’nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 02.10.2009 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalında, Pazarlama Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan ...PROF. DR. ÖMER TORLAK

Üye ...YRD. DOÇ. DR. MÜJDAT ÖZMEN
(Danışman)

Üye ...YRD. DOÇ. DR. MURAT TAŐDEMİR

ONAY

.../ 10/ 2009

(İmza)

PROF. DR. MÜNEVVER YILANCI

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Özet.....	vi
Abstract.....	viii
TablolarListesi.....	x
ŞekillerListesi.....	xi
EklerListesi.....	xii
Teşekkürler.....	xiii
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

1.1. KÜLTÜR VE İKLİM KAVRAMLARI	3
1.1.1. Kültür Tanımı	3
1.1.1.1.Kültürü Oluşturan Öğeler	5
1.1.2. İklim ve Örgüt İklimi Tanımı.....	6
1.1.3.Kültür ve İklim Karşılaştırması.....	7
1.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI VE KAPSAMI.....	9
1.2.1. Örgütsel Kültürün Tanımı.....	9
1.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	11
1.2.2.1. Artifikatlar	12
1.2.2.2. Kabullenilen Temel Değerler.....	16

1.2.2.3. Temel Sayıtlar/Varsayımlar	18
1.2.3. Örgütsel Kültürün Özellikleri.....	19
1.2.4. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması	21
1.2.4.1. Chang ve Lin (2007) Örgüt Kültürü Modeli.....	23
1.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE GELİŞİMİ.....	25
1.3.1. Yenilikçi Kültür Nedir?	25
1.3.2. Yenilikçi Kültürlerin Bileşenleri	27
1.3.3. Yenilikçi Örgütlerin Gelişimi.....	30
1.4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YENİLİK İLİŞKİSİ	31

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİK

2.1. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN KAPSAMI	35
2.1.1. Örgütsel Yeniliğin Tanımı	35
2.1.2. Örgütsel Yeniliğin Sınıflandırılması.....	36
2.1.3. Örgütsel Yenilik Çalışmaları.....	38
2.2. ÖRGÜTLERDE YENİLİK KARAR SÜRECİ.....	40
2.2.1. Bilgi Aşaması	41
2.2.2. İkna	42
2.2.3. Karar	42

2.2.4. Uygulama	42
2.2.5. Onaylama	43
2.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK SÜRECİ.....	43
2.3.1. Gündem Oluşturma.....	45
2.3.2. Uyumlaştırma	46
2.3.3. Yeniden Tanımlama/Yapılanma.....	46
2.3.4. Netleştirme	47
2.3.5. Rutin Hale Getirme	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA YENİLİĞİ

3.1. PAZARLAMA KAVRAMI VE KAPSAMI.....	48
3.1.1. Pazarlama Tanımı	48
3.2. PAZARLAMA VE YENİLİK İLİŞKİSİ.....	51
3.2.1. Pazarlama ve Yenilik Arasındaki İlişki	51
3.3. PAZARLAMA YENİLİĞİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	54
3.3.1. Pazarlama Yeniliğinin Tanımı.....	54
3.3.2. Pazarlama Yeniliği Alanları	57
3.4. PAZARLAMA YENİLİĞİ VE PAZAR ODAKLILIK	60
3.4.1. Pazar Odaklılık Kavramı.....	60

3.4.2. Pazar Odaklılık Bileşenleri	63
3.4.2.1. Müşteri Odaklılık	64
3.4.2.2. Rakip Odaklılık	66
3.4.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	67
3.4.3. Pazarlama Yeniliği ve Pazar Odaklılık İlişkisi.....	68
3.5. ÖRGÜTÜN PAZARLAMADA YENİLİK YAPMASINI KAÇINILMAZ KILAN NEDENLER	69
3.5.1. Sınırların Ortadan Kalkması.....	72
3.5.2. Müşteri Beklentilerinin Ortadan Kalkması	73
3.5.3. Değişim Hızının Artması	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİ	75
4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PAZARLAMA YENİLİĞİ İLİŞKİSİ	77
4.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK VE PAZARLAMA YENİLİĞİ İLİŞKİSİ	80

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN ÖRGÜTSEL YENİLİK VE PAZARLAMA YENİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK GAZLI İÇECEK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	82
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	82
5.1.2. Araştırma Hipotezleri ve Araştırma Modeli	82
5.1.3. Araştırmanın Örneklemi, Veri Toplama Süreci ve Yöntemi	90
5.1.4. Anketin Yapısı ve Hazırlanması.....	93
5.2. DEĞİŞKEN ÖLÇÜMLERİ.....	93
5.3. ANALİZ YÖNTEMİ.....	98
5.3.1. Demografik Özellikler	98
5.3.2. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliğine İlişkin Güvenirlilik ve Faktör Analizi Sonuçları	100
5.3.3. Korelasyon Analizi Sonuçları	109
5.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	111
5.4. SONUÇ, ÖNERİLER ve KISITLAR	116
KAYNAKLAR.....	120
EKLER.....	129

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN ÖRGÜTSEL YENİLİK VE PAZARLAMA YENİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK GAZLI İÇECEK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

TEKCANGİL, Rukiye

Yüksek Lisans Tezi- 2009

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Müjdat Özmen

Günümüzde özellikle rekabetin etkisiyle yeniliğe olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Örgütlerin bu rekabet ortamında hayatta kalmaları için sadece ürün ve hizmetlerde değil, aynı zamanda hem örgüt içerisinde hem de değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre rakiplerden farklı ve etkin olarak üstün müşteri değeri yaratabilmek için pazarlama yeniliği de yapmaları gerekmektedir. Yeniliğin sürekliliği ve devamlılığını sağlamada örgüt kültürünün etkili ve önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı da örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini ölçmek ve örgütsel yenilik ile pazarlama yeniliği arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Araştırma için pazarlama yeniliğini aktif olarak uygulayan sektör olan gazlı içecek sektörü uygun görülmüş ve veriler gazlı içecek sektöründe bulunan üç firmadan toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki firmalara gönderilen anketlerden toplam olarak 223 adet anket geri dönmüş ve bu anketler üzerinden analizler yapılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerinde ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde önemli ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

ABSTRACT**THE EFFECTS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE'S ON THE
ORGANIZATIONAL INNOVATION AND MARKETING INNOVATION: A
RESEARCH ON CARBONATED BEVERAGE INDUSTRY**

TEKCANGİL, Rukiye

Master Thesis- 2009

Business Management

Marketing

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Müjdat Özmen

Today especially effect with markets and the need for innovation grow exponentially. For organizations to stay buoyant in this competitive environment they have to innovate not only in goods and services, but must also innovate intra-organizationally and in their approach to marketing. Marketing innovation aims to answer to the changing demands of customers and to create superior customer value to that of market rivals. Organizational culture plays an important role in determining the quality and continuity of innovation. This thesis aims to examine the effect of organizational culture on, and the relation between, organizational and marketing innovation.

The carbonated beverage industry has been determined as an ideal field of research to observe marketing innovation due to the frequency with which it occurs in this field. All data has been collected from the three proponents of the sector. 223 completed surveys were returned from the above mentioned companies. The surveys gathered contributed to the analyses made in this thesis. Hypotheses reached in holding with the aim of this thesis were tested using regression analysis.

The research findings of this work point to the importance of organizational culture in the effect it has on organizational and marketing innovation and the importance of organizational innovation in the effect it has on marketing innovation.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. : Örgütsel Yenilik Sınıflandırılması.....	37
Tablo 2.2. : Yenilik Benimseme ve Yayılım Süreci.....	39
Tablo 2.3. : Zaltman vd. (1973) Yenilik Süreci Modeli.....	44
Tablo 5.1. : Demografik Özellikler.....	98
Tablo 5.2. : Örgüt Kültürü Faktörlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 5.3. : Örgüt Kültürü Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 5.4. : Örgütsel Yenilik Faktörlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 5.5. : Örgütsel Yenilik Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 5.6. : Pazarlama Yeniliği Faktörlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları....	107
Tablo 5.7. : Pazarlama Yeniliği Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 5.8. : Örgütsel Yenilik ile Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 5.9. : Pazarlama Yeniliği ile Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 5.10. : Örgütsel Yenilik ile Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 5.11. : Örgütsel Kültür Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 5.12. : Örgütsel Kültür Boyutlarının Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 5.13. : Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 5.14. : Örgütsel Kültür ve Örgütsel Yeniliğin (birlikte) Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. : Örgüt Kültürü Öğeleri.....	12
Şekil 1.2. : Chang ve Lin (2007) Örgüt Kültürü Modeli	24
Şekil 2.1. : Örgütlerde Yenilik Karar Süreci.....	41
Şekil 2.2. : Örgütteki Yenilik Sürecinin 5 aşaması.....	45
Şekil 3.1. : Narver ve Slater, Pazar Odaklılık Modeli.....	62
Şekil 3.2. : Ürün-Pazar Genişlemesi Matrisi.....	71
Şekil 5.1 : Araştırma Modeli.....	89

EKLER LİSTESİ

Ek- 1 : Anket Formu.....	129
---------------------------------	------------

TEŞEKKÜR

Tez çalışmalarım sırasında cevap bulamadığım tüm sorulara ilgi ve sabırla yanıt veren ve çalışmamım her safhasında öneri ve bilgileri ile beni yönlendirerek desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Müjdat Özmen' e saygılarımla sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gerek hayatım boyunca gerekse bu çalışmanın hazırlanması esnasında maddi manevi desteğiyle her zaman yanımda olan babam Refik Tekcangil, annem Hatice Tekcangil ve kardeşim Alper Tekcangil'e ve bu zorlu ve uzun süreçte her zaman yanımda olan değerli dostum Halil İbrahim Demir'e teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak bu yorucu süreçte yanımda olan ismini sayamadığım tüm hocalarım ve dostlarıma da en içten sevgi ve saygılarımla teşekkür ederim.

Rukiye TEKCANGİL

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler için yenilik yapma ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Çevresel değişim yenilik için fırsat yaratarak, modası geçmiş olan ürünler için tehdit yaratmaktadır. Çevresel değişimi hızlandıran yeni teknolojiler müşteri ihtiyaçlarını değiştirerek ürün yaşam sürelerini kısaltmakta ve bu hızlı değişimle birlikte sınırların ortadan kalkması ile işletmeler arasındaki rekabet artmaktadır. Böylelikle işletmeler hayatta kalabilmek için fırsatlar yaratarak yeni pazarlara girme ihtiyacı duymaktadırlar (Doyle, 2002: 191).

Yeniliklerin gerçekleşmesi için yeniliği destekleyen en önemli unsurların başında gelen örgüt kültürü bağlamında yenilikçi bir ortamın yaratılması ve kültürel yapının nasıl oluşturulacağı ve hangi tip örgüt kültürünün yenilik için daha elverişli olduğu konuları, üzerinde önemle durulması gereken noktalarır.

Bugünün küresel pazarları örgütlere artan çeşitlilikte seçenekler sunmaktadır. Tüketiciler, bu örgütlerden en yüksek değeri sunanı algılayıp alım yapmak için seçimde bulunurlar. Alım yapmak için seçimde buldukları örgütlerin kurum imajı ve o an'a kadarki yenilik ve teknoloji üzerindeki başarıları da tüketiciler üzerinde etkili olacaktır. Bu süreç örgütlerin rekabetçi avantaj elde edebilmeleri için kendi süreç, yöntem ve prosedürlerinde yenilik yapmalarını zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel yenilik, örgütün bütün faaliyetlerinde ve her alanında yeni fikir ve davranışların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991; 1996). Damanpour (1991)'e göre, örgüt tarafından benimsenen yeni fikir ve davranışlar iç ve dış çevredeki değişimlere karşı bir cevap ve çevreden gelebilecek tehlikeleri önleyici bir hareket olarak değerlendirilmektedir. Yeniliğin benimsenmesi genel olarak, benimseyen örgütün verimliliği ya da performansı için katkıda bulunmasını amaçlayan planlı bir süreçtir. Dolayısıyla, örgütün yeni fikir ve davranışları ya kendisinin geliştirmesi ya da satın alması gerekmektedir. Her iki durumda da yeniliklerin benimsenmesi, yenilikçi bir örgüt kültürünün varlığını gerektirecektir.

Günümüzde yapılan yeniliklerin çok azı pazarda başarılı olabilmektedir. Yeniliklerin başarısı ve performansını etkileyen faktörlerin başında müşteriler için üretilen değerler ve bu yeniliklerin tasarım, sunuş ve tutundurma çabaları gelmektedir. Bu gerçek, yeniliklerin başarısında yenilikçi ve etkin pazarlama çabalarının önemini vurgulamaktadır. Özellikle çevresel şartlarda yaşanan değişimlerin pazardaki tüketicilere yansımaları, onlara sunulacak yeni değerleri de şekillendirmede belirleyici rol oynamaktadır. İşletmeleri yeni değerler üretmede yönlendirecek bu değişimlerin dikkate alınması ve bu değerlerin müşterilere onların istedikleri şekilde sunumu hem etkin pazarlama yeniliklerini hem de örgüt kültürünün bu sunumda yenilikçi olmasını gerektirmektedir.

Bu çerçevede çalışma şu beş ana bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümde genel olarak kültür ve iklim, örgütsel kültür, örgütsel kültür öğeleri gibi kavramlar ve örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişkiler üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel yenilik kavramı, örgütsel yenilik karar süreci ve örgütsel yenilik süreci gibi kavramlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde pazarlama kavramı, pazarlama ile yenilik ilişkisi, pazarlama yeniliği kavramı, pazar odaklılık ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişki ve örgütlerin pazarlamada yenilik yapmasını kaçınılmaz kılan nedenler üzerinde durulmaktadır.

Dördüncü bölümde değişkenler arasındaki ilişkiyi içeren örgütsel kültürün örgütsel yenilik üzerindeki etkisini, örgütsel kültürün pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini ve örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Beşinci bölümde ise örgüt kültürü'nün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkileri ve örgütsel yenilik ile pazarlama yeniliği arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

1.1. KÜLTÜR VE İKLİM KAVRAMLARI

1.1.1. Kültür Tanımı

Kültür, antropoloji, psikoloji, sosyoloji vb. çeşitli bilim dallarının ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Kültür kavramının *bakmak, yetiştirmek* anlamına gelen Latince *colera* veya *culture* kelimesinden geldiği kabul edilmektedir (Şişman, 2002: 1-2).

Kültür, bir toplumun yaşama, neslinin devamını sağlama, kendi örgütlerini düzenleme, öğrenilmiş davranış biçimlerini, inanç, bilgi ve insanlarla oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir (Türk, 2007: 1).

Aynı şekilde kültür zaman boyunca bir örgütte işin ve bölümün bir parçası olarak öğrenilen normlar, umutlar, inançlar ve paylaşılan değerlerdir. Kişiliğin, bireylerin davranışlarını etkilediği gibi, bir örgütte paylaşılan değer ve inançlarda örgütün aktivitelerini, fikir ve eylemlerin şeklini etkiler. Bir örgütün kültürü, çalışanların ve yöneticilerin problemlere yaklaşımını, müşterilere hizmeti, tedarikçiler ile etkileşimi, rakiplere yanıt vermeyi ve diğerleri ile kurulan aktiviteleri bugün ve gelecekte etkiler (Oden, 1997: 3).

Kültür, kendi etkisi altında bulunan kişilerin olayları ve çevrelerini algılama biçimlerini etkileyerek, dünyaya olan bakış açılarını etkiler. Kültür kavramı genel ifadeyle insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. Kültür, gerek bir toplumda, gerekse bir grup ya da bir örgütte bireyler arasında paylaşılan tutum, davranış, duygusal özellikler, alışkanlıklar ve ilkelerin tümü olarak tanımlanabilir (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998: 31).

Bireyler sosyal etkileşim sonucunda bir kültürü oluşturur, öğrenir, paylaşır, aktarır, sürdürür, yeniden üretilip yorumlayarak sosyalleşme sürecinde kültürü içselleştirerek kuşaktan kuşağa aktarır. Kültür bir yandan bireyin yaşamı üzerinde etkili olmakla birlikte, diğer bir yandan ise birey de kültürü üretmekte etkili olmaktadır (Şişman, 2002: 1-2).

Kültürün yıllar boyunca birçok farklı açıdan tanımları yapılmıştır. Bu açıdan kültür ile ilgili tanımlardan çıkarılabilecek bazı ortak özellikler şunlardır (Şişman, 2002: 13-14);

1. “Kültür, bir insan grubu tarafından ortaklaşa olarak üretilir ve aktarılır”. Sosyal (ortak) bir kültür, belirli bir insan grubu demektir. Bir insan grubu olmadan ortak bir kültürden söz edilemez. Sosyal kültür, bir kuşaktan diğer kuşağa sosyalleşme süreci içerisinde değişik yollarla aktarılarak sürdürülür.

2. “Kültürün tarihsel bir arka planı vardır”. Kültürün oluşabilmesi için belirli bir zaman dilimine ihtiyaç vardır. Kültür, belirli bir insan grubunun belirli bir süre ortak yaşamına ve etkileşimine bağlıdır. Bir kültürü tam olarak anlayabilmek için, onun oluştuğu zaman dilimi içerisinde incelenmesi gerekir.

3. “Kültür dinamikdir ve zamanla değişebilir”. Kültür, dinamik bir yapıya sahiptir ve öğrenilirken bir yanda da tekrar yorumlanarak yeniden üretilir ve diğer bireylere aktarılır.

4. “Kültür, eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir”. Kültür, onu üreten ve paylaşan insan gruplarının davranışlarını etkiler, düzenler, eylemlerini belirler, temel yaşam sorunlarının çözüm biçimlerini gösterir.

5. “Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir”. Kültür, paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir. Kültürün üyesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenler.

6.“Kültür, öğrenilir ve paylaşılır”. Birey, yer aldığı sosyal toplumun içerisindeki kültürü, sosyalleşmenin etkisi ile birlikte öğrenir ve diğer insanlarla paylaşarak diğer nesillere aktarmada yardımcı olur.

7.“Kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür”. Kültür, kendisini oluşturan öğeler ile karşılıklı bir etkileşim içerisinde olan karmaşık bir bütündür. Bu sebeple de kültürün herhangi bir ögesinde meydana gelebilecek olan bir değişme diğer öğeleri de etkileyip başka değişmelere de sebep olmaktadır.

8.“Kültür uyum sağlayıcı bir mekanizmadır”. Kültür, bireylerin yer aldığı sosyal çevre içerisinde diğer bireylerle ve fiziki çevre ile ilişkilerini ve yaşam biçimlerini düzenleyerek sosyal hayata uyum sağlamada yardımcı olmaktadır.

1.1.1.1. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültür tanımları içerisinde yer alan bazı öğeler şunlardır;

1.İnançlar; bir kültürü oluşturan bireyler tarafından dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak paylaşılan ortak görüşlerdir ve insanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere de biçim vermektedir (Şişman, 2002: 3).

2.Değerler; neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirleyen ve inançlara göre oluşan ölçütlerdir. Bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir. Değerler, inançlara göre kültürün daha somut yönünü oluştursa da, dışarıdan gözlenmesi güçtür. Ancak davranışlar içerisinde sezilebilmektedir (Şişman, 2002: 3-4).

3.Normlar; belirli bir durumda bireylerin nasıl davranması gerektiğini ya da ne yapıp ne yapmaması gerektiğini gösteren ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar ve standartlardır (Şişman, 2002: 4).

Kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan beklenti ve inançların bir resmidir ve bu inanç ve beklentilerin de normları ürettiği ve böylece kültürün belki de potansiyel bir kontrol sistemi olduğu düşünülür (O'Reilly, 1989: 88).

4.Semboller; “Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb’dir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öğelerden biri ise dildir. Kültür, büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır” (Şişman, 2002: 4).

5.Teknoloji; kültürün somut yani maddi boyutunu oluşturmaktadır. Teknoloji ile birlikte, insanlar için, teknolojinin getirdiklerine göre farklı bir çevre ve düzen oluşmaktadır. Bu çevre ve düzen de insanların davranış ve yaşam biçimlerini değiştirmektedir. Teknoloji, belirli bir kültürün ürünü olduğu gibi, kendisi de kültürün bir ögesi olmaktadır (Şişman, 2002: 4-5).

1.1.2. İklim ve Örgüt İklimi Tanımı

“İklim, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte gündeme gelen ve örgütler açısından 1960’lı ve 1970’li yıllardan itibaren oldukça ilgi gören bir araştırma konusudur” (Şişman, 2002: 155; Türk, 2007: 10).

İklimin aşağıdaki dört boyutundan söz edilebilir (Ahmed, 1998: 30);

1.Kişilerarası ilişkilerin özelliği: Örgüt içerisinde bireyler arasında güven olup olmadığı, ilişkilerin karşılıklı işbirliği ya da rekabetçilik üzerinde temellendiği, çalışanların şirket içerisinde kendilerini değerli hissettiği, çalışanlara bir şeyleri başarmaları ve yerine getirmeleri için izin verilmesi ve desteklenmeleri gibi kavramları içerir.

2.Hiyerarşinin özelliği: Örgüt içerisinde yer alan kararların merkezi olarak bir yerden verildiği ya da tam tersine tüm çalışanlar tarafından anlaşma ve katılım

sağlandığı, takım ruhunun var olduğu, işlerin daha az ya da daha fazla kişisel olduğu, bireyler için özel bir ayrıcalığın olup olmadığı gibi kavramları kapsar.

3.İşin özelliği: İşin mücadele gerektirdiği ya da sıkıcı olduğu, iş ve sorumlulukların katı olarak belirlendiği ve işlerin rutin halinde düzenli olarak yayıldığı ya da belirli bir esneklik sağlandığı ve verilen sorumluluklar için yeterli kaynakların verildiği gibi durumları kapsar.

4.Destek ve ödüllerin odağı: Örgüt içerisindeki hangi performanslara değer verildiği ya da ödüllendirildiği, hangi projelerin ya da davranışların desteklendiği, çalışanların hangi durumlarda işten kovulduğu gibi kavramları içerir.

Buna göre örgüt iklimi; “Örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisidir. Örgüt iklimi ayrıca, örgüt içi ve dışı çatışmalar, örgütün ne tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve fiziksel olarak bunların düzenlenmesini, bildirişim evrelerini ve sistemdeki otoriter uygulamaları da gösterir” (Türk, 2007: 11-12).

Örgütsel iklim, örgütün içerisindeki yaşamı tanımlayan duygular ve davranışlar kümesi olması açısından önemlidir (İsmail, 2005). Ayrıca iklim örgüt içerisinde paylaşılan bilgiyi yansıttığı ve örgütün içerisinde gömülü olduğu için iklim ve kültürün eş zamanlı olarak çalışılmasını gerektirir (Sarros, Cooper ve Santora, 2008).

1.1.3. Kültür ve İklim Karşılaştırması

“İklim” ve “kültür” kavramları birbirleriyle yakın ilişkili oldukları halde aralarında bazı farklar vardır. Bunları belirtmek gerekirse;

- Kültür, iklime göre daha derin; iklim ise daha yüzeysel bir kavram olmaktadır.

- İklim, örgütte çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen, onların bu ilişkilerdeki gösterdikleri duygu, davranış ve tepkileri ifade etmektedir.
- İklim, bir örgütün üyelerinin, örgütsel yapının özelliklerine ilişkin olarak bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıttığı için örgütün üyelerinin işyerini algılayış biçimlerini de ifade etmektedir.
- İklim, bir örgütte davranışsal beklentiler ve ödül yapısıyla ilgili olduğu kadar daha çok gözle görülen politika, uygulama, prosedür ve rutinlerle ilgili olduğu için kültüre göre daha somut bir kavramdır (Şişman, 2002: 156-157).
- “Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklinde tanımlayabiliriz. Bu hava veya ortam, örgüt çalışanları için örgütün nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur. Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse örgüt iklimi iyidir; aksi halde örgüt iklimi de kötü ve zayıf olacaktır”.
- Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kapsadıkları süreler bakımından birbirlerinden farklılıklar gösterir. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olduğu için kısa zaman aralıkları içinde aralarında farklılık görülür.
- Diğer bir fark ise, örgüt kültürüne ilişkin araştırmalar, algı ve öğrenme gibi psikolojik sorunlarla ilgilenirken örgüt iklimine ilişkin araştırmaların ise daha çok kültürel antropolojiye yönelik olmasıdır (Türk, 2007: 11-12).
- “İklim” ve “kültür” terimleri genelde birbirinin yerine kullanılmasına karşın örgütsel iklim, örgütsel kültürün yarattığı bir şeydir. Kültür, içsel olarak inançları kapsadığı için doğrudan gözlenemez. İklim, örgütte yer alan “masalcı öyküler” ve ödül sistemleri, süreçler tarafından oluşturulmuştur (Harborne ve Johne, 2003: 122).
- Örgütsel iklim, örgüt içerisinde çalışanların düşüncelerin tanımlanmasının simgelenmesi, temsil edilmesidir. Bu yüzden iklim, davranışsallığa odaklıdır. Bunun tersine örgütsel kültür, çalışanların niçin bu davranış ve şekillerde var olduğunun nedenini gösterir.
- İklim, çalışanların örgütün politikaları ve prosedürleri hakkındaki algılayışlarını betimler ve örgüt içindeki hizmet ya da güven, yenilik, yaratıcılığı destekleyen davranışlar ve etkileşimlerin şeklidir. Bu yüzden iklim, kültürün su yüzüne çıkması olarak algılanabilir (Patterson, vd. 2005: 380-381).

1.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI VE KAPSAMI

1.2.1. Örgütsel Kültürün Tanımı

Örgüt kültürü konusunda ilk kapsamlı çalışmalar, 1980'li yılların başından itibaren yapılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002: 73). Her örgüt kendi kültürüne sahiptir. Örgütsel kültür, bireylerin kişiliğine benzerdir (Oden, 1997: 3).

Örgütler, insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar olduğu için, herhangi bir örgüt oluştururken sahip oldukları bazı kültürel ve sosyal özellik ve değerlerini de oraya taşırlar. Bir örgütteki bireyler öncelikle içinde yaşadıkları toplumsal kültürün birer alt kültürleridir. Her örgütün örgütsel bütünlüğünü sağlayabilmesi için örgüte katılan üyelerini ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleştirmesi gerekli görülmektedir (Şişman, 2002: 71).

Örgütsel kültür; örgütü oluşturan grupların içsel etkileşim ve dışsal uyum problemlerini çözmeyi öğrendiği, geçerli olabilmesi için yeterince iyi çalışılan ve bu yüzden yeni üyeler için tüm bu problemler ile ilgili his, düşünce ve algı için doğru yol olarak olarak düşünülen, paylaşılan temel varsayımlar modelidir (Schein, 1992: 12).

Örgütsel kültür, yapıyı temsil eden ve liderliği tamamlayıcı, çalışanları birbirine bağlayan sosyal bir yapıştırıcı gibi, sistemlerin durağanlığını arttıran, problemleri çözmeye ve günlük örgütsel olayları yorumlamaya hizmet eden bir mekanizma olarak harekete geçirilmiş ve düzenlenmiş örgütsel eylemlerin temel kaynağıdır (Jaskyte ve Dressler, 2005: 25). Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin örgütsel çalışmalarını anlamasına ve davranış ve düşüncelerine yardım eden paylaşılan değerler kurulumudur (Jaskyte ve Dressler, 2005: 30).

Birçok örgütsel araştırma ve gözlem örgüt kültürünün, örgütün uzun dönemli verimliliği olarak örgütün performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Başarılı örgütleri diğer örgütlerden ayıran en büyük özellik, onların kendi örgütsel kültürleridir (Oney-Yazıcı, vd. 2007: 519).

Mintzberg'in yaptığı örgüt kültürü tanımı en fazla kabul gören tanımlardandır. Mintzberg örgüt kültürünü, bilişsel bakış açısıyla şöyle ifade etmektedir; “Her örgütün yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürü vardır. Burada ilgilendiğimiz şey ise daha özel bir kültür-bir örgütü diğerlerinden ayırmaya yarayan, zengince geliştirilmiş ve derine yerleştirilmiş olan değerler ve inançlar sistemidir” (Can ve Aşan, 2006: 427).

Örgütsel kültür, ortak anlayış ve iletişimin temel şekli olarak paylaşılan bir sistemi ifade eder. Eğer örgütsel kültür tüm bu fonksiyonları tatmin edici bir şekilde yerine getiremezse, kültür önemli derecede örgütün verimliliğini azaltabilir. Örgütsel kültür, resmen duyurulan ve gerçekte yer alan şeyler arasındaki boşlukları dolduran bir fonksiyondur (Martin ve Terblanche, 2003: 65-66).

Örgüt kültürü, “örgüt içinde paylaşılan değer ve inançlardan oluşan ve örgütün karşılaştığı sorunların çözümünde, fırsatların değerlendirilmesinde örgütü doğru yolda düşünmeye ve davranışta bulunmaya yönlendiren kalıplardır” (Özkalp ve Kirel, 2007: 103).

Örgüt kültürü, “tüm çalışanların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür” (Türk, 2007: 4).

Örgüt kültürünün örgütler için ortaya koyduğu kimlik, hedeflere ulaşmak için gereken örgütsel unsurları bir arada tutar. Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırt eden bir sistemi ifade eder. Bu sistem örgütün değer verdiği bir dizi özellikleri içerir. Üyeleri üzerinde yeterince etkili, güçlü bir örgüt kültürü örgütsel amaçların anlaşılıp benimsenmesini, bunlara yönelik bütünleşik çabalar gösterilmesini kolaylaştırır. Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik, örgüt üyeleri üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha etkili olabilir. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde her zaman olumlu etki yapar (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998: 31).

1.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Duncan, örgüt kültürünü oluşturan öğeleri, *gözle görülen* (objektif) ve *gözle görülmeyen* (subjektif) öğeler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Buna göre, örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler, kültürün gözle görülen boyutunu; sayılılar, inançlar, değerler, anlamlar ise gözle görülemeyen boyutunu oluşturmaktadır.

Meek ise, örgüt kültürü öğelerini *semboller, ideoloji ve törenler* olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Bu sınıflamada, örgütte konuşulan dil, örgütün mimari özellikleri, artifikatlar, birinci boyutu; mitoloji ve düşünce sistemleri ikinci boyutu; örgütte gerçekleştirilen törensel etkinlikler de üçüncü boyutu oluşturmaktadır.

Trice ve Beyer örgüt kültürünün öğelerini ideoloji, norm ve değerleri içeren anlamlar ve üyelerarası iletişimde bu anlamları vurgulayan uygulamalar (semboller, törenler, kahramanlar) olmak üzere iki boyutta toplarken, benzer biçimde Hofstede v.d., Singh, Robbins'de bu kültürün öğelerini değerler ve uygulamalar (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri v.b.) olmak üzere iki boyutta toplamışlardır.

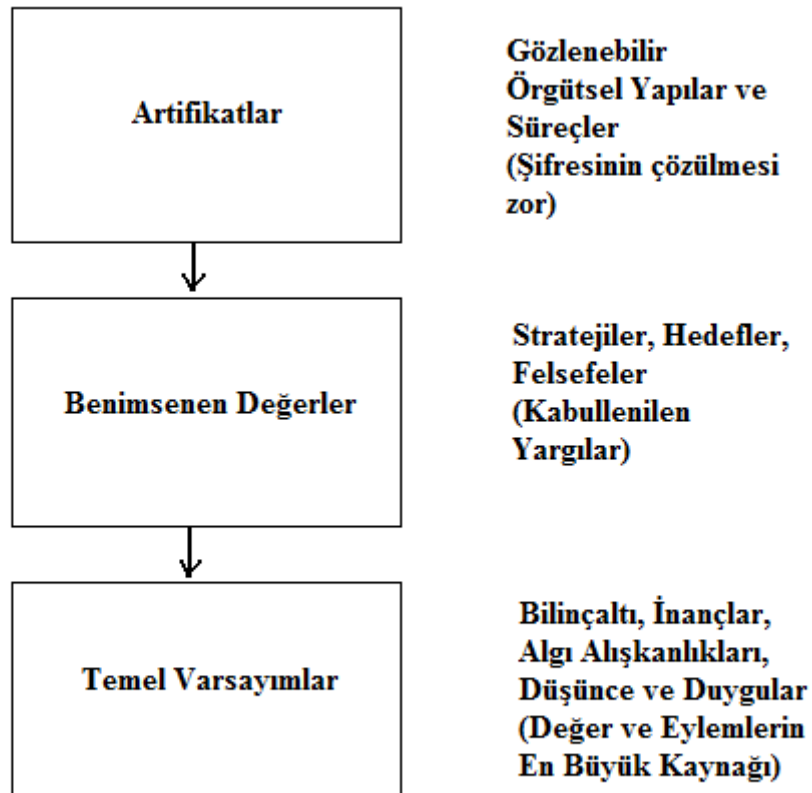
Martin ve Siehl örgüt kültürü öğelerini, Schein (1985)'inin sınıflamasını temel alarak sayılılar, değerler, artifikatlar, yönetim uygulamaları (performans değerlendirme ölçütleri, ödül ve ceza sistemleri, eğitim uygulamaları v.b.) olarak dört boyutta açıklamıştır (Şişman, 2002: 82-83).

Stoner, Wankel ve Sather ise; *paylaşılan nesnelere, paylaşılan sözler, paylaşılan eylemler, davranışlar ve paylaşılan duygular ve düşünceler* olarak ayırmıştır.

Kozlu kültür öğelerini; *paylaşılan temel değerler ve inançlar, lider ve kahramanlar, merasim, hikaye ve kahramanlar* olarak sınıflandırırken, Wilkins ve Peterson örgüt kültürü öğelerini; *değerler: iyi-kötü biçimde yargılama örgütleri, sayılılar: Dünya ve onun içinde olup bitenler hakkında gizli inançlar, yargılar* olarak sınıflandırmıştır (Türk, 2007: 5).

Schein (1985) da örgüt kültürü öğelerini üç boyutta açıklamıştır. Bu öğeler Şekil (1.1) de gösterildiği gibidir (Schein, 1992: 16);

Şekil 1.1. Örgüt Kültürü Öğeleri



Kaynak: Schein (1992)

1.2.2.1. Artifikatlar

Artifikatlar, kültürün gözle görülebilen yönü olup üyelerce gerçekleştirilen fiziksel çevrelerin, teknoloji ve ürünlerin, artistik yaratımlarının, bireylerin stil ve davranışlarının, duygusal göstergelerinin, değerlerin, örgüt hakkında söyledikleri

hikaye ve efsaneleri, gözlenebilir ritual ve seremonileri gibi grupların görülen ve işitilen davranış örüntülerini içerir. Kültürel analizlerin bu aşamadaki amacı, rutin olarak yapılan davranışların içerisinde örgütsel süreç ve grupların görülebilir davranışlarını anlamaktır. Kültürün bu aşamadaki en önemli noktası, gözlemlenmesi ve şifresinin çözülmesinin zor olmasıdır. Görülen ve işitilen bu davranış örüntülerini anlamak, grup içerisinde uzun dönem yaşamayı ve derece derece analiz edilmesini gerektirir (Schein, 1992: 17-18).

Schein'in kültür katmanları temel alınırsa yaratılar kültürün görünen ve sembolik yönünü yansıtır. Kültürün bu görünen kısmı, duyulan yaratılan fiziksel, davranışsal ve sözel olarak üç şekilde sınıflandırılabilir. Fiziksel yaratılara örnek olarak sembol, logo, giyim, yerleşim düzeni, organizasyon şeması ve prosedürler gibi unsurlar örnek verilebilir. Davranışsal kültür yaratıları ise törenler, seromoniler ve toplantılardan oluşur. Sözel yaratılara ise örgütün içinde konuşulan dil, sloganlar, hikayeler ve kahramanlar girer. Çalışma kapsamında kültürün bu yaratılarından semboller içerisinde örgütün kullandığı dil, hikaye ve efsaneler, kahramanlar ve törenler anlatılacaktır.

1.2.2.1.1. Örgütsel Semboller

Bireyler, semboller aracılığı ile çevrelerini ve dünyayı tanırlar. Herhangi bir sosyal grubun üyesi olan insanlar paylaştıkları ortak anlam kodlarına göre kelimelere, resimlere, şekillere, davranış ve nesnelere özel anlamlar yükler. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir. Semboller, kültür içinde önemli bir yer tuttuğu gibi örgüt kültürü içinde de geniş bir yer tutmaktadır. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutmakta, bu yönüyle sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir. Örgütler ve yönetim açısından semboller, yöneticiler tarafından kullanılacak temel kontrol, koordinasyon ve etkileme araçlarıdır. Liderlik üzerine yapılan tartışmalarda da semboller önemli bir yer

tutmakta, bu bağlamda *sembolik liderlik*, yeni bir liderlik kavramlaştırması olarak önem kazanmaktadır (Şişman, 2002: 95-96).

a) Fiziksel Semboller

Fiziksel semboller, gözle görülen nesnelere ifade etmektedir. Bu semboller arasında örgütün mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan eşyalar, araç ve gereçler, arabalar, teknoloji, kıyafetler, etiketler, logolar, amblemler, rozetler, posterler ve afişler sayılabilir. Bu nesnelere, örgüt üyeleri için özel anlamlar taşımaktadır (Şişman, 2002: 97).

b) Sözel-Davranışsal Semboller

Sözel ve davranışsal semboller yukarıda da belirtildiği gibi örgüt dili, hikaye ve efsaneler, kahramanlar ve törenler olmak üzere dört alt başlık altında toplanmaktadır.

1. Örgüt Dili

Dil, insanlar arasındaki iletişim aracı olarak başlı başına sembolik bir sistemdir. Dil, canlı bir varlık gibi sosyal olarak oluşturulmakta ve yaşatılmaktadır. Örgüt içinde yer alan sözlü ve yazılı dil de örgütsel davranışın bir parçasını oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki egemen olan dil içerisindeki benzetmeler ve mecazlar örgüt içinde bireylerin birbirlerine, olaylara, eylemlere, kısaca dünyaya bakışlarında tutumlarını derinden etkilemektedir. Bu yüzden örgüt dilinin çözümlenmesiyle örgüt kültürü hakkında bazı ipuçları elde edilebilir. Dil, sözlü ve yazılı olduğu kadar beden dilini de ifade eder. Bu yönüyle yöneticilerin, insanları eyleme sevk etme, kontrol ve etkilemede, rollerini iyi bir biçimde oynamalarında iletişim becerileri gerekli olmaktadır. Bu yönüyle dil, yöneticilerin sahip oldukları önemli bir güç olmaktadır (Şişman, 2002: 97-98).

2. Hikayeler ve Efsaneler

Örgütün geçmişinde yaşanmış bazı durumlara ilişkin olarak anlatılan bir takım hikayeler, efsaneler, anılar da sözel semboller arasında yer alır. Vurgulanmak istenen

bir değer, bir anı, hikaye ve olayla ilişkilendirildiğinde daha somut, kalıcı, etkili hale gelebilmektedir. Bu yönüyle örgütün geçmişi, tarihi, örgüt üyeleri için çok yönlü önem taşımaktadır. Örgütün geçmişinde yaşanan çeşitli durumlarla ilgili olarak, çeşitli kişiler ve kahramanlar çevresinde anlatılan anılar, hikayeler, efsaneler, başarılar, örgüt üyeleri ve özellikle de yeni katılan üyeler için örgütsel değerlerin öğrenilmesinde önemli bir yer tutar. Örgütün tarihinde başarılı olan yönetici ve çalışanların hikayeleri, özellikle yeni üyelerin sosyalleşmesinde önemli bir rol üstlenir. Yapılan araştırmalarda örgüt üyeleri arasında anlatılan olumlu hikayelerin örgütsel bütünleşmeyi sağladığı, olumsuz hikayelerin de örgütsel çözülme ve çatışmaları yansıttığı ortaya çıkmıştır (Şişman, 2002: 98).

Hikayelerin, kültürel değerleri hatırlatıcı bir görevi vardır. Bugünü geçmişe bağlamada ve mevcut uygulamaları açıklama ve meşruluk kazandırmada önemli rol oynarlar. Bu hikayelerin ağızdan ağza dolaşması ve sık sık hatırlatılması, örgütte informal kuralların akılda kalmasını ve yerleşmesini sağlar (Türk, 2007: 20).

3.Kahramanlar

Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir. Kahramanlar, örgütün üyeleri için örnek alınması ve izlenmesini gerektiren rol modelleridir. Örgüte yeni katılan üyeler, örgütte egemen olan değerleri, kahramanlar hakkında anlatılan hikayeler aracılığıyla öğrenebilir. Güçlü ve etkili kültürlere sahip örgütler, düşünce, davranış, kişilik ve başarılarıyla örgütün temel değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları sürekli yaşatır, anar ve kutlar. Eğer bir örgütte kahraman olarak görülen bireyler, örgütün onaylamadığı bazı özelliklere sahip kişiler ise bu durum çalışanları da istenmedik yönde etkileyebilir ve örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir (Şişman, 2002: 99).

Kahraman olarak nitelendirilen birey, bir şirketin kurucusu veya yöneticisi olmakla birlikte, o işletmede faaliyet gösteren yönetici veya örgüt çalışanlarından bir kişi de olabilir. Ayrıca bu kişinin, gerçek veya hayal ürünü olabilmesi de mümkündür (Türk, 2007: 20).

4.Törenler

Örgüt kültürüyle ilgili literatürde burada *tören* olarak ifade edilen ve ortak özelliklerine bağlı olarak *törensellikler* olarak nitelendirilebilecek *seremoni, ritüel, rit* gibi kavramlaştırmalar kullanılmaktadır. Örgütlerde çeşitli törensel etkinliklerde gösterilen davranışlar, sembollerin en belirgin örnekleridir. Toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, bayramlar, törenler/kutlamalar, gösteriler/merasimler, ritüeller, partiler/kabul günleri, karşılama/uğurlama toplantıları, balolar, kokteyller, toplu piknikler, emeklilik ve mezuniyet törenleri, spor karşılaşmaları, başlıca kültürel öğeler arasında yer almaktadır. Törenler, çalışanların ortak değerleri paylaşmalarında önemlidir. Güçlü örgüt kültürlerine sahip örgütler, aynı zamanda iyi düzenlenmiş ve etkin örgütsel törenlere de sahiptirler. Törensel etkinlikler, örgütte neyin önemli, değerli olduğunu gösterme, örgütsel değer ve normları vurgulamada önemli fırsatlardır. Törenlere katılma oranı, bütünleşme konusuyla ilgili ipuçları verebilir, yararlı ve zararlı yönleri açıklanabilir (Şişman, 2002: 99-100).

1.2.2.2. Kabul edilen Temel Değerler

Kabul edilen temel değerler; “Örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri ölçütlerdir” (Şişman, 2002: 17).

Değerler, insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar. Değerler, örgüt felsefesi ya da ideolojisi içerisinde gömülü olarak bulunmaktadır ve böylece zor durumlar karşısında örgüt üyelerine belirsizlikler ile baş etmede bir rehber görevi görmektedir. Çalışanların değerleri ile örgüt değerleri arasındaki uyum, grupları bir araya getirmede ve örgüt kimliğinin kaynağına yardım eder (Schein, 1992: 19-20).

Genel olarak değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim açısından ise değerler, örgütte neyin istenir neyin

istenmez olduğunu belirleyen ve çalışanlar tarafından benimsenen inançlardır (Türk, 2007: 18).

Kültürün bu düzeyi, örgüt çalışanlarının ideallerini, amaçlarını ve onlara ulaşma yollarını gösteren değer ve ideolojiyi bir araya getiren görülebilen ve bilinçli bir düzeydir. Eğer örgüt içerisindeki kabul edilen değerler, temel varsayımlarla eşleşiyorsa, o zaman bu değerlerin yönetim felsefesinde ifade edilmeleri, grubu bir araya getirmede, aidiyet ve bağlanma duygusunu yaratmada yararlı olacaktır (Can ve Aşan, 2006: 430).

Bir örgütün değerleri, verilen kararlarda bir kriterdir. “Değer” terimi, genelde ahlaki anlamı ifade eder fakat burada kullanılan, daha geniş bir anlamdır. Bir örgütün değeri, çalışanların yargısını içeren standartları kapsar. Değerler, bireylerin içinde bulunduğu ve şirketin yapmayı düşündüğü şey hakkında bir anlaşmayı yansıtır (Christensen, 1999: 326- 327).

Değerler, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Örgütsel süreçlerin temelini, bu bağlamda merkezi bir süreç olarak karar sürecinin özünü, değerler oluşturmaktadır. Sözkonusu değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağının ne olabileceği konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmektedir. Schein (1984)’e göre bunların kaynağını örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan ve kabul edilen sayılılar/inançlar oluşturmaktadır. Söz konusu sayılı ve değerler, insanların diğer insanlara, nesnelere, olay ve olgulara karşı takınacakları tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Ortak değerlerden yoksunluk, örgütte farklı değerlerin egemen olması, örgütsel çatışmalara neden olur. Sosyal sistem içinde belirli bir değerler sistemine bağlı olarak normlar oluşmaktadır. Normlar, olay, olgu ve durumları açıklama ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır. Kültür, aynı zamanda normatif (kural koyucu) bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Kısaca normlar, onaylanan davranışlar, beklenen davranış standartları olup oyunun ya da davranışın yazılı olmayan kuralları olarak da tanımlanabilir.

1.2.2.3. Temel Sayılılar/Varsayımlar

Temel sayılılar/varsayımlar; “Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlardır” (Türk, 2007: 17; Şişman, 2002: 84).

Eğer temel bir varsayım güçlü olarak bir grup içerisinde tutunursa, üyeler her bir diğer anlaşılabilirliğin dayanak noktasında temellenen davranış bulacaklardır. Temel sayılılar/varsayımlar tahminler, düşünceler, hisler ve bilinçaltı inançlardır. Bu yüzden değiştirilmesi oldukça zordur. İnsan zihninin kavramsal değişmezliğe ihtiyacı vardır. Böylece, bir grubun kültürünü destekleyecek paylaşılan temel varsayımlar, hem bireysel hem de grup aşamasında, grubun fonksiyonunu tamamlaması için izin veren psikolojik kavramsal savunma mekanizmaları olarak düşünülebilir (Schein, 1992: 22-23).

Her bir grubun kültürü, bu üç aşamada çalışılabilir. Eğer temel varsayımların şablonunun şifresi çözülemezse, sertifikaların nasıl yorumlanacağı ya da kabullenilen değerlere ne kadar güvenildiği, inanıldığı tam olarak bilinemeyecektir (Schein, 1992: 26).

Sayıltı/varsayım, doğru olarak kabul edilen yargılar, inançlar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Bunlar bir bakıma kültürün doğa, insan ve insanlar arası ilişkilere temel bakış açısını yansıtmakta, birey ve grupların dünyayı görüş ve düşüncülerinin alışkanlık haline gelmiş biçimini ifade etmektedir. Örgüt kültürünün özünü oluşturan öğeler olarak sayılılar, bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Bunlar, bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını ve referans çerçevesini oluşturmaktadır (Şişman, 2002: 85).

Varsayımlar, belli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan “temel var oluş ilkeleri olarak” insan etkileşimine yön verirler. Örgütsel değerlerin kaynağını örgüt

üyeleri, insan, çevre ve ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak kabul ettikleri temel sayılılar oluşturmaktadır (Türk, 2007: 18).

Bu düzey değişime en dirençli düzeydir. Temel varsayımlar sorgusuz kabul edilirler ve bireylerin bilinçaltında saklıdır. Belirli bir güdülenme ve bilişim süreci ile tekrarlandığında ve geçerliliği devam ettiğinde “bilinçsiz” bir şekil alır. Temel varsayımlar örgütte uygulanmakta olan kuramlar ve felsefelerdir. Bu varsayımlar değerler ve inançlar gibi açık değildir. Schein’a göre her kültür bu üç düzeyde oluşabilir. Ancak kültürün iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için mutlaka temel varsayımları çözümlemesi gerekmektedir. Temel varsayımlar iyice anlaşılmazsa, kültürün daha görünen düzeyindeki değerleri derecelendirmek ve daha da görünen düzeydeki fiziksel ve toplumsal çevreyi doğru yorumlamak olanaksızlaşır (Can ve Aşan, 2006: 430).

1.2.3. Örgütsel Kültürün Özellikleri

Örgüt kültürünün farklı tanımlarından ortaya çıkan ortak özellikleri vardır. Bunlardan birisi, “*örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir*” (Türk, 2007: 22).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin ortak özellikleri yoluyla meydana getirdikleri kendi ürünüdür. Bu yüzden örgütsel kültür, her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşır.

İkinci ortak özellik, “*örgüt kültürünü oluşturan değerlerin, olduğu gibi kabul edilmesidir*” (Türk, 2007: 23).

Örgüt kültürü çalışanların kendi fikir ve inançlarından oluşmaktadır. Örgüt üyeleri zamanla bu değerleri sosyalleşme süreci içerisinde derece derece farkında olmadan kabul ederler.

Üçüncü ortak özellik ise, bu “*değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır*” (Türk, 2007: 23).

Örgüt kültürün, diğer örgütlerden ayırdığı, örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı, düzenli ve tekrar edilen ve geçmişten bu güne ve bu günden de geleceğe aktarılan anlamlar ve semboller bütünüdür. Bu anlamlar, örgüt içinde çalışan insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile çoğu zaman üyelerin otomatik olarak sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri davranış kalıplarıdır.

Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Türk, 2007: 25-26);

- “*Örgüt kültürü, örgüte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilgilidir*”.
- “*Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler*”.
- “*Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır*”.
- “*Sosyal nitelik taşır*”. Örgüt kültürü, birden çok bireyin bir araya gelerek sosyalleşme sürecinde meydana getirdiği bir olgudur.
- “*Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir*”.
- “*Antropolojik kavramlarla ilişkilidir*”.
- “*Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zaman bağlı olarak belirlenmiştir*”.
- “*Bütüncül özellik taşır*”. Örgüt kültürü, örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- “*Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaştırmayı sağlar*”.
- “*Bireyler tarafından meydana getirilmiştir*”. Örgütü meydana getiren insan olduğu için örgüt kültürü de örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Bu özelliklere göre değerlendirildiğinde örgüt kültürünün, üyelerin örgüt hakkında ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli şeylerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur.

1.2.4. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması

Harrison, örgütler açısından kültürü, örgütün *karakteri* karşılığında kullanmış olup dört tür kültür ya da örgütten söz etmiştir. Bunlar, *güç kültürü*, *rol kültürü*, *görev kültürü* ve *birey kültürü* olarak adlandırılmıştır. Bu sınıflama, daha sonra bu konuda yapılan bazı sınıflamalara da kaynaklık etmiştir (Şişman, 2002: 142), Buna göre;

Güç Kültürü; güç ve denetimin merkezde toplandığı kültür tipidir. Egemenlik ve çıkar temeline dayalıdır ve örgütte gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Temel özelliği, sürekli güç ve çıkar çatışmalarıdır ve daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde gözlenen bir kültür tipi olarak nitelendirilir.

Rol Kültürü; bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağı makamdır. İşe göre adam seçilmesine önem verilir.

Görev kültürü; bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Bu yüzden örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi esastır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir.

Birey Kültürü; bu kültür, *örgütler bireyler içindir* anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilir. Bu kültürde görev kültürünün tersine öncelikler, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev

merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir.

Charles Handy, Handy ve Harrison'un sınıflamasını temel alarak benzer biçimde *güç kültürü*, *rol kültürü*, *görev merkezli kültür* olmak üzere dört tür örgüt kültüründen söz etmiştir (Şişman, 2002: 142).

Pheysey'in sınıflaması da Harrison ve Handy'nin sınıflamalarını temel almış, yukarıdakilere benzer biçimde örgüt kültürleri, *rol kültürü*, *başarı kültürü*, *güç kültürü* ve *destek kültürü* olarak dört grupta toplanmıştır (Şişman, 2002: 142).

Quinn ve McGrath örgüt kültürlerini, yukarıdakilerden farklı bir biçimde *rasyonel*, *gelişmeci*, *uzlaşmacı* ve *hiyerarşik kültürler* olarak sınıflandırmışlardır (Şişman, 2002: 144).

Cameron ve Quinn tarafından örgüt kültürleri bir başka açıdan *girişimci*, *işbirliğine dayalı*, *yapılandırılmış*, *pazar merkezli kültür* olmak üzere dört grupta toplamıştır (Şişman, 2002: 145).

Klan Kültürü; Bu kültürel yapıya klan adının verilmesinin nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir. Çalışanlar birbiriyle akraba gibidirler. Kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, çalışana inanç vardır. Paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılım ve bireysellik belirleyici niteliklerdendir. Çalışanlar için müşteriler iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesinin örgütsel bağlılığı arttıracığına inanılır (Can ve Aşan, 2006: 437).

Adokrasi Kültürü; en belirleyici nitelikleri yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci ruhu olan, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır. Adokrasi kültürü adını ad hoc kelimesinden almaktadır ve geçici, uzman ve dinamik birim anlamına gelmektedir (Can ve Aşan, 2006: 437-438).

Hiyerarşi Kültürü; Hiyerarşik kültürün belirgin nitelikleri; düzen, kurallar ve düzenlemeler, aynılık ve verimlilik. Çalışanların işleri kurallar ve düzenlemelerle belirlenmiştir. Bu kültürel yapıdaki bir örgütün uzun dönemde beklentisi durağanlık, önceden bilinmek ve verimlilik. Örgütü bir arada tutan şey kurallar ve politikalarıdır (Can ve Aşan, 2006: 436)

Pazar Kültürü; Örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Örgüt, iş görüşmelerinde tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki belirleyici elementlere odaklanmıştır. Pazar kültüründe, rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu tarz kültürel yapılarda kararlı, üretim ve kazanmaya eğilimi olan önderler başarılı olabilirler (Can ve Aşan, 2006: 437).

1.2.4.1. Chang ve Lin (2007) Örgüt Kültürü Modeli

Chang ve Lin (2007) örgüt kültürünü *işbirliği, yenilikçilik, kararlılık/tutarlılık, etkinlik* olmak üzere dört gruba ayırmıştır (Chang ve Lin, 2007: 442-443).

Şekil 1.2. Chang ve Lin (2007) Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Chang ve Lin (2007)

İşbirliği Kültürü; örgütsel kültürün iki boyutlu modelinde sol üst köşede yer alır. İçsel ve esneklik odaklıdır ve öncelikle işbirliği, bilgi paylaşımı, güven, yetkilendirme ve takım çalışması üzerine odaklanır. İşbirliğine odaklı bu kültür tipik bir arkadaş ortamı havasındadır. Örgüt üyeleri takım çalışması içerisinde bilgiyi paylaşır. Örgütte yetkilendirme sayesinde her birey belli bir iş bölümüne sahiptir ve bu işi yerine getirmede içsel bir esnekliğe sahiptir. İlişkiler güvene dayalıdır ve örgüt üyeleri birbirlerine tıpkı bir ailenin üyeleri gibi davranır.

Yenilikçilik Kültürü; örgütsel kültürün iki boyutlu modelinin sağ üst köşesinde yer alır. Örgüt kültürü modeli içerisinde dışsal ve esneklik odaklı olan

yenilikçilik kültürü yaratıcılık, girişimcilik, uyum sağlama ve dinamizm özelliklerine sahiptir. Yenilikçiliğe sahip şirket tamamiyle dinamik bir çevre içerisinde yer alarak yaratıcılığı destekler.

Kararlılık/Tutarlılık Kültürü; örgüt kültürü modelinde sol alt bölümde yer alır ve aynı zamanda içsel ve kontrol odaklıdır. Düzen, kural ve düzenlemeler, tekdüzelik ve verimlilik üzerinde odaklanır. Kararlılık ve tutarlılığa sahip bu örgüt kültürü tipik olarak biçimlendirilmiş ve düzenli bir örgüttür.

Etkinlik Kültürü; iki boyutlu örgüt kültürü modelinin sağ alt bölümünde yer alır. Dışsal ve kontrol odaklı olan bu kültür modeli rekabetçilik, hedef başarımı, üretim, verimlilik ve kar odaklı ölçülere odaklıdır. Etkinlik kültürüne sahip şirket her şeyden önce sonuç odaklı ve kar odaklı bir şirkettir.

1.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE GELİŞİMİ

1.3.1. Yenilikçi Kültür Nedir?

Küresel rekabette bir örgütün ayakta kalabilmesi için rakiplerinden daha yüksek kalitede yeni ürün/hizmet ve iş yöntemleri geliştirmesi zorunludur. Örgütün uzun dönemdeki başarısı için, yenilik ve gelişimi destekleyen yenilikçi bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Bu yüzden uygulanacak yeniliğin tüm aşamasını uygun bir örgüt kültürü desteklemelidir. Bir örgütün yenilikte başarılı olabilmesi için örgüt içerisinde herkesin bildiği ve takip ettiği bir yenilik yönetimi sürecine sahip olması gerekir. Bu şekilde örgüt çalışanları zaman içerisindeki bu değişimde, herkesin ortak hareketlerini içeren bir koordinasyona sahip olacaktır. Örgütün tüm birimleri aynı ürün geliştirme ve yenilik yöntemlerini kullanırsa, örgüt daha iyi bir kültür ile rekabette başarılı olacaktır. Bir örgüt yeniliğe başlamadan önce doğru bir kültürü beklemeliyken başarı ile yerine getirilmiş bir yenilikte, bir örgütün yenilikçi bir kültür geliştirmesinde en iyi yöntem olabilmektedir (Oden, 1997: 2).

Yenilikçi örgüt, durumlara meydan okuyan, takım halinde çalışan, örgüt içerisindeki genel hedefleri paylaşan, bilgiyi açık olarak paylaşan, yüksek katılımlı, esnek ve değişimlere uyumlu, risk alan, yaratıcı, gelişime açık, meydan okuyucu, gelecek odaklı, aile duygusu içinde, sorumluluk sahibi, hataları kabul eden, dinamik ve girişimci bir kültürdür (Jaskyte ve Dressler, 2005: 25-26).

Kültür, değişim çabaları içerisinde önemli bir rol oynar. Kültür, değişime açık olduğu sürece bir örgüt için yenilik yapmak daha kolay olacaktır (Snyder ve Duarte, 2003: 30-31). Bu yüzden yenilikçi kültürler, örgüt içerisinde yeniliğin getirdiği değişimlere daha açık örgütlerdir. Kültürün “risk alma istekliliği ya da risk almayı destekleme; yenilik ya da değişim istekliliği” gibi özellikleri, yenilik için çok önemlidir. Yenilikçi örgütler risk alma konusunda açık kurallara sahip iken daha az ya da yenilikçi örgütler genel olarak risk almayı desteklemeyen kurallara sahiptir (Christiansen, 2000: 69).

Çalışanların içinde bulunduğu çevre, onların yaratıcılıklarını etkilemesinde çok önemlidir. Çalışanların yaratıcılıklarını ödüllendiren, onları karar ve problemlerle baş etmede özgür bırakan, örgüt içerisinde açık iletişim kanallarına olanak sağlayan ve farklılığı destekleyen örgütler, yaratıcı çalışanların daha da gelişmesine yardımcı olur (Wills, Hayhurst ve Midgley, 1973: 142).

Yenilikçi bir örgüt, müşteriler için daha iyi neyin sunulabileceğini gösteren yeni yollar bulmaya çalışır. Yenilikçi bir örgütün üst yönetimi, yenilik için öncelik ve vizyon sağlamalıdır. Yeniliğin esas amacı aynı zamanda bir örgüt amacı olan kâr elde etmektir. Bunun için ilk adım, örgütün rakip firmalarının yenilikçiliklerini karşılaştırarak kendisi için yararlı yöntem, süreç ve yeniliklerin “benchmarking/kıyaslama” yapılmasıdır. İkinci adım ise, yenilik için zorluk ve engellerin tanımlanmasıdır. Son aşamada, durum değerlendirilmesi yapılarak ne yapılması gerektiğinin bulunmasıdır. Yenilikçi örgüt, rakiplerinden daha fazla müşterilerin ne istediğini bilen bir kültüre sahiptir. Yenilik bilgi üzerine kurulur. Bu yüzden yenilikçi bir örgüt, öğrenen örgüttür. Örgüt, var olduğu çevresel değişimi ve potansiyel yeni teknolojileri takip etmedikçe, yenilik için ana yeteneklerden yoksun kalacaktır (Doyle, 2002: 199-201).

Belirli bir örgütsel kültür olan yenilikçi kültür, örgüt çalışanlarının pazar odaklı olmalarına olanak sağlar. Yenilikçi bir kültür, değişimlere karşı daha çok uyumlu ve dışa odaklıdır. Örgüt içerisindeki yeni fikir, süreç, ürün ya da markaları benimsemek için içsel temelli yetenekleri geliştirmeye odaklıdır (O’Cass ve Ngo, 2007: 873; Beugelsdijk, Koen, ve Noorderhaven, 2006).

1.3.2. Yenilikçi Kültürlerin Bileşenleri

1. Yüksek Strateji ve Kültürel Liderlik

Yenilikçi örgütler misyon ve vizyonlarını başarılı olarak yerine getirmek için stratejik ve kültürel planlar geliştirirler. Yenilikçi örgüt liderleri, örgütün misyon ve vizyonunu takip eden çalışanların sorumluluklarını gönüllü olarak üstlenirler. Kısa dönemli politik kararlar yerine uzun dönemli kültürel amaçlar ve stratejiye hizmet eden kararlar alırlar (Oden, 1997: 5).

2. Yeniliğe, Girişimciliğe ve Başarıya Odaklanma

Yenilikçi olma ve gelecekteki yeni yaklaşımları keşfetme ihtiyacı örgüt kültürünün ayrılmaz bir ihtiyacıdır. Örgütün tüm aşamasındaki çalışanlar, yeni fikirleri memnuniyetle karşılar ve uygulamada aktif olarak yeni yol ve yaklaşımlar üretirler. Risk almada isteklilik vardır. Daha yenilikçi olmak ve çalışanların yaratıcı enerjilerini yükseltmek için eğitim toplantılarından yararlanılır (Oden, 1997: 5).

3. Güçlü Müşteri Odağı

Yenilikçi örgüt üyeleri, tüm örgütü ve örgütteki her şeyi, tedarikçileri ve müşterileri uzun bir zincirin bölümleri olarak görürler. Pazar bilgisi ve müşteri istek ve ihtiyaç bilgisini toplamak için kısa ve uzun dönemli müşteri ihtiyaçlarını anlamaya çalışırlar. Müşteri tatminini ölçer, rakiplerle ilişkili sonuçları kıyaslar ve içsel süreçleri geliştirmek ve yükseltmek için bilgiyi kullanırlar (Oden, 1997: 5).

4.Toplam Kalite Yönetimine Vurgu

Yenilikçi örgütlerde yer alan tüm çalışan ve yöneticiler örgütün her aşamasında, tüm ürün ve hizmetlerinin kalitesini geliştirmek için sürekli ve derin olarak çalışmalarda bulunurlar. Müşteri tatminini maximize ve örgüt maliyetlerini minimize etmek için “kalite” sürekli olarak geliştirilir. Örgüt stratejisinin ayrılmaz bir bölümü “Toplam Kalite Yönetimi”dir. Örgüt, tüm departman çalışanlarını kapsayan “yatay” iletişim hiyerarşisi içerisinde çalışır (Oden, 1997: 5-6).

5.Esnek ve Uyumlu Örgütler

Yenilikçi örgütlerin iş ve süreçleri, belirli bir hiyerarşi içerisinde yürümez. Proje takımları dinamik ve esnek olarak çalışır. Örgüt takımlarından, örgütün misyon ve vizyonunu takip etmeleri beklenir. Networking, takımları bir arada tutacak ve onların eylemlerini düzenleyecektir. Proje ve network yöneticileri, geleneksel örgütteki fonksiyonel personeli ve orta yöneticilerin birçoğunun yerini değiştireceklerdir (Oden, 1997: 6).

6.Yüksek Derecede İş Birliği, Takım Çalışması ve Güven

Farklı yeteneklerdeki çalışanların işbirliği çabaları, yenilikçi çözümler ve ürünler yaratmak içindir. Örgüt için “güven” vazgeçilmezdir. Departmanlar arası kıskançlık ve iç savaşlar minimize edilmiştir. Liderler çalışanların güvenini kazanmak ve örgüt içerisinde bir güven ortamı yaratmak için sıkı çalışırlar. Ne olursa olsun örgütsel başarıyı kazanma ruhu ve yüksek bir gayret vardır (Oden, 1997: 6). Yenilik öncelikle problem çözmede farklı görüş açılarını birleştirme ile ilgilidir. Yenilikçi örgütlerde gruplar, bireysel çalışanlardan daha fazla fikir ve çözüm üretmekte ve esnek bir ortamda geliştirilmektedir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997: 323-324).

7.Katılımlı Yönetim Stili ve Çalışanı Dinleme

Yenilikçi örgütler, çalışanların tüm yaratıcılıklarını ve fikirlerini kullanan bir yapıya sahiptir. Çalışan katılımının genişletilmesi için örgütte “yetkilendirme”

mevcuttur ve yetkilendirmenin amacı, bireysel yönetimdir. Örgüt üyeleri, hedef takımları olarak bir aile gibi çalışırlar. Çalışanların kararlara katılımı ve bu kararlarının sonuçlarından sorumlu olmaları sağlanır. Herkese kendi bireysel rekabet alanı içerisinde gerçek liderliğini göstermesi için kaynak ve sorumluluk sağlanır (Oden, 1997: 6).

8.İnsan Kaynaklarına Odaklı

Günümüzde insan kaynakları finansal ve fiziksel sermaye değil, örgütün rekabetçi bir aracıdır. Yenilikçi örgütler yüksek eğitimli bireyler ile çıktılarını maksimize ederler. İnsan kaynakları yönetimi, yenilikçi örgütte lider bireylerin gelişmesi için destek fonksiyonu görür. İnsan kaynakları yönetimi, misyon ile insan kaynakları planlarını birleştirir (Oden, 1997: 6-7).

9.Sürekli Öğrenme, Değişim ve Gelişim

Örgütte tüm yönetici ve çalışanlar, sürekli öğrenme ve gelişmenin sorumluluğunu alırlar. Yöntem ve sistemleri geliştirmek için yöneticiler problemlerin ana nedenlerini bulmaya çalışırlar (Oden, 1997: 7). Yenilik, uzmanlık ve deneyim sürecini içeren bir öğrenme döngüsü olarak gösterilebilir. Başarı ya da hatanın anahtar determinantı, bu öğrenme döngüsünü yönetme yeteneğidir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997: 329).

10.Etkili Bilgi İletişim, Karar Verme Sistemleri

Bugünün rekabetçi iş dünyasında hayatta kalabilmek için yenilikçi örgütlerin kesinlikle bilgiyi paylaşmaları gerekir. Bilgi, hızla değişen müşteri ihtiyacına örgütsel cevap vermeyi kolaylaştırır. Yenilikçi örgütlerde fikirler, açık ve yaratıcı tartışmalarla desteklenir ve fikir ayrılıkları önlenir. Kararlar, gerekli bilginin toplanabileceği yerde alınır (Oden, 1997: 7). Yenilik sürecinde farklı fonksiyonel departmanlar arasında iletişim hatalarından dolayı birçok problem meydana gelir. Karmaşaları çözmek, mekanizmalar geliştirmek ve yeniliğin başarısı için kritik önemdedir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997: 328).

11.Süreç Yönetimine Odaklı

Süreç yönetiminin amacı yeni ürün gelişimi, kalite, maliyet kontrolü ve dağıtım gibi girişimleri kesen tüm kritik süreçleri yönetmektir. Süreç yönetimi, müşteriye bir ürün dağıtımını için gerekli tüm operasyonları koordine etmeyi ve sıraya koymayı içerir. Yenilikçi örgütte dikey sistemler ve ilişkilerden ziyade yatay sistemlere ve ilişkilere önem verilir (Oden, 1997: 7).

12.Ortak Girişim Süreci

Yenilikçi bir firma için, ortak girişim süreci çok önemlidir. Ortak girişim süreci, 6 aşama içerisinde düzenlenir; 1) fikir geliştirme ve üretme, 2) düşünce ve kavram değerlendirme, 3) tasarımın ilk örneği ve yeniden gözden geçirme, 4) inşa etmenin ilk örneği ve test etme, 5) son ürün tasarımı ve pilot üretim, 6) yeni iş geliştirme (Oden, 1997: 7).

1.3.3. Yenilikçi Örgütlerin Gelişimi

Yenilikçi örgütler, çalışanları yeni fikirleri denemeye cesaretlendiren, başarılarından dolayı onları ödüllendiren, hatalarından dolayı çalışanlarını kutlayarak onlara hatalarından ders almalarına izin veren bir kültüre sahip olmaya eğilimlidirler. Bazı örgütler çalışanlarını başarılarının varlığından çok hatalarının azlığından dolayı ödüllendirmektedir. Bu gibi kültürlerin risk almayı ve yeniliği söndürdüğü savunulmaktadır (Hivner, Hopkins, S.A. ve Hopkins, W.E., 2003: 86).

Yenilikçi yetenek hem içsel hem de dışsal örgütsel bakış açısını gerektirir. Yenilikçi yeteneği geliştirmek için örgütlerin yapması gerekenler şunlardır;

1. Örgüt, yenilikçi olabilmek için dış çevreye açık ve pazar odaklı olmalıdır. İç ve dış çevre ile ortaklık, yeniliği yükseltmek için kullanışlı bir strateji olabilir. Bunun yanında örgütün kendi hedeflerine uygun bir yenilik stratejisine de sahip olması gerekir.

2. Örgüt stratejilerinin değiştirilip, yenilik stratejilerin devamlı hale getirilmesi gerekir. Ayrıca yenilik için strateji ve emirlerin sadece üst yönetimden gelmesi değil, örgüt içerisindeki çalışanlarında yeniliği bir felsefe olarak görüp içselleştirmesi gerekir.
3. Yenilik sermayesi yatırımı için açık bir pazar yaratılmalıdır. Stratejik düşünme sadece cesaretlendirilmemeli aynı zamanda korunmalı ve ödüllendirilmelidir. Bir örgüt stratejik düşünmeye motive edilmeli, kullanışlı yenilikler için potansiyel fikirler üretilip desteklenmelidir. Bu fikirlerden geri dönüş sağlandığında ödüllerin çalışanlar ile paylaşılmasına izin verilmesi, yenilikçi çalışanların yenilikçi örgüt yaratmasındaki artan motivasyonu bakımından çok önemlidir.
4. Örgüt, riski yönetebilmelidir. Yenilik için tek bir strateji değil, değişen durum ve şartlara göre stratejilerin belirli bir esnekliği olmalıdır. Eğer yeterli yenilik projeleri varsa yeni projenin riski yüksek olacaktır. Bu yüzden örgüt yeni durum ve şartlara hazır olmalı ve doğacak risklere karşı proaktif olmalıdır.
5. Örgüt, yeniliği yükselten bir yapı ve kültür yaratmalıdır. Kıdemli yöneticiler, yenilikçiliği başarmak için zamanlarının birçoğunu pazardaki fırsatları araştırmak için zamanı iyi yönetmelidirler. Yeniliğe yönelik yeni yaklaşımlar geliştirmek için rakipleri, tedarikçileri, müşterileri ve tüm örgüt çalışanlarını bütünleştirici çabalarla, yenilik fırsatları takip edilmelidir (Baker, 2002: 8-9).

1.4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YENİLİK İLİŞKİSİ

Bugünün modern örgütleri, hızla değişen küresel pazarlarda rekabet edebilmek için yenilik yapma yeteneğine sahip olmadıkça hayatta kalamazlar (Argis, 1968: 1). Postmodern örgütler bugün bilgi temelli örgütlerdir ve hayatta kalmaları onların yaratıcılık ve yeniliklerine bağlıdır (Martins ve Terblanche, 2003: 64). Bu yüzden bir örgütün etkili bir yenilik yönetimine sahip olması yeterli değil aynı zamanda yenilikçi bir kültüre de sahip olması gerekmektedir (Oden, 1997: 1).

Örgütsel kültür, örgüt içerisinde uyarlanmış ya da meydana getirilecek yenilik ve yaratıcılığı genişletmekte katkı sağlayan bir faktördür (Martins ve Terblanche,

2003: 64). Örgüt üyelerinin yenilikleri benimsemesinin de kültürel yapının önemli bir rolü vardır ve bu rol örgütün sahip olduğu kültür tipine göre değişiklik göstermektedir (Desphande, Farley ve Webster, 1993).

Kültür, yeniliğin başlıca temellerinden biridir. Örgütün kültürel özelliklerinin pozitif yönleri, yenilik için bir avantaj sağlar. Kültür, misyon ve vizyonu, müşteri odaklılığı, örgütün amaçlara ulaşma yollarını, yönetim sürecini, çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını bireyler arası ilişkileri ve liderliği de içine alan bir yapı olarak görülebilir. Kültürün içerdiği bu boyutların, örgütün yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkili olması kaçınılmazdır (Martins ve Terblanche, 2003). Bu açıdan örgüt kültürü, bir yandan örgüt çalışanlarının davranışları için bir zemin oluştururken diğer bir yandan da, geliştirilecek stratejiler için yönlendirici bir rol oynamaktadır (Schein, 1992; Martins ve Terblanche, 2003).

Örgüt kültürü, yeniliği genel olarak iki yolla etkiler (Martins ve Terblanche, 2003). İlk olarak, örgüt içerisindeki çalışanlar sosyalleşme süreci içerisinde yenilikçi davranışlar konusunda nasıl hareket edeceklerini öğrenirler. İkinci olarak ise, örgütün yapısını, politikasını, yönetim anlayışını ve prosedürlerini yansıtan temel değerler, inançlar ve varsayımlar gibi kültürel boyutlar vasıtasıyla gerçekleşir. Örgütsel kültürün bu temel boyutları, örgüt içerisinde yeni fikirlerin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir kaynak oluşturur.

Kültür, yeniliği engelleyecek ya da destekleyecek çoklu unsurlara sahiptir (Ahmed, 1998; McLean, 2005). Güçlü kültürler, yeniliği engelleyebilir, zararlı olabilir ya da örgütsel performansı geliştirebilir. Güçlü kültüre sahip örgütler, fonksiyonlarının yeni yollarındaki uygulamalarında, dış çevre değişimlerine cevap vermede ve problemlere yeni çözüm yolları geliştirmede bazı zorluklara sahip olabilirler. Güçlü kültürler, çalışanlarının davranışları, inanç ve güvenleri üzerinde büyük bir kontrol uygularlar. Bu gibi örgütler, daha az yenilikçi olabilirler. Zayıf kültüre sahip örgütler, yeni şeyleri denemeye istekli, risk alan ve fırsatların avantajlarını yakalamada daha hızlı olabilirler (Tushman ve Anderson, 2004: 235-236; Chun-sheng ve Chong, 2007; Jaskyte ve Dressler, 2005: 25-26; Jaskyte, 2004). Güçlü kültüre sahip örgütler ile yenilik, örgütün değerlerini artırır ve stratejik

yönetimin gelişmesine yardım eder. Yenilik uygulamaları, alt yapısı iyi kurulmuş bir örgütsel kültürü gerektirir. Bireysel değerler ile örgütün değerleri arasındaki bağlantı problemi çok önemlidir. Bu yüzden kültürel normlar ve değerler, yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir güç olmaktadır. Böylelikle başarılı bir yenilik, örgütsel kültürel normlara göre değişebilir. Eğer örgüt üyeleri, yenilik ve yaratıcılık hakkındaki kabul ve anlayışın yüksek bir aşamasını sergilerse, fikirler üretilir ve yenilik desteklenir (Poskiene, 2006: 46-49).

Kültürel normlar, yeniliği kolaylaştıran ve yeniliği uyaran önemli bir güçtür. Yeniliğin başarısı, kültürel normlara göre değişmektedir. Sosyal bir kontrol sistemi olarak örgütsel kültür, üyelerinin davranışlarını ve sorumluluklarını etkiler. Bu yüzden örgütün ana hedeflerinin başarısını kültür etkilemektedir (Tushman ve Anderson, 2004: 235-236).

Kültür, örgütsel yenilikçiliğin önemli bir determinantıdır. Örgütsel kültürün değişmesi zordur. Örgüt kültürünün değişiminin bir yolu, örgütsel kültürün elementlerini iyi anlamak ve öğrenmektir. Örgütsel kültür, bir örgüt içerisinde bilgi paylaşımında anahtar bir özelliktir. Ortak bir kültür, örgüt üyelerinin bilgi paylaşımı ve öğrenmeleri için bir dürtü sağlar ve büyüme ve başarılı bir yenilik için yönetimi bir araya getirebilir (Dombrowski, 2007).

Örgüt kültürünün yeniliği desteklememesi halinde enerjinin çoğu engelleri aşmaya gideceği için sonuç almak zorlaşabilecektir. Örneğin 1990'ların başında, hangi renk elbisenin giyilebileceğine dönük bile kuralları olan IBM, yeknesaklık ve kurala uyum kültürü ile, dünyadaki hızlı değişime ayak uyduramayarak neredeyse yokolma noktasına gelmiş idi. IBM müthiş bir dönüşüm sağlamayı başararak kendini yeniden yarattı. Zamanında fotoğrafta bir devrim yapan, fakat eski uygulamaları ve kültürünü yenileyemeyen Polaroid gibi bir şirket IBM gibi bir dönüşüm sağlamayı beceremeyerek yokolan şirketlerden biridir (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3924&KTG_KOD=54, Erişim tarihi: 15 Aralık 2008).

Liderlerin davranışları ve örgütü yönlendirme şekilleri gibi önemli bir konu da işe alınan çalışanların niteliğidir. Yenilikçi insanları çekebilen ve işe alabilen

örgütlerin yenilikte başarılı olma şansları doğal olarak yükselmektedir. Yaratıcılık, birbirini tetikleyen insanların ve birbirini tetikleyen fikirlerin yer aldığı bir süreçtir. Açık bir şekilde formüle edilmiş ve iyi duyurulmuş bir “Yenilik Stratejisi” de örgütlerde yenilik kültürünü oluşturmanın gereklerinden biridir. Bu strateji çerçevesinde doğru ölçütlerin seçilmiş ve izleniyor olması, çalışanların ve takımların da hesap verebilirliğinin sağlanmış olması gerekiyor. Çünkü ancak ölçülen ve izlenen ögeler iyileştirilebilmektedir. Yenilik performans ölçütlerinin yıllık değerlendirme sistemlerinin bir parçası olması ve takdir sistemleriyle ilişkilendirilmesi de süreci tamamlamaya yardımcı olacaktır. Yenilik için gerekli kaynakların sağlanmasının da çalışanların gözünde örgütün konuya verdiği önemin ve beklentilerin somut bir ifadesi olarak kültüre katkıda bulunması beklenir (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3924&KTG_KOD=54, Erişim tarihi: 15 Aralık 2008).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİK

2.1. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN KAPSAMI

2.1.1. Örgütsel Yeniliğin Tanımı

Örgütsel yenilik araştırmaları ilk olarak 1960'ların başında yükselmeye başladı ve gelişimini sürdürdü. 1980 ve 1990'lar boyunca ortaya çıkan çalışmalar, yenilik teorisini genişletti ve yenilikçi örgütlerin tasarlanmasına ışık tuttu (Chunsheng ve Chong, 2007).

Yenilik genel olarak yeni bir ürün ya da hizmet, yeni bir üretim süreci, yeni bir yapı ve teknoloji, yönetim sistemi, ya da örgütsel üyelerle ilgili olan yeni bir plan veya program (Damanpour, 1991) ya da yeni bir fikir ve davranışın benimsenmesi (Damanpour ve Evan, 1984) olarak tanımlanırken, örgütsel yenilik ise örgütün bütün faaliyetlerinde ve her alanında yeni fikir ve davranışların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991; 1996). Bu bağlamda örgütsel yenilik, yeni fikir ve davranışları araştırma, geliştirme ve uygulamasını kapsayan bir süreçtir (Damanpour, 1996). Örgütsel yenilik, örgüt tarafından bir hizmet, metot, süreç ya da yeni bir ürün yaratımını gerçekleştirme olarak tanımlanabilir. Örgütsel yenilik, örgütün sadece bir ya da birkaç değil tüm bölümleri ile ilgilidir ve örgüt eylemleri ile ilgili farklı yenilik tiplerini içerir.

Damanpour (1991)'e göre, örgüt tarafından benimsenen yeni fikir ve davranışlar iç ve dış çevredeki değişimlere karşı bir cevap ve çevreden gelebilecek tehlikeleri önleyici bir hareket olarak değerlendirilebilir. Yeniliğin benimsenmesi genel olarak, benimseyen örgütün verimliliği ya da performansı için katkıda bulunmasını amaçlayan planlı bir süreçtir. Dolayısıyla, örgüt yeni fikir ve davranışları ya kendisi geliştirmesi ya da satın alması gerekmektedir. Her iki

durumda da yeniliklerin benimsenmesi, örgütün performans ve etkinliğine olumlu katkılar yapacaktır.

2.1.2. Örgütsel Yeniliğin Sınıflandırılması

Damanpour (1991) tablo 2.1.'de görüldüğü gibi yeniliğin boyutlarını, idari ve teknik, ürün ve süreç, radikal ve artımsal, başlatma ve uygulama olarak bölümlendirmiştir. Konuyla ilgili çalışmaların önemli bir bölümünde yeniliğin sınıflandırılmasıyla ilgili en yaygın olarak kullanılan ayırım radikal ve artımsal yenilik sınıflandırmasıdır (Wilson vd., 1999; Dewar ve Dutton, 1986; Ettlie vd., 1984).

İdari yenilik; örgütün sosyal sistemi içerisinde meydana gelen yeniliklerdir. Örgütün sosyal sistemi; hedef ya da amaçları başarmak için etkileşimde olan çalışanlar arasındaki ilişkiler, kurallar, prosedürler, roller, insan ve çevre arasındaki değişim ve iletişim ile ilişkili olan yapılardır. Yönetimsel bir yenilik, yeni üye personel, ödenek kaynaklar, yapı hedefleri ve ödüller için yeni bir fikrin uygulanması olabilir. İnsanların yönetimi içinde ve örgütsel yapı içindeki yeniliklerden oluşur.

Teknik yenilik; teknolojik yeniliklerden ayrılarak bir örgütün teknik sisteminde meydana gelen yenilikler olarak tanımlanır. Teknik bir yenilik, örgütün öncelikli iş aktiviteleri ile ilgili olarak bir örgütün üretim süreci ya da hizmet operasyonlarında yeni elementlerin tanıtılması ya da yeni bir hizmet ya da ürün için yeni bir fikrin uygulanması olabilir. Teknik yenilikler örgütün teknik sistemlerinin performansını geliştiren ve değiştiren bir yeniliktir (Damanpour, 1984: 394).

Ürün yeniliği; Bir işletmenin yaptığı ürünlerde veya sunduğu hizmetlerdeki yeniliklere ürün yeniliği denir. Ürün yeniliği yeni ürünlerin geliştirilmesini, üretilmesini, pazara yayılmasını içeren bir süreçtir. Ürün yeniliği, yeni bir ürün olabileceği gibi geliştirilmiş bir ürün de olabilir.

Süreç yeniliği; Bir firmada eskiye kıyasla aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalite de ancak daha çok mal ve hizmet üretiliyorsa süreç yeniliğinden söz edilir. Süreç yeniliği üretim ve dağıtım süreçlerindeki değişimi kapsar. Süreç yeniliğindeki başarı, bazen gerçekleşen dev sıçramalarla değil, yeniliğin istikrarlı akışına bağlıdır.

Radikal yenilik; örgütün daha önceki benimsediği fikir ve davranışlardan tamamen farklı olan uygulamalar olarak tanımlanır.

Artımsal yenilik; mevcut uygulamalarda, kademeli olarak yapılan değişiklikler sonucu ortaya çıkan yenilikleri ifade etmektedir.

Tablo 2.1. Örgütsel Yenilik Sınıflandırılması

Araştırmalar/Perspektifler	Bileşenler
Damanpour (1991; 1992; 1996)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İdari ve Teknik ✓ Ürün ve Süreç ✓ Radikal ve Artımsal ✓ Başlatma ve Uygulama
Chun-sheng ve Chong, (2006; 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yapı Odaklı Örgütsel Yenilik ✓ Kültür Odaklı Örgütsel Yenilik ✓ Süreç Odaklı Örgütsel Yenilik ✓ Bilgi Odaklı Örgütsel Yenilik

Tablo 2.1.'de Chun-sheng ve Chong (2006; 2007)'e göre örgütsel yenilik, dört tip içerisinde sınıflandırılabilir; yapı odaklı örgütsel yenilik, kültür odaklı örgütsel yenilik, süreç odaklı örgütsel yenilik ve bilgi odaklı örgütsel yenilik.

Yapı odaklı örgütsel yenilik; örgütün yapısı üzerinde odaklanan ve yerine getirilen bir örgütsel yenilik eylemidir. Örgütsel yeniliğin en önemli tarafı kültür odaklı örgütsel yeniliktir. Kültür odaklı örgütsel yenilik, sosyal bir grup tarafından geliştirilen temel varsayımların ve inançların bir bölümü olarak düşünülebilir. Kültür, bir örgütte insanların yaptığı şeylerin paylaşımıdır. Böylece bir örgüt kültürü, örgüt

içerisindeki değişim için isteksiz olabilirken, diğeri değişimi kabul etmede yardımcı olabilir.

2.1.3. Örgütsel Yenilik Çalışmaları

Wolfe (1994), örgütsel yenilik çalışmalarını üç kategoride incelemiştir. Bunlar; yeniliğin yayılması, örgütsel yenilikçilik ve benimseme süreciyle ilgili çalışmalardır. Yeniliğin yayılması ile ilgili çalışmalar özellikle, yeniliğin benimsenmesi, yayılması ve erken benimseyenlerin özellikleri üzerine yoğunlaşmışlardır (Rogers, 1995; Damanpour, 1991).

Rogers (1995)'ın çalışmasında, yenilik kavramı psiko-sosyal bir yaklaşımla incelenmiş ve yeniliklerin bireyler arasında yaygınlaşmasını inceleyen bir model geliştirilmiştir. Rogers'ın bu çalışmasında bireyler yenilikleri benimseme eğilimlerine göre; yenilikçiler, erken benimseyenler, erken davranan çoğunluk, geç kalan çoğunluk ve geride kalanlar olmak üzere 5 gruba ayrılmıştır. Ayrıca, Gopalakrishnan ve Damanpour (1997) yeniliğin benimsenme sürecini, başlangıç ve uygulama olmak üzere iki aşamada incelerken; Rogers (1995), Ozane ve Churchill (1971) bu benimseme sürecinin 5 aşamada gerçekleşeceğini ifade etmişlerdir. Bu aşamaları ise, farkına varma, ilgilenme, değerlendirme, deneme, benimseme/reddetme'dir.

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için yenilik yaratmak ve yenilikleri kısa sürede benimsemek, en önemli rekabet avantajları arasında yer almaktadır (Porter, 1985; Morone, 1989; Stace ve Ashton, 1990). Bu yüzden örgüt üyelerinin yenilikleri benimsemesinde kültürel yapının ve örgütün sahip olduğu kültür tipinin önemli bir etkisi vardır (Desphande, Farley ve Webster, 1993). Ayrıca örgüt içerisinde etkili liderler, değişimi kolaylaştıran örgütsel kültürleri yaratabilir ve böylece örgütsel sonuçları etkileyen kültürel faktörler, yeniliğin uygulanmasında önemli bir rol oynayabilir. Örgüt liderleri çalışanlarının motivasyonlarını, iş tatminlerini, yaratıcılıklarını, moral yaratmada sosyal iklimi ve

yeniliği ödüllendirmeyi, teşvik etmeyi ve değişimi etkiler. Bu yüzden örgütsel liderlerin özellikleri, yeniliklerin benimsenmesinde etkili olacaktır (Damanpour ve Schneider, 2008: 19).

Doyle (2002)'ye göre yenilik benimseme ve yayılım süreci tablo 2.2.'de şu şekilde gösterilmiştir;

Tablo: 2.2. Yenilik Benimseme ve Yayılım Süreci

YENİLİK BENİMSEME SÜRECİ
Farkındalık: Farkındalık aşamasında birey sadece yeni ürünün varlığını fark eder. Bu aşamada yeni ürün hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmak yetersizdir.
İlgi: İlgi aşamasında birey tam olarak olmasada yeni ürüne ilgi duymaya başlar.
Değerlendirme: Bu aşama genel olarak “zihinsel prova” aşaması olarak adlandırılır. Bu noktada birey zihinsel olarak kendi ihtiyacını karşılamak için yeni ürünü kabullenir ve sonuçlarını görmeye çalışır.
Deneme: Birey bu aşamada eğer risk minimize edilmişse ürünü kullanır. Deneme aşaması, benimseme aşaması ile eş değerde değildir. Sadece kullandığı deneyim tatmin edici ise ürün benimsenmeye doğru gidecektir.
Benimseme: Bu aşamada birey yeni ürünü sadece kullanmayacak aynı zamanda benimseyecektir.
YENİLİK YAYILIM SÜRECİ
Yenilikçiler: Tüm bireylerin ilk %2.5' lik kısmı yeni bir ürünü sonuç olarak benimser. Ürünü benimsemeye son benimseyicilerden daha atılgandırlar. Yeni fikirlere daha açıktırlar. Erken benimseyicilerce kayıpların ortaya çıktığı riski azaltan yüksek gelire sahiptirler.
Erken benimseyenler: Diğer benimseyenlerin %13-14' lük kısmıdır. Yerel görünümün büyük bir kısmını oluşturur ve genel olarak fikir liderleridir.

Erken büyük çoğunluk üyelerini temsil eder ve bu onların sosyal yakınlığından kaynaklanır. Son benimseyicilerden daha fazla topluluk örgütlerinde yer alırlar.

Erken çoğunluk: Tüm benimseyenlerin %34' ünü temsil eder. Bu bireyler erken benimseyenlerden daha az liderlik gösterirler. Topluluk aktivitelerine katılmaya meyillidirler. Belirsiz riskleri almada isteksizdirler ve yeniliği benimsemeden önce yeni ürünün başarısı olacağına kanıtlanmasından emin olmak isterler.

Geç çoğunluk: Diğer %34' lük kısmı oluşturur. Sık sık, bu bireyler her bir sosyal ve ekonomik sonuçlar tarafından zorlandıkları için yeni bir ürünü benimserler. Nadiren bir liderin rolü olmadığı sürece bir önceki gruba göre toplum aktivitelerine daha az katılırlar.

Geri kalanlar: Benimseyenlerin son %16' lık kısmını oluşturur. Grup üyelerinden daha az önemli toplum konularına katılırlar ve inatla değişime karşı koyarlar. Bazı durumlarda onlar yeni bir ürünü benimseyene kadar bu yeni ürün yerine başka bir yeni ürün gelmiş olur.

Kaynak: (Doyle, 2002: 114-115)

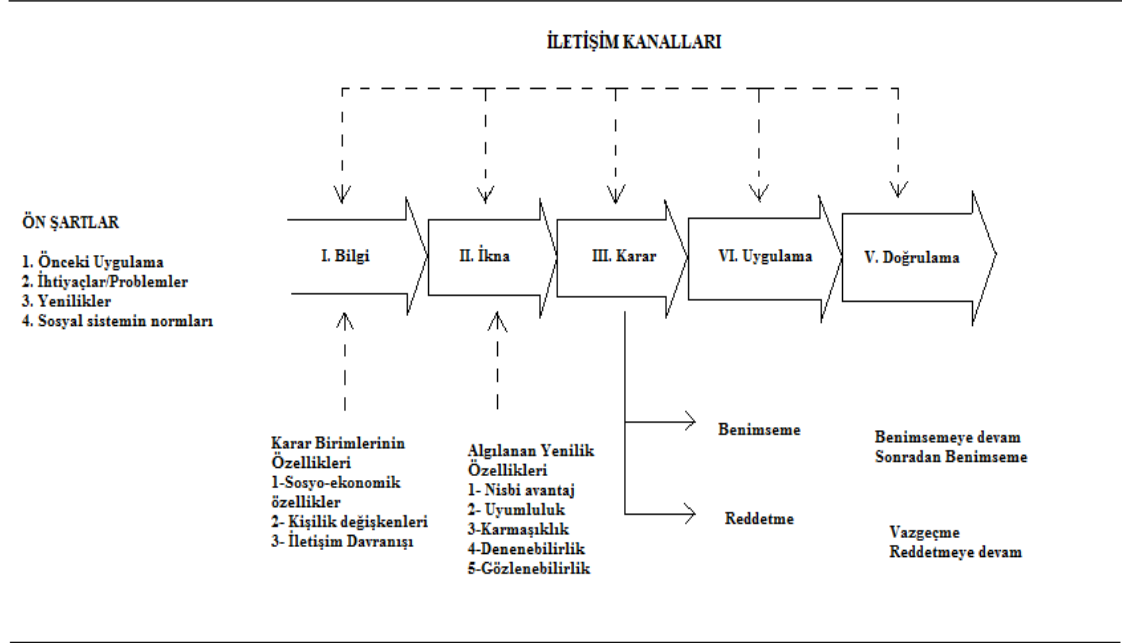
2.2. ÖRGÜTLERDE YENİLİK KARAR SÜRECİ

“Yenilik karar sürecini birey, işletme ve diğer karar birimleri için yenilikle ilgili belirli kararları, hareketleri, değerlendirme ve seçimleri ile belirli bir zamanı kapsayan bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür” (Uzkurt, 2008: 108-109).

Yenilik karar süreci şu aşamalarda gerçekleşir; yenilikle ilgili ilk bilgiyi elde etme, yeniliğe karşı doğru bir davranışın biçimlenmesi, yeniliği benimseme ya da reddetme kararı, yeni fikri uygulama, bu fikri doğrulama.

Bu süreç, örgütün yeniliği günlük eylemleri içerisinde birleştirme ya da birleştirmeme karar ve eylem serilerinden oluşur (Rogers, 1995: 161).

Şekil 2.1. Örgütlerde Yenilik Karar Süreci



Kaynak: Rogers (1995: 163) ve Uz Kurt (2008: 109)

2.2.1. Bilgi Aşaması

Yenilik karar sürecinin ilk aşamasını oluşturan bilgi aşamasında örgüt, bir yeniliğin varlığının farkında vararak, onun bazı fonksiyonları üzerinde bilgi sahibi olur. Yenilik üzerinde bilgi elde etme, bilinçli bir araştırma sonucu olabileceği gibi rastlantısal olarak da gerçekleşebilir (Uzkurt, 2008: 109).

Örgütü oluşturan bireyler kendi ihtiyaç, ilgi ve davranışları ile uyumlu olan fikir ve yenilikleri ortaya çıkarmaya meyillidirler. Bu yüzden kendilerine uygun olan şeylerle karmaşaya düşecek şeylerden sakınırlar. Bu eğilim, *seçici ortaya çıkarma* olarak adlandırılır. Birey ve çalışanlar ender olarak bir yeniliğe ihtiyaç duymadan kendileri bir yenilik hakkında bir fikir ortaya çıkarırlar. Birey veya çalışan bir yeniliğin var olduğunu öğrendiğinde de bir ihtiyacı geliştirebilir. Bu yüzden yenilikler ihtiyaçlara önderlik edebilirler (Rogers, 1995: 162-164).

2.2.2. İkna

İkna aşaması örgütün yeniliğe karşı olumlu ya da olumsuz bir tutuma sahip olması durumunda meydana gelir (Rogers, 1995: 162).

İkna aşamasında karar birimleri psikolojik olarak yenilik ile daha fazla iç içedir. Bilgi aşamasında alınan ve kabul edilen yeni fikir hakkındaki bilgi ve mesajın ikna aşamasında, nasıl yorumlandığını anlamaya çalışılır. Böylece seçici algılar, birey ve çalışanların ikna aşamasındaki davranışları üzerinde karar vermeleri açısından önemlidir. Örgütlerde yenilik karar sürecinde, yenilik hakkındaki belirsizliğin azaltılması, ikna aşamasında olumlu davranışların gelişebilmesi için önemlidir. Yenilik karar sürecindeki ikna aşamasının ana sonucu, yeniliğe doğru hem olumlu hem de olumsuz davranışın olabileceğidir (Rogers, 1995: 168-169).

2.2.3. Karar

Örgütün, yeniliği benimseme ya da reddetme kararını verdiği aşamadır (Rogers, 1995: 162). Benimseme, elde edilebilir en iyi olan yeniliğin tam anlamıyla kabulü ve kullanma kararıdır. Reddetme ise yeniliği benimsememe kararıdır. Yeniliğin sonuçları konusunda belirsizlikler ile baş etmenin bir yolu da bölümsel esaslar üzerinde yeni fikirleri denemektir. İki farklı reddetme tipi vardır. Bunlardan ilki aktif reddetme, yeniliğin benimsenmesi kararı alındıktan sonra benimsememe ya da vazgeçme kararıdır. İkincisi olarak pasif reddetme, yeniliğin benimsenmesinin baştan asla düşünülmemesidir. Genel olarak reddetmenin bu iki tipi, davranışların farklı özelliklerini yansıtır (Rogers, 1995: 171-172).

2.2.4. Uygulama

Uygulama aşaması örgütün yeniliği uygulamaya koyduğu aşamadır (Rogers, 1995: 162). Uygulama aşamasına kadar yenilik karar süreci zihinsel bir egzersizken uygulama aşaması, davranışsal bir değişmeyi içerir. Bu aşamadaki problemler, yeniliğin nasıl kullanılacağına ilişkindir. Yenilik kararının önceden benimsenmesine rağmen uygulama aşamasında, yeniliğin beklenen sonuçları hakkındaki belirsizlik hala devam etmektedir. Uygulama problemleri, benimseyicinin bir bireyden ziyade

bir örgüt olması durumunda daha önemlidir. Daha önceden yeniliğe karşı olumlu bir davranış gösterilmesi, yeniliğin her zaman uygulanması anlamına gelmemektedir. Uygulama aşamasının tamamlanma periyodu ve süresi, yeniliğin doğasına göre değişir. Uygulama sonunda, örgüt için yenilik karar sürecinin bitirilmesi ve beşinci aşama olan onaylama sürecine geçildiği söylenebilir (Rogers, 1995: 172-173).

2.2.5. Onaylama

Yenilik karar sürecinin son aşaması onaylama aşamasıdır. Örgüt daha önce uyguladığı yenilik sonucunda yüksek fayda ve performans sağlaması durumunda yenilik hakkındaki karar ve düşünceleri bu aşamada daha da pekişerek güçlenecektir. Beklenen performansın alınmadığı durumlarda daha önceden benimsenen yeniliğin uygulanması konusunda bu aşamada vazgeçilecektir (Rogers, 1995: 162).

Onaylama aşamasında çalışanlar ve karar birimleri arasındaki fikir çatışmaları ve uyumsuzluk durumundan sakınılmaya ya da bunun meydana gelmesi durumunda bu durum azaltılmaya çalışılır (Rogers, 1995: 181).

2.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK SÜRECİ

Yenilik sürecine 1960'lı yıllardan beri bazı yazarlar (Wilson, 1966; Zaltman, 1973; Rogers, 1983) çeşitli modeller geliştirdiler. Zaltman vd. (1973), yenilik sürecinin *başlatma* ve *uygulama* olmak üzere iki temel aşamadan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Başlatma aşaması kendi içerisinde *farkındalık*, *tutum geliştirme* ve *karar* olmak üzere üç aşamada gerçekleşir. Farkındalık aşamasında örgüt öncelikle kendisi için yararlı olan yenilikler hakkında bilgi sahibi olur. Daha sonra örgüt üyeleri bu yeniliklere karşı belirli bir tutum ve davranış geliştirir. Örgüt için uygulanabilecek potansiyel yenilikler değerlendirildikten sonra kabul veya reddetme kararı verilir. Uygulama aşaması ise kendi içerisinde *başlangıç uygulama* ve *sürekli uygulama* olarak iki aşamada gerçekleşir. İlk olarak örgüt, benimsemiş olduğu yenilikleri ilk defa uygulamaya başlar. Bu süreç örgüt için bir deneme aşaması olarak da değerlendirilir. İlk uygulamadan sonra, örgütün yenilikle ilgili tutum ve düşüncesinin

olumlu olması durumunda yenilikler örgüt için sürekli ve rutin hale gelen bir uygulama durumuna gelir (King ve Anderson, 1995: 116-117).

Tablo 2.3. Zaltman vd. (1973) Yenilik Süreci Modeli

BAŞLATMA

Farkındalık - Örgüt kendisi için yararlı olan yenilikler hakkında bilgi sahibi olur.

Tutum geliştirme - Örgüt üyeleri bu yeniliklere karşı belirli bir tutum geliştirir.

Karar - Potansiyel yenilikler değerlendirildikten sonra kabul ya da red kararı verilir.

UYGULAMA

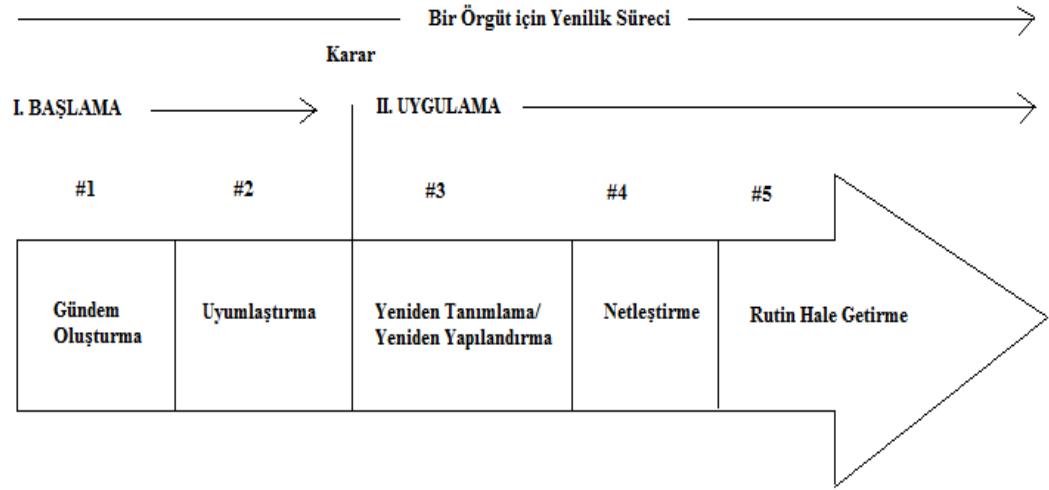
Başlangıç uygulama - Benimsenen yenilikler örgüt içerisinde ilk defa uygulanır. Bu aşama, deneme aşaması olarak değerlendirilir.

Sürekli uygulama - Yenilik, örgüt yaşamı içerisinde sürekli ve rutin hale gelir.

Kaynak: King ve Anderson (1995)

Rogers'ın örgütsel yenilik süreci modeli önemli ölçüde Zaltman (1973)' in yenilik süreci modelinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Buna göre benzer olarak yenilik süreci *başlatma* ve *uygulama* olmak üzere iki aşamadan oluşur. Bu aşamalardan *başlatma aşaması*, *gündem oluşturma* ve *uyumlaştırma* olmak üzere iki alt aşamadan; *uygulama aşaması* ise *yeniden yapılandırma/tanımlama*, *netleştirme* ve *rutin hale getirme* olmak üzere üç alt aşamadan oluşmaktadır (Rogers, 1995: 391).

Şekil 2.2. Örgütteki Yenilik Sürecinin 5 aşaması



Kaynak: Rogers (1995: 392) ve Uzkurt (2008: 106)

2.3.1. Gündem Oluşturma

Gündem oluşturma, örgüt içerisinde yeniliğe ihtiyaç duyulan genel bir örgütsel problemin ortaya çıkması ve tanımlanmasıyla gerçekleşir. Gündem oluşturma yenilik sürecinin ilk aşamasıdır ve yenilik sürecinin her aşamasında devam eder. Bu aşamada öncelikle ihtiyaç ve problemler gündeme alınır ve tanımlanır. Birçok örgüt yeni bir fikir bulma fırsatı elde etmek için çevreyi yakından takip eder. Örgütlerde yenilik sürecinde gündem oluşturma aşaması, hem öncelikli ihtiyaçların ve problemlerin tanımlanması hem de gelecekte herhangi bir örgütsel problemlerle karşılaşıldığında gerekli önlemleri almak ve potansiyel yenilikleri gerçekleştirmek için örgütün çevresini araştırması açısından oldukça önemlidir. Bazen bir yeniliğin var olan bilgisi, örgüt tarafından bir çözümü araştırarak bir ihtiyaç ya da içsel bir problemle karşılaşmadan yenilik sürecini başlatır. Gündem oluşturma aşaması zaman alan bir süreci gerektirir (Rogers, 1995: 391-393).

2.3.2. Uyumlaştırma

Uyumlaştırma aşaması, örgütün gündeminde yer alan bir problemin, bu probleme çözüm sağlayacak bir yenilik ile doldurulması, bu uyumlaştırmanın planlanması ve tasarlanması olarak tanımlanır. Yenilik sürecinin bu aşaması, örgüt üyelerinin problemleri çözmeye olası bir yeniliğin uygulanabilirliğini belirlemesi aşamasıdır. Bu süre içerisinde örgüt karar birimleri, yenilik ile problemin uyumsuzluğunun farkına varacaklardır. Yenilik sürecinde gündem oluşturma ile uyumlaştırma adımları birlikte *başlatmayı* oluştururlar. Yeniliğin benimsenmesi aşamasından sonra gelen uygulama aşamasının en üst seviyeye çıkarılması için tüm bilginin toplanması açısından bu aşama kritik bir önem taşır. Bu süreçte alınan kararlar, başlatma ve uygulama aşaması arasında, yenilik süreci açısından bir dönüm noktasıdır. Yeniden tanımlama/yapılanma, netleştirme ve rutin hale getirme uygulama aşamasının üç alt sürecidir (Rogers, 1995: 394).

2.3.3. Yeniden Tanımlama/Yapılanma

Yeniden tanımlama/yapılanma aşaması yeniliğin uygulanma sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada, örgüt içerisinde yeni uygulanacak yeniliğe uyum sağlamanın ve yeniliğin benimsenmesinin kolaylaştırılması için örgüt yapısı, süreç ve prosedürlerde bazı değişikliklerin yapılmasını gerektirir. Bu değişiklik, yeniliğin dışarıdan ithal edilmesi durumunda daha fazla olacaktır. Örgüt içerisindeki yenilik sürecinde yeniden tanımlama/yapılanma aşaması, örgütün problemleri algılaması, yeniliğin bir araya getirilmesi ve yapılacak olan değişiklikler, sosyal bir yapılanmanın ürünüdür. Yeniliğin örgüt içerisinde oluşturulması durumunda, çalışanlar bu yenilik fikrine aşina oldukları için daha uyumlu olarak bakacaklar ve bu yüzden bu yeniliği benimsemeleri daha kolay olacaktır (Rogers, 1995: 394-396).

2.3.4. Netleştirme

Netleştirme aşaması, yeniliğin örgüt içerisinde uygulanmaya başlandığı ve bu yüzden yeniliğin örgüt çalışanları için daha açık hale geldiği bir aşamadır. Bu aşamada yeniliğin çok hızlı uygulanması ve çalışanlara gerekli eğitim ve bilginin verilmemesi durumunda, yanlış anlamalar ve yeniliğin istenmeyen etkileri meydana gelebilir. Bu sorunlar yeterli olarak tanımlandığında ve çalışanlar arasındaki iletişim ve bilgi aktarımının etkin olması durumunda istenmeyen durumlara karşı düzeltici eylemler alınabilir. Yenilik sürecinde netleştirme aşamasında olan bir örgüt, yeni bir fikri örgütte ilk defa uygulamaya başladığında bu durum örgütün üyeleri için çok az bir anlama sahiptir. Örgüt içerisindeki çalışanlar, yeniliğin uygulanma süreci boyunca aşama aşama onun yaygın ve genel bir anlayışını elde edeceklerdir. Böylece örgüt içerisindeki yeniliğin anlamı, çalışanların etkileşimi ile birlikte sosyalleşme süreci içerisinde olgunlaşacaktır (Rogers, 1995: 399).

2.3.5. Rutin Hale Getirme

Rutin hale getirme aşaması, yenilik sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada içerisinde yenilik artık örgüt için bir yabancı değil, örgütün tüm unsurları ve çalışanları ile uyumlu hale getirilmiş ve onlarla bütünleşmiş bir olgudur. Yenilik, örgütün düzenli eylemleri içerisinde birleştirilmiş ve örgüt üyeleri tarafınca tamamen benimsenmiştir. Bu aşama, yenilik sürecinin tamamlandığı bir aşama olarak da değerlendirilebilir (Rogers, 1995: 399).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA YENİLİĞİ

3.1. PAZARLAMA KAVRAMI VE KAPSAMI

3.1.1. Pazarlama Tanımı

Pazarlama literatüründe yapılan en önemli tartışmalardan biri, müşteri ihtiyaçlarına dikkat edilmesi ve başarılı iş ilişkileri sürdürme ve başarmaya istekli olunmasının gerekliliğidir. Bu temel yaklaşım genel olarak pazarlama kavramını yansıtmakta ve pazarlama literatüründe gelişen en önemli kavramlardan biri olmaktadır (Doyle, 2002: 405).

Pazarlama, örgütün hedefleri doğrultusunda tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının tatminine yönelik, onlar için üstün değer üreten hizmet ve ürünlerin değişiminin olduğu sosyal bir süreçtir (Lambin, 1993: 5).

Pazarlama kavramı ayrı aktiviteleri birbirine bağlayan entegre bir bakış açısı ve takım çalışmasıdır. Bu yüzden pazarlamanın başarısı, onun iyi organize edilmesine bağlıdır (Doyle, 2002: 402).

Pazarlama tanımlayan, önceden eyleme geçen ve müşteri gerekliliklerini sağlayan verimli ve karlı bir yönetim sürecidir. Kotlere göre pazarlama, bireyler ve gruplarca müşterilerin neye ihtiyaçları olduğu ve ne istedikleri bilgisini toplayan, değer ürünlerinin değişimi ve sunumunu sağlayan, sosyal ve yönetsel bir süreçtir (Lancaster ve Massingham, 2001: 2).

Artan rekabet nedeniyle son 30 yıldır pazarlama, yönetim içerisinde çok önemli bir rol oynamaktadır. 1960'lı yılların başlarında satış ile aynı anlamda kullanılan pazarlama, değişmeye başlayan üretim kapasitesi, normal talebi geçerek "rakiplerden daha çok nasıl müşteri tercihi yaratırız" zihniyetinde olmaya başlamıştır. Şirket ne ürettiyse müşteriye onu satmaya çalışan zihniyet, 1970'lerin

başında satış temelli kavramdan çok, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya temellendi. Pazarlama artık, şirketin ürettiği şeyin satışından ziyade rekabetle yarışmak için daha etkin bir yol olarak müşterinin istediğini sunmaktı. Fakat bugünün pazarlama kavramı, var olan müşterileri elde tutmaya vurgu yapmaktadır. Kar ve büyümenin, şirketin müşterileri ile uzun dönemli sadakat yaratma yeteneğine bağlı olduğu görülmektedir. Pazarlama, rekabetçi ve yenilikçi bir iş yaratmanın en önemli kaynağıdır. Pazarlama felsefesinin başarısı, müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurma, yaratma ve onların ihtiyaçlarını rakiplerden daha etkin olarak tatmin etme yeteneklerine bağlıdır. Önceki yıllarda şirketler pazarlama felsefesine değil, pazarlama fonksiyonuna sahiplerdi. Bugün ise birçok şirket, başarı için pazarlama felsefesinin ve yeniliğin anahtar özelliği olduğunu kabullenmektedir. Şirketler giderek pazarlamanın bir fonksiyon olmadığını, örgüt içerisindeki tek bir departmanın değil, herkesin görevi olduğunu kabul etmektedirler. Bu süreç, sadece örgüt içerisindeki işbirliği ve takım çalışmasına değil, diğer firmalar ve dış çevre ile network ortaklıklarına göre de değişmektedir (Doyle ve Bridgewater, 1998: 12-16).

Yönetim felsefesi olarak “pazarlama” kavramı, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verme amacı için onların problemlerini çözme ve şirket karının artması ile paraleldir (Wills, Hayhurst ve Midgley, 1973: 19). Pazarlama, uzun dönemli bir planlamayı ve örgütün tüm birimlerinin pazarlamayı benimsemesini gerektirir (Wills, Hayhurst ve Midgley, 1973: 71). İş dünyasında rekabet aracı olarak pazarlama felsefesi, örgütün başarısı için artan bir öneme sahiptir. Pazarlama kavramı geniş olarak üç elementten oluşmaktadır: müşteri odağı, etkileşimli bir yaklaşım ve örgütsel amaçları gerçekleştiren geniş örgüt pazarlama amacı çabaları. Örgütlerin pazarlama kavramını uygulamaları, onların pazar odaklılığı benimsenmiş olduğunu göstermektedir (Iweka, 2007: 1).

Pazarlama kavramı, sistem yaklaşımını benimsemeyi ilgilendirmektedir. Sistem yaklaşımı etkili karar vermek, pazarlama modellerini ve bilgisayar teknolojisini kullanmak için gereklidir (Lazer, 1971). Sistem yaklaşımının amacı, her olayı belirli bir çevrede, başka olaylarla ilişkili olarak incelemek, böylece olayları anlamaya, kavramaya, tahmin etmeye; olayları etkileyen bağımsız değişkenleri

sistematik bir biçimde tanımlamaya ve olayları denetim altına almaya mimari bir yapı kazandırmak şeklinde özetlenebilir. Pazarlamayı bir sistem olarak ele alan yaklaşım yeni değildir. Tüketicilerin çok sayıda ürünlere olan bakış açılarını öğrenmek ve bu bilgiyi arz kaynaklarına aktararak ürünlerin uygunluğunu sağlamak için yapılan araştırmalar sistem yaklaşımına dayandırılmıştır. Pazarlama baştanbaşa birbiri ile ilişkili ve birbirini etkileyen pazarlama faaliyetlerini ve kurumlarını içerdiği için, sosyal bir sistem, ayrı noktalarda bulunan arz ve talebi uyumlaştırdığı için de, sosyal bir süreç olarak ele alınabilir. Pazarlamanın amacı, insanların istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek mal ve hizmetlerin hedef pazarlardaki değişimlerini sağlamak ve buna kolaylık getirmektir. Pazarlama sistemi de öbür sistemler gibi, insan ihtiyaçlarından doğan ve insanlar tarafından yapılan açık sistemlerdir. İşletmeler arasındaki rekabetin giderek artması, uzmanlaşmanın ilerlemekte oluşu, bir bütünü oluşturan her bir parçanın ayrıntılı incelenmesini, parçanın bütünü içindeki konum, işlev ve rolünün bilinmesini ve parçalarla bütün arasındaki ilişki ve etkileşimin tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, pazarlama sistemini, sistem içindeki her bir elemanın nasıl işlediğini, sistem elemanlarının özelliklerini ve karşılıklı bağımlılıklarını bilmek gerekmektedir (İslamoğlu, 2000: 68-69).

Başarılı pazarlamanın başlangıç noktası, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve onların üstün bir değer önerisi olarak nitelendirecekleri bir ürün geliştirmektir. İkinci adım ise müşterilerin güvenecekleri ve iş ilişkisine devam etmek isteyecekleri bir hizmet geliştirmektir. Tüm bunların adım adım gerçekleştirilmesi, rakiplerin sunduğu değerden çok daha üstün bir değer yaratılmasına neden olan hüner, yetenekler ve işe kendini adanma gibi unsurların kurum içerisinde geliştirilmesine, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurup, tekrar tekrar alım yaptıkları başarılı ticari ilişkilere yönelmektir. Böylelikle belirli düzeyde sadakat sağlanır, tatmine dayalı güven gelişir ve tedarik kaynağının sadakatine güven yaratılır (Doyle, 2003: 139-140).

Bu yaklaşım, yeni bir pazarlama kavramı olan “değer temelli pazarlama” yaklaşımını yaratmaktadır. Buna göre pazarlama, yüksek değerli müşterilerle güvene dayalı ilişkiler kurarak ve sürekli farklı olma üstünlüğü yaratacak stratejiler geliştirip yürütmek suretiyle hissedar kazancını en çoklamaya çalışan yönetim sürecidir.

Pazarlamanın bu amaca katkısı, doğru müşterileri seçmek, onlarla güvene dayalı ilişkiler kurmak ve farklı olma üstünlüğü yaratacak stratejileri formüle etmekle olur. Doğru müşteri seçmek önemlidir, çünkü bazı müşteriler değer yaratma potansiyeline sahip değildirlir. Sadık müşterilerle daha hızlı ve karlı büyüme gerçekleştirildiği için onlarla uzun dönemli ilişkiler kurulur. Pazarlamanın temel fikri, örgütün ürettiği ürün ya da hizmet ne olursa olsun müşterilerinin onu isteyip istemediğidir. Müşterilerin gerçek isteği, sorunlarının çözülmesidir (Doyle, 2003: 141-142).

3.2. PAZARLAMA VE YENİLİK İLİŞKİSİ

3.2.1. Pazarlama ve Yenilik Arasındaki İlişki

Pazarlama günümüzde, örgütün bütünü tarafından benimsenmesi gereken bir anlayış bir felsefe haline gelmekle birlikte örgüt ve dış çevre arasındaki etkileşimi sağlayan çok önemli bir görevi yerine getirmektedir. Yapılan yeniliklerin gerek müşteri gerekse örgüt çalışanları tarafından benimsenmeleri için, onların istek ve ihtiyaçlarını anlayan geniş bir pazar araştırması ve pazar bilgi sistemi kurulmasıyla birlikte bir değer yaratmada pazarlamanın rolü büyüktür. Üretilen bu yeni ürün ve hizmetlerin pazar ve müşteriler tarafından benimsenmesi ve kullanılmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak pazarlama araçlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Uzkurt, 2008: 67-68).

Drucker' a göre pazarlama bir yeniliktir. Pazarlama örgütleri, toplumu ve ekonomiyi yenilikçi yapan bir olgudur. Pazarlamanın üründe, üretim teknolojisinde, finasta, satış yöntemlerinde, pazarda, dağıtımda ve diğer birimlerin üzerinde olan herhangi bir değişimde doğrudan bir etkisi vardır (Wills, Hayhurst ve Midgley, 1973: 165- 172).

Pazarlama, yeniliğin kabulü ve benimsenmesinde ve yeni fikirlerin gelişiminde önemli bir rol oynar. İlk olarak pazarlama, örgüt için kar sağlayacak mümkün olabilecek potansiyel yenilikler hakkında bir bilgi kaynağıdır. Pazar odaklı pazarlama yaklaşımı, mevcut olan ürün ve hizmet fırsatlarının elde edilmesini sağlar.

İkinci olarak pazarlama bilgi sağladığı bir yenilik fikrinin iletılması ve dağıtımı için diğer bölümlere bir destek sistemi sağlar. Üçüncü olarak pazarlama, yenilik içinde var olan belirsizlik ve riskleri azaltır. Pazar araştırması ve etkili pazarlama programları yolu ile yeni ürün ve hizmet konusunda tam bilgi sağlanarak belirsizlikler ve sonradan oluşacak herhangi bir risk azaltılmış olacaktır. Dördüncü olarak, iç ve dış çevre ile etkin bir iletişim sistemi kullanarak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için ürün ve hizmetlerde değişimin yapılmasında etkin bir rol oynar (Lazer, 1971: 249).

İşletmeler arasındaki rekabetin giderek artması, uzmanlaşmanın ilerlemekte oluşu, bir bütünü oluşturan her bir parçanın ayrıntılı incelenmesini, parçanın bütünü içindeki konum, işlev ve rolünün bilinmesini ve parçalarla bütün arasındaki ilişki ve etkileşimin tanımlanmasını gerektirmektedir. Pazarlama, baştanbaşa birbiri ile ilişkili ve birbirini etkileyen pazarlama faaliyetlerini ve kurumlarını içerdiği için, sosyal bir sistem, ayrı noktalarda bulunan arz ve talebi uyumlaştırdığı için de, sosyal bir süreç olarak ele alınabilir (İslamoğlu, 2000: 68-69; Lazer, 1971). Sistem teorisi, örgütlerin dış çevre ile etkileşimlerinde önemli bir rol oynar. Bu etkileşim, yenilik sürecinin en önemli elementi olarak tanımlanır. Bu yüzden pazarlama, pazar araştırması ve pazarlama araçları sayesinde sürekli yenilenen ve değişen bu bilgiden fayda elde ederek ve bu bilgiyi etkin bir şekilde yöneterek örgütün yenilikçilik yeteneğini etkileyecektir (Trott, 2005: 76).

Örgütün uyguladığı pazarlama stratejisi, müşteriler için değer yaratımı faaliyetlerinin en önemli noktasıdır. Büyümenin, karlılığın ve yatırımın geri dönüş oranının dayandığı zemin olan pazarlama stratejisi hangi müşterilere hizmet verileceği ve müşterilerin sunulanları tercih etmesini sağlayacak üstünlükler konusunda yapılacak seçimlerde etkili olur. Pazarlama stratejisi sahip olduğu dört ana unsur ile uygun pazarları hedef alarak farklı bir üstünlük yaratarak, büyüme fırsatlarını ve değer yaratımında esas olan marj kazancını elde eder (Doyle, 2003: 110).

Pazar Seçimi; pek çok şirket, farklı iş kollarında, farklı sektörlerde, farklı teknolojilerle, farklı ülkelerde ya da farklı dağıtım kanalları kullanarak faaliyette

bulunur. Eğer bir Şirket ayakta kalacaksa, yeni őrnlere, teknolojilere, pazarlara ve dağıtım kanallarına ynelmesi gerekir (Doyle, 2003: 111-112).

Hedef Pazar Bklmlemesi; doğru mŐŐterileri hedeflemek, değer yaratımının ana unsurudur (Doyle, 2003: 113).

Farklı Olma őrstnlőđü; işletme, farklı olma őrstnlőđünü sağlamak zorundadır. Farklı olma, hedef mŐŐterilerin satın alma ve iŐletmeye sadık kalmalarının ardındaki temel nedendir. Farklı olma őrstnlőđü, rakiplerin sahip olamadığı yeteneklere ya da varlıklara sahip olmaya bağlıdır. Farklı mŐŐterilerin farklı istekleri, onlara farklı hizmet ve değerler sunmayı gerektirir (Doyle, 2003: 114).

Pazarlama Karması; bir firmanın hedeflediği mŐŐterileri kazanmak, elinde tutmak ve farklılık avantajı elde etmek amacıyla verdiği bir dizi faaliyet kararı, pazarlama karması ile ilgilidir. Pazarlama karması genellikle 4P olarak adlandırılır. İlk P olan őrn, firmanın sunduğu őrnő temsil eder. Pazarlama karmasının bu elemanı, őrn eŐitleri, marka, kalite, tasarım, ambalaj ve garanti gibi konularda kararlar verilmesini içerir. Fiyat ise yalnızca liste fiyatı değil, indirim ve kredileri de kapsayan bir dizi kararlar ile ilgilidir. Tutundurma ise reklam, satış gőcő, doğrudan pazarlama, web siteleri, halkla ilişkiler ve satış tutundurma faaliyetleriyle ilgilenir (Doyle, 2003: 116).

Yenilik için bir pazar fırsatı her yerde bulunabilir. Ancak bu fırsat sadece kullanıldığında var olur ve bu da örgőtőn bu fırsatı yakalamayı isteyip istememesine bağlıdır (Wills, Hayhurst ve Midgley, 1973: 67-78). Pazar fırsatı yeniliği teşvik eder, pazarları geniŐletir ve canlandırır. Yenilik, fırsatları ilerletmeye çalışmak için pazarlama kaynaklarının destekleyici sistemini gerektirir (Lazer, 1971: 53).

3.3. PAZARLAMA YENİLİĞİ KAVRAMI VE KAPSAMI

3.3.1. Pazarlama Yeniliğinin Tanımı

“Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında ya da ambalajlamada, ürün konumlandırılmada, ürün promosyonu ya da fiyatlandırmada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama metotlarının gelişimidir” (Bloch, 2007: 29-30).

Örgütün yenilik stratejisinin bir bölümü olan pazarlama yeniliği, rakiplerinden daha üstün olarak müşterileri için yeni bir değer yaratan ve paydaşları için yeni bir zenginlik değeri üreten bir fenomendir. Pazarlama yeniliğinin yapısı, örgütün şu anki var olan yeteneklerini geliştirmenin ve onlardan sonuç almanın tersine, diğer firmaların var olan yetenek ve becerileri ile örgütün kendi yeteneklerinin birleştirilmesi fikrine dayanır (Hanvanich, 2002: 9-10). Değer yeniliği, problemleri tekrar tanımlamaya odaklanan yaratıcı düşünceden pazar anlayışının elde ettiği sonuçtur. Bu yüzden pazarlama yeniliği, var olan ya da gizli talebi keşfeden ya da toplam olarak yeni bir talep yaratan örgütün yeteneğidir (Hanvanich, 2002: 58-59). Pazarlama yeniliği *rekabet, müşteri ve örgütün ortak yetenekleri* 'nden oluşur. Rekabet, pazarlama yeniliği için radikal olarak üstün değer yaratmaya çalışır. Pazarlama yeniliği, yakın olarak takip edilen fakat şu anki var olmayan talep ya da müşterileri hedefler. Örgütün yeteneğinde inşa edilen pazarlama yeniliği, örgütün sahip olduğu yetenekler ile diğer şirketlerin yeteneklerini birleştirmeye çabalar. Pazarlama bilgisi, firmaya şu anki müşteriyi tanımlamayı ve hedefteki var olmayan müşterileri kazanmaya olanak tanır. Pazarlama bilgisinin yanında, yeni müşterilerin potansiyel ihtiyaçlarını da anlamak için örgütün çevreyi de iyi anlamasını gerektirir (Hanvanich, 2002: 59-60).

Pazarlama yeniliğinin tanımı, pazarlama karması olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak 4P modeline dayanır. Ürün tasarımı yenilikleri, kullanıcı özellikleri ya da ürünlerin fonksiyonlarını değiştirmeden ürün şekli ve görünüşlerindeki değişimleri içerir. Aynı zamanda yiyecek, içecek ve deterjan gibi ürünlerin görünüşünün asıl önemli bir fonksiyonu olan ürün paketlenmesindeki değişimleri içerir. Ürün konumlandırma yenilikleri promosyon, yeni marka

sembolleri vb. gibi, ürün ve hizmetlerin tüketiciler için satışında kullanılan yeni metotları içerir. Fiyatlandırma yeniliği, örgütün ürün ve hizmetlerinin pazarı için fiyatlandırma stratejilerinde yaptığı değişimleri kullanmayı içerir. Pazarlama ve örgütsel yenilikler, daha önce örgüt içerisinde ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonuçları üzerine, daha önce kullanılmayan metotlardan oluşur. Birçok örgüt, pazar araştırması sonucu elde ettiği yeni bilgiyi kullanarak ve test ederek, ürün tasarımı ve ambalajlama üzerinde yapacağı yenilikleri sağlam temeller üzerine kurar. Aynı şey pazarlama eylemleri içinde geçerlidir ve birçok örgüt, rekabetçiliğini ve performansını geliştirme çabalarında pazarlama ve tasarım üzerine odaklanır. Ürün tasarımı ve pazarlama eylemlerinin her ikisi de ürünlerinin promosyon ve sunumunu geliştirmede genel amaca sahip olabilirler (Bloch, 2007).

Uzun dönemde yenilikler müşterilere üstün bir değer sunar. Yeniliğin en çok ürün gelişiminde yapılmasından farklı olarak pazarlama yeniliği, farklı müşteri ihtiyaç ve tatmin farklılıkları için yaratılan yeni bir pazar alanı örneği olan Diet Coke, yeni sunuş biçimleri olan değişik temelli dağıtım sistemleri örneği olan farmasötik ürünler için Patch-based dağıtım sistemleri ve yeni hizmetler örneği olarak İnternet bankacılığı, pazarlama yeniliği olarak gösterilebilir. Pazara yeni bir değer getirmede tüm bu yeniliklerin hepsi pazarlama yeniliği bakımından büyük bir önem taşımaktadır (Doyle, 2003: 234).

Yeni pazarlama araçları ve metotlarının gelişimi, endüstrilerin evriminde önemli bir rol oynar. Yenilikçi pazarlama programları ve teknolojileri ile müşteri bilgisi toplanarak müşterilere daha etkin olarak ulaşmayı ve amazon.com online sipariş süreci gibi daha önce mantıklı olmayan fiyatlama stratejilerini kullanarak birçok firmanın pazarlarını genişleterek müşteri maliyetlerini azaltmayı mümkün kılar. Pazarlama yeniliğinin müşterilerde yarattığı değer yeniliği diğer firmalar tarafından taklit edilebilir. Çünkü pazarlama yeniliği, yeni bir pazarlama programı ya da teknoloji ile bir firmaya daha etkin olarak müşteri bilgisini toplamaya ve fiyat ve yeni eğitim metotları müşteri iş maliyetlerini azaltır. Bu yüzden pazarlama yenilikleri müşterilere yararlı iken hızlı taklit edilmesi nedeniyle hem yenilikçi firmalara hemde pazarlama yeniliği üzerinde bazı zararlarda bulunabilir. Ürün bilgisini müşterilere

daha etkin olarak sağlayan yeni reklam metodları, ürün paketlemenin yeni yolları ya da satış kurumlarının yeni formları hepsi pazarlama yenilikleridir. Ürün ve hizmetlerin pazarlamasının geliştirilmesi, ekonomi içerisindeki ekonomik eylemlerin önemli bir bölümünü yansıtır (Chen, 2006: 101-118).

Artan rekabet nedeniyle şirketlerin birbirini geçmeye çalışması, müşteriye unutarak pazarla ve tüketicilerle ilgili algılamaları belirsizleşmektedir. Böylelikle şirketler müşterilerin karşısına anlamadıkları, kullanmayı beceremedikleri, kendilerini eksik hissettiren ve daha pahalı ürünler ile çıkarken, bir yandan da artan maliyetlerin faturasını kısmen üstlenmek durumunda kalmaktadırlar. İki tarafın da kaybettiği bu oyunu, iki tarafın da kazandığı bir şekilde dönüştürmenin yolu Değer Yeniliğinde yatmaktadır. Değer Yeniliği için rekabete değil, müşteriye odaklanmak ve müşteri için yüksek değer taşıyacak unsurları ön plana çıkarmak veya yaratmak gerekmektedir. Değer yeniliğinin bir başka boyutu ise müşteri için bir değer olmayan ve hatta olumsuzluklar içeren, hayatını zorlaştıran unsurları yoketmekten geçmektedir. Örneğin 1970'lerin ortalarında İsviçre saat endüstrisi Japonya'dan gelen rekabet karşısında ciddi bir krize girmiş, 1983 yılında Swatch markalı ince plastik saatlerin çıkması ile endüstri yeniden hayata dönmüştür. Swatch, saati zamanı gösteren bir araç olmaktan çıkartıp, duygusal boyutu olan, şık tasarımlı ve geniş kitlelere hitap eden bir moda aksesuarı haline getirmiştir. Fiyatı \$40 olan bu saatlerden insanlar birden fazla sayıda almıştır, Swatch böylece saati yeniden tanımlayarak rekabet-üstü bir konum yakalayıp ve değer yeniliğine iyi bir örnek oluşturmuştur. Şu anda Swatch dünyanın en büyük saat üreticisidir.

Değer yeniliği kavramı ilk olarak 1996 yılında Fransa Fontainebleau'daki INSEAD profesörleri W.Chan Kim ve Renée Mauborgne tarafından ortaya atılmıştır. Değer yeniliğinin ana noktalarını toparlamak gerekirse:

* “Müşterilerin ifade edemedikleri sorunlarına eğilmek ve gerekirse mevcut işin de ötesine geçerek bunları çözmeye çalışmak,

* Ürün ve hizmet yerine “müşteri çözümleri” sağlamak ve pazar alanını yeniden tanımlamak,

- * Müşteriler için, başka bir yerde bulamadıkları önemli bir değer paketi sağlamak. Müşterinin yüksek değer vereceği unsurları yaratmak veya arttırmak,
- * Müşteri için değer ifade etmeyen unsurları azaltmak veya yok etmek. Böylece şirketin maliyetlerini düşürmek, karlılığını arttırmak,
- * Rakiplere değil, tüketiciye ve müşteri için yaratılan değere konsantre olmak. Rakipleri izlemek fakat ürün ve hizmetleri geliştirirken onlarla kıyaslama yapmamak,
- * Müşteri olandan daha çok, müşteri olmayan kitleye bakmak. Onların ihtiyaçlarını anlamak. Mevcut durumda ihtiyaçlarını nasıl karşıladıklarını ve bunun nasıl iyileştirilebileceğini değerlendirmek” (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4021&KTG_KOD=54, Erişim Tarihi: 16 Şubat 2009).

3.3.2. Pazarlama Yeniliği Alanları

Yenilik, yeni bir teknolojiyi içerse ya da içermese bile yeniliğin esas hedefi, müşterilerin ihtiyaçlarını olduğundan daha etkin karşılamaktır. Çevresel değişimler, yenilikler için fırsat yaratır. Gün geçtikçe insanlar yeni istek ve ihtiyaçlar geliştirir ve geliştirilen bu istek ve ihtiyaçlar, yeni çözüm yolları ve yenilikler için birçok olanak sağlar. Peter Drucker yeniliği, “değişimi bir fırsat olarak kullanmak“ olarak tanımlar (Doyle ve Bridwater, 1998: 6). Yenilik genel olarak yeni bir ürün olarak düşünülse bile günümüzde bu kavram değişerek, yeniliğin her alanda olabildiği görülmektedir.

Pazara sürülen binlerce yeni ürün içerisinde sadece yılda %1’inden azı çok büyük yenilikler sunar. Yapılan birçok yeni *ürün iyileştirmeleri*, eski modellerin üst modelleri ya da yeniden dizayn edilmiş biçimleridir. Böylesi iyileştirmeler olmaksızın ürünler kısa sürede tükenir ve modaları geçer. Bir diğer önemli kategori, yeni tatlar, yeni kullanımlar, eklentiler ya da özel ihtiyaçlara daha iyi uyan ürünler gibi, *ürün hattının genişletilmesidir*. Örneğin, Coca Cola’nın uzantısı Diyet Cola 20 milyar dolarlık bir değere sahiptir. Unilever’in ürünü Persil’in yeni tablet formu, İngiltere’nin bir numarası Procter&Gamble’ın Ariel’inin yerini almıştır. Bir diğer

önemli yeni ürün kategorisi *yeni ürün* hatlarıdır. Bu kategorileri, rakiplerin üretim başarı sağladıkları ürünleri şirketin de üretim hattına eklemesiyle yaratılır. Örneğin, Toshiba ve Compaq'ın toplantılarını takiben Dell Bilgisayar da dizüstü bilgisayarları ürün hattına eklemiştir (Doyle, 2003: 218-220). First Direct telefon bankacılığı ya da Amazon.com internet kitapçısı, pazarlama yeniliğinde devrim yaratmaktadır. Yeni pazarlama kavramları olan Cadbury Schweppes'in Oasis içeceği ya da Diet Coke büyük pazarlar doğurabilir. Yeni pazarlar ya da yeni pazar bölümleri, büyüme için büyük bir teşvik sağlayabilir (Doyle ve Bridwater, 1998: 6).

Yapılan yeniliklerin tümü pazarda başarılı olmaz. Yenilikte başarılı olmak için yeniliğin şu 5 özelliğe sahip olması gerekir;

Fayda: Yenilik, müşteri için rakiplerinden daha etkin ve üstün bir değer sunmalıdır. Müşteriler yeni özellikleri değerli bulmalıdır (Doyle ve Bridwater, 1998; Doyle, 2003).

Enderlik: Müşteriler, yeni ürünün getirdiği faydayı benzersiz bulmalıdır. Pazarda mevcut bir ürünün aynı faydayı sağladığı algılanırsa, yenilik fikrinin değeri az olur (Doyle ve Bridwater, 1998; Doyle, 2003).

Zamanlama: Yeni ürün geliştirmenin ve pazara sunmanın hızı gittikçe önemli hale gelmektedir. Geliştirilmesi geciken ürünlerin geliştirme maliyeti yüksek olur, daha düşük kâr marjları ve daha küçük pazar payı elde ederler (Doyle, 2003).

Süreklilik: Yeni bir ürün, benzersiz bir fayda sağlasa bile taklit edilmesinin kolay olması nedeniyle hissedarlara fazla değer yaratamaz. Buluşu yapan şirketin pazara girişe yönelik engeller geliştirmesi gerekir. Bazı endüstrilerde patentler bir çeşit engeldir, ancak engeller çoğunlukla marka yaratmakla, üstün pazarlama çabalarıyla ve pazara hızla sürümle yaratılır (Doyle ve Bridwater, 1998; Doyle, 2003).

Pazarlanabilirlik: Şirketin yeni ürünü pazarlayabilme yeteneği olmalıdır. Bunlara güvenilir ve etkin ürünler geliştirmek, üretmek, müşterilerin ödeyebilecekleri bir fiyat koymak ve dağıtımını ve satış sonrası hizmetlerini

verebilecek etkin bir dağıtım kanalı kurmak dahildir (Doyle ve Bridwater, 1998; Doyle, 2003). Bu yüzden yeniliğin bir diğer alanı da, yaratılan yeni ürün ve hizmetlerin, diğer rakip ürün ve hizmetlerden farklı olarak müşterilere sunumu ve dağıtımını için, pazarlama karması olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma alanlarında da yenilik ve farklılık yaratmayı gerektirmektedir.

Yenilik stratejisinin bir bölümü olan pazarlama yeniliği, rakiplerinden daha etkin ve üstün olarak müşteriler için yeni bir değer yaratarak, paydaşları için yeni bir zenginlik değeri üretmektir. Shervani ve Fahey (1999)'e göre pazarlama, ürün gelişimi yönetimi (PDM), tedarik zinciri yönetimi (SCM) ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) olan üç pazarlama süreci içerisinde yer alan bir fonksiyondur. Pazarlama, bu üç süreç içerisinde müşteri değer yaratımından, yeni müşteri çözümlerinin geliştirilmesini başarmaya çalışır. Bu nedenle içeriksel olarak bu üç pazarlama süreci hakkında sahip olduğu bilgi, pazarlamanın ürün gelişimi, tedarik ve müşteri ilişkileri süreci içerisinde pazarlama yeniliği yapmasında etkin bir rol oynar (Hanvanich, 2002: 5-9). Günümüzde ürün ve hizmetlerde yapılan yeniliklerin müşterilere sunulup satılabilmesinin önemi kadar, satılan ürün ve hizmetlerin müşteri üzerinde bıraktığı tatmin ve memnuniyet derecesinin bilinmesi ve örgüt ve müşteri arasındaki bağlılık ve iş ilişkisinin devamının sağlanabilmesi için, müşteri ilişkilerinde yapılan yeniliklerin ve uzun dönemli ilişkilerinde önemi büyüktür. Bu yüzden pazarlama aracı olarak müşteri ilişkilerinde de yeniliğin yapılması kaçınılmazdır (Hanvanich, 2002).

(Uzkurt, 2008: 71-72)'a göre, pazarlama yeniliğinin alanları olarak şu kavramlar sayılabilir;

- ✓ Pazarlama anlayışı,
- ✓ Ürün tasarımı,
- ✓ Fiyatlama,
- ✓ Tutundurma,
- ✓ Dağıtım,
- ✓ Paketleme,
- ✓ Pazar araştırması,

- ✓ Müşteri ilişkileri,
- ✓ Ürün ve hizmetlerin sunumu, teşhiri (perakendecilik),
- ✓ Elektronik pazarlama,
- ✓ Aracı ve tedarikçilerle kurulan işbirlikleri,
- ✓ Konumlandırma,
- ✓ Pazar yaratma ve geliştirme,
- ✓ Satış teknikleri,
- ✓ Marka yaratma,
- ✓ Stratejik işbirliği,
- ✓ İş modelleri ve ağ yapıları (network).

3.4. PAZARLAMA YENİLİĞİ VE PAZAR ODAKLILIK

3.4.1. Pazar Odaklılık Kavramı

Pazar odaklılık, müşteriler için üstün değer yaratmada gerekli kaynak ve potansiyeli en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, üstün iş performansı ve rekabet üstünlüğü kazanmayı sağlayan bir örgüt kültürü davranışıdır. Bir örgütün normal pazar performansı üzerindeki başarısını sürdürmesi için güçlendirilebilir bir rekabetçi avantajı yaratmasını gerektirir. Bu avantajı yaratabilmesi için örgütün müşterileri için güçlendirilebilir bir üstün değer yaratması ve pazar odaklılığını geliştirmesi zorunludur. Pazar odaklı örgütler sürekli olarak şu anki ve gelecekteki hedef alıcılar için güçlendirilebilir üstün değer ne olduğunu ve nasıl yaratılacağını görürler. Pazar odaklılığa giden yolda örgütler uzun dönemli performansı maksimize etmek için alıcılar ile ortak faydalı ilişkileri uzun dönemde temellendirmeli ve sürdürmelidirler (Narver ve Slater, 1990: 20-23).

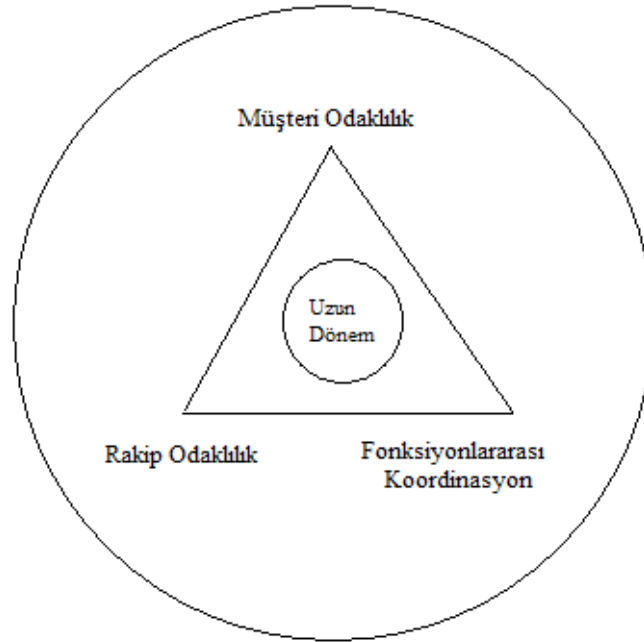
“Pazar odaklılık, bir anlamda modern işletmecilik ve pazarlama anlayışının kaçınılmaz kıldığı, müşteri, rakip ve pazar bilgisinin toplanması, paylaşılması, yorumlanması ve fonksiyonlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak üstün müşteri

değer yaratmayı ve böylece rekabet üstünlüğü kazanmayı amaçlamaktadır” (Uzkurt, 2008: 191).

Kohli ve Jaworski (1990) ye göre pazar odaklılık, bir örgüt içerisinde pazarlama bilgi sisteminin üretilmesi ve kurulması, bu bilginin departmanlar arasında dağıtılması ve bu bilgiler doğrultusunda pazar ve müşterilere yanıt verilmesidir. Örgütlerin pazar odaklılık gücü, örgüt ve iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu yaklaşım pazarlamanın departmansal bir fonksiyon değil örgütsel bir fonksiyon olduğunu ve bunun içinde uygun bir örgütsel kültürü gerektirdiğini gösterir (Varey ve Lewis, 2000: 109). Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılığı davranışsal bakış açısından tanımlarken, Narver ve Slater (1990), pazar odaklılığı kültürel bakış açısından tanımlar ve pazar odaklılığın, daha etkin ve verimli olarak müşterilere üstün değer yaratmak için gerekli davranışları yaratan ve böylece iş için sürekli üstün performansı sağlayan örgüt kültürünün gerekli bir elementi olduğunu savunur (Chou ve Shiu, 2009).

Pazar odaklılık; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç ana bileşenden oluşur (Narver ve Slater, 1990: 20-23).

Şekil 3.1. Narver ve Slater, Pazar Odaklılık Modeli



Kaynak: Narver ve Slater (1990)

(Lambin, 1993: 12-13) pazar odaklılığın bileşenlerine dördüncüsü olarak “çevreyi izleme” yi eklemekte ve böylece çevresel faktörler, sosyal değişimler ve hükümet düzenlemelerindeki değişiklikleri takip ederek, teknolojinin analiz edilmesi sağlanarak örgütlerin yenilik ve girişimlerinde fırsat yaratması amaçlanmaktadır.

Hunt ve Morgan (1995)’ e göre pazar odaklılık, pazar ve müşterilere etkili ve verimli bir şekilde yanıt vermek için rakipler ve müşteriler üzerinde bilgi toplayan ve analiz eden davranışsal bir süreçtir. Buna göre pazar odaklılık, davranışsal açıdan daha çok bilgi üreten davranışları yansıtmaktadır.

Diğer bir yandan Deshpande ve Webster (1989)’ e göre pazar odaklılık, örgütler içerisindeki davranışlara bireysel normlar sağlamak için sürdürülen ve yaratılan örgütsel kültürün bir görünüşüdür. Pazar odaklılık, bilgi üreten davranışlar

olarak örgüt kültürünün davranışsal yönünü yansıtır ve rekabetçi avantaja önderlik eden soyut bir kaynaktır. Deshpande ve Webster (1989)'e göre pazar odaklılık, müşteri odaklılık formu içinde örgütsel kültür görünüşü olarak göz önünde bulundurulur. Pazar odaklı örgütler müşteri ihtiyaçlarını takip eder, cevap verir ve onlar için en iyi değeri yaratmaya çalışır (O'Cass ve Ngo, 2007: 870-871).

Pazar odaklı örgütler pazarları birleştirir, rakip firmaları analiz eder, karşılanmayan müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır, hedeflerini müşteriler üzerinde koordine eder ve düzenlerler ve pazarlama kavramı olarak anılan iş felsefesini takip ederler. Pazar odaklı örgütler daha karlı olarak kendi sektörlerinde her zaman güçlü rekabetçi durumları sürdürmeyi başarırlar (Walker, Boyd ve Larreche, 2003: 8-17).

Örgütlerin pazarlama odaklılığını benimsemeleri ve kültürdeki içsel pazarlamanın rolü çok önemlidir. Pazar odaklılık örgüt içerisinde etkili ve verimli davranışlar ve müşteriler için üstün bir değer yaratmada yardımcı olan bir kültürdür (Varey ve Lewis, 2000: 113). Pazarlama odaklılık sadece pazarlamacıların değil, örgüt içerisinde herkesin müşteri odaklı olmasını gerektirir. Bu ihtiyaca olan farkındalığın artması, müşteri tatmini sağlamada örgüt ile ilgili tüm çeşitli fonksiyonel alanları koordine ve entegre etmeyi, örgüt içerisindeki içsel pazarlamanın büyümesine izin verir. Örgütlerde pazarlama odaklılığın gelişimi, uzun bir süreci ve yatırımı gerektirir. Örgütün pazarlama odaklılık derecesini artıran adımlar özel bir misyon, hedef gücü, pazarlama performansını izleme, pazarlama odaklılığın gelişimi, müşteriler, rakipler üzerine odaklanmayı, çevreyi izlemeyi ve uygun bir örgüt kültürünü gerektirir (Lancaster ve Massingham, 2001: 7-9).

3.4.2. Pazar Odaklılık Bileşenleri

Pazar odaklılığın bu üç bileşeni, üstün müşteri değeri yaratabilmek için pazar bilgisini toplayan ve bölümler arası dağıtan bir fonksiyondur (Narver ve Slater, 1990).

3.4.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, örgütün hedef pazarları içerisindeki müşteriler hakkındaki bilgileri toplayan ve örgüte dağıtan tüm aktiviteleri içerir. Müşteri odaklılık, sadece müşterinin bugünkü değil, gelecekteki ihtiyaç ve değer zincirini de anlamaya çalışır. Müşteri için sadece iki yolla değer yaratır; alıcının maliyeti ile ilişkili olan yararı artırarak ve alıcının yararı için alıcı maliyetleri ile ilişkiyi azaltarak (Narver ve Slater, 1990).

Pazarlama felsefesine sahip örgütler, rakiplerinden daha fazla etkili olarak müşteri ihtiyaçlarını anlama üzerine eğilir ve hedeflerini gerçekleştirmek için bunu daha çok bir iş olarak görürler. Müşteri odağını yaratmak, örgütsel değişim ve rekabeti gerektirir. Kâr, büyüme ve durağanlık, müşteri ihtiyaçları ile buluşmak için yönetimin örgütü yönlendirme yeteneğine bağlıdır (Doyle, 2002: 38-39).

Müşteri değeri sadece somut ürün ya da hizmet yararlarını içermez. Müşteri için değer yaratan birçok faktör vardır (Carlson ve Wilmot, 2006: 2). Müşteri ilişkileri müşteri değeri, müşteri tatmini ve müşteriyi elde tutmanın geliştirilmesi için örgütsel performans gelişiminin temelini desteklemekte kullanılan bir tekniktir. Artan pazar rekabeti içerisinde artan bir oranda satın alma gücü artmakta ve müşteri satın alma davranışı hızla değişmektedir. Çevredeki bu değişimler pazarlamacıları güçlendirmekte, şirketin uzun dönemli büyümesi ve hayatta kalması için yeni yaklaşımları benimsemeyi gerektirmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi pazarlama yöneticilerinin her bir müşteri için girdi ve çıktıları analiz edip, pazarlama yatırımı üzerindeki geri dönüşünü sınavarak firmanın kâr ve yararına göre müşterileri daha iyi ayırt etmesini sağlar. Bu yüzden “müşteri- özel olma felsefesi”, müşteriyi örgütün eylemlerinin merkezine koyan bir örgütsel kültür ayırımı tanımlar (Osarenkhoe, 2008: 169-170).

Müşteri odağının arkasında yatan mantık, müşteriyi örgütün hedef merkezine koyan ve yükselten bir pazarlama kavramıdır. Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyacını anlamada sürekliliği benimseyerek doğacak olaylara karşı proaktif davranır. Müşteri tatmini üzerindeki bu odak, sürekli olarak yeniliği beslemektedir. Deshpande, Farley

ve Webster (1993), müşteri odaklılık ve yenilikçi firmalar arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunurlar. Müşteri odaklı kültür, daha az müşteri odaklı kültürle karşılaştırılınca, daha yenilikçi olduğu görülmektedir (Han, Kim ve Srivastava, 1998).

Ürünler ve hizmetler sonuçta bir müşteri grubu tarafından benimseneceği ve kullanılacağı için yenilikte müşterinin rolü çok önemlidir. Bunun için yenilik süresince katılmasında yararlı olan çok bilgili müşteriler hariç, müşterileri ve müşteri olmayanları dinleyerek, gözleyerek, anlayarak, müşterinin ötesine geçerek düşünmeyle başlaması ve karşılanmamış bir ihtiyacı ortaya çıkarıp bir ürün veya hizmete dönüştürerek devam etmesi doğru olan yaklaşımdır (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4122&KTG_KOD=54, Erişim tarihi: 19 Nisan 2009).

Yakın zamanda ortaya çıkan yeni bir akım olarak müşteri ile birlikte yenilik yapıldığında İngilizce’de “*Co-Creation*”, kalabalık kitleler tarafından yapıldığında ise “*Crowdsourcing*” denilen “İmece Usulü” yeniliği gündeme getirmektedir. Müşteriyi yenilik sürecinin içine çeken “Kullanıcı Merkezli Yenilik” yaklaşımında tüketici değer yaratma sürecinin bir parçası yapılmaktadır. Bu yaklaşımın daha iyi işlediği yerler elektronik, yazılım, medya, moda, ve özelleşmiş spor ekipmanları gibi alanlardır. Yazılım konusunda artık giderek “*Açık-Kaynak*” tipinde herkesin katkıda bulunabildiği programlar geçerli hale gelmektedir. Doğa Sporlarına meraklı bir kitle ekipmanların tasarımında üreticilere yol göstermektedir. Özellikle kullanıcılarda üreticilere göre daha fazla bilgi birikimi olan alanlarda İmece Usulü Yenilik yaygınlaşmaktadır.

Yeni rekabet ortamında tüm şirketler müşteri başına yarattıkları deneyim kadar başarılı olacaklardır. Yenilik, müşteriye yönelik olmanın ötesine geçerek örgütlerin müşterilerle birlikte yaratmaya odaklanmalarını gerektirmektedir. Yenilik ve değer yaratma süreci her seferinde bir müşteri deneyimine odaklanmalıdır. Örneğin “MySpace 4 yılda 200 milyon ve Facebook ise ilk 2 yılda 47 milyon kişiye ulaşmaktadır. MySpace ve Facebook’un bu kadar hızla gelişmesinin önemli bir nedeni kişiye özel hizmet veriyor olmasıdır. Şirketler yerel bir ekosistem yaratarak büyük ya da küçük birçok kaynaktan yararlanarak kişilere özel üretim

gerçekleştirmektedirler. Örneğin, Google, tek taraflı olarak değer yaratmak yerine bir platform sağlayarak, tekil müşterilerin kendileri için değer yaratılması sürecine ortak olmasını sağlamaktadır. Müzik listelerini insanların kendilerinin oluşturması gibi ürün ve hizmetler gün geçtikçe daha da çok kişiselleştirilmektedir. Örneğin Bridgestone'un sattığı ürün lastik olmasına rağmen lastiğini kilometre başı kullanımına göre sattığı için fiziksel bir üründen öte sunduğu hizmet olarak farklılaşma sağlamaktadır. Böylece sadece fiziksel bir ürün değil deneyimlere hitap eden bir marka imajına kavuşmuş olmaktadır (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5120, Erişim Tarihi: 1 Aralık 2008).

3.4.2.2. Rakip Odaklılık

Rakip odaklılık, örgütün hedef pazarları içerisindeki rakipler hakkındaki bilgileri toplayan ve örgüte dağıtan tüm aktiviteleri içerir. Rakip odaklı örgütler, kendi zayıf ve güçlü yanlarını kısa dönemde anlayarak uzun dönemli yetenek ve strateji geliştirmede başarı elde ederler. Müşteri analizlerine paralel olarak şu anki ve potansiyel rakip analizleri, hedef alıcılarının bekledikleri ihtiyaçlarını tatmin etmeyi ve bu ihtiyaçları tatmin eden rakiplerin kullandığı teknolojiyi kendi örgütlerinde kullanmalarını sağlar (Narver ve Slater, 1990: 21).

Müşteri odağı, üstün müşteri değeri yaratmada stratejik bir anahtar olmasına karşın etkili bir strateji, müşteri merkezli metodlardan daha fazla şeyi gerektirir. Day ve Wensley (1988), örgütün yer aldığı pazar alanındaki rekabetçi durumunu koruması için müşteri ve rakip odaklılık karmaşasını dengelemesi gerektiğini savunur. Bu teori, Narver ve Slater (1990)'in "pazar odaklılığın ana bileşenlerinin eşit ağırlığı" teorisi ile uyum göstermektedir. Örgütün rakipleri ve rekabet üzerindeki dengelenmeyen fazla ilgisi, müşteri ihtiyaçlarını göz ardı etmesine neden olabilmektedir. Rakip odaklılık, örgütün rakiplerinin kimler olduğu, bu rakiplerin hangi teknolojileri sundukları ve hedef müşterilere çekici bir alternatif sunup sunmadıklarını anlamaya çalışır. Ana hedef noktası, direk olarak karşı hedef rakiplerin ölçülmesidir. Rakip odaklı örgütlerin kendi zayıflık ve üstünlüklerini tanımlamaya çalışması örgütlere, kendi pazarlarında ölçülemeyen ya da

öngörülemeyen zor durumlarda proaktif davranmalarına yardım eder (Han, Kim ve Srivastava, 1998).

3.4.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri ve rakip bilgisi üzerine temellenen bilgilerin, pazarlama departmanı ve diğer departmanlar arasında müşterilere üstün değer yaratılması için koordine edilmesidir. Örgüt içerisinde etkin bir fonksiyonlar arası koordinasyonun geliştirilmesi için pazarlama ya da diğer departmanlar arasında, tüm departmanların ihtiyaç ve algılarının iyi anlaşılması ve bu algılara ve isteklere karşı cevap vermede duyarlı olmalarını gerektirir. Pazar odaklılığın bu üç ana bileşenin her biri, örgütün hem kar hem de gerek iç çevre gerekse dış çevre ile ilişkisi açısından uzun dönemli bakış açısını benimsemesini gerektirir (Narver ve Slater, 1990: 22).

Fonksiyonlar arası koordinasyon, pazar odaklılığın üçüncü ana bileşenidir. Pazarlama kavramının düzgün bir şekilde uygulanması için pazar odaklılığı bileşenlerinin tümünün, pazarlama ile birleştirilmesini gerektirir. Birçok örgütün üst düzey yöneticisi pazar bilgisinden haberdar olmanın, örgütün sorumlu olduğu müşteri ihtiyaçlarını anlamamanın yeterli olmadığını savunur. Örgüt içerisindeki hedef bütünlüğünü sağlamada ve problemlerin çözümü için gerekli olan farklı departmanların bir araya getirilmesi için açık iletişimi ve koordinasyonu sağlamak çok önemlidir. Bu sağlanamadığı sürece örgüt departmanları çalışanları bir diğer departmana açık olamayarak bilgi paylaşamayacak ve problem çözmede ve yaratıcılıkta etkinlik azalmış olacaktır. Damanpour (1991), içsel iletişimler arasındaki pozitif ilişkinin karşı fonksiyonel iletişimlerin, koordinasyonun örgütsel yenilikçiliğin üzerindeki pozitif ilişkisini göstermektedir. Örgüt içerisindeki departmanlar arasında sağlanan bu açık iletişim ve koordinasyon ile birlikte örgütte benimsenecek ya da uygulanacak olan herhangi bir yenilik ya da yenilik sürecinde de etkinlik sağlanmış olacaktır. Argyris (1982), örgüt çalışanlarının belirsizliklerle karşılaştıkları durumlarda daha önceden konulmayan prosedür ve kuralları takip ederek bu durumlarla yenilikler ile baş ettiklerini söyler. Bu gibi durumlarda örgüt içerisindeki fonksiyonlar arası etkileşim ve iletişimde açıklık, ayrı birimlerdeki

karmaşaları ve güvensizliği önler. Bu durum örgüt içerisinde daha yenilikçi bir çevre sağlar (Han, Kim ve Srivastava, 1998).

3.4.3. Pazarlama Yeniliği ve Pazar Odaklılık İlişkisi

Yenilik sadece yeni ürünler değil yeni pazarlar, yeni pazarlama kanalları, yeni yöntemler ya da yeni pazarlama kavramları anlamına da gelmektedir. Örgüt içerisinde güçlü bir pazar odaklılık ve etkili bir pazarlama departmanı, güçlü ve etkin bir pazarlama performansı ile önemli oranda ilişkilidir. Örgüt etkin bir liderlik, yöntem ve yetenekten yoksunsa, iyi bir pazarlamada yetersiz kalacaktır. Pazarlama çalışanlarının, örgütün ana süreçleri karşısında diğer birim ve departmanların eylem ve süreçleri ile etkili olarak işbirliği içerisinde ve bilgi alış verişi içerisinde olmadığı durumlarda, pazarlama da örgüt performansına değer ekleyemeyecektir (Doyle ve Bridgewater, 1998: 1). Bunun içinde pazar odaklılık fonksiyonunun, fonksiyonlar arası koordinasyon kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Başarılı bir yenilik için örgütün pazar odaklılığı benimseyerek örgütün işbirliği içerisinde olduğu kişi ve birimler ile ilişkiyi sağlaması, böylece yaratıcı fikirlerin kaynağı olarak etkili bir proje seçimi ve sistemlerin geliştirilmesiyle birlikte etkili proje yönetimi ve kontrol sayesinde örgütün yenilik için açık olması ve birçok bireyin bu süreçte sorumlu olmasını gerektirir (Lancaster ve Massingam, 2001; Deshpande, Farley ve Webster 1993, Quinn 1986; Han, Kim ve Srivastava,1998).

Örgütlerde sürdürülebilir bir yeniliği sağlamak için en etkin yol kapsamlı bir pazar odaklılıktır. Bu kavram sistem içerisinde yer alan birimler ve örgüt içerisindeki personel ve müşteriler ile değer üretme ilişkileri üzerinde odaklanır. Yenilik için “pazar, yeniliğe yol gösterir” felsefesi örgüt içerisinde benimsenerek ve müşteriler dinlenerek onların daha önce keşfedilmeyen ihtiyaçları bulunmuş, buna göre örgüt olarak pazarda teknolojik farkındalık yaratılıp yenilik ve kalitede öncü bir örgüt olma potansiyeli yakalanmış olacaktır (Doyle ve Bridgewater, 1998: 10).

Pazar odaklı bir örgüt temellendirmenin ilk şartı ürün gelişimini, faaliyetlerini, pazarlama, satış, dağıtım çevresini ve bu bölümlerin her birini organize

edebilmek için örgütün hedef müşteri ve pazar bölümlerini belirlemesini gerektirir. Buradaki amaç, örgütlerin rakiplerinden daha iyi bir biçimde hedef müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır. Bir sonraki adım ise, bireysel pazarlarda araştırılabilir ve elverişli stratejiler geliştirilebilmek için her bir hedef pazar bölümü için ayrı bir pazarlama örgütü yaratmaktır. Pazar odaklılık ile birlikte örgütler müşteri ve rakipleri hakkındaki aldıkları bilgiler ile değişen müşteri isteklerine göre hem müşteri değeri yaratacaklar hemde rakiplerin kullandıkları teknolojileri, kendi örgütlerine adapte ederek örgütsel yeniliği yaratmış olacaklardır. Örgüt içerisinde sağlamış oldukları fonksiyonlar arası koordinasyon ile takım çalışmasını teşvik ederek departmanlar arası fonksiyonel karmaşayı azaltmış ve genel bir hedef bütünlüğünü yakalamış olacaklardır (Doyle, 2002: 89-90).

Örgütün sadece pazar odaklı olması yerine proaktif bir pazar odaklılığı benimsemesi, gizli müşteri ihtiyaçlarına ve örgüt için yeni olan teknolojilere cevap verebilmesini sağlayacaktır. Örgütün sahip olduğu meydana getirilmiş öğrenme ile birlikte var olan müşteri ve pazar sınırları içerisinde yenilik takımlarının problem çözme kapasitesi daha da etkin olacaktır. Teknolojiyi doğuran bu yaklaşım, örgüt için yaratılan yegane yararlar ve kurulan farklı pazarlarla farklı müşterilere ait ihtiyaçlar örgütlere yeni fırsatlar yaratmaktadır (Robert, Morgan ve Berthon, 2008: 3-7; Chou ve Shiu, 2009).

3.5. ÖRGÜTÜN PAZARLAMADA YENİLİK YAPMASINI KAÇINILMAZ KILAN NEDENLER

Bugünün çok hızlı değişen çevresi içerisinde bir örgüt, yenilik olmadan kârını ve pazar payını uzun süre koruyamaz. Örgütün ürün ve hizmetleri sürekli olarak yeniden gözden geçirilip geliştirilmediği sürece, rekabetçi baskı fiyatların düşmesine ve kâr marjının azalmasına neden olur. Bu yüzden yenilik, satışların ve kârlılığın büyümesinin başarılmasında örgüte yol gösteren bir rotadır (Doyle ve Bridgewater, 1998: 1).

Bilgi çağının etkisi ile birlikte, pazarların globalleşmesi, endüstri yapılarının değişmesi, bilgi devrimi, müşteri beklentilerinin yükselmesi ile birlikte geleneksel sektör liderlerinin uyguladığı pazarlama stratejilerinin modasını geçirmekte ve işletme yönetiminin esaslı stratejik ve kurumsal tepkiler vermesini gerektirmektedir (Doyle, 2003: 22-32).

Pazarlamanın her yönü, yeni bir çehre kazanmaktadır. Geleneksel olarak pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha etkin bir şekilde karşılamak olarak algılanır. Fakat tatmin edilen müşteriler her zaman kârlı müşteriler değildir. Böylece pazarlama, değerli müşterilerle ilişkiler kurmak ve rekabetçi üstünlükler geliştirmek suretiyle, hissedar değerlerini en çoklamaya çalışan ve değer yaratmanın merkezinde olan bir disiplin ve bir fonksiyon haline gelmektedir. Bu yeni pazarlama kavramı pazarlamayı, uzmanların işi olmaktan çıkarıp genel yönetim sürecinin ve tüm örgütün benimsediği bütünleşik bir parçası haline getirmektedir (Doyle, 2003: 66).

Pazarlama, müşterilerin farklı tercih ve ihtiyaçları olduğu için her bir müşteri için farklı bir değer sunmayı gerektirmektedir. Bazı müşteriler elde edilebilecek yenilikçi ürün ve hizmetler gibi somut faydalara önem verirken, diğer müşteriler ise fiyat ve kolaylığı önemserler. Değer, müşterilerin sunulan ürün ya da hizmetin ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğine yönelik algıdır. Değer, müşteriye daha yüksek performans ya da faydayı aynı maliyetle sunmakla ya da aynı tür faydaları daha düşük bir maliyetle vermekle artırılabilir. Bu yüzden de örgütün hedeflediği her pazar bölümündeki müşteri türüne göre ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma ve diğer pazarlama araçlarında değişen yeni değerler sunmasını gerektirir. Yönetimin bu açıdan verdiği karar ise *Pazar konumlandırma stratejisi* olarak adlandırılır (Doyle, 2003: 151-152).

Şekil 3.2. Ürün-Pazar Genişlemesi Matrisi

	Mevcut Ürünler	Yeni Ürünler
Mevcut Pazarlar	1. Pazara yayılma stratejisi	2. Ürün geliştirme stratejisi
Yeni Pazarlar	3. Pazar geliştirme stratejisi	4. Çeşitlendirme stratejisi

Kaynak: Doyle (2003)

“Örgüte ait büyüme alternatiflerini değerlendirmek için genellikle Ansoff matrisi kullanılır. Büyüme merdiveninin ilk üç basamağı, matrisin sol üst bölgesidir. Ansoff bu bölmeyle pazara yayılma olarak adlandırır. Böylesi büyüme, müşteri tutma oranını artırma, müşteri harcamalarını artırma ya da rakiplerin müşterilerini kazanma suretiyle şirketin mevcut pazarda daha fazla ürün satmasıdır. Dördüncü basamak, matrisin yeni bir bölgesini oluşturur, bu sağ alt bölmedir. Yani yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir. Günümüzün hızlı değişen çevre koşullarında bu önemli bir adımdır. Teknolojik değişim, yeni rekabet ve değişen müşteri ihtiyaçları sürekli olarak ürün yaşam eğrilerini kısaltmaktadır. Pek çok pazarda yeni ürünler ve

hizmetler geliştirmeksizin müşterileri tatmin etmek mümkün değildir. Etkin bir yeni ürün geliştirme süreci olmaksızın bir örgüt, sadakatlerin azalması, müşterilerin alışveriş hacimlerinin azalması ve ürünlerinin kâr marjının azalması gibi sorunlarla karşılaşır” (Doyle, 2003: 217).

Örgütlerin rekabette başarılı olabilmesi için iç ve dış çevredeki bu değişimlere karşı müşteri istek ve ihtiyaçlarına en uygun cevabı en etkin şekilde verebilecek yenilik ve pazarlama stratejileriyle bunu rakiplerden daha hızlı ve üstün bir şekilde yapmasıyla mümkün olabilecektir. Bu yüzden örgütlerin pazarlamada yenilik yapmalarını kaçınılmaz kılan nedenleri sınırların ortadan kalkması, müşteri beklentilerinin artması ve değişim hızı olarak üç grupta toplayabiliriz (Doyle ve Bridgewater, 1998: 1-3).

3.5.1. Sınırların Ortadan Kalkması

Sınırların var olması, hem rekabeti sınırlamakta hem de sektör ve pazarda yeni bir başlangıç yapmak isteyen girişimcinin ya da örgütün yaratıcılık ve yeteneğini kullanmasını engellemektedir. Küreselleşme ile birlikte coğrafi sınırların ortadan kaybolmaya başlaması ve enformasyon teknolojisinin artmasıyla, ülkeler arası işletmeler arasındaki ticari anlaşmalar hız kazanmaktadır. Böylelikle uluslar arası işletmelerin taşıma maliyetleri azalmış ve rekabet güç kazanmıştır. Sektör ve endüstriler arasındaki sınırların kaybolmaya başlaması, sektörlerin kendi aralarındaki ticari işbirliklerinin artmasına, teknolojik farklılıkların ise azalmasına neden olmuştur (Doyle ve Bridgewater, 1998: 2). Böylece, gelişmiş ülkelerde üretilen üstün teknolojik ürünler, azalan taşıma maliyetleri ve kolaylaşan ticari anlaşmalar ile birlikte çok geçmeden diğer ülke pazarlarına girmekte, buradaki rekabeti arttırarak işletmeler kendi ürün ve hizmetlerini ayakta tutabilmek için gerek ürün ve hizmetlerde gerekse tutundurma, fiyat, promosyon, dağıtım vb. gibi birçok pazarlama alanında yenilik yapmaya yönelmektedirler.

3.5.2. Müşteri Beklentilerinin Ortadan Kalkması

Hem müşterileri etkileyen dış çevrenin hızla değişmesi hem de örgütlerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına rakiplerden daha etkin ve hızlı olarak cevap verebilmek için ürün ve hizmetlerinde sürekli değişim ve yenilikler yapması, müşterilerin beklenti düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Artan rekabet, bilgi teknolojileri ve küreselleşme ile birlikte müşteriler daha fazla beklenti içerisinde bulunmaktadır. Müşterilerin düşük fiyatlı ve yüksek kalitedeki beklentileri örgütler arasındaki rekabeti hızlandırmaktadır. Bu hız ve beklentilere yetişmek isteyen işletmelerin sürekli yenilikler yapması, müşterilerin ilgisini azaltmakta ve ürün ve hizmetlerin birey ve müşterilere karşı daha özel olarak yapılmasını gerektirmektedir. Ancak beklentilerin ortadan kaybolduğu bu rekabet ortamında işletmelerin bu hızla yetişebilmeleri, daha fazla çalışma sermayesi gerekliliğini ve nakit ihtiyacı üzerindeki sıkıntıyı ortaya koymuştur (Doyle ve Bridgewater, 1998: 3). Değişen müşteri beklentileri sonucu işletmeler, birçok müşterinin hedefleri yerine bireysel müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelerek, bunu kolaylaştırmada ve uzun dönemli müşteri sadakatini korumada müşteri ilişkileri yönetimini kullanarak pazarlama araçlarında yenilik yapma yollarına gitmişlerdir.

3.5.3. Değişim Hızının Artması

Küresel rekabet içerisindeki yeni rakipler, yenilikçi teknoloji, yeni dağıtım kanalları ya da müşteri isteklerindeki değişim, örgütlerin pazar üstünlüğünü tehlikeye atmaktadır. Örgütlerin pazar liderliğini korumaları yüksek yenilik oranlarını ve yöneticilerin değişen çevreye göre esnek ve büyük yatırımlarını gerektirmektedir. Müşteri beklenti ve isteklerindeki bu değişimler, tüm endüstri ve sektörlerdeki teknoloji ve yönetim eylemlerinde hızlı bir değişime sebep olmaktadır. Artan bir hızda değişen bu yenilikler, örgütleri pazar odaklı olmaya mecbur hale getirmiştir. Değişimin etkileri sadece ürünlerde değil, dağıtım kanalları, iletişim, medya, internet teknolojileri ve e-pazarlama gibi birçok alanlarda olmaktadır. Değişimin bu hızı, müşteriler için bir rekabet fırsatı yaratmaktadır. Değişen çevre ile yüzleşen örgütler, yenilikçi yeni ürün ya da hizmetler karşısında yöneticiler, düşük maliyetler üzerinde sürdürülebilir stratejiler kuramayabilirler. Yenilikler ilk olarak müşterilere üstün bir

değer sunmasına karşın aynı zamanda uzun vadede düşük maliyet de sunarlar. Bunun yanında bugünün değişen yüzü, hızla ilerleyen firmalara büyük bir ödül vermektedir. Hızlı yenilikçi firmalar, normal olarak pazara geç girenlerden daha kolay rekabetçi avantaj elde etmektedirler. Yeni ürün geliştirmede yavaş olan ve büyük maliyetlerle pazara giren firmalar rekabetle mücadele etmek için fiyatlarda indirim gitmek zorunda kalırlar. Hızlı değişen dünyada herhangi bir strateji sadece geçici olarak başarılı olabilir. Tamamlanmış başarı, yeni ürün, yeni kanallar ve yeni pazarlar geliştirmek için uyarlamalı stratejiye bağlı olmak zorundadır. Sonraki asıl görev, değişim ya da yenilik odaklı bir örgüt ve kültür kurmaktır. Bu, müşteri ihtiyaçları için sürekli yeni çözümler yaratan, çalışanları müşteri odaklı olmaya teşvik eden davranışlar ve yapılar, sistemler yaratan bir yönetimin görevidir. Bu gibi başarılar, sürekli değişim ve devamlı öğrenme ile mümkün olmaktadır (Doyle ve Bridgewater, 1998: 3-5).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü, örgütün başarısında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Başarılı örgütler örgütsel kültür ve yönetim süreci içerisinde yeniliği benimseme kapasitesine sahiptir. Tushman ve O'Reilly (1997)' ye göre örgütsel kültür, örgütsel yeniliğin kalbinde yer almaktadır. Örgüt kültürünün temel elementleri olan paylaşılan değerler, inançlar ve örgüt üyelerinin beklenen davranışları, yenilik ve yaratıcılığı iki şekilde etkiler (Tushman ve O'Reilly, 1997; Martins ve Terblanche, 2003);

1. Örgütler içerisindeki sosyalleşme süreci boyunca çalışanlar hangi davranışın kabul edilebilir ve hangi eylemlerin yapılması gerektiğini öğrenirler. Bu süreçte normlar gelişir, çalışanlar tarafından kabul edilir ve paylaşılır. Paylaşılan normlara uygun olarak çalışanlar, yenilikçi davranış ve yaratıcılığın, örgüt eylemlerinin bir bölümü olup olmadığı hakkında varsayımlar yapacaklardır.
2. Temel değerler, varsayımlar ve inançlar, örgüt içerisinde yerleşen aktivite ve davranışların içerisinde kanunlaştırılır ve yönetim eylem ve süreçleri, politikaları ve yapıları olarak yansıtılır. Bu yapıların örgüt üzerindeki doğrudan etkisi, yeni fikirlerin gelişimi için devam ettirmeyi destekleyen bir kaynak sağlar. Bu yolda örgütlerdeki bireyler neyin değerli olduğunu ve işyerinde nasıl davranmaları gerektiğini kavrarlar (Martins ve Terblanche, 2003: 67-69).

Örgüt üyelerinin yenilikleri benimsemesinin de kültürel yapının üzerinde önemli bir rolü vardır ve bu rol örgütün sahip olduğu kültür tipine göre değişiklik göstermektedir (Desphande, Farley ve Webster, 1993). Dolayısıyla örgütsel yenilik üzerinde, örgütsel özelliklerin etkisi ile birlikte bu etkiyi örgüt kültürünün nasıl şekillendireceğinin incelenmesi önemli hale gelmektedir.

Yenilikçi örgütlerin kültürel şeklini belirleyen tüm değerler, yeniliklerin gelişimi için aynı eşit öneme sahip değildir. Bazı yazarlar güçlü kültürlerin örgütsel yenilikçiliğin gelişmesine sebep olduğunu kabul ederken bazıları ise bu düşünceyi kabul etmezler. Güçlü kültüre sahip örgütler bilinen durumlara hızlı cevaplar vermeye izin verirken, kimi zaman zayıf kültürler benzer olmayan durum ve değişimlere cevap vermeye daha yatkındırlar. Güçlü kültürler, örgütsel ideolojinin güçlü varlığının sorumluluğundan dolayı, bilinmeyen durumlara hemen cevap vermeyi engelleyebilir. Örgüt içerisindeki paylaşılan değerlerin ne olduğu ve bu değerlerin güç derecesinin bilinmesi, yenilik ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi anlamak için önemlidir.

Diğer önemli faktörler arasında, yenilik ve örgütsel kültür ile bağlantılı olan liderliktir. Liderlik, kültürel değerler seti yaratmada ve sürdürmede merkezi bir rol oynar (Schein, 1985). Liderler yenilikçi değerleri geliştirebilir, örgüte aşılayabilir ve yenilik amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içerisindeki gerekli değişim ihtiyacı için çalışanları motive edebilir ve yenilik için cesaretlendirebilirler (Jaskyte, 2004; Damanpour ve Schneider, 2008). Bu durumda örgüt kültürünün sahip olduğu değer ve liderlik vasıflarına göre, örgüt içerisinde, örgüt süreç, metod ve yöntemlerde yapılacak olan değişim ve yeniliklere verilecek tepki ve uygulama isteği farklı olacaktır.

Yenilikçilik ve kültür arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu durumda örgüt kültürünün yenilikçiliğe açık olup olmamasıda çok önemlidir. Pazar odaklı kültürler, örgütsel yenilikçiliğin temelini oluşturmaktadır. Başarılı örgütler, örgütün yönetim süreci ve örgütsel kültür içerisinde yeniliği kabul etme ve benimseme kapasitesine sahiptir (Dobni, 2008: 542-544). Pazar odaklı yaklaşımı benimseyen örgütler, rakipler ve müşteriler üzerinde değişen durumlara karşı daha fazla bilgi sahibi olarak, bu bilgiyi örgüt içerisinde tüm departmanlar arasında paylaşarak bir iç bütünlüğü ve motivasyonu yakalamış olurlar. Bu şekilde koordineli olarak çalışan örgütler, rakip ve müşterilerden aldıkları bilgilere göre kendi örgütleri içerisinde yapacakları değişim ve yenilikler için daha hazırlıklı ve bilinçli olacaklardır. Bu yaklaşıma göre

pazar odaklı örgüt kültürüne sahip örgütlerin daha fazla örgütsel yeniliğe açık ve yatkın oldukları düşünülebilir.

4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PAZARLAMA YENİLİĞİ İLİŞKİSİ

Pazarlama kavramı içerisindeki örgütsel kültürün önemi açık olarak görülmektedir. Etkili bir pazarlama sürecine sahip olmak için örgütün “doğru bir kültüre” ve yapıya sahip olması gerekir. Müşteri odaklı bir kültür, müşterileri örgütün ana odağında tutar ve etkin bir yapı, pazarlama ile diğer bölümler arasındaki iletişimi kolaylaştırır ve stratejilerinin kusursuz olmasını sağlar (Rafinejad, 2007: 60).

Müşteriler, yenilik sürecinin itici güçleridir. Bu yüzden “değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarının en etkin şekilde tatmini” bir örgüt felsefesi haline getirilerek sadece pazarlama departmanı değil, tüm örgütün bu felsefeyi benimsemesini gerektirir. Benimsenen bu felsefenin itici gücü olan pazar, rakip ve müşteri bilgisi elde etme sorumluluğu yine tüm örgüt çalışanlarının olmalıdır (Urban ve Hauser, 1993: 603-604). Örgüt kültürü içerisinde geliştirilen bu felsefe, müşterilere üstün değer yaratmada aktif rol oynayan pazarlama alanında yenilik yapılmasını böylelikle daha kolay ve etkin bir hale getirmiş olacaktır. Örgüt kültürü ne kadar çok yeniliğe ve değişime açık olursa, pazarlama ve diğer alanlarda yapılan yenilikler o kadar çok olacaktır. Bu yüzden örgüt içerisinde çalışan tüm bireyler ana odak noktalarına müşteriye koyarak, değişen pazar ve rakip eylemlerini iyi takip edip, departmanlar arası bilgi akışını koordine ederek aralarındaki içsel iletişimi kolaylaştırmalıdır.

Örgütsel bir değişken olan örgüt kültürü, pazarlama kavramının uygulanması, benimsenmesini ve özellikle pazarlamanın fonksiyonel rolü olan fiyat, ürün, dağıtım ve tutundurma olarak 4P’ nin yönetimi ve koordinasyonunu etkiler (Iweka, 2007). Örgüt kültürü, çalışanlara örgütün fonksiyonlarını anlamada ve örgüt içerisindeki davranışlar için norm sağlayan inançlar ve paylaşılan değerler biçimidir. Deshpande ve Parasuraman (1986)’ a göre pazarlama kavramı, paylaşılan inançlar ve örgütün strateji ve eylemlerinde tüketiciyi önemli bir değer merkezi olarak gören özel bir

örgüt kültürü olarak tanımlanır. Pazarlama felsefesi, pazarlama başarısının temeli olarak tüm örgüt kültürü içerisinde kurulmalıdır. Örgüt kültürü, üretkenliği geliştirmede bir araç olarak hizmet edebilir ve tüm çalışanları yeniliğe karşı cesaretlendirmede kullanılabilir. Deshpande ve Webster (1989)'a göre örgütler kimi zaman tek bir kültürden daha fazla kültüre sahip olabilirler. Bir örgütün pazar odaklılık derecesi kültürün kategorilerine göre çeşitlilik gösterecektir (Iweka, 2007).

Örgüt içerisindeki çalışanların yeniliği benimseme kapasitesinin yüksek olduğu takdirde, pazarlama bilgisi ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişki yüksek olacaktır. Örgütün benimseme kapasitesinin, örgüt içerisindeki departmanlar arası koordinasyon, bilgi paylaşımı ve işbirliği üzerindeki etkisi açıktır. Çalışanlar arasındaki güven derecesi yüksek olduğu takdirde, departmanlar arası koordinasyon ve işbirliği, güven derecesi düşük olana göre yüksek olacaktır. Yine aynı şekilde örgüt çalışanları arasındaki kültürel farklılıklar düşük olduğunda, çalışanlar arasındaki koordinasyon ve işbirliği, kültürel farklılıkların yüksek olduğu örgüte göre yüksek olacaktır. Örgütsel öğrenme, departmanlar ve çalışanlar arası bilgi transferinin yüksekliği sonucunda etkin hale gelecektir. Bu bilgi paylaşımının sonuç olarak örgütün yüksek pazarlama bilgisini ve bu bilginin de pazarlama yeniliğini doğuracağı kesindir (Hanvanich, 2002: 12).

Tüm yeniliklerde olduğu gibi pazarlama yeniliklerinin de başarısı örgütün pazarlama odaklı olup olmamasına göre değişmektedir. Bu şekilde pazarda gelişen eğilimlere dikkat ederek kendini buna göre ayarlamasını ve müşterilerde yarattığı değerini taklit edilmesinin zorlaştırılmasını sağlar (Dinis, 2006: 13-18). Pazarlama felsefesine sahip örgütler, rakiplerinden daha fazla etkili olarak müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve hedeflerini başarmak için müşteriyi örgütün merkezine koyarlar (Doyle, 2002: 3). Yenilikçi bir örgüt kültürü dış çevredeki değişimlere odaklanarak rekabetçi teknolojik yenilikler ile kendi markaları içerisinde değişimler yapmaya ve proaktif olmaya çalışır. Örgüt kültürü kendi içerisinde açık bir iletişimi sağladığında bu içsel ilişkilerden müşteriler için değer üretme yeniliğinde başarılı olacaktır. Örgüt kültüründe sağlanan yenilikçilik odaklılık, örgüt içerisinde güçlü bir işbirliği ve açık iletişim ile ilişkilidir ve ilişkiyel güç kaynaklarını geliştiren ve onlara sorumluluk ve

motive sağlayan bir yöneticiyi gerektirir (Beugelsdijk, Koen ve Noorderhaven, 2006).

Kültürün sahip olduğu ögeler, örgütün rekabetçi avantaja ulaşmada hayati bir önem taşımaktadır. Her rgt kendine özgü özel bir kültüre sahip olduğu için müşteriler bir işletmenin ürün ve hizmetlerini hemen satın almazlar. Levitt (1986) pazarlamanın, detaylı bir şekilde yaratıcı düşünme ve hayal gücü ile ilişki olduğunu savunur. Pazarlama profesyonelleri yeni yaratılan ürünler, hizmetler ve pazarlama kampanyaları üretmek ve tanımlamak için kendilerini büyük bir yaratıcılık ve pazarlama araştırmaları içerisinde bulurlar. Yaratıcı pazarlama yeniliklerini üretmek için, zor olan pazarlama problemlerini yaratıcı olarak çözmedeki zorluk ve nedenlerini anlamak gerekir. Yaratıcı pazarlama yeniliklerinin üretilmesi motivasyon, karar ve kişisel sorumluluğu gerektirir. Kişisel yaratıcılık, önemli bilgi disiplini ile kavramsal olarak esnek düşünme yeteneğini gerektirir. Bu gibi özellikler pazarlama yeniliği yaratmada önemli bir rol oynar (Titus, 2000).

Pazarlama yeniliklerini anlamının en önemli noktası, kökleşmiş müşteri alışkanlıklarını değiştirme yeteneğidir. (Levitt, 1960: 5-8). Yenilik, pazarlama departmanının bir grevevidir. Pazarlama departmanı pazarları hedef müşterilerine göre bölümlere ayırarak, farklılaştırılmış fiyatlı markalar geliştirerek müşteriler için ticareti üst noktaya çıkarmaya çalışır. Pazarlama etkinliği örgütün hedeflerine bağlıdır. Bu hedeflerin etkin olarak gerçekleştirilmesi, örgütün içsel ve dışsal ağ kurmasını gerektirir. İçsel ağ'lar, örgüt içerisinde fonksiyonel uzmanlar ve takım çalışanları tarafından kurulan ortaklık ile birlikte problemlere ilişkin daha etkin davranmalarını sağlar. Dışsal ağ'lar ise örgütün ana süreçlerini inşa etmeleri için örgütlerin diğer birimlerle anlaşma yapmasıdır. Örgütlerin bu içsel ve dışsal ağ takımlarını bir arada yürütmesi, örgütün değer dağıtım sistemi ya da tedarik zincirinin etkinliğini belirler (Doyle ve Bridgewater, 1998).

Örgüt içerisinde yeniliğin en çok uygulandığı departman olan pazarlama departmanına seçilen çalışanların nitelikleri bu yüzden çok önemlidir. Her alandaki çevreye açık, ürün ve diğer geliştirmelerin yapıldığı pazarlama departmanı farklı görüşleri içeren çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle seçme işleminde yapılan bir

hata tüm çabaları etkileyecektir. Pazarlama departmanı çalışanları eskiyen süreçlere ve örgütsel rutinlere karşı direnç gösterirler. Bu dirence karşılık pazarlama yeniliği için ar-ge ve pazarlama departmanları kendi süreç ve politikalarını uygularlar (Levitt, 1960: 5-8). Pazarlama yeniliği ve pazarlama odaklılık tek başına iyi bir niyet değil, aynı zamanda iyi bir lider ve iyi bir örgütü gerektirir (Levitt, 1968).

Rizzoni (1991), örgütsel yetenek ve yenilik arasında bir bağ kurarak pazarlama yeteneğinin, yenilik gelişim aşamasını ve yeniliklerin pazar başarısını kolaylaştırdığını söyler. Örgütler başarılı olarak yeni ürünler geliştirmek için yeteneklerini ve pazarlama kaynaklarını kullanırlar. Örgütün sahip olduğu pazarlama yeteneği, örgüt tarafından gerçekleştirilen tüm yenilik çeşitlerini etkiler (Weerawardena, 2003: 20).

Pazarlama yeteneği örgütün pazar ilişkili ihtiyaçları, rekabetçi taleplerle buluşması ve onun değer ekli ürün ve hizmetlerini üretmek için ortak bilgi, yetenek ve firma kaynaklarına başvurmak için bütünleşik tasarlanmış süreçlerdir. Pazarlama yeteneğinin gelişim süreci içerisinde “öğrenme süreci”nin önemi büyüktür. Pazarlama yeteneği, örgütün pazarlama süreçlerini hızlı olarak çözmesi için örgüt çalışanlarının bilgiye başvurarak öğrenme süreci yoluyla geliştirilir (Weerawardena, 2003: 19). Örgütün pazarlama yeteneği hem örgütsel yenilik yoğunluğu hem de örgütün rekabet avantajı üzerinde etkilidir (Weerawardena, 2003: 26).

4.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK VE PAZARLAMA YENİLİĞİ İLİŞKİSİ

“Ürün ve hizmetin özelliklerine ilişkin yenilikler, sınıflama açısından ürün yeniliği olarak değerlendirilmekle birlikte pazarlama yeniliklerinin ürün yenilikleri hatta örgütsel yeniliklerle çok sıkı bir ilişkisi olduğunun altını çizmek gerekir. Bu bağlamda yenilik türleri birbiriyle bütünleşik ve kompleks bir yapı içerisinde. Çoğu zaman da ürün yeniliği ile pazarlama yeniliği birbirlerini tamamlayan bir ilişkiye sahiptir. Örneğin, çok orijinal yeni bir ürünün pazarda başarılı olması ancak

onun yeni ve etkili bir pazarlama stratejisiyle sunulması sayesinde mümkün olabilecektir” (Uzkurt, 2008: 72).

Pazarlama yeniliği, farklı ve yeni tasarımların gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da varolanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir. Örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği, teknolojik olmayan yenilik sınıfına girer, ancak en az teknolojik yenilik kadar önemlidir. Örneğin, ar-ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik yenilik yapan bir firmanın pazarlama yeniliği yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir. Rekabet gücü açısından büyük öneme sahip imaj ve ün’de pazarlama yeniliğinin gücüyle kendini gösterir. Teknolojik olmayan yenilik, yeni ve daha etkin iş yapma yöntemlerinin uygulanmasını ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlar. Bu da hem işletmeler, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme demektir (<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/35A69305-B5D3-4D1D-9152D841363F1BD6/394/inovasyon.pdf>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2008).

Örgütün stratejik yönetimi içerisinde örgüt yenilenmesi, büyümesi ve örgütün girişimciliği özellikle de örgütün pazarlama yeteneği, örgütsel yenilik üzerinde önemli bir rol oynar. Pazarlama yeteneği, örgüt tarafından pazarlanan ürün ve hizmetlerin ticari başarısını gerçekleştirmede önemli bir rol oynar. Örgütler sahip oldukları pazarlama yeteneği ile ürün ve hizmetlerini rakiplerinden ayırarak, başarılı markaları yaratarak örgüt yeteneğini ve örgüt imajını yansıtır ve böylece güçlü marka isimler ile kârlılıklarını arttıran yabancı pazarlara primli fiyatlarla giriş yapabilirler. Pazarlamada yapılan yeniliklerin örgütün uyguladığı yeniliklerin başarısında önemli bir rol oynamasıyla birlikte, örgütün sahip olduğu stratejisi, örgütsel yapısı ve bu yapı içerisinde meydana getirdiği örgütsel yeniliklerde pazarlama yeteneklerinin gelişimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Weerawardena, 2003: 16-17). Örgütün sahip olduğu kurum kültürü ve tüketici ve paydaşlar üzerinde sahip olduğu örgüt imajına güç veren örgütsel yeniliği, örgütün pazarlama araçlarında yapmış oldukları yenilikler ile daha aktif olarak gösterilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN ÖRGÜTSEL YENİLİK VE PAZARLAMA YENİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK GAZLI İÇECEK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için yenilik yaratmak ve yenilikleri kısa sürede benimsemek en önemli rekabet avantajları arasında yer almaktadır. Buna paralel olarak son zamanlarda yenilik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği kavramlarının da işletmelerin küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için oldukça önemli olduğu görülmektedir. Bu çerçevede çalışma esas olarak örgütsel kültür, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Konuyla ilgili literatürdeki çalışmaların bulguları da dikkate alınarak öncelikle, örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkileri tek tek analiz edilmiştir. Daha sonra ise örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin birlikte pazarlama yeniliği üzerindeki etkisi incelenmiştir.

5.1.2. Araştırma Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Firmalar sıklıkla benimsedikleri yenilik stratejisini kullanarak gerek örgüt içerisinde meydana getirdikleri yenilikler ile gerekse geliştirmiş oldukları farklı kategorideki yeni ürün ve hizmetlerini pazara sunarak müşterilerde yarattıkları değer ile rekabette başarı elde etmeye çalışırlar. Örgütlerin bu başarılarını elde etmelerinde sahip oldukları örgüt kültürünün varlığı ve etkisi açıktır.

Örgütsel kültür, örgüt içerisinde uyarlanmış ya da meydana getirilecek yenilik ve yaratıcılığı genişletmekte katkı sağlayan bir faktördür (Martins ve Terblanche,

2003: 64; Dombrowski, 2007). Örgüt kültürünün temel öğeleri olan paylaşılan değer ve inançlar, örgüt üyelerinin beklenen davranışlarını, yenilik ve yaratıcılıklarını etkilemektedir (Tushman ve O'Reilly, 1997; Martins ve Terblanche, 2003). Örgüt içerisinde çalışan bireyler sosyalleşme süreci içerisinde, hangi davranışın kabul edilebilir olduğunu ve hangi eylemlerin yapılması gerektiğini bu süreç içerisinde oluşturdukları normlar sayesinde öğrenirler. Paylaşılan normlara uygun olarak örgüt üyeleri yenilikçi davranış ve yaratıcılığın, örgüt eylemlerinin bir bölümü olup olmadığı konusunda karar verirler. Temel değerler, varsayımlar ve inançlar, örgüt içerisinde yerleşen eylem ve davranışların içerisinde kanunlaştırılarak yönetim süreçleri, politikaları ve yeni fikirlerin gelişimi için destekleyici bir kaynak sağlar (Martins ve Terblanche, 2003: 67-69).

Örgüt kültürü, yeniliği destekleyecek ya da engelleyecek çoklu unsurlara sahiptir (Ahmed, 1998). Güçlü kültürler, yeniliği engelleyebilir, zararlı olabilir ya da örgütsel performansı geliştirebilir. Güçlü kültüre sahip örgütler çalışanlarının davranışları, inanç ve güvenleri üzerinde büyük bir kontrol uyguladıkları için örgüt eylemlerindeki uygulamalarında yeni yollara, dış çevre değişimlerine cevap vermede ve problemlere yeni çözüm yolları geliştirmede zorlanarak daha az yenilikçi olabilirler. Zayıf kültüre sahip örgütler, yeni şeyleri denemeye istekli, risk alan ve fırsatların avantajlarını yakalamada daha hızlı olabilirler (Tushman ve Anderson, 2004: 235-236; Chun-sheng ve Chong, 2007; Jaskyte ve Dressler, 2005: 25-26; Jaskyte, 2004).

Yenilik ve örgütsel kültür ile bağlantılı olan liderlik, kültürel değerler seti yaratmada ve sürdürmede merkezi bir rol oynar (Schein, 1985). Liderler, yenilikçi değerleri geliştirebilir, örgüte aşılabilir ve yenilik amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içerisindeki gerekli değişim ihtiyacı için çalışanları motive edebilir ve yenilik için cesaretlendirebilirler (Jaskyte ve Kisieliene, 2006). Bu durumda örgüt kültürünün sahip olduğu değer ve liderlik vasıflarına göre, örgüt içerisinde, örgüt süreç, metod ve yöntemlerde yapılacak olan değişim ve yeniliklere verilecek tepki ve uygulama isteği farklı olacaktır.

Buradan hareketle çalışmanın ilk hipotezi örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur.

H₁: Örgüt kültürü örgütsel yenilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütün kültürel özelliklerinin pozitif yönlerinin ve kültürün içerdiği boyutların, örgütün yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkili olması kaçınılmazdır (Martins ve Terblanche, 2003). Bu açıdan örgüt kültürü, bir yandan örgüt çalışanlarının davranışları için bir zemin oluştururken diğer bir yandan da, geliştirilecek stratejiler için yönlendirici bir rol oynamaktadır (Schein, 1992; Martins ve Terblanche, 2003). Bu rol içerisinde örgütün sahip olduğu kültürel normları, yeniliği kolaylaştıran ve yeniliği uyaran önemli bir güçtür. Sosyal bir kontrol sistemi olarak örgütsel kültür, üyelerinin davranışlarını ve sorumluluklarını etkiler. Bu yüzden örgütün ana hedeflerinin başarısını kültür etkilemektedir (Tushman ve Anderson, 2004: 235-236). Böylelikle pazarlama kavramı içerisindeki örgütsel kültürün önemi açık olarak görülmektedir. Etkili bir pazarlama sürecine sahip olmak için örgütün “doğru bir kültüre” ve yapıya sahip olması gerekir (Rafinejad, 2007: 60). Örgüt kültürü içerisinde geliştirilen bu felsefe, müşterilere üstün değer yaratmada aktif rol oynayan pazarlama alanında yenilik yapılmasını böylelikle daha kolay ve etkin bir hale getirmiş olacaktır. Örgüt kültürü ne kadar çok yeniliğe ve değişime açık olursa, pazarlama ve diğer alanlarda yapılan yenilikler o kadar çok olacaktır. Bu yüzden örgüt içerisinde çalışan tüm bireyler ana odak noktalarına müşteriye koyarak, değişen pazar ve rakip eylemlerini iyi takip edip, departmanlar arası bilgi akışını koordine ederek aralarındaki içsel iletişimi kolaylaştırmalıdır.

Örgütsel bir değişken olan örgüt kültürü, pazarlama kavramının uygulanması, benimsenmesini ve özellikle pazarlamanın fonksiyonel rolü olan fiyat, ürün, dağıtım ve tutundurma olarak 4P’ nin yönetimi ve koordinasyonunu etkiler (Iweka, 2007). Örgüt kültürü, çalışanlara örgütün fonksiyonlarını anlamada ve örgüt içerisindeki davranışlar için norm sağlayan inançlar ve paylaşılan değerler biçimidir. Deshpande ve Parasuraman (1986)’ a göre pazarlama kavramı, paylaşılan inançlar ve örgütün

strateji ve eylemlerinde tüketicuyu önemli bir değer merkezi olarak gören özel bir örgüt kültürü olarak tanımlanır. Pazarlama felsefesi, pazarlama başarısının temeli olarak tüm örgüt kültürü içerisinde kurulmalıdır. Örgüt kültürü, üretkenliği geliştirmede bir araç olarak hizmet edebilir ve tüm çalışanları yeniliğe karşı cesaretlendirmede kullanılabilir (Iweka, 2007; Urban ve Hauser, 1993).

Tüm yeniliklerde olduğu gibi pazarlama yeniliklerinin de başarısı örgütün pazarlama odaklı olup olmamasına göre değişmektedir (Dinis, 2006: 13-18). Pazarlama felsefesine sahip örgütler, rakiplerinden daha fazla etkili olarak müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve hedeflerini başarmak için müşteriyi örgütün merkezine koyarlar (Doyle, 2002: 3). Yenilikçi bir kültür örgütü dış çevredeki değişimlere odaklanarak rekabetçi teknolojik yenilikler ile kendi markaları içerisinde değişimler yapmaya ve proaktif olmaya çalışır. Örgüt kültürü kendi içerisinde açık bir iletişimi sağladığında bu içsel ilişkilerden müşteriler için değer üretme yeniliğinde başarılı olacaktır (Beugelsdijk, Koen ve Noorderhaven, 2006).

Her örgüt kendine özgü özel bir kültüre sahip olduğu için müşteriler bir işletmenin ürün ve hizmetlerini hemen satın almazlar. Levitt (1986) pazarlamanın, detaylı bir şekilde yaratıcı düşünme ve hayal gücü ile ilişkili olduğunu savunur. Pazarlama profesyonelleri yeni yaratılan ürünler, hizmetler ve pazarlama kampanyaları üretmek ve tanımlamak için kendilerini büyük bir yaratıcılık ve pazarlama araştırmaları içerisinde bulurlar. Yaratıcı pazarlama yeniliklerini üretmek için, zor olan pazarlama problemlerini yaratıcı olarak çözümedeki zorluk ve nedenlerini anlamak gerekir. Yaratıcı pazarlama yeniliklerinin üretilmesi motivasyon, karar ve kişisel sorumluluğu gerektirir. Kişisel yaratıcılık, önemli bilgi disiplini ile kavramsal olarak esnek düşünme yeteneğini gerektirir. Bu gibi özellikler pazarlama yeniliği yaratmada önemli bir rol oynar (Titus, 2007).

Yenilik, pazarlama departmanının bir görevidir (Doyle ve Bridgewater, 1998). Örgüt içerisinde yeniliğin en çok uygulandığı departman olan pazarlama departmanına seçilen çalışanların nitelikleri bu yüzden çok önemlidir. Her alandaki çevreye açık, ürün ve diğer geliştirmelerin yapıldığı pazarlama departmanı farklı görüşleri içeren çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle seçme işleminde yapılan bir

hata tüm çabaları etkileyecektir. Pazarlama departmanı çalışanları eskiyen süreçlere ve örgütsel rutinlere karşı direnç gösterirler. Bu dirence karşılık pazarlama yeniliği için ar-ge ve pazarlama departmanları kendi süreç ve politikalarını uygularlar (Levitt, 1960: 5-8). Pazarlama departmanı pazarları hedef müşterilerine göre bölümlere ayırarak, farklılandırılmış fiyatlı markalar geliştirerek müşteriler için ticareti üst noktaya çıkarmaya çalışır. Pazarlama etkinliği örgütün hedeflerine bağlıdır. Bu hedeflerin etkin olarak gerçekleştirilmesi, örgütün içsel ve dışsal network kurmasını gerektirir. İçsel networkler, örgüt içerisinde fonksiyonel uzmanlar ve takım çalışanları tarafından kurulan ortaklık ile birlikte problemlere ilişkin daha etkin davranmalarını sağlar. Dışsal networkler ise örgütün ana süreçlerini inşa etmeleri için örgütlerin diğer birimlerle anlaşma yapmasıdır. Örgütlerin bu içsel ve dışsal network takımlarını bir arada yürütmesi, örgütün değer dağıtım sistemi ya da tedarik zincirinin etkinliğini belirler (Doyle ve Bridgewater, 1998). Pazarlama yeniliği ve pazarlama odaklılık tek başına iyi bir niyetle değil, iyi bir lider ve iyi bir örgütü gerektirir (Levitt, 1968).

Literatürdeki çalışmaların bulguları doğrultusunda ikinci hipotez örgüt kültürü ve pazarlama yeniliği üzerine kurulmuştur.

H₂: Örgüt kültürü pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

“Ürün ve hizmetin özelliklerine ilişkin yenilikler, sınıflama açısından ürün yeniliği olarak değerlendirilmekle birlikte pazarlama yeniliklerinin ürün yenilikleri hatta örgütsel yeniliklerle çok sıkı bir ilişkisi olduğunun altını çizmek gerekir. Bu bağlamda yenilik türleri birbiriyle bütünleşik ve kompleks bir yapı içerisindedir. Çoğu zaman da ürün yeniliği ile pazarlama yeniliği birbirlerini tamamlayan bir ilişkiye sahiptir. Örneğin, çok orijinal yeni bir ürünün pazarda başarılı olması ancak onun yeni ve etkili bir pazarlama stratejisiyle sunulması sayesinde mümkün olabilecektir” (Uzkurt, 2008: 72).

Pazarlama, pazar araştırması ve pazarlama araçları sayesinde sürekli yenilenen ve değişen bu bilgiden fayda elde ederek ve bu bilgiyi etkin bir şekilde yöneterek örgütün yenilikçilik yeteneğini etkileyecektir (Trott, 2005: 76). Pazarlama yeniliği, farklı ve yeni tasarımların gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da varolanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir. Örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği, teknolojik olmayan yenilik sınıfına girerek en az teknolojik yenilik kadar önemlidir. Örneğin, ar-ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik yenilik yapan bir firmanın pazarlama yeniliği yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir (<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/35A69305-B5D34D1D9152D841363F1BD6/9394/inovasyon.pdf>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2008).

Örgütün stratejik yönetimi içerisinde örgüt yenilenmesi, büyümesi ve örgütün girişimciliği özellikle örgütün pazarlama yeteneği, örgütsel yenilik üzerinde önemli bir rol oynar. Pazarlama yeteneği, örgüt tarafından pazarlanan ürün ve hizmetlerin ticari başarısını gerçekleştirmede önemli bir rol oynar. Örgütler sahip oldukları pazarlama yeteneği ile ürün ve hizmetlerini rakiplerinden ayırarak, başarılı markaları yaratarak örgüt yeteneğini ve örgüt imajını yansıtır ve böylece güçlü marka isimler ile karlılıklarını arttıran yabancı pazarlara primli fiyatlarla giriş yapabilirler. Pazarlamada yapılan yeniliklerin örgütün uyguladığı yeniliklerin başarısında önemli bir rol oynamasıyla birlikte, örgütün sahip olduğu stratejisi, örgütsel yapısı ve bu yapı içerisinde meydana getirdiği örgütsel yeniliklerde pazarlama yeteneklerinin gelişimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Weerawardena, 2003: 16-17).

Bu nedenle araştırmanın üçüncü hipotezi örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişkinin varlığını incelemeye dayalı olarak kurulmuştur.

H₃: Örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yenilik uygulamaları, alt yapısı iyi kurulmuş bir örgütsel kültürü gerektirir. Bireysel değerler ile örgütün değerleri arasındaki bağlantı problemi çok önemlidir. Kültürel normlar ve değerler, yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir güç olmaktadır. Bu yüzden başarılı bir yenilik, örgütsel kültürel normlara göre değişebilir. Eğer örgüt üyeleri, yenilik ve yaratıcılık hakkındaki kabul ve anlayışın yüksek bir aşamasını sergilerse, örgüt içerisinde fikirler üretilir ve yenilik desteklenir (Poskiene, 2006: 46-49; Tushman ve Anderson, 2004: 235-236).

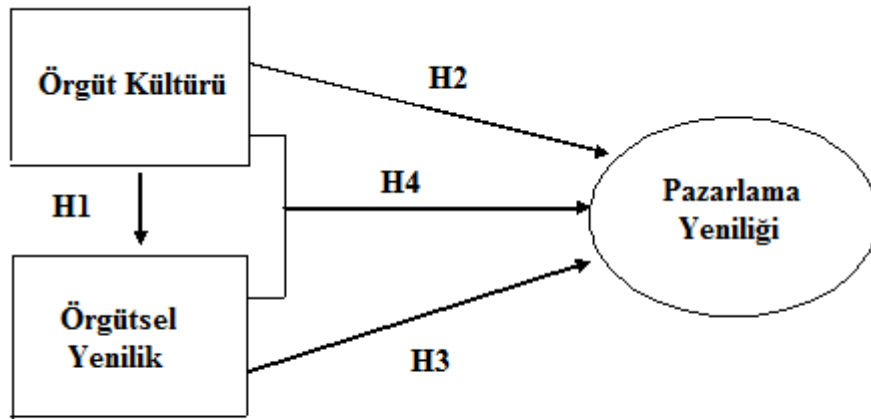
Örgüt içerisindeki çalışanların yeniliği benimseme kapasitesi yüksek olduğu takdirde, pazarlama bilgisi ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişki yüksek olacaktır. Örgütün benimseme kapasitesi, örgüt içerisindeki departmanlar arası koordinasyon, bilgi paylaşımı ve işbirliği üzerinde etkisi açıktır. Çalışanlar arasındaki güven derecesi yüksek ve kültürel farklılıklar düşük olduğu takdirde, departmanlar arası koordinasyon ve işbirliği yüksek olacaktır. Örgütsel öğrenme, departmanlar ve çalışanlar arası bilgi transferinin yüksekliği sonucunda etkin hale gelecektir. Bu bilgi paylaşımı sonuç olarak örgütün yüksek pazarlama bilgisine ve bu bilginde pazarlama yeniliğini doğuracağı kesindir (Hanvanich, 2002: 12).

Örgüt üyelerinin yenilikleri benimsemesinin de kültürel yapının önemli bir rolü vardır ve bu rol örgütün sahip olduğu kültür tipine göre değişiklik göstermektedir (Desphande vd., 1993). Örgüt kültürünün yenilikçiliğe açık olup olmaması çok önemlidir. Pazar odaklı kültürler, örgütsel yenilikçiliğin temelini oluşturmaktadır (Dobni, 2008: 542-544). Pazar odaklı yaklaşımı benimseyen örgütler, rakipler ve müşteriler üzerinde değişen durumlara karşı daha fazla bilgi sahibi olarak, bu bilgiyi örgüt içerisinde tüm departmanlar arasında paylaşarak bir iç bütünlüğü ve motivasyonu yakalamış olurlar. Bu şekilde koordineli olarak çalışan örgütler hem rakip ve müşterilerden aldıkları bilgilere göre kendi örgütleri içerisinde hem de pazarlamanın her alanında yapacakları değişim ve yenilikler için daha hazırlıklı ve bilinçli olacaklardır. Bu yaklaşıma göre pazar odaklı örgüt kültürüne sahip örgütlerin daha fazla örgütsel ve pazarlama yeniliğine açık ve yatkın oldukları düşünülebilir. Bu çerçevede araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir;

H₄: Örgütsel kültür ile örgütsel yeniliğin (birlikte olarak) pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma hipotezlerinin model üzerinde gösterimi şu şekildedir:

Şekil 5.1. Araştırma Modeli



Araştırma değişkenleri

Araştırma değişkenlerini kısaca aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, “tüm çalışanların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilebilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür” (Türk, 2007: 4).

Örgütsel Yenilik: Örgütsel yenilik, yeni fikir ve davranışları araştırma, geliştirme ve uygulamasını kapsayan bir süreçtir (Damanpour, 1996). Örgütsel yenilik, örgüt tarafından bir hizmet, metot, süreç ya da yeni bir ürün yaratımını gerçekleştirme olarak tanımlanabilir.

Pazarlama Yeniliği: “Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında ya da ambalajlamada, ürün konumlandırılmada, ürün promosyonu ya da fiyatlandırmada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama metotlarının gelişimidir” (Bloch, 2007: 29-30).

5.1.3. Araştırmanın Örnekleme, Veri Toplama Süreci ve Yöntemi

Araştırma için Örneklem Seçimi

Araştırma, gelişime açık bir pazar potansiyeli taşıyan ve pazarlama yeniliklerinin yoğun olarak uygulandığı bir sektör olan Gazlı İçecek sektöründe yapılmıştır.

Araştırmanın örnekleme içerisinde bulunan firmaların üretim ve faaliyet alanlarının daha iyi anlaşılması için kısaca bilgi vermek yararlı olacaktır.

Gazlı İçecekler; Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliğine göre karbondioksit ile gazlandırılmış olan meyveli, aromalı, kola, tonik gibi içeceklerdir. Gazlı içecekler üç'e ayrılmaktadır;

1. Sade Gazoz
2. Meyveli Gazoz
3. Kolalı İçecekler

Türkiye’de son yıllarda en hızlı gelişme gösteren sektörlerden birisi Gazlı İçecek sektörü olmuştur. Tüketicilerin ucuz ürünleri tercih etmesi ve Türkiye’nin genç bir nüfusa sahip olması, Türkiye’de bulunan firmaların gazlı içecek üretimi hakkında çalışmalar yapmaya başlamasına neden olmuştur. Gazlı içecek pazarındaki büyük potansiyelin farkına varan üreticiler devamlı yatırıma ve kapasite artırımına gitmekte, yoğun promosyonlar, cazip fiyat uygulamaları, kaliteli ürün çeşitleri ve etkili pazarlama faaliyetleri ile meşrubat piyasası pazarını büyütmeyi hedeflemektedirler.

Gazlı içecek sektörü ile en fazla ilişki halinde olan sektör ambalaj sektörüdür. Pazarlama stratejilerinde tadı kadar önemli olan bir diğer husus ise ürünün dış görünüşüdür. Günümüzde ambalajlama pazarlamada en önemli rolü üstlenmektedir. Özellikle ambalajlama konusunda seçim yapılırken tüketiciye algılaması kolay olan renkler tercih edilmektedir. Gıda - İçecek sektörü üreticilerinin başarısı çok yönlü tüketici isteklerine getirdiği tatmine bağlıdır. Ambalaj burada etkileyici bir araçtır. Tüketicilerin ambalaj malzemesinde önemli gördükleri özellikler ve onları hangi malzemelerin en iyi tatmin ettiği konusunda sürekli bir şekilde araştırmalar yapılmaktadır (<http://www.ito.org.tr/ITOPortal/Dokuman/15.85.pdf>, Erişim Tarihi: 15 Ocak 2009).

Bu yüzden Gazlı İçecek sektöründe büyük bir hareketlilik yaşanmakta, pazara yeni oyuncular girmekte ve eski firmalar farklı markalarını piyasaya sunmaktadır. Böylece Gazlı İçecek sektörü her yıl yüzde 18 oranında büyümektedir (http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=1732, Erişim Tarihi: 04 Mart 2009).

Türkiye’de, nüfusun yarısını gençlerin oluşturması nedeniyle sektörde faaliyet gösteren firmalar reklam kampanyalarını genç nüfusa yönelik gerçekleştirirken, üretimde ise yine genç nüfusa yönelik farklı ürün yelpazeleri dikkat çekmektedir. Pepsi Türkiye Satış Başkan Yardımcısı Fahhan Özçelik’e göre; Nüfusunun yarısına yakını 25 yaş altı gençlerin oluşturduğu Türkiye’de, tüketim pazarının doymamış olması firmalar için bir avantaj olduğunu ve ilerleyen yıllarda kişi başı tüketimi artırarak hızla büyüyen bir sektör olacaklarını göstermektedir (<http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/010607/17383/9>, Erişim Tarihi: 03 Ocak 2009).

Kolalı, sade ve meyveli gazoz bulunan sektörün toplam büyüklüğü yaklaşık 1 milyar doları bulmaktadır. Gazlı içecek sektöründe Coca-Cola, P.B.G. Pepsi, Erbak-Uludağ, Kristal Kola ve Ülker faaliyet göstermektedir. Meyveli içecek pazarında yaratıcı ürünler dikkat çekmektedir. Özellikle genç nüfusun yeni tatları denemeyi tercih etmesi nedeniyle firmalar bugüne kadar ürünlerde çok fazla kullanılmayan tropik meyve aromalarını tercih etmektedirler. Pazarda çok sayıda ürün yeni

olmasına rağmen pazarda iyi konumlamasının nedeni olarak da yenilikçi yaklaşımlar gösterilmektedir. Uzmanlar, içecek sektöründeki bu gelişimi Türkiye’de genç nüfusun artmasına ve modern hayata bağlamaktadır. Vaktini daha çok dışarıda geçiren gençler ve hareketli yaşamları, içecek tüketimini arttırmaktadır. (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1720, Erişim Tarihi: 01 Aralık 2008).

Türkiye’de ki Gazlı İçecek sektörünün bu denli gelişmesinin bir diğer nedeni de, insanların daha fazla tat ve çeşit aramasıdır. Daha iyiye ulaşmak için insanların bu uğraşları, sektörü büyütmektedir. Bu büyümede yeni ürün çeşitlerinin katkısı da büyüktür. Artık tüketici istediği özellikle ürünü istediği noktalarda rahatlıkla ulaşabilmektedir. İçecek sektöründeki tüketim artışının bir diğer nedeni dünya genelinde göreceli de olsa gelir düzeylerinde artış olmasıdır. Ayrıca dünya nüfusundaki artış da bir diğer pazar oluşturucu etkidir. Gelişmekte olan ülkelerde de bu tüketim oranı artmakta, Türkiye de bazı konularda öncü vazifesi görmektedir (<http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=18738&Category=010607&Where=sektor>, Erişim Tarihi: 03 Ocak 2009).

Bu gerekçeler göz önüne alınarak bu araştırma için, yenilik ve özellikle pazarlama yeniliğinin aktif olarak uygulandığı Gazlı İçecek sektörü seçilmiştir.

Veri Toplama Süreci ve Yöntemi

Türkiye’de üretim yapan gazlı içecek sektöründe bulunan Coca Cola, P.B.G. Pepsi, Erbak-Uludağ, Kristal Kola ve Ülker olarak toplam beş firmanın yöneticisiyle yapılan görüşmeler sonucunda sadece üç firmadan olumlu cevap alınmıştır. Bu nedenle araştırma verileri bu üç firmanın yönetici ve diğer çalışanları olmak üzere bütün elemanlarına uygulanan anketler aracılığıyla elde edilmiştir.

Anketler firmaların yöneticilerine çalışan sayısınca postalanmış ve yöneticiler tarafından çalışanlara uygun zamanlarında doldurulmak üzere dağıtılmıştır.

Firma isimlerinin yöneticilerin isteği üzerine verilmemesi uygun görülmüştür. Gönderilen toplam 300 anketten 223 anket geri dönmüş ve analizler bu anketler

aracılığıyla toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. Veriler 2008-2009 Ocak-Nisan ayları arasında toplanmıştır.

5.1.4. Anketin Yapısı ve Hazırlanması

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu 46 sorudan oluşmaktadır. Formun üst kısmında anketin amacı ve nerede kullanılacağına ilişkin bir açıklamaya yer verilmiş ve daha sonra sorulara geçilmiştir. Formdaki ilk 26 soru Örgüt Kültürünü ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

İkinci bölümdeki 11 soru Örgütsel Yeniliği ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümdeki 9 soru Pazarlama Yeniliği ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Anket formunda bulunan son 7 soru ise cevaplayıcıların demografik özelliklerini ve firmalara ait genel bilgileri ölçmeye yöneliktir. Demografik özelliklere ilişkin sorular hariç tüm sorular 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçeklendirilmiştir.

Soruların kolay anlaşılabilir şekilde kısa ve sade yazılmasına özen gösterilmiştir. Anket formunun karmaşık görünümünü azaltmak için soru ve işaretleme kısımlarını ayırt etmek maksatlı gölgelendirme yapılmış ve böylelikle soruları cevaplayıcıların daha rahat yanıtlaması sağlanmaya çalışılmıştır. Hazırlanan anket formu (Ek 1)'de yer almaktadır.

5.2. DEĞİŞKEN ÖLÇÜMLERİ

5.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürünü ölçmek için, Chang ve Lin (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte yer alan ifadeler 7'li Likert ölçeğinden 5'li Likert

ölçeğine (5= Kesinlikle katılıyorum...1= Kesinlikle katılmıyorum) uyarlanarak ölçeklendirilmiştir. Ankette yer alan bütün ölçekler orjinalinden back translation yöntemiyle Türkçe'ye çevrilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğini oluşturan ifadeler şu şekildedir:

- 1)Yöneticilerimiz, çalışanlarına daima yetki verirler.
- 2)Yöneticilerimiz, tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır.
- 3)Şirketimizde çalışanlar birbirlerine güvenirlere ve sadıktırlar.
- 4)Şirketimiz çalışanlarını aktif olarak şirketin tüm aktiviteleri ve olaylarına katılımı için cesaretlendirir.
- 5)Şirketimizde çalışanlar, örgütlerini korumaya adanmışlardır.
- 6)Yöneticilerimiz çalışanlarına güvenir ve çalışanlar karar verme süreçlerine katılırlar.
- 7)Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve şirketiniz tıpkı büyük bir aile gibi görünür.
- 8)Şirketimiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder.
- 9)Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptirler.
- 10)Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.
- 11)Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyon'a sahiptir.
- 12)Şirketimizin çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler.

13)Şirketimiz çalışanların yegane olmalarına önem verir ve çalışanların yenilikçi ürünler ortaya çıkarması için cesaretlendirir.

14)Şirketimiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.

15)Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder/ister.

16) Şirketimiz, çalışanlarının takip etmesi için her zaman resmi ve katı kurallara sahiptir.

17)Şirketimizin çalışma şekli durağan ve tutucu bir kültüre vurgu yapar, hiçbir karışıklığa izin vermez.

18)Şirketimiz, hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder.

19)Şirketimiz durağandır ve çalışanları için iş güvenliği sunar.

20)Şirketimiz, her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.

21)Yöneticilerimiz etkin olarak verimliliği vurgularlar.

22)Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisler/kanıları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar.

23)Şirketinizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir.

24)Şirketimiz işin verim oranına dikkat eder. Her bir departman ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır.

25)Şirketimiz, rekabetçi avantajını sürdürmek için dikkat eder.

26)Şirketimiz, çalışanlarının çalışma koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve başarılarını takip eder.

5.2.2. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yeniliği ölçmeye yönelik 11 sorudan oluşan ifadeler, Dorrach ve Jardine (2002) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır. Bu ölçekte yeniliklerin benimsenme sürecindeki uygulamalara ilişkin olarak verilen ifadeler (5= Her zaman.....1= Hiçbir zaman) aralığında, 5'li ölçekle ölçeklendirilmiştir.

Örgütsel yeniliği ölçmeye yönelik sorular ankette ikinci bölümde yer alan 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10. ve 11. sorulardır.

Örgütsel yeniliği ölçmeye yönelik ankette kullanılan ifadeler şu şekildedir:

1)Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün veya hizmetler sunarız.

2)Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.

3)Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.

4)Var olan ürün veya hizmetlerimiz sık sık yeniden konumlandırırız.

5)Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.

6)Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.

7)Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.

8)Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.

9)Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.

10)Pazarda ki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.

11)Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.

5.2.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliğini ölçmek için Uzokurt (2008: 71-72) tarafından belirlenen pazarlamada yenilik alanları dikkate alınarak her bir yenilik alanına ilişkin olarak ifadeler geliştirilmiştir. Bu ifadeler master öğrencilerinden ve pazarlama uzmanı öğretim üyeleri tarafından oluşturulan bir grup çalışması sonucunda geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler ise (5= Kesinlikle katılıyorum.....1= Kesinlikle katılmıyorum) aralığında, 5’li likert ölçeğiyle ölçeklendirilmiştir.

Pazarlama yeniliği ölçmeye yönelik sorular ankette üçüncü bölümde yer alan 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8. ve 9. sorulardır.

Pazarlama yeniliği ölçmeye yönelik ankette kullanılan ifadeler şu şekildedir:

- 1)Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.
- 2)Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.
- 3)Ürün tasarımlarımızı müşteri ihtiyaçlarına ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz.
- 4)Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.
- 5)Ürün ve hizmetlerimizin müşteriye daha kolay ve kısa sürede ulaşmasını sağlayacak yeni dağıtım yöntemleri ve araçları bulmaya çalışırız.
- 6)Tutundurma yöntem ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız.

7)Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.

8)Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.

9)İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarını da maximum edecek şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız.

5.3. ANALİZ YÖNTEMİ

Toplanan verilerin değerlendirilmesi SPSS 16.0 paket programı ile yapılmıştır. Öncelikle örnekleme ait bazı tanımlayıcı bilgilere ulaşmak için frekans dağılımları ve yüzde analizleri yapılmıştır. Daha sonra ankette yer alan örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği sorularına ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte değişkenler arası ilişkilerin varlığını ve bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak ise araştırma modelinde yer alan hipotezlerin testi için regresyon analizi uygulanmıştır.

5.3.1. Demografik Özellikler

Tablo 5.1. Demografik Özellikler

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	79	35.4
	Erkek	144	64.6
Yaş	20 ve altı	10	4.5
	20-30 yaş	82	36.8
	30-40 yaş	80	35.9
	40-50 yaş	46	20.6
	50 ve üstü	5	2.2
Eğitim Durumu	İlköğretim	52	23.3

Çalıştığımız Departman	Lise	28	12.6
	Ön Lisans	30	13.5
	Üniversite	90	40.4
	Yüksek Lisans	16	7.2
	Doktora	7	3.1
	Pazarlama	18	8.1
	Ar-Ge	7	3.1
	Finans	14	6.3
	Dış Ticaret	31	13.9
	İnsan Kaynakları	4	1.8
	Satış	39	17.5
	Satın Alma	20	9.0
	Planlama	11	4.9
	Diğer	79	35.4

Tablo 5.1.'den görülebileceği gibi cevaplayıcıların içerisinde erkeklerin oranı (% 64.6.) kadınların oranından (% 35.4) fazladır. Yaş durumu incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun yaşı 20-30 yaş arasında (% 36.8) olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumuna baktığımızda gazlı içecek sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun (% 40.4) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan firma çalışanlarının en çok (% 17.5) satış ve (% 13.9) dış ticaret departmanlarında faaliyette olduğu görülmektedir.

5.3.2. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliğine İlişkin Güvenirlilik ve Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 5.2.' de örgüt kültürü faktörlerine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapmalarına bakıldığında verilen cevapların ortalamasının 3,5 ile 4 arasında yoğunlaştığı yani katılıyorum seçeneğine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2.' de güvenilirlik analizi yapılmış ifade-bütün ilişkisi değerleri 0.40'ın altında bulunan örgüt kültürü 16., 17. ve 19. değerleri ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0.952 olarak hesaplanması örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliği açısından içsel tutarlılığın yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İfade-Bütün İlişki (item-total correlation)
1.Yöneticilerimiz, çalışanlarına daima yetki verirler.	3.5516	1.01599	0.669
2.Yöneticilerimiz, tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır.	3.7982	.96777	0.753
3.Şirketimizde çalışanlar birbirlerine güvenirler ve sadıktırlar.	3.8475	.91734	0.704
4.Şirketimiz çalışanlarını aktif olarak şirketin tüm aktiviteleri ve olaylarına katılımı için cesaretlendirir.	3.7713	.93803	0.664
5.Şirketimizde çalışanlar, örgütlerini korumaya adanmışlardır.	3.8161	1.00777	0.765
6.Yöneticilerimiz çalışanlarına güvenir ve çalışanlar karar verme süreçlerine katılırlar.	3.5740	.87644	0.712
7.Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve şirketiniz tıpkı büyük bir aile gibi görünür.	3.8520	.88561	0.657
8.Şirketimiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder.	3.6547	1.01434	0.760
9.Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptirler.	3.7758	.89742	0.767
10.Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.	3.623	.9308	0.762
11.Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyon'a sahiptir.	3.6861	.78851	0.655
12.Şirketimizin çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler.	4.0404	.76121	0.407

13.Şirketimiz çalışanların yegane olmalarına önem verir ve çalışanların yenilikçi ürünler ortaya çıkarması için cesaretlendirir.	3.7354	.87351	0.781
14.Şirketimiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.	3.4978	1.01287	0.669
15.Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder/ister.	3.6188	.86629	0.461
18.Şirketimiz, hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder.	3.7892	.86236	0.608
20.Şirketimiz, her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.	3.6413	.76905	0.603
21.Yöneticilerimiz etkin olarak verimliliği vurgularlar.	3.6547	.93098	0.707
22.Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisler/kanıları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar.	3.5202	.85334	0.681
23.Şirketinizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir.	3.4439	.87778	0.530
24.Şirketimiz işin verim oranına dikkat eder. Her bir departman ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır.	3.4036	.99927	0.549
25.Şirketimiz, rekabetçi avantajını sürdürmek için dikkat eder.	3.8341	.80220	0.601
26.Şirketimiz, çalışanlarının çalışma koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve başarılarını takip eder.	3.7399	.89773	0.771

(1=Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5=Kesinlikle Katılıyorum).
Alpha: 0.952

Güvenirlilik analizi sonrasında örgüt kültürü değişkenlerine ilişkin 23 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri 0.40'ın altında bulunan örgüt kültürü 16., 17. ve 19. değerleri ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 5.3.'te faktör analizi yapılan 24 ifade için 3 alt faktör oluşmuştur. İlk faktör işbirliği kültürü, ikinci faktör etkinlik kültürü, üçüncü faktör ise kararlılık ve tutarlılık kültürü olarak isimlendirilmiştir. Orjinal ölçekte dört temel boyutu olan örgüt kültürü ölçeği, bu çalışmada elde edilen verilere uygulanan faktör analizi sonucunda üç boyutta toplandığı görülmüştür. İşbirliği ve yenilikçilik boyutlarının bu çalışmada tek bir boyut altında toplandığı görülürken diğer boyutlar orjinal çalışma ile paralellik göstermektedir. Orijinal çalışmada yer alan işbirliği ($\alpha=0.903$) ve

yenilikçi ($\alpha=0.892$) örgüt kültürü boyutlarının alpha değerleri ile araştırmamızdaki değerleri karşılaştırdığımızda, işbirliği alpha değeri ($\alpha=0.94$) orijinal ölçeğe göre güvenilirlik açısından içsel tutarlılığın yakın ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde araştırmamızda yer alan etkinlik örgüt kültürü alpha değeri ($\alpha=0.88$), orijinal ölçeğe göre ($\alpha=0.84$) güvenilirlik açısından yakın ve daha yüksek bir içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. Kararlılık ve tutarlılık örgüt kültürü boyutuna baktığımızda ise araştırmamızda ($\alpha=0.70$) orijinal ölçeğe ($\alpha=0.88$) yakın ve daha düşük olarak içsel tutarlılığa sahiptir. Literatürdeki çalışmalar Türkiye dışında farklı kültürel ve sosyo çevresel özelliklere sahip örneklemeler üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla, literatür ile bu çalışma arasında ortaya çıkan bu farklılığın örneklemeler arası kültürel farklılıktan kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

Tablo 5.3. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha	<i>Orjinal Ölçek Cronbah Alpha</i> <i>(İşbirliği & Yeniliği)</i>
Faktör 1: İşbirliği Kültürü		29.551	0.94	0.903&0.892
1. Yöneticilerimiz, çalışanlarına daima yetki verirler.	0.626			
2. Yöneticilerimiz, tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır.	0.704			
3. Şirketimizde çalışanlar birbirlerine güvenirlir ve sadıktırlar.	0.702			
4. Şirketimiz çalışanlarını aktif olarak şirketin tüm aktiviteleri ve olaylarına katılımı için cesaretlendirir.	0.714			
5. Şirketimizde çalışanlar, örgütlerini korumaya adanmışlardır.	0.715			
6. Yöneticilerimiz çalışanlarına güvenir ve	0.764			

çalışanlar karar verme süreçlerine katılırlar.				
7. Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve şirketiniz tıpkı büyük bir aile gibi görünür.	0.696			
8. Şirketimiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder.	0.609			
9. Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptirler.	0.641			
10. Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.	0.660			
11. Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyon'a sahiptir.	0.630			
12. Şirketimizin çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler.	0.602			
13. Şirketimiz çalışanların yegane olmalarına önem verir ve çalışanların yenilikçi ürünler ortaya çıkarması için cesaretlendirir.	0.681			
Faktör 2: Etkinlik Kültürü		21.224	0.88	0.848
14. Şirketimiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.				
21. Yöneticilerimiz etkin olarak verimliliği vurgularlar.	0.692			
22. Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisler/kanılları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar.	0.709			
23. Şirketinizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir.	0.785			
24. Şirketimiz için verim oranına dikkat eder. Her bir departman ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır.	0.806			
25. Şirketimiz, rekabetçi avantajını sürdürmek için dikkat eder.	0.523			
26. Şirketimiz, çalışanlarının çalışma	0.657			

koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve başarılarını takip eder.

Faktör 3: Kararlılık ve Tutarlılık Kültürü	11.740	0.70	0.885
---	--------	------	--------------

15. Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder/ister.	0.804
---	-------

18. Şirketimiz, hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder.	0.607
--	-------

20. Şirketimiz, her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.	0.622
--	-------

KMO: 0.921 p<0.001

Approx Chi- Square: 3.559

df: 253

Sig: 0.000

Tablo 5.4.' de örgütsel yenilik faktörlerine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapmalarına bakıldığında verilen cevapların ortalamasının 2 ifade hariç ile 4'e yaklaştığı yani genellikle ifadesinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 5.4.' de güvenilirlik analizi sonucunda 1. ve 2. ifadelere ilişkin ifade-bütün ilişkisi değerleri 0.40'ın altında çıktığı için bu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Alpha değerinin 0.829 olması örgütsel yenilik ölçeğinin güvenilirliği açısından içsel tutarlılığın yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.4. Örgütsel Yenilik Faktörlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İfade-Bütün İlişki (item-total correlation)
3. Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	2.9013	1.47628	0.438
4.Var olan ürün veya hizmetlerimiz sık sık yeniden konumlandırırız.	3.8341	.71930	0.441
5. Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.	3.6233	.99630	0.596
6. Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.	3.7982	.85929	0.546
7. Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.	4.0179	.72263	0.554
8. Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	3.8744	1.03646	0.523
9.Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	2.6502	1.51675	0.581
10.Pazarda ki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	3.8386	.92558	0.429
11.Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.	3.2960	1.18258	0.612

(1=Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5=Kesinlikle Katılıyorum).
Alpha: 0.829

Güvenirlik analizi sonrasında örgütsel yenilik değişkenlerine ilişkin 9 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri 0.40'ın altında bulunan örgütsel yenilik 1. ve 2. değerleri ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 5.5' de örgütsel yeniliğe ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel yenilikle ilgili ifadelerin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 5.5. Örgütsel Yenilik Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
Faktör 1: Örgütsel Yenilik		42.722	0.829
3. Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	0.477		
4. Var olan ürün veya hizmetlerimiz sık sık yeniden konumlandırırız.	0.615		
5.Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.	0.747		
6.Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.	0.713		
7.Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.	0.730		
8.Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	0.684		
9.Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	0.601		
10.Pazarda ki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	0.599		
11. Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.	0.673		
KMO: 0.760 p<0.001			
Approx Chi- Square: 784.155			
df: 36			
Sig: 0.000			

Tablo 5.6.' da pazarlama yeniliği faktörlerine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapmalarına bakıldığında verilen cevapların ortalamasının 3,7 ile 4 arasında yoğunlaştığı yani katılıyorum seçeneğine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6.' da güvenilirlik analizi sonucunda pazarlama yeniliğini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen hiçbir ifadenin ifade-bütün ilişkisi değerleri 0.40 ın altında olmadığı için ifadelerden hiç birinin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Alpha değerinin 0.910 olması pazarlama yeniliği ölçeğinin güvenilirliği açısından içsel tutarlılığın yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6. Pazarlama Yeniliği Faktörlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İfade-Bütün İlişki (item-total correlation)
1. Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.	3.9731	.66386	0.699
2.Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.	4.0583	.69827	0.655
3.Ürün tasarımlarımızı müşteri ihtiyaçlarına ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz.	3.8744	.87633	0.631
4.Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.	3.7444	.77817	0.530
5.Ürün ve hizmetlerimizin müşteriye daha kolay ve kısa sürede ulaşmasını sağlayacak yeni dağıtım yöntemleri ve araçları bulmaya çalışırız.	3.8834	.84087	0.714
6.Tutundurma yöntem ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız.	3.9327	.74734	0.796
7.Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.	3.9507	.85545	0.811
8.Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.	3.9193	.83974	0.770
9.İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarını da maximum edecek şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız.	3.7534	.82045	0.620

(1=Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5=Kesinlikle Katılıyorum).
Alpha: 0.910

Güvenirlilik analizi sonrasında pazarlama yeniliğine ilişkin 9 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri 0.40'ın altında olan herhangi bir ifade bulunmadığı için ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Pazarlama yeniliğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda pazarlama yeniliği ile ilgili ifadelerin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 5.7. Pazarlama Yeniliği Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
Faktör 1: Pazarlama Yeniliği		58.76	0.910
1. Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.	0.773		
2. Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.	0.739		
3. Ürün tasarımlarımızı müşteri ihtiyaçlarına ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz.	0.715		
4. Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.	0.613		
5. Ürün ve hizmetlerimizin müşteriye daha kolay ve kısa sürede ulaşmasını sağlayacak yeni dağıtım yöntemleri ve araçları bulmaya çalışırız.	0.780		
6. Tutundurma yöntem ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız.	0.852		
7. Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.	0.862		
8. Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.	0.832		
9. İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarını da maximum edecek şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız.	0.698		
KMO: 0.858 p<0.001			
Approx Chi- Square: 1.235			
df: 36			
Sig: 0.000			

5.3.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma hipotezleri test edilmeden önce modelde bulunan değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin derecesine bakılmıştır.

Öncelikle örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiye yönelik ayrı ayrı korelasyon analizleri yapılmıştır. Analizlere ilişkin tablolar ve yorumları aşağıda sunulmaktadır. Son olarak örgütsel yenilik ile pazarlama yeniliği arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizleri yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 5.8. Örgütsel Yenilik ile Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgüt Kültürü Boyutları		
	İşbirliği ve Yenilikçi Örgüt Kültürü	Kararlılık ve Tutarlılık Örgüt Kültürü	Etkinlik Örgüt Kültürü
Örgütsel Yenilik	,182(**) ,007	,334(**) ,000	,305(**) ,000
** p< 0,01			
* p< 0,05			

Tablo 5.8.'de örgütsel yenilik ile işbirliği ve yenilikçi örgüt kültürü boyutu, kararlılık ve tutarlılık örgüt kültürü boyutu ve etkinlik örgüt kültürü boyutu ile orta dereceli bir ilişki olduğu ve bu ilişkilerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu

görülmektedir. Örgütsel yenilik ile en yüksek ilişki derecesi kararlılık ve tutarlılık örgüt kültürü boyutu ($r=,334$) ile etkinlik örgüt kültürü boyutudur ($r=,305$).

Tablo 5.9. Pazarlama Yeniliği ile Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgüt Kültürü Boyutları		
	İşbirliği ve Yenilikçi Örgüt Kültürü	Kararlılık ve Tutarlılık Örgüt Kültürü	Etkinlik Örgüt Kültürü
Pazarlama Yeniliği	,618(**)	,436(**)	,514(**)
	,000	,000	,000
** $p < 0,01$			
* $p < 0,05$			

Tablo 5.9.'da görüldüğü şekilde pazarlama yeniliği ile işbirliği ve yenilikçi örgüt kültürü boyutu, kararlılık ve tutarlılık örgüt kültürü boyutu ve etkinlik örgüt kültürü boyutu ile orta dereceli ve nispeten güçlü bir ilişki mevcuttur. Değişkenlerin bu ilişkileri istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Pazarlama yeniliği ile en yüksek ilişki derecesi işbirliği ve yenilikçi örgüt kültürü boyutudur ($r=,618$). Bu ilişkinin güçlü olduğu söylenebilir.

Tablo 5.10. Örgütsel Yenilik ile Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	Pazarlama Yeniliği
Örgütsel Yenilik	,265(**) ,000
** p< 0,01	
* p< 0,05	

Tablo 5.10.' da genel olarak örgütsel yenilik ile pazarlama yeniliği arasında orta dereceli bir ilişki bulunmaktadır ($r= 0,26$) ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

5.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma modelini test etmek için dört ayrı regresyon analizi uygulanmıştır. İlk olarak örgüt kültürü boyutlarının örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak da örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin birlikte pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi tablo ve yorumları yer almaktadır.

Tablo 5.11. Örgütsel Kültür Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta katsayıları	t değerleri	Sig.
İşbirliği	-,183	-1,918	,056
Kararlılık ve Tutarlılık	,290	3,371	,001
Etkinlik	,252	2,632	,009

Bağımlı değişken : Örgütsel yenilik

F= 11,931, P<0.001, R²= %37

Tablo 5.11. 'de örgüt kültürü boyutlarının örgütsel yenilik üzerindeki etkilerini inceleyen regresyon modeli (F= 11,931 / P<0.001) değerleri doğrultusunda anlamlı çıkmıştır. Araştırma değişkenleri olan işbirliği, kararlılık ve tutarlılık, etkinlik örgüt kültürü boyutlarının örgütsel yenilik üzerindeki etkisini açıklama yüzdesi 0,37' dir. Beta katsayıları incelendiğinde kararlılık ve tutarlılık örgüt kültürü boyutu ile etkinlik örgüt kültürü boyutunun örgütsel yenilik üzerinde işbirliği örgüt kültürü boyutuna göre etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

t değerleri ile sig. değerleri incelendiğinde kararlılık ve tutarlılık (t=3,371) ile etkinlik (t=2,632) örgüt kültürü boyutu örgütsel yenilik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. İşbirliği örgüt kültürü boyutunun (t=-1,918) değeri ile (p<0.05) anlamlılık seviyesinin üstünde olması nedeniyle örgütsel yenilik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu durumda Örgüt Kültürü için araştırma hipotezlerinden “ **H₁**: Örgüt kültürü örgütsel yenilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. “ hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

Tablo 5.12. Örgütsel Kültür Boyutlarının Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta katsayıları	t değerleri	Sig.
İşbirliği	,503	6,272	,000
Kararlılık ve Tutarlılık	,036	,502	,616
Etkinlik	,129	1,600	,111

Bağımlı değişken : Pazarlama yeniliği

F= 47,235, P<0.001, R²= %40

Tablo 5.12. 'de örgüt kültürü boyutlarının pazarlama yeniliği üzerindeki etkilerini inceleyen regresyon modeli (F= 47,235 / P<0.001) değerleri doğrultusunda anlamlı çıkmıştır. Araştırma değişkenleri olan işbirliği, kararlılık ve tutarlılık, etkinlik örgüt kültürü boyutları ile pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini açıklama yüzdesi 0,40' dır. Beta katsayıları incelendiğinde işbirliği örgüt kültürü boyutu pazarlama yeniliği üzerinde kararlılık ve tutarlılık örgüt kültürü boyutu ile etkinlik örgüt kültürü boyutuna göre etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

t değerleri ile sig. değerleri incelendiğinde işbirliği (t= 6,272) örgüt kültürü boyutu bütün anlamlılık düzeylerinde pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Kararlılık ve tutarlılık (t=,502) örgüt kültürü boyutu ile etkinlik (t=1,600) örgüt kültürü boyutunun değeri (p<0.05) anlamlılık seviyesinin üzerinde olması nedeniyle pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu durumda Pazarlama Yeniliği için ” **H₂**: Örgüt kültürü pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.13. Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta katsayıları	t değerleri	Sig.
Örgütsel Yenilik	,265	4,090	,000

Bağımlı değişken : Pazarlama yeniliği

F= 16,726, P<0.001, R²= %26

Tablo 5.13. 'de örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerindeki etkilerini inceleyen regresyon modeli (F= 16,726 / P<0.001) değerleri doğrultusunda anlamlı çıkmıştır. Araştırma değişkeni olan örgütsel yenilik pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini açıklama yüzdesi 0,26' dır. Beta katsayısı incelendiğinde örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde etkisinin oldukça fazla olduğu görülmektedir.

t değerleri ile sig. değerleri incelendiğinde örgütsel yenilik (t=4,090) bütün anlamlılık düzeylerinde pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Bu durumda ” *H₃*: Örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.14. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Yeniliğin (birlikte) Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta katsayıları	t değerleri	Sig.
Örgütsel Kültür	,090	1,583	,115
Örgütsel Yenilik	,567	10,014	,000

Bağımlı değişken : Pazarlama yeniliği

F= 62,264, P<0.001, R²= %37

Tablo 5.14. 'de örgütsel kültür ve örgütsel yeniliğin birlikte olarak pazarlama yeniliği üzerindeki etkilerini inceleyen regresyon modeli ($F= 62,264 / P<0.001$) değerleri doğrultusunda anlamlı çıkmıştır. Araştırma değişkenleri olan örgütsel kültür ve örgütsel yenilik pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini açıklama yüzdesi 0,37' dir. Beta katsayıları incelendiğinde örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde örgütsel kültür'e göre etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Bu durumda "**H₄**: Örgütsel kültür ile örgütsel yeniliğin (birlikte olarak) pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

t değerleri ile sig. değerleri incelendiğinde örgütsel yenilik ($t=10,014$) bütün anlamlılık düzeylerinde pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel kültür ($t=1,583$) değeri ile ($p<0.05$) anlamlılık seviyesinin üzerinde olması nedeniyle pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

5.4. SONUÇ, ÖNERİLER ve KISITLAR

Çağımızın en önemli özelliği olan değişim hızı ile birlikte işletmelerin değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına rakiplerinden daha etkin ve verimli olarak hızlı cevap verebilmesi, işletmelerin hayatta kalması ve rekabette başarı elde etmesi için yeniliği her alanda zorunlu kılmaktadır. Bu dinamik rekabet ortamında örgütlerin ürün, süreç ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemesi, değişen pazar koşullarına karşı tüketiciye benzersiz bir değer yaratmak adına pazarlama alanlarında sürekli yenilikler yapması işletmelerin varlıklarını devam ettirmesi için temel bir unsur haline getirmiştir. Bu alanlarda yapılan değişim ve yeniliklerin benimsenme ve uygulanmasında örgüt kültürünün önemi ve etkisi açıktır.

Bu çalışma örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkilerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulabilmesi ve literatüre katkıda bulunabilmesi açısından önemlidir.

Bu çalışmanın sonunda orijinal ölçekte yer alan dört boyutlu örgüt kültürü boyutunun, üç boyuta indiği ve işbirliği örgüt kültürü ile yenilikçi örgüt kültürünün tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Böylece bu bulgu bir örgütte her zaman için tek bir örgüt kültürü değil birden fazla örgüt kültürü boyutunun bir arada olabileceği görüşü desteklenmektedir (Desphande, 1989; 1993).

Örgütsel yenilik üzerinde en önemli iki örgüt kültürü boyutu olarak kararlılık ve tutarlılık ile etkinlik örgüt kültürü boyutları olduğu görülmüştür. Bu durum örgütün hem dışsal hem de içsel odaklılıkla birlikte kontrol odaklı olmasını gerektirmektedir. Bu durumda örgüt içerisinde yapılan yeniliklerde ve bu yeniliklerin benimsenmesi konusunda daha başarılı olabilecekleri söylenebilir.

Pazarlama yeniliği üzerindeki en önemli faktörün örgütsel yenilik üzerindeki faktörlerin aksine işbirliği örgüt kültürü boyutu olduğu görülmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi bu çalışma içerisinde işbirliği kültürü ile yenilikçi kültür tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu durumda örgüt kültürünün hem içsel hem de dışsal odaklı olmasının yanında esnekliğe de sahip olmasını gerektirmektedir. Bu durumda

işbirliği örgüt kültürüne sahip örgütlerin pazarlama yeniliklerinde daha başarılı olabilecekleri söylenebilir.

Yapılan bu çalışmada örgüt içerisinde yapılan herhangi bir yeniliğin pazarlama üzerinde yapılan yeniliklerde de bir ilişkisinin olabileceği görülmüştür.

Hipotezlerin test edilmesinde kullanılan regresyon analizi sonucuna göre araştırmanın örgüt kültürü boyutlarının örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkisinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Korelasyon analizinde örgütsel yenilik ile kararlılık ve tutarlılık örgüt kültürü ve etkinlik örgüt kültürü arasında görülen ilişki regresyon analizinde de benzer olarak örgütsel yenilik üzerinde kararlılık ve tutarlılık ile etkinlik örgüt kültürü boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu durum örgütün hem dışsal hem de içsel odaklılıkla birlikte kontrol odaklı olmasını gerektirmektedir. Örgüt kültürü dışsal odaklılığı durumunda rakiplerinin yapmış olduğu yenilik ve gelişmeleri takip ederek kendi hedefleri doğrultusunda rakiplerinde görmüş oldukları yenilikleri kendi örgütlerine en verimli şekilde uyarlayarak rekabette başarı elde etme şansına sahip olacaklardır. Kendi örgütleri içerisinde yapmış oldukları bu yeniliklerde içsel bir odaklanma ile örgüt çalışanlarının bu yenilikleri benimseme ve uygulamaları konusunda belirli kural ve düzenlemeler koyarak içsel kontrol sayesinde en üst düzeyde verimlilik almış olacaklardır. Bu durumda örgüt içerisinde yapılan yeniliklerde ve bu yeniliklerin benimsenmesi konusunda daha başarılı olabilecekleri söylenebilir.

Yine korelasyon analizindeki ilişkide olduğu gibi regresyon analizinde, pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel ve anlamlı olarak en önemli faktörün örgütsel yenilik üzerindeki faktörlerin aksine işbirliği örgüt kültürü boyutu olduğu görülmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi bu çalışma içerisinde işbirliği kültürü ile yenilikçi kültür tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu durumda örgüt kültürünün hem içsel hem de dışsal odaklı olmasının yanında esnekliğe de sahip olmasını gerektirmektedir. Böylece örgüt kültürü çalışanlarının içsel olarak takım çalışması ve işbirliği içerisinde yetki ve sorumluluk olarak birbirlerine güven duymaları sonucunu

doğuracaktır. Örgüt çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı, güven ve işbirliği ile birlikte belli bir uyum yeteneğinin kazanarak daha yaratıcı, dinamik ve girişimci olmalarını sağlayacaktır. Bu durumu sağlamada pazardaki rakip ve tüketici davranışlarını takip ederek herhangi bir değişimde örgüt içerisinde bu değişim ve gelişmelere uyum sağlamada esnek davranmalarını gerektirmektedir. Bu durumda işbirliği örgüt kültürüne sahip örgütlerin pazarlama yeniliklerinde daha başarılı olabilecekleri söylenebilir.

Yapılan bu çalışmada örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel olarak oldukça yüksek anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel kültür ile birlikte örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerindeki etkisine baktığımızda yine örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Böylelikle örgütsel kültür hangi boyutta olursa olsun örgüt içerisinde örgüte ve örgüt çalışanlarına yönelik yapılan herhangi bir yeniliğin pazarlamanın herhangi bir alanında yapılan yeniliklerin üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir.

İşletmeler için Öneriler

Yenilik kavramı, günümüz işletmeler için sürdürülebilir rekabetin temel dinamiklerinden birisi haline gelmiştir. Ancak örgütsel ve pazarlama alanlarında yenilik yapabilmek ise yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmakla mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşturulmasının ve buna paralel olarak kültürel faktörlerin firmanın yenilikçi yapısı ve pazarlama yenilikleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun bilinmesi de oldukça önemlidir.

Örgütsel kültürün firmaların yenilikçilikleri konusundaki önemli bir etken olduğu literatürde ifade edilmiştir. Ancak hangi kültürün daha yenilikçi bir firma yapısı oluşturmada öncü rol oynadığı konusunda genel kabul gören bir sonuç yoktur. Chang ve Lin 2007' ye göre, esnek ve dışsal odaklı bir örgüt kültürü yenilik yapmada diğer kültürlerle göre daha etkindir. Yapılan araştırmamızda da görülmüştür

ki, hem örgütsel yenilikte hem de pazarlama yeniliklerinde örgütün sahip olması gereken kültürün sadece dışsal değil aynı zamanda içsel odaklı da olmaları gereğidir. Örgüt kültürü çalışanlarının örgütsel yenilik üzerinde daha çok kontrol odaklı olmasını gerektirirken örgüt kültürü çalışanlarının sürekli değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına cevap vermedeki uyum hızı ve yapılması gereken bir değişiklikte pazarlama yeniliği üzerinde esnek davranması gerektiği söylenebilir.

Kısıtlar ve gelecek çalışmalar için Öneriler

Çalışma bir takım kısıtlara da sahiptir. İlk kısıt, verilerin toplandığı örneklemdir. Çalışma Bursa ve İstanbul illerinde bulunan gazlı içecek sektöründe yer alan işletme çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda diğer firmaların olumlu cevap vermemeleri örneklemin kısıtlı olmasına neden olmuştur. Göreceli olarak küçük bir örneklemin kullanılmış olduğu bu araştırmanın sonuçlarının genelleştirilmesi de zordur. Bulguların genelleştirilebilirliğinin sağlanması bakımından, örneklem içerisine sektördeki diğer firmaların da katılması kaçınılmazdır.

Araştırmanın ikinci kısıtı ise, verilerin tek bir sektör ile ilişkilendirilerek toplanmış olmasıdır. Daha genel sonuçlara varmak için başka sektörlerin de dikkate alınarak başka çalışmaların yapılması daha sağlıklı sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir.

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

KAYNAKLAR

Ahmed, P.K. (1998), Culture and Climate for Innovation, European Journal of Innovation Management, Cilt 1, Sayı 1, ss. 30-45

Argis, C. (1968), Organization and Innovation, Homewood, Ill. : R.D. Irwin

Baker, K.A. (2002), Innovation, European Journal of Innovation Management, Chapter 14. , ss. 23-35

Berberoğlu, G., Besler, S., Tonus, Z. (1998), Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1-2, ss. 29- 52

Beugelsdijk, S., Koen, C.I., Noorderhaven, N.G. (2006), Organizational Culture and Relationship Skills, Organization Studies, Cilt: 27, Sayı: 6, ss. 833-854

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

Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E.M. (2006), Örgütsel Davranış, İstanbul, Arıkan Yayınları

Carlson, C.R., Wilmot, W.W. (2006), Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want, First Edition, New York: Crown Business

Chang, S.E., Lin, C.S. (2007), Exploring Organizational Culture for Information Security Management, Industrial Management and Data Systems, Cilt: 107, Sayı: 3, ss. 438-458

Chen, Y. (2006), Marketing Innovation, Journal Compilation, Blackwell Publishing, Journal of Economics & Management Strategy, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 101–123

Christensen, C.M. (1999), *Innovation and The General Manager*, Boston, Mass. : Irwin/McGraw-Hill

Christiansen, J.A. (2000), *Competitive Innovation Management Techniques to Improve Innovation Performance*, Houndmills: McMillan Business

Chou, H.J., Shiu, C. (2009) The Effect of Market Orientation Intention and Superiority on New Product Performance, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 230- 256

Chun-sheng, S., Chong, X. (2006), The Impact of Structure-Oriented Organizational Innovation on Technological Innovation, *International Conference on Management Science and Engineering*, ss. 1749-1754

Chun-sheng, S., Chong, X. (2007), The Impact of Culture- oriented Organizational Innovation on Technological Innovation, *International Conference on Management Science and Engineering*, ss. 2005-2010

Damanpour, F. (1991), *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*, *Academy of Management Journal*, Cilt: 34, Sayı: 3, ss. 555-590

Damanpour, F., Evan, W.M. (1984), *Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag"*, Cornell University, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 29, ss. 392- 409

Damanpour, F., Schneider, M. (2008), *Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers*, *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*, (November) 7

Desphande, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993), *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*, *Journal of Marketing*, Cilt 57, Ocak, ss. 23-37

Deshpande, R., Webster, F. E. (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, Cilt: 53, Ocak, ss. 3-15

Dewar, R.D., Dutton, J.E. (1986), The Adaption of Radical and Incremental Innovations: An Emprical Analysis, *Management Science*, Cilt: 32, Sayı: 11, ss.22-33

Dinis, A. (2006), Marketing and Innovation: Useful Tools for Competitiveness in Rural and Peripheral Areas, *European Planning Studies*, Cilt: 14, (January), Sayı: 1

Dobni, C.B. (2008), Measuring Innovation Culture in Organizations The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis, *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 11, Sayı: 4, ss. 539-559

Dorrach, J. ve Jardine, A. (2002), Combining Firm-Based and Consumer Based Perspectives to Develop a New Measure for Innovation, Paper presented at the 3rd International Conference on Management of Innovation and Technology, Hangzhou City, China, (October) 25-27

Dowbrowski, C., vd. (2007), Elements of Innovative Cultures, Knowledge and Process Management, Wiley InterScience, Cilt: 14, Sayı: 3, ss. 190-202

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

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

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

Ettlie, J.E., Bridges, W.P., O'Keefe, R.D. (1984), Organizational Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation, Management Science, Cilt: 30, ss. 682-695

Gopalakrishnan, S., Damanpour, F. (1997), The Impact of Organizational Context on Innovation Adoption in Commercial Banks, IEEE Transactions on Engineering Management, Cilt: 47, Sayı: 1, ss. 14-25

Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K. (1998), Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, The Journal of Marketing, American Marketing Association, Kasım, Cilt: 62, Sayı: 4, ss. 30-45

Hanvanich, S. (2002), Enhancing Marketing Innovation Through Marketing Knowledge Transfer: An Investigation of Strategic Alliance, Dissertation, Michigan State University

Harborne, P., Johne, A. (2003), Creating A Project Climate for Successful Product Innovation, European Journal of Innovation Management, Cilt 6, Sayı 2, ss. 118-132

Hivner, W., Hopkins, S.A., Hopkins, W.E. (2003), Facilitating, Accelerating and Sustaining The Innovation Diffusion Process: An Epidemic Modeling Approach, European Journal of Innovation Management, Cilt 6, Sayı 2, ss. 80-89

Ismail, M. (2005), Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation, Leadership and Organization Development Journal, Cilt: 26, Sayı: 8, ss. 639-654

Iweka, H.N. (2007), Organizational Size and Culture: The Effect On The Implementation of The Marketing Concept, Dissertation, (August), Capella University

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

Jaskyte, K. (2004), Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 530-562

Jaskyte, K., Dressler, W.W. (2005), Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations, *Administration in Social Work*, Cilt: 29, Sayı: 2, ss. 23-41

Jaskyte, K., Kisieliene, A. (2006), Organizational Innovation: A Comparison of Nonprofit Human-Service Organizations in Lithuania and the United States, *International Social Work*, Cilt: 49, Sayı: 2, ss. 165-176

King, N., Anderson, N. (1995), *Innovation and Change in Organizations*, London: Routledge

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Cilt: 54, Sayı: 2, ss. 1-18

Lambin, J.J. (1993), *Strategic Marketing: A European Approach*, London: McGraw-Hill Book

Lancaster, G., Massingham, L. (2001), *Marketing Management, Third Edition*, London: McGraw-Hill Pub. Co.

Lazer, W. (1971), *Marketing Management, A Systems Perspective*, New York, J. Wiley

Levitt, T. (1960), Growth and Profits Through Planned Marketing Innovation, *The Journal of Marketing*, American Marketing Association, Cilt: 24, Sayı: 4, ss. 1-8

Levitt, T. (1968), *Innovation in Marketing, : New Perspectives for Profit and Growth*, London, Pann Books

Levitt, T. (1986), *The Marketing Imagination*, New York: Free Press

Martins E.C., Terblanche F. (2003), Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 64-74

McLean, L.D. (2005), Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation, *Advances in Developing Human Resources*, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 226-245

Morgan, R.E., Berthon, P. (2008), Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms, *Journal of Management Studies*, Blackwell Publishing

Morone, J., (1989), Strategic Use of Technology , *California Management Review*, Cilt: 31, Sayı: 4, ss. 91-110

Narver, J.C., Slater, F.S. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Cilt: 54, Sayı: 4, ss. 20-43

O'Cass, A., Ngo, L.V. (2007), Market Orientation Versus Innovative Culture: Two Routes to Superior Brand Performance, *European Journal of Marketing*, Cilt: 41, Sayı: 7/8, ss. 868-887

Oden, H.W. (1997), *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*, Westport, Conn., Quorum Books

Oney-Yazıcı, E., vd. (2007), Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry, *Engineering Construction and Architectural Management*, Cilt: 14, Sayı: 6, ss. 519- 531

O'Reilly, C. (1989), CMR Classics: Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, *California Management Review*, Cilt: 31, Sayı: 4

Osarenkhoe, A. (2008), What Characterises The Culture Of a Market-Oriented Organization Applying a Customer-Intimacy Philosophy?, *Database Marketing and Customer Strategy Management*, Cilt 15, Sayı 3 ss. 169-190

Ozane, U. B. ve Churchill, G. A. (1971), Adoption Research: Information Source in the Industrial Purchasing Decision, in RL King ed. Marketing and new Science of Planning, American Marketing Association, ss. 352-359

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2007), Örgütsel Davranış, 4. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi

Patterson, M.G., vd. (2005), Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity and Innovation, Journal of Organizational Behaviour, Cilt: 26, ss. 379-408

Porter, M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press

Poškienė, A. (2006), Organizational Culture and Innovations, Engineering Economics, Cilt: 46, Sayı: 1, ss. 45-50

Rafinejad, D. (2007), Innovation, Product Development and Commercialization, Case Studies and Key Practices for Market Leadership, Ft. Lauderdale, Flu. : J. Ross Pub.

Rogers, E. M. (1995), Diffusion of Innovation, Fourth Edition, New York: Free Press

Sarros, J.C., Cooper, B.K., Santora, J.C. (2008), Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, Journal of Leadership and Organizational Studies, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 145-158

Schein, E.H. (1984), Coming To A New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, Cilt: 25, Sayı: 2, ss. 3-16

Schein, E.H. (1992), Organizational Culture and Leadership, Second Edition, San Francisco, Calif. : Jossey-Bass

Snyder, N.T., Duarte, D.L. (2003), Strategic Innovation: Embedding Innovation As A Core Competency In Your Organization, First Edition, San Francisco: Jossey-Bass

Stace, G. ve Ashton, W., (1990), A Structured Approach to Corporate Technology Strategy, *International Journal of Technology Management*, Cilt: 5, ss. 389-407

Şişman, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, 1. Baskı, Ankara, Pegem A Yayınları

Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, Third Edition, Upper Saddle River, N.J., Financial Times Prentice Hall

Tushman L.M., Anderson P. (2004), *Managing Strategic Innovation and Change*, A Collection of Readings, Second Edition, New York: Oxford University Press

Urban, G.L., Hauser, J.R. (1993), *Design and Marketing of New Products*, Second Edition, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall

Uzkurt, C. (2008), *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş.

Varey, R.J., Lewis, B.R. (2000), *Internal Marketing Directions for Management*, London, New York: Routledge

Walker, O.C., Boyd, H., Larreche, J.C. (2003), *Marketing Strategy, A Decision-Focused Approach*, Fourth Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin

Weerawardena, J. (2003), *The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy*, *Journal of Strategic Marketing*, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 15-35

Wills, G., Hayhurst, R., Midgley, D. (1973), *Creating and Marketing New Products: Viewpoints of Leading Authorities*, London, Crosby Lockwood Staples

Wilson, A., Ramamurthy, K., ve Nystrom, P.C., (1999), *A multi-Attribute Measure for Innovation Adoption: the Context of Imaging Technology*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Cilt: 48, ss. 311-321

Wolfe, R.A. (1994), *Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions*, *Journal of Management Studies*, Cilt: 31, Sayı: 3, ss. 405-431

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1720, Yeni Şirkey Sayısı Daha Da Artacak, Erişim Tarihi: 01 Aralık 2008

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3924&KTG_KOD=54, Ali Özgenç, Şirketiniz İnovasyon Kültürü'nün Neresinde?, Erişim Tarihi: 15 Aralık 2008

http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=1732, Gıda/Tam Gaz Rekabet, Erişim Tarihi: 4 Mart 2009

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4021&KTG_KOD=54, Ali Özgenç, Değer İnovasyonu, Erişim Tarihi: 16 Şubat 2009

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4122&KTG_KOD=54, Ali Özgenç, İnovasyon Müşteriden mi Başlar?, Erişim Tarihi: 19 Nisan 2009

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5120, Hande Yavuz, Deneyim Yaratan Kazanır, Erişim Tarihi: 1 Aralık 2008

<http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/010607/17383/9>, Gazlı İçecek Sektörü Genç Nüfusa Güveniyor, Erişim Tarihi: 3 Ocak 2009

<http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=18738&Category=010607&Where=sector>, Erişim Tarihi: 3 Ocak 2009

<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/35A69305B5D34D1D9152D841363F1BD6/9394/inovasyon.pdf>, Periskop, Nesli Öztürk, İnovasyon nedir, ne değildir?, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2008

<http://www.ito.org.tr/ITOPortal/Dokuman/15.85.pdf>, Dış Ticaret Araştırma, Gazlı İçecek Sektörü Araştırması, Erişim Tarihi: 15 Ocak 2009

<http://perakende.org/haber.php?hid=1196238578>, İçecek Pazarı Tam Gaz, Erişim Tarihi: 4 Haziran 2009

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Cevaplayıcı,

Bu ankete vereceğiniz cevaplar “**Örgüt Kültürünün, Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik “Gazlı İçecek” Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı bir akademik çalışmada kullanılacaktır. Verdiğiniz cevapların kesinlikle gizli tutulacağına emin olabilirsiniz. İstenildiği takdirde araştırma sonuçları belirtilen adrese gönderilecektir. Bu çalışmaya vereceğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Yrd. Doç. Dr. Müjdat Özmen
Danışman

Rukiye TEKCANGİL
ESOGÜ, SBE Pazarlama Programı
Yüksek
Lisans Öğrencisi

1. Lütfen Örgüt Kültürü'ne ilişkin aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1)Yöneticilerimiz, çalışanlarına daima yetki verirler.	1	2	3	4	5
2)Yöneticilerimiz, tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır.	1	2	3	4	5
3)Şirketimizde çalışanlar birbirlerine güvenirlere ve sadıktırlar.	1	2	3	4	5
4)Şirketimiz çalışanlarımızı aktif olarak şirketin tüm aktiviteleri ve olaylarına katılımı için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
5)Şirketimizde çalışanlar, örgütlerini korumaya adanmışlardır.	1	2	3	4	5
6)Yöneticilerimiz çalışanlarına güvenir ve çalışanlar karar verme süreçlerine katılırlar.	1	2	3	4	5
7)Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve şirketiniz tıpkı büyük bir aile gibi görünür.	1	2	3	4	5
8)Şirketimiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder.	1	2	3	4	5
9)Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptirler.	1	2	3	4	5
10)Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.	1	2	3	4	5
11)Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyon'a sahiptir.	1	2	3	4	5
12)Şirketimizin çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler.	1	2	3	4	5

13)Şirketimiz çalışanların yegane olmalarına önem verir ve çalışanların yenilikçi ürünler ortaya çıkarması için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
14)Şirketimiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.	1	2	3	4	5
15)Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder/ister.	1	2	3	4	5
16) Şirketimiz, çalışanlarının takip etmesi için her zaman resmi ve katı kurallara sahiptir.	1	2	3	4	5
17)Şirketimizin çalışma şekli durağan ve tutucu bir kültüre vurgu yapar, hiçbir karışıklığa izin vermez.	1	2	3	4	5
18)Şirketimiz, hedefleri başarmak için verimlilik ve performansla dikkat eder.	1	2	3	4	5
19)Şirketimiz durağandır ve çalışanları için iş güvenliği sunar.	1	2	3	4	5
20)Şirketimiz, her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
21)Yöneticilerimiz etkin olarak verimliliği vurgularlar.	1	2	3	4	5
22)Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisler/kanılları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar.	1	2	3	4	5
23)Şirketinizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir.	1	2	3	4	5
24)Şirketimiz işin verim oranına dikkat eder. Her bir departman ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır.	1	2	3	4	5
25)Şirketimiz, rekabetçi avantajımızı sürdürmek için dikkat eder.	1	2	3	4	5
26)Şirketimiz, çalışanlarının çalışma koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve başarılarını takip eder.	1	2	3	4	5

2. Lütfen **Örgütsel Yeniliğe** ilişkin aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1)Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün veya hizmetler sunarız.	1	2	3	4	5
2)Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.	1	2	3	4	5
3)Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	1	2	3	4	5
4)Var olan ürün veya hizmetlerimiz sık sık yeniden konumlandırırız.	1	2	3	4	5
5)Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.	1	2	3	4	5
6)Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.	1	2	3	4	5

7)Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.	1	2	3	4	5
8)Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	1	2	3	4	5
9)Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de pazara sunarız.	1	2	3	4	5
10)Pazarda ki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	1	2	3	4	5
11)Sürekli olarak daha önce girmediğimiz yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.	1	2	3	4	5

3. Lütfen Pazarlama Yeniliğine ilişkin aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1)Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.	1	2	3	4	5
2)Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.	1	2	3	4	5
3)Ürün tasarımlarımızı müşteri ihtiyaçlarına ve rakip ürünlere göre sürekli yenileriz.	1	2	3	4	5
4)Ürün ve hizmetlerimizin fiyat ve ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.	1	2	3	4	5
5)Ürün ve hizmetlerimizin müşteriye daha kolay ve kısa sürede ulaşmasını sağlayacak yeni dağıtım yöntemleri ve araçları bulmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
6)Tutundurma yöntem ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız.	1	2	3	4	5
7)Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
8)Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
9)İşbirliği içinde olduğumuz firma çıkarlarını da maximum edecek şekilde yeni iş modelleri geliştirmenin yollarını ararız.	1	2	3	4	5

4. Çalışan Sayısı:

5. İşletmenin Faaliyet süresi:

6. Çalıştığınız Departman:

© Pazarlama © Ar-Ge © Finans © Dış Ticaret © İnsan Kaynakları © Satış © Satın Alma © Planlama © Diğer.....

7. Yaşınız: © 20 ve altı ©20-30 ©30-40 ©40-50 ©50 ve üstü

8. Cinsiyetiniz: © Bayan © Erkek

9. Eğitim Durumunuz:**©İlköğretim****©Lise****©Ön Lisans****©Üniversite****©Yüksek Lisans****©Doktora***Teşekkür Ederiz*