

Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında inovasyon, pazarlama stratejileri ve dijitalleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi*

Mehmet Sağlam¹

Muhammed Burak İnan²

Özet

Bu çalışmada işletmenin; inovasyon, pazarlama ve dijitalleşme faaliyetlerinin bir kombinasyonunun benimsenmesi halinde bu rekabet avantajına sürdürülebilirlik kazandırması sürecinin nasıl etkileeneceğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Veri analizi, kartopu örnekleme yöntemi ile elde edilen 253 kişilik bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak online anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel analizleri için SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 istatistik paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği sağlandıktan sonra yapısal eşitlik modeli ile araştırma modelinin hipotezleri test edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda; pazarlama stratejilerinden sadece ürün tasarımı stratejisinin, inovasyon strateji alt boyutlarının ise tamamının sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dijital işletme stratejisinin sürdürülebilir rekabet üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Pazarlama stratejileri alt boyutlarından sadece hedef pazar seçimi stratejisinin artırimsal inovasyon üzerinde, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri stratejisinin ise keşifsel inovasyon üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Dijital işletme stratejisinin keşifsel inovasyon üzerinde ve pazarlama stratejileri alt boyutlarının tümü üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Rekabet, Pazarlama Stratejileri, İnovasyon, Dijitalleşme

JEL Kodları: D40, L10, M30

Examining the relationship between innovation, marketing strategies and digitalization in gaining sustainable competition

Abstract


In this study it is aimed to reveal how the process of bringing sustainability to this competitive advantage will be affected if a combination of innovation, marketing and digitalization activities is adopted. Data analysis was carried out on a sample of 253 people obtained by snowball sampling method. An online questionnaire was used as a data collection tool. SPSS 22.0 and LISREL 8.7 statistical package programs were used for statistical analysis of the research. After the validity and reliability of the scales were ensured, the hypotheses of the structural equation model and the research model were tested.


As a result of the research; It was concluded that only the product design strategy among the marketing strategies and all of the innovation strategy sub-dimensions have an impact on sustainable competitive strategies. It was found that digital business strategy had not have an effect on sustainable competition. From the sub-dimensions of marketing strategies, only target market selection strategy was found to be effective on incremental innovation, while target market selection and customer relations strategy were effective on exploratory innovation. It has been determined that digital business strategy has an effect on exploratory innovation and on all sub-dimensions of marketing strategies.

Keywords: Sustainable Competition, Marketing Strategies, Innovation, Digitalization

JEL Codes: D40, L10, M30

* Bu çalışma Muhammed Burak İnan'ın İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sağlam danışmanlığında yürüttüğü yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, msaglam@ticaret.edu.tr  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1909-4284

² Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, burak_inan95@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2815-2412

1. Giriş

Globalleşme ile beraber değişen dünya şartları, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmek ve rekabetçi konumunu sürdürülebilir kılmak için çeşitli pazarlama, inovasyon ve dijitalleşme çalışmalarına ağırlık vermelerine neden olurken, diğer yandan taklit ve teknolojinin de gelişmesiyle birlikte mevcut rekabet yarışı daha zorlu bir seviyeye ulaşmıştır. Faaliyetlerini sürdürme ve hayatta kalma amacıyla işletmeler rekabet yarışında geride kalmamayı ve bu yarışın temposuna ayak uydurabilmek için çeşitli pazarlama, inovasyon ve dijitalleşme çalışmaları ile yenilik ve iyileştirmeler yapmayı hedeflemektedir.

İnternetin hayatımıza girmesi ve iletişimden ticarete kadar her alanda kullanılmaya başlaması sınırlandırılmış olan pazar alanlarını sınır kavramından soyutlamış ve global bir pazar yerine dönüştürmüştür. Bu da hem tedarikçi hem de müşteri açısından çeşitliliğin ve alternatiflerin artmasını sağlamıştır. Diğer yandan ise rekabet koşulları zorlaşmış, müşteri talepleri daha değişken ve farklı bir forma bürünmüştür. Tüm bu koşullar altında işletme sahip olduğu avantajları yitirmeden, mevcut yetkinlik ve kaynakları geliştirerek hem müşterilerin hızlıca değişen taleplerini karşılamak, hem de pazardaki rekabet yarışından geri kalmamak için çözümleri sürdürülebilir ve inovasyonel yaklaşımlarda bulmuşlardır.

İnovasyon kavramı sadece herhangi bir ürünün fiziksel ya da niteliksel değişimi, gelişimi, iyileştirilmesi olarak değil aynı zamanda bir süreç iyileştirme aracı olarak da düşünülmelidir. İş süreçlerimizi yürüttüğümüz akışta, yeni ve farklı bir çalışma sistemi kurarak iş süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla iş yapış şeklimizde yaptığımız iyileştirmeler, bireysel bazda gerçekleştirilen minimal inovasyon çalışmalarına örnek gösterilebilir. Daha büyük ölçekte ise, sağladığı tek fayda süreçleri kolaylaştırmak değildir. Bu faydaya ek olarak; müşteri için katma değer yaratmak, işletmeler için de verimlilik, etkinlik, performans artışı ve karlılık açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Dolayısı ile inovasyonel bir yaklaşıma sahip olmak işletmelere vizyon, rekabet avantajı ve uzun vadede müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlayacaktır.

Endüstri 4.0 çağında ise dijitalleşme ve inovasyon kaynakları bütünleştirilmiş ve bu müşteriler için bambaşka ihtiyaçlar doğururken işletmeler için de yeni ilham ve üretim kaynakları yaratmıştır. Dijitalleşme kavramı inovasyonun ürün, hizmet ve süreçte yapılan somut revizyonlar anlayışına bir de sanal yenilik boyutunu eklemiştir.

Yukarıda bahsedilen tüm bu gelişim, değişim ve küreselleşme süreçlerinde ticari yaşam sürekli revizyonlara uğramış ve burada faaliyet gösteren işletmeler için her gün bir yenilik ortaya çıkmıştır. Bu süreçte, işletmenin rekabet avantajı edinmesi ve buna sürdürülebilirlik kazandırabilmesi için mevcut faaliyetleri ya da stratejileri tek boyutta dar bir perspektif ile ele alması doğru olmayacaktır. Birbiri ile ilintili olan tüm süreçler bütünlük olarak daha geniş bir perspektif ile değerlendirilmeli ve süreçler arasındaki ilişkiye netlik kazandırılmalıdır. İnsan, işletme, internet çağı, küresel ticaret, inovasyon, rekabet, sürdürülebilirlik, pazarlama, dijitalleşme gibi terimleri ve süreçleri, bunların birbiri ile olan etkileşimini sıralı ve açık bir biçimde göstermek gerekçesiyle bu çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır; birinci bölümünde kavramsal çerçeveye ikinci bölümünde hipotez geliştirme son bölümünde ise araştırma metodolojisine yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İnovasyon

Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği (TUSİAD), Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü'nün (OECD) ve Avrupa Birliği Komisyonu'nun 1995 yılında yapmış olduğu tanımlamada inovasyon; "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek" şeklinde açıklanmıştır (TUSİAD, 2003: 23). İnovasyon tek başına sadece bir yeniliği ifade etmediği gibi, kaynağı da yalnızca yenilikçi fikirler içeren yaratıcılık değildir.

Firmaların inovasyon açısından izleyebileceği saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleme, elde etme, keşifsel ve artırimsal olmak üzere dokuz tane inovasyon stratejisi vardır (İraz, 2005:107-111). Bu çalışmada artırimsal ve keşifsel inovasyon stratejileri alınmıştır. Bu iki inovasyon türü farklı yetenek ve yetkinlikler gerektirdiğinden rekabet ortamında yaratabileceği sonuçlar da birbirinden farklı olacaktır.

2.1.1. Artırimsal inovasyon

Organizasyonların var olan teknolojik kaynakları üzerine geliştirilen ve mevcut üretim yapı ve modellerinin bir kısmını eleyerek, geleneksel ürün yapısını geliştirmeyi hedefleyen inovasyon türüdür (Stieglitz & Heine, 2007).

İşletmelerin artırimsal inovasyona yönelme nedeni hedeflenen finansal kazancı daha kısa sürede elde etme isteğidir. Eğer yapılan inovasyon ile geliştirilen ürün ya da hizmet, pazarın ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılamada etkili bir araç ise bu ürün rakipler tarafından hızlıca taklit edilebilir ve pazara ikame ürünler sürülebilir (Açıkgöz, 2015: 11).

Artırimsal inovasyon yapmak işletmelere iki farklı açıdan fayda sağlayacaktır. Birincisi teknolojik olarak olgun bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler için rekabetçi bir güç olarak kullanılabilir. İkincisi ise mevcut ürün ve teknoloji üzerinde iyileştirme ve geliştirme yapmaya dayalı bir inovasyon türü olduğundan işletmeye süreç kolaylığı, yeni ve yabancı bir sürecin yaratacağı tehditlere karşı koruma gibi avantajlar sağlamasıdır (Kumar & Phrommathed, 2005: 8)

2.1.2. Keşifsel inovasyon

Keşifsel inovasyon, “doğru formu” “doğru zamanda” “doğru kullanıcıya” ulaştırma kabiliyetidir. Teknolojik değişimlerin hızlıca yaşandığı bugünün rekabet ortamında firmalar yalnızca artırimsal rekabet ile yarattıkları geliştirmelere güvenemezler. Uzun süreli rekabet avantajı sağlamak isteyen firmaların aynı zamanda keşifsel inovasyona yönelmesi gerekmektedir (Lettl, 2007: 53).

Keşifsel inovasyonların avantajları, daha yüksek katma değer, rekabeti yeniden tanımlama, yeni bir pazar/kategori oluşturma gibi sıralanabilir (Escarus Blog, 2017).

Artırimsal inovasyon işletmede yerleşik olan organizasyonel yetenekleri geliştirirken, keşifsel inovasyon ise yeniyi bulmak ya da yaratmak için organizasyonu sorular sormaya, yeni teknik, teknolojik, ticari yetenekleri kullanmaya ve karşılaşılan problemleri yeni ve farklı yollarla çözmeye iter.

2.2. Pazarlama Stratejileri

Mevcut ürüne bazı yeni özellikler eklemek, dış görünüşünü değiştirmek, ürünün boyutlarını ya da ambalajını değiştirmek gibi yöntemlerle ürün farklılaştırma , geliştirme, kalite farkı yaratma gibi kararlar birer pazarlama stratejisi olarak ele alınabilir (Bekoğlu & Ergen, 2016: 925).

Pazarlama stratejisi ürünün tasarım aşamasından başlayarak yaratılan ürünün fiyatlandırılması, hedef pazarın belirlenmesi ve analizi, uygun bir tutundurma planlamasının yapılması aşamalarının tamamını içine alır. İşletmenin belirlediği stratejinin başarıya ulaşması için ürün ya da hizmetin açıkça tanımlanması ve bu süreçte tüketici taleplerinin her zaman ön planda tutulması gerekir. Çünkü ürün tasarımından ürünün sunumuna kadar bütün faaliyetler müşteri gereksinimleri ile başlar ve şekillenir (Marušić, 2019: 434).

2.2.1. Ürün tasarımı stratejisi

Ürün iyileştirme, geliştirme ya da yeni ürün tasarımı yetkinliğin yüksek olan işletmeler rekabet açısından avantajlı konuma gelmişlerdir. Tasarlanan yeni ürünler, işletmeler için hem ekonomik açıdan hem de pazar konumu açısından farklı avantaj ve alternatifler sağlarken diğer yandan mevcut tasarım & Ar-Ge & üretim gibi süreçlerin eksik yönlerinin de fark edilmesi yolu ile süreçlerin iyileştirilmesi işletmeyi yönlendirir. Tasarlanan yeni ürünler ve geliştirilen süreçler işletmeye hız ve esneklik katarak rekabet avantajını artırmasını sağlar (Çetin, vd., 2006: 47).

Ürün tasarımının başarılı olması için tüketici ihtiyaçlarını doyurması dışında tüketiciye günlük hayatta veya iş ortamlarında verimlilik ve rahatlık katması yani ergonomik bir tasarım içermesi gereklidir. Tasarlanan ürünlerin fizyoloji olarak insan sağlığına ve yapısına uygun olması ürünün tercih edilirliliğini artırırken işletme için de avantaj yaratır (Geçmen, 2021). Tasarım sürecini müşteri odaklı olarak yürütmek de işletmeye hem yetkinliklerin, kaynakların ve ürün özelliklerinin doğru şekilde yönlendirilmesi hem de müşterinin kabul edeceği satış fiyatlarını vermeyi sağlayacak maliyet yönetiminin yapılması açısından fayda sağlayacaktır (Yalçın, 2009). Ürün tasarımı için önemli olan bir diğer husus; tasarım aşamasına geçmeden önce tasarlanacak ürünün gerçekten bir tüketici ihtiyacını karşılayıp karşıladığının belirlenmesi ve tasarlanan ürünün doğru pazar için planlandığına emin olunmasıdır.

2.2.2. Hedef pazar seçimi stratejisi

Hedef kitle kavramı, bir ürün ya da hizmeti satın alan ya da satın alma eğilimi gösteren kişi ya da kişilerdir. Satın alma işleminin bireysel olarak gerçekleştirilmesine gerek yoktur, ürün ya da hizmetin satın alınması konusunda karar mercii olan veya satın alma sürecini etkileyen diğer kişi ya da kişilerde hedef kitle kavramı ile tanımlanabilir (Kaya, 2018: 101).

İşletmenin başarılı olabilmesi ve buna devamlılık kazandırabilmesi için öncelikle hizmet edeceği pazarı doğru belirlemesi gerekir. Doğru pazar bölümlendirmesi ile işletme karlılık, yüksek satış potansiyeli ve rekabet açısından en uygun pazarı bulmaya çalışır. Hedef pazar belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken üç temel kriter var; ürün – pazar uyumu, kar potansiyeli, pazarın büyüme potansiyelidir (Bozbay, 2021: 277).

Yapılan bölümlendirme ile hedef pazar belirlendikten sonra pazara nasıl ulaşılabileceğini seçmeye yönelik karar süreci başlar. Hedef pazar seçimi dört farklı strateji yoluyla yapılabilir (Bozbay, 2021):

- Farklılaştırılmamış Pazarlama
- Yoğunlaştırılmamış Pazarlama
- Farklılaştırılmamış Pazarlama
- Niş Pazarlama

2.2.3. Müşteri ilişkileri stratejisi

Firmaların müşterileri ile olan ilişkilerini güçlendirmede aşağıdaki dört unsur çok önemlidir (Hamşioğlu, 2004: 157):

- * Sürekli değişen müşteri isteklerine atik cevaplar verilmesi gerekir.
- * Ürün ve hizmet pazarlamada daha doğru ve etkili bir strateji uygulanması gerekir.
- * Üretim maliyetlerinin minimize edilmesi gerekir.
- * Firmanın kendine has bir konsept yaratması gerekir.

Günümüzde sürekli değişen müşteri taleplerini karşılamak için yaratılan pazarlama stratejilerinin ve çağın teknolojik koşullarının konsolidasyonu firmalara müşteri ilişkilerinin esnek ve değişken koşullara rağmen daha kontrollü ve kolay yönetilmesi açısından avantaj sağlayacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteriyi dinlemek, analiz etmek, ihtiyaçları karşılayacak stratejiler geliştirmek, ihtiyacı karşılamak, müşteri güveni ve sadakati yaratmak, elde edilen verilerin saklanması ve daha iyi hizmet vermek amacıyla yeniden işlenmesi olarak özetlenebilecek bir süreçtir (Zengin & Ulama, 2015: 403).

2.3. Dijitalleşme, Dijital İnovasyon ve Dijital Pazarlama Kavramları

Dijitalleşme, teknolojik kaynakları iş süreçlerine dahil eder ve sayısallaştırma araçlarını kullanarak bu verileri, kayıtları herkes tarafından kullanılabilir ulaşılabilir kılarak işletmeler için iş süreçlerini oldukça

kolaylaştırır (Gülten, 2020). Dijitalleşme yalnızca üretim süreçlerinde değil, yeni ürün tasarımı ve pazarlama aşamasında değer katan faaliyetlerin planlamasında da etkilidir (Yeşilyurt, vd., 2019: 803).

Günümüzde işletmelerin tamamı dijital bir dönüşüm yaşamasa da çoğu firmanın iş süreçlerinde farklı boyutlarda dijitalleştirme çabaları gerçekleştirilmektedir. Dijitalleşme ile beraber işletmeler müşterilerine daha fazla olanak sunabilmektedir. Dijitalleşme ile işletmelerin yenilikçi fikirlerini mevcut iş stratejilerine entegre ederek farklı yenilikçi iş ve süreç yapıları oluşturabilmelerine olanak sağlanmış ve bu sayede hem işletmelere hem de çalışanlara yer, mekân ve zaman ve kaynak kullanımını açısından esneklik kazandırılmıştır.

Dijital anlamda inovasyon, teknolojik kaynakların işletme içinde veya işletmeler arasında bir araç veya hedef olarak kullanılarak mevcut ürün, süreç ya da iş modellerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi anlamına gelir. Aynı zamanda tüm organizasyon yapısı tarafından bu yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanmasıdır (Ciriello, vd., 2018: 3). Dijital inovasyon süreci yeni ürünler, uygulamalar, hizmetler, özelleştirilmiş müşteri deneyimi gibi çıktılar elde edilmesini sağlamaktadır (Nambisan, vd., 2017: 224).

Dijitalleşme ile beraber klasik pazarlama kavramı da yeni bir boyut kazanmıştır. Tüketici artık piyasaya sürülen ürün ya da hizmeti almak zorunda olan kişi değil, bu ürünlerin yenileştirilmesi ve geliştirilmesi talepleriyle yön veren kişi konumuna gelmiştir. Tüketici taleplerini ve deneyimlerini takip etmek ve bunları karşılayabilmek için işletmeler geleneksel pazarlama araçlarından sıyrılarak ürün ve hizmetlerini pazarlamak, tutundurmak, satmak için dijital kanalları daha aktif olarak kullanmaya ve rekabet avantajı sağlamayı hedeflemiştirler (Altındal, 2013: 1087).

Özellikle 21. yüzyılda internetin gelişmesiyle birlikte dijital pazarlamacılığa olan ilgi artarak devam etmektedir. Geleneksel pazarlama yöntemleriyle karşılaştırıldığında dijital pazarlama elde edilen verileri daha verimli şekilde analiz etmeye imkân sağladığı için hedef kitleye daha etkili bir şekilde ulaşmayan olanak sağlarken bu işlemleri daha düşük maliyetlerle yapmayı sağlar ve firmaya ekonomik anlamda katkı sağlar (Isoraité, 2020: 5).

2.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kavramı

Sürdürülebilir rekabet avantajı kavramından ilk bahseden Michael Porter olmuştur. Ancak kavramsal tanımını yapan ilk kişi ise Barney (1991)'dir. Porter (1985), sürdürülebilirliği "işletmenin uzun vadede endüstri ortalamasının üzerinde performans gösterebilmesinin temeli" olarak tanımlamış ve kavramı zaman ile bağdaştırmıştır. Barney (1991) "endüstrideki rakipler tarafından kopyalanamayacak ve değer yaratacak stratejilerin uygulanması" olarak tanımlamış ve Porter'in aksine kavramı zamanla bağdaştırmayıp taklit edilememeye başarısı ile eşleştirmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı sonsuz bir üstünlük ifade etmediği gibi rakip firmaların taklit çabalarıyla da yok olmayacaktır (Seviçin, 2009: 172-173).

Çağdaş stratejik yönetim görüşü herhangi bir üstünlüğü bulunmayan ve inovasyonel çalışmalar yürütmeyen işletmelerin yaşamlarının son bulacağını ileri sürmektedir. Bu sebeple, sürekli gelişim içinde olmak, değer yaratacak ürünler ve hizmetler geliştirmek sürekli değişen ve yoğunluğu artan bir rekabet ortamında işletmenin başarıya ulaşmasını ve rekabet avantajını sürdürülebilirlik kazandırarak işletmeyi liderlik pozisyonuna taşıyabilir (Yıldız & Genç, 2020: 61).

İşletmelerin pazardaki konumunu güçlendirmek, stratejik üstünlük elde edebilmek için takip etmesi ve uygulaması gereken altı temel ilke vardır. Öncelikle uzun vadeli yüksek kar getirisi elde etmeye odaklanmaları gerekir. İkinci ilke, müşteri için farklı bir değer yaratmaktır. Üçüncü ilke ise; üretim, lojistik, pazarlama, kaynak planlama, insan kaynakları yönetimi gibi işletme için faaliyetlerin yürütülmesinde rakiplerden farklı bir yol izlenmeli ve bu süreçlerde de değer yaratma yaklaşımı benimsenmelidir. Dördüncü ilke ise işletmelerin farklılaşmak ve değer yaratmak için uyguladığı inovasyon stratejilerin bazı ürün ya da hizmetlerden ya da bunun özelliklerinden vazgeçilmesini gerektirdiğini kabul etmesidir. Bir sonraki ilke ise işletmenin değer zincirini oluşturan ürün geliştirme, tasarım, üretim, tutundurma, lojistik gibi birbirine bağımlı olarak yürütülen süreçsel faaliyetleri arasındaki uyum ve bağın güçlendirilmesidir. İşletme faaliyetleri için bir yön ve hedef belirlemeli, başka fırsatlardan vazgeçmek gerekse bile bu yön ve hedeflerde istikrarlı olması sürdürülebilir rekabet avantajı

kazanılmasında takip edilmesi gereken son ilkedir. Dolayısıyla benzersiz değerler yaratmanın, müşteri ilişkilerini geliştirmenin yanı sıra işletme yön hedeflerinde süreklilik yaratılması daha sağlam inovasyon ve stratejilerle rekabet üstünlüğü kazınmasını sağlayacaktır (Porter, 2001: 71).

Barney'e (1991) göre, işletme rakipler tarafından kopyalanamayacak bir değer zinciri yaratacak stratejiler uyguladığında rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Doğan, 2017: 169-170). Kopyalanamayan, taklit edilemeyen ürün ya da hizmet ortaya koyan firmalar pazarda lider konumuna gelerek rakiplerine karşı kolaylıkla rekabet üstünlüğü elde edebilir. Hatta ürettiği eşsiz ürünler sayesinde pazardaki elde etmiş olduğu rekabet üstünlüğün de uzun bir süre sürdürebilir hale getirebilir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için organizasyonel becerileri, işletme kaynakları ve pazardaki fırsatları en iyi şekilde eşleştirerek değer yaratmanın bir yolunu bulmaları rekabet üstünlüğü elde etmede büyük öneme sahiptir.

3. Hipotez Geliştirme

3.1. Pazarlamanın Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamaya Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü

Ürün ya da hizmetlerin dizaynı, yarattığı değer ve ürün kategorilerinin çeşitliliği gibi işletmenin sahip olduğu varlıklar ve geliştirilen pazarlama stratejileri ve dijital kaynaklar rakip firmalara karşı rekabet avantajı kazanılmasına yardımcı olur (Palmer, 1994: 124).

Etkin bir şekilde pazarlama faaliyetleri yürütülebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için teknoloji ve dijitalleşme kavramlarıyla entegre bir yönetim sistemi oluşturulması gerekmektedir. Geleneksel pazarlama yönetimi bakış açısından farkı rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve bunun korunması ile bilişim ve teknolojiyi birbirinden ayırmamasıdır (Onurlu & Yazıcı, 2015: 65).

Dijitalleşme ile beraber veri toplama, veri analizi, ürün ve hizmetlerin yorumlanması, tutundurulması, satın alma sürecini ve müşteri ile işletme arasındaki etkileşimi değiştirmiş ve farklı bir form kazandırmıştır. Dönüştürülen bu yeni satın alma süreci "dijital müşteri karar verme serüveni" olarak adlandırılır. Yaşanan teknolojik devrimler ışığında yeni bir pazarlama kuşağı olan Pazarlama 4.0 geliştirilmiştir. Dijitalleşme ile bu yeni pazarlama kuşağı ile müşterilerin gereksinimlerini, talep ve isteklerini karşılayacak ürünler geliştirmek, bu talepleri tespit ve analiz etmek, müşteri değeri yaratmak ve onları ürün tasarımı ve tutundurma gibi faaliyet süreçlerine dahil etmek kolaylaşmıştır (Vassileva, 2017: 49).

Dijitalleşme ile pazarlama faaliyetlerinin şekillendirilmesinde kullanılabilecek ürün & hizmet yorumları, pazarın ve tüketicinin ihtiyaç ve beklentileri gibi çok çeşitli veri ve geri bildirimlerin hızlıca toplanabilmesi, bu bilgilere erişilebilirliğin teknoloji ile artması ve analizinin yapılabilmesi sektörleri ve firmaları ciddi bir dijital dönüşüme itmektedir. Dijital teknoloji ve araçların sağladığı bu imkanların işletmenin pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde esas olarak kullanılması halinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak mümkündür (Grishikashvili, vd., 2014: 26).

Dijital araçlar ve teknolojik kaynakların kullanılarak tüketici ve pazar ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ya da hizmetlerin üretilmesi ve yine bunların dijital araçların kullanımı ile pazara sunumu ve tutundurulması müşteri tarafında değer yaratacak radikal faaliyetlerdir. Bu gibi radikal dijitalleşme örneği ürün ya da hizmet sunumları ile pazarın yapısı değiştirilebilir ve işletmelere rekabet üstünlüğü sağlama, bu üstünlüğü koruma ve sürdürme olanağı sağlar (Koçak, 2012: 77).

3.2. İnovasyon Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamaya Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü

Teknoloji ve dijital kaynak kullanımı; birim zamanda yaratılan çıktı miktarını artırarak, iş gücünü efektif kullanmaya olanak tanıyarak, kaynak kullanımını optimize ederek işletmeler için üretim planlama, hammadde kullanımı, insan kaynağı, pazarlama gibi süreçlerde maliyetlerin minimize edilmesi ve rekabet üstünlüğü kazanılması fırsatı sağlayacaktır.

İnovatif fikirler ışığında ürün geliştirmeleri yapılmak istendiğinde bu ürünün bir prototipini üretmek dijital teknoloji kaynakları ile oldukça kolaylaştırılmış ve basite indirgenmiştir. Yapılmak istenen farklılaştırma için kolaylaştırılmış ve daha hızlı dijital üretim kaynakları zaman ve yeniliği mümkün kılma açılarından ayrıca ürün geliştirme maliyetlerini minimize etme açısından işletmelere olumlu katkılar ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bir işletme rekabet avantajı sağlayabilmek için ya ciddi bir ürün veya hizmet farklılaştırması yapmalı, ya da düşük maliyet politikası uygulamalıdır. Başka bir ihtimal ise bu iki yaklaşımın kombinasyonu ile geliştirdiği stratejileri uygulayarak rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. İnovasyon ile bu ürün farklılaştırma sürecinde ürünlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, yeni fikirler ile yeni ürünler yaratılması sağlanırken dijitalleşme bu sürece hız ve artan ürün kalitesi ile katkı sağlamıştır (Higgins, 1996: 370).

Pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmelerin uyguladığı 3 farklı inovasyon strateji mevcuttur. Bu stratejilere aşağıda değinilmiştir (Dervitsiotis, 2011: 559-560):

- Pazar ihtiyaçlarını arama stratejisi veya kazanmak için oynamak stratejisi: Şirketler müşterilerin ihtiyaçlarını ilk karşılayan olmak için inovasyon stratejilerini pazarda öncü olmak üzerine kurgulamaktadırlar.
- Pazar yorumlama stratejisi ve kaybetmeme stratejisi: Hızla değişen teknoloji ve taleplerin takipçisi olmayı, değişime esnek bir şekilde cevap vererek farklılaşma yaratmayı ve pazar konumunu korumayı amaçlar.
- Teknolojide farklı boyutlar stratejisi: Teknolojide farklı boyutlar stratejisini benimseyen işletmeler müşterilerden elde ettikleri verileri çok fazla dikkate almadan teknolojik alanda yaptıkları inovasyonlar ile kendilerini ön plana çıkartmayı amaçlamışlardır.

İnovasyonel gelişmeler firmaları sadece yerel pazarda değil global pazarda da rekabet edebilir hale getirmiştir. Dijital inovasyon çalışmaları sonucunda elde edilen teknolojik gelişmeler küresel anlamda ekonominin olumlu yönde etkilenmesini ve refah düzeyinin artmasını sağlamıştır (Türkmen, 2020: 50).

3.3. Pazarlama Stratejilerinin İnovasyon Stratejileri Üzerine Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü

Gelişen teknoloji ile beraber toplumun geleneksel ve kültürel yapısı değişmiş, müşteri taleplerinde ciddi değişiklikler gözlemlenmiş ve bununla doğru orantılı olarak pazardaki tüketim yapısı değişmiştir. Bu hızlı değişime ayak uydurulması ve güncelliğin canlı tutulması için birçok işletmede, ürün tasarımlarının, üretim faaliyetlerinin ve pazarlama stratejilerinin müşteri taleplerine cevap verecek şekilde gelişen teknolojiye adapte edildiği ve işletme bünyesinde dijital bir dönüşümün başlatıldığı söylenebilir.

Yenilik faaliyetlerinin başarıya ulaşması için müşteri tarafında bir ihtiyacı karşılaması, müşteriye cazip gelmesi ve müşteride bu yeniliğe sahip olma isteği uyandırması gerekir. Bu noktada ürün tasarımı, müşteriye lansmanı çalışmaları ve tutundurma faaliyetlerinin önemi devreye girmektedir (Can, 2012: 63).

Pazarlama stratejileri değer yaratmanın ana elemanlarından biridir. Pazarlama stratejileri işletmenin hangi pazar ve müşterilere hitap edeceğini belirlemesine yardımcı olur ve bu seçimleri yaparken dijital çözümlerden faydalanarak inovasyon faaliyetlerinin belirlenmesini ve hedefledikleri pazarda büyüyerek bir değer yaratmasını kolaylaştırır (Doyle, 2000: 54).

İnovasyon çalışmalarına ve dijital dönüşümü benimseyen ve bu çalışmalara işletme içinde ve faaliyetlerinde yer veren firmalar, süreç geliştirme ve müşteri ilişkilerine farklı bir boyut kazandırmak gibi avantajların yanı sıra sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak faaliyetleri yeniden tanımlamasını sağlayarak pazardaki rekabet yarışında lider konumuna gelebilirler (Ferreira, vd., 2018: 7).

3.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Dijitalleşmenin Rolü

Pazardaki rekabet ortamında sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmek için işletmeler stratejik pazarlama şekilleri geliştirirler. Pazar payı ve karlılık da işletmenin sürdürülebilir üstünlüğünün ölçü

etmenidir (Weitz, 1985: 234). Dijital kaynaklar sayesinde işletmeler geleneksel stratejik karar anlayışlarını değiştirmiştir ve dijital bir dönüşüm planı ışığında geliştirilebilecek stratejik üretim ve pazarlama kararları işletmeyi rakiplerine göre avantajlı hale getirerek rekabet avantajı edinmesini ve bunu sürdürülebilir kılmasını sağlayabilir.

Teknolojik gelişmelerin rekabetçilik üzerine etkileri çok büyüktür. Dijitalleşme giriş ve hareket engellerini kaldırarak ya da maliyetleri azaltarak tüm pazar parametrelerini sıfırlayabilir, yepyeni bir yapı kurularak işletmeler için yeni rakiplerin ve ikame ürünlerin pazara girişine izin verebilir. Bu açıdan bakıldığında, pazardaki rekabet dengelerini değiştirebilecek bir potansiyele sahiptir. Diğer yandan, dijitalleşme daha komplike ekosistemler oluşturulmasını sağlar ve tamamlayıcı dijital teknolojiler ile bunları tamamlayarak farklı bir değer yaratılmasını sağlar. Bu açıdan bakıldığında ise gelişen teknoloji ve dijitalleşme ile değişen pazar yapıları, rekabet yapıları, işletmelerin bu çevrede aldığı rol ve pozisyonlar ile rekabet üstünlüğü edilebilir. Geleneksel yaklaşıma göre işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanılmasında faydalı olabilecek bazı değerler dijitalleşme ile beraber önemini yitirirken, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek başka yetenek ve kaynaklar tanımlanmıştır (Knudsen, vd., 2021: 361).

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile bilginin yaratılması ve nasıl kullanıldığı rekabet avantajı kazanılmasında ve sürdürülebilir olmasında oldukça etkilidir. Rekabet gücünün sürdürülebilir olması için işletmenin entegre teknolojik sistemlere, verimliliği arttıracak yeni planlara, edinilen bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilecek inovasyonel bir bakış açısına ihtiyacı vardır. Burada önemli olan edinilen rekabet gücünü korumak ve sürdürülebilir kılmaktır ve bu noktada dijitalleşmenin, teknolojik yeniliklerin ve ilerlemelerin takip edilmesi, edinilmesi, uygulanması çok önemlidir (Aktan ve Vural, 2004:3).

Dijitalleşme, bugünün işletmeleri için ele alındığında işletmenin gelişimi açısından oldukça önemlidir. Süreçlerin dijital otomasyon sistemleri ve ekipmanlar ile yürütülmesini organize eden işletmeler açısından, bu dijital süreç zinciri ile pazar konumunu büyütülebilir ve elde edilen bu güç yine dijitalleşme ve teknolojik gelişmelere önem verilip yakından takip edilerek sürdürülebilir hale getirilebilir.

4. Araştırma Metodolojisi

4.1. Araştırma Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı,

1. Pazarlama stratejileri alt boyutlarının (ürün tasarımı, hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri) inovasyon stratejileri alt boyutları (artırımsal-keşifsel) ve sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisinin,
2. İnovasyon stratejilerinin (artırımsal-keşifsel) sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisinin
3. Dijital işletme stratejilerinin pazarlama stratejileri alt boyutları (ürün tasarımı, hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri), inovasyon stratejileri alt boyutları (artırımsal-keşifsel) ve sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisinin

incelenmesidir.

Bu amaçla hazırlanan çalışmanın, rekabet avantajı kazanmak isteyen firmalar için inovasyon ve pazarlama araştırmalarında dijital işletme stratejilerini nasıl kullanılması gerektiğini ve kullandıklarında firmalara ne gibi katkılar sağlayacağını, hangi noktalara dikkat edilmesi gerektiği bilgilerini göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sonuçları veri toplama sürecine dahil edilen 253 katılımcı kapsamında yorumlanmıştır. Bu nedenle genele yorumlanmamalıdır. Araştırmanın kısıtları ise; Korona virüsü nedeniyle anket

sürecinin yüz yüze yürütülememesi, zaman kısıtı ise araştırmanın belli bir zaman çerçevesinde gerçekleştirilmesidir.

4.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma kitlesi Türkiye’de çalışan beyaz yaka çalışanlar üzerinden ulaşılan birimler doğrultusunda kartopu örnekleme yöntemi ile 253 kişilik bir örneklem hacmine ulaşılmıştır.

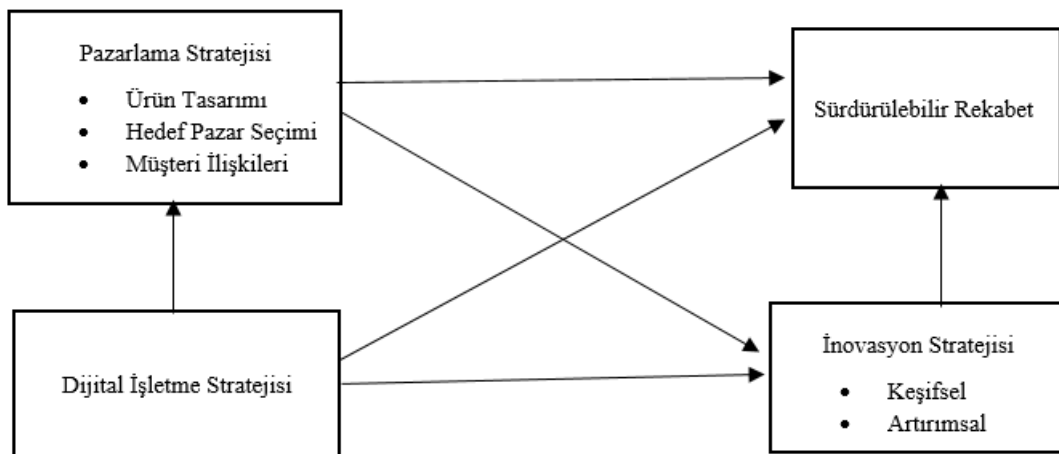
Kartopu örnekleme yönteminde örnek seçim işlemi, araştırma kapsamındaki birimlerden biri veya birkaçı ile görüşülerek başlar. Bu birimlerin önereceği başka birimlere ulaşarak örnek seçme işlemi devam ettirilmektedir (Özdemir, vd., 2015).

4.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracı olarak online anket formu hazırlanmıştır. Anket; tanımlayıcı bilgiler, sürdürülebilir rekabet stratejileri, pazarlama stratejileri, inovasyon stratejileri, dijital işletme stratejisi ve ek sorular olmak üzere toplamda 6 bölümden oluşmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların kurumsal firmalarda çalışan beyaz yaka personel olmasına dikkat edilmiştir. İşletmenin karlılığını ve verimliliğini etkileyecek konularda yetki ve bilgi sahibi kişiler karar sürecinde yer aldığından ve bu araştırmanın sonunda doğru sonuçlar elde edilmesini istediğimiz için bu konuda dikkatli bir çalışma yürütülmüştür. Ankette kullanılan ölçekler Likert tipi ölçek niteliğindedir ve 5’li derecelendirme ile puanlandırılmıştır. Veriler 29 Aralık 2020- 18 Haziran 2021 tarihleri arasındaki zaman dilim içerisinde toplanmıştır. Veri toplama sürecinden önce İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Komisyonundan araştırma anket formunun uygulanması açısından etik onayı (E-65836846-044-202529 sayı ve 25.02.2021 tarihli) alınmıştır.

Çalışmada kullanılan sürdürülebilir rekabet ölçeği Göktaş (2019)’ın çalışmasından alınmıştır ve ölçek tek boyut, 9 ifadeden oluşmaktadır. Pazarlama stratejisi ölçeği Balantekin (2017) in yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır ve ölçek müşteri ilişkileri, hedef pazar seçimi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, ürün tasarımı olmak üzere 4 boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır. İnovasyon stratejisi ölçeği Can (2012)’in yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır ve ölçek keşifsel inovasyon ve artırımsal inovasyon olmak üzere 2 boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Dijital işletme stratejisi ölçeği için Nadeem (2018)’in yapmış olduğu çalışmadan yararlanılmıştır ve ölçek tek boyut ve 6 ifade içermektedir. Ölçeklerin değerlendirilmesinde 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde Likert tipi değerlendirme kullanılmıştır.

4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 1. Araştırma modeli

H1: Pazarlama stratejilerinden ürün tasarımı, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkilerinin ve dijital işletme stratejisinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkisi vardır.

H2: Pazarlama stratejilerinden ürün tasarımı, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkilerinin ve dijital işletme stratejisinin keşifsel ve artırımsal inovasyon üzerinde etkisi vardır.

H3: İnovasyon stratejilerinden keşifsel ve artırımsal inovasyon stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkisi vardır.

H4: Dijital işletme stratejisinin ürün tasarımı, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri üzerinde etkisi vardır.

4.6. Verilerin Analizi

İstatistiksel analizler için SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 İstatistik paket programları kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin sosyodemografik özellikler betimsel olarak incelenmiştir. Katılımcıların anketteki ölçek sorularına verdikleri cevaplara ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. 253 kişilik örneklem çapı ile yapılan çalışmada, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği sağlandıktan sonra araştırma modelimizin hipotezleri yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Henze Zirkler çoklu normallik testi ve Shapiro Wilk yöntemi ile test edilmiştir. Sonuçlar %95, %99 güven aralığında, $p < 0,05$, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.6.1. Demografik bulgular

Tablo 1. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi sonuçları

| Değişkenler | | Frekans(N=253) | Yüzde (%) |
|---|-----------------------|----------------|-----------|
| Cinsiyetiniz | Erkek | 151 | 59,68 |
| | Kadın | 102 | 40,32 |
| Yaşınız | 18-30 | 76 | 30,04 |
| | 31-40 | 93 | 36,76 |
| | 41-50 | 64 | 25,30 |
| | 51-60 | 16 | 6,32 |
| | >60 | 4 | 1,58 |
| Eğitim Durumunuz | Lise | 9 | 3,56 |
| | Ön Lisans | 15 | 5,93 |
| | Lisans | 131 | 51,78 |
| | Yüksek Lisans | 93 | 36,76 |
| | Doktora | 5 | 1,98 |
| Firmadaki Hizmet Süreniz | 0-2 Yıl | 61 | 24,11 |
| | 3-5 Yıl | 65 | 25,69 |
| | 6-10 Yıl | 44 | 17,39 |
| | >10 Yıl | 83 | 32,81 |
| Çalıştığınız Kurumun Özelliği Hangisidir? | Ulusal | 63 | 24,90 |
| | Uluslararası | 74 | 29,25 |
| | Her ikisi de | 116 | 45,85 |
| Firmanız Kaç Yıldır Faaliyette | 0-2 Yıl | 16 | 6,32 |
| | 3-5 Yıl | 12 | 4,74 |
| | 6-10 Yıl | 16 | 6,32 |
| | >10 Yıl | 209 | 82,62 |
| Firmanızda Büyüklüğünüz | Küçük (50'den Az) | 56 | 22,13 |
| | Orta (51-250) | 73 | 28,85 |
| | Büyük (251'den Fazla) | 124 | 49,01 |
| Firmanızda İnovasyon Gerçekleştirmekte midir? | Evet | 200 | 79,05 |
| | Hayır | 53 | 20,95 |
| Firmanızda İnovasyon Birimi Var mı? | Evet | 128 | 50,59 |
| | Hayır | 125 | 49,41 |

Tablo 1'de katılımcıların sosyodemografik özelliklere ilişkin değişkenler incelendiğinde, Cinsiyet; %59,68 Erkek, %40,32 Kadın, Yaş; %30,04 18-30, %36,76 31-40, %25,30 41-50, %6,32 51-60, %3,56

60 yaş ve üzeri olarak belirlenmiştir. Eğitim durumu; %3,56 Lise, %5,93 Ön lisans, 551,78 Lisans, %36,76 Yüksek Lisans, %1,98 Doktora olarak belirlenmiştir. Katılımcıların firmadaki hizmet süresi; %24,11 0-2 Yıl, %25,69 3-5 Yıl, %17,39 6-10 Yıl, %32,81 10 Yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştığı kurum; %24,90 Ulusal, %29,25 Uluslararası, %45,85 hem Ulusal hem de Uluslararası olarak belirlenmiştir. Katılımcıların Firmalarının faaliyet yılı; %6,32 0-2 Yıl, %4,74 3-5 Yıl, %6,32 6-10 Yıl, %82,62 10 Yıl ve üzeri olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı Firmanın büyüklüğü, %22,13 küçük, %28,85 orta, %49,01 büyük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştığı firmaların %79,05'i İnovasyon gerçekleştirmiş iken, %20,95'i İnovasyon gerçekleştirmemiştir. Ayrıca bu firmaların %50,59'unda İnovasyon birimi var iken, %49,41'inin İnovasyon birimi yoktur.

4.6.2. Normallik test sonuçları

Veriye ilişkin tekli ve çoklu normallik testi sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, modelde kullanılan bütün değişkenlerin her biri Shapiro-Wilk normallik testi ile test edilmiş olup, Henze-Zirkler çoklu normallik testi ile verinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir ($p < 0,01$). Ayrıca verilerin normal dağılımadığı Q-Q grafiği ile Şekil 1'de gösterilmiştir. Bandalos (2014)'e göre normal olarak dağılmayan datalar üzerinden Robust Maximum Likelihood uygulanabileceği ifade edilmiştir. Bu sebepten dolayı Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli analizleri için "Robust Maximum Likelihood" tekniği uygulanarak modeller üzerinde tahminlerde bulunulmuştur.

4.6.3. Doğrulayıcı faktör analizi

DFA'da ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin hipotez testi yapılır ve bu elde edilen ilişkilerin doğruluğunun teyit edilmesi amaçlanır. Bu süreçte, analizde oluşturulan hipotezler doğrultusundaki değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerinde birbirleri ile aralarında kurulan ilişkiler incelenir. Bu sebeple araştırmacı analiz öncesinde modelde belirlediği değişkenlerin yapısı ile ilgili bilgi ve detaylara sahip olmak zorundadır. Böylece model daha güçlü bir kuramsal çerçeveye veya daha deneysel yapıya dayandırılmış bir temele sahip olmuş olur (Çokluk vd. 2012). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında faktör yükleri standardize beta katsayıları olarak elde edilmektedir ve bu değerlerin 0,40 ve üzerinde olması gerekmektedir. 0,40'un altında olan ifadeler analizden çıkarılmaktadır (Hair vd., 2009).

4.6.4. Güvenirlilik ve geçerlilik analizi

Ölçek güvenilirliği, Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Alfa Katsayısı Yöntemi ile değerlendirilmektedir. Cronbach Alpha Değeri, iç tutarlılığı ölçen bir tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004). Bu değer genellekle 0,70 ve üzerinde tercih edilmesi önerilerken, keşfedici araştırmalarda 0,60'a kadar tolere edilmesi mümkün olabilir (Hair vd., 2009). 2 ifadeden oluşan ölçek ifadelerinin güvenilirliğinin incelenmesinde ise 0,60 ve üzeri Cronbach alfa değeri güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Birleşik geçerlilik (CR) değerleri DFA'dan hesaplanan faktör yüklerinden hesaplanır. $CR \geq 0,70$ olduğunda birleşik güvenirlilik koşulunu sağlandığı söylenebilir (Raykov, 1997; Hair, vd., 2009)

Benzeşme geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Benzeşme geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın ($AVE \geq 0,50$) olması gereklidir (Fornell ve Larcker, 1981). Ancak AVE değerinin tek bir boyutta beklenenin altında çıkması durumunda diğer geçerlilik, güvenilirlik sonuçlarına bakılır, CR değerinin AVE değerinden yüksek olması ve ayrışma geçerliliği sağlanması durumuna göre karar verilir (Hair, vd., 2009; Huang, vd., 2013).

Ayrışma geçerliliği için; AVE değerlerinin karekökünün boyutun, diğer boyutlarla olan korelasyon değerinden büyük olması gerekmektedir. Bu durumda kullanılan veri toplama araçlarındaki her bir boyut için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir (Fornell & Larcker, 1981).

4.6.5. Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi

Tablo 1. Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

| Alt boyutlar | Maddeler | Standardize Beta | Standart Hata | t | p | AVE | CR | Cronbach's Alpha |
|--------------------|----------|------------------|---------------|-------|---------|-------|-------|------------------|
| Ürün Tasarımı | PS_3 | 0,89 | 0,052 | 21,49 | 0,000** | 0,740 | 0,851 | 0,781 |
| | PS_4 | 0,83 | 0,085 | 19,26 | 0,000** | | | |
| Hedef Pazar Seçimi | PS_5 | 0,65 | 0,16 | 6,48 | 0,000** | 0,539 | 0,700 | 0,628 |
| | PS_6 | 0,81 | 0,18 | 6,72 | 0,000** | | | |
| Müşteri İlişkileri | PS_11 | 0,58 | 0,14 | 11,02 | 0,000** | 0,605 | 0,857 | 0,784 |
| | PS_12 | 0,81 | 0,072 | 22,32 | 0,000** | | | |
| | PS_13 | 0,84 | 0,046 | 22,32 | 0,000** | | | |
| | PS_14 | 0,85 | 0,13 | 21,24 | 0,000** | | | |

Pazarlama stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonuçlarını gösteren Tablo 2'deki değerler incelendiğinde; faktör yükleri 0,40'ın altında olan *PS_1*, "*PS_2*", "*PS_7*", "*PS_8*", "*PS_9*", "*PS_10*" ifadelerin analizden çıkarıldığı görülmektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik değerleri için tüm katsayıların kabul edilebilir aralıklarda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 2. Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli uyum indeksleri

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum* | Kabul edilebilir Uyum** | Model |
|----------------|---------------------------|-----------------------------|---------|
| χ^2/df | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | 1-5 | 1,92* |
| GFI | $0,95 \leq GFI \leq 1$ | $0,90 \leq GFI \leq 0,95$ | 0,93** |
| CFI | $0,97 \leq CFI \leq 1$ | $0,95 \leq CFI \leq 0,97$ | 0,99* |
| NNFI/TLI | $0,97 \leq NNFI \leq 1$ | $0,95 \leq NNFI \leq 0,97$ | 0,98* |
| NFI | $0,95 \leq NFI \leq 1$ | $0,90 \leq NFI \leq 0,95$ | 0,98* |
| RMR | $0 \leq RMR \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMR \leq 0,08$ | 0,22 |
| RMSEA | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ | 0,061** |

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 3'teki pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da modelin uyum indeks değerlerinin büyük çoğunluğunun kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 3. İnovasyon stratejileri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

| Alt boyutlar | Maddeler | Standardize B | Standart Hata | t | p | AVE | CR | Cronbach's Alpha |
|--------------|----------|---------------|---------------|-------|---------|-------|-------|------------------|
| Keşifsel | IS_1 | 0,68 | 0,067 | 13,63 | 0,000** | 0,489 | 0,868 | 0,832 |
| | IS_4 | 0,6 | 0,08 | 10,74 | 0,000** | | | |
| | IS_8 | 0,69 | 0,077 | 14,34 | 0,000** | | | |
| | IS_10 | 0,75 | 0,047 | 16,79 | 0,000** | | | |
| | IS_13 | 0,86 | 0,04 | 28,86 | 0,000** | | | |
| | IS_15 | 0,6 | 0,065 | 10,34 | 0,000** | | | |
| | IS_17 | 0,68 | 0,12 | 13,55 | 0,000** | | | |
| Artırimsal | IS_2 | 0,87 | 0,076 | 15,54 | 0,000** | 0,536 | 0,768 | 0,700 |
| | IS_3 | 0,77 | 0,068 | 12,59 | 0,000** | | | |
| | IS_14 | 0,51 | 0,098 | 7,6 | 0,000** | | | |

İnovasyon stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonuçlarını gösteren Tablo 4'teki değerler incelendiğinde; faktör yükleri 0,40'ın altında olan *IS_5*, "*IS_6*", "*IS_7*", "*IS_9*", "*IS_11*", "*IS_12*", "*IS_16*", ifadelerinin analizden çıkarıldığı görülmektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik için tüm değerlerinin ise uygun aralıkta yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4. İnovasyon stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli uyum indeksleri

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum* | Kabul edilebilir Uyum** | Model |
|----------------|---------------------------|-----------------------------|--------|
| χ^2/df | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | 1-5 | 2,77** |
| GFI | $0,95 \leq GFI \leq 1$ | $0,90 \leq GFI \leq 0,95$ | 0,88 |
| CFI | $0,97 \leq CFI \leq 1$ | $0,95 \leq CFI \leq 0,97$ | 0,96** |
| NNFI/TLI | $0,97 \leq NNFI \leq 1$ | $0,95 \leq NNFI \leq 0,97$ | 0,95** |
| NFI | $0,95 \leq NFI \leq 1$ | $0,90 \leq NFI \leq 0,95$ | 0,95** |
| RMR | $0 \leq RMR \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMR \leq 0,08$ | 0,15 |
| RMSEA | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ | 0,084 |

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 5'teki inovasyon stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da modelin uyum indeks değerlerinin çoğunluğunun kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Dijital işletme stratejileri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

| Alt boyutlar | Maddeler | Standardize B | Standart Hata | t | p | AVE | CR | Cronbach's Alpha |
|------------------------------|----------|---------------|---------------|-------|---------|-------|-------|------------------|
| Dijital İşletme Stratejileri | DIS_1 | 0,85 | 0,077 | 27,08 | 0,000** | 0,790 | 0,957 | 0,940 |
| | DIS_2 | 0,94 | 0,029 | 60,35 | 0,000** | | | |
| | DIS_3 | 0,89 | 0,057 | 34,76 | 0,000** | | | |
| | DIS_4 | 0,87 | 0,058 | 30,31 | 0,000** | | | |
| | DIS_5 | 0,91 | 0,031 | 40,68 | 0,000** | | | |
| | DIS_6 | 0,87 | 0,039 | 34,07 | 0,000** | | | |

Dijital işletme stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonuçlarını gösteren Tablo 6'daki değerler incelendiğinde; faktör yükleri 0,40'ın altında olan ifade olmadığı görülmektedir. Ölçeğin tüm geçerlilik ve güvenilirlik analizi değerlerinin kabul edilebilir değerleri aldığı görülmektedir.

Tablo 6. Dijital işletme stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli uyum indeksleri

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum* | Kabul edilebilir Uyum** | Model |
|----------------|---------------------------|-----------------------------|---------|
| χ^2/df | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | 1-5 | 2,14** |
| GFI | $0,95 \leq GFI \leq 1$ | $0,90 \leq GFI \leq 0,95$ | 0,93** |
| CFI | $0,97 \leq CFI \leq 1$ | $0,95 \leq CFI \leq 0,97$ | 1,00* |
| NNFI/TLI | $0,97 \leq NNFI \leq 1$ | $0,95 \leq NNFI \leq 0,97$ | 0,99* |
| NFI | $0,95 \leq NFI \leq 1$ | $0,90 \leq NFI \leq 0,95$ | 0,99* |
| RMR | $0 \leq RMR \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMR \leq 0,08$ | 0,094 |
| RMSEA | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ | 0,067** |

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 7'deki dijital işletme stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da modelin uyum indeks değerlerinin büyük çoğunluğunun kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 8. Sürdürülebilir rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

| Alt boyutlar | Maddeler | Standardize B | Standart Hata | t | p | AVE | CR | Cronbach's Alpha |
|-------------------------------------|----------|---------------|---------------|-------|---------|-------|-------|------------------|
| Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri | SRS_1 | 0,64 | 0,17 | 12,00 | 0,000** | 0,514 | 0,904 | 0,866 |
| | SRS_2 | 0,7 | 0,20 | 13,47 | 0,000** | | | |
| | SRS_3 | 0,64 | 0,12 | 12,09 | 0,000** | | | |
| | SRS_4 | 0,67 | 0,09 | 13,27 | 0,000** | | | |
| | SRS_5 | 0,65 | 0,04 | 12,79 | 0,000** | | | |
| | SRS_6 | 0,76 | 0,07 | 20,28 | 0,000** | | | |
| | SRS_7 | 0,79 | 0,02 | 20,99 | 0,000** | | | |
| | SRS_8 | 0,8 | 0,05 | 22,85 | 0,000** | | | |
| | SRS_9 | 0,78 | 0,07 | 19,32 | 0,000** | | | |

Sürdürülebilir rekabet stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonuçlarını gösteren Tablo 8'deki değerler incelendiğinde; faktör yükleri 0,40'ın altında olan ifade olmadığı görülmektedir. Ölçeğin tüm geçerlilik ve güvenilirlik analizi değerlerinin kabul edilebilir değerleri aldığı görülmektedir.

Tablo 7. Sürdürülebilir rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli uyum indeksleri

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum* | Kabul edilebilir Uyum** | Model |
|----------------|---------------------------|-----------------------------|--------|
| χ^2/df | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | 1-5 | 3,41** |
| GFI | $0,95 \leq GFI \leq 1$ | $0,90 \leq GFI \leq 0,95$ | 0,83 |
| CFI | $0,97 \leq CFI \leq 1$ | $0,95 \leq CFI \leq 0,97$ | 0,97** |
| NNFI/TLI | $0,97 \leq NNFI \leq 1$ | $0,95 \leq NNFI \leq 0,97$ | 0,96** |
| NFI | $0,95 \leq NFI \leq 1$ | $0,90 \leq NFI \leq 0,95$ | 0,96** |
| RMR | $0 \leq RMR \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMR \leq 0,08$ | 0,26 |
| RMSEA | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ | 0,098 |

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 9'daki sürdürülebilir rekabet ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da modelin uyum indeks değerlerinin çoğunluğunun kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

4.6.6. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki varlığını, var ise bu ilişkinin büyüklüğü ve yönün ne olduğunu saptamak amacıyla kullanılan bir istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2006).

Korelasyon katsayısının (r) yorumu:

- $0 < r < 0,19$ ise çok zayıf ilişki
- $0,20 < r < 0,39$ arasında ise, zayıf korelasyon
- $0,40 < r < 0,59$ arasında ise orta şiddette korelasyon
- $0,60 < r < 0,79$ arasında ise yüksek şiddette korelasyon
- $0,80 < r < 1$ arasında ise çok yüksek korelasyon şeklinde yapılmaktadır (Dunn & Mannes, 2001).

Tablo 8. Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları

| Spearman's rho | Ort. | S.s. | N | Ürün Tasarımı | Hedef Pazar Seçimi | Müşteri İlişkileri | Keşifsel | Artırımsal | Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri | Dijital İşletme Stratejileri |
|-------------------------------------|-------|------|-----|---------------|--------------------|--------------------|----------|------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Ürün Tasarımı | 8,46 | 1,45 | 253 | 1,000 | | | | | | |
| Hedef Pazar Seçimi | 6,73 | 2,06 | 253 | 0,245** | 1,000 | | | | | |
| Müşteri İlişkileri | 16,33 | 3,35 | 253 | 0,511** | 0,237** | 1,000 | | | | |
| Keşifsel | 26,56 | 5,06 | 253 | 0,430** | 0,291** | 0,633** | 1,000 | | | |
| Artırımsal | 9,89 | 2,73 | 253 | 0,136* | 0,316** | 0,160* | 0,278** | 1,000 | | |
| Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri | 38 | 5,18 | 253 | 0,505** | 0,254** | 0,544** | 0,544** | 0,029 | 1,000 | |
| Dijital İşletme Stratejileri | 22,84 | 5,49 | 253 | 0,357** | 0,205** | 0,704** | 0,645** | 0,185** | 0,441** | 1,000 |

**p<0,01; *p<0,05

Tablo 10'daki istatistiksel olarak p değeri anlamlı olan değerler incelendiğinde, ürün tasarımı stratejilerinin hedef pazar seçimi ile pozitif yönlü zayıf şiddetli, müşteri ilişkileri ile pozitif yönlü orta şiddetli, keşifsel inovasyon ile pozitif yönlü orta şiddetli, artırımsal inovasyon ile pozitif yönlü zayıf şiddetli, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile pozitif yönlü orta şiddetli, dijital işletme stratejileri ile pozitif yönlü az şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Hedef pazar seçiminin, müşteri ilişkileri, keşifsel inovasyon, artırımsal inovasyon sürdürülebilir rekabet, dijital işletme stratejileri arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Müşteri ilişkilerinin, keşifsel inovasyon ile pozitif yönlü yüksek şiddetli, artırımsal inovasyon ile pozitif yönlü çok az şiddetli, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile pozitif yönlü orta şiddetli, dijital işletme stratejileri ile pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Keşifsel inovasyonun artırimsal inovasyon ile pozitif yönlü az şiddetli, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile pozitif yönlü orta şiddetli, dijital işletme stratejileri ile pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Artırimsal inovasyon ile sürdürülebilir rekabet stratejileri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p > 0,05$), dijital işletme stratejileri ile pozitif yönlü az şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Son olarak, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile dijital işletme stratejileri arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.6.7. Yapısal eşitlik modeli

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) günümüzde genelde sosyal bilimlerde uygulanmakla birlikte belirli bir teoriye dayanan, gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan ve bu doğrultuda ilişkilerin açıklanmasına aracı olan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Meydan & Şeşen, 2015).

YEM gözlenen değişkenler arasında gösterilen ilişki modellerini farklı biçimlerde kullanarak, araştırmacılar tarafından aynı temel amacın sağlanmasıyla teorik modeli test eder (Schumacker & Lomax, 2004).

YEM'in hipotez testleri diğer yöntemlerden daha başarılıdır. Klasik çok değişkenli yöntemler ölçüm hatasının hesaplanması ya da düzeltilmesi için herhangi bir yeteneğe sahip değil iken; YEM, hata hesaplarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, geleneksel yöntemlerde ölçüm hataları ayrı ayrı ele alınırken, YEM tüm çözümlemede ölçüm hatalarını net bir şekilde hesaba katmaktadır. Bu yöntemlerde gözlenebilen değişkenler üzerinde işlem yapılırken, YEM'de hem gözlenebilen hem de gözlenemeyen yani gizil değişkenler üzerinden işlem yapılabilir ve bu doğrultuda hipotezler test edilebilir (Meydan & Şeşen, 2015). Bu çalışmada araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik 4 ayrı model yapısal eşitlik modeli oluşturularak analiz edilmiştir.

Tablo 9. Değişkenler arasında belirlenen modellerin hipotez test sonuçları

| İlişkiler | Model 1 | Model2 | Model3 | Model4 |
|--|---|---|--|--|
| UT→SRS | 0,31* | | | |
| HPS→SRS | 0,13 | | | |
| MI→SRS | 0,35 | | | |
| DIS→SRS | 0,03 | | | |
| UT→Kesif | | 0,042 | | |
| HPS→Kesif | | 0,24** | | |
| MI→Kesif | | 0,42** | | |
| DIS→Kesif | | 0,37** | | |
| UT→Artır | | 0,029 | | |
| HPS→Artır | | 0,45** | | |
| MI→Artır | | -0,0073 | | |
| DIS→Artır | | 0,12 | | |
| Kesif→SRS | | | 0,70** | |
| Artır→SRS | | | -0,18* | |
| DIS→UT | | | | 0,47** |
| DIS→HPS | | | | 0,27** |
| DIS→MI | | | | 0,79** |
| R ² | 0,48 | 0,78-0,25 | 0,43 | 0,22-0,074-0,62 |
| Model uyum indeksleri | Chi-square/df(cmin/df)(1,77) GFI(0,77) RMR(0,26) RMSEA(0,053), CFI(0,99) NNFI(0,99) NFI(0,97) | Chi-square/df(cmin/df)(1,79) RMR(0,21), RMSEA(0,056) GFI(0,77) CFI(0,98), NNFI(0,98), NFI(0,97) | Chi-square/df(cmin/df)(2,45) RMR(0,26) RMSEA(0,076) GFI(0,76), CFI(0,96) NNFI(0,86) NFI(0,94) | Chi-square/df(cmin/df)(1,92) RMR(0,36) RMSEA(0,061) GFI(0,84), CFI(0,99) NNFI(0,99) NFI(0,98) |
| **p<0,01,*p<0,05, UT. Ürün stratejileri, HPS. Hedef Pazar seçimi, MI. Müşteri ilişkileri, SRS. Sürdürülebilir rekabet stratejileri, DIS. Dijital işletme stratejileri. | | | | |

Tablo 11'de yer alan modellere ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Model (1)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri ve dijital işletme stratejilerinin sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Diğer taraftan ürün tasarımının sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Model 1 uyum indeks değerleri kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 1'in anlamlı olduğu söylenebilir.

Model (2)'ye ilişkin katsayılar test edildiğinde ürün tasarımının keşifsel inovasyon üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Diğer taraftan hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri ve dijital işletme stratejilerinin keşifsel inovasyon üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Ürün tasarımı, müşteri ilişkileri ve dijital işletme stratejilerinin artırımsal inovasyon üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Diğer taraftan hedef pazar seçiminin artırımsal inovasyon üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Model 2 uyum indeks değerleri kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 2'nin anlamlı olduğu söylenebilir.

Model (3)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde keşifsel ve artırımsal inovasyonun sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$; $p<0,05$). Model 3 uyum indeks değerleri kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 3'ün anlamlı olduğu söylenebilir.

Model (4)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde dijital işletme stratejilerinin ürün tasarımı, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Model 4 uyum indeks değerleri kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 4'ün anlamlı olduğu söylenebilir.

5. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin değişen koşullara rağmen yaşamını sürdürmeye devam etmesi, bunu gerçekleştirirken bir yandan büyümesi ve rekabetçi konumuna sürdürülebilirlik katmasının, bu çalışmada incelenen dört farklı strateji şeklinin işletme tarafından benimsenmesi ile mümkün olabileceği sonucuna varılabilir. Gelişen teknoloji ve dijitalleşen kaynakların ürün geliştirme, müşteri yönetimi, pazarlama ve rekabet alanlarında aktif ve doğru kullanımı ile işletmeler rekabet gücünü arttırabilir, sürdürülebilirlik kazanabilir. Uygulanacak stratejilerin işletme yetkinlikleri ile örtüşmesi tüm bu stratejik faaliyetleri başarıya ulaştıracaktır.

Yapılan yapısal eşitlik modeli analizi çıktıları incelendiğinde pazarlama stratejilerinin alt boyutlarının artırımsal inovasyon üzerindeki etkisinde sadece hedef pazar seçiminin etkili olduğu görülürken diğer pazarlama alt boyutlarından ürün tasarımı ve müşteri ilişkilerinin bir etkisi olmadığı görülmüş ve buna ek olarak da dijital işletme stratejilerinin artırımsal inovasyon stratejisi üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Khin ve Ho (2019)'nun yapmış olduğu çalışmada da dijital yönelim ve dijital yeteneğin dijital inovasyon gerçekleştirme üzerinde olumlu yönde etkileri görülmüştür. Bu sonuç çalışmanın sonuçlarının bu çalışmayla desteklendiği, sonuçların paralellik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Bu analizin sonucunda, işletmelerin ürün ya da hizmet iyileştirilmesi yaparken seçtikleri hedef kitlenin aslında yapılan ya da yapılacak olan iyileştirme üzerinde etkisi olduğunu ve işletmelerin artırımsal inovasyonlar gerçekleştirmeden önce yenilenmiş olan ürünü sunacakları hedef kitleyi belirlemeleri ve analiz etmeleri gerekmektedir. Yapılmak istenen inovasyon ile hedef kitlenin ihtiyaçlarının uyumu inovasyonun başarıya ulaşmasında önemli rol oynayacaktır.

Pazarlama stratejilerinin alt boyutu olan müşteri ilişkileri stratejisinin keşifsel inovasyon ile arasında yüksek etkileşim olduğu görülürken; hedef pazar seçimi stratejisi ile keşifsel inovasyon arasında daha düşük bir etkileşim olduğu gözlemlenmiştir. Can (2012)'in yapmış olduğu çalışma sonucunda pazarlama alt stratejisi olan müşteri ilişkileri stratejisinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, araştırma sonuçlarında çalışmayla benzerlik taşıdığı söylenebilir. İki çalışma da müşteri ilişkileri stratejisinin inovasyon stratejisi üzerinde etkili olduğu ve aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucu üzerine bir benzerlik gözlemlenirken, buna

ek olarak yapmış olduğumuz çalışmada hedef pazar seçimi stratejisinin de inovasyon stratejisi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ancak ürün tasarımı stratejisinin keşifsel inovasyon üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Pazarlama alt boyutlarının dışında dijital işletme stratejisinin de keşifsel inovasyon üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu da bizlere firmaların yapmayı planladıkları radikal yenilikleri yapmanın öncesinde, hedef pazarlarının doğru olup olmadığını, müşterilerinin böyle bir yeniliği isteyip istemediği, dijital ve teknolojik alt yapılarının bunlara yeterli olup olmadığı konusunda daha detaylı bir analiz yapmaları gerektiğini göstermiştir. Yapılan analizler sonucunda hedef seçilen kitlede gerçekten böyle bir ürüne ihtiyaç varsa keşifsel inovasyonun gerçekleştirilmesi gerektiği görülmüştür.

İnovasyon stratejileri alt boyutlarından keşifsel inovasyon stratejisinin sürdürülebilir rekabet stratejisi üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu görülürken, artırımsal inovasyonun keşifsel inovasyona göre sürdürülebilir rekabet stratejisiyle daha az etkileşime sahip olduğu görülmüştür. Göktaş (2019)'ın yapmış olduğu çalışmanın sonucunda elde ettiği araştırma verilerine ve bu çalışmada yapılan araştırma verilerine göre; inovasyon stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde etkili olduğu görülmüş ve her iki araştırmanın sonuçları bu pozitif ilişkiye ait verileri teyit etmiştir. Pazarlama stratejileri alt boyutlarından sadece ürün tasarım stratejisinin sürdürülebilir rekabet stratejisiyle etkili olduğu görülürken pazarlama stratejisinin diğer alt boyutlarından hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri stratejilerinin sürdürülebilir rekabet stratejisine etkisi olmadığı görülmüştür. Baykara (2010)'nın yapmış olduğu çalışmanın sonucunda elde ettiği araştırma bulgularında pazarlama stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkili olduğu görülmüştür ve bu sonuç her iki araştırmanın sonuçlarının benzer olduğunu ifade etmektedir. Pazarlama alt boyutlarının dışında dijital işletme stratejisinin de sürdürülebilir rekabet stratejisi üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu da bizlere firmaların pazarda rekabet edebilir hale gelebilmesi için inovasyon stratejilerini denemesi gerektiğini ve ürün tasarımlarını da bu doğrultuda yapması halinde pazardaki rekabet avantajına sürdürülebilirlik kazandırabileceğini göstermiştir.

Çalışma sınırlı bir örnek kütle üzerinden yapıldığı için Türkiye'de bulunan bütün kurumsal firmalar için araştırma sonuçlarının genele yorumlanması mümkün olmayacaktır. Ankete katılan katılımcılar içerisinde birçok farklı çalışma grubunda bulunan kurumsal işletmeler ve farklı unvanlara sahip katılımcılar yer almaktadır. Ancak bazı çalışma grubunda faaliyet gösteren firmaların gözlem miktarının düşük olması, sektörler arasındaki kıyaslamayı imkânsız hale getirmektedir. Bu sebepten ötürü sektörlerin gözlem miktarını artırmak ve sadece belirli bir çalışma grubu özelinde araştırma yapmak sektör bazlı analizlere olanak sağlayacaktır. Bu çalışmada sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında yalnızca inovasyon, pazarlama ve dijital işletme stratejileri arasındaki ilişki ve etkileşim ele alınmıştır, bundan sonraki çalışmalarda araştırmayı daha genişletmek için çalışmaya, örgüt yapısı ve kültürü, marka değeri gibi değişkenleri de katarak bu çalışma genişletebilir.

Kaynakça

- Açıkgöz, A. (2015). İnovasyon çiftustalığı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(2), 1-26.
- Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet gücü ve Türkiye* (Rekabet Dizisi: 2 b.). Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Altındal, M. (2013 Ocak). *Dijital pazarlamada marka yönetimi ve sosyal medyanın etkileri*. Akademik Bilişim Konferansı (s. 1087-1091). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Balantekin, F. (2017). *İnovasyon stratejileri ve pazarlama stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Gaziantep ili örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Baykara, S. (2010). *İşletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.
- Bekoğlu, F. B., & Ergen, A. (2016). Yeni ürün geliştirme ve lansman stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 923-938.
- Bozbay, Z. (2021). *Pazarlama Stratejileri*. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/pazarlamastratejileri.pdf (21.08.2021)
- Can, P. (2012). *Pazarlama süreçlerinin inovasyon stratejilerine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Türkiye.
- Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (2018). Digital innovation. *Business and Information Systems Engineering*, 60(4), 563-569.
- Çetin, A. T., Özer, G., & Karakaya, M. (2006). Pazarlama ve ürün tasarımı performansının finansal performans üzerindeki etkileri: İmalat sektöründe bir uygulama. *İktisat, İşletme ve Finans*, 21(242), 46-59.
- Dervitsiotis, K. N. (2011). The challenge of adaptation through innovation based on the quality of the innovation process. *Total Quality Management*, 22(5), 553-566.
- Doğan, E. (2017). Rekabet stratejileri perspektifinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 163-178.
- Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. New York: John Wiley & Sons, LTD.
- Dunn, D.S., & Mannes, S. (2001). *Statistics and data analysis for behavioral sciences*. New York: McGraw Hill Companies.
- Escarus Blog. (2017). Doğru inovasyon stratejisi: Aşamalı veya radikal inovasyon. *Escarus*: <https://www.escarus.com/dogru-inovasyon-stratejisi-asamali-veya-radikal-inovasyon#> (18.04.2021).
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. (2018). To be or not to be digital, that is the question: firm innovation and performance. *Journal of Business Research*, 101, 583-590.
- Geçmen, M. (2021). *Ergonomik ürünler nelerdir? Ergonomi nedir kısaca ne işe yarar göz atalım!* https://themanhattan.org/ergonomi-nedir-ne-ise-yarar/#Ergonomik_Tasarim_Ne_DemektirErgonomik_Urun_Nedir (21.08.2021).
- Göktaş, A. (2019). *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamada rekabet stratejileri ve yenilik yönetiminin rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Grishikashvili, K., Dibb, S., & Meadows, M. (2014). Investigation into big data impact on digital marketing. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 4(Special Issue), 26-37.
- Gülten, K. (2020). *Webtures*. <https://www.webtures.com/tr/blog/sayisallastirma-dijitallesme-ve-dijital-donusum-arasindaki-farklar-nelerdir> (19.04.2021).
- Hamşioğlu, A. B. (2004). Pazarlamada yeni açılım: Birebir pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminin değerlendirilmesi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 155-167.
- Higgins, J. M. (1996). Innovate or evaporate: Creative techniques for strategists. *Long Range Planning*, 29(3), 370-380.
- Isoraité, M. (2020). Digital marketing features. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(1), 5-8.

- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kaya, F. (2018). Reklam ve pazarlama stratejileri: Bir reklamda olması gerekenler. *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 99-111.
- Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance a mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195.
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360-369.
- Koçak, A. (2012). Sürdürülebilir rekabet için pazarlamayı yeniden düşünmek. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 61-84.
- Kumar, S., & Phrommathed, P. (2005). *New product development: An empirical approach to study of the effects of innovation strategy, organization learning and market conditions*. New York: Springer.
- Lettl, C. (2007). User involvement competence for radical innovation. *Journal Engineering and Technology Management*, 24(1). 53-75.
- Marušić, T. (2019). Importance of marketing mix in successful positioning of products and services on the market. *Ekonomiska Misao i Praksa*, 28(1), 431-446.
- Nadeem, A. A. (2018). Editorial: Digital transformation and digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Mis Quarterly*, 1(41).
- Onurlu, Ö., & Yazıcı, H. M. (2015). Stratejik pazarlama yönetimi açısından rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kişisel satış teknikleri ve bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(610), 63-75.
- Özdemir, Y.A., Şahin Tekin, T. & Esin, A. (2015). *Çözümlü örneklerle örnekleme yöntemlerine giriş* (1.baskı). Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Palmer, A. (1994). *Principles of services marketing*. Berkshire: Mc Graw-Hill Book Company.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior Performance* (5.b.). New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Stieglitz, N., & Heine, K. (2007). Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28(1), 1-15.
- Türkmen, H. (2020). *Dijital ekonomi çerçevesinde Türkiye'de bütçe ve rekabet politikaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- TÜSİAD. (2003). *Ulusal inovasyon sistemi / Kavramsal çerçeve, Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri*. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği.
- Vassileva, B. (2017). Marketing 4.0: How technologies transform marketing organization. *Óbuda University e-Bulletin*, 7(1), 47-56.

- Weitz, B. A. (1985). Introduction to special issue on competition in marketing. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 22(3), 229-236.
- Yalçın, S. (2009). Ürün tasarım ve ürün hayat seyrinde maliyetlerin stratejik yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 289-302.
- Yeşilyurt, O., Draghici, V. P., Bauer, D., Körting, L., Bildstein, A., & Bauernhansl, T. (2019). *Game-Based learning to support the development from lean production to digitalised production*. 13th International Conference on Game Based Learning, (802-811). Odense.
- Yıldız, D., & Genç, K. Y. (2020). *Entelektüel sermaye, inovasyon ve rekabet üstünlüğü*. Astana Yayınları.
- Zengin, B., & Ulama, Ş. (2015). *Müşteri ilişkileri yönetimi*. B. Kılıç, & Z. Öter (Dü) içinde, *Turizm pazarlamasında güncel yaklaşımlar*. Beta.