



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 4

Sayı/Issue : 2

Yıl/Year : 2021



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 4

Sayı / Issue: 2

Yıl / Year: 2021

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Editör Yardımcıları / Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Öğr. Gör. Dr. Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS İndex dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. ASOS İndex JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



ASOS
indeks



INTERNATIONAL
Scientific Indexing

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>İzmir Bakırçay Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS <i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet ERYIGIT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i>
Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Khurram Sharif <i>Qatar University, Qatar</i>	Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Deniz TAŞCI <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Koksal BÜYÜK
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. M. Mustafa KISAKÜREK
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Doç. Dr. Muhammet Ali TİLTAY
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Doç. Dr. Sema YİĞİT
Ordu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ufuk AY
KTO Karatay Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İsmail KABAN
Ordu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi CİHAN TINAZTEPE
İstanbul Aydın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Murat TUNÇBİLEK
Karabük Üniversitesi

Dr. Mehmet KAPLAN
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Ufuk PALA
Giresun Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Jenerik Stratejilerin Kurum Kültürü Üzerindeki Rolü: Farklaşma Stratejisi, Kurum Kültürünü Besler mi, Zedeler mi? The Role of Generic Strategies on Corporate Culture: Does the Differentiation Strategy Feed or Damage the Corporate Culture? Funda KILIÇ	103-122
The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis Pandemi Krizinde Çevik Organizasyon Olmanın Üstünlüğü Mehmet BİÇER	123-141
"Yenilikçiyim... Öyleyse Varım!": ISO500 Gıda ve İçecek Sektörü Örneği "I am Innovative... Therefore, I am!": ISO500 Food and Beverage Industry Example Elvan ÖZAYDIN, Elif BOYRAZ	142-161
Stratejik Karar Alma Açısından Üretim Maliyetlerinin Tahmininde Gri Tahmin Yönteminin Kullanılması Use of Grey Estimation Method for Production Cost Estimating in Terms of Strategic Decision-Making Reşid ÇİĞDEM, Mustafa GÜL	162-179
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Çok Kanallı Pazarlama: Araçları, Avantajları, Zorlukları ve Stratejileri Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve Multi-Channel Marketing: A Conceptual Framework on its Tools, Advantages, Challenges and Strategies Yasemin GEDİK	180-206

JENERİK STRATEJİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ROLÜ: FARKLILAŞMA STRATEJİSİ, KURUM KÜLTÜRÜNÜ BESLER Mİ, ZEDELER Mİ?

*THE ROLE OF GENERIC STRATEGIES ON CORPORATE CULTURE: DOES
THE DIFFERENTIATION STRATEGY FEED OR DAMAGE THE CORPORATE
CULTURE?*

Dr. Funda KILIÇ

ORCID ID: 0000-0001-9479-2755, fundaklc75@gmail.com

ÖZET

Araştırmanın amacı jenerik stratejilerden farklılaşma stratejisi ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi ele alarak, bu stratejiyi uygulayan işletmelerin dışarı ile uyum ve kurum içi bütünleşme yönünde nasıl etkilendiklerini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Araştırma örneklemini; İstanbul içinde üretim faaliyetinde bulunan ISO 500'de yer alan 75 işletme oluşturmaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile bu 75 işletme içinde farklılaşma stratejisi uygulayan 32 işletme belirlenmiş, bu 32 işletmenin çalışanları (58) ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Araştırma sonucunda farklılaşma stratejisi uygulayan kurumların, dışarı ile adapte olma sürecinde hızlı uyum sağladıklarını, fakat kurum içi bütünleşme sürecinde müşteri ve ürün odaklılığa ilişkin yoğun sahiplenmenin katılımı, tutarlılığı ve misyonu kısmen olumsuz etkilediği saptanmıştır.

ABSTRACT

The aim of the study is to examine the relationship between the differentiation strategy from generic strategies and corporate culture, and to reveal how the businesses implementing this strategy are affected in terms of external adaptation and internal integration. Qualitative and qualitative research methods were used together in the research. Research sample consists of 75 enterprises in the ISO 500 that operate in Istanbul. 32 enterprises that apply differentiation strategy among these 75 enterprises were determined with the survey technique, which is one of the quantitative research methods, and in-depth interviews were made with the employees (58) of these 32 enterprises understanding the corporate culture. As a result of the research, it was determined that institutions implementing differentiation strategies adapted rapidly in the external process, but partially negatively affected the participation, consistency and mission dimensions of corporate culture due to customer and product oriented approach.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Jenerik Stratejiler, Farklılaşma Stratejisi.

Keywords: Corporate Culture, Generic Strategies, Differentiation Strategy.



1. Giriş

Günümüzde şirketler hızlı büyüme, karlılık, ölçeklenme gibi parametrelerle küresel yelpazedeki faaliyetlerinde en iyi duruma gelmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için çaba sarf ediyorlar. Bu çabayı ölçerken de genel eğilim olarak şirketin finansal göstergelerini yani nicel verilerini kendilerine baz alıyorlar. Çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti, işten ayrılma niyeti gibi kurum içi insan kaynağına dayalı nitel veriler şirket performans göstergelerinde nicel verilerden sonra dikkat çekiyor. Benzer şekilde kurum kültürü, şirketler tarafından değerleri, vizyonu, misyonu içeren birbirine çok benzer ifadelerle kurumsal kimlik olarak görülüp dışarıya karşı yazılı olarak verilse de şirketler tarafından finansal performans göstergeleri kadar sahiplenilmiyor. Bu araştırmanın amacı, şirket jenerik stratejilerinin uygulanma sürecinde kurum kültürünün bu süreçten nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır. Yazında kurum kültürü ve firma performansı arasındaki ilişki yoğun olarak çalışılmış, fakat firma performansına ulaşılmasını sağlayan şirket jenerik stratejilerinden farklılaşma stratejisi ile kurum kültürünün ilişkisi ele alınmamıştır. Dolayısıyla araştırma, stratejik yönetim yazınında kurum kültürünün şirket jenerik stratejilerinden farklılaşma stratejisinin savunduğu şekliyle rakiplerden ayrılmak adına müşteri ve ürün odaklı bakış açısının kurum kültürü üzerinde nasıl bir etki yarattığına ilişkin önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Farklılaşma stratejisinin düşük maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri yerine özellikle seçilmesinin nedeni farklı müşteri gruplarına benzersiz ürünler yaratıp pazarlamaya çalışma savına dayanması, dolayısıyla kurum içi birimlerin çalışma şekillerinde en fazla koordinasyon, katılım gereksinimi doğurmasıdır.

Araştırmanın kuramsal çerçevesinde stratejik yönetim kapsamında kurum kültürünün ne olduğu ve firma stratejileri ile olan ilişkisine yer verilmiştir. Kurum kültürü tanımı ve genel çerçevesi aktarılmış, kavramın Türkiye bağlamında şirket temel stratejileri ile ilişkili araştırma sonuçları aktarılmıştır. Kurum kültüründe uygulamada en fazla kullanılan Denison Kurum Kültürü modeli ve model kapsamında temel ve alt boyutları anlatılmıştır. Bu bölümde ayrıca işletme jenerik stratejilerine yer verilmiş, araştırma konusu olan farklılaşma stratejisi irdelenmiştir. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Öncelikle jenerik strateji değişkeni anket yöntemi ile ISO 500'de seçilen örnekleme uygulanmış, ikinci adımda farklılaşma stratejisi uygulayan işletmelerin kurum kültürünü anlamaya yönelik nitel araştırma yönteminden derinlemesine mülakat tekniği ile veriler toplanmıştır. Veri toplama süreci 2019 yılı Ekim-Kasım-Aralık sürecinde tamamlanmıştır. Son bölümde araştırma bulguları kapsamında temel stratejilerin kurum kültürünü nasıl etkilediği, finansal performans göstergesi iyi olan kurumlarda bile ileriye yönelik uzun vadeli stratejik planlamalar düşünüldüğünde çalışanların katılım, misyon, tutarlılık ve uyum boyutlarından oluşan kurum kültürünü nasıl algıladıklarına yer verilmiştir.

2. Kurum Kültürü

Organizasyonun yüksek performansına ulaşmak için organizasyon performansını etkileyen faktörlerin başında şirketin kurum kültürü ve çalışanın örgütsel bağlılığı (Denison ve Mishra, 1995; Irefin ve Mechanic, 2014) gelmektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından önerilen çeşitli örgütsel kültür tanımları vardır. Ancak aslında genel olarak kabul edilen herhangi bir tanım yoktur (Øgaard, Larsen ve Marnburg, 2005). Örgütsel kültür, paylaşılan temel varsayımların bir modelidir. Bu temel varsayımlar; dış adaptasyon ve iç entegrasyon sürecinde grubun zorluklarını ve sıkıntılarını çözerken öğrendikleri şeylerdir. Bu



varsayımlar zamanla kuruma katılan yeni üyeler tarafından öğrenilir (Schein, 1985). Bu bağlamda Brown (1998) örgütsel kültürü inançların, değerlerin ve öğrenilmiş başa çıkma yollarının modeli olarak tanıtır. Bir kuruluşun tarihi boyunca genişleyen deneyimlerle etkili bir şekilde maddi düzenlemelerinde ve üyelerinin davranışlarında gösterilme eğilimidir. Örgüt kültürü, ortak değerlerin, inançların ve ilkelerin temsilidir. Örgütsel kültür, yoruma öncülük eden bir dizi paylaşılan zihinsel varsayım olma eğilimindedir. Katılım, tutarlılık, uyum ve misyonu içerir (Denison, 2000). Boon ve Arumugam (2006), kurumsal kültürün tüm boyutlarının doğrudan çalışanların örgütsel bağlılığında etkisi olduğunu saptamıştır.

Örgütsel kültür araştırmacıları, kültürlerin karşılaştırılıp karşılaştırılmayacağını, ölçülüp ölçülemeyeceğini uzun süredir tartışmaktadırlar (Denison, 1996; Hatch, 1993; Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990; Martin, 1992; Schein, 1992). Bazı araştırmacılar şu sonuca varmıştır: sembolik anlam, göstergibilim ve temelde yatan inançlar ve varsayımlar gibi kültür karşılaştırmalı olarak analize tabidir ve en iyi yöntem klinik veya etnografik yöntemlerdir (Schein, 1992; Van Maanen, 1988). Oysa diğer kültür araştırmacıları, daha derin kültür düzeylerini anlamak için karşılaştırmalı araştırmanın sınırlamaları olduğunu fakat sistematik şekilde ölçülebileceğini belirtmektedir. Örneğin geliştirilen ilk yaklaşımlardan biri davranışsal normlara ilişkin algı ve beklentilere dayanan yayınlanmış Örgüt Kültürü Envanteri'dir (Cooke ve Lafferty, 1989; Cooke ve Rousseau, 1988). Karşılaştırmalı ölçümüne ikinci bir yaklaşım Hofstede'in (1980) ulusal farklılıklar konusundaki çalışması olan kültürler arası karşılaştırmadır. Bu makalenin odak noktası olan örgütsel kültür modeli, dört kültürel boyut; katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyon olarak ele alan Denison (2000) örgüt kültürü modelidir. Şekil 1. Temel boyutları, Tablo 1. Alt boyutları göstermektedir. Temel boyutlardan katılım ve tutarlılık boyutları kurum içi bütünleşmeye yoğunlaşırken misyon ve uyum boyutları kurumun dış çevreye olan uyumuna işaret eder. Katılım ve uyum örgütün değişim kapasitesini betimlerken, tutarlılık ve misyon örgütün değişmez ve öngörülebilir özelliklerini betimlemektedir (Denison ve Mishra, 1995).

Katılım boyutu; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Katılım insan becerisi, sahiplik ve sorumluluk olarak tanımlanır (Denison, 2000). Etkili örgütler insanları yetkilendirmekte, takımları organize etmekte ve insan becerilerini geliştirmektedir (Becker 1964, Lawler 1996, Likert 1961). Örgütsel üyeler katılım boyutu yüksek olan yapılarda güçlü bir sahiplenme duygusu ile kendilerini işlerine adanmışlardır. İlk alt boyut olan *yetkilendirme* ile çalışanların bağlı oldukları yöneticilerden bağımsız, verdikleri kararların derecesini kastetmektedir (Fey F., Nordahl C., ve Zatterström H., 1999). Yetkilendirme ile yöneticiler kendilerine bağlı astlarının kurum içinde birer sahip olduklarını vurgulamaktadırlar. Katılımın ikinci alt boyutu olan *takım çalışması* ise çalışanların herhangi bir amaca ulaşmak için birlikte çalıştıkları insanlara karşı hissettikleri sorumluluk ve birlikte iş yapmaya verdikleri değerdir. Katılımın son alt boyutu ise *yetenek geliştirmedir*. Yetenek geliştirme, kurum hedeflerine yönelik çalışanların becerilerini geliştirme üzerine sürekli yatırım yapmaktır.

Tutarlılık boyutu; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Tutarlı örgütler, içsel yönetimi karşılıklı olarak destekleyen bir sistem yaratmak için belli bir zihniyet oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Bu tip kurumlarda çalışanlar iş yapmak için belli bir metoda bağlıdırlar. Kurum değerlerini takip ederek örgütün yapılacak ve yapılmayacaklarını tespit ederler. (Denison, 2011). Denison tutarlılığı inanışlar, değerler ve



semboller sisteminin güçlü bir kültür üzerine temellendirmesi olarak yorumlar. Ahmed'e (1998) göre, tutarlılık boyutunun olumlu tarafı, koordinasyon ve birleşme sağlaması, negatif tarafı ise değişime ve uyuma karşı dirençli bir ortam yaratmasıdır. İlk alt boyutu olan *değerler* kurumun temel inanışları, varsayımlarını içerir. *Koordinasyon* ikinci alt boyut olarak kurum içinde birimlerin birbirleri ile olan iletişimine vurgu yapar. Son alt boyut olan *uzlaşma* ise kurum içindeki farklılıklar ve fikir ayrılıklarına karşı tutumunu içermektedir.

Uyum boyutu; değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Uyum kültürü müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve dışsal çevreye uyum sağlamak için esneklikle karakterize edilmektedir. Uyumun ilk alt boyutu *değişimdir*. Örgüt kültüründe değişim, kurumun dış çevreye karşı ihtiyaçlarını karşılayabilmede uyum sağlayıcı rol oynamaktadır. İkinci alt boyut olan *müşteri odaklılık*, kurumun sürdürülebilir şekilde rekabet ortamında rakiplerine karşı geliştirdiği stratejilerden biridir. Kurum kültüründe çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda pazardaki mevcut konumunu korumaya yönelik motivasyonunu içermektedir. Üçüncü alt boyutu *örgütsel öğrenmedir*. Denison (2011) örgütün çevreden sinyaller aldığı, yorumladığı ve bunları yenilikçi fırsatlara teşvik etme yönünde bilgileri öğrendiği ve becerilerini geliştirdiğini belirtmektedir.

Misyon boyutu; vizyon, örgüt amaçları ve stratejik yönetim olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Başarılı örgütlerin, net ve stratejik hedefleri olan, örgütün gelecekte nasıl olacağına dair bir *vizyon* sahibi olduğunu iddia etmektedirler. Misyon kültürü örgütün amacı ve hedeflerine ulaşmasına istinaden net bir vizyonu olmasıyla tanımlanmaktadır (Daft, 2004). *Örgüt amaçları* misyonun ikinci alt boyutudur. Jones (2004) yöneticilerin örgütün ne kadar başarılı olduğunu değerlendirmek için hedefler koyduklarını belirtmektedir. Kurumların hedeflere ulaşmada başarılı olabilmeleri için net bir şekilde *stratejik yönelim ve niyetlerini* belirlemek zorundadırlar (Daft, 2004). Denison (2007) stratejik eğilimlerin örgütün amacını ilettiğini ve pazardaki yerini belirlediğini iddia etmektedir.

Şekil 1

Denison (2000) Örgüt Kültürü Modeli

	Değişim ve Esneklik	Kararlılık
Dış Koşullara Uyum	Uyum	Misyon
Örgüt İçi Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık



Tablo 1

Denison Örgüt Kültürü Temel ve Alt Boyutları

Temel Boyutlar	Alt Boyutlar
Katılım	Yetkilendirme Yetenek Geliştirme Takım Çalışması
Tutarlılık	Değerler Koordinasyon Uzlaşma
Misyon	Örgüt Amaçları Stratejik Yönelim ve Niyet Vizyon
Uyum	Değişim Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme

3. Jenerik Stratejilerde Farklılaşma Stratejisi ve Firma Performansı

Stratejik yönetim yazınında Porter'ın jenerik rekabet stratejileri işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada en fazla kabul gören ve uygulamada da tercih edilen yaklaşımdır. Porter (1980) jenerik rekabet stratejilerini, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak tanımlamıştır. Düşük maliyet liderliği stratejisi; işletmelere fiyat konusunda kendisini etkin şekilde savunabilme fırsatı sağlar. Genellikle fiyat kırmada ve fiyat verimliliğinde rakiplerinden üstündür. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler ise mal stoku ya da servis sorunu yaşayan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ya da küçük veya orta büyüklükteki müşteri gruplarının isteğine özel ürün taleplerini karşılamak amacıyla niş bölgelere hizmet sunmayı amaçlar (Barca, 2020). Farklılaştırma stratejisi ise belirli ürünlerin özelliklerine özel ilgi duyan müşterilerin ilgisini çekmek için tasarlanan, ürünlerini benzerlerinden ayıran özellikleri vurgulayarak müşteri sadakati yaratmaya çalışan stratejilerdir. Bu stratejinin uygulanabilmesi, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde etkili olmasına, marka tutundurma çalışmalarına, kalite yönetimine, güçlü kurum imajına bağlı olmaktadır. Farklılaştırma stratejisinde başarılı olan işletmeler, pazarda sahip oldukları pozisyon sayesinde, hem sadık müşteri portföylerini genişletebilmekte, hem de ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırma politikalarında daha yüksek uygulamalara giderek karlılıklarını arttırabilmekte ve ölçeklenmede rakiplerine göre daha avantajlı konuma geçebilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2006).

Kamaşak (2010)'ın 157 işletme üzerinde yaptığı çalışmada hem farklılaşma hem de düşük maliyet liderliği stratejilerini birlikte uygulayan işletmelerin, her iki stratejiden herhangi birini başarılı uygulamayanlara göre karlılık ve Pazar performansı açısından daha başarılı olduğu belirlenmiştir. Peker ve ark. (2016)'nın Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada da maliyet liderliği stratejisinin müşteriye yönelik performansı, satış ve karlılığa yönelik performansı farklılaşma stratejisinin ise müşteriye yönelik performansı ve ürüne yönelik performansı oldukça güçlü bir şekilde etkilediği, satış ve karlılığa yönelik performansı ise etkilemediği belirlenmiştir. Odaklanma stratejisinin ise sadece ürüne yönelik performansı etkilediği tespit edilmiştir. Amazon, E-bay ve Google gibi online ticarete pazarı domine eden işletmelerde yapılan araştırmada ise jenerik stratejilerin firma performansı ile pozitif ilişkide olduğu fakat

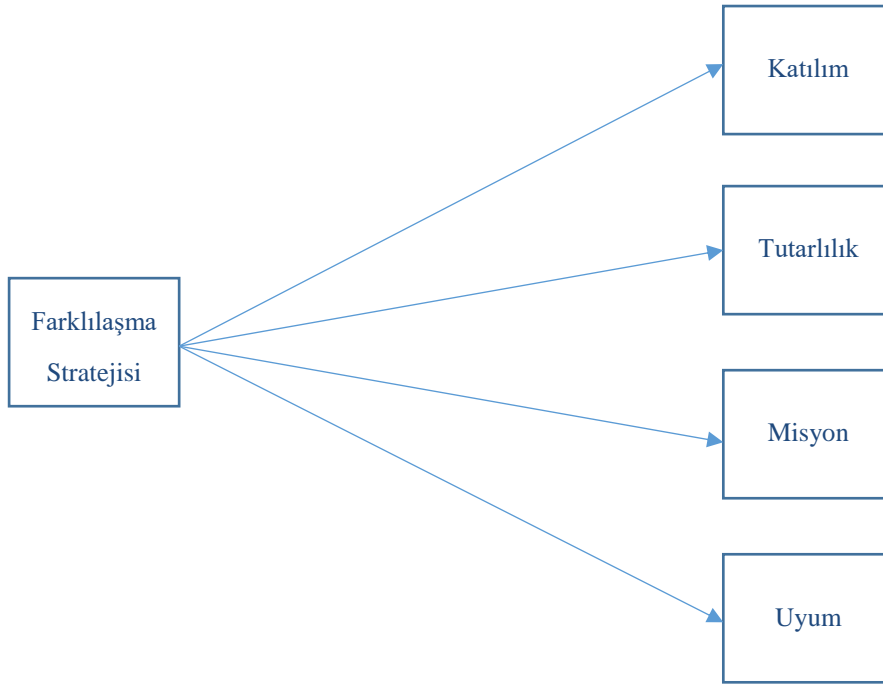


farklılaşma stratejisinin düşük maliyet liderliği stratejisine göre online pazarda daha sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir (Suleman, 2019).

Stratejik yönetim yazınında jenerik stratejiler ile firma performansı arasında fazlasıyla çalışma yapılmasına karşın bu stratejilerin kurum içini nasıl etkiledikleri, kurum değerleri, normlarını ne yönde değiştirebildikleri, kurum kültürünü ne yönde değiştirdiklerine ilişkin çalışmalar çok sınırlıdır. Öte yandan örgüt performansı yönetimde temel kavramlardan biri olarak kabul edilir. Arthur (1994) üretim firmalarında yaptığı çalışmada kurum çalışan bağlılığının işten ayrılma niyeti ve örgüt performansı arasında negatif ilişki olduğunu saptamıştır. Manetje ve Martins (2009) örgütsel bağlılığın örgütsel kültürün bir sonucu olduğunu savunurken, Zain, Ishak ve Ghani (2009), kurumsal kültürün tüm boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Kotter ve Heskett (2011), örgütsel kültürün, organizasyon performansını artırdığını, Lauture, Amewokunu, Lewis ve Lawson-Body (2012) da olumlu organizasyon kültürü algısının çalışanların güvenini arttırdığını belirlemiştir.

Şekil 2

Araştırma Modeli



Bu bağlamda bu araştırmanın odaklandığı araştırma sorusu: Farklılaşma stratejisi uygulayan işletmelerde, kurum kültürünün katılım, misyon, tutarlılık ve uyum temel boyutları nasıldır? Özellikle Denison (2000) kurum kültürü modelinde savunulan işletmelerin dışa uyumlanması için uyum ve misyon boyutları ile kurum içi bütünleşmeyi sağlayan katılım ve tutarlılık boyutları müşteri sadakati, müşteri memnuniyetini yüksek tutmayı ve pazarda benzerlerinden ayırarak hedef kitlesine benzersiz ürün ve hizmet sunmayı seçen farklılaşma stratejisini benimsemiş işletmelerde beklenildiği gibi dışa uyumlu ve içeriyle bütünleşik midir yoksa bu jenerik strateji, kurum kültürünü farklı bir yere mi taşımaktadır? Şekil 2.'de bu araştırma sorusu kapsamında araştırma modeli verilmiştir.



4. Araştırma Yöntemi

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni İstanbul Sanayi Odası tarafından (İSO) her yıl yayınlanan en büyük ilk 500 ve ikinci 500 olmak üzere toplam 1000 işletme olarak tanımlanmıştır. Bu işletmelerden İstanbul içinde üretim faaliyetinde bulunan finansal sermayesi yüksek, net satış rakamlarında İSO 500’de yer alan 125 işletme seçilmiştir. Belirlenen işletmelerin üst düzey yöneticilerine online olarak anket iletilmiştir. İşletmelerden % 60 geri dönüş oranı ile yanıt alınmış, 75 işletme ilgili anketi yanıtlamıştır. Tablo 2.de işletmelerin sektörel dağılımı yer almaktadır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin % 65’i Strateji Departmanı ya da Strateji Komite Başkanı unvanı taşıırken kalan %35’i İş Geliştirme Direktör ya da Genel Müdür Yardımcısı pozisyonundadır. Doldurulan anketlerden elde edilen veriler SPSS yazılım programına aktarılmıştır. Anket bulguları sonucunda farklılaşma stratejisi ortalaması yüksek olanlar 32 işletme (Tablo 3.) belirlenmiştir.

Tablo 2

Örnekleme Konu İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektörler	İşletme Sayısı	Yüzde Oranı
Gıda	23	31%
Tekstil	21	28%
Otomotiv	12	16%
Kimya	10	13%
Elektronik ve Beyaz Eşya	9	12%
Toplam	75	

Tablo 3

Jenerik Stratejiler Ortalama Değer Aralıkları

Farklılaşma Stratejisi Ortalama Değer Aralıkları	Adet
2,5 - 5	32
Düşük Maliyet Liderliği	
2,5 - 5	25
Odaklanma	
2,5 - 5	18
Genel Toplam	75

4.2. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada veriler hem nicel hem nitel araştırma teknikleri kullanılarak elde edilmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile farklılaşma stratejisi uygulayan 32 işletmenin belirlenmesinde Yamin, Gunasekaran ve Mavondo (1999) tarafından geliştirilen “Jenerik Strateji Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin yazında yapılan diğer araştırmalara bakıldığında yapılan faktör analizleri sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,70’den büyük olması verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu; Bartlett değerinin, 000 olması ise verilerden anlamlı faktörler çıkacağını göstermiştir (Peker vd 2016, Leech vd. 2005). Ölçek; farklılaşma stratejisine yönelik 12 ifade, düşük maliyet liderliğine yönelik 10 ifade, odaklanma stratejisine yönelik 5 ifade olmak üzere toplam 27 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirme yapılırken ifadeler “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinden “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri arasında puanlanmıştır. Anketi yanıtlayan 75 şirketin her üç boyutta (farklılaşma, düşük maliyet ve odaklanma stratejileri) ortalamaları karşılaştırılmış,



farklılaşma stratejisi değerlerinde ortalamanın üzerinde olan 32 şirket belirlenmiştir. Tablo 3.'te ortalamanın üzerinde değer alan jenerik strateji dağılımı verilmiştir.

İkinci aşamada kurum kültürü değişkenini araştırmak amacı ile nitel veri toplama yöntemlerinden derinlemesine mülakatlar yapılmış, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular sorulmuştur. 32 işletme içinde görüşülen toplam kurum çalışan sayısı 58'dir. Sorular oluşturulurken Yahyagil'in (2004) Türkçe uyarlamasıyla Denison Kurum Kültürü ölçeği baz alınmıştır. Veri toplama süreci 2019 yılı Ekim-Kasım-Aralık sürecinde tamamlanmıştır. Araştırma kapsamında her bir görüşmeye minimum 1,5 saat ayrılarak toplam 87 saatte tamamlanmıştır. Öncelikle ses dosyası olarak kaydedilen görüşmeler toplam 182 sayfa olarak metine aktarılmış ve deşifre edilmiştir. Araştırmacı ya ek olarak görüşmeye giren iki danışman tarafından birbirinden bağımsız olarak metinler değerlendirilmiş ve içerik analizi tekniği ile kümüle sonuçlar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

4.3. Bulgular

Toplanan verilere, ölçüm aracının iç tutarlılık ve geçerliliğinin değerlendirilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmış, Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda düşük maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri olmak üzere üç boyut ortaya çıkmıştır (Tablo 3.), jenerik strateji değişkeninin açıklanma oranı %72'dir.

Araştırma bulgularına bakıldığında örneklem olarak seçilen farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler içinde, çalışanların kurumlarına ilişkin vermiş oldukları ifadeler kategorilendirilmiş, kategorileri oluşturan temalar kurum kültürünün beş boyutu altında toplanmıştır



Tablo 4

Jenerik Strateji Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik
Maliyet Liderliği Stratejisi	Üretimde sıfır hata	0,812	22,80%	0,83
	Hammadde stok maliyetleri	0,801		
	Etkin finansal yönetim	0,715		
	Pazarlama maliyetleri	0,711		
	Düşük lojistik	0,689		
	Tedarikçiler ve maliyet kontrolü	0,657		
	Çalışanların ücret ve eğitim maliyetleri	0,652		
	Üretim teknolojileri	0,649		
	Yöneticilerin ücret giderleri	0,639		
	Üretim sistemi etkinliği	0,596		
	Tedarikçiler ve dağıtım maliyetleri	0,573		
	Bilgi teknolojileri	0,565		
	AR-GE faaliyetleri	0,501		
Farklılaşma Stratejisi	Fiyat farklılığı	0,811	23%	0,77
	Geniş ürün yelpazesi	0,790		
	İşletmenin müşterilerini paydaş olarak görmesi	0,785		
	İşletmenin çalışanlarını paydaş olarak görmesi	0,754		
	Etkin insan kaynakları yönetimi	0,718		
	Ürün ve hizmet kalitesi	0,689		
	Özgün ürün, patent ve lisans sayısı	0,654		
	Yaygın dağıtım	0,547		
	Müşteri hizmetleri	0,540		
Odaklanma	Pazar bölümlendirme	0,813		
	Özel coğrafi bölümlendirme	0,759		
	Müşteri çeşitliliği	0,684		
	Hedef pazarın büyüklüğü	0,644		
	Müşteri gruplarının sayısı ve büyüklüğü	0,595		
	Toplam		72%	
KMO		0,82		
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3510,6		
	df	190		
	P değeri	0		
N=75				



Tablo 5*Kurum Kültürü Temasına İlişkin Kategori - Kod Listesi*

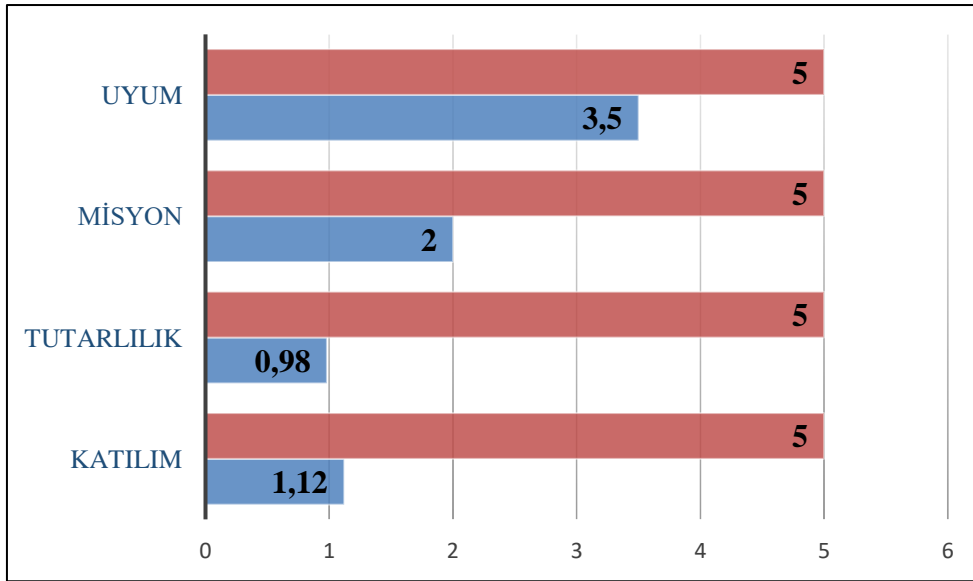
Boyut	Kategori	Kod	Frekans
		Ara kademede yöneticilere ihtiyaç var.	17
		Yazılı bir görev tanımım yok	32
	Yetkilendirme	Farklı departmanlardan sorumluyum. Şirket büyüdü ama kaynak almadı.	14
		Görev tanımım sözle aktarıldı, kendim araştırarak öğrendim	11
		Yaptığım işi çok seviyorum. Ama farklı iki bazen üç birime aynı zamanda bakıyorum	9
		Sınırlar belli değil. Görevim nerede başlıyor, bitiyor tam emin değilim	34
		Değişmesi gereken kişiler var. Ürün hakimiyeti çok zayıf	8
Katılım	Yetenek Geliştirme	Eğitim sadece işi yaparken öğrendiklerin	25
		Yetenekler ölçülmüyor yani bakılan belli özellikler var. Onlar da satış becerileri	31
		Biz yerine "ben" var	27
	Takım Çalışması	Dayanışmanın artması gerekiyor ama bizde	23
		bölgülerin içinde iyi, bölümler arası iletişim çok az	11
		Başlarda dayanışma vardı şimdilerde rekabet ağırlıklı	
		Ürüne zarar versen de kaybetsen de takibi yok	7
		İşçiyi motive edecek şeylerin olması önemli. Üreten olarak satan kadar değerimiz olmalı	11
	Değerler	Çalışanlarda herhangi bir aidiyet olduğunu sanmıyorum.	14
		Her şey müşteri talebine bağlı, anında gerçekleştirilmelisin	28
		Yetkinlikleri yeterli değil. Bazıları birilerinin tanıdığı olduğu için burada.	14
		Bizim eksikliğimiz sağlıklı iletişim yok.	22
Tutarlılık	Koordinasyon	Herkes kendi departman içi kişilerle muhatap.	21
		Bir işin tam yürümesi için sürekli birilerini dürtmek gerekmemeli.	5
		Bilgiye erişirken zorlanıyorum. Kayıtlı bir sistem yok	14
		Vizyon alta kadar inmiyor	14
		Bazı birimler arası çatışma var. O da süreçlerden kaynaklanıyor	13
	Uzlaşma	Sistem olmadığı için herkes kendi akışına göre hareket ediyor	25
		Yani müşteri/ürün tarafında sorun olamaz. Olmaması yönünde gereken her şey yapılır	34
		Anlık kararlar alınıp bir anda değişir amaçlar	12
	Örgüt Amaçları	Bazı kurallar yazılı olsa daha hızlı ilerleriz.	11
		Çalışanların motivasyonu çok kritik. Ama bizde motive olan tek birim Satış	19
		İşten ayrılanlar çok. Alıştığım kişiyi üç ay sonra görmediğim oldu	1
Misyon	Vizyon	Bizim vizyondan anladığımız bence müşteri memnuniyetinde Türkiye'de bir numara olmak	39
		Müşteri ve ürün memnuniyetinde çok iyiyiz	43
		Müşteriyi mutlu et, bildiğim tek vizyon bu	11
		Çalışanların gelecek kaygısı var, çünkü gelecek çok kısa burada.	7
		Kariyer planlaması yapmak gerekiyor.	31
		Performans görüşmeleri hiç yapılmadı.	24



Stratejik Yönelim	Prim sistemi var ama tamamen müşteri/ürün odaklı.	11	
	Yılların alışılmış metotları var. Büyürken aynı metotlar işe yaramıyor	22	
Değişim	Hiyerarşi var ama müşteri ile kriz olduğunda direkt tepeye gidebilirsin	11	
	Kurumsallaşma adına atılan adım yok.	24	
	Ürüne yönelik büyüyoruz ama insan kaynağında büyümüyoruz	7	
Uyum	Ölçeklenme her yere yansımıyor	8	
	Her şeyin standart olması gerekiyor.	13	
	Her şey müşteri için ama bunlar yapılırken operasyon süreçleri gözden geçirilmiyor	12	
	Müşteri Odaklılık	Sipariş olduğu zaman hep çalışırız.	10
		Rakam baskısı var.	31
		Sadece müşteri için yaşıyoruz.	21
Örgütsel Öğrenme	Eğitimlerde değişiyoruz ama kısa sürüyor.	7	
	Ödül gibi uygulamalar ben görmedim. Ama rakamları çıkaran biziz.	6	

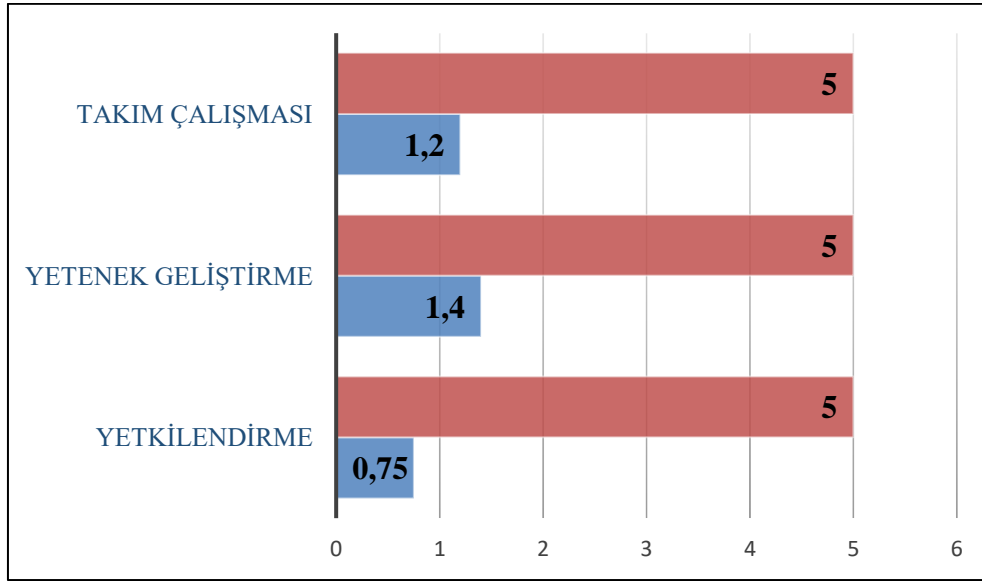
Şekil 3

Kurum Kültürü Boyutları Ortalama Değerleri



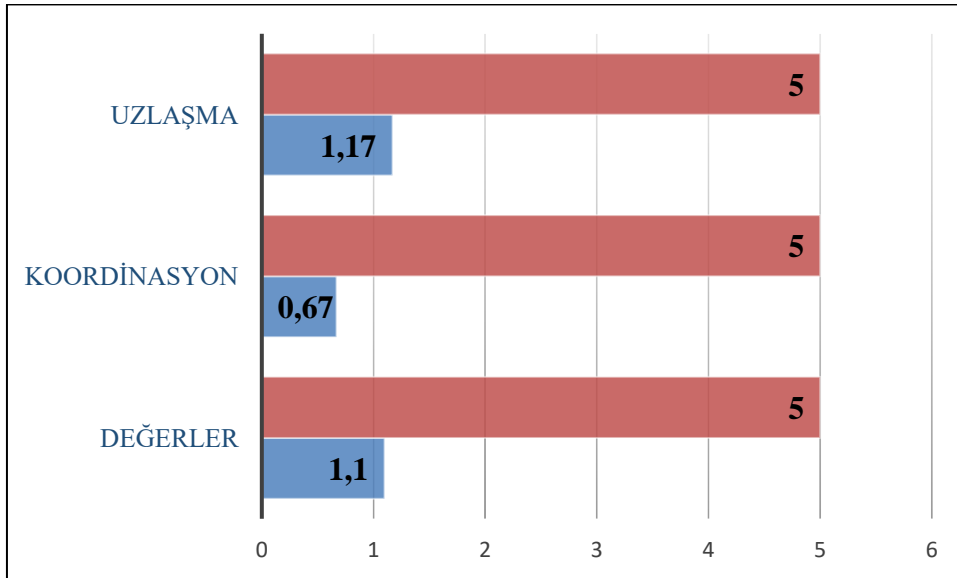
Şekil 4

Katılım Boyutu Ortalama Değerleri



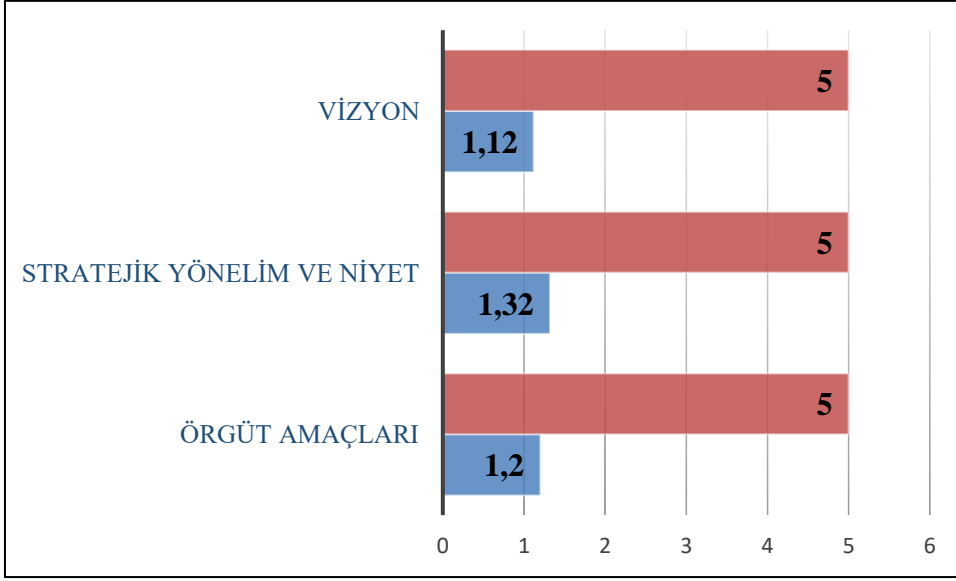
Şekil 5

Tutarlılık Boyutu Ortalama Değerleri



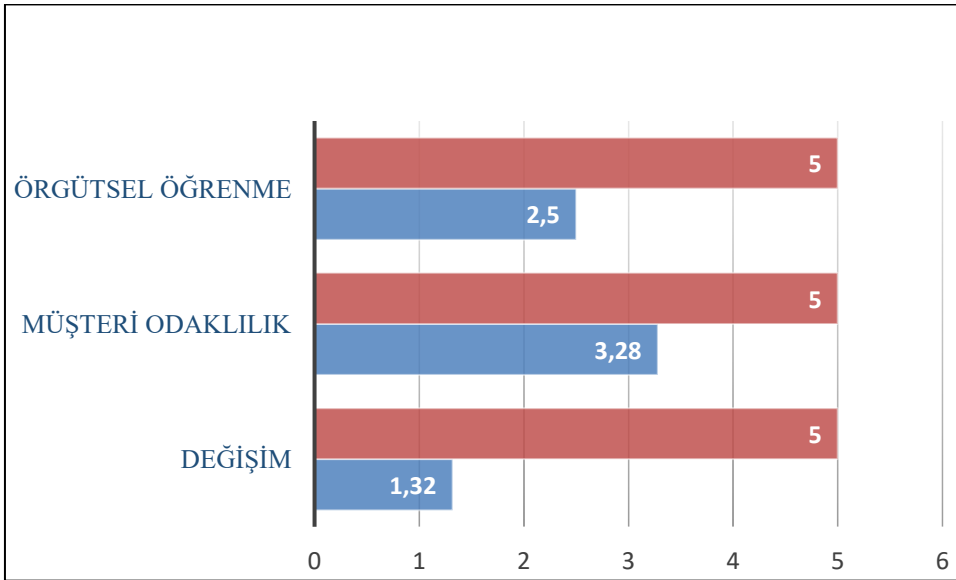
Şekil 6

Misyon Boyutu Ortalama Değerleri



Şekil 7

Uyum Boyutu Ortalama Değerleri



5. Sonuç ve Tartışma

Stratejik yönetim sürecinde şirketlerin pazarda rakipleriyle en iyi şekilde nasıl rekabet edeceğini esas alan jenerik stratejiler, Porter'ın (1985) geliştirdiği modele dayanarak birçok strateji yöneticileri tarafından kullanılmaktadır. Jenerik stratejileri benimseyenler, herhangi bir dikeydeki şirket için bu alternatiflerden her birinin ortalamasının üzerinde bir geri dönüş sağlayacağına inanmaktadır. Üç temel jenerik strateji; düşük maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejisinin firma performansı ile olan ilişkilerine yönelik birçok çalışma yapılmış fakat bu stratejilerin kurum içinde var olan kültüre nasıl etki ettiği konusu göz ardı edilmiştir. Bu araştırma modelinde seçilen değişkenler, stratejik yönetim yazınında bu yönüyle önemli bir boşluğu kapatmaktadır.



Araştırma bulgularına bakıldığında farklılaşma stratejisi uygulayan kurumlarda kurum kültürü boyutlarından dış koşullara adapte olmayı sağlayan uyum ortalamasının kısmen yüksek olduğu, misyon boyutunun daha düşük olduğu, kurum içi bütünleşmeyi sağlayan katılım ve tutarlılık ortalamalarının çok düşük olduğu görülmektedir. Dış koşullara adapte olmayı sağlayan ilk boyut olan uyuma ilişkin örnek ifadeler incelendiğinde alt boyutlarından müşteri odaklılık boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir (Örnek ifadeler: *Sipariş olduğu zaman hep çalışırız. Biz de "hayır" diye bir şey yok.*). Farklılaşma stratejisinin temel savlarından biri olan; kurumun kendini benzer rakiplerinden ayırtırmak için belirli ürünlerin özelliklerine özel ilgi duyan müşterilerin talebine ilgi çekmek olduğu düşünülürse kurum kültüründe bu boyutun yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Bunu takip eden örgütsel öğrenme ve değişim alt boyutları da diğer alt boyutlara göre kurum kültüründe ortalamanın üzerinde değerler taşımaktadır.

Misyon boyutuna bakıldığında stratejik yönelim, vizyon ve örgütsel amaçlar alt boyutlarının ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Farklılaşma stratejisinin ağırlıklı olduğu işletmelerde kurum kültürü baskın olarak müşteri ve ürün odaklılığa kaymakta kurum içinde olması gereken uzun vadeli örgütsel amaçlar, vizyon ve stratejik yönelim boyutlarına ilişkin diğer değişkenler göz ardı edilmektedir (Örnek ifadeler: *Anlık kararlar alınıp bir anda değişir amaçlar, Yılların alışılmış metotları var. Sadece rakamsal büyüyor insan kaynaklarına yansımıyor*). Katılım boyutu bulguları incelendiğinde alt boyutları olan takım çalışması, yetenek geliştirme ve yetkilendirme boyutlarında en düşük ortalamanın yetkilendirme olduğu saptanmıştır. Yetkilendirmeye yönelik ifadeler incelendiğinde kurumların farklılaşma adına müşteri odaklı yaklaşımlarının kurum içi hiyerarşi yapısını olumsuz etkilediği, sorunu çözmeye yönelik hızlı karar alma adına çalışanların ast-üst hiyerarşisine bakmaksızın hareket ettiği görülmektedir (Örnek ifadeler: *Tam emin değilim görev tanımımı araştırarak buluyorum, Yaptığım işi çok seviyorum. Fakat farklı departmanlara da bakıyorum*). Tutarlılık boyutunun alt boyutları olan değerler, koordinasyon ve uzlaşma boyutlarına bakıldığında koordinasyon boyutunun kurumlarda en az ortalamaya sahip değişken olduğu, özellikle satış bölümleri gibi müşteriye yakın olan birimler için koordinasyonun yüksek fakat birimler arası koordinasyonun son derece zayıf olduğu görülmüştür (Örnek ifadeler: *Herkes kendi departman içi kişiler ile iletişim içinde*).

Araştırmada; farklılaşma stratejisi uygulayan kurumların, dışarı ile adapte olma sürecinde hızlı uyum sağladıklarını, fakat kurum içi bütünleşme sürecinde müşteri ve ürün odaklılığa ilişkin yoğun sahiplenmenin katılımı, tutarlılığı ve misyonu kısmen olumsuz etkilediği saptanmıştır. Farklılaşma stratejisini benimseyen örgütlerde farklılaşmanın sadece ürün ya da müşteri tarafını kapsaması durumunda örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar zaman içinde değişmekte kısmen zarar görmektedir. Çünkü örgüt kültürü her ne kadar kurucu tarafından örgütün tabanına yayılan bir forma sahip olsa da sürekli yaşayan, örgütün içinde bulunduğu hem iç hem dış koşullardan etkilenen bir olgudur. Örgütün performans kavramını sadece nicel olarak tanımlaması, insan kaynağını nicel performansla yönelik müşteri ve ürün kavramları dışında dikkate almaması ya da asgari düzeyde dikkate alarak nitel performansını arttırmaya yönelik gereklilikleri yerine getirmemesi örgüt kültürünün kısmen zedelenmesine neden olacaktır. Kültür tabii ki somut bir yapı değildir fakat içinde değerleri, normları barındırması ile sürekli rakamsal hedefler üzerinden hareket edilen bir ortamda zaman içinde farklı bir yöne evrilmesi mümkündür. Bu araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi farklılaşma stratejisinin sadece nicel olarak ele alınması örgütün kültüründe çalışanların değerler, amaçlar, tutarlılık, koordinasyon alt boyut algılarında bir karmaşa olduğuna işaret etmektedir. Örneklem sayısının az olması araştırmanın kısıtları arasındadır. Fakat bu kısıtı



minimize etmek için veri toplama tekniğinde özellikle nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği tercih edilmiştir. Geleceğe yönelik yapılacak araştırmalarda düşük maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi uygulayan şirketlerin de örneklem kapsamına alınarak karşılaştırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Ahmed, P.K., (1998), "Culture and Climate for Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1, 1, 30-43.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Barca M., (2020). Pearce J.A., Robinson R.B. Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol. Çeviri Ed. Prof Dr Mehmet Barca, Nobel Yayın.
- Becker, G., (1964). Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. Columbia University Press, New York.
- Boon, O. K., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99–115.
- Brown, A. D. (1998). Organizational culture (2nd ed). London: Financial Times Management.
- Cooke, R. and Lafferty, C: (1989). Organizational culture inventory. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooke, R. and Rousseau, D. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studies* 13(3): 245-273.
- Daft. R. L., (2004). Organizational Theory and Design, (8th Ed.), Thomson Learning, South-Western, Mason, Ohio.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Denison, D. (1996). "What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." *Academy of Management Review* 21(3): 619-654.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture* (pp. 347–372). John Wiley & Sons, London.
- Fey, C.F., Nordahl, C., and Zatterström, H., (1999). "Organizational Culture in Russia: The Secret to Success", *Business Horizons* November-December 1999, 47-55.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review* 18(4): 657-694.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G: (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35: 286-316.
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19(3), 33–41.
- Jones, G. R., (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*, (Fourth Ed.), Pearson Education Inc, New Jersey.
- Kamaşak R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkisi, *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, (21) 65, 47-64.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lauture, R., Amewokunu, Y., Lewis, S., & Lawson-Body, A. (2012). Impact of culture on the organizational commitment of public-sector employees in Haiti. *International Business & Economics Research Journal*, 11(3), 331–342.
- Lawler, E. E., III. (1996). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.



- Leech, N.L., Barrett, K.C. ve Morgan, G.A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87–111.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23–34.
- Peker A. A., Özdemir Ş., Kerse G., Arsu T. (2016). Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi: Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5) 5, 11-23.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, E.(1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Suleman M. F., Rashidirad M., Suleman S. F. (2019). The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: A case study approach. *Strategic Change*, <https://doi.org/10.1002/jsc.2258>
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Yahyagil, M.Y., (2004), Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, No: 47, İstanbul, 53-76.
- Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organizational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*, 17, 16–26.



Extended Summary

Purpose

Today, companies strive to achieve the best in their global range of activities with parameters such as rapid growth, profitability, and scaling, and to make it sustainable. While measuring this effort, they take the financial indicators of the companies, that is, their quantitative data, as a general trend. Qualitative key performance indicators such as employee loyalty, employee satisfaction, and intention to leave stand out after quantitative data in company performance indicators. Similarly, although corporate culture is seen as a corporate identity with very similar expressions including values, vision and mission by companies, it is not owned by companies as much as financial performance indicators. The purpose of this research is to reveal how the corporate culture is affected by this process during the implementation of company generic strategies. In the literature, the relationship between corporate culture and firm performance has been studied intensively, but the relationship between corporate culture and the strategy of differentiation from the generic strategies of the company, which ensures the achievement of company performance, has been limitedly discussed. Therefore, the research fills an important gap in the strategic management literature regarding how the customer and product-oriented perspective has an impact on the corporate culture in order to differentiate it from the competitors. The reason that the differentiation strategy is specifically chosen instead of low-cost leadership and focusing strategies is that it is based on the argument of creating and marketing unique products for different customer groups, thus creating the most coordination and participation requirement in the way in which the in-house units work.

Design and Methodology

The research universe was defined by the Istanbul Chamber of Industry (ISO) as a total of 1000 enterprises, the top 500 and the second 500 published each year. Among these enterprises, 125 enterprises with high financial capital and included in the ISO 500 in net sales volume were selected in Istanbul. The Generic Strategies Scale questionnaire was sent to the top executives of the determined businesses. The "Generic Strategy Scale" developed by Yamin, Gunasekaran and Mavondo (1999) was used to determine 32 businesses that apply differentiation strategy with the questionnaire technique, one of the quantitative research methods. Scale; It consists of a total of 27 statements: 12 statements for the differentiation strategy, 10 statements for low cost leadership, 5 statements for the focus strategy. The companies responded with a 60% return rate, 75 enterprises answered the relevant questionnaire. 65% of the managers who answered the questionnaire hold the title of Strategy Department or Strategy Committee President, while the remaining 35% are in the positions of Business Development Director or Assistant General Manager. As a result of the survey findings, 32 enterprises with a high average differentiation strategy were determined. In the second stage, in order to understanding corporate culture variable in-depth interviews were made and semi-structured open-ended questions were asked. The total number of institution employees interviewed in 32 enterprises is 58. While creating the questions, the Denison Corporate Culture scale (2000) was used by Yahyagil (2004). The data collection process was completed in October-November-December 2019. Within the scope of the research, each interview was completed in a total of 87 hours, with a minimum



of 1.5 hours. First of all, the interviews recorded as audio files were transcribed and deciphered as 182 pages in total. In addition to the researcher, the texts were evaluated independently by the two consultants who entered the interview, and cumulative results were created and interpreted using the content analysis technique.

Findings

In the strategic management process, generic strategies based on how companies can best compete with their competitors in the market are used by many strategy managers based on the model developed by Porter (1980). Those who adopt generic strategies believe that each of these alternatives will provide advantage for the company in any vertical. Many studies have been conducted on the relationship between low-cost leadership, differentiation and focus strategy with firm performance, but the issue of how these strategies affect the existing corporate culture within the organization has been ignored. The variables selected in this research model fill an important gap in this aspect in strategic management literature.

Considering the findings of the research, it is seen that the level of adaptation to external conditions, which is one of the dimensions of corporate culture, is partially high, the mission dimension is lower, and the involvement and consistency dimensions that ensure internal integration are very low in the companies which applied differentiation strategy. One of the basic arguments of differentiation strategy; Considering that the institution attracts attention to the demands of customers who are particularly interested in the features of certain products in order to differentiate itself from similar competitors, it is an expected result that this dimension will be high in the corporate culture. The following sub-dimensions of organizational learning and change also carry above average values in corporate culture compared to other sub-dimensions.

When the mission dimension is examined, it is seen that the sub-dimensions of strategic orientation, vision and organizational goals are below the average. In enterprises where differentiation strategy is predominant, corporate culture is shifting to customer and product focus predominantly, and other variables related to long-term organizational goals, vision and strategic orientation dimensions that must be in the organization are ignored. When the findings of the participation dimension were examined, it was determined that the lowest average in the sub-dimensions of teamwork, talent development and authorization was empowerment. When the statements about authorization are examined, it is seen that the customer-oriented approach of the institutions in the name of differentiation negatively affects the internal hierarchy structure, and the employees act regardless of the subordinate-superior hierarchy in order to take quick decisions to solve the problem. Considering the values, coordination and reconciliation dimensions, which are the sub-dimensions of the consistency dimension, it is seen that the coordination dimension is the variable with the least average in the institutions, especially the coordination within the units close to the customer, such as the sales departments, is high, but the coordination between units is extremely weak. In the research; It has been determined that institutions implementing a differentiation strategy adapted rapidly during the adaptation process with outside, but the intense ownership of customer and product focus in the internal integration process partially negatively affected the participation, consistency and mission.



Research Limitations

This study was examined in different corporate firms and data was conducted by both qualitative and quantitative methods. The sample size of data is one of the limitations in this research. As a result of quantitative method, the outcomes of interviews are limited. Quantitative research's main purpose is the quantification of the data. The researcher used the quantitative research method in addition to the qualitative research method to minimize the constraints.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Araştırmaya yönelik veriler 2019 Ekim-Kasım-Aralık döneminde toplandığı için etik onay formu bulunmamaktadır.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



THE ADVANTAGE OF BEING AN AGILE ORGANIZATION IN THE PANDEMIC CRISIS

PANDEMİ KRİZİNDE ÇEVİK ORGANİZASYON OLMANIN ÜSTÜNLÜĞÜ

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER

Kilis 7 Aralık Üniversitesi

ORCID ID: 0002-8868-4667, mehmetbicer@kilis.edu.tr

ÖZET

Bireyler ve kuruluşlar 2019'un son çeyreğinden buyana koronavirüs salgınının sebep olduğu pandemi döneminin olağandışı koşullarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Pandeminin dünyayı değiştirdiği bu süreçte sosyal ve ekonomik çevrelerde hızlı ve köklü değişimler yaşandı. Endüstri 4.0'ın da etkisiyle ivme kazanan birçok trendin hızlarını koruduğu bu dönemde çeviklik de popülerliğini arttıran trendler arasında yer aldı. Özellikle örgütsel çeviklik, adından en çok bahsedilen yönetim kavramlarından biri oldu. Örgütsel çeviklik, istikrarsızlık ve belirsizlik koşullarında daha iyi performans göstererek üstünlük avantajı elde etmek için çağdaş kuruluşlar tarafından benimsenen yenilikçi ve dinamik bir yönetim modeli olarak kabul edilmektedir. Bu makale örgütsel çeviklik kavramını tanıtmak ve pandemi koşullarında sürdürülebilirliği sağlamak için şirketler tarafından benimsenmesinin önemine dikkat çekmek niyetindedir. Bu bağlamda şirketler için çeviklik kavramının, çevik çalışmanın ve çevik organizasyon yapısının stratejik önemi anlatılmaya çalışılmıştır. Genel olarak, COVID-19 salgını sürecinde çevik organizasyon yapısı ve çevik çalışma modeli şirketlere ne gibi faydalar sağlamaktadır? sorusuna cevap arayan bu çalışma, örgütsel çeviklik ve firma performansı arasındaki etkileşimi işaret ederek değişken ve belirsiz çevre koşullarında başarılı çevik organizasyona sahip olmanın ayrıcalığını da vurgulamaktadır.

ABSTRACT

Individuals and organizations have been trying to adapt to the extraordinary conditions of the pandemic period caused by the Coronavirus epidemic since the last quarter of 2019. During this period in which the pandemic changed the world, rapid and radical changes occurred in social and economic environments. Agility was among the trends that increased its popularity in this period in which many other trends that gained momentum with the effect of Industry 4.0 maintained their speed. In particular, organizational agility has become one of the most frequently mentioned management concepts. Organizational agility is regarded as an innovative and dynamic management model adopted by contemporary organizations to achieve superiority by performing better under conditions of instability and uncertainty. This article intends to introduce the concept of organizational agility and highlight the importance of its adoption by companies to ensure sustainability in pandemic conditions. In this context, the strategic importance of agility concept, agile working and agile organizational structure for companies was tried to be explained. This study, which seeks to answer the question "what benefits do the agile organizational structure and agile working model provide to companies during the COVID-19 pandemic?" in general, highlights the interaction between organizational agility and firm performance, and also emphasizes the privilege of having a successful agile organization in unstable and indistinct environmental conditions.

Anahtar Kelimeler: Çevik, Örgütsel Çeviklik, Salgın Krizi, COVID-19.

Keywords: Agile, Organizational Agility, Pandemic Crisis, COVID-19.



1. Introduction

The Coronavirus (COVID-19) epidemic has caused and continues to be much more social and economic depressions than the economic disruptions caused by the global financial crisis in the years of 2008 and 2009. By challenging the values, traditions, living and management systems of societies, COVID-19 has clearly become a serious threat to the business processes and models of both public and private organizations. In order to achieve victory against this global catastrophe that shocks all humanity and organizations, all organizations must first achieve transformation and change with radical strategic moves and adapt to the changing conditions of the pandemic. In these extraordinary conditions created by the global pandemic, the organizational agility capacities and levels of companies are much more valuable and important than before. Because agile organizations have the ability to quickly respond to changes in the external environment. For this reason, businesses can survive in the market for a long time when they bring new technologies and services in the external environment to their organizations.

There is currently a wide debate among academics and practitioners about best practices that business organizations can follow to survive and thrive in the face of rapid, nonlinear changes caused by environmental discontinuities characterized by uncertainty and instability (Rigby et al., 2020; McKinsey & Company, 2015). Agility is the capacity of an organization to comply to recent circumstances and variation path. Replacing the production-based economy of the previous century, the new service-based economy makes firms' ability to change much more important than before. The flexible and volatile economic system and flexible market conditions have caused many transformations and are likely to continue to cause more. For example, we are living in a period where it is more important to be customer oriented rather than investment oriented (Acmagile, 2020).

Agility is observed to add significant value and benefit to companies. Digitalization and new players in the market cause customer expectations to change faster than ever before. This requires companies to quickly create new products and launch them to the market as soon as possible to meet expectations and changes. Because even a year is now a long time to meet expectations. After a year, either that customer need has completely disappeared from the market, or your competitors may have already developed these products and made serious gains. It is observed that large-scale companies tend to be agile in order to accelerate against expectations and change. In today's world where customer needs change faster than ever, satisfying customers is now the top priority of organizations. At this point, organizational agility offers companies the advantage of evaluating their customers as a member of the team and gives push to customer focus. Agility also provides an advantage to companies in bringing employee loyalty and new generation competencies and abilities to the organization. Companies that adopt agility can offer their employees less hierarchy, more development opportunities in different areas, end-to-end responsible and competent business goals. Using these advantages, new agile companies aim to attract new generation competencies and more importantly, to bring in organizations employees with digital competencies that are much more limited in the current market. In addition, agile organizations also significantly increase employee engagement and employee happiness (McKinsey & Company, 2021).



In order to transform the challenges created by globalization, the fourth industrial revolution and the Covid-19 epidemic into corporate opportunities, many businessmen, managers, consultants, academics and politicians envision the need to develop and adopt organizational models with ideal proactive dynamics that can make quick decisions and provide flexibility (Kosack et al., 2021). While many trends that were already on the rise before the pandemic accelerated, on the other hand, new ones were added to them. Especially, the concept and methodology of agility used in information technologies, development programs and projects has become more important during the pandemic period. Agile organizational structure in companies was also among the trends that accelerated in this period. The application and benefits of the agile mindset that has been the subject of discussion in different industries and sectors can reveal the great potential of the agile organization concept. From this point of view, this study intends to explain the advantages of agile organizational structure to companies in pandemic conditions. In this direction, the importance of agility concept, agile working and agile organizational structure for companies has been tried to be explained. Also, tried to answer the questions such as “is there an added value increase where an agile structure is provided to companies?” and “what are the benefits of agile organizational structure and agile work for companies during the COVID-19 pandemic?”. For this reason, the concept of organizational agility, its components and the characteristics of an agile organization have been tried to be explained first. Afterwards, some examples of agile applications during and before the pandemic were mentioned. Finally, the advantages of the agile organizational structure for companies and the importance of agile work for companies during the pandemic process was discussed and the study was concluded.

2. Understanding Organizational Agility

The concept of agility, defined as the ability to think quickly and take easy action, was first put forward in the early 1990s and was considered as a solution for the company to survive in changing environmental conditions (Nafei, 2016, p. 297). Agility is the capacity of to vary direction and adaption to changes. Replacing the production-based economy of the previous century, the new service-based economy has made companies' ability to change much more important than before. The term of agility was first used in studies on many subjects such as change, production, environmental uncertainty, leadership, information technologies, and then it was determined that many new concepts such as agile organization, agile business processes, and agile system were derived from this concept.

In the 2000s, the concept of agility was developed to predict and resolve complex, as well as rapidly changing developments. Agility, which can respond quickly to the differing customer demands and needs of production organizations, is of vital importance in terms of innovation and creating a competitive structure in modern organization environments. Agility, necessary for businesses to be successful, can be expressed as the ability of organizations to evaluate market opportunities that appear quickly and unexpectedly (Brown & Eisenhardt, 1997; Christensen, 1997; Goldman et al., 1995). Agility, previously focused on manufacturing, later turned into an approach that focused on product and service production. Also, agility requires organizations to avoid sticking to a single idea and to be adopted by making use of the necessary data. In this way, it can provide organizations with



the ability to be ready in advance for any possible setback, responsiveness, strategic flexibility, speed, internal and external stakeholder orientation (Araza & Aslan, 2016).

Businesses try to stay behind the race by developing strategies to live longer and develop competitiveness against other businesses. Among these strategies, organizational agility is the most important one (Bakan et al., 2017). Organizational agility consisting with the use of agility in organizations, refers to the organizational structure that is based on constantly feeling the markets that will create competitive advantage, accessing the information required for these markets, and at the same time trying to gain competitive advantage in new products, services, distribution channels, market segmentation (Sambamurthy et al., 2003). Ravichandran (2018, p. 25) defines organizational agility as the firm's capacity to satisfy rapidly to changes. Olbert et al. (2017, p. 7) explains organizational agility as the ability of an organization to adapt quickly, effectively and for a long time to continuous changes that occur as a result of efficiency superiority. In another definition, Akkaya and Tabak (2018, p.187) explains organizational agility as the ability of the firm to satisfy rapidly to these changes by using the opportunities that will arise in the changes in its environment in order to meet customer demands. In a more general definition, organizational agility is the ability of the business to satisfy rapidly and on the spot to these unpredictable changes in the environment that changes and develops suddenly in the interior and exterior environment of the business. In other words, it can be explained as the ability of enterprises to act quickly and effectively in order to turn the market opportunities in favor of meeting the demand and requirements of the customers to unexpected environmental and technological changes.

Aoron De Smet, one of the organizational design leader and managers of McKinsey, explains agility as an organization's ability to adapt to a rapidly changing and uncertain environment, to change quickly, and to succeed. While the dynamic ability of agility - the ability to move quickly, to resistance on and react - and other characteristics are constantly changing, as an unchanging anchor point, the company requires the stability that the company has likened to a springboard (McKinsey & Company, 2015). Organizational agility enables the company to perceive the changes in the environment and respond to these changes quickly, thus provides adapting to the changing environment and surviving. Environmental changes here include all changes that concern the company, such as changes in the activities of competitors, changes in consumer behavior and preferences, legal and economic changes (Overby et al., 2006).

2.1. Determinants of Organizational Agility

Organizational agility, consisting of dimensions such as readiness in advance for any possible setback, responsiveness, strategic flexibility, speed, internal and external stakeholder guidance, is effective in revealing new dimensions of competition. Organizations with awareness of organizational agility gain the habit of being agile and reach the level of developing their strategies through agility (Araza & Aslan, 2016).

An organizational agility model, consisting of three elements, was proposed by Sharifi and Zhang in 1999: agility drivers, agility capabilities, agility providers. "Agility Drivers" defines the way the business does business, changing and organizing the business according to the environment in order to implement agile production in businesses. "Agility Skills" is the component that proposes the basic headings of abilities that will provide the necessary strength to respond to changes. "Agility Providers" is the use of the agility abilities of the



business by the managers (Sharifi & Zhang, 1999, p. 11). In addition to this model proposed by Sharifi and Zhang (1999), the components of organizational agility are stated as *responsiveness, flexibility, speed and competence* as a result of the studies. (Sharifi & Zhang 1999; Zhang & Sharifi 2000; Sharifi et al., 2001; Crocitto & Youssef, 2003; Shahaei, 2008; Zhang, 2011; Nejatian & Zarei, 2013).

2.1.1. Responsiveness: The ability to respond emerges as one of the main factors that keep businesses alive and provide competitive advantage. Nowadays, especially due to the developments in the technological field, customer demands and needs are constantly changing and companies must respond to these changes on time and on the spot. Responsiveness is defined as the ability to perceive the change in the environment and to include it in the system in a controlled way (Nejatian & Zarei, 2013). It is the ability of organizations to identify, perceive, anticipate changes in the external environment, react reactively or proactively to these changes, and survive change without damage. In this context, Zaheer and Zaheer (1997) stated the ability to respond as the speed of reacting to environmental signals. Similarly, Zhang and Sharifi (2000) describe environmental changes as the ability to respond quickly and proactively. According to Shahaei (2008), responsiveness refers to the ability of the business to anticipate the changes in its field and to perceive the advantages of change with the insight ability of the enterprise.

2.1.2. Flexibility: According to Shahaei (2008) flexibility is the ability of managers to use different processes and alternatives to achieve the goal while providing organizational agility in enterprises. Organizational flexibility is also expressed as the flexibility in the production capacity of an enterprise, flexibility in organizational change and the flexibility of personnel to adapt to new technology (Sharifi et al., 2001). Agility and flexibility should not be confused. Agility is a dynamic, outward-focused ability however flexibility, is an inward-focused competence that forms the basis for agility (Uğurlu et al., 2019). As a result, the flexibility of an enterprise can be expressed as an interaction phenomenon that requires dynamism in management, as well as the capacity of the firm to reply to the changing environment and customer demands and needs. These two situations also should be in balance and their interaction (Volberda, 1996, p. 361). That is, the business must be flexible and interact with each other to meet the demands and needs of customers.

2.1.3. Speed: It is important for businesses to have the ability to act quickly in order to survive in today's competitive environment, especially to develop new knowledge against change, in terms of their innovation capabilities. The speed dimension reveals the completion acceleration of the organizations. This capacity is an indicator that the organization is fast while continuing its activities, solving problems, evaluating opportunities, developing new knowledge and making decisions (Akkaya & Tabak, 2018). Researchers emphasize that responsiveness includes the decision making process about how businesses will react to changes, while acting quickly includes the process of putting the decision into practice (Sharp et al., 1999; Lin et al., 2006; Jain et al., 2008). This ability of organizational agility, expressed as the fast time to market new products, the speed and timing of the delivery of products and services, fast processing time (Sharifi & Zhang, 2001, p.790), as well as fast learning, performing tasks and operations, also defined as making changes in time, setting working hours, changing production time, product and service delivery time, learning time and adaptation time to change (Sherehiy et al., 2007, p. 457).



2.1.4. Competency: It is the ability of an organization to achieve efficiency, effectiveness and competence as well as achieve its goals and objectives. In other words, it is the competencies of organizations in determining their strategic visions, having appropriate and sufficient technological capacity, product and service quality actions, affordable price policy, management policy open to change, knowledgeable, talented, strengthened personnel capacity, internal and external cooperation and strategic integration (Zhang & Sharifi, 2000). Competency, the last of the organizational agility skills, is actually a concept related to the ability to use the three skills stated as speed-flexibility-responsiveness, in other words, with the dynamism of the organizational agility capabilities of the enterprise. The dynamism here is defined as the capability to recondition potential talents to match to the changing business environment (Teece et al., 1997). In other words, if the organization improves its competence, they will be able to respond quickly and flexibly to changes and uncertainties.

3. Agile Organizations

An agile organization is a company that has the ability to satisfy fast to variations in market and workplace trends and respond to the demands of its customers, stakeholders and employees. Agile companies are the organizations that are aware of change by accepting that organizational change is inevitable. For this reason, these organizations regularly review the practices and business processes to keep employees' motivation, morale, and performance levels at optimum levels. An agile organization is innovative and responds quickly and successfully to new competitors.

3.1. Features of Agile Organizations

Firms with high organizational agility can easily perceive and anticipate environmental changes, reduce costs by reducing unnecessary activities and increase investment opportunities, are aware of the importance of innovation and focus on innovation, can quickly integrate resources and capabilities to maintain and increase their competencies (Darvishmotevali & Tajeddini, 2020). Belz and Barbasz (2014) specified that it is feasible to specify the characteristics of an agile organization, inspired by the agility definitions put forward. They determined these features as listed below (Rzepka & Bojar, 2020, p. 384).

- the ability to quickly identify opportunities offered by the market,
- interpreting the threats that the business environment may create in the best way,
- ability to classify cases into favorable or unfavorable ones,
- skillful performing of duties and to check the applications and output,
- combining “visionary with operational management,” that refers spreading ideas and integrating them in the activities of an organization,
- efficient assessment of resource adequacy,
- ability to gain resources from the environment.

More specifically, it is possible to predict or express an agile organization from the following features stated by Stuart Hearn (Clearreview, 2019):

- Agile organisations have a shared purpose and vision. They are flexible regarding resource allocation and in terms of strategy, they can sense and seize opportunities, which gives them an edge competitively.



- Agile organisations generally have a flat company structure. They have hands-on managers, all roles are clearly defined and employees are empowered to fulfil their purpose.
- Agile organisations are dedicated to transparency and continuous learning. They have a “fail fast” attitude, meaning they are open to experimentation. Even if these experiments fail, they still represent valuable learning opportunities.
- Agile organisations encourage role mobility and entrepreneurial drive. Engaged employees want to delve into the company and help where they can. Agile businesses encourage this thinking and drive.
- Importantly, agile organisations prioritise effective, user-friendly technology that facilitates decision making, communication and feedback.

3.2. Being an Agile Organization

The terms "agility" and "agile organization" are primarily defined as the ability to react quickly and fit to recent circumstances in response to unexpected and unpredictable alterations in the market. Speedy reaction provides resilient and rapid adaptation to unexpected changes by an agile organization that includes company goals, technology and employees (Kidd, 1994). Today's new service-based economy, which has replaced the production-oriented economy model of the 20th century, makes the rapid change capabilities of companies much more important than before. The new market conditions that changed with the effect of the 4th industrial revolution have caused many transformations and will keep going to cause even more with the 5th transformation. In the new economic and social model, customers prefer to purchase simplistic, smart and need-focused products and services instead of multi-functional products. Are companies prepared for today's socio-economic conditions where consumption habits and lifestyles are changing?

Originally interpreted in the field of production, the term agility was later discovered to be feasible to concern to various functions of an organization. Such a perspective concluded in the emergence of the term "agile organization" (Goldman et al., 1995). An agile company can be defined as a fluid, open to change, renewable customer-oriented organization with a resilient structure that satisfy customer wishes and end-to-end journeys, is a dynamic, fast, flexible company where a great deal of varied proficiencies and specialties (such as sales, finance, software, marketing, human resources) work for a common goal in the same team by minimizing hierarchy and bureaucracy.

Complex bureaucracy and heavy hierarchy pose a threat to the transition to agile organizational structure in strong companies with a conventional traditional structure. In these kinds of structures, where power is concentrated at the top, speed and creativity can be prevented by redundant procedures. In traditional organizational structures that are not customer-oriented, where value creation is compelled and freedoms are restricted, the decision processes are expanded by preserving the chain of command, priorities conflict and an atmosphere of stress is raised. For this reason, companies need to transform their cumbersome structures into customer-focused team organizations that create end-to-end value.

The digital new world formed by the impact of Industry 4.0 and Industry 5.0 revolutions will be the world of companies that can adapt to change and transformation and of which basic principle is rapid change. Therefore, the coming years will be a new era when agile



companies will dominate. In order to be agile, the current company structure, culture and way of doing business need to be completely changed. Traditional organizations are formed in a fixed and orderly hierarchical framework, however agile organizations are built as a network of performance teams in rapid learning and decision making systematic. Also, the governance elements of traditional organizations are at the top of the organization, and the hierarchy to the decision flows from top to bottom. But, agile organizations instill a common purpose and, using new data, give decision making rights to teams closest to knowledge (Aghina et al., 2015).

Table 1 summarizes the changes required for agility by comparing traditional and agile organizations (Acmagile, 2020).

Table 1

Traditional Organization and Agile Companies Comparison

<i>Traditional Organizations</i>	<i>Agile Companies</i>
Function-based organization.	Team-based structuring where different competencies are joined together with a focus on value.
Chain of command and order type management approach.	Collaborative, teamplay-based governance structure.
Commanding management and managers.	Servant leaders.
Focus on efficiency and operation.	Focus on productivity and value.
Long-term plans and control of following the plan.	Focus on continuous planning, catching the winds of change and adaptation.
Detailed plans, production of perfect product/service at the very end (at once).	Continuous production of highly prioritized value with small steps.
Bottom-up reporting, assumption and feeling-based decision making mechanisms.	Complete transparency, data-based decision making mechanism.
Longer approval processes, proceeding only with approving authority.	Strong end-to-end teams with the power of decision.
Limited tolerance for errors	Learning based on experiments and errors.
Mechanical, cumbersome organizational structure.	Living organizational structure, which changes form in parallel to company strategies.
Individual performance-oriented.	Team-based performance-oriented within the framework of business objectives.
Investor-oriented	Employee and customer oriented.

Source: www.acmagile.com, (2020)

The dynamic structures of agile organizations make it easy to make decisions and act quickly against changes. It can be stated that the agile organizational structure develops to create a stable future for companies in rapidly changing and unpredictable market conditions. Based on the literature, the new agile organization is designed to (Ebrahim et al. 2018; Laloux & Wilber, 2014; Kristensen 2019; Moreira, 2017):

- create value for all stakeholders by noticing the wealth of opportunities and resources available.



- ensure that employees engage with each other, create professional solutions and achieve exceptional results through specific responsibilities.
- be quick and productive to manage uncertainty and try new things to minimize risk.
- encourage employees to adopt flawlessly by motivating them to achieve the organization's objective and vision.
- focus on customers, adapt fluently to environmental changes and minimizing hierarchy and bureaucracy.

3.3. Prominent Examples of Agile Organisations

ZMac is mentioned as an example of a company that has reduced bureaucracy by taking advantage of technology and this managed to create a more agile approach to business processes. ZMac, a customer of Impact Software Company, is a Wisconsin-centered logistics company. ZMac has renewed software platforms with Impact, making it easier for their customers to order, and started building such a better business agility. ZMac's new order application offered a functional, fast and easily accessible order and communication opportunity for potential customers and customers, thus gaining significant advantages over its competitors (Impactmybiz, 2021).

Genel Electric's (GE) successful and reliable performance management revision in 2015 created a model for other global companies to make the same revision. GE decided to renew the performance management system that they have been using for years, which ranks employees and ignores the 10% with the lowest performance each time. The new system operates a model where employees work in a less rigid framework, with managers providing guidance and coaching. GE also decided to use an app they developed as PD@GE to facilitate normal employee feedback and effective performance negotiations. Thanks to this application, each employee determines a set of priorities and has the opportunity to ask these priorities for foresight, advice and feedback. Also, have the opportunity to provide real-time feedback to others. Employees can request an in-person interview that focuses on transparency, honesty and continuous improvement at any time. With these new applications, GE is now known as an agile organization that has seen significant improvements (Clearreview, 2019).

Koç Group that focuses its activities in many different sectors including energy, finance, durable consumption and automotive, is an important example of agile organization in Turkey. With the cultural exchange program initiated in 2016, Koç Holding aimed to have a more agile and flexible organizational culture in the cultural transformation process that will lead the change. With the paradigm change and cultural transformation initiative initiated in 2016 in order to manage the uncertainties and the process of change, Koç Group succeeded in differentiating itself during the pandemic process that they switched to the agile working model. The company planned to realize a cultural transformation program with digital transformation, zero-based budgeting, agile management, innovation and entrepreneurship. The agile working model, one of the most important elements in the cultural transformation program, operates an understanding in which internal and external customers are included in the design process, regular feedback is received, teams governing each other instead of hierarchical structures, and frequent feedback is made. Thanks to its digital infrastructure, Koç Group was able to change its working model rapidly during the pandemic process and switched to working from home very quickly with its agile working



model. With the zero-based budgeting methodology, Koç Group has provided a significant amount of resource savings and gained the advantage of using the resources quickly in different areas (Ekonomist, 2020)

Having an important act in providing access to the materials and needs necessary for casual life, Amazon has made a name for itself as the best performing company to the pandemic by developing online strategies. Like many other retail organizations, Amazon focused on its efforts to discover reliefs to the way COVID-19 is reshaping economies, social structures, consumption and shopping habits around the world. Although “Prime day” and “Cyber week” were prepared for this unexpected process in terms of infrastructure and agility, like other retailers, Amazon was still faced with a large volume of demand. The Amazon platforms had to react very rapidly and agile to tackle the emerging issues to be very focused demand for specific categories, sustainable customer confidence. Anticipating that staying in stock leads to higher-rated prices, Amazon was one of the primary retailers to apply "price swing" defense measures. Low priced products were sold in critical categories such as hand sanitizer and face mask. In addition, Amazon has been quick to flag and take corrective action quickly enough to put more than 4,000 people on hold when non-compliant sellers have improperly changed product ingredients. Going so far as to offer incentives for customers to delay their deliveries, Amazon also takes extra steps to prioritize key high-demand categories. For this, Amazon stopped delivering redundant materials to its storages and (even on Prime) extending delivery dates to 1+ month. Finally, Amazon has delayed its locomotive retail fact, Prime Day, to focus on sending specific promotions or deals to consumers from its platform during top quarantine demand. Recently, they notify their plan to hire 100,000 additional workers and offered two weeks of salaried sick leave for workers who test positive for COVID-19, while boosting their salaries as well as supporting the safety of the workforce (Ascentialedge, 2020).

The fast service restaurant brand KFC is another important example of an organization that can respond quickly to the Covid-19 epidemic. KFC has fast initiated a new contactless delivery service to meet emerging social distance obligations and to make consumers feel comfortable when ordering. KFC sent a sincere message to stay healthy and safe at home. Company used the advanced targeting capabilities of Facebook's Dynamic Advertising instruments to keep KFC in consumers' consciousness until they reopen their doors and re-invite everyone to their restaurants. As soon as the Coronavirus disaster began to arise in the Middle East, KFC rapidly strengthened its worldwide KFC system, learned about top app, one of which was a new contactless delivery service. Even before social distancing became a standard, KFC decided to implement contactless delivery to ensure consumers feel 100% confident and comfortable. To reduce the impact of store closures, KFC has taken a data-driven approach to reach consumers and encourage them to order online. Working with the media agency Hearts & Science, KFC used Facebook's Dynamic Ads solution to personalize the creative based on each customer's interests and profile. The messaging was handed over based on signals about the behavior of users on KFC's website. This app facilitated people get what they requested and promoted the proficiency of KFC's e-commerce investment by dropping the brand's cost per order by 88%. Hereby, considerable saving was provided for the brand. The campaign even used automatic installations on Facebook and Instagram to achieve the best outcomes at the minimum average cost (Campaignme, 2020.)



While looking at the different sectors that are most affected by the current epidemic, Emirates Airlines, a key industry player that has shown more agility than others and how to deal with this crisis proactively, draws attention. Unfortunately, the company laid off many of its employees with an estimated 15% workforce reduction rate. However, many planes were towed to hangars and the number of flights was reduced, salaries were cut and other austerity measures were implemented to reduce costs. In fact, Emirates tried to be flexible enough by retracting the essentials to handle turbulent times. Emirates is the first airline to implement rapid on-site 10-minute COVID-19 tests for all passengers. The company first demonstrated the safety principle by ensuring that food and beverage kits and toilets are disinfected by assigning additional crew members on the aircraft. Each passenger was provided with a personal hygiene kit and the crew was made to wear PPE (personal protect in equipment). Supplemental COVID-19 insurance has been developed to cover funerals and risk for passengers. Also, Emirates has pledged to pay the additional costs should passengers become ill or quarantined. While passenger travel decreased in the pandemic, the demand for B2B freight transportation increased. Because, many regions needed additional medical supplies. Emirates Sky Cargo implemented a smart strategy to address the new requirements by transforming 10 Boeing 777-300ER aircraft from passenger aircraft to freight aircraft. All economy seats have been removed to be able to ship up to 17 tons of additional cargo on these aircraft. In addition, Emirates, flexible to increasing and decreasing demand, has added several smaller aircraft to its fleet to be more efficient. The most remarkable thing about Emirates Airlines is their speed from initial idea to execution and execution. Inwardly, Emirates seems to have created a culture that allows the company to make decisions early and move on with that while there is still a lot of uncertainty (Boardofinnovation, 2021).

4. Discussion

The COVID-19 pandemic has disrupted the way of life for countries, organizations, communities, families and all other drivers of the global economy. The vast majority around the world have switched to remote work and a different lifestyle with school and basic workers at the forefront. Industries are grappling with the challenges of slow growth by trying to conserve liquidity and stop prominent projects or investments while trying to minimize discretionary spending by optimizing or automating variable spending. As the video conferencing, distance learning, and telehealth industries, the other industries are also appearing to be dealing with high demand spikes that they must be able to scale to support in a little while.

As the 4th Industrial Revolution transformation processes progressed with the outbreak of the COVID-19 pandemic, many businesses had to renew their existing strategies and business models. Businesses operating in the pharmaceutical and medical fields had the opportunity to increase their profits successfully in this process. Industry leaders such as Pfizer, Johnson & Johnson, Hoffmann-La Roche and Sanofi carried out their laser-focused work to find a Corona vaccine. Similarly, technology giants such as Amazon, Microsoft, Apple, Facebook and Alibaba achieved record growth with online B2C and B2B applications in an environment where white-collar personnel work remotely, especially during shutdowns (Elali, 2021: 6). Agility, can adapt private and public organizations in order to maintain their growth and excellence in adverse environmental conditions, is the promising one of the many strategies that has the ability to overcome shocks in the market. Because it transforms



industry conditions depending on changes in customer demands into opportunities that provide competitive advantage in times of congestion. Especially during the pandemic period, it is observed that companies with agile organizations take faster action and react more quickly to changes in the market compared to companies with traditional organizations. In short, in this period when both the market and customer needs change very rapidly, agile companies were perceived as faster than their peers.

In a study conducted in partnership with McKinsey and Harvard Business School, 25 agile companies from 7 different sectors were examined in detail. Operational measures, customer satisfaction, financial measures and employee motivation were the main criteria examined in this research. It has been observed that the 25 companies that are the subject of research outperform their competitors in their own sectors in all these metrics. To put it more clearly, it is also supported by the data that in Europe and America, especially during the pandemic period, enterprises that switched to agile organization, especially banks, performed twice as fast in the market compared to their competitors. This speed is achieved especially during product development or launching a new service. Studies conducted both in Turkey and overseas indicate that the agile organizational model has benefits for employees as well. It is accepted as an important advantage that both the responsibilities and authorities of the employees within the teams are defined very clearly and have increased compared to previous organizational models. Another benefit is that employees develop themselves more than previous organizational models. Obviously, agile organization employees can find opportunities to gain competence not only in their own expertise or competencies, but also in other areas that the team needs and close to them. In addition, it is observed that in the agile model, employees have higher job satisfaction compared to previous periods, as they can find the opportunity to better connect the top corporate goals with their team or individual goals (McKinsey, 2021).

Uncertainty and the need for change are two important issues that mark the environment we live in. It has become more important than ever for individuals and institutions to analyze threats and opportunities well and be ready for changing conditions. Managing change and uncertainty is vital for companies in all circumstances, it is known that other dynamics that we do not know today will force change and trigger change in the coming years. For this reason, more agile, more flexible organizational structures that are not afraid of change and will lead change will be more important from now on. Greater agility in organizations is an important glimmer of hope, as well as evidence of the determination and resilience of peoples around the world to contain the Corona pandemic. It should not be surprising that only smart and strategically agile organizations can survive in today's social and economic conditions in current "age of agility". During the pandemic, the different and superior positions of agile companies that develop and transform rapidly by gaining a digital competitive advantage in a technologically advanced but variable and uncertain working environment do not go unnoticed. Even though 2020 was a dismal year for most companies, governments, communities and people as supply chains, consumption patterns and habits were disrupted, corporate agile organizations continued to thrive. Agile companies with the ability to transform and reorganize priorities can use the unprecedented turmoil created by the Corona crisis as an opportunity to learn. Agile structures, intensify and develop their own operations and create a new natural state, can create rapid recovery and growth advantages in times of crisis.



There are many companies that implement agility at different levels in Turkey. Some agile teams are included especially in IT departments. There are also some agile team trials including the functions such as marketing, sales, analytics, and software. In addition, it is observed that some companies are trying to achieve the level of corporate agility by transforming the organization into agile. Especially banking, insurance and telecom sectors lead the agile transformation. It is also possible to say that these sectors are followed by retail, automotive, white goods, chemical and steel sector companies.

This paper is limited in terms of examining the agility capabilities and strategies of companies only in the pandemic crisis. Also, only large-scale or global-sized companies were mentioned in the study. This study may inspire future studies in terms of examining the agile organizational structures or capabilities of companies during the global economic recession caused by the global financial crises. Furthermore, the agility strategies of companies in pandemic and economic crises can be examined by mentioning examples of medium-sized or family companies in future studies.

References

- Acmagile, (2020). *Agile organization*. <https://www.acmagile.com/en/agile-organization/> (Date of access: 06.05.2021)
- Aghina, W., Aaron, S., & Kirsten, W. (2015). Agility: It rhymes with stability. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>. (Date of access: 12.05.2021)
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Adaptation to Turkish of organizational agility questionnaire: Reliability and validity study. *The Journal of Human and Work*, 5(2), pp. 185-206. <https://doi.org/10.18394/iid.439184>
- Araza, A., & Aslan, G. (2016). *Yönetimde yeni paradigmlar: Kurumsal çeviklik ve improvisasyon* (1. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ascentialedge (2020). *How has COVID-19 impacted Amazon?* <https://www.ascentialedge.com/insights/ecommerce-blog/amazon/how-has-covid-19-impacted-amazon> (Date of access: 11.05.2021)
- Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), pp. 117-138.
- Boardofinnovation (2021). *Experiments & pivots that kept Emirates Airlines alive in COVID times*. <https://www.boardofinnovation.com/blog/experiments-pivots-that-kept-emirates-airlines-alive-in-covid-times/> (Date of access: 11.05.2021)
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 1-34. <https://doi.org/10.2307/2393807>
- Campaigne (2020). *How KFC is managing through the crisis*. <https://campaignme.com/how-kfc-is-managing-through-the-crisis/> (Date of access: 10.05.2021)
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail* (1st edition). Harvard Business Scholl Press.
- Clearreview (2019). *5 great examples of agile organisations*. <https://www.clearreview.com/5-examples-of-agile-organisations/>. (Date of access: 02.05.2021)
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management ve Data Systems*, 103(6), pp. 388-397. <https://doi.org/10.1108/02635570310479963>
- Darvishmotevali, M., & Tajeddini, K. (2020). Understanding organizational agility, evidence from the hotel industry in Iran. In K. Tajeddini, V. Ratten & T. Merkle (Eds.). *Tourism, hospitality and digital transformation: Strategic management aspects-innovation and technology horizons* (1st edition), pp. 73-87. Routledge.
- Ebrahim, Sh., Krishnakanthan, K., & Thaker, Sh. (2018). *Agile compendium*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20I>



- nsights/Harnessing%20agile%20compendium/Harnessing-Agile-compendium-October-2018.ashx. (Date of access: 10.05.2021)
- Ekonomist, (2020). *Şirketlerimizi çevik modelle yönetmek istiyoruz.* <https://www.ekonomist.com.tr/soylesi/sirketlerimizi-cevik-modelle-yonetmek-istiyoruz.html> (Date of access: 11.05.2021)
- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), pp. 1-8. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.64>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer* (1st edition). Van Nostrand Reinhold.
- Impactmybiz (2021). *What is business agility?* <https://www.impactmybiz.com/blog/what-is-business-agility-examples/> (Date of access: 08.05.2021)
- Jain, V., Benyoucef, L., & Deshmukh, S. G. (2008). What's the buzz about moving from "lean" to "agile" integrated supply chains? A fuzzy intelligent agent-based approach. *International Journal of Production Research*, 46(23), pp. 6649-6677. <https://doi.org/10.1080/00207540802230462>
- Kidd P. T. (1994). *Agile manufacturing: Forging new frontiers* (1st edition). Addison Wesley.
- Kristensen, S. Sh. (2019). *Rethinking the potential organization of Technology Group at Milestone* [Unpublished Master Thesis], Technical University of Denmark.
- Laloux, F., & Wilber, K. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness* (1st edition). Nelson Parker.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2), pp. 285-299. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.11.013>
- Kosack, E., Stone, M., Sanders, K., Aravopoulou, E., Biron, D., Brodsky, S., ... & Usacheva, A. (2021). Information management in the early stages of the COVID-19 pandemic. *The Bottom Line*, 34(1), 20-44. <https://doi.org/10.1108/BL-09-2020-0062>
- McKinsey & Company (2021). *Agile organizations: Agile transition and benefits for companies.* <https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/agile-organizations-agile-transition-and-benefits-for-companies>. (Date of access: 04.05.2021)
- McKinsey & Company (2015). *The Keys to organizational Agility.* <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>. (Date of access: 07.05.2021)
- Moreira, M. E. (2017). *The agile enterprise: Building and running agile organizations* (1st edition). Apress.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), pp. 296-309. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), pp. 241-253. <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0048-3>
- Olbert, S., Prodoehl, H. G., & Worley, C. G. (2017). *Organizational agility as a competitive factor: The "agile performer index"*. France: NEOMA Business School, Reims Cedex.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), pp. 120-131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), pp. 22-42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing agile right: Transformation without chaos* (1st edition). Harvard Business Review Press.
- Rzepka, A., & Bojar, E. (2020). Leadership as one of the factors shaping the development of an agile organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), pp. 383-391.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MISS Quarterly*, 27(2), pp. 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>



- Shafiee K, S., & Shafiee, S. (2019). *Rethinking organization design to enforce organizational agility*. Paper presented at 11th Symposium on Competence-Based Strategic Management (SKM 2019), Stuttgart, Germany.
- Shahaei, B. (2008). Paradigm of agility: Definitions, features and concepts. *Tadbir Publications*, 19(194), pp. 15-19.
- Sharpa, J. M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), pp. 155-169. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00228-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00228-X)
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: A management and operational framework. Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers-Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, 215(6), pp. 857-869. <https://doi.org/10.1243/0954405011518647>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), pp. 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), pp. 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Uğurlu, Y. Ö., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). The effect of strategic agility on firm performance: A research in manufacturing firms. *The Journal of Human and Work*, 6(1), pp. 93-106. <https://doi.org/10.18394/iid.492829>
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), pp. 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness, and the market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11), pp. 1493-1509. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.11.1493>
- Zhang, D. Z. (2011). Towards theory building in agile manufacturing strategies—Case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131(1), pp. 303-312. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.08.010>
- Zhang, D., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), pp. 496-513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>



Geniştirilmiş Özet

Koronavirüs (COVID-19) salgını, 2008 ve 2009 yıllarında küresel finansal krizin neden olduğu ekonomik aksaklıklardan çok daha fazla sosyal ve ekonomik bunalımlara neden oldu ve olmaya devam ediyor. COVID-19 toplumların değerlerine, geleneklerine, yaşam ve yönetim sistemlerine meydan okuyarak hem kamu hem de özel kuruluşların iş süreçleri ve modelleri için açıkça ciddi bir tehdit haline geldi. Tüm insanlığı ve örgütleri şoke eden bu küresel felakete karşı zafere ulaşmak için öncelikle tüm örgütlerin radikal stratejik hamlelerle dönüşüm ve değişimi gerçekleştirmesi ve pandeminin değişen koşullarına uyum sağlaması gerekmektedir. Küresel pandeminin yarattığı bu olağanüstü koşullarda, şirketlerin organizasyonel çeviklik kapasiteleri ve seviyeleri eskisinden çok daha değerli ve önemlidir. Çünkü çevik organizasyonlar, dış ortamdaki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verme yeteneğine sahiptir. Bu nedenle, işletmeler dış ortamdaki yeni teknoloji ve hizmetleri kuruluşlarına taşıdıklarında piyasada uzun süre ayakta kalabilmektedirler.

Dördüncü sanayi devrimi dönüşüm süreçleri COVID-19 pandemisinin patlak vermesiyle ilerlerken, birçok işletme mevcut stratejilerini ve iş modellerini yenilemek zorunda kaldı. Özellikle, ilaç ve tıp alanında faaliyet gösteren işletmeler bu süreçte kârlarını başarılı bir şekilde artırma fırsatı bulmuştur. Pfizer, Johnson & Johnson, Hoffmann-La Roche ve Sanofi gibi sektör liderleri, korona aşısını bulmak için lazer odaklı çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Benzer şekilde Amazon, Microsoft, Apple, Facebook ve Alibaba gibi teknoloji devleri de beyaz yakalı personelin uzaktan çalıştığı bir ortamda, özellikle de kapanmalar sırasında çevrimiçi B2C ve B2B uygulamalarıyla rekor büyüme elde etmişlerdir (Elali, 2021: 6). Örgütsel çevikliğin, özel ve kamu kuruluşlarını olumsuz çevre koşullarında büyümelerini ve mükemmelliklerini sürdürmek için adapte edebilen, piyasadaki şokları aşma kabiliyetine sahip birçok stratejiden daha fazla umut verici olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü çeviklik, müşteri taleplerindeki değişimlere bağlı sektör koşullarını, kriz dönemlerinde rekabet avantajı sağlayan fırsatlara dönüştürebilmektedir. Özellikle pandemi döneminde, çevik organizasyonlara sahip şirketlerin geleneksel organizasyonlara sahip şirketlere göre daha hızlı aksiyon aldıkları ve piyasadaki değişikliklere daha hızlı tepki verdiği gözlemlenmektedir. Kısacası, hem pazarın hem de müşteri ihtiyaçlarının çok hızlı değiştiği bu dönemde çevik şirketler emsallerinden daha hızlı algılanmışlardır.

Son zamanlarda akademisyenler ve uygulayıcılar arasında, belirsizlik ve istikrarsızlık ile karakterize edilen çevresel süreksizliklerin neden olduğu hızlı, doğrusal olmayan değişiklikler karşısında kuruluşların hayatta kalmak ve gelişmek için izleyebileceği en iyi uygulamalar hakkında geniş bir tartışma söz konusudur (Rigby ve diğerleri, 2020; McKinsey & Company). Geçen yüzyılın üretime dayalı ekonomisinin yerini alan yeni hizmete dayalı ekonomi, firmaların değişim kabiliyetini eskisinden çok daha önemli hale getirmiştir. Esnek ve değişken ekonomik sistem ve esnek piyasa koşulları birçok dönüşüme neden olmuştur ve muhtemelen daha fazlasına neden olmaya devam edecektir. Örneğin, yatırım odaklı olmaktan çok müşteri odaklı olmanın daha önemli olduğu bir dönemde yaşadığımız yadsınamaz bir gerçeklik olarak kabul edilmektedir (Acmagile, 2020).

Çeviklik, bir organizasyonun son koşullara ve değişim yoluna uyum sağlama kapasitesidir. Çevikliğin şirketlere önemli değer kattığı ve fayda sağladığı gözlemlenmektedir. Dijitalleşme süreçleri ve pazardaki yeni oyuncular, müşteri beklentilerinin hiç olmadığı kadar hızlı değişmesine neden olmaktadır. Bu durum da,



şirketlerin beklentileri ve değişiklikleri karşılamak için hızlı bir şekilde yeni ürünler yaratmalarını ve bunları mümkün olan en kısa sürede piyasaya sürmelerini gerektirmektedir. Çünkü beklentileri karşılamak için artık 1 yıl bile uzun bir süredir. 1 yıl sonra ya o müşteri ihtiyacı piyasadan tamamen kalkmış ya da rakipleriniz bu ürünleri geliştirmiş ve ciddi kazançlar elde etmiş olabilir. Büyük ölçekli şirketlerin beklentilere ve değişime karşı hızlanmak için çevik olma eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Müşteri ihtiyaçlarının hiç olmadığı kadar hızlı değiştiği günümüz dünyasında, müşterilerin memnuniyetini sağlamak artık kurumların birinci önceliği haline gelmiştir. Bu noktada organizasyonel çeviklik, şirketlere müşterilerini ekibin bir üyesi olarak değerlendirme avantajı sunmakta ve müşteri odaklılığı teşvik etmektedir. Çeviklik aynı zamanda şirketlere çalışan bağlılığı ve yeni nesil yetkinlik ve yeteneklerin organizasyona kazandırılmasında avantaj sağlar. Çevikliği benimseyen şirketler, çalışanlarına daha az hiyerarşi, farklı alanlarda daha fazla gelişim fırsatı, uçtan uca sorumlu ve yetkin iş hedefleri sunabilir. Yeni çevik şirketler, bu avantajları kullanarak yeni nesil yetkinlikleri kendine çekmeyi ve daha da önemlisi mevcut pazarda çok daha sınırlı dijital yetkinliğe sahip kuruluşlara çalışanları kazandırmayı hedeflemektedirler. Ayrıca, çevik organizasyonların çalışan bağlılığını ve çalışan mutluluğunu da önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmektedir (McKinsey & Company, 2021).

Belirsizlik ve değişim ihtiyacı, içinde yaşadığımız çevreye damgasını vuran iki önemli konudur. Tehdit ve fırsatları iyi analiz etmek ve değişen koşullara hazır olmak birey ve kurumlar için her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Değişimi ve belirsizliği yönetmek her koşulda şirketler için hayati önem taşırken, bugün bilmediğimiz diğer dinamiklerin de önümüzdeki yıllarda değişimi zorlayacağı ve değişimi tetikleyeceği öngörülmektedir. Bu nedenle daha çevik, daha esnek, değişimden korkmayan ve değişime öncülük edecek organizasyon yapıları bundan sonra daha da önemli olacaktır. Kuruluşların daha fazla çeviklik kazanmak adına geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejiler, önemli bir umut ışığının yanı sıra, dünyanın dört bir yanındaki insanların korona pandemisini kontrol altına alma kararlılığının ve direncinin kanıtıdır. Günümüzün sosyal ve ekonomik koşullarının oluşturduğu mevcut "çeviklik çağına" yalnızca akıllı ve stratejik olarak çevik kuruluşların ayakta kalabilmesi şarttır olmamalıdır. Pandemi sürecinde teknolojik olarak gelişmiş ancak değişken ve belirsiz bir çalışma ortamında dijital rekabet avantajı elde ederek hızla gelişen ve dönüşen çevik şirketlerin farklı ve üstün konumları gözden kaçmamaktadır. 2020, tedarik zincirleri olarak çoğu şirket, hükümet, topluluk ve insan için kasvetli bir yıl olsa da, tüketim kalıpları ve alışkanlıkların bozulduğu fakat, kurumsal çevik organizasyonların gelişmeye devam ettiği tarihi bir yıl olmuştur. Öncelikleri dönüştürme ve yeniden düzenleme becerisine sahip çevik şirketler korona krizinin yarattığı benzeri görülmemiş kargaşayı bir öğrenme fırsatı olarak kullanabilirler. Çünkü, kendi operasyonlarını yoğunlaştıran ve geliştiren, yeni bir doğal hal oluşturan çevik yapılar, kriz zamanlarında hızlı toparlanma ve büyüme avantajları yaratabilmektedir.

McKinsey ve Harvard Business School ortaklığında yürütülen bir çalışmada 7 farklı sektörden 25 çevik şirket detaylı olarak incelenmiştir.. Operasyonel ölçüler, müşteri memnuniyeti, finansal ölçüler ve çalışan motivasyonu bu çalışmada incelenen ana kriterler olmuştur. Araştırmaya konu olan 25 şirketin tüm bu metriklerde kendi sektörlerinde rakiplerinden daha iyi performans gösterdikleri gözlemlenmiştir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse Avrupa ve Amerika'da özellikle pandemi döneminde çevik organizasyona geçen işletmelerin, özellikle de bankaların, pazarda rakiplerine göre iki kat daha hızlı



performans sergiledikleri verilerle de desteklenmektedir. Bu hızın, özellikle ürün geliştirme veya yeni bir hizmet başlatma sırasında elde edildiği gözlemlenmektedir. Hem Türkiye'de hem de yurt dışında yapılan araştırmalar, çevik organizasyon modelinin çalışanlar için de faydaları olduğunu göstermektedir. Ekipler içerisinde çalışanların hem sorumluluklarının hem de yetkilerinin çok net bir şekilde tanımlanmış olması ve önceki organizasyon modellerine göre artmış olması önemli bir avantaj olarak kabul edilmektedir. Diğer bir fayda ise çalışanların kendilerini önceki organizasyon modellerine göre daha fazla geliştirmeleridir. Açıkçası, çevik organizasyon çalışanları sadece kendi uzmanlık veya yetkinliklerinde değil, aynı zamanda ekibin ihtiyaç duyduğu ve kendilerine yakın olan diğer alanlarda da yetkinlik kazanma fırsatları bulabilirler. Ayrıca çevik modelde çalışanların üst kurumsal hedefleri ekip veya bireysel hedeflerle daha iyi ilişkilendirme fırsatı bulabildikleri için önceki dönemlere göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir (McKinsey, 2021).

Küreselleşmenin, dördüncü sanayi devriminin ve Covid-19 salgınının yarattığı zorlukların kurumsal fırsatlara dönüştürülmesi için birçok iş adamı, yönetici, danışman, akademisyen ve politikacı, ideal proaktif dinamiklere sahip hızlı kararlar verebilen ve esneklik sağlayan organizasyon modelleri geliştirme ve benimseme ihtiyacını öngörmektedir (Kosack vd., 2021). Pandemi öncesinde yükselişte olan birçok trend hızlanırken bir yandan da bunlara yenileri eklenmiştir. Özellikle bilgi teknolojileri, geliştirme programları ve projelerinde kullanılan çeviklik kavramı ve metodolojisi pandemi döneminde daha da önem kazanmıştır. Şirketlerde, çevik organizasyon yapısı da bu dönemde hızlanan trendler arasında yer aldığı görülmektedir. Farklı endüstri ve sektörlerde tartışma konusu olan çevik zihniyetin uygulaması ve faydaları, çevik organizasyon kavramının büyük potansiyelini ortaya çıkarabilir. Bu noktadan hareketle bu çalışma, pandemi koşullarında çevik organizasyon yapısının şirketlere sağladığı avantajları açıklamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çeviklik kavramı, çevik çalışma ve çevik organizasyon yapısının şirketler için önemi anlatılmak istenmiştir. Ayrıca şirketlere çevik bir yapı sağlandığında katma değer artışı olur mu? ve “COVID-19 salgını sırasında çevik organizasyon yapısının ve çevik çalışmanın şirketlere faydaları nelerdir?” sorularına örneklerle cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, öncelikle örgütsel çeviklik kavramı, bileşenleri ve çevik bir organizasyonun özellikleri açıklanmıştır. Ardından pandemi sırasında ve öncesinde çevik uygulamalardan bazı örneklere değinildi. Son olarak pandemi sürecinde çevik organizasyon yapısının şirketler için avantajları ve çevik çalışmanın şirketler için önemi tartışılmış ve çalışma sonuçlandırılmıştır.

Bu çalışma, şirketlerin sadece pandemi krizinde çeviklik yeteneklerini ve stratejilerini incelemesi açısından sınırlıdır. Ayrıca çalışmada sadece büyük ölçekli veya küresel ölçekli şirketlerden bahsedilmiştir. Bu çalışma, küresel finansal krizlerin neden olduğu küresel ekonomik durgunluk sırasında şirketlerin çevik organizasyon yapılarını veya yeteneklerini incelemesi açısından gelecekteki çalışmalara ilham verebilir. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalarda orta ölçekli veya aile şirketi örneklerinden bahsedilerek şirketlerin pandemi ve ekonomik krizlerdeki çeviklik stratejileri de incelenebilir.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir. .

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



Geliş Tarihi/Received: 17.07.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 26.09.2021

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2021

Araştırma Makalesi/Research Article**"YENİLİKÇİYİM... ÖYLEYSE VARIM!": İSO500 GIDA VE
İÇECEK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ¹*****"I AM INNOVATIVE... THEREFORE, I AM!": İSO500 FOOD AND BEVERAGE
INDUSTRY EXAMPLE*****Öğr. Gör. Dr. Elvan ÖZAYDIN**Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
ORCID iD: 0000-0001-5495-9135, elvanozaydin@hotmail.com**Doç. Dr. Elif BOYRAZ**Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
ORCID iD: 0000-0003-4717-1678, elif.boyraz@gop.edu.tr**ÖZET**

Bu çalışma gıda ve içecek sektöründe güçlü konumları olan örgütlerin, yenilikçilik anlayışlarının ve gerçekleştirdikleri pazarlama yenilik stratejilerinin belirlenmesi amacı taşımaktadır. İstanbul Sanayi Odasının yayınlamış olduğu İSO500 listesinde 2013-2016 döneminde yer alan 124 gıda ve içecek işletmesinden araştırmaya katılım gösteren 67'sinin pazarlama yöneticileri ile yürütülmüş olan çalışmada elde edilen verilerin betimsel istatistikleri SPSS 20 programı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, bu işletmelerin yenilikçi örgütler olduklarını ve pazarlama yenilik stratejileri gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yenilikçilik, Pazarlama Yenilik Stratejileri, İSO500, Gıda ve İçecek Sektörü, Pazarlama Yöneticileri

ABSTRACT

This study aims to determine the innovation understanding and marketing innovation strategies of organizations that have strong positions in the food and beverage industry. The descriptive statistics of the data obtained in the study, which was conducted with the marketing managers of 67 of the 124 food and beverage enterprises which took place in ISO500 list in the period of 2013-2016 published by the Istanbul Chamber of Industry, were carried out with the program SPSS 20. The findings obtained as a result of the analysis of the data show that these enterprises are innovative organizations and they implement marketing innovation strategies.

Keywords: Organizational Innovativeness, Marketing Innovation Strategies, ISO500, Food and Beverage Industry, Marketing Managers

¹ Bu çalışma, Elvan Özaydın'ın, Doç. Dr. Elif BOYRAZ danışmanlığında hazırladığı ve Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce 2020 yılında kabul edilmiş olan "Örgütsel Yenilikçilik ve Pazarlama Yenilik Stratejilerinde Pazarlama Yöneticilerinin Bireysel Becerilerinin Rolü" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir



1. Giriş

Değişen ve gelişen iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde ve rekabette söz sahibi olabilmelerinde yenilikçi bir anlayışa sahip olmaları önem arz etmektedir. Yenilikçi örgütler yeni fikirleri araştırır, destekler ve hayata geçirerek yenilikler ortaya koyarlar (Weerawardena, 2003; Kim vd.,2011, Özaydın, 2020). Ortaya koydukları yenilikler sayesinde de varlıklarını sürdürme, performanslarını yükseltme, üretkenliklerini artırma, değişen koşullara uyum sağlama ve rekabet yönünden üstünlük sağlama gibi önemli avantaj elde ederler (Kanter vd., 1987; Dorenbosch, 2002:1; OECD ve Eurostat, 2005; Bartel ve Garud, 2009; Bülbül, 2010; Demirci, 2012; Jaiswal ve Dhar, 2015; Damanpour, 2017). Kendilerini yenilemeyen, aynı ürünleri aynı şekilde sunan örgütler (Gautschi, 2001), çok iyi bir şekilde yönetilseler, buldukları sektörde en yüksek karlara erişseler, müşterilerini tatmin etseler bile, yenilikçi bir anlayışa sahip olmayıp, yenilikler ortaya koymazlarsa, yönetim guruları, iş liderleri, iş uzmanları, danışmanlar, hükümetler ve medya tarafından slogan haline getirilen "yenilik yap ya da öl" gerçeğiyle yüzleşecek ve varlıklarını fazla sürdüremeyeceklerdir (Getz ve Robinson, 2003). Dolayısıyla günümüz iş dünyasında örgütlerin var olabilmek için yenilikçi bir anlayışa sahip olmaları ve yenilikler ortaya koymaları gerekmektedir.

Yenilikçi örgütler, temel amacı değer sunmak olan yenilikleri (Akyüz, 2016); pazarlama çevresinde meydana gelen değişimlerin yarattığı fırsatlardan faydalanmak, tehditleri bertaraf etmek, konumlarını güçlendirmek veya korumak, ürünlerine/markalarına yönelik talebi arttırmak, büyümek ve hatta sektörlerinde söz sahibi olabilmek için pazarlama faaliyetlerini etkileyen dinamikler üzerinde de gerçekleştirmektedirler. Pazarlama faaliyetlerini etkileyen dinamiklere yönelik gerçekleştirilen yenilikler, bu çalışmada OECD ve Eurostat (2005) tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu kapsamında ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler ve pazarlama yenilikleri (ürün tasarımı, ambalaj, konumlandırma, tanıtım, fiyatlandırma) olarak ele alınmıştır. Yenilikçi örgütler, tüketicilere değer sunmanın yeni yollarını bulmak için gerçekleştirecekleri, ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikleri aracılığıyla, rekabet açısından önemli kazanımlar elde edebileceklerdir.

Örgütlerin ortaya koyduğu yenilikler büyük ölçüde sektör yapısına ve koşullara göre belirlenmektedir (Miller ve Biais, 1992). Sektörlerinde önemli bir konuma sahip örgütler ise yenilik yapma becerisine sahiptirler (Demirci, 2012). Dolayısı ile yenilikler, karlılık artışı sağlamak, sektörde önemli bir konuma ulaşmak için çözüm olarak görülmektedir (Gümüş ve Gümüş, 2015).

Bu çalışmada, Türkiye genelinde üretimden satışları en yüksek olduğu için İSO500 listesine girebilen, gıda ve içecek sektöründe önemli bir konuma sahip başarılı örgütlerin örgütsel yenilikçilik anlayışları ve uyguladıkları pazarlama yenilik stratejilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma sektörel bazda yapılan spesifik bir çalışma olup, uygulayıcılar ve araştırmacılar için önem arz etmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu çalışmada öncelikle örgütsel yenilik ve örgütsel yenilikçilik kavramları, sonrasında örgütsel yeniliğin önemi, pazarlama yenilik stratejileri açıklanmaya ve teorik çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.



2.1. Örgütsel Yenilik ve Örgütsel Yenilikçilik Kavramları

Mevcut olandan farklı ve değişik olan, bir fayda sağlayan yeni şeyler, değişimin ve ilerlemenin itici gücünü oluşturmaktadır. Örgütler de gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirmedikleri, uyum sağladıkları ya da gerisinde kaldıkları yenilikler ile kaderlerini belirlemektedirler. Bu yüzden strateji alan yazınında örgütsel yenilik ve örgütsel yenilikçilik kavramlarının sıklıkla yer aldığı görülmektedir. Ancak bu kavramların literatürde örtüşme eğiliminde olması sebebi ile net bir şekilde tanımlanması önem arz etmektedir (Damic vd., 2020).

Örgütsel yenilik; örgütün iş yapma biçiminde farklılık yaratacak şekilde, ya mevcut olanları önemli derece geliştirecek, iyileştirecek ya da yepyeni şeyler ortaya koyacak fikirleri ekonomik ve/veya sosyal değere dönüştürmektir (Ulujin ve Weegeman, 2001; Uz Kurt, 2010; Betz, 2010; Hobikoğlu, 2014; Yılmaz, 2015; Akyüz, 2016). Örgütler, yenilik üretimlerini ilk defa kendileri geliştirebilecekleri gibi, etkinliklerini arttırmak ve/veya performanslarını iyileştirmek amacıyla başka örgütlerin geliştirmiş oldukları yenilikleri benimseme ve uyarılma sonucu da gerçekleştirebilmektedirler (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998; OECD ve Eurostat, 2005). Literatürde örgütlerin gerçekleştirdikleri yeniliklere yönelik; rekabet açısından etki/önem derecesine, yenilik alanlarına, teknolojik ağırlıklarına, bilgi kaynaklarına göre ve diğer yenilikler olarak farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir (OECD ve Eurostat, 2005; Uz Kurt, 2008; Özaydın, 2020). Hatta Dubouloz'un (2012) dikkat çektiği biçimde aynı kapsamı içeren yenilikler farklı isimlerle tanımlanmaktadır. Bu farklılığın temeli ise, araştırmacıların yeniliğe bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Zira bazıları yeniliği geniş kapsamlı bir süreç, bazıları araştırma geliştirme departmanının sorumluluğunda bir olay, bazıları sadece bir fikir üretimi bazıları ise pazarlama ile ilişkili görmekte, değerlendirmektedir (Kuczmarski, 1996).

Örgütsel yenilikçilik, örgütlerin, performanslarını iyileştirmek, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmenin yeni yollarını bulmak, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, rekabet avantajı elde edebilmek için, yeni ürünler, teknikler ya da teknolojiler ortaya koyabilecek, değişik, farklı, faydalı fikirleri, yaratıcı süreçleri, uygulamaları desteklemeleri, hayata geçirmeleri ya da kendilerine uyarlamalarıdır (Weerawardena, 2003; Kim vd., 2011; Özaydın, 2020). Dolayısıyla örgütlerin, yenilikler ortaya koyabilmelerinin temelinin yenilikçi bir anlayışa, yaklaşıma sahip olmalarına dayandığını söylemek mümkündür.

2.2. Örgütlerde Yeniliğin Önemi

Örgütler; başarılı olabilmek (Kanter vd., 1987; Bülbül, 2010), büyüebilmek (Bartel ve Garud, 2009; Yılmaz, 2015), varlıklarını sürdürebilmek (Marimuthu vd., 2009) için onları zorlayan çeşitli etkenler karşısında yenilik yapmaya mecbur kalmaktadırlar (Hobikoğlu, 2014). Örgütleri yenilik yapmaya zorlayan etkenlerin başlıcaları şunlardır (Budak, 1998; Rastogi, 2002; Uz Kurt, 2008; Bülbül, 2010; Kotler ve Kotler, 2013; Altunışık, vd., 2014; Koçel, 2014):

- ✓ Müşteri tercih ve beklentilerinin değişmesi,
- ✓ Demografik yapının değişmesi,
- ✓ Pazarların değişmesi ya da ortadan kalkması,
- ✓ Ürünlerin yaşam sürelerinin kısılması,
- ✓ Yeni hizmet alanlarının ortaya çıkması
- ✓ Perakende sektöründeki değişmeler,



- ✓ Teknolojik gelişmeler,
- ✓ Yeni iş ve organizasyon modellerinin ortaya çıkması,
- ✓ İttifaklar, ortak girişimler, birleşmeler, devir almalar, elden çıkarmalar konsorsiyumlar,
- ✓ Küreselleşme ile sınırların ortadan kalkması,
- ✓ Çok uluslu şirketlerin gücü,
- ✓ E-ticaret uygulamaları,
- ✓ Çoğu endüstri için aşırı kapasite sorunu,
- ✓ Kur dalgalanmaları,
- ✓ Küresel para akışları,
- ✓ Karmaşıklık, belirsizlik, sürekli değişim

Örgütleri zorlayan bu etkenler karşısında yenilikler gerçekleştirebilmek son derece kritik bir öneme sahiptir (Kuczmariski, 1996; Dorenbosch, 2002; OECD ve Eurostat, 2005; Altuntuğ, 2008; Reuvers vd., 2008; Lavado vd., 2010; Kılıç, 2013; Jaiswal ve Dhar, 2015; Akyüz, 2016). Zira örgütler gerçekleştirdikleri yenilikler sayesinde çeşitli stratejik avantajlar elde edebilmektedirler. Bu stratejik avantajlara yönelik, Tidd ve Bessant'ın (2013) vermiş olduğu çeşitli örnekler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1

Örgütlerin Yenilik Yoluyla Stratejik Avantaj Elde Edebilmesinin Yolları

	Stratejik Avantaj	Örnekler
Ürün veya hizmet sunumunda yenilik	Başkaları tarafından daha önce yapılmayanı ilk yapmak, sunmak.	Örneğin; walkman, cep telefonu, online perakendeci vb.
Süreç yenilikleri	Rakiplerin kolay taklit edemeyeceği süreçleri hayata geçirmek (maliyeti daha da düşürmek, teslimat sürelerini hızlandırmak vb.).	Örneğin; internet bankacılığı, online kitaplık vb.
Zorluk	Uzmanlaşmak. Rakiplerin kolayca elde edemeyecekleri uzmanlığa sahip olmak.	Örneğin; Rolls-Royce ve uçak motorları.
Fikri mülkiyet	Başkalarının lisans vb. ücretler ödmeden sunamayacağı şeyler yapmak.	Örneğin; satış rekorları kıran ilaçlar.
Rekabet unsurlarını değiştirmek	Rekabet temelini değiştirmek.	Örneğin; Japonların otomobil üretim sistemleri.
Zamanlama	İlk yapan olarak pazarda avantaj elde etmek.	Örneğin, Amazon.com
Güçlü/ tasarım platform	Yeni nesil varyasyonlar üretmek.	Örneğin; walkman mimarisi üzerine, minidisk, CD, DVD, MP3 üretmek gibi.
Kuralları yeniden yazmak	Eskiye geçersiz kılacak yeni yollar bulmak.	Örneğin; daktilolar yerine bilgisayar kelime işlemcisi gibi.
Süreçleri bölümlendirip yeniden yapılandırmak	Sistem birimlerinin işleyişlerini yeniden yapılandırmak. Daha etkili ağ sistemleri kurmak, dış kaynak kullanmak gibi.	Örneğin; Toyota tedarik zinciri yönetimi.
Ürünler için yeni kullanım alanları yaratmak	Farklı pazarlara ulaşmak için yerleşik unsurları yeniden birleştirmek.	Örneğin, polikarbon tekerleklerin, çocuk oyuncaklarına aktarılması (hafif mikro-scooter).
Diğer	Stratejik avantaj kazanmak ve bunu korumak için yeni yollar bulmak.	Örneğin, internet üzerinden görüntülü görüşme ve mesajlaşma imkanı sunan bir yazılım olan Skype.

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

Örgütler rekabet avantajı elde edebilmek için, teknolojik alt yapıları, çalışanlarının becerileri, örgüt kültürleri, yeniliğe bakış açıları, yasal düzenlemeler, pazar yapısı, pazar



payları, büyüme eğilimleri gibi birçok değişkeni ve kaynağı göz önünde bulundurarak çeşitli yenilik stratejileri belirlerler (Kim vd., 1989; Aygen, 2006). Hatta bu stratejilerini değişen çevre koşulları karşısında değiştirebildikleri gibi birden fazla stratejiyi uygulayabilirler (Aygen, 2006).

2.3. Pazarlama Yenilik Stratejileri

Örgütsel bir fonksiyon olan pazarlama, ürünlerin pazarda tüketiciler tarafından tercih edilmesini sağlamak için yürüttüğü temel faaliyetleri kapsamında araç, yöntem ve anlayışta, örgüt, tüketici ve toplum için fayda sağlayıcı çeşitli yenilikler gerçekleştirilebilmektedir (Uzkurt, 2008; Uzkurt, 2012). Drucker, müşteri yaratmak amacına hizmet eden temel iki işlevin pazarlama ve yenilik olduğunu belirtmektedir (aktaran Swain, 2011). Örgütlerin pazarlama faaliyetleri kapsamında gerçekleştirdikleri yenilikler sadece yeni pazarlar yaratmak için değil, mevcut pazarlara hizmet etmenin yeni ve farklı yollarını bulmak için de gerçekleştirilmektedir (Tidd ve Bassent, 2013). Örgütlerin, pazarlama çevresindeki değişimlere uyum sağlamalarına, varlıklarını sürdürmelerine, büyümelerine, rekabette söz sahibi olmalarına katkı sağlayan bu yenilikler stratejik önem arz etmektedirler.

Bu araştırmada pazarlama yenilik stratejileri, Eurostat ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) geliştirdiği, Türkçe çevirisini TÜBİTAK'ın yaptığı Oslo Kılavuzunda belirtilen; ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler ve pazarlama yenilikleri olarak ele alınmıştır. Ürün yenilikleri yeni ürün geliştirme ve/veya mevcut ürünlerde önemli derecede iyileştirmeleri kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005; Altunışık vd., 2014). Süreç yenilikleri, üretim süreci içerisinde yürütülen faaliyetlere yönelik teçhizatlar, yazılımlar, teknikler gibi unsurlarda yapılan önemli iyileştirme ve yenilikleri içermektedir (OECD ve Eurostat, 2005; Uzkurt, 2012). Organizasyonel yenilikler; örgütlerin kendi organizasyonel yapılarında ya da müşteriler, tedarikçiler gibi başka örgütlerle kurdukları işbirliklerine yöneliktir (OECD ve Eurostat, 2005). Hedef kitleleri kısa sürede etkileme gücüne sahip olabilme imkânı sunan (Tanhakorn vd., 2020), pazarlama yenilikleri; örgütlerin ürünlerinin tasarımlarında, ambalajlarında, konumlandırma, tanıtım, fiyatlandırma uygulamalarında yapılan yenilikleri kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005).

3. Yöntem

Gıda ve içecek sektöründe satışları en yüksek olan örgütlerin yenilikçilik yaklaşımlarının ve uyguladıkları pazarlama yenilik stratejilerinin neler olduğunun ortaya konulması amacıyla nicel araştırma yöntemiyle yürütülen bu çalışmada şu soruların cevapları aranmaktadır:

1. İSO500 listesinde yer alan gıda ve içecek üreticilerinin örgütsel yenilikçilik yaklaşımları nedir?
2. İSO500 listesinde yer alan gıda ve içecek üreticilerinin uyguladıkları pazarlama yenilik stratejileri nelerdir?

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni 2013 ve 2016 yılları arasında, İSO500 listesine en az bir kere giren 124 gıda ve içecek sektöründe yer alan işletmeden oluşmaktadır. Araştırma bu 124



işletmeden dönüş yapan 67 işletmenin pazarlama yöneticilerinden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Anketlere geri dönüş oranı %54'tür.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler 2017 (Aralık) - 2019 (Mayıs) yıllarını kapsayan dönemde anket aracılığıyla toplanmıştır. Hazırlanan veri toplama aracında, örgütsel yenilikçilik anlayışlarını/profillerini/yaklaşımlarını belirlemek için hazırlanan 11 ifade için çeşitli araştırmacıların (Hurley vd. 1998; Calantone vd., 2002; Alpkan vd., 2005; Keskin, 2006; Eriş, 2008; Alpay vd., 2012; Arslan, 2012; Baskin, 2012; Bulut vd., 2013; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2013; Sok ve O'Cass, 2015) çalışmalarından yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen pazarlama yenilik stratejilerinin belirlenmesi için toplam 16 ifade hazırlanmıştır. Süreç yeniliklerine yönelik 3, organizasyonel yeniliklere yönelik 3, pazarlama yeniliklerine yönelik 6 ifade 2014 yılı TÜİK yenilik istatistikleri soru formundan yararlanılarak oluşturulmuştur. Ürün yeniliklerine yönelik 4 ifade içinde, 2014 yılı TÜİK yenilik istatistikleri soru formunun yanı sıra Eriş (2008), Lavado vd. (2010), Sok ve O'Cass'in (2015) çalışmalarından faydalanılmıştır.

Pazarlama yöneticilerinin belirlenen ifadeleri değerlendirmeleri için, "1: Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5: Kesinlikle Katılıyorum" aralığında oluşturulan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizi SPSS 20 paket programı ile yapılmıştır.

3.3. Bulgular

Araştırma bulgularının ortaya konulmasında, ifadeler üzerinde pazarlama yöneticilerinin; "1: Kesinlikle Katılmıyorum" ve "2: Katılmıyorum" tercihleri ilgili alandaki yeniliklerin gerçekleştirilmediğini ortaya koyan olumsuz yanıtlar olarak kabul edilmiştir. Tercihlerin "4: Katılıyorum" ve "5: Kesinlikle Katılıyorum" yönünde yapılması ise ilgili alandaki yeniliklerin gerçekleştirildiğini ortaya koyan olumlu yanıtlar olarak kabul edilmiştir.

İfadeler üzerinde "3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" yönünde yapılan tercihler ise, olumlu ya da olumsuzluk içeren net bir ifade vermediği, ilgili alana yönelik yeniliklerin gerçekleştirip gerçekleştirilmediğini tam olarak açıklamadığı için olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmeye alınmamıştır.



Tablo 2
Örgütsel Yenilikçilik İfadeleri

Örgütsel Yenilikçilik İfadeleri	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,8
	Katılmıyorum	6	9	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	20,9	
	Katılıyorum	34	50,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	13	19,4	
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	4,1
	Katılmıyorum	2	3	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	11,9	
	Katılıyorum	38	56,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	19	28,4	
Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,98
	Katılmıyorum	3	4,5	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	19,4	
	Katılıyorum	33	49,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	18	26,9	
Firmamızda yenilik çok riskli olarak algılanır ve yeniliğe direnç gösterilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	18	26,9	2,194
	Katılmıyorum	27	40,3	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	16	23,9	
	Katılıyorum	3	4,5	
	Kesinlikle Katılıyorum	3	4,5	
Firmamız yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunar.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	3,68
	Katılmıyorum	6	9	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	18	26,9	
	Katılıyorum	26	38,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	15	22,4	
Firmamız sektörde uygulanan yeni yöntemleri, ürünleri, süreçleri vb. gerçekleştiren ilk şirket olmaya oldukça önem verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	4,01
	Katılmıyorum	4	6	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	13,4	
	Katılıyorum	32	47,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	21	31,3	
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapar.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	4,03
	Katılmıyorum	6	9	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	11,9	
	Katılıyorum	27	40,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	25	37,3	
Firmamızın son üç yıldır geliştirdiği pazarlama programları rakiplerle karşılaştırıldığında, piyasada devrim niteliğindedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	3,2
	Katılmıyorum	15	22,4	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	29	43,3	
	Katılıyorum	13	19,4	
	Kesinlikle Katılıyorum	9	13,4	
Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün yenilikleri dünyada bir ilkti.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	13,4	2,85
	Katılmıyorum	19	28,4	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	21	31,3	
	Katılıyorum	9	13,4	
	Kesinlikle Katılıyorum	9	13,4	
Firmamız son üç yılda müşteriler için değer yaratmayan pazarlama programları ve faaliyetleri hızla ortadan kaldırdı.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,67
	Katılmıyorum	9	13,4	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	16	23,9	
	Katılıyorum	30	44,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	12	17,9	
Firmamız son üç yılda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, onlara değer sunan yeni ürünler, hizmetler, programlar ve süreçler geliştirmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	3,79
	Katılmıyorum	4	6	
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	18	26,9	
	Katılıyorum	33	49,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	12	17,9	



İSO500 listesinde yer alan 67 gıda ve içecek firmasının pazarlama yöneticilerinin örgütlerinin yenilikçilik tutumlarını ortaya koyan ifadelerle katılımları Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere; "Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır" ifadesine %70, "Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar" ifadesine %85, "Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirir" ifadesine %76 oranlarında katılım görülmektedir. Bununla birlikte örgütlerde yenilikçi bakış açısını, yenilikçiliği destekleyen bir yapının olduğunu gösteren bu ifadelerle tezat oluşturan, "Firmamızda yenilik çok riskli olarak algılanır ve yeniliğe direnç gösterilir" ifadesine %9 oranında katılımın olması önemli bir bulgudur. Zira uzun yıllar varlığını sürdürebilmenin ve sektöründe söz sahibi olabilmenin anahtarının yenilikçilik olduğunu belirten literatür ile örtüşmektedir.

"Firmamız yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunar" ifadesine %76 oranında katılım görülmektedir. Bu oran TÜİK 2016 Türkiye yenilik araştırmasında (www.tuik.gov.tr), pazara rakiplerinden önce yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş mal ya da hizmet süren yeniliklerin oranı olarak belirtilen %73 oranından yüksektir. "Firmamız sektörde uygulanan yeni yöntemleri, ürünleri, süreçleri vb. gerçekleştiren ilk şirket olmaya oldukça önem verir" ifadesine %79, "Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapar" ifadesine %78'lik katılım oranları İSO500 listesinde yer alan sektörünün önemli gıda ve içecek işletmelerinin teknolojiyi takip ettiklerini ve yatırım yaptıklarını göstermektedir.

"Firmamızın son üç yıldır geliştirdiği pazarlama programları rakiplerle karşılaştırıldığında, piyasada devrim niteliğindedir" ifadesine %33, "Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün yenilikleri dünyada bir ilkti" ifadesine %27 oranındaki katılımlar düşük gibi gözükse de bu oranlar bazı işletmelerin küresel anlamda söz sahibi olduklarının önemli bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır.

"Firmamız son üç yılda müşteriler için değer yaratmayan pazarlama programları ve faaliyetleri hızla ortadan kaldırdı" ifadesine %63, "Firmamız son üç yılda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, onlara değer sunan yeni ürünler, hizmetler, programlar ve süreçler geliştirmiştir" ifadesine %67 oranındaki katılım, değer odaklı yeniliklere önem verildiğini ortaya koymaktadır.

İSO500 listesindeki gıda ve içecek üretici işletmelerinin ilkleri gerçekleştiren, tüketicilere değer sunan, yeni fikirleri deneyen ve yeni yollar arayan yeniliğe direnmeyen bir yaklaşıma sahip oldukları görülmektedir.

Pazarlama yenilik strateji uygulamaları, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler, ürün yenilikleri ve pazarlama yenilikleri olarak, pazarlama karması elemanlarını da içeren dört temel yenilik alanında incelenmiştir.



Tablo 3
Pazarlama Yenilik Stratejilerinden Süreç Yenilikleri İfadeleri

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

Pazarlama yenilik stratejilerinden süreç yeniliklerine yönelik uygulamalar (Tablo 3), incelendiğinde; imalat yöntemlerinde %69, destekleme faaliyetlerinde %69, lojistik ve dağıtım yöntemlerinde %54,7 oranında yenilikler gerçekleştirildiği görülmektedir. TÜİK 2016 Türkiye yenilik araştırmasında (www.tuik.gov.tr) ise bu oranların, imalat yöntemleri %72,1, destekleme faaliyetleri %53,9, lojistik teslimat ve dağıtım yöntemleri %51,1 olarak yer almaktadır. Gıda ve içecek sektöründe, iyi depolama ve nakliye/teslimat koşullarının sağlanamaması durumunda ciddi zararlar söz konusu olabilmektedir. Ürünlerin bozulmadan tüketicilere hızla ulaştırılmasında rakiplerden bir adım öne geçmeyi ya da bu konuda zayıf alanların giderilmesini sağlayacak süreç yeniliklerinin araştırma kapsamındaki işletmeler tarafından gerçekleştirildikleri görülmektedir.

Tablo 4
Pazarlama Yenilik Stratejilerinden Ürün Yenilikleri İfadeleri

Yenilik Alanı	İfadeler	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Ürün Yenilikleri	Firmamızın son üç yılda pazara sunduğu ürün sayısı arttı	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	4,12
		Katılmıyorum	3	4,5	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	11	16,4	
		Katılıyorum	28	41,8	
	Firmamızın son üç yılda mevcut satışlarının çoğunu yeni ürünler oluşturdu	Kesinlikle Katılmıyorum	4	6	3,04
		Katılmıyorum	17	25,4	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	27	40,3	
		Katılıyorum	10	14,9	
	Firmamız son üç yılda mevcut ürünlerini önemli ölçüde geliştirip, revize etti	Kesinlikle Katılmıyorum	9	13,4	3,77
		Katılmıyorum	1	1,5	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	7	10,4	
		Katılıyorum	14	20,9	
Firmamız son üç yılda ürün hattında çok büyük çaplı değişiklikler yaptı	Katılıyorum	29	43,3	3,41	
	Kesinlikle Katılmıyorum	16	23,9		
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3		
	Katılmıyorum	15	22,4		
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	17	25,4	
		Katılıyorum	19	28,4	
		Kesinlikle Katılıyorum	14	20,9	



Pazarlama yenilik stratejilerinden ürün yeniliklerine yönelik uygulamalar incelendiğinde (Tablo 4), pazara yeni ürünler sunmada %79, mevcut ürünleri geliştirip revize etmede %67, ürün hattında büyük çaplı değişiklikler yapmada %49 oranında yeniliklerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Son üç yılda mevcut satışların çoğunu yeni ürünlerin oluşturduğuna yönelik ifadeye katılım oranı ise %28,3'tür. TÜİK 2016 Türkiye yenilik araştırmasında (www.tuik.gov.tr); ürün yenilikleri gerçekleştirme oranı %31,8'dir.

Temelde insanların biyolojik yaşam için ihtiyaç duydukları ürünler olan gıda ve içecek ürünleri tüketicilerin harcama kalemleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu yüzden gıda ve içecek sektörü gelişen ve büyüyen, dinamik ve rekabetin de son derece yoğun olduğu bir sektördür. Bu sektörde ayakta kalabilen ve bunu başarı ile gerçekleştirebilen örgütlerin ürün yenilikleri gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 5

Pazarlama Yenilik Stratejilerinden Organizasyonel Yenilikler İfadeleri

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

Pazarlama yenilik stratejilerinden organizasyonel yenilik uygulamalarının (Tablo 5) organizasyon yapısında yeni iş yöntemleri uygulamaya koymada %81, iş sorumlulukları ve karar alma organizasyonlarında yeni yöntemler kullanmada %69, diğer girişimler veya kamu kuruluşları ile ilişkilerde ortaklık taşeronluk vb. yeni yöntemler kullanmada %43 oranında gerçekleştirildiği görülmektedir. TÜİK 2016 Türkiye yenilik araştırmasında (www.tuik.gov.tr) bu yeniliklerin oranı sırasıyla, %70,5, %79,5, %29,2 olarak yer almaktadır.



Tablo 6
Pazarlama Yenilik Stratejilerinden Pazarlama Yenilikleri İfadeleri

Yenilik Alanı	İfadeler	Katılım Durumu	Sıklık	Yüzde	Aritmetik Ortalama
Pazarlama Yenilikleri	Firmamız son üç yılda ürün tasarımlarında önemli değişiklikler yaptı.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	4,08
		Katılmıyorum	3	4,5	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	12	17,9	
		Katılıyorum	24	35,8	
	Firmamız son üç yılda ürün ambalajlarında önemli değişiklikler yaptı.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	4,04
		Katılmıyorum	2	3	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	20,9	
		Katılıyorum	26	38,8	
	Firmamız son üç yılda ürün tanıtımları için yeni ortamlar, araçlar ve teknikler kullandı	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	4,06
		Katılmıyorum	2	3	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	19,4	
		Katılıyorum	31	46,3	
	Firmamız son üç yılda ürünlerini yeniden konumlandırdı	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,5	3,89
		Katılmıyorum	6	9	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	10	14,9	
		Katılıyorum	32	47,8	
	Firmamız son üç yılda yeni bir satış kanalı yöntemi uyguladı	Kesinlikle Katılmıyorum	18	26,9	3,97
		Katılmıyorum	0	0	
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	5	7,5	
		Katılıyorum	13	19,4	
Firmamız son üç yılda ürün fiyatlandırılmasında yeni metotlar uyguladı	Katılıyorum	28	41,8	3,88	
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	31,3		
	Katılmıyorum	0	0		
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	7	10,4		
	Katılıyorum	32	47,8		
	Kesinlikle Katılmıyorum	11	16,4		
	Katılmıyorum	17	25,4		

Pazarlama yenilik stratejilerinden pazarlama yenilik uygulamalarının (Tablo 6) ürün tanıtımları için yeni ortamlar, araçlar ve teknikler kullanımında %78, ürün tasarımlarında önemli değişikliklerin yapılmasında %76, ürün ambalajlarında önemli değişikliklerin yapılmasında %75, ürünlerin yeniden konumlandırılmasında %75, yeni bir satış kanalı yönteminin uygulanmasında %75, ürün fiyatlandırılmasında yeni metotların uygulanmasında %73 oranında gerçekleştirildiği görülmektedir. TÜİK 2016 Türkiye yenilik araştırmasında (www.tuik.gov.tr) bu oranlar fiyatlandırmada %63,7, ürün tasarımlarında veya ambalajlarında %57,7, ürünlerin tanıtımı için yeni ortam veya reklam tekniklerinin kullanılmasında %57, yeni bir satış veya dağıtım yönteminin uygulanmasında %49,9 olarak yer almaktadır. Bu oranlar karşılaştırıldığında görülmektedir ki, gıda ve içecek sektöründe önemli pazar paylarına sahip güçlü şirketler, pazarlama yeniliklerine ağırlık vermektedirler.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, gıda ve içecek imalat sektöründe yer alan, 2013 ve 2016 yılları arasında en az bir kere ISO500 listesine giren örgütlerin yenilikçilik profilleri ve uyguladıkları pazarlama yenilik stratejileri ortaya konulmuştur. Literatürde belirli bir sektörde güçlü konumda olan örgütlere yönelik bu kapsamda bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Sektöründe güçlü firmaları ele alan bu çalışmanın hem literatüre hem de uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



Temel olarak insanların biyolojik yaşam için ihtiyaç duyduğu ürünler olan yiyecek ve içecek ürünleri, tüketicilerin harcama kalemlerinde önemli bir yere sahiptir. Yiyecek içecek sektörü değişen, gelişen ve büyüyen, dinamik ve rekabet gücü yüksek bir sektördür. Sektörde yer alan örgütlerin, rekabet üstünlüğü sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için yenilikler yapmaları, bunun için de yenilikçi anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Araştırma bulguları da sektörde önemli konumda olan örgütlerin yenilikçi bir anlayışa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden sektördeki diğer işletmelere yenilikçi bir yaklaşım benimsemeleri önerilmektedir. Yeni fikirleri destekleyen, onları sıklıkla hayata geçiren, çalışma yöntemlerinde yaratıcı olan, işleri daha iyi yapabilmenin yeni yollarını arayan yenilikçi örgütler olmaları onlara rekabette çeşitli avantajlar sağlayacaktır.

Gıda ve içecek imalat sektöründe önemli pazar paylarına sahip olan örgütlerin, pazarlama faaliyetleri ve onları etkileyen dinamikler üzerinde pazarlama yenilik stratejilerini (ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler, pazarlama yenilikleri) uyguladıkları tespit edilmiştir. Tüketicilere ulaşabilen ve tercihlerini kendilerinden yana kullanmaları yönünde ikna edebilen örgütler, sadece varlıklarını sürdürmekle kalmayıp, gelişebilecek, büyüyecek ve sektörlerinde söz sahibi olabileceklerdir. Bu nedenle sektörde faaliyet gösteren örgütlerin pazarlama yöneticilerine pazarlama yenilik stratejilerine (ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler, pazarlama yenilikleri) önem vermeleri önerilmektedir. Pazarlama yenilik stratejilerine yönelik bulgulara göre; en yüksek oranda gerçekleştirilen yenilikler; organizasyonel yapıda yeni iş yöntemlerinin uygulanmaya konması, pazara yeni ürünlerin sürülmesi ve tüketicilere ulaşmak ve onları ikna etmeye yönelik yürütülen faaliyetleri içeren pazarlama yeniliklerindedir.

Araştırmanın önemli bir sonucu sektörel bazda yenilik dinamiklerinin değiştiğinin ortaya konmasıdır. Bulgular göstermektedir ki; yiyecek ve içecek imalat sektörünün önde gelen örgütleri yüksek oranda pazarlama yenilikleri (tasarım, paketleme, konumlandırma, tanıtım, yeni bir kanal, fiyatlandırma) gerçekleştirmektedirler. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) yenilik araştırmasında (2016) ve Bozic'in (2011) çalışmasında ortaya konan oranlardan daha yüksek düzeyde pazarlama yeniliklerinin gerçekleştirilmesi, araştırmanın önemli bir sonucudur. Bu durumun sadece verilerin toplandığı örgütlerin özel durumundan ya da verilerin sadece pazarlama yöneticilerinden toplanmasından değil, sektörün iç dinamiklerinden de kaynaklandığı düşünülmektedir. Pazarlama yenilikleri, tüketiciyi ticari ürünler lehine seçim yapmaya ikna etmeye dayanır. Bu nedenle rekabetin son derece yoğun ve çetin olduğu sektörde, pazar paylarını korumak ve artırmak isteyen güçlü örgütlerin pazarlama yeniliklerine büyük ağırlık verdiği görülmektedir. En yüksek satış yapanlar, tüketicilere en çok ulaşabilenlerdir. Tüketicileri ikna etme sürecinde etkili olan pazarlama yenilikleri, güçlü firmaların yoğun olarak gerçekleştirdiği yeniliklerdir. Tüketicilere ulaşmanın ve onları etkilemenin yeni yollarını bulan şirketler, rakiplerinin önüne geçebileceklerdir. Bu nedenle sektördeki diğer örgütlerin pazarlama yöneticilerinin pazarlama yenilikleri kapsamında çeşitli yenilikleri gerçekleştirmeleri özellikle tavsiye edilmektedir.

Kimi zaman yeni pazarlara ulaşmak kimi zaman da mevcut pazarlarda değişen tüketici talep ve beklentileri doğrultusunda piyasaya yeni ürünler sunmak gerekmektedir. Bunun için örgütler ürün yenilikleri gerçekleştirmektedirler. Bulgular göstermektedir ki, yiyecek ve içecek imalat sektörünün önemli örgütleri piyasaya yeni ürünler sunmaktadır. Ancak bu örgütlerin satışlarının çoğunu mevcut ürünlerin oluşturduğu, mevcut ürünlerin de revize



edilerek yenilenmesinin önemli bir strateji olarak uygulandığı görülmektedir. Bu yüzden sektördeki diğer firmalara sadece yeni ürün geliştirmeye odaklanmamaları, pazarın değişen ihtiyaçlarına göre mevcut ürünlerini revize etmeleri ve yenilemeleri tavsiye edilmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan örgütler, pazarlama yenilik stratejisi olarak süreç yeniliklerine de önem vermektedirler. Yiyecek ve içecek sektöründe iyi depolama ve nakliye/teslimat koşulları sağlanmadığı takdirde ciddi zararlarla karşılaşılabilir. Sektördeki firmaların, ürünlerini bozulmadan, hızla tüketicilere ulaştırmada rakiplerinden bir adım önde olmaları veya bu konudaki zayıf yönlerini ortadan kaldırmalarını sağlayacak süreç yeniliklerine önem vermeleri avantajlarına olacaktır.

Örgütler, iç ve dış çevre faktörlerinin yarattığı sorunlara yeniliklerle çözümler üretebilmektedir. Ancak üretilecek yeniliklerde tüketiciye sağlanacak faydaya sunulacak değere odaklanılmalıdır. Tüketiciler ürünleri sağladıkları fayda, değer için satın alırlar. Yeniliklerin tüketiciler tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesi için bir değer sunması gerekmektedir. Ayrıca rekabet avantajı elde edebilmek için bu faydanın, değer herkesten önce piyasaya sunulması tavsiye edilmektedir.

Bu araştırmanın bulguları, sektöründe öncü olan firmaların yenilik yapabilme becerisine sahip olduğunu belirten literatür ile uyumludur (Gümüş ve Gümüş, 2015; Demirci, 2012). Sektördeki diğer örgütlere sektör dinamiklerine uygun yenilikler ortaya koymaları önerilmektedir. Pazarlama yöntemlerinde yeniliklere yapılan yatırımlar için harcanan çaba ve kaynaklar rekabet gücünü artırmak için önem arz etmektedir (Medrano vd., 2020). Ancak bu çaba ve kaynağın boşa gitmemesi için, rekabet savaşlarında kazananı belirleyen tüketici (Kotler ve Kotler, 2013) olduğunun unutulmaması, onların ihtiyaç ve isteklerini rakiplerden daha iyi karşılayacak, yeni değerler sunulması gerekmektedir (Kuczmarski, 1996). Bunun için de pazardaki değişimlerin takip edilmesi ve pazarın iyi izlenmesi ve analiz edilmesi önerilmektedir. Pazarın izlenip analiz edilmesi, örgütlerin geliştirecekleri yenilikler için tüketici odaklı bir bakış açısı oluşturmanın yanı sıra, rakiplerin yenilik faaliyetlerinin sebep olacağı tehditler karşısında önlem almaları açısından da önem arz etmektedir (Zhurylo ve Iazvinska, 2007).

Araştırmanın sonuç ve önerilerinin yiyecek ve içecek imalat sektörünün gelişimi açısından katkı sağlaması umulmaktadır. Ancak, araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma 2013-2016 döneminde İSO 500 listesinde yer alan yiyecek ve içecek üreticilerinin pazarlama yöneticileri ile yürütülmüştür. Bu nedenle Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2016 yılında yayınlanan yenilik araştırmasının bulguları incelenmiştir.

Gelecekte farklı sektörlerin yenilik dinamiklerinin belirlenmesi, pazarlama yenilik stratejileri üzerinde etkili olan faktörlerin araştırılması gibi konular üzerinde çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Akyüz, A. (2016). Bilgi çağında inovasyon kitabına giriş. İçinde A. S. Döner & A. Akyüz (Eds.). *Bilgi çağında inovasyon* (s. 1-5). Derin Yayınları.
- Alpay, G., Bodur, M., Yıldırım, C., & Büyükbacı, P. (2012). How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness innovation, *Management, Policy & Practice*, 14 (1), 107-128. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.1.107>



- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. & Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. & Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama ilkeleri ve yönetim*. Beta Basım A.Ş.
- Altuntuğ, N. (2008). İşletmelerin sürdürülebilir başarılarına ulaşmalarında yenilikçi olmalarının rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 361-370.
- Arslan T. E. (2012). *İnovasyon ile iç girişimcilik etkileşimi: Bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma* [Yayınlanmamış doktora tezi], Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bartel, C. A., & Garud, R., (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation, *Organization Science*, 20 (1), 107-117.
- Baskin, A. (2012). *Applying diffusion of innovation theory towards understanding institutional capacity for social marketing adoption in public health organizations* [Unpublished Doctoral Dissertation], Santa Barbara, USA:Fielding Graduate University Human and Organizational Systems.
- Betz, F. (2010). *Teknolojik yenilik yönetimi: Değişimle gelen rekabet avantajı* (P. Güran, Çev.), TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Bozic, L. (2011). Marketing innovations in Croatia. *Trziste*. 23: 63-72
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. Sistem Yayıncılık.
- Bulut, Ç., Pınar, İ., Halaç, D. S. & Öztürk, A. D. (2013). Girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 209-232.
- Bülbül, T. (2010). Yenilik yönetimi. İçinde H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Eds.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (s. 44-71). Pegem Akademi Yayınları.
- Calantone, R. J., Cavusgil, T. S., & Zhao Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Çekmecelioğlu, G. H. & Günsel A. (2013). The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99 (6), 257-264. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.493>
- Damanpour, F. (2017). Organizational innovation, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* (pp.1-54). <http://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19>, (Erişim tarihi:12.02.2019).
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change, *Journal of Engineering and Technology Management*, 15:1-24. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)
- Damic, M., Nalentine, D. ve Buntic, L. (2020). Revisiting The Relationship Between Organizational Innovativeness And ISO 9001. *International Journal for Quality Research*, 15(3), 909–922. ISSN 1800-6450
- Demirci, A. E. (2012). Temel kavramlar. İçinde C. Uz Kurt & A. E. Demirci (Eds.). *Yenilik yönetimi* (s. 3-15). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 2602/1570
- Dorenbosch, L. (2002). Invitatie tot innovatie: Een onderzoek naar het effect van functionele flexibiliteit op innovatief werkgedrag, *Afstudeeronderzoek Personeelwetenschappen Universiteit van Tilburg*. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?Fid=2241>, (Erişim tarihi:13.07.2018).
- Dubouloz, S. (2012). Organizational Innovation: Clarifying The Concept as Output and as Process and Suggesting Research Avenues from These Two Angles of Analysis. *21ème Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique* (p.5). Lille: Association Internationale de Management Stratégique. [www.strategie-aims.com /events/.../22-xxieme.organizational-innovation/download](http://www.strategie-aims.com/events/.../22-xxieme.organizational-innovation/download), (01.10.2018).
- Eriş, D. E. (2008). *Lojistik sektöründe pazar yönlü, öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gautschi, T. (2001). Invest in creativity, *Design News*, 56 (12).



- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: Is that fact, *Creativity and Innovation Management*, 12(3),130-136. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00276>
- Gümüş, S. & Gümüş, H. G. (2015). Marketing of innovation in business, *Social and Behavioral Sciences*, 181, 261-268. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.887>
- Hobikoğlu, E. H. (2014). *Yeni ekonomide inovasyon*. İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Hurley, R. F., & Huit G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study, *International Journal of Hospitality Management*, 51: 156-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Kanter, R. M., Ingols, C., Morgan, E., & Seggerman, T. K. (1987). Driving corporate entrepreneurship, *Management Review*, April, 14-16.
- Keskin, S. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs an extended model, *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396-417. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M., & Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of born-globals and customer orientation: Learning from Indian born-globals, *Journal of Business Research*, 64, 879-886. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.008>
- Kim, Y., Kim, L., & Lee, J. (1989). Innovation strategy for local pharmaceutical firms in Korea: A multivariate analysis, *Technology Analysis and Strategic Management*, 1(1), 29-44. <https://doi.org/10.1080/09537328908523953>
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotler & Kotler, M. (2013). *Küresel pazarlarda büyümenin sekiz yolu* (E. Kızıldağ, Çev.), Mediacat. (Orijinal çalışma 2012 yılında yayımlanmıştır).
- Kuczmarski, T.D. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk, *Journal of Consumer Marketing*, 13 (5), 7-11. <https://doi.org/10.1108/07363769610130846>
- Lavado, A. C., Rodriguez, G. C., & Medina, C. C. (2010). Social and organizational capital: Building the context for innovation, *Industrial Marketing Management*, 39, 681-690. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.09.003>
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & İsmail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics, *The Journal of International Social Research*, 2(8), 265-272.
- Medrano, N. , Cornejo-Cañamares, M. & Olarte-Pascual, C. (2020). The impact of marketing innovation on companies' environmental orientation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 1-12. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0319>
- Miller, R. and Biais, R. A. (1992). Configuration of innovation: Predictable and maverick modes. *Technology Analysis ve Strategic Management*, 4(4), 363-386.
- OECD ve Eurostat (2005). *Oslo kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3. baskı). TÜBİTAK.
- Özaydın, E. (2020). *Örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilik stratejilerinde pazarlama yöneticilerinin bireysel becerilerinin rolü* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rastogi, P. N. (2002). Sustaining enterprise competitiveness is human capital the answer, *Human System Management*, 19(3), 193-203.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson, E. E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences, *Creativity and Innovation Management*, 17, 227-244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>
- Sok, P., & O'cass, A. (2015). Examining the new product innovation performance relationship: Optimizing the role of individual level creativity and attention-to-detail, *Industrial Marketing Management*, 47, 156-165. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.040>



- Swain, R. (2011). *Bir Strateji Ustası Peter Drucker* (Ü. Şenşoy Çev.), 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Tanhakorn, T., Thianthai, C., & Thongrawd, C. (2020). Effect of marketing innovation on promotion strategy of riceberry business in Yasothorn, Thailand. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(1), 224-236. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/1526> (Erişim tarihi: 20.06.2021).
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation integrating technological market and organizational change, 5 th edition*, Wiley & Sons.
- TÜİK (2014). *Yenilik (İnovasyon) istatistikleri soru formu 2014*.TÜİK
- TÜİK, (2016). *Yenilik araştırması 2016*. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24864>, (Erişim tarihi: 03.01.2019).
- Ulijn, J. M. & Weggeman, M. (2001). Towards an innovation culture: What are its national, corporate, marketing and engineering aspects, some experimental evidence. İçinde, C. Cooper, P. C. Earley & S. Cartwright (Eds.). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (s. 487-517). Wiley.
- Uzkurt, C. (2008). Yeniliklerin sürdürülebilirliği için pazarlamanın önemi: Değer yeniliği. İçinde, *13. Ulusal Pazarlama Kongresi "Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar" Bildiriler Kitabı* (ss. 31-40). Nevşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Nevşehir, 25-29 Ekim 2008. <http://www.pazarlama.org.tr/uploads/files/upk13.pdf>, (Erişim tarihi:16.05.2018).
- Uzkurt, C. (2010). *İnovasyon yönetimi: İnovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır*. <https://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4dosyatemmuzagustos2010.pdf>, (Erişim tarihi : 27.03.2018).
- Uzkurt, C. (2012). Yenilik çeşitleri ve yeniliğin yayılması. İçinde C. Uzkurt & A. E. Demirci (Eds.). *Yenilik yönetimi* (s. 16-35). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 2602/1570
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy, *Journal Of Strategic Marketing*, 11,15-35. <https://doi.org/10.1080/0965254032000096766>
- Yılmaz, H. (2015). *Stratejik inovasyon yönetimi*. Beta Yayınları.
- Zhurylo, V. & Iazvinska, N. (2007). Marketing strategies for technology innovation products, *Economics and Management*, 12, 499-506.



Extended Summary

Purpose. The aim of this study is to determine the innovativeness understanding and the marketing innovation strategies they implement of the companies that are in a strong position in the food and beverage industry. At the same time, it is aimed to contribute to the development of the industry by revealing the innovation dynamics of the industry throughout the leading enterprises.

Method. The research was carried out with a quantitative method. 124 food and beverage producer enterprises which were in the İSO500 list in the period of 2013-2016 published by the İstanbul Chamber of Industry constitute the population of the research. Marketing managers of 67 of the companies participated in the research. The return rate is 54%. A data collection tool was created by making use of many studies in the literature, especially the innovation research form of the Turkish Statistical Institute. Descriptive statistics of the data collected in the period of 2017 (December) -2019 (May) were carried out with the program SPSS 20.

Findings. Research findings show that companies that are in an important position in the sector are innovative organizations, and they implement marketing innovation strategies. Food and beverage manufacturers, who have the highest sales in Turkey and have an important position in the sector, seem that they support new ideas, implement them frequently, are creative in their working methods, and seek new ways to do things better, so they are innovative organizations. These organizations, which try to introduce new products to the market before their competitors, also attach importance to being the first. In addition, it is one of the important findings of the research that these innovative organizations, which are in an important position in the sector, attach importance to realizing innovations that are valuable for their customers. Innovations in the field of marketing; process innovations, organizational innovations, product innovations and marketing innovations (design, packaging, positioning, promotion, pricing). The findings of the research show that the food and beverage manufacturers, who are in an important position in the sector, put new business methods into practice in the organizational structure at the highest rate (81%). Secondly, it was determined that the innovations realized at a high level were in the products offered to the market (79%). It is seen that the other high-rate innovations are in marketing innovations. It has been revealed by research findings that the rate of realization of marketing innovations is over seventy percent. Within the scope of marketing innovations, the rate of innovations in new environments, tools and techniques for product promotions is the highest, at 78%. Research findings show that although the food and beverage companies, which are in an important position in the sector, introduce new products to the market, most of their sales are made up of existing products. Developing and revising existing products significantly, i.e., renewing them, is one of the marketing innovation strategies implemented by these companies.

Discussion. This research shows that the sales from production are high throughout Turkey and that the food and beverage manufacturers that took place in the İSO 500 list in the period 2013-2016 are innovative organizations and they implement marketing innovation strategies. Food and beverage products, which are basically the products that people need for biological life, have an important place in the expenditure items of consumers. Therefore, the food and beverage sector is a changing, developing and growing, dynamic and highly



competitive sector. Companies that can adapt to changing environmental conditions in the sector will be able to survive. In other words, innovative companies can exist. The findings of the research also revealed that the enterprises that maintain their existence in an important position in the sector have an innovative understanding. Therefore, it is recommended that other businesses in the sector adopt an innovative approach. That is, supporting new ideas, bringing them to life, being creative in the way they work, looking for new ways to do things better will bring them closer to success. It is seen that companies that have significant market shares in their sector attach importance to marketing innovation strategies in order to maintain this share, retain their customers and acquire new customers. Companies that want to not only maintain their existence but also grow and develop with an innovative approach and want to have a say in their sectors will give them an advantage if they implement their marketing innovation strategies in the context of product innovations, process innovations, organizational innovations, and marketing innovations. It is thought that being aware of this in other companies in the sector will provide important gains. Therefore, it is recommended that companies in the food and beverage industry give importance to marketing innovation strategies to their marketing managers. It has been determined that the leading manufacturers of the food and beverage industry have introduced innovations at different rates in the innovation research (2016) carried out by the Turkish Statistical Institute (TÜİK). It is thought that this situation arises not only from the special situation of the enterprises where the data is collected, but also from the internal dynamics of the sector. It is observed that the marketing innovations (design, packaging, positioning, promotion, a new channel, pricing) carried out by the leading companies of the food and beverage industry are well above the Turkey average. Marketing innovations are based on persuading the consumer to choose in favor of business products. For this reason, it is seen that the strong enterprises of the sector, where the competition is extremely intense and tough, and which want to maintain and increase their market shares, give great weight to marketing innovations. Those with the highest sales are those who can reach consumers the most. Marketing innovations that are effective in the process of persuading consumers are the innovations that powerful companies carry out intensively. Companies that find new ways to reach and influence consumers will be able to stay ahead of their competitors. Therefore, marketing managers of other companies in the sector are particularly recommended to carry out various innovations within the scope of marketing innovations. It is necessary to introduce new products to the market in accordance with changing consumer demands and expectations. It is seen that important enterprises of the food and beverage sector introduce new products to the market. However, most of the sales are made up of existing products. It is seen that revising and renewing existing products is an important innovation strategy. In addition to developing new products, other companies in the sector are advised to revise and renew their existing products according to the changing needs of the market. In the food and beverage industry, serious damages can occur if good storage and transportation/delivery conditions are not provided. The realization of process innovations by the companies in the sector that will enable them to be one step ahead of their competitors or to eliminate weak areas in this regard in delivering the products to the consumers without spoiling will bring a competitive advantage. The innovations carried out by the food and beverage businesses, which have an important place in the sector, are mostly in the direction of implementing new business methods in their organizational structures. In order to be able to adapt quickly to changing conditions and to be on the move, the marketing organizational structure must be flexible.



This flexibility will provide a rapid renewal in the organizational structure in times of need. Organizations can produce solutions with innovations to the problems created by internal and external environmental factors. However, in the innovations to be produced, creating a value for the consumer should be considered by focusing on the benefit to be provided to the consumer. Consumers buy products for the benefit they provide, for the value they add. In order for innovations to be adopted and accepted by consumers, they must provide benefits and offer a value. In addition, to gain competitive advantage, it is recommended that this benefit, value, be presented to the market before anyone else. It is thought that this study will contribute not only to the literature but also to the practitioners. It is hoped that the results of the research will guide the businesses in the sector in terms of the development of the food and beverage sector. However, the research has limitations. First of all, the research was carried out with the marketing managers of the food and beverage manufacturers in the İSO 500 list in the period 2013-2016. For this reason, the findings of the innovation research published by the Turkish Statistical Institute in 2016 were examined. However, the changing business world, consumer trends also affect innovation strategies. It is recommended to carry out studies on subjects such as determining the innovation dynamics of different sectors in the future and, investigating the factors that affect marketing innovation strategies.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, yazar ekibi adına çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Araştırmaya yönelik veriler 2017 (Aralık) - 2019 (Mayıs) yılları arasında toplandığı için etik onay formu bulunmamaktadır.

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



STRATEJİK KARAR ALMA AÇISINDAN ÜRETİM MALİYETLERİNİN TAHMİNİNDE GRİ TAHMİN YÖNTEMİNİN KULLANILMASI¹

USE OF GREY ESTIMATION METHOD FOR PRODUCTION COST ESTIMATING IN TERMS OF STRATEGIC DECISION-MAKING

Öğr. Gör. Reşid ÇİĞDEM

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar Meslek Yüksekokulu
ORCID ID:0000-0002-5974-6267, resid.cigdem@gop.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
ORCID ID: 0000-0002-5503-9194, mustafa.gul@gop.edu.tr

ÖZET

Etkili bir karar verme sürecinde maliyet muhasebesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle teknolojik alandaki gelişmeler, maliyet sistemlerinde bir revizyonu zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, geleneksel maliyet sistemleri gelecekteki kararları vermede yetersiz kalmakta ve yerini teknoloji ve gelişmeye ayak uyduran modern maliyet sistemleri almaktadır. Dolayısıyla stratejik kararlar almak daha rasyonel temellere dayanmaktadır.

Günümüz rekabet ortamında, işletmelerin güvenilir maliyet tahminleri yaparak faaliyetlerine devam edebilmesi hayati önem taşımaktadır. İşletmeler içinde farklı maliyet tahmin yöntemleri bulunmaktadır. Bu çalışmada tarım ve hayvancılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin gelecek bir yıl içinde katlanacağı maliyetleri tahmin etmek için "Gri Tahmin Yöntemi" kullanılmıştır. Bunun için öncelikle 3 aylık dönemlerde 4 veri yardımıyla 1 yıllık bir model oluşturulmuştur. Daha sonra elde edilen tahmin sonuçlarının doğruluğu kontrol edilmiş ve yaklaşık %6 hata payı olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, gri tahmin yönteminin daha az veri kullanılarak kısa vadeli maliyet tahmininde yüksek bir güvenilirlik oranına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Maliyet, Gri Tahmin, Stratejik Karar Verme

ABSTRACT

Cost accounting is of great importance in making an effective decision. Especially developments in the technological field have necessitated a revision in cost systems. Therefore, traditional cost systems remain incapable of making future decisions and are replaced by modern cost systems which keep pace with technology and developments. Thereby, making strategic decisions is based on more rational grounds.

In today's competitive environment, it has vital importance that businesses can continue their activities by making trustworthy cost estimates. There are different cost estimation methods for businesses. In this study, the "Gray Estimation Method" was used to estimate the costs that an enterprise operating in the agriculture and livestock sector will bear in the next year. For this firstly, a 1-year model was formed using 4 data in 3-month periods. Then, the accuracy of the estimation results obtained was checked and it was determined that there was approximately 6% of error margin. In conclusion, it was determined that the gray estimation method had a high reliability rate in short-term cost estimation by using less data.

Keywords: Cost, Gray Prediction, Strategic Decision Making

¹ Bu çalışma ikinci yazarın danışmanlığında, birinci yazarın Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yürüttüğü "Stratejik Karar Alma Açısından Üretim Maliyetlerinin Tahmininde Gri Tahmin Yönteminin Kullanılması" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.



1. Giriş

Günümüz küresel dünyasında meydana gelen ekonomik, çevre, sosyal ve teknolojik gelişmelerden dolayı işletmeler arasındaki rekabet kaçınılmaz hale gelmiştir. Bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, işletmeleri birçok yönden etkilemiştir. Yine küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak işletmelerin pazarlarının uluslararası alana taşınması işletmelerin etki alanlarının genişlemesine yol açmıştır. Bunun sonucu olarak da tüm dünyadaki işletmeler arasındaki rekabet artmaktadır. Bu sonuçlar, işletmelerin bu gelişmelere ayak uyduracak stratejiler geliştirmesini gerekli kılmıştır. İşletmelerin iç ve dış faktörleri analiz ederek geliştirdikleri stratejiler, iş kararlarının ve projelerinin değerini artırır. Sorunların etkin çözümünü sağlar ve alternatifler arasından en iyi seçimleri yapmasına yardımcı olur. Bu bağlamda işletmelerin izledikleri stratejilerden birisi de maliyetlerinin doğru hesaplanabilmesi için güvenilir maliyet tahmin modellerinin kullanılması olmaktadır.

Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmeleri için az ve kısıtlı sayıdaki veriler ile hızlı ve doğru karar almaları gerekmektedir. Bundan dolayı işletmelerin rakipler karşısında avantaj sağlamalarına yardımcı olabilecek tahminleme yöntemlerini kullanmaları önem arz etmektedir. Bu yöntemlerden biri olan gri tahmin yöntemi de az veri ihtiyacı ve çok rahat uygulanması nedeniyle son yıllarda pek çok araştırmacı tarafından kullanılmaktadır. (Keçe vd.,2016;453).

Bir matematiksel yöntem yaklaşımı olan gri sistem teorisi 1982 yılında Julong Deng tarafından geliştirilmiştir. Gri sistem teorisi, kesin olmayan bilgilerden yola çıkarak az sayıda ve eksik verilerden bilgi çıkarımını amaç edinmiştir. Çalışma sürecinde kullanılan çeşitli bilgi çıkarımı teknikleriyle az sayıda ve eksik bilgilerden oluşan veriler anlamlı ve işe yarar nitelik kazanmaktadır (Erden ve Ceviz, 2015;362). Gri sistem teorisi 5 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden biri olan gri tahmin yöntemi literatürde sıklıkla kullanılır. Gri tahmin yöntemini geleneksel tahmin yöntemlerinden ayıran temel özellik, sistemlerin davranışını tahmin etmek için sınırlı veriye ihtiyaç duymasıdır. Zaman serileri gibi geleneksel tahmin yöntemleri doğru değerlendirmeler yapmak için büyük miktarda geçmiş verilere ve bilinen istatistiksel dağılımlara ihtiyaç duyar. Geleneksel tahmin yöntemlerinden farklı olarak, gri tahmin yönteminin temel özelliği veri seti hakkında katı varsayımlara ihtiyaç duymaması ve sınırlı veriye sahip sistemlerin analizinde başarıyla uygulanabilmesidir (Köse vd, 2015:84). Geleneksel tahmin (Basit üssel fonksiyonlar, Regresyon analizi, sinir ağları vb.) yöntemleri en az beş ve üzeri gözlem sayısına, orta veya gelişmiş düzeyde matematiksel gereksinime ihtiyaç duymaktadırlar. Gri tahmin yöntemi ise en az dört ve temel düzeyde matematiksel gereksinime ihtiyaç duymaktadır.

Gri tahmin yöntemi literatürde GM (1,1) modeli olarak kullanılmaktadır. GM (1,1) modeli, gelecekteki sonucu tahmin etmek için sadece dört kadar az veri gerektiren hesaplama karmaşıklığının en az olduğu gri sistem teorisinin temeli ve çekirdeğidir (Kung,2004:150).

Bu çalışmada bir süt üretim firmasının gelecekteki bir yıllık dönemde ne kadarlık bir maliyete katlanacağını tahmin etmek için GM (1,1) modeli kullanılmıştır. Modelde ilk olarak 3'er aylık 4 dönemlik veri yardımıyla bir yıla ilişkin model kurulmuştur. Daha sonra elde edilen tahmin sonuçlarının doğruluğu kontrol etmek için işletmenin 2020/1 fiili verileri ile modelin 2020/1 tahmin verisi karşılaştırıldığında veriler arasında yaklaşık % 6'lık sapma olduğu görülmüştür. Böylece modelimizin güvenilirlik oranının ise % 94 olduğu tespit edilmiştir.



2. Stratejik Karar Verme

Strateji, kelime anlamı olarak sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme veya demektir. Kelimenin eski yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Kelime 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır. İşletme yönetimi açısından strateji hakkında farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlamaların ortak noktası ise, stratejinin rasyonel bir planlama çabası sonucunda ortaya çıkan ve birbirini takip eden faaliyetler dizisi olmasıdır. Strateji hakkında yapılan bütün tanımlamalar incelendiğinde ortak olarak Strateji; "işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analize tabi tutarak uyum sağlayacak hedeflerin belirlenmesi, etkinliklerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci" olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2007:16).

- Bir stratejinin işletmeye sağlayacağı avantajları;
- İşletmenin çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilmesinin sağlanması
 - İşletmeye her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir.
 - İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir.
 - İşletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.
 - Faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
 - Yönetimin kalitesini artırır.

Stratejinin işletmeye sağladığı avantajlar yanında dezavantajı da bulunmaktadır. Özellikle planlama safhasının önemli bir maliyet gerektirdiği belirtilmelidir.

Bir amaca ulaşmak için mevcut olanaklar ve koşullar doğrultusunda çeşitli olası eylem biçimleri arasından en uygun eylem biçimini seçmek "karar verme" olarak ifade edilebilir (Aktaş,2016:21). Tanımdan da anlaşılacağı üzere tüm karar problemlerinin bir amacı olmalıdır. Fakat bu özel amacın seçimi en güç olanıdır. Karar, belirlilik, belirsizlik ve risk ortamında verilir. Belirlilik ortamında karar vermede, seçeneklerin hangi koşullar altında gerçekleşeceği kesin olarak bilinmektedir. Yani olasılık birdir. Belirsizlik ortamından karar vermede, seçeneklerin olasılık dağılımı hakkında hiçbir bilgi bulunmamaktadır. Bu durumda yöneticiler Laplace, Hurwics, Pişmanlık, Maximax vb. gibi karar ölçütleri kullanarak karar vermektedirler. Risk ortamında karar vermede ise, alınacak karara ilişkin değişik sayıda koşullar söz konusudur. Seçeneklerin seçimi belirli olasılıklara dayandırılarak yapılır (Öztürk, 2005:16).

Karar verme, hem yönetim hem de organizasyonla ilgili özellikleri olan bir süreçtir. Karar vermenin temel özelliklerinden biri, kararın bir plan ve programlama etkinliği olduğu için karar sürecinin geleceğe yönelik olmasıdır. Karar problemleri çözmeyi hedefliyor ve bu süreç hem verimliliğe hem de rasyonaliteye dayanıyor. Karar vermenin bir diğer temel özelliği ise bilimsel ve grup niteliği taşımasıdır. Karar verme süreci pahalıdır, ancak çeşitli analizler sonucunda ortaya çıkar. Analizde çeşitli tahmin teknikleri kullanılmaktadır. (Otlu ve Demir, 2005:157).



3. Maliyet

İşletme çalışanları ve yöneticiler ürün satış fiyatının belirlenmesi, alternatif faaliyetler arasında karar vermek ve bütçe oluşturmak vs. gibi farklı nedenlerle mamul maliyet bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar (Keçe vd., 2016:455). Maliyetin birçok kez tanımı yapılmakla beraber, en fazla kullanılan tanım, hedeflenen bir sonuca ulaşmak için katlanılması gereken fedakârlıkların parasal toplamıdır. Yani, herhangi bir sonucun maliyeti, aslında ilgili sonuç için yürütülen faaliyetin yol açtığı maliyet anlamındadır (Büyükmirza, 2016:44). Maliyet hesaplanırken birçok faktör göz önüne alınmalıdır. Bu faktörlerden biri işletmenin faaliyette bulunduğu sektördür. Eğer işletme ticari bir işletme ise, satın alınan mal bedeli ile bu malın elde edilmesi için yapılmış tüm giderler toplamı o malın maliyetini oluştururken, işletme üretim işletmesi ise, üretilen malın mamul haline gelmesi için üretimle ilgili katlanılan tüm fedakarlıklar üretilen mamulün maliyetini oluşturur (Yükçü, 2015:40). Üretim işletmelerinde üretilmesi amaçlanan mamulün elde edilebilmesi için kullanılan veya tüketilen mal ve hizmetlerin parasal olarak ifadesi de üretim maliyeti olarak adlandırılmaktadır. Üretim maliyeti olarak da isimlendirilen maliyet giderleri MSUGT'de direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik giderleri ve genel üretim giderleri olarak sınıflandırılmıştır (Abdioğlu, 2013:11).

Bir sonuç veya bir faaliyet de olabilen maliyet objesi, maliyeti hesaplanan şeydir. Maliyet objeleri verilere ihtiyaç duyulan gereksinmelere bağlı olarak çok çeşitli olabilmektedirler. Bu objelerin belirlenmesinde en temel alınan ölçüt maliyet-fayda karşılaştırmalarıdır (Büyükmirza, 2016:45). Yapılan analizler sonucu maliyeti objelerinin belirsiz olduğu ve işletmelerin maliyete ilişkin tüm bilgileri kaydetmediği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda maliyet ile ilgili kısmi bilgiye sahip olduğu ve maliyetin gri bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir. Bu noktada gri temele dayanan maliyete ilişkin belirsizlikler yapılan tahminlerle minimum seviyeye düşürülürse karar vericiler daha doğru kararlar alabilirler. (Keçe vd., 2016:456)

4. Maliyet Tahmin Yöntemleri

İşletmelerin geleceğe yönelik alacakları kararlarda maliyet tahminlerinin doğru yapılması son derece önem arz etmektedir. Gelecek dönemlere ait bazı belirsizlikleri en aza indirmek amacıyla, geçmiş deneyimlere dayalı olarak elde edilen verilerin matematiksel ve istatistiksel yöntemlere dayalı olarak hesaplanması ve gelecek tahminlerine yansıtılması, karar vericilerin sağlıklı kararlar vermesine yardımcı olur. Yöneticiler veya karar vericiler, klasik maliyetleme yöntemlerinin eksikliklerini gidermek ve doğru ve güvenilir maliyet verisi taleplerini karşılamak için klasik maliyetleme yöntemlerinin yanında daha çok teknik bilimlerde kullanılmakta olan bulanık mantık, gri sistem teorisi vb. çeşitli yöntemleri maliyet tahmininde de kullanmaya çalışmışlardır.

Maliyet tahmini, bir öğenin, ürünün, programın veya görevin gelecekteki maliyetine ilişkin bir tahminde bulunmak için geçmiş verileri toplama ve analiz etme ve nicel modeller, teknikler, araçlar ve veri tabanları uygulama sürecidir. Maliyet tahmini, o sırada mevcut olan bilgilere dayalı olarak bir şeyin olası değerini (veya maliyetini), kapsamını veya karakterini yaklaşık olarak tahmin etme sanatının ve teknolojisinin uygulanmasıdır (Mislick ve Nussbaum, 2014:11).



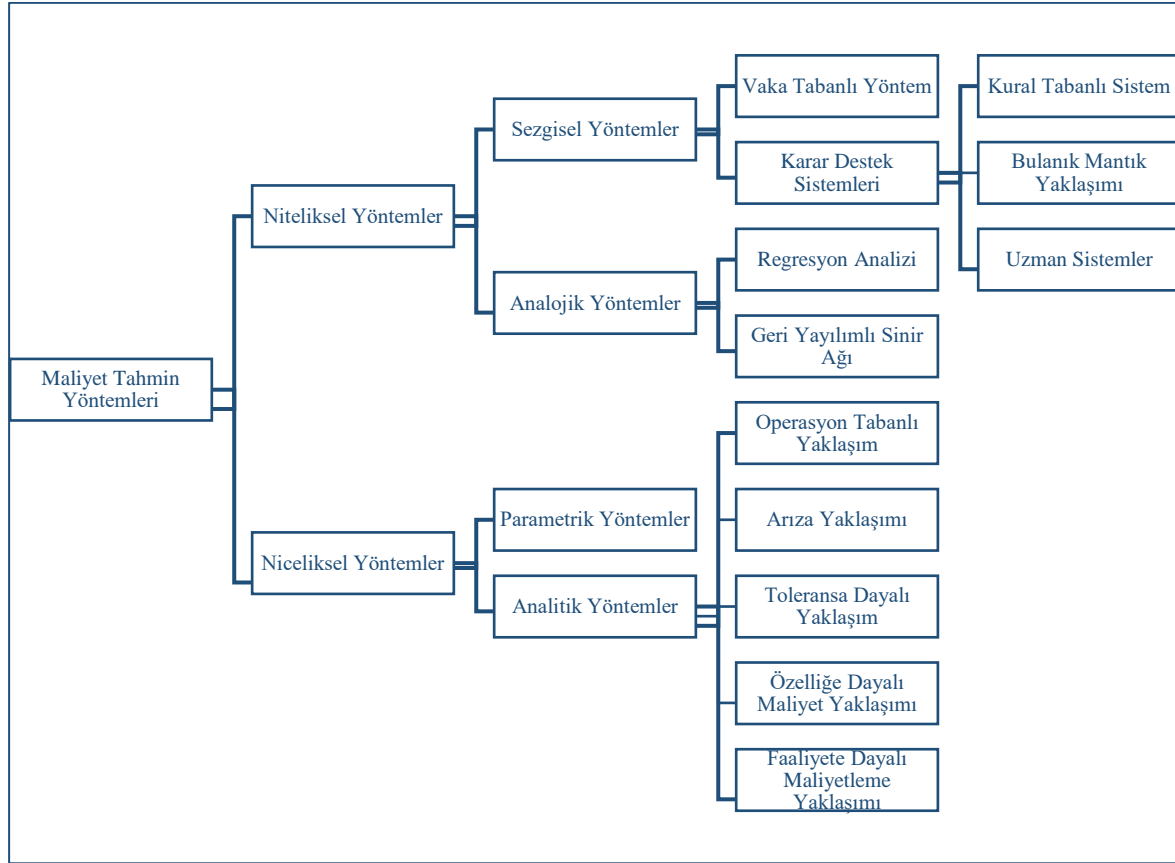
Maliyet tahmininde açıklanması gereken birçok özellik bulunmaktadır. Ancak olması gereken en önemli özellikler makullük, güvenilirlik ve analitik olarak açıklanabilirliktir. Bunların yanında iyi bir tahminde bulunması gereken diğer özellikler (Mislick ve Nussbaum, 2014:13):

- İyi maliyet tahmin uygulamaları, geçmiş program performansına bağlıdır
- İyi bir maliyet tahmini aynı zamanda mevcut ve potansiyel gelecek süreci ve tasarım iyileştirmelerini de yansıtmalıdır
- İyi bir maliyet tahmini, program ve iş liderleri tarafından anlaşılabilir olmalıdır.
- İyi bir maliyet tahmini, temel kurallarını ve varsayımlarını tanımlar.
- İyi bir maliyet tahmini, program planının doğasında bulunan riskleri ve belirsizlikleri ele alır.
- İyi bir maliyet tahmini gereksinimler tarafından yönlendirilmelidir.
- İyi bir maliyet tahmini bağımsız yollarla doğrulanabilir.
- İyi bir maliyet tahmini izlenebilir ve denetlenebilir.

Çok sayıda çalışma, geliştirilmiş kullanımlar ve özel kullanım durumları için farklı maliyet tahmin yöntemlerini araştırmış ve uygulamıştır. İmalat sanayinde erken tasarım aşamalarında kullanılan birçok farklı nitel yöntem uygulamasını bulunmaktadır. Daha sonraki tasarım aşamaları için nicel ve analitik yöntemlere odaklanan araştırma çabaları çoğunlukla imalat sanayisini hedeflemiştir (Aram vd, 2014:383).

Araştırmacılar maliyet tahmin yöntemlerini çeşitli şekillerde sınıflandırmışlardır. Bunlardan Niazi vd. 2006 maliyet tahmin yöntemlerini en ayrıntılı bir şekilde sınıflandıranlardandır. Bu sınıflandırma şekil 1’de görüleceği üzere öncelikle niceliksel ve niteliksel olarak iki ana başlığa ayrılmış sonrasında kendi arasında veri ve kullanılan yöntemlere göre alt başlıklara ayrılmıştır.



Şekil 1*Maliyet Tahmin Yöntemleri*

Kaynak: Niazi vd., 2006, s. 569.

Bu çalışmada maliyetlerin tahmin edilebilmesi için yukarıdaki sınıflandırmada yer almayan ancak şekle yerleştirilecek olursa parametrik yöntemlerin altında yer alabileceği düşünülen gri tahmin yöntemi kullanılmıştır.

5. Gri Tahmin Yöntemi

Gri teori sisteminin en önemli kısmını teşkil eden gri tahmin yöntemi, az sayıda ve belirsiz olan bilgilerden yola çıkarak kesin bilgiye ulaşmaya çalışan yöntemlerden biridir. Gri tahmin yöntemi, sistemlerin ileriki dönemlerde söz konusu durumları hakkında tahminler yapmak ve sistemlerin belirsiz özelliklerini kavrayabilmek için ham veri setleri üzerinde dizi operatörlerinden yararlanarak tahmin yapmaktadır (Liu ve Lin, 2010: 133). Temel Gri Tahmin GM(1,1) modeli, birinci dereceden tek değişkenli gri modeli olarak tanımlanmaktadır. Temel GM(1,1) modeli 6 adım oluşan bir modeldir. Bu adımlar;

1) X^0 negatif olmayan orijinal veri serisidir.

$$X^0 = (X^0(1), X^0(2), \dots, X^0(n)) \quad X^0(k) \geq 0 \quad k = 1, 2, \dots, n$$

2) X^0 serisinin kümülatif toplamından yeni X^1 serisi elde edilir.

$$\sum_{X^1(k)=i=1}^k X^0(i)$$

$$X^1 = (X^1(1), X^1(2), \dots, X^1(n))$$

3) X^1 serisinden yararlanarak Z^1 serisi oluşturulur.

$$\sum_k^1 0,5X_{(k)}^1 + 0,5X_{(k-1)}^1 \quad k=1,2,3,\dots,n$$



$$Z^1 = (Z^1(1), Z^2(2), \dots, Z^1(n))$$

4) “a” ve “b” parametreleri bulunur.

$$\widehat{a} = [a, b]^T = (B^T B)^{-1} B^T Y$$

$$Y = \begin{bmatrix} X^0(2) \\ X^0(3) \\ \dots \\ X^0(n) \end{bmatrix}, \quad B = \begin{bmatrix} -Z^1(2) & 1 \\ -Z^1(3) & 1 \\ \dots & \dots \\ -Z^1(n) & 1 \end{bmatrix}$$

5) “a” ve “b” parametreleri bulunduktan sonra gri diferansiyel denklem oluşturulur.

$$\widehat{X}^1(k+1) = \left[X^0(1) - \frac{b}{a} \right] e^{-ak} + \frac{b}{a} \quad k=1,2,\dots,n$$

6) Elde edilen tahmini değerler kümülatif değerler olduğu için ters kümülatif işlemi uygulanır.

$$\widehat{X}^1(k+1) = \widehat{X}^1(k+1) - \widehat{X}^1(k) \quad k=1,2,\dots,n$$

6. (X) Süt Üretim İşletmesinde Üretim Maliyetinin Gri Temelli Maliyet Yöntemiyle Hesaplanması

Bu çalışmada Sivas ilinde 2016 yılında Tarımsal ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK) desteğiyle faaliyete geçirilen X Süt Üretim İşletmesi'nin üretim maliyeti gri sistem teorisinin tekniklerinden gri tahmin modeli GM(1,1) kullanılarak hesaplanarak işletmenin geleceğe yönelik maliyet tahmininde işletme yöneticilerine yardım olacak bilgilerin ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırmanın örneklemini işletmenin en sağlıklı verilerinin tutulduğu 2019 yılı oluşturmaktadır. İşletmenin bir yıl boyunca yapmış olduğu giderler sınıflandırılarak gri tahmin yöntemiyle çözümlenebilmesi için bir GM (1,1) modeli oluşturulmuştur.

Uygulamada X süt üretim işletmesinin 2019 yılındaki katlanmış olduğu gider tutarları kullanılarak Gri Maliyetleme (GM) yöntemi ile elde edilen model vasıtasıyla tahminlemenin yapılması ve tahminlerin gerçekleşen giderlerle karşılaştırılıp, güvenilir bir tahmin yöntemi olup olmadığının gösterilmesi ve bu bağlamda 2020 yılı giderlerinin tahmini yapılmasıdır.

X firmasının 3 aylık periyotlar halindeki 1 yıllık yapmış oldukları gider tutarları kullanılarak GM (1,1) modeli kurulmuştur. Bu veriler X firmasının 2019 yılında yapmış oldukları giderlerden elde edilmiştir. Oluşturulan model ile 2019 yılının 3'er aylık giderleri de tahmin edilerek gerçek değerler ile karşılaştırmakta ve 2020 yılının maliyet değerleri de 3'er aylık dönemler halinde tahmin edilmektedir. İşletmenin 2019 yılı fiili giderleri tablo 1'de gösterilmiştir.



Tablo1

2019 Yılı Fiili Giderler

Periyotlar	2019				Toplam
	1.Çeyrek	2.Çeyrek	3.Çeyrek	4.Çeyrek	
Giderler	65779,26	75812,9	75404	100927,8	317.923,96

1.Adım: X^0 negatif olmayan orijinal veri serisidir.

$$X^{(0)} = (65779,26; 75812,9; 75404; 100927,8)$$

2. Adım: X^0 serisinin kümülatif toplamından yeni X^1 serisi elde edilir.

$X^{(1)}$ dizisini elde etmek için $X^{(0)}$ dizisinin kümülatif toplamı alınır.

$$X^{(1)} = (65779,26; 141592,16; 216996,16; 317923,96)$$

X^1 Serisinden faydalanarak Z^1 serisi oluşturulmadan önce X^0 için yarı düzgünlük kuralına, X^1 için ise yarı üssellik kuralına uygunluğu kontrolü yapılmalıdır. X^0 için yarı düzgünlük kontrolü aşağıdaki formül kullanılarak yapılmaktadır.

$$p(k) = \frac{X_k^0}{X_{k-1}^1}$$

Buna göre;

$$p(3) = \frac{X_3^0}{X_2^1} = \frac{75.404}{141.592,16} \cong 0,53$$

$$p(4) = \frac{X_4^0}{X_3^1} = \frac{100.927,8}{216.996,16} \cong 0,47$$

Yarı Düzgünlük Kuralı Koşulu gereği, $k > 3$ olması durumunda elde edilen değer 0, 5''den küçük olmak zorundadır. Yarı düzgünlük kuralı uygulandığında $p(4) > 0, 5$ olduğu için oluşturulan $X^{(0)}$ veri dizisi yarı düzgünlük (quasi-smooth) kuralına uygundur.

$X^{(1)}$ serisi için yarı üssellik kontrolü aşağıdaki formül uygulanarak gerçekleştirilmektedir.

$$\sigma_k^1 = \frac{X_k^1}{X_{k-1}^1}$$

Buna göre;

$$\sigma_3^1 = \frac{X_3^1}{X_2^1} = \frac{216.996,16}{141.592,16} \cong 1,53$$

$$\sigma_4^1 = \frac{X_4^1}{X_3^1} = \frac{317.923,96}{216.996,16} \cong 1,47$$

Yarı üssellik koşulu gereği, $k > 3$ olduğu durumlarda $\sigma_k^1 \in [1, 1,5]$ olmak zorundadır. Yukarıdaki veri serisi $\sigma_4^1 \in [1, 1,47]$ olduğu için $X^{(1)}$ serisi yarı üssellik kuralına uygundur.

X^0 için yarı düzgünlük kuralı, X^1 için ise yarı üssellik kuralı sağlandığı için X^1 serisinden faydalanarak Z^1 serisi elde edilerek GM(1,1) modeli kurulabilir.

3. Adım: X^1 serisinden faydalanarak Z^1 serisi elde edilir.

X^1 serisinden faydalanarak Z^1 serisi elde edilmesi için aşağıdaki formül kullanılmaktadır.

$$Z_k^1 = 0,5 X_k^1 + 0,5 X_{k-1}^1$$



Formül uygulandığında;

$Z^1 = (65779,26; 103685,71; 179294,16; 267460,06)$ serisi elde edilmektedir. Elde edilen seri sonucunda GM(1,1) modelinin parametreleri aşağıdaki matematiksel işlem sonucunda bulunmaktadır.

4. Adım: “a” ve “b” parametreleri bulunur.

$$Y = \begin{pmatrix} X_2^0 \\ X_3^0 \\ X_4^0 \\ \vdots \\ X_n^0 \end{pmatrix} \quad B = \begin{pmatrix} -Z_2^1 & 1 \\ -Z_3^1 & 1 \\ -Z_4^1 & 1 \\ \vdots & 1 \\ -Z_n^1 & 1 \end{pmatrix}$$

B ve Y matrisleri oluşturabilmek için elde ettiğimiz verileri yerine koyduğumuzda GM (1,1) parametreleri aşağıdaki gibi olacaktır.

$$Y = \begin{pmatrix} 75.812,9 \\ 75.404 \\ 100.927,8 \end{pmatrix} \quad B = \begin{pmatrix} -103.685,71 & 1 \\ -176.294,16 & 1 \\ -267.460,06 & 1 \end{pmatrix}$$

GM (1,1) modelinin parametreleri bulunduktan sonra $B^T * B$ işlemi gerçekleştirilmelidir. B^T B matrisinin transpozudur. B matrisinin transpozu aşağıdaki gibidir.

$$B^T = \begin{bmatrix} -103.685,71 & -179.294,16 & -267.460,06 \\ 1 & 1 & 1 \end{bmatrix} \text{ şeklindedir.}$$

B matrisinin transpozu bulunduktan sonra $B^T * B$ işlemi gerçekleştirilebilir.

$$B^T x B = \begin{bmatrix} -103.685,71 & -179.294,16 & -267.460,06 \\ 1 & 1 & 1 \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} -103.685,71 & 1 \\ -176.294,16 & 1 \\ -267.460,06 & 1 \end{bmatrix}$$

$$B^T x B = \begin{bmatrix} 1,14432005963513E + 11 & -550.439,93 \\ -550.439,93 & 3 \end{bmatrix}$$

Çarpım işlemi gerçekleştikten sonra elde edilen matrisin tersi alınmalıdır. Yapılan işlem sonucunda;

$$(B^T x B)^{-1} = \begin{bmatrix} 7,44197E - 11 & 1,36545E - 05 \\ 1,36545E - 05 & 2,838665558 \end{bmatrix} \text{ matrisi elde edilmektedir.}$$

Ters matris alındıktan sonra “a” ve “b” parametrelerinin bulunması ile tahmin modeline devam edilir. “a” ve “b” parametreleri aşağıdaki formül yardımıyla bulunmaktadır. “a” ve “b” parametreleri B matrisinin ile B matrisinin transpozunun çarpılıp tersinin alınması ile elde edilen matris ile, B matrisinin transpozunun Y matrisi ile çarpılması sonucu elde edilen matrisin çarpımı ile bulunur.

$$\check{a} = [a, b]^T = (B^T B)^{-1} B^T Y$$

$$\check{a} = [a, b]^T = \begin{bmatrix} 7,44197E - 11 & 1,36545E - 05 \\ 1,36545E - 05 & 2,838665558 \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} -48374366648 & -48374366648 \\ 252144,7 & 252144,7 \end{bmatrix}$$

$$[a, b] = \begin{bmatrix} -0,15708981 \\ 55225,39865 \end{bmatrix}$$

5. Adım: “a” ve “b” parametreleri bulunduktan sonra gri diferansiyel denklem oluşturulur.



“a” ve “b” parametreleri belirlendikten sonra gri diferansiyel denklem oluşturularak modelin belirlenmesi sağlanır.

$$\widehat{X}_{K+1}^1 = \left[X^0 1 - \frac{b}{a} \right] e^{-ak} + \frac{b}{a} \text{ formülde değerler yeri koyulduğunda,}$$

$$\widehat{X}_{K+1}^1 = 417332,2898e^{0,15708981k} - 351553,0298 \text{ modeli elde edilmiş olur.}$$

Elde edilen model kullanılarak elde edilen 2019 ve 2020 yıllarına ait veriler tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

2019 ve 2020 yılı Tahmini Veriler

Dönem	k değeri	Tahmini Değer
2019/1	0	65779,26
2019/2	1	136767,77
2019/3	2	219831,48
2019/4	3	317024,38
2020/1	4	430749,87
2020/2	5	563820,13
2020/3	6	719525,75
2020/4	7	901716,99

$$\check{X}^1 = (65779,26; 136767,7729; 219831,4813; 317024,3843; 430749,87; 563820,13; 719525,75; 901716,99)$$

6. Adım: Elde edilen tahmini değerler kümülatif değerler olduğu için ters kümülatif işlemi uygulanır.

Gerçekleştirilecek tahmin dizisini bulmak için elde edilen tahmin dizisine ters kümülatif işlemi yapılarak, tahmin değerleri bulunmaktadır. Ters kümülatif işlemi aşağıdaki gibi formüle edilmiştir.

$$\check{X}^0 = (\widehat{X}_{(0)}^1, \widehat{X}_{(1-0)}^1, \widehat{X}_{(2-1)}^1, \widehat{X}_{(3-2)}^1, \widehat{X}_{(4-3)}^1, \widehat{X}_{(5-4)}^1, \widehat{X}_{(6-5)}^1, \widehat{X}_{(7-6)}^1)$$

$$\check{X}^0 = (65779,26; 70988,51; 83063,71; 97192,9; 113725,49; 133070,26; 155705,62; 182191,24)$$

Ters kümülatif işlemi yapıldıktan sonra elde edilen tahmini değerler ile orijinal değerler arasındaki hata payı ve hata oranının hesaplanması için hata analizi yapılır.

Tablo 3

Hata Analizi

	Ham Veri	Tahmin Edilen Veri	Hata Payı	Görelî Oran(%)
Veri No	$X^0 k$	$\check{X}^0 k$	$\Sigma k = X^0 k - \check{X}^0 k$	$\Delta_k = \frac{\Sigma k}{X^0 k}$
2	75812,9	70988,51	4824,39	6,36
3	75404	83063,71	-7659,71	10,16
4	100927,8	97192,9	3734,9	3,7

Toplam göreceli hatalar sonucunda bulunan ortalama görelî hata;

$$\bar{\Delta} = \frac{1}{3} \sum_{k=2}^4 \Delta_k = \frac{6,36+10,16+3,7}{3} \cong \%6,74$$



Tahmin modellerinin doğruluğunda yaygın olarak kullanılan sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Acun;2018:102).

Tablo 4*Doğruluk Sınıflandırması*

Doğruluk Sınıflandırması	Parametreler	
	P	C
1. Seviye: Yüksek Güvenilirlik	>0,95	<0,35
2. seviye: Oldukça Güvenilir	>0,80	<0,50
3. seviye: Düşük Güvenilirlik	>0,70	<0,65
4. seviye: Güvenilir Değil	≤ 0,70	≥ ,65

$P = 100 - \Delta^-$ formülüne ortalamalı görel hata değeri yazıldığında $P = 100 - 6,74 = 93,26$ çıkmaktadır. Kritik P değeri >0,80 olduğu için analiz sonucu 2. Seviye oldukça güvenilirdir. Bu sonuç doğrultusunda tahmin modeli kullanılarak gelecek döneme ait tahmin değeri elde edilebilecektir. Gerçekleştirilecek tahmin dizisini bulmak için elde edilen tahmin dizisine ters kümülatif işlemi yapılmış ve aşağıdaki değerler bulunmuştur. P değerinin oldukça güvenilir seviyesinde olması sonucunda oluşturulan model yardımıyla 2020 yılı birinci çeyrek, ikinci çeyrek, üçüncü çeyrek ve dördüncü çeyrek dönemlerine ait maliyet verileri hesaplanarak aşağıdaki tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5*2020 Yılı Tahmini Veriler*

Periyotlar	2020			
	1. çeyrek	2. çeyrek	3. Çeyrek	4. çeyrek
Tahmini Değerler	113725,49	133070,26	155705,62	182191,24

Tablo 5'e göre, X süt üretim işletmesinin 2020 yılı birinci çeyrek giderlerinin 113.725 TL olduğu görülmekte, işletmenin birinci çeyrek giderlerinin 16.532,6 TL artması öngörülmüştür. İşletmenin ikinci çeyrek giderlerinin 133.070 TL olduğu görülmekte, işletmenin ikinci çeyrek giderlerinin 19.344,8 TL artması öngörülmüştür. İşletmenin üçüncü çeyrek giderlerinin 155.706 TL olduğu görülmekte, şirketin üçüncü çeyrek giderlerinin 22.635,3 TL artması öngörülmüştür. İşletmenin dördüncü çeyrek giderlerinin 182.191 TL olduğu görülmekte, şirketin dördüncü çeyrek giderlerinin 26.485,6 TL artması öngörülmüştür.

Tablo 6*2019 Yılı ve 2020 Yılı Karşılaştırması*

Dönem	2019/1	2019/2	2019/3	2019/4
Gerçek Değerler	65779,26	75812,9	75404	100927,8
Tahmini Değerler	65779,26	70988,5	83063,71	97172,9
Dönem	2020/1	2020/2	2020/3	2020/4
Tahmini Değerler	113725,49	133070,26	155706,62	182191,24

Yapılan tahminler sonucunda X süt üretim işletmesinin 2020 yılı giderlerinin toplamı 584.693 TL olacağı öngörülmüştür. Uygulamaya konu olan 2019 yılı giderlerinin toplamı yaklaşık 317.924 TL gerçekleşmiştir. Gri sistem teorisi kullanılarak oluşturulan gri tahmin modeli sonucunda yapılan tahminlemede X süt üretim işletmesinin 2020 yılı giderlerinin



266.769 TL artması beklenmektedir. Ayrıca işletmenin 2020/1 fiili verileri ile modelin 2020/1 tahmin verisi karşılaştırıldığında veriler arasında yaklaşık % 6'lık sapma olduğu görülmüştür. Böylece modelimizin güvenilirlik oranının ise % 94 olduğu tespit edilmiştir.

Yönetime bilgi sağlama işlevi gören muhasebenin, iş stratejilerinde şüphesiz büyük ve önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Günümüzde üretim maliyetlerinin hesaplanması açısından geleneksel maliyet sistemleri yerini teknolojik gelişme ile yeni sistemlere bırakmıştır. Yeni sistemler temelde işletmelerin stratejileri ile daha uyumlu çalışabilir. Çünkü geleneksel yaklaşımda temel amaç gerçek maliyetleri hesaplamak iken modern sistemlerde gerçekleştirilecek maliyet önemlidir. Bu, özellikle işletmelerin gelecekteki hedef, strateji ve politikalarının belirlenmesinde karar alma mekanizmasının vereceği kararların yapısını ve mahiyetini belirlemede önemlidir.

7. Sonuç

İşletmelerin, gelecek projeksiyonlarında başarısızlık risklerini en aza indirmek, işletmenin devamlılığını sağlamak, yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı pazarda tutunabilmek için gelecek planları yapmaları ve bu planlar dahilinde bazı tahminler yapmaları gerekmektedir. İşletmeler tarafından kullanılan birçok geleneksel tahmin yöntemi vardır, ancak hızla gelişen teknoloji, geleneksel yöntemlerin yanı sıra az ve sınırlı verilerle pratik ve hızlı uygulanabilir tahmin yöntemlerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Son yıllarda hızla kullanılan gri sistem teorisi, geçmiş deneyimlere dayalı olarak elde edilen sınırlı sayıda veri ile gelecek dönemler için güvenilir tahminler yapmak için birçok akademik çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmada, bilgi sistemlerinden elde edilen maliyet verilerinin az ve sınırlı olduğu, ileriki dönemlere yönelik tahminlerde bulunabilmek için hızlı ve pratik bir tahmin yöntemine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Gri tahmin modelinin maliyet tahmininde uygulanabilirliği için başlangıçta gerekli olan tecrübeli veriler, önceki yıl maliyet tutarlarıdır. Gri tahmin modelinden elde edilen tecrübeli maliyet verilerinin altı adımı takip edildiğinde, gelecek projeksiyona yönelik maliyet tahminleri yapılabilecek ve işletmeler çok kısa sürede maliyet tahminlerini yapabileceklerdir. Sonuç olarak, gri tahmin yönteminin maliyet muhasebesinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde olduğu ve işletme karar vericilerinin ihtiyaç duyduğu pratikliğe sahip olduğu görülmektedir. Maliyet tahmininde yeni bir yaklaşım olan gri tahmin modelinin uygulanabileceği önerilebilir.

Kaynakça

- Abdioğlu, H. (2013). Maliyet Muhasebesi. Balıkesir: Dora Yayınevi
- Akdoğan, N. (2015). Maliyet Muhasebesi Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi
- Akmeşe, K.A. (2019). Stratejik Yönetim Muhasebesi Uygulamaları, Bütünleşik Bilgi Sistemleri Ve İşletme Performansı (Konaklama İşletmeleri Yaklaşımıyla). Ankara: İksad Yayınevi.
- Aktaş, N. (2016). Lise Öğrencilerinin Motivasyon Kaynakları Ve Karar Verme Stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aram, S., Eastman, C., & Beetz, J. (2014). Qualitative And Quantitative Cost Estimation: A Methodology Analysis. In Computing in Civil and Building Engineering (2014) (pp. 381-389).
- Büyükmirza, H.K.(2016). Maliyet Ve Yönetim Muhasebesi. Ankara: Gazi Kitabevi
- Chougule, R. G., and Ravi, B. (2006). "Casting Cost Estimation İn An İntegrated Product And Process Design Environment." Int. J. of Comp. Integ. M. 19(7),676-688.
- Diñer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.



- Erden, C. ve Ceviz, E. (2015). Gri sistem teorisi kullanılarak Türkiye'nin büyüme oranı faktörlerinin analizi. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Cilt:19, Sayı:3, ss. 361-369.
- Keçe, F.Ö., Ömürbek, V. ve Acar, D. (2016). Gri Temelli Maliyet Tahmini. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt:21, Sayı:2, ss. 453-461.
- Köse, E.- Ağlak, H.S.- Kabak, M., (2015), "Yetersiz Veri Ortamında Tahminler İçin Örnek Bir Uygulama: Gri Tahmin Yönetimi", Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, C.31, S.1, (83-88).
- Kung, C.Y. and Chang, C.P., (2004). "Application of Grey Prediction Model on China Automobile Industry", Journal of Grey System, 16 (2): 147-154.
- Mislick, G. K., & Nussbaum, D. A. (2015). Cost estimation: methods and tools. John Wiley & Sons.
- Niazi, A., Dai, J. S., Balabani, S., & Seneviratne, L. (2006). Product Cost Estimation: Technique Classification and Methodology Review.
- Otlu, F. ve Demir, Ö. (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:15, Sayı:1 ss. 155-170.
- Öztürk, A. (2005). Yöneylem Araştırması. Ankara: Başak Matbaacılık
- Yükçü, S. (2015). Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi. İzmir: Altın Nokta Yayınevi



Extended Summary

The aim of this study is to calculate production cost estimates by using the gray estimation method in production enterprises. For this purpose, the production costs of the (X) Dairy Production Enterprise, which was put into operation with the support of the Agricultural and Rural Development Support Institution in Sivas in 2016, were tried to be calculated using the gray estimation model GM (1,1), one of the techniques of the gray system theory.

This study is also important in terms of revealing the ability to calculate cost estimates with small and limited data and low error rate for business managers in terms of making strategic decisions for the future.

Strategy, as a word, generally means to refer, direct, send, carry. The word is thought to have been used to refer to the knowledge and art of Strategos, one of the ancient Greek generals. The concept of strategy has been used as a military concept for centuries. The word has been used in social sciences since the second half of the 20th century. In terms of business management, different definitions of strategy have been made. The most important feature of strategy that emerges as a result of these definitions is that strategy is a chain of activities that emerge as a result of a rational planning effort and follow one other. When all definitions about strategy are examined, Strategy can be defined as the process of determining the targets that the business will adapt to, planning the activities and rearranging the tools and resources that will be needed by constantly analyzing the business and its environment in order to direct the business and provide competitive advantage (Dinçer, 2007:16).

Decision making is a process that has both managerial and organizational features. One of the main features of decision making is that the decision-making process is future oriented as it is a planning and programming activity. Decision aims to solve problems and this process is based on both efficiency and rationality. Another basic feature of decision making is that it is scientific and group nature. The decision-making process is an expensive process and emerges as a result of various analyzes. Various estimation methods are used in the analysis (Otlu and Demir, 2005:157).

In the globalizing world, in an intensely competitive environment, businesses have to produce products or services to meet the needs of customers and society with some production factors in order to ensure their continuity, maintain their activities, and achieve profit maximization. The financial values obtained by all kinds of goods/service factors in the production process they carry out for some purposes constitute the concept of cost. Cost is a very important concept for decision makers for businesses to continue their activities, gain profitability and produce products/services. Although the definition of cost is made many times, the most used definition is the monetary sum of the constraints that must be endured to achieve a targeted result. That is, the cost of any result means the cost incurred by the activity carried out for that result (Büyükmirza, 2016:44).

Costing methods that aim to calculate cost data realistically and minimize costs require optimal use of business resources. Efficient use of resources and thus minimizing costs are also effective in enabling businesses to gain competitive advantage against their competitors in every field. Forecasts guide future activities in terms of business objectives and provide



necessary outputs to information users and decision makers (Mislick and Nussbaum, 2014:11).

Estimates are estimates of the appearance, timing, and size of fuzzy and hazy data. Information users and decision makers use forecasting methods to manage many activities, such as estimating raw material prices for products, deciding on product stock levels. With forecasting methods, businesses can better use their product stock capacity, serve their customers better and maximize their profits.

Businesses should plan future periods and make forecasts for planning to minimize the risk of failure, ensure business continuity, and hold on to the sector in line with the information needed by decision makers. For this reason, estimating the cost of the product produced for the future periods to maintain their activities and increase the quality of the product life cycle for the enterprises carrying out their production activities constitutes the definition of cost estimation (Mislick and Nussbaum, 2014:11).

Cost estimation is the process of collecting and analyzing historical data and applying quantitative models, techniques, tools, and databases to make an estimate of the future cost of an item, product, program, or task. Cost estimation is the application of the art and technology of estimating the probable value (or cost), scope, or character of something based on the information available at the time (Mislick and Nussbaum, 2014:11).

Today, estimation methods are of great interest in addition to classical methods. It is extremely important to make accurate cost estimations in the decisions to be taken by the enterprises for the future. In order to minimize some uncertainties about future periods, calculating the data obtained based on past experiences based on mathematical and statistical methods and reflecting them on future forecasts helps decision makers to make sound decisions. Managers or decision makers use fuzzy logic, grey relational analysis, etc., which are mostly used in technical sciences, in addition to classical costing methods in order to eliminate the deficiencies of classical costing methods and to meet the demands for accurate and reliable cost data. tried to use various methods in cost estimation . (Niazi etc, 2006:569).

The gray system theory was first introduced in 1982 by Deng Ju-Long in a study called “The Control Problems Of Gray System”. In this study, grey relational analysis is defined as partially known or unknown information, gray information, and gray element. Gray system theory is a system that can make predictions using limited data, developed in response to situations where it is not possible to obtain accurate, complete and precise results in the analysis of uncertain systems. Through the theory and method of the gray system, people can find and manage the evolving rule of a system and make a measurable prediction of the target system by processing the original data and constructing a gray mathematical model. It consists of six parts: gray system theory, gray generation, gray modelling, gray prediction, gray decision, gray relationship analysis, and gray control (Tsai etc., 2003: 46).

The gray estimation method, which is the most important part of the grey relational analysis system, is one of the methods that tries to reach certain information based on the few and uncertain information. The gray prediction method uses sequence operators on raw datasets to make predictions about the future state of systems and to understand the uncertain properties of systems. The gray prediction GM (1,1) model is defined as a first-order univariate gray model. Gray forecasting is an alternative forecasting method for making



forward forecasts on complex, chaotic and imprecise datasets (Liu and Lin, 2010: 133). The gray estimation method, which has a wide application area, differs from other estimation methods in estimation studies by creating an estimation model, requiring less data and having high estimation reliability. In addition, gray estimation seems to be a more user-friendly estimation method compared to artificial intelligence and other heuristic methods, which require more effort and more time to create the model by specifying the parameters.

The basic GM (1,1) model is a 6-step model. These steps are (Yılmaz, 2013 :21);

1) X^0 is the original non-negative data series.

$$X^0 = (X^0(1), X^0(2), \dots, X^0(n)) \quad X^0(k) \geq 0 \quad k = 1, 2, \dots, n$$

2) The new X^1 series is obtained from the cumulative sum of the X^0 series.

$$\sum_{X^1(k)=i=1}^k X^0(i) \\ X^1 = (X^1(1), X^1(2), \dots, X^1(n))$$

3) The Z^1 series is created by utilizing the X^1 series.

$$\sum_k 0,5X^1_{(k)} + 0,5X^1_{(k-1)} \quad k=1,2,3,\dots,n \\ Z^1 = (Z^1(1), Z^1(2), \dots, Z^1(n))$$

4) "a" and "b" parameters are found.

$$\widehat{a} = [a, b]^T = (B^T B)^{-1} B^T Y \\ Y = \begin{bmatrix} X^0(2) \\ X^0(3) \\ \dots \\ X^0(n) \end{bmatrix}, \quad B = \begin{bmatrix} -Z^1(2) & 1 \\ -Z^1(3) & 1 \\ \dots & \dots \\ -Z^1(n) & 1 \end{bmatrix}$$

5) After "a" and "b" parameters are found, gray differential equation is created.

$$\widehat{X}^1(k+1) = \left[X^0(1) - \frac{b}{a} \right] e^{-ak} + \frac{b}{a} \quad k=1,2,\dots,n$$

6) Since the estimated values obtained are cumulative values, the reverse cumulative process is applied.

$$\widehat{X}^1(k+1) = \widehat{X}^1(k+1) - \widehat{X}^1(k) \quad k=1,2,\dots,n$$

In this study, first of all, strategic decision making, cost and cost estimation are conceptually addressed and tried to be explained with gray system theory details. The steps of the gray estimation method, which is one of the subtitles of the grey relational analysis theory, are mentioned, the application method is discussed, and the research is concluded with the conclusion and recommendations section.

The aim of this study is to calculate the production cost of X Dairy Production Enterprise, which was put into operation with the support of the Agricultural and Rural Development Support Institution (TKDK) in Sivas in 2016, by using the gray estimation model GM(1,1), one of the techniques of the gray system theory, and to help the business managers in the future cost estimation of the enterprise. revealing helpful information.

The sample of the research is 2019, in which the most reliable data of the enterprise is kept. The GM (1,1) model was established by using the expense amounts of the enterprise in 3-month periods for 1 year. These data were obtained from the expenses of X company in 2019. With the model created, the quarterly expenses of 2019 were estimated and compared with the real values, and the cost values of 2020 were estimated in quarterly periods. Estimated values obtained as a result of the study are shown in the table below.



Table 1*Year 2019 and Year 2020 Comparison*

Term	2019/1	2019/2	2019/3	2019/4	Toplam
Actual Values	65779,26	75812,9	75404	100927,8	317923,96
Estimated Values	65779,26	70988,5	83063,71	97172,9	
Term	2020/1	2020/2	2020/3	2020/4	
Estimated Values	113725,49	133070,26	155706,62	182191,24	584692,61

As a result of the estimations, it is predicted that the total expenses of the milk production enterprise X for 2020 will be 584,692.61 TL. The total of the expenses in 2019, which is the subject of the application, was approximately 317,923,96 TL. In the estimation made as a result of the gray estimation model created using the grey relational analysis theory, it is expected that the expenses of the X milk production enterprise in 2020 will increase by 266,769 TL. In addition, when the 2020/1 cost of the enterprise is 106,444 TL and the 2020/1 forecast data of the model is 113,725, it is seen that there is approximately 6% deviation between the data. Thus, the reliability rate of our model was found to be 94%.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, yazar ekibi adına çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir. .

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



ÇOK KANALLI PAZARLAMA: ARAÇLARI, AVANTAJLARI, ZORLUKLARI VE STRATEJİLERİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

MULTI-CHANNEL MARKETING: A CONCEPTUAL FRAMEWORK ON ITS TOOLS, ADVANTAGES, CHALLENGES AND STRATEGIES

Dr. Yasemin GEDİK

ORCID ID: 0000-0002-1166-3227, dr.yasemingedik@hotmail.com

ÖZET

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler hem geleneksel pazarlama faaliyetlerinde hem de müşteri davranışlarında temel değişikliklere neden olan potansiyel pazarlama kanallarının çoğalmasına yol açmıştır. Dijital devrim ve çevrimiçi kanallar, işletmelere birçok yenilikçi fırsat sunmuş ve müşterilerin satın alma yolculuklarının her aşamasında işletmelerle etkileşimde bulunmaları için birden çok kanal arasından seçim yapmasına olanak tanımıştır. Çok kanallı pazarlama, işletmelerin dolaylı veya doğrudan pazarlama kanallarının bir kombinasyonunu kullanarak müşterilere ürün ve hizmet sunmasıdır. İşletmelerin, iletişim halinde kalmaları ve satın alım yapmaları için müşterilere sürekli olarak yeni kanallar sağlaması, yalnızca rekabet avantajı oluşturmanın değil, aynı zamanda üstün müşteri değeri yaratmanın, müşteri memnuniyetini artırmanın ve sadakatlerini güçlendirmenin de etkili bir yoludur. Çok kanallı pazarlama, hedef kitleyi ve müşteri davranışlarını daha iyi analiz edebilme, yeni pazarlara daha düşük maliyetli erişim ve satışları artırma gibi işletmelere sunduğu çok sayıda fayda ile popüler bir pazarlama aracı haline gelmiştir. Bu çalışma çok kanallı pazarlama ile ilgili geniş bir kavramsal çerçeve oluşturmaya odaklanmaktadır. Çalışma ayrıca, güncel istatistiklerle birlikte çok kanallı pazarlama stratejileri ve müşteri yönetiminden de bahsederek yöneticilere söz konusu pazarlama kararlarında yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

ABSTRACT

Rapid developments in information and communication technologies have led to the proliferation of potential marketing channels that cause fundamental changes in both traditional marketing activities and customer behavior. The digital revolution and online channels have provided businesses with many innovative opportunities and allowed customers to choose from multiple channels to interact with businesses at every stage of their purchasing journey. Multi-channel marketing is when businesses offer products and services to customers using a combination of indirect or direct marketing channels. Continuously providing new channels for businesses to keep in touch and make purchases is an effective way not only to create competitive advantage, but also to create superior customer value, increase customer satisfaction and strengthen loyalty. Multi-channel marketing has become a popular marketing tool with many benefits it offers to businesses such as better analysis of target audience and customer behavior, lower cost access to new markets and increased sales. This study focuses on creating a broad conceptual framework for multi-channel marketing. The study also aims to assist managers in these marketing decisions by mentioning multi-channel marketing strategies and customer management along with up-to-date statistics.

Anahtar Kelimeler: Çok kanallı pazarlama, CRM, Çok kanallı pazarlama araçları, Çok kanallı pazarlama avantajları, Çok kanallı pazarlama stratejileri.

Keywords: Multi-channel marketing, CRM, Multi-channel marketing tools, Multi-channel marketing advantages, Multi-channel marketing strategies.



1. Giriş

Hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojisi (ICT), hem geleneksel pazarlama uygulamalarında hem de müşteri davranışlarında temel değişikliklere neden olan potansiyel pazarlama kanallarının çoğalmasına neden olmuştur (Chen ve Lamberti, 2016: 1). Pazarlama kanalları birçok işletme tarafından rekabet avantajı elde etmek bakımından pazarlama karmalarının ana stratejik unsuru olarak giderek daha fazla kabul görmektedir (Kontis ve Lagos, 2015: 409). 21. yüzyılın ilk yarısı ile birlikte, e-ticaret, küreselleşme ve yoğun uluslararası rekabet gibi güçler, pazarlama kanalı yönetimini çok daha zor ve karmaşık hale getirmektedir. İşletmeler artık müşterilerine ulaşmak için kullanabilecekleri kanallarda çok daha fazla seçeneğe sahiptirler (Rosenbloom, 2007: 4). Çok kanallı bir pazarlama stratejisi, pazarlama faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmek için farklı kanalların nasıl birlikte çalıştığını ortaya koymaktadır (Kuramoto, 2020).

Çok kanallı pazarlama, işletmelerin iki veya daha fazla senkronize kanal aracılığıyla aynı anda müşterilerine/ potansiyel müşterilerine bilgi, ürün, hizmet ve destek (veya bunların herhangi bir kombinasyonunu) sunmasıdır. İyi entegre edilmiş çok kanallı bir format, tüketicilerin ürünleri bir kanalda incelemesine, başka bir kanaldan satın almasına ve son olarak üçüncü bir kanaldan teslim almasına olanak tanır. Örneğin bir işletme, müşterilerin Web sitesinde ürün bilgilerine göz atmalarına, ardından mağazalarından satın almalarına ve daha sonra telefonla teknik destek almalarına yardımcı olmak için çok kanallı pazarlamayı kullanabilir (Rangaswamy ve Van Bruggen, 2005: 6; Berman ve Thelen, 2004: 147). Ekim 2018 itibarıyla, İngiltere'deki çok kanallı perakendecilerin %58'i, müşterilerine çevrimiçi satın alıp mağazadan teslimat seçeneğini sunmaktadır. Ayrıca, tüketici satın alma davranışları çevrimiçi ve fiziksel perakendenin rekabet etmekten çok tamamlayıcı olduğunu doğrulamaktadır. 2016 ile 2018 arasında alışveriş yapanların perakende kanalı kullanımı, tüketicilerin % 63'ünün hem çevrimiçi hem de fiziksel kanalları kullanan markaları tercih ettiğini göstermektedir (Sabanoglu, 2019).

Çok kanallı pazarlama ortamı son yıllarda giderek daha yaygın hale gelmektedir. İşletmeler, müşterileriyle fiziksel ve çevrimiçi mağazalar, kataloglar, e-postalar ve mobil platformlar aracılığıyla etkileşim kurabilir ve çok kanallı pazarlama, müşterileri artan etkileşim yoluyla daha sık alışveriş yapmaya teşvik ederek kalıcı müşteri ilişkileri oluşturmaya motive eden önemli bir araçtır (Chang ve Zhang, 2016: 77). PwC tarafından 12 ülkeden 15.000 kişiyle yapılan ankete göre, tüketicilerin % 63'ü harika bir deneyim sunan bir işletmeyle daha fazla bilgi paylaşacaklarını, % 32'si yalnızca bir kötü deneyimden sonra sevdiği bir markadan ayrılacağını söylemektedir. Hız, kolaylık, yardımsever çalışanlar ve güler yüzlü hizmet en önemli konulardır ve her biri tüketiciler için % 70'in üzerinde önem taşımaktadır. Ek olarak, ABD'li tüketicilerinin % 54'ü çoğu işletmede müşteri deneyiminin iyileştirilmesi gerektiğini belirtmektedir (<https://www.pwc.com/>, 2018). 2011 Bloomberg Businessweek anketi, harika bir müşteri deneyimi sunmanın yeni bir zorunluluk haline geldiğini ortaya koymuştur. Ankete katılan işletmelerin % 80'i müşteri deneyimini en önemli stratejik hedef olarak değerlendirmiştir (Hildebrand, 2011).

Türkiye'de 2018 yılında elektronik, 3,4 milyar TL ile çok kanallı çevrimiçi perakendede en büyük paya sahip olarak bir önceki yıla göre artış kaydetmiştir. Giyim ve ayakkabı perakendeciliği, elektroniği takip ederek 2,6 milyar TL'lik bir hacim gerçekleştirmiştir. Eğlence ve kültür, 2018'de pazarın en düşük payını temsil eden 500 milyon TL'yi



oluşturmuştur (Sabanoglu, 2019b; Sabanoglu, 2020). Eylül 2018'de uygulamalar, web siteleri ve çevrimdışı kanallar üzerinden alışveriş yapan çok kanallı perakende İtalyan tüketicilerin payı, toplam tüketiciler arasında % 18,8'dir. Bu oran Mart 2017'de %15,7'dir (<https://www.statista.com/>, 2020). Çok kanallı pazarlama, gelecekteki başarılı şirketler için önemli bir stratejidir (Duffy, 2004, s. 359). 2020 raporunda PWC, çok kanallı deneyime yatırım yapan işletme sayısının % 20'den % 80'in üzerine çıktığını bulmuştur (Kulbyte, 2021).

Chen ve Lamberti (2016: 2), mevcut çok kanallı pazarlama araştırma alanını ikiye ayırmaktadır. Birinci alanda, işletmenin kullanımına sunulan yeni kanallar ve pazarlama yönetimine getirdiği yeni dinamikler tartışılmaktadır. Bu, çok kanallı pazarlamayı yönetmedeki fırsatlar, zorluklar, tasarım, geliştirme ve kanallar arası etkiler (ya da etkileşimler) gibi çok kanallı pazarlama sisteminin kendisiyle ilgili sorunları tartışan çalışmaları içerir. İkinci alan ise, çok kanallı bağlamlarda müşteri davranışı, segmentasyon, müşteri yaşam boyu değeri, müşteri ilişkileri yönetimi vb. üzerine odaklanan araştırmaları içerir (Chen ve Lamberti, 2016: 2). Öte yandan Tablo 1, çok kanallı pazarlama ile ilgili literatürde yapılan araştırmaların ve bulgularının bir özetini sunmaktadır.

Tablo 1

Çok Kanallı Pazarlama Literatürü

Yazar(lar)	Araştırma Bulguları
Rizwan ve Ahmad, 2020	Bulgular, müşterinin işletme çevrimdışı kanalıyla önceki etkileşiminin, işletmenin çevrimiçi kanalı hakkındaki müşteri algısını önemli ölçüde etkilediğini doğrulamaktadır. Ayrıca bulgular, müşteri algılarının çevrimdışı kanaldan çevrimiçi kanala aktarılmasında kanal entegrasyonunun moderatör rolünü doğrulamaktadır. Her bir kanal benzersiz bir değer teklifi sunabilse de, kanal entegrasyonu genel müşteri memnuniyetini ve ilişkisel, çok kanallı bir ortamda tekrar satın alma davranışını sağlayabilir.
Lawrence vd., 2019	Bulgular, çevrimiçi arama yaparken ve satın alırken satış görevlileriyle düzenli olarak etkileşime giren müşterilerin, satış görevlilerinin kattığı değerlerin daha az belirgin olabileceği bir bağlamda bile, işletmelere daha fazla kar sağladığını göstermiştir
Hung vd., 2019	Bulgular, sosyal varlığın sadakati teşvik etmek için memnuniyet veya güven yoluyla sadakati etkilediğini göstermektedir. Hizmet kalitesine gelince, fiziksel mağaza tüketicileri teminatlara en çok değer verirken, sanal mağaza tüketicileri çoğunlukla güvenilirliğe değer vermektedir. Temel hizmet kalitesi, memnuniyet yoluyla sadakati etkin bir şekilde artırabilir.
Chen vd., 2019	Bulgular, çok kanallı hizmet sunum kalitesinin, müşteri deneyimlerini olumlu olarak etkilediğini ve bunun da müşterilerin devam eden katılım niyetlerini etkilediğini göstermektedir.
Savila vd., 2019	Bulgular, hem çok kanallı entegrasyonun hem de güvenin, hem müşteri çevrimiçi sadakati hem de müşteri çevrimdışı sadakati üzerinde müşteri geri satın alma niyetini yönlendiren önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir
Bravo vd., 2019	Çalışma, bankacılık sektöründeki çok kanallı stratejiye ve bunun müşteri katılımı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bulgular, müşteri katılımıyla yakından bağlantılı olan güven ve bağlılık üzerindeki etki açısından çevrimdışı deneyimin, çevrimiçi deneyimden daha önemli olduğunu göstermektedir. Çevrimiçi deneyimin, marka taahhüdü üzerinde önemli bir doğrudan etkisi yoktur ve marka güveni üzerindeki etkisi, müşterinin kanala aşinalığıyla yönetilir.
Kumar vd., 2018	Bulgular, çok kanallı alışverişin müşteri harcamaları, müşteri ziyaret sıklığı ve müşteri karlılığı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.
Wang ve Zhang, 2018	Bulgular, ciddi çevrimiçi hizmet başarısızlığına maruz kalan katılımcıların, orta düzeyde çevrimiçi hizmet başarısızlığına maruz kalanlara kıyasla daha düşük çevrimiçi memnuniyet gösterdiğini, ancak çevrimiçi hizmet başarısızlığının her iki derecesinde de benzer düzeyde çevrimdışı sadakat gösterdiğini işaret etmektedir. Bununla birlikte, bu bulgular marka gücü tarafından önemli ölçüde değiştirilmemiştir. Ek olarak, bulgular, fiziksel hizmet sağlayıcıların pazarı ele geçirmek için agresif çevrimiçi genişleme stratejisi benimsemeleri ve yalnızca çevrimiçi pazarlamaya değil, çevrimiçi hizmet kalitesine de dikkat etmeleri gerektiğini göstermektedir.



Gao vd., 2018	Bulgular, çevrimiçi satın alımlar için daha yüksek bir iade oranının, perakendeciye daha büyük boyutta daha az fiziksel mağazaya sahip olmaya teşvik edebileceğini göstermektedir. Çevrimiçi alışveriş daha kolay hale geldikçe, bir perakendeci daha küçük boyutlu fiziksel mağazalara sahip olmayı tercih edebilir.
Toufaily ve Pons, 2017	Bulgular, çok kanallı perakendecilerin müşterilerinin, salt çevrimiçi perakendecilerden daha sadık olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, çok kanallı perakendeciler, daha yüksek bir çevrimiçi güven düzeyine ve web sitesi özelliklerinin daha yüksek bir değerlendirmesine ulaşmada salt çevrimiçi perakendecileri aşmaktadır.
Montoya- Weiss vd., 2016	Bulgular, Web sitesi tasarım özelliklerinin, müşterilerin çevrimiçi kanal hizmet kalitesi ve risk değerlendirmelerini etkilediğini ve bunun da çevrimiçi kanal kullanımını artırdığını göstermektedir. Müşterilerin hizmet sağlayıcıyla ilgili genel memnuniyeti, hem çevrimiçi kanal hem de geleneksel kanal aracılığıyla sağlanan hizmet kalitesiyle belirlenir.
Chang ve Zhang, 2016	Bulgular, çevrimdışı (perakende mağaza) bir kanalın, müşterileri etkin olmayan bir durumdan aktif bir duruma geçirmek için kullanılabileceğini, etkin bir şekilde eğitim veya canlanma amacına hizmet ettiğini ancak bir çevrimiçi kanalın mevcut olanı korumada en etkili olduğunu göstermektedir.
Pantano ve Viassone, 2015	Bulgular, tüketicilerin ihtiyaçları için en uygun olanı kolayca bulma olasılığını artırmak için ayırt edici kanallar birbirini tamamlaması gerektiğini göstermektedir. Bir yandan bu, daha fazla tüketicinin ilgisini çekmek için çevrimiçi kataloğu, cep telefonları için uygulamaları, mağaza içi dokunmatik ekran teknolojilerini vb. koordine etmeye zorlanan perakendeciler için karmaşıklık düzeyini artırır; diğer yandan, perakendecilerin daha fazla satın alma yapmaya istekli daha memnun tüketicilerle ödüllendirilmesine olanak tanır. Kanal entegrasyonu, bir perakendeci tarafından yönetilen kanallar arasında alışverişin sağlanması için gereklidir.
Jang vd., 2015	Bulgular, tüketicilerin çevrimiçi bilgi arama niyetinin, çevrimiçi satın alma niyetlerini önemli ölçüde etkileyeceğini ortaya çıkarmıştır. Fiziksel mağazalara güven, tüketicilerin yalnızca fiziksel mağazadan satın almaya değil, aynı zamanda perakendecilerin sosyal ağ siteleri hayran sayfalarına katılmaya yönelik tutumlarını da etkileyebilir. Ek olarak, sosyal ağ siteleri hayran sayfalarına katılma tutumunun, tüketicilerin çevrimiçi bilgi arama ve fiziksel mağaza satın alma niyetlerini etkilediği görülmüştür. Dahası, tüketicilerin fiziksel mağazadan satın almaları, ilgili çevrimiçi bilgi arama niyetlerini de etkileyecektir.
Melis vd., 2015	Bulgular, çok kanallı alışveriş yapanların, çevrimiçi market alışverişinin başlangıcında (özellikle çevrimiçi mağaza, ürün çeşitliliği açısından çevrimdışı mağazayla güçlü bir şekilde entegre olduğunda) tercih ettikleri çevrimdışı mağazayla aynı zincire ait çevrimiçi mağazayı seçme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Çevrimiçi market alışverişini deneyimi arttırdığında, çok kanallı alışveriş yapanların odak noktası, bir zincir içindeki kanallar arasındaki bir karşılaştırmadan çevrimiçi kanaldaki zincirler arasındaki bir karşılaştırmaya kayar ve bu da, bir çevrimiçi mağaza seçerken çevrimiçi ürün çeşitliliğinin çekiciliğinin ve çevrimiçi sadakatın artan önemi ile sonuçlanır.
Andreini ve Pedeliento, 2014	Bulgular, tüketiciler farklı çok kanallı perakendeciler arasından seçim yaptığında, perakendecinin marka itibarının, aynı perakendecinin diğer alışveriş kanallarıyla olan deneyiminin ve Web Sitesi tasarımının satın alma kararlarını etkileyen en çok alıntı yapılan faktörler olduğunu ortaya koymaktadır.
Pentina ve Hasty, 2009	Bulgular, yüksek derecede kanallar arası koordinasyonun perakendecilerin çevrimiçi satışlarını artırdığını göstermektedir. Ayrıca, Web sitesi barındırma, site tasarımı, içerik geliştirme, sipariş işleme, e-posta pazarlaması, Web performansı izleme ve e-lojistik gibi daha fazla e-ticaret işlevini dış kaynak olarak kullanan entegre perakendecilerin, onları işletme içinde geliştirenlerden daha yüksek çevrimiçi satış performansı göstermediği bulunmuştur.
Verhagen ve Van Dolen, 2009	Hollanda'daki büyük bir müzik perakende mağazasının 630 müşterisinden oluşan bir örnekleme temel alan sonuçlar, çevrimdışı ve çevrimiçi mağaza algılarının çevrimiçi satın alma niyetini doğrudan etkilediğini göstermiştir. Ayrıca bulgular, çevrimdışı mağaza gösterimlerinin, çevrimiçi mağazadaki muadilleri için referans olarak kullanıldığını doğrulamıştır.
Van Dijk vd., 2007	Bulgular, katılımcıların genellikle birden fazla kanalı paralel olarak kullandığını ve kanallar arasında sıklıkla geçiş yaptığını göstermektedir.
Madlberger, 2006	Çalışma, çok kanallı perakendecilerin çevrimiçi alışveriş davranışının dışsal ve içsel öncüllerini araştırmıştır. Bulgular şu şekildedir: (i) Tüketiciler, çevrimiçi alışveriş ne kadar kolay algılsa, çevrimiçi mağazaya karşı tutumları o kadar olumludur; (ii) tüketicilerin kataloğa karşı tutumları ne kadar olumlu olursa, çevrimiçi mağazaya karşı tutumları da o kadar olumlu olacaktır; (iii) tüketicilerin kataloğa yönelik tutumları ne kadar olumlu olursa çevrimiçi mağazada o kadar çok harcama yapacaklardır; (iv) tüketicilerin çevrimiçi



	mağazaya yönelik tutumları ne kadar olumlu olursa çevrimiçi mağazada o kadar çok harcama yapacaklardır.
Wallace vd., 2004	Bulgular, çok kanallı perakende stratejilerinin müşteriye sağlanan hizmet çıktıları portföyünü geliştirdiğini, böylece müşteri memnuniyetini ve nihai olarak müşteri sadakatini artırdığını göstermektedir. Bu bulgular, çok kanallı perakendeciliğin, müşteri sadakati oluşturmak için yararlı bir strateji olabileceğini göstermektedir

Günümüzde çok kanallı pazarlama ve çok kanallı pazarlama stratejileri oldukça popüler bir konudur ve sundukları birçok faydaya ek olarak sağladıkları rekabet avantajı da işletmeler tarafından artarak kullanılmasına yol açmıştır. Bununla birlikte, ulusal literatürde daha fazla araştırılmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu çalışma çok kanallı pazarlama ile ilgili geniş bir kavramsal çerçeve oluşturmaya odaklanarak literatüre katkı sunmayı hedeflemektedir. Çalışma ayrıca, güncel istatistiklerle birlikte çok kanallı pazarlama stratejileri ve müşteri yönetiminden de bahsederek yöneticilere söz konusu pazarlama kararlarında yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla öncelikle kanal entegrasyonu, çok kanallı pazarlama kavramı anlatılmış, ardından çok kanallı pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi, çok kanallı pazarlama araçları konuları incelendikten sonra çalışma, çok kanallı pazarlama stratejileri, çok kanallı pazarlamanın avantajları ve çok kanallı pazarlamada karşılaşılan zorluklardan bahsedilerek sonlandırılmıştır

2. Kanal Entegrasyonu

Çok kanallı entegrasyon, müşterilere bir firmanın tüm kanallarında sorunsuz bir deneyim sunmak için çeşitli kanalların yönetimi olarak tanımlanır ve müşteriler için karşılıklı destek ve kanalların birbirinin yerine kullanılabilirliğini sağlamayı amaçlar. çok kanallı entegrasyon, Marka imajını ve ticari malları koordine etmek için pazarlama seviyesi ve lojistik süreçleri ve müşteri veri tabanlarını entegre etmek için operasyonlar ve bilgi yönetimi seviyesi olmak üzere iki temel düzeyde yatırım gerektirir. Dağıtım kanallarını koordine ve entegre etmek, her kanalın etkinliğini artıran ve perakendecinin performansının geliştirilmesine katkıda bulunan bir sinerji sağlayabilir (Frasquet ve Miquel, 2017: 3). Oh vd. (2012), bilgi teknolojileri kullanımıyla perakende kanal entegrasyonunun, işletmelerin yalnızca mevcut teklifleri sunmada verimli olmalarına değil, aynı zamanda gelecekteki teklifleri yaratmada yenilikçi olmalarına da olanak tanıdığını bulmuştur. Schramm-Klein vd. (2011) çalışmasının sonuçları, perakende kanalları arasındaki bağlantıların müşteri sadakatini olumlu yönde etkilediğini ve iyi entegre edilmiş müşteri tarafından kusursuz algılanan çok kanallı bir sistem kurmanın önemini doğrulamaktadır.

Kanal entegrasyonu, kanal deneyimini ve işletme uygulamalarını optimize etmek için birçok mevcut kanal ve müşteri temas noktaları arasında sinerjiye izin veren bir iş yönetimi uygulamasıdır. Kanal entegrasyonunun işletmenin maliyet verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve kanal fiyat avantajı, çok kanallı bir perakende ortamında tüketici kanalı seçimi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Tek kanallı perakendecilerle karşılaştırıldığında, çok kanallı perakendeciler, kanallar arası promosyonlardan yararlanabilir. Ek olarak, bir kanal hakkındaki bilginin oluşturduğu pozitif çağrışımlar, halo etkisi ile diğer kanallara aktarılabilir (Kim ve Lee, 2020: 3). Yang vd. (2017:1), kanal entegrasyonunun hem çevrimiçi hem de mobil ortamlarda hizmet kalitesi algıları üzerinde güçlü ve olumlu etkileri olduğunu ve bunun da işleme özgü ve kümülatif memnuniyeti daha fazla etkilediğini belirtmektedir.



Lee ve Kim (2010: 302), çok kanallı perakendecinin çapraz kanal entegrasyon uygulamalarını ve etkililiğini beş boyuta ayırmaktadır: bilgi tutarlılığı, kanal seçiminde özgürlük, e-posta ile pazarlama etkinliği, kanal karşılıklılığı, mağaza bazlı müşteri hizmetinin takdiri. Oh ve Teo (2010: 52), altı entegre perakende sürecini tanımlamıştır: Entegre promosyon bilgileri, entegre ürün ve fiyatlandırma bilgileri, entegre işlem bilgileri, entegre bilgi erişimi, entegre sipariş yerine getirme ve entegre müşteri hizmetleri. Ayrıca, belirlenen altı karma perakende sürecinin, tüketicilerin entegre bilgi gereksinimlerini ve kanallar arası hizmet ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılama yeteneğini etkilediği bulunmuştur. Öte yandan, çok kanallı perakendecilik literatüründe araştırmacılar, satış kanalları arasındaki birçok entegrasyon derecesine karşılık gelen üç farklı çok kanallı model belirlemişlerdir (Andreini ve Pedeliento, 2014: 471-472):

- Bağımsız Model: Satış kanallarının bağımsız olduğu ve hatta farklı kuruluşlara ait olduğu model (örn. Darty ve Zara)
- Veritabanı Modeli: Satış kanallarının aynı müşteri veri tabanını paylaşmak için dijital teknolojilerden yararlandığı model (örn. Apple ve Media Market)
- Tam Entegre Model: Perakendecilerin fiziksel mağazayı diğer kanallarda yansıttığı, iki veya daha fazla kanalı son derece entegre hizmetlerle entegre ettiği model (örneğin: çevrimiçi rezervasyon veya sipariş verme, ürünleri mağazadan teslim alma, mağazalara iade etme ve her perakende satış noktasında envanteri arama)

3. Çok Kanallı Pazarlama Kavramı

İletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimi, müşterilerle ilişkiler kurmak için işletmelerin mevcut seçenekleri arttırarak, yeni iletişim kanallarının ortaya çıkmasını teşvik etmiştir. Günümüzde eşzamanlı kullanım için çeşitli kanallar giderek daha önemli hale gelmekte ve bu da müşteriler için çok kanallı bir iletişim stratejisi ihtiyacını doğurmaktadır (Albesa, 2007: 490). Kanal, bir müşteri temas noktası veya işletmeyle müşterinin etkileşim kurduğu bir ortamdır (Beck ve Rygl, 2015: 170). Friedman ve Furey (2003), kanal karışımı ve kanal entegrasyonunu birbirinden ayırmaktadır. İlkinde, her bir kanal diğerlerinden bağımsız bir birim olarak işlev görür ve belirli tüketici gruplarına hitap eden bir hizmet paketi sağlar; tüketiciler, mevcut ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı alışverişlerinde farklı kanalları ziyaret edebilirler. Kanal entegrasyonu ise, kanal işlevlerinin sinerjik bir kombinasyonunu içerir. Örneğin, bir giyim eşyası bir mağazada denenebilir ve daha sonra bağlı bir katalogdan satın alınabilir veya ürünler mağazadan teslim alınmak üzere çevrimiçi olarak sipariş edilebilir (Sands vd.,2015: 28).

Forrester'ın 2014 yılında 256 perakendeci ve 1503 çok kanallı müşteriyle yaptığı ankete göre, tüketicilerin %50'si internetten satın alıp mağazadan teslim almayı istemekte; tüketicilerin %73'ü perakendecilerin çevrimiçi mağazada ürün bilgileri sağlaması durumunda yerel bir mağazayı ziyaret etme olasılığının yüksek olduğunu söylemekte; perakendecilerin %93'ü mağazadan gönderim yapılmasının çevrimiçi gelirden önemli bir artışla sonuçlandığını ve %88'i müşteri memnuniyetini iyileştirdiğini belirtmektedir. Mağazadan teslim alma hizmeti sunan perakendecilerin % 10'u, yanlış mağaza envanteri nedeniyle bu siparişleri yerine getiremezken, % 51'i siparişlerin % 2 ila % 10'unun yerine getirilemediğini bildirmektedir (Miller, 2014).



Çok kanallı pazarlama, dolaylı ve doğrudan iletişim kanallarının bir kombinasyonunu kullanarak müşterilerle etkileşim kurma ve müşterilerin kendi seçtikleri kanalı kullanarak ürün/ hizmetleri satın almaları için harekete geçmelerini sağlamak olarak tanımlanabilir (<https://www.sas.com/> , 2021). Kwon vd., çok kanallı pazarlamayı, ürün ve hizmetlerin tüketicilere sunulduğu bir grup kanalı birbirine bağlama uygulaması olarak tanımlamaktadır (Kwon ve Jain, 2009: 149). Liu vd.(2018:6), perakendecilerin bakış açısından çok kanallı pazarlamayı, perakendecilerin müşterilere aynı anda iki veya daha fazla senkronize kanal aracılığıyla bilgi, ürün, hizmet ve destek sağlaması olarak tanımlamaktadır. Örneğin, perakendeciler bir kanalı ekleyip kaldırmak, kanallar arasında belirli bir pazarlama karışımı sunmak veya kanalları entegre etmek konusunda çeşitli pazarlama stratejileri geliştirebilirler.

Kotler ve Keller'e (2012) göre çok kanallı pazarlamada, her dağıtım kanalı hedef pazar olarak farklı bir tüketici segmentine sahiptir ve aynı müşterilerin farklı ihtiyaçlarına hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, aynı işletme, örneğin fiziksel mağazaları, satış kataloglarını, internet ve tele pazarlamayı kullanabilmektedir. Çok kanallı pazarlamayı kullanan işletmeler, uyumlu bir şekilde çalışmalarını için dikkatli olmalı ve her hedef müşteri için tercih edilen iş yapma yöntemlerine cevap vermelidir. Müşteriler bir kanal entegrasyonu beklemektedir (De Carvalho ve Campomar, 2014: 108). Noble vd. (2009: 2), fiziksel mağazalar, internet ve kataloglar gibi çeşitli kanallarda alışveriş yapan tüketicilerin, yalnızca bir tanesinde alışveriş yapanlardan yılda yaklaşık dört kat daha fazla harcama yaptığını vurgulamaktadır. Çok kanallı pazarlamayı etkili kullanan işletmeler, kullanmayan işletmelere göre 100 baz puandan fazla daha yüksek kâr marjları ve yıllık gelir artışı elde edebilmektedir.

Sınırlı sayıda perakendeci, müşterilere ürün ve hizmet satmak için geçmişte birden çok kanalı kullanmış olsa da, bu sayı 1990'ların sonundan bu yana artmıştır (Lewis vd., 2014: 5). Bir müşteriyle birden fazla işlem kanalının sürdürülmesi, mevcut rekabet ortamında sürekli büyüme için çok önemlidir. Perakendecilerin, müşterileri birden çok kanalda alışveriş yapmaya teşvik etme girişimleri, çok kanallı müşterilerin tek kanallı müşterilerden daha yüksek satın alma hacmine sahip olduğu inancına dayanmaktadır ve akademik araştırmalar, çok kanallı alışveriş yapanların, tek kanallı müşterilere göre önemli ölçüde daha kârlı olduğunu bulmuştur (Venkatesan vd., 2007: 114).

Çok kanallı pazarlama, müşterilere perakende satış mağazası, web sayfası veya akıllı telefonları aracılığıyla bir satış işlemini tamamlamak için birden fazla yol sağlar. Ek olarak, farklı tüketicilerin yalnızca belirli kanalları tercih etmekle kalmayıp, aynı zamanda satın alma süreci boyunca birden çok kanalı yaygın olarak kullanabileceğini de kabul eder. Çok kanallı pazarlama, müşterilerle temas noktalarını artırmayı ve tercih ettikleri erişim noktalarını sağlayarak ek müşteri segmentlerine ulaşmayı amaçlar (<https://www.marketing-schools.org/> ,2021). Çok kanallı pazarlama stratejisi, perakendecilerin %87'si tarafından başarılarında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Günümüzde işletmelerin %51'i en az sekiz pazarlama kanalı kullanmaktadır. Çok kanallı pazarlamaya sahip markalar, müşterilerin %72'sinin bağlantıda kalmasını kolaylaştırmaktadır. Birden çok kanalda alışveriş yapan müşterilerin %30 daha yüksek yaşam boyu değerine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, müşteri elde tutma oranında %5'lik artış, müşteri yaşam boyu değerinde %22 ila %37'lik çarpıcı bir artış sağlayabilmektedir. Dahası, çok kanallı



pazarlama stratejisi kullanan pazarlamacıların % 50'si çoğunlukla finansal hedefe ulaşmayı başarmıştır (Odziemek, 2021; Gupta ve Lehmann, 2003: 17).

Müşterilere, işletmelerle iletişim halinde kalmaları ve satın alma yapmaları için sürekli olarak yeni kanallar sağlamak, yalnızca rekabet avantajı oluşturmanın değil, aynı zamanda üstün müşteri değeri yaratmanın, müşteri memnuniyetini artırmanın ve sadakati güçlendirmenin de bir yoludur (Pozza, 2014: 1274). Super Office, 1920 işletme çalışanıyla yaptığı ankette önümüzdeki 5 yıl için en önemli iş önceliklerinin neler olduğunu sormuş ve en yüksek oran %45,9 ile müşteri deneyimi çıkmıştır. Bu yanıtı %33,6 ile ürün ve %20,5 ile fiyatlandırma izlemiştir. American Express tarafından yapılan bir araştırma, müşterilerin % 86'sının daha iyi bir deneyim için daha fazla ödemeye istekli olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Temkin Group'un araştırması, yılda 1 milyar \$ kazanan işletmelerin, müşteri deneyimine yatırım yaptıktan sonraki 3 yıl içinde ortalama olarak ek 700 milyon \$ kazanmayı beklediklerini bulmuştur. Bu, 36 ayda %70'lik bir gelir artışına işaret etmektedir. Dolayısıyla, müşteri deneyimi stratejisini başarıyla uygulayan işletmeler, daha yüksek müşteri memnuniyeti oranları, daha az müşteri kaybı ve artan gelir elde eder (MacDonald, 2021).

Satın alma süreci boyunca birden çok dağıtım kanalının tüketiciler için önemini anlayan ve çok kanallı perakende stratejilerini buna göre geliştiren perakendeciler, tüketicilerin çok kanallı alışveriş davranışına en iyi şekilde uyum sağlamaktadır (Sands vd., 2015: 28). Mark vd. (2019:1), çok kanallı perakendeciliğin geçici bir modadan daha fazlası olduğunu ve işletmelerin, dijital kanalların geleneksel kanallar yerine kaçınılmaz tercihi nedeniyle bunu benimsemekten başka seçeneği olmadığını vurgulamaktadır. Episerver tarafından 2015 yılında hazırlanan bir rapor, perakendecilerin yaklaşık % 95'inin tüketicileri hedeflemek için çok kanallı bir stratejinin önemini anladığını göstermektedir (Episerver, 2015). Coronavirüs (COVID-19) salgınının başlangıcından bu yana, Birleşik Krallık'taki çok kanallı perakendecilerin satış büyümesi güçlü olmuştur. Yıllık bazda, çok kanallı perakendecilerin (hem çevrimiçi hem de fiziksel mağazalarda satış yapanlar) perakende satışları %57 artmıştır. Aralık 2019'da bu oran %10 olarak kaydedilmiştir (Sabanoglu, 2021).

Çok kanallı pazarlama ile yakın anlamda kullanılan bir başka kavram çapraz kanallı (cross-channel) pazarlamadır. Bununla birlikte, aralarındaki bir farklı belirtmek önemlidir. Çok kanallı pazarlama, müşterilerle birkaç farklı kanalda iletişim kurmak anlamına gelir. Çapraz kanal pazarlama, çok kanallı pazarlama ile benzerdir, ancak aynı zamanda kesintisiz bir müşteri deneyimi oluşturmak için kanallar arasında veri aktarımını da gerektirir (Bhagwandin, 2020). Çapraz kanallı pazarlamada, pazarlama kanalları birbirine bağlıdır. Bu, müşteri etkileşimlerinin kaydedilmesine ve kanallar arasında müşteri bilgilerinin iletilmesine olanak tanır. Çok kanallı bir yaklaşımda, kanallar birbirinden bağımsız çalışır ve kanallar arasında iletişim yoktur. Bir kanaldan diğerine geçmek, müşterinin her yeni temas noktasında yolculuğu yeniden başlatması anlamına gelir (Hutton, 2019).

4. Çok Kanallı Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Çok kanallı pazarlamada ortaya çıkan önemli bir kavram, etkili müşteri edinme, elde tutma ve geliştirme yoluyla müşteri değerini artırmak için kanalların tasarımı, dağıtımı, koordinasyonu ve değerlendirilmesi olarak tanımlanan çok kanallı müşteri yönetimidir (Pauwels ve Neslin, 2015: 5). Çok kanallı strateji, bol miktarda müşteri temas noktası sağlayan ve web sitesini çalışanlar ve müşteriler için daha kolay hale getiren bir stratejidir.



Çok kanallı konsolidasyon, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) stratejisini geliştirmede en uygun prosedürlerden biri olarak kabul edilir (Ashouri ve Faed, 2010: 1). Tamamlayıcı kanalların kullanılması, müşterinin her kanaldan benzersiz faydalar elde etmesini sağlar, satıcının müşteriye daha iyi anlamasına ve hizmet etmesine olanak tanır ve sonuçta daha fazla kâr üretir (Lawrence vd., 2019: 27).

Çok kanallı pazarlamada CRM, son yıllarda giderek daha önemli bir konu haline gelmiş ve müşteri ilişkilerini geliştirmek ve müşterileri çeşitli kanallar aracılığıyla daha sık alışveriş yapmaya motive etmek için bir araç olarak kabul edilmiştir. Çok kanallı ortamlarda CRM araştırmasının çoğu, özellikle müşteri memnuniyeti, müşteri ömür boyu değeri (CLV) ve satın alma kanallarının ilişki sorunları üzerindeki etkisi konularına odaklanmaktadır (Chang, 2012: 9). Çok kanallı bir strateji uzun vadeli ihtiyaçların anlaşılmasında önemli bir araçtır ve müşterileri uzun vadede elde tutmak ister. Bu anlamda, modern pazarlama uygulamalarına en fazla öncelik verildiği müşteri ilişkileri yönetiminin temel kavramlarına odaklanır. Çok kanallı strateji, çeşitli teknolojik araçları uygulayarak müşterilere değer sunmada çok büyük avantajlar sağlamaktadır (Öztek ve Çengel, 2020: 45). CRM içgörülerini, müşteri tabanının potansiyel kâr katkısının profilinin çıkarılması ve özellikle çok kanallı, multimedya perakende ortamında nasıl yönetilmesi gerektiği açısından paha biçilmezdir (Keller, 2010: 65).

Hizmetlerin birden çok kanalda genişletilmesi, CRM'nin ayrılmaz ihtiyaçlarından biridir ve müşterilerin tercih ettiği kanalların verimli bir şekilde kullanılması gereklidir (Awasthi ve Sangle, 2012: 445-446). İşletmeler için CRM etkinlikleri, müşteri ve tedarikçinin etkileşimde bulunduğu her temas noktasında üstün bir müşteri deneyimi oluşturmak için müşteri ve diğer ilgili verileri toplamayı ve kullanmayı içerir. Çok kanallı entegrasyon süreci, iş stratejisinin ve değer yaratma süreçlerinin çıktılarını aldığı ve bunları müşterilerle değer katan etkileşimlere dönüştürdüğü için CRM'de çok önemli bir role sahiptir. Müşteri tabanıyla etkileşime geçmek için kanal katılımcılarının ve kanal seçeneklerinin en uygun kombinasyonu hakkında kararlar vermeyi; müşterinin bu kanallar içinde olumlu etkileşimler yaşamasının nasıl sağlanacağını ve müşterilerin tek bir birleşik görünümünün nasıl elde edileceği ve sunulacağını içerir (Payne ve Frow, 2004: 528).

Bununla birlikte, çok kanallı müşteri yönetiminin içerdiği diğer faydalar arasında, müşteri başına değeri artırmak için fırsatların belirlenmesi ve yakalanması; süreçlerin, teknolojinin ve bilgilerin paylaşılmasıyla artan verimlilik; artan organizasyonel esneklik; müşterilerin çeşitli kanallar kolayca geçiş yapabilme yeteneği; müşteri kayıp oranlarının düşürülmesi; müşterilerin daha fazla satın alma motivasyonunun artırılması ve marka algısı üzerinde olumlu etkiler bulunur. Tedarikçi için kanal entegrasyonu, çapraz satış fırsatlarını en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olacak daha eksiksiz bir müşteri profili oluşturmak için müşteri verilerinin kanallar arasında paylaşılmasına yardımcı olur (Stone vd., 2002: 41-42). Öte yandan, Neslin vd. (2006), işletmelerin çok kanallı müşteri yönetiminde karşılaştıkları beş temel zorluk belirlemiştir. Bunlar; veri entegrasyonu, tüketici davranışını anlama, kanal değerlendirmesi, kanallar arasında kaynakların tahsisi ve kanal stratejilerinin koordinasyonudur. Benzer şekilde, Awasthi vd.(2014: 65-66), çok kanallı müşteri ilişkileri yönetiminde karşılaşılan zorlukları, veri yönetimi zorlukları; süreç orkestrasyonu zorlukları, yapılandırılmamış veri işleme ve analiz zorlukları, gerçek zamanlı karar verme zorluğu,



kanallar arası işbirliği zorluğu ve CRM teknolojisi entegrasyonu ile ilgili sorunlar olarak sıralamaktadır.

5. Çok Kanallı Pazarlama Araçları

Dijital devrim ve internet tabanlı kanallar, perakendecilerin pazarlama faaliyetleri için yenilikçi fırsatlar yaratmış ve müşterilerin bilgi arama, satın alma ve satış sonrası aşamalarında perakendecilerle etkileşimde bulunmak için birden çok kanal arasından seçim yapmasına olanak tanımıştır. Örneğin, e-posta, web siteleri, mobil cihazlar ve sosyal medya gibi kanallar, perakendecilerin tüketicilere zaman ve konum sınırlaması olmaksızın ulaşmasına olanak tanımaktadır. (Liu vd., 2018: 3; Frasquet vd., 2019: 94). Bununla birlikte Gensler vd.(2012: 989-993), müşterilerin kanal seçimini etkileyen dört önemli faktörden bahsetmektedir:

- Kanal özellikleri: Tüketicilerin kanal özelliklerine ilişkin algılarının ve bu özelliklere tepkilerinin kanalın yararının ve dolayısıyla kanal seçimlerinin merkezinde olduğu kabul edilmektedir.
- Kanal deneyimi: Deneyim etkileri, belirli bir kanal bağlılığı türü olarak görünebilir. Ancak, geleneksel bağlılık kavramlarından farklı olarak, kanal deneyimi belirli kanal özelliklerinde üstün kanal performansı gerektirmez
- Kanal yayılması: Belirli bir ürün için satın alma sürecinin bir aşamasında bir kanalı düşünmek, o kanalın faydasını ve aynı ürün için satın alma sürecinin başka bir aşamasında bu kanalı seçme olasılığını etkiliyorsa, kanalın yayılma etkileri ortaya çıkar.
- Mekân-kanal ve ürün-kanal ilişkilendirmeleri: Tüketiciler, satın alma sürecinin belirli bir aşamasını belirli bir kanalla ilişkilendirebilir. Ayrıca, ürün ve kanal özellikleri eşleşirse, belirli bir ürün bir kanalla diğerlerine göre daha yakından ilişkilendirilebilir.

Blazquez (2014: 97), mağaza içi alışveriş deneyimini yeniden tanımlama ihtiyacını ortaya koymakta ve kanallar arasında ilgi çekici ve entegre bir deneyim oluşturmanın bir yolu olarak teknoloji kullanımını vurgulamaktadır. Perakendeciler tüm kanallarda bütünsel düşünmeli, internet için etkileşimli ve yeni teknolojileri güçlendirmeli ve mobil cihazlar ve sosyal ağlar dâhil olmak üzere tüketiciyle tüm temas noktalarından yararlanmalıdır. Bununla birlikte, işletmelerin müşterilere ulaşmak için uygun kanalları belirlerken dikkate alması gereken birçok faktör vardır. İşletmeler, potansiyel müşterilerin kim olduğunu, bu müşterilerin hangi ürünleri satın aldıklarını, ürünleri ne zaman satın aldıklarını, ürünleri nereden satın aldıklarını ve ürünlerin nasıl satın alındığını belirlemelidir (El-Ansary, 2010: 1). İşletmeler ayrıca müşterileri belirli kanallara yönlendirmeyi hedefleyebilir. Örneğin, perakende bankalar, hizmet maliyetlerini düşürmek için müşterileri internet kanalına yönlendirebilirler (Verhoef vd., 2010: 130).

Çok kanallı pazarlamada, işletmelerin müşterilere ulaşmak için kullanabileceği birçok araç bulunmaktadır (Şekil 1). Bu araçlar arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, çevrimiçi mağaza, fiziksel mağazalar, çağrı merkezi, satış ekipleri, kataloglar ve kiosklar bulunur (Rangaswamy ve Van Bruggen, 2005: 6; Kim ve Park, 2005: 106).



Şekil 1*Çok Kanallı Pazarlama Araçları*

Kaynak: Rangaswamy ve Van Bruggen, 2005: 6; Kim ve Park, 2005: 106

5.1. Fiziksel Mağazalar

Mağaza atmosferi, Kotler (1973) tarafından dört boyutta değerlendirilmiştir: Görsel, işitsel, koku alma ve dokunsal. Ardından, Baker (1986) sosyal boyutu (mağaza çalışanları ve müşteriler) ve Turley ve Milliman (2000) da insan değişkenini (çalışan ve müşteri özellikleri) eklemiştir. Bu noktada, mağaza atmosferi aynı zamanda dış, genel iç mekân, düzen ve tasarım, satın alma noktası ve dekorasyon değişkenlerini de içermektedir. Buna paralel olarak internet ortamının devreye girmesiyle mağaza atmosferi sanal dünyaya çevrilmiştir (Lazaris vd., 2015: 2). Geleneksel olarak mağaza, işletme-tüketici etkileşimlerini destekleyen tek (fiziksel) bir pazarlama kanalıdır. Günümüzde bu kanal, artık tüketicilerin işletmenin hizmetlerine eriştiği yüz yüze bir iletişim noktası değil, aynı zamanda hizmeti oluşturmak ve gerçekleştirmek için etkileşimli temas noktaları da sağlamaktadır. Örneğin, bu sistemler alışveriş deneyimi sırasında bir rehber görevi görebilir ve geleneksel olarak insanlar tarafından gerçekleştirilen bazı görevleri yerine getirebilir ve kendi kendine ödeme noktaları gibi alışveriş deneyimine aracılık edebilir. (Pantano ve Viassone, 2015: 5). Kim ve Park (2005:106), çevrimdışı mağazaya yönelik tutumun, çevrimiçi mağazaya yönelik tutumun önemli bir göstergesi olduğunu bulmuşlardır.

Bierling ve Hagman (2018) çalışmalarında, müşterilerin zaman tasarrufu ve kolaylık konularına son derece odaklandıklarını ve özellikle, fiziksel mağazaların dokunma ve hissetme faktörünün genç müşteriler tarafından hala oldukça değerli olduğunu göstermiştir. Backstrom ve Johansson (2017), günümüzde perakendecilerin yeni ve daha gelişmiş tüketici taleplerini karşılamanın önemini vurgularken, çoğu zaman geleneksel değerlerin ağırlığını ve kullanımını ileri teknolojiden önce vurguladığını belirtmektedir. Öte yandan, Frasquet vd. (2017), çevrimiçi sadakatin, büyük ölçüde, marka güveni ve marka bağlılığından da olumlu bir şekilde etkilenen çevrimdışı sadakatten kaynaklandığını bulmuştur. Bununla birlikte, Kleinlercher vd. (2018:1), müşterilerin ortalama olarak fiziksel mağazalarda planladıklarından %20 ila %25 daha fazla para harcadığını bildirmektedir. Artan çapraz satış fırsatlarına ek olarak, fiziksel mağazalar diğer kanallardan daha yüksek marjlar sağlayarak



perakendecinin kârına önemli ölçüde katkıda bulunur. Dahası, ilham verici bir mağaza tasarımı, kişisel etkileşim yoluyla artan güven ve alışveriş kolaylığı sayesinde geliştirilmiş müşteri deneyimleri, çok kanallı perakendecilerin marka imajlarını güçlendirmelerine ve rakiplere geçiş maliyetlerini arttırmalarına yardımcı olabilir.

Çevrimiçi olarak ürün sipariş etme ve bunları mağazadan teslim alma veya değiştirme olanağı sağlayan Click and Collect hizmetleri, fiziksel mağazadaki kanal etkileşimi ve entegrasyonunun ana faktörlerinden biridir. Müşteriler çevrimiçi satın alıp ve mağazadan teslim almayı benimsemesindeki temel etkenler sipariş süresi kısalığı ve teslimatta maliyet tasarrufudur. Ayrıca, Bell ve Howell tarafından 530 müşteriyle yapılan bir araştırma, müşterilerin % 49'unun çevrimiçi siparişlerini alırken ek bir ürün satın alma olasılığının yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan, fiziksel mağazada ücretsiz Wi-Fi ağ erişiminin sağlanması, özellikle cep telefonlarının günümüzde mağaza içi deneyimi yeniden tanımladığı düşünüldüğünde kanal entegrasyonunu kolaylaştırmak için bir başka önemli unsurdur. Wi-Fi, deneyimin önemli bir boyutu olan sosyal deneyim ile bağlantılıdır. Wi-Fi, fiziksel bir mağaza aracılığıyla bilgi toplamaktan ancak ürünü çevrimiçi satın almaktan oluşan tüketici davranışı türünü ifade eden showrooming'in de önemli bir kolaylaştırıcısıdır (Alexander ve Cano, 2019: 199; Mortimer ve Grimmer, 2017: 3-4).

5.2. Çevrimiçi Mağaza

İnternetin, perakendecilerin çok kanallı bir perakende stratejisi benimsemesinin arkasındaki temel itici güç olduğu iddia edilebilir (Lewis vd., 2014: 6). İnternet, aynı anda her yerde bulunma, etkileşim, akışkanlık ve hız düzeyinde eşi görülmemiş yeni, dinamik bir tüketim alanı açmıştır. Bu özellikler, tüketiciye hem fiziksel hem de sanal alanda etkili bir şekilde hizmet etmek için, geleneksel işletmelerin organizasyon yapılarını ve kurumsal stratejilerini yeniden tanımlamalarını gerektirmiştir. Değişim yeri olarak fiziksel mağazayı ve teslimat şekli olarak tüketiciyi kullanan geleneksel perakendeci ile karşılaştırıldığında, e-satıcılar, tedarikçiden tüketicinin evine kadar genişletilmiş bir ürün zincirinden sorumludur (Currah, 2002: 1415). Teerling ve Pieterse (2010: 105), iyi işleyen bir web hizmeti, e-hizmetlerin farkındalığını artırmak, e-hizmetlerin geleneksel kanallar aracılığıyla sunulan hizmetlerden daha fazla değer sağladığını göstermek ve güven oluşturmanın işletmelerin dijital kanalları benimsemesini arttırabileceğini vurgulamaktadır.

Bir işletme ile herhangi bir etkileşimin ilk adımı olarak, tüketicinin işletmeden ve ürün tekliflerinden haberdar olması gerekir. Çok kanallı entegrasyonla perakendeciler, tüketici farkındalık düzeylerini geliştirmek için Web sitelerini ve mağazalarını kullanabilirler. Tüketici güveni ve risk algısı, tüketicinin satın alma istekliliğini etkileyen birbirine bağlı faktörlerdir. Güven, özellikle işletmeler ve tüketiciler arasındaki ilk etkileşimlerde önemlidir ve bu nedenle müşteri kazanımı ile ilgilidir. Ek olarak, alışverişle ilgili memnuniyetin en önemli öncüllerinden biri kolaylıktır (Goersch, 2002: 751). Teltzrow vd. (2007: 18), algılanan gizlilik endişelerini e-mağazada güven üzerindeki en güçlü etki olarak tanımlamış ve bunu, çevrimdışı mağazaların algılanan itibarı izlemiştir. Kollmann vd. (2012: 192), müşterilerin kolaylık yöneliminin hem çevrimiçi bilgi arama hem de elektronik kanal üzerinden işlemleri tamamlama eğilimini olumlu etkilediğini bulmuştur. Hahn ve Kim (2009), bir çevrimiçi perakendeciye olan tüketici güveninin, algılanan internet güveni ve çevrimiçi perakendeci aracılığıyla ürün bilgileri için arama niyetinin önemli bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır.



Lingard vd. (2006) çalışmalarında, müşterilerin bir Web sitesi hakkında karar vermesi ya da ilk izlenimlerini oluşmasının 50 milisaniye sürdüğünü bulmuştur. İnternet kullanıcılarının % 57'si, mobil cihazlarda web sitesi kötü tasarlanmış bir işletmeyi önermeyeceklerini söylemektedir (Ruby, 2016). Equation Research tarafından 1500 tüketiciyle gerçekleştirilen Gomez Peak Time Internet Usage Study, çevrimiçi tüketicilerin %88'inin, kötü bir deneyimden sonra bir siteye dönme olasılığının düşük olduğunu ve tüketicilerin neredeyse yarısının, tek bir kötü deneyimden sonra genel olarak işletme hakkında daha az olumlu bir algı ifade ettiğini vurgulamaktadır (<http://www.mcrinc.com/>, 2010). Eylül 2009'da 1048 tüketiciyle gerçekleştirilen Akamai araştırması, tüketicilerin % 47'sinin bir web sayfasının iki saniye veya daha kısa sürede yüklenmesini beklediğini ve % 40'ının, yüklenmesi üç saniyeden uzun sürerse web sayfasından çıkacağını bulmuştur (Moth, 2012). Benzer şekilde, Montoya-Weiss vd. (2016), Web sitesi tasarım özelliklerinin, müşterilerin çevrimiçi kanal hizmet kalitesi ve risk değerlendirmelerini etkilediğini ve bunun da çevrimiçi kanal kullanımını artırdığını bulmuştur. Müşterilerin hizmet sağlayıcıyla ilgili genel memnuniyeti, hem çevrimiçi kanal hem de geleneksel kanal aracılığıyla sağlanan hizmet kalitesiyle belirlenir.

5.3. Satış Ekipleri

Satış elemanları, bir işletmede müşterilerle etkileşimde, yararlı fikir sunmada ve elde etmede kilit rol oynayan kişilerdir. Ayrıca, pazar odaklı bir satış gücünün performansı ve davranışı, ek fırsatlar sunarak teklifte farklılık oluşturabilmektedir (Bigne vd., 2003: 59). Jap (2001) çalışmasının sonuçları, bir satış temsilcisinin müşterilerde oluşturduğu güvenin, hem zamana hem de bağlama bağlı olduğunu göstermektedir. Satış temsilcisi, bir müşteri ilişkisinin keşif aşamasında memnuniyet sonuçlarını etkilemede asgari bir rol oynar. Bununla birlikte, ilişki kurma ve olgunlaşma aşamaları boyunca ilerledikçe, bir satış temsilcisi ile geliştirilen kişilerarası güven, bir müşterinin ilişki ve firmanın ürünleriyle ilgili memnuniyetine çok büyük bir değer katabilir (Jap, 2001: 95). Lapoule ve Colla (2016: 248), çok kanallı bir bağlamanın geliştirilmesinin, satış görevlilerini satış ve sipariş almaya daha az odaklanmaya ve müşterilere işlerini en iyi nasıl geliştirecekleri konusunda tavsiyelerde bulunmaya daha çok teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Çok kanallı evrim, satış görevlilerinin rolünün bir satış işlevinden, iş geliştirme, ekip yönetimi ve ticari satış alanlarında kişiselleştirilmiş bir tavsiye sağlayıcısı işlevine geçişini sağlamıştır.

5.4. Kiosk

Çok kanallı pazarlamanın arkasındaki temel düşünce, müşterilerle ne kadar çok temas noktası varsa satın alma olasılıklarının da o kadar yüksek olmasıdır. Bu nedenle, müşterilerin uzak bir kanal üzerinden daha fazla ürün veya ürün bilgisine erişmesini sağlayan mağaza içi kiosklar, pazarlamacılara önemli avantajlar sağlamaktadır. Kiosklar, işletmelerin hem fiziksel hem de doğrudan pazarlama kanallarından yararlandığı için hibrit bir tür kanal oluşturur. Kiosk teknolojisi 1982'de ortaya çıkmıştır. Ancak internet ve teknoloji, daha yüksek bant genişliği ve tedarik zinciri yönetimindeki gelişmeler kioskları daha çekici hale getirmiştir (Ferriolo, 2003). Mağaza içi kiosklar, müşterilerin bir ürün üzerinde ek araştırma yapmalarına veya mağazada stokta olmayan bir ürün için çevrimiçi sipariş vermelerine olanak tanır. Ayrıca, mağaza çalışanlarına müşterilerden gelen soruları yanıtlamaları için ihtiyaç duyabilecekleri bilgilere erişim sağlar. Tüm bunlar, işletme için daha yüksek bir dönüşüm oranı ve ek gelir getirir (Ware, 2015).



5.5. Çağrı Merkezi

Bir çağrı merkezi, insanların belirli bir işletme için telefon görüşmelerini cevaplamak veya yapmak için çalıştığı bir ofistir (<https://www.collinsdictionary.com/>, 2021). Çağrı merkezleri, gelen ve / veya giden çağrılarını yönetebilir ve bir işletme içinde bulunabilir veya çağrılarını işleme konusunda uzmanlaşmış başka bir işletmeden dış kaynak olarak sağlanabilir. Gelen çağrı merkezindeki temsilciler, hesap yönetimi, planlama, teknik destek, şikayetler, ürünler/ hizmetler hakkında sorular veya satın almayla ilgili mevcut veya potansiyel müşterilerden gelen çağrılarını ele alabilir. Giden çağrı merkezindeki temsilciler, müşteri adayı oluşturma, tele pazarlama, araştırma veya randevu planlama gibi görevler için işletme veya müşteri adına çağrılar yapabilir. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için, aramalar genellikle otomatik bir çevirici ile yapılır ve ardından kişilerle bağlantı kurulduğunda bir IVR (etkileşimli sesli yanıt) sistemi aracılığıyla mevcut bir temsilciye aktarılır (<https://searchcustomerexperience.techtarget.com/>, 2021).

5.6. Katalog

Katalog, bir mağazadan satın alınabilecek tüm ürünlerin listesini içeren bir kitaptır (<https://dictionary.cambridge.org/>, 2021). Katalog satın alma ile ilgili literatür, işletmeden tüketiciye (B2C) alanında yoğunlaşmış ve çevrimiçi, katalog ve mağaza seçenekleri de dahil olmak üzere, alışveriş seçeneklerinin çok kanallı dünyasına gittikçe daha fazla yönelmiştir. Fiyat ve katalog düzeninin, müşteri davranışını açıklamada özellikle önemli bir rol oynadığı görülmüştür (Merrilees ve Fenech, 2007: 44). Kim vd. (2005), daha yüksek bir maliyet algılayan müşterilerin, giyim ürünlerini kataloglar ve internet üzerinden satın alma eğiliminde olduğunu bulmuştur. 2016 yılında 9,8 milyar katalog postalanmış ve 100,7 milyonun üzerinde ABD'li yetişkin bir katalog satın almıştır (Mark vd., 2019: 2). Lee ve Kim (2008), çalışması, ankete katılanların dörtte üçünden fazlasının internet ve kataloglar üzerinden ve yaklaşık % 95'inin yerel olmayan perakendecilerden alışveriş yaptığını göstermiştir. Lawrence vd. (2019: 25), çevrimiçi katalog araması ve çevrimiçi satın almanın her birinin, işletmenin karını sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini ancak, hem arama hem de satın alma için işletmenin çevrimiçi kanallarında sinerjik olarak daha aktif olan B2B müşterilerinin satıcı için daha fazla satış ve net kâr sağladığını belirtmektedir.

Öte yandan, Tablo 2, çok kanallı pazarlamada kullanılan araçların avantajlarının bir özetini sunmaktadır.

Tablo 2

Çok Kanallı Pazarlama Araçlarının Avantajları

Araç	Avantajlar
Web	Bir öğeyi tanımlamak için çok geniş bir alan sunmak Küresel pazarlara ve perakende mağazaları 7/24 sipariş verme yeteneği olmayan pazarlara erişim Kataloglarla ilgili posta ve katalog çoğaltma maliyetlerinden muafiyet Müşteri hizmetleri personeli olmadan gönderi durumunu doğrulayabilme Markaların tekliflerini, fiyatlarını, ürün özelliklerini kolayca karşılaştırma yeteneği Mağazalarda sunulmayan ürün serilerinin tanıtımına izin verme Fiyatların kolay ve hızlı bir şekilde değiştirilmesini sağlama
Fiziksel mağaza	Doğrudan satış imkânı Tüketici ürünü görüp beklemeden satın alabilir Ürün satın alırken nakliye ücreti yoktur Ürünleri görme, hissetme, deneme ve test etme fırsatının yanı sıra mağaza personeli ile etkileşim kurma imkânı sağlar



	Diğer kanalların yapamadığı sosyal bir aktivite olarak alışverişi tatmin eder
Katalog	Taşınabilirlik (herhangi bir yerde okunabilir) Uzun raf ömrü Çok kanallı satın alma yolculukları için bir başlangıç noktasıdır. Dijital iletişimin bir tamamlayıcısıdır Renk kontrolü, katalogda Web sitesinde olduğundan daha iyidir Devredilebilir ve müşteriler arasında paylaşılabilir Odaklanmış ürün seçimleri sunarak, tüketicilerin bir web sitesinde arama yaparken kaybedeceği zamandan tasarruf sağlar Kolaylık ve rahatlık sağlar İnternette daha fazla duyuşsal ihtiyacı (görsel ve koku) karşılar
Kiosk	Web erişimi olmadan tüketicilere ulaşabilir Mağaza içi kiosklar, perakendecilerin stokta olmayan durumlar nedeniyle satış kayıplarını önlemesini sağlayabilir Yüksek düzeyde video / ses kalitesi
Çağrı merkezi	Bir müşteriye telefonla ulaşmak, ona fiziksel olarak ulaşmaktan daha hızlıdır Hızlandırılmış ve verimli bir hizmet sunmak, işletmelere ciddiye ve bağlılık statüsü vererek imajını iyileştirir. Çağruları, periyodik olarak analiz etmek için uygulamalar aracılığıyla kaydetmek, işletmelerin müşterileri tatmin etmeyen yönlerini iyileştirme fırsatlarını artırır. Çağrı merkezi dış kaynak hizmeti sayesinde, işletmenin tamamen ana faaliyetlerine odaklanmasını sağlayabilir 7/24 müşteri hizmeti verebilme imkânı sağlar En gelişmiş teknolojilere sahiptir; dolayısıyla iş operasyonlarını iyileştirir
Satış Ekipleri	Satış sürecine daha fazla insanın dâhil olması nedeniyle, sorular ve endişeler daha güvenilir kaynaklarla daha hızlı bir şekilde ele alınır Tekliflere daha geniş bir bakış açısı Farklı bölümlerin birlikte çalışması Spesifik öneriler alabilmek Fiyat, teslim edilebilir ürünler ve hüküm ve koşullar üzerine daha iyi anlaşmalar Gelişmiş teknik ve ticari bilgiler

Kaynak: Berman ve Thelen, 2004: 149; <https://www.winsolutionscorp.com/>, 2020; <https://www.uspsdelivers.com/>, 2021; Graham, 2010

6. Çok Kanallı Pazarlama Stratejileri

Çok kanallı strateji, temelde potansiyel müşterilere iki veya daha fazla senkronize kanal ağı yardımıyla bilgi, ürün, hizmet ve destek sunma ve böylece müşterilerle uzun vadeli karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki oluşturma olarak tanımlanmaktadır. Çok kanallı stratejide, müşteriler esas olarak ürün teslimatı ve dağıtım kanalı verimliliğine odaklandığından, fiyat ve müşteri memnuniyeti rasyonelleştirilmelidir (Öztek ve Çengel, 2020: 44). Çok kanallı müşteriler en değerli müşterilerdir ve bu nedenle çok kanallı entegrasyon, müşteri sadakatini ve elde tutma oranını artıracaktır (Ganesh, 2004: 140). Berman ve Thelen (2004), iyi entegre edilmiş çok kanallı bir stratejisinin ortak özelliklerinin, son derece entegre promosyonlar; kanallar arasında ürün tutarlılığı; müşteri, fiyatlandırma ve envanter verilerini birden fazla kanalda paylaşan entegre bir bilgi sistemi; satın alınan ürünler için mağazadan teslim almayı sağlayan bir süreç; Web veya bir katalog aracılığıyla ve uygun ortaklarla çok kanallı fırsatların araştırılmasını içermesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Çok kanallı pazarlama stratejisi, müşterilere hizmet vermek için ticari olarak uygun tüm kanallardan yararlanmayı ve bunları müşterinin kullanmak istediği kanalı etkilemeye çalışmadan entegre etmeyi içerir (Payne ve Frow, 2004: 531). Noble vd. (2009: 3-4), güçlü bir çok kanallı strateji geliştirmek için herkese uyan tek bir yaklaşım olmadığını, ancak başarılı çabaların tipik olarak (i) tüketici, teknoloji ve rekabet eğilimlerinin nasıl değiştiğini anlama (ii) hedeflenen büyüme cepherine ilişkin net bir fikir geliştirme (iii) her kategorinin ürün çeşitlerini farklı kanalların ekonomisine göre uyarlayarak ve müşterilerin istediklerini,



istedikleri zaman, istedikleri yerden satın almalarını kolaylaştırarak doğru ürünleri doğru kanallardan satma (iv) büyüme seçeneklerini potansiyel getirilerine ve göreceli zorluklarına göre sıralamak (v) başarıyı tanımlama, performansı ölçme ve ödüllendirme adımların çoğunu içerdiğini belirtmektedir. Çok kanallı bir strateji, marka mesajlarının tüm kanallarda tutarlı olmasını gerektirir. Etkili çok kanallı pazarlama, her farklı kanalın benzersiz güçlü ve zayıf yönlerinden yararlanır. Bir kanalı anlamak ve müşteriyle doğru zamanda iletişim kurmak, kârlı ve kalıcı müşteri ilişkileri kurmanın anahtarıdır (<https://www.saasquatch.com/>, 2021).

Albesa (2007: 490), işletmelerin, kanal avantajları sağlayan çok kanallı bir konfigürasyon aramaları gerektiğini çünkü her bir kanalın farklı avantajlar oluştururken, aynı zamanda sınırlamalar ve komplikasyonları da beraberinde getirebileceğini ve tek bir kanalın kullanılmasının, pazardaki performansı, o kanalın en iyi yapabilecekleriyle kısıtlayabileceğini ileri sürmektedir. Dahası, müşterilerden gelen arzular ve farklı beklentiler farklı bilgi ve iletişim stratejileri gerektirebilir. Bu noktada, işletmelerin çok kanallı pazarlamadaki en son endüstri trendlerini takip etme konusunda bilinçli olması da önem taşımaktadır (<https://www.corefactors.in/>, 2020).

7. Çok Kanallı Pazarlamanın Avantajları

İşletmelerin birden fazla pazarlama kanalı kullanmasının bir nedeni, pazarlamacılara yeni pazarlara daha düşük maliyetli erişim sağlamasıdır. İkincisi, birden fazla kanal kullanmak, firmaların artan müşteri memnuniyeti ve bağlılığı oluşturmasını sağlar. Üçüncüsü, bir firma hedef müşterilerine ulaşmak için çoklu kanallar kullanarak stratejik bir avantaj yaratabilir. Birden çok kanal, firmalara, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini nasıl karşılayacaklarının yanı sıra, müşterilere birden çok kanal aracılığıyla nasıl sorunsuz bir deneyim sunacakları konusunda daha iyi bir anlayış sağlar (Brown ve Dant, 2014: 469-470). Stojkovic vd. (2016: 105), çok kanallı perakendeciliğin, doğru uygulandığında kesinlikle kazandıran bir kavram olduğunu ancak yanlış uygulandığında işletme performansını olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir. Payne ve Frow (2004:527), çok kanallı pazarlamanın, müşteri ilişkileri yönetiminin temel bir unsuru olduğunu savunmaktadır.

Araştırmalar, birçok tüketicinin gizlilik ve güvenlik endişeleri nedeniyle kişisel verileri sağlamaya daha az istekli olduklarını ve bunun da perakendecilerin gerçekten erişebilecekleri veri miktarının ve güvenilirliğinin azalmasına neden olabileceğini göstermektedir. Çok kanallı pazarlama, özellikle çevrimiçi yeni kanalların eklenmesi, perakendecilerin pazarları daha iyi bölümlendirmesine, hedef pazarları belirlemesine ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kullanabilecekleri daha fazla miktarda müşteri verisine erişmesini kolaylaştırabilir. Bununla birlikte, kanalların bir kombinasyonunu kullanmak perakendecilerin müşteri hizmet seviyelerini iyileştirmesine yardımcı olabilir (Lewis vd., 2014: 8). Cao ve Li (2015: 4) literatürde, kanallar arası entegrasyonun işletmelerde satış büyümesini etkileyen beş faktör belirlemiştir: (1) artan güven, (2) artan müşteri sadakati, (3) daha yüksek tüketici dönüşüm oranları, (4) çapraz satış için daha fazla fırsat ve (5) özel kanal özelliklerinin kaybı. İlk dört faktör, kanallar arası entegrasyonun satış büyümesi üzerindeki olumlu etkilerini gösterirken; sonuncusu ise olumsuz bir etkiye işaret etmektedir:

- Perakendeciler, kanal kombinasyonlarını kullanarak tüketicilere çekici ve güvenli bir alışveriş deneyimi oluşturmak için her bir kanalın avantajlarını keşfedebilir ve eksikliklerin üstesinden gelebilir.



- Kanallar arası entegrasyon, bilgi asimetrisini azaltarak tüketicilerin istedikleri kadar bilgiyi uygun bir şekilde toplamalarını sağlar.
- Koordineli pazarlama programları tüketicilerin kafa karışıklığını azaltır. Kanallar arasında entegre markalama ve iletişim ile benzer ürün ve fiyat yapıları, tüketicilerde belirsizliğini azaltır ve perakendeciye olan güvenini artırır.
- Kanallar arası entegrasyon, müşterilere farklı durumlarda farklı kanalları kullanma özgürlüğü sağlar.
- Kanalların bir kombinasyonu, perakendecilerin tüketicilere algılarını, tutumlarını, memnuniyetlerini ve bağlılıklarını artıran katma değerli hizmetler sunmalarını sağlar.
- Kanallar arası veri entegrasyonu sayesinde perakendeciler, tüketici davranışının, satın alma modellerinin ve trendlerin net resimlerini oluşturabilir.
- Kanalların kombinasyonu, çevrimiçi müşterileri mağazalarda alışveriş yapmaya teşvik eder
- Kanallar arası entegrasyon, perakendecilerin bir kanalı ziyaret eden tüketicileri diğer kanallara tanıtmasına yardımcı olur, bu da bağlılık ve çapraz satın alma oluşturur

Müşterilerin geleneksel mağazaya gitmesi, zaman ve para gerektirir. Ayrıca çoğu mağaza 7/24 açık değildir. Katalogları ve interneti kullanmak çalışma saatlerini uzatır ve müşterilerle etkileşim olasılığını artırır. Perakendeciler birden fazla kanal kullanarak ulaşamadıkları yerel, ulusal ve küresel pazarlardaki tüketicilere tek bir kanaldan ulaşabilir. Giderek daha fazla sayıda tüketici artık çok kanallı tüketiciler olarak kabul edilmekte ve alışveriş yaptıkları şirketlerin de çok kanallı olmasını beklemektedir. Ayrıca, Kotler ve Keller (2009), çok kanallı yaklaşımın üç ana avantajını şu şekilde tanımlamaktadır (Stojkovic vd., 2016: 110):

- Daha geniş pazar kapsamı; tüketiciler, işletmelerin sunduğu ürünleri birden çok yerde satın alabilir. Ek olarak, çok kanallı tüketicilerin tek kanallı tüketicilere göre daha fazla harcama yaptığı ve daha karlı olduğu kanıtlanmıştır.
- Kanal maliyetinin düşürülmesi; internet satışları, pahalı mağazalar kiralamak veya inşa etmekten daha ucuzdur ve daha az çalışan gerektirir.
- Daha fazla satış özelleştirilmesi; bir işletmenin, birden çok kanalı mevcutsa müşterilerinin isteklerine daha kolay uyum sağlayabilir.

8. Çok Kanallı Pazarlamada Karşılaşılan Zorluklar

Çok kanallı pazarlama, günümüzde işletmeler için yeni bir rekabet stratejisi olarak kullanılmaktadır, ancak pratik açıdan, etkin çok kanallı çalışma, altyapı sorunları ve karar alma nedeniyle çok karmaşık hale gelmektedir. Ürün fiyatları, ürün dağıtım lojistiği ve teklif seçenekleri gibi konular, kanallar arasındaki sinerjiden kar elde etmek için birden fazla kanalı benimseyen işletmelerin uğraşması gereken zorluklardır (Noble vd., 2009: 108-109). El-Ansary (2010: 1-2), çok kanallı pazarlamada karşılaşılan sorunları, benzer bir ürünün piyasaya sürülmesinin sonucu olarak bir işletmenin kendi ürünlerinin satışlarının azalması, marka içi rekabet ve çeşitli kanallardaki tutarsız müşteri deneyimlerinin genel marka imajını olumsuz etkilemesi olarak sıralamaktadır. Lewis vd. (2014:11), eski bilgi teknolojileri ve lojistik altyapısını yeniden tasarlamamanın işletmeler için sorun oluşturduğunu belirtmektedir. İşletmeler, bilgi teknolojileri ve lojistik altyapısının çok kanallı işlemleri destekleyebilmesini sağlamak için gerekli sermaye yatırımını sağlamakta da büyük zorluklarla karşılaşmaktadır.



Günümüzün çok kanallı pazarlama ortamı, bir dizi marka yönetimi zorlukları sunmaktadır. Mikro bir perspektiften, pazarlamacılar, doğrudan satışlarını ve marka değeri etkilerini ve ayrıca belirli bir kanal veya iletişim seçeneğiyle ilişkilendirilmekten kaynaklanan dolaylı marka değeri etkilerini en üst düzeye çıkarmak için her bir kanalı ve iletişim seçeneğini yönetmelidir. Makro bakış açısıyla, pazarlamacılar, satış ve marka değeri etkilerinin sinerjik olmasını sağlayacak şekilde kanal ve iletişim seçeneklerini tasarlamalı ve uygulamalıdır (Keller, 2010: 58). Pozza (2014: 865), çok kanallı bir stratejinin uygulanmasında karşılaşılan ana zorlukları, bütçe kısıtlamaları; kanalları entegre etmek için gereken çaba; farklı kanallar arasında etkili iletişimi sağlamanın teknolojik zorluğu; sağlanan hizmetin karmaşıklığı arttıkça, birden çok kanal aracılığıyla müşteri güvenini oluşturma gerekliliği ve değişim yönetimi olarak sıralamaktadır.

Daha fazla kanal, daha fazla yönetim ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle pazarlamacılar, her kanalda mükemmel stratejiler oluşturmak için ek zaman, kaynak ve para ayırmalıdır. Ayrıca, pazarlamacılar rekabette bir adım önde olmak için sürekli olarak gelecek vadeden kanalları araştırmalı ve bu kanallardaki mesajlarının değerini en üst düzeye çıkaracak stratejiler geliştirmelidir. Çok kanallı pazarlamada karşılaşılan bir diğer zorluk, çok kanallı mesajların, müşterinin ziyaret ettiği kanallar dikkate alınarak demografik, psikografik ve satın alma geçmişine dayalı oluşturulmasıdır. Bu, pazarlamaya yönelik derinlemesine, kişiselleştirilmiş bir yaklaşım gerektirir (<https://www.marketingevolution.com/>, 2021).

9. Sonuç

Çok kanallı pazarlama, işletmelerin birden fazla pazarlama kanalı aracılığıyla müşterilerine ürünlerini ya da hizmetlerini pazarlama metodolojisidir ve internetin insanların hayatına girmesiyle birlikte işletmeler tarafından popüler bir yaklaşım olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çok kanallı pazarlama, müşterileri artan etkileşim yoluyla daha sık alışveriş yapmaya teşvik ederek uzun vadeli müşteri ilişkileri oluşturmaya ve müşteri sadakatini ile işletme kârını arttırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, çok kanallı pazarlama, müşteri ilişkileri yönetiminin kritik bir unsurudur. Çok kanallı pazarlamada, işletmeler müşterilere ulaşmak için çevrimiçi mağaza, fiziksel mağazalar, çağrı merkezi, satış ekipleri, kataloglar ve kioskuları kullanabilir. Ek olarak, işletmelerin müşterilere ulaşmak için uygun kanalları belirlerken potansiyel müşterilerin kim olduğunu ve bu müşterilerin hangi ürünleri ne zaman, nereden ve nasıl satın aldıklarını analiz etmeleri önemlidir.

Çok kanallı pazarlama ile ilgili literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında, çok kanallı müşterilerin tek kanallı müşterilere göre daha fazla para harcadığı; çok kanallı alışverişin müşteri harcamaları, müşteri ziyaret sıklığı ve müşteri kârlılığı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu; çok kanallı hizmet sunum kalitesinin, müşteri deneyimlerini olumlu olarak etkilediği; yüksek derecede kanallar arası koordinasyonun perakendecilerin çevrimiçi satışlarını arttırdığı; çevrimdışı ve çevrimiçi mağaza algılarının çevrimiçi satın alma niyetini doğrudan etkilediği; müşterilerin genellikle birden fazla kanalı paralel olarak kullandığı ve kanallar arasında sıklıkla geçiş yaptığı ve müşteri memnuniyetini ve nihai olarak müşteri sadakatini arttırdığı görülmektedir.

Çok kanallı pazarlamanın birçok avantajı mevcuttur. Bu avantajlar arasında; yeni pazarlara daha düşük maliyetli erişim, rekabet, müşterilerinin isteklerine daha kolay uyum sağlayabilme, hedef kitleyi ve müşteri davranışlarını daha iyi analiz edebilme ve müşteri



verilerine daha kolay ulaşabilme, çevrimiçi müşterileri mağazalardan alışverişe yönlendirme, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirme, müşteri bağlılığı ve güveni geliştirme, daha yüksek tüketici dönüşüm oranları, çapraz satış için daha fazla fırsat ve müşteri hizmetlerini iyileştirme bulunur. Diğer taraftan, altyapı sorunları, ürün fiyatları, ürün dağıtım lojistiği, farklı kanallardaki tutarsız müşteri deneyimlerinin genel marka imajını olumsuz etkilemesi, daha fazla yönetim ihtiyacı, bütçe kısıtlamaları, kanalları entegre etmek için gereken çaba; farklı kanallar arasında etkili iletişimi sağlamanın teknolojik zorluğu da çok kanallı pazarlamada karşılaşılan zorluklar arasında sayılabilir. Dolayısıyla, çok kanallı pazarlamanın, uygun olarak kullanıldığında faydalarının çokluğu ve güçlü bir rekabet aracı oluşturması sebebiyle işletmelerin pazarlama stratejileri içinde yer alması tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

- Albesa, J. (2007). Interaction Channel Choice in a Multichannel Environment: An Empirical Study, *International Journal of Bank Marketing*, 25(7), 490-506.
- Alexander, B. ve Cano, M. (2019). Futurising the Physical Store in the Omnichannel Retail Environment, *Exploring Omnichannel Retailing*, Springer, Cham, 197-223.
- Andreini, D. ve Pedeliento, G. (2014). Is Multichannel Integration in Retailing a Source of Competitive Advantage A Consumer Perspective, *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development*, IGI Global, 471-489.
- Ashouri, A. ve Faed, A. (2010). The Impact of Multichannel Customer Management on e-CRM, *Fourth UKSim European Symposium on Computer Modeling and Simulation*, IEEE, 183-187.
- Awasthi, P. ve Sangle, P. (2012). Adoption of CRM Technology in Multichannel Environment: A Review (2006-2010), *Business Process Management Journal*, 18(3), 445-471.
- Awasthi, P., Dubey, N. ve Sangle, P. (2014). Contemporary Challenges in CRM Technology Adoption: A Multichannel View, *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 8(1-3), 51-71.
- Backstrom, K. ve Johansson, U. (2017). An Exploration of Consumers Experiences in Physical Stores: Comparing Consumers and Retailers' Perspectives in Past and Present Time, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(3), 241-259.
- Beck, N. ve Rygl, D. (2015). Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omnichannel Retailing for Retailers and Retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Berman, B. ve Thelen, S. (2004). A Guide to Developing and Managing a Well-Integrated Multi-Channel Retail Strategy, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), 147-156.
- Bhagwandin, S. (2020). Spot the Difference: Multi-Channel Marketing vs Cross-Channel Marketing, <https://www.leanplum.com/blog/multi-channel-vs-cross-channel/>, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Bierling, K. ve Hagman, A. (2018). The Age Of Experience: A Qualitative Study of the Revitalisation of the Customer's Physical Retail Experience based on the Example of IKEA, *Lund University, Master's Programme*
- Bigne, E., Küster, I. ve Toran, F. (2003). Market Orientation and Industrial Salesforce: Diverse Measure Instruments, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (1), 59-81.
- Blazquez, M. (2014). Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116.
- Bravo, R., Martinez, E. ve Pina, J. (2019). Effects of Customer Perceptions in Multichannel Retail Banking, *International Journal of Bank Marketing*
- Brown, J. ve Dant, R. (2014). The Role of E-Commerce in Multi-Channel Marketing Strategy, *Martinez-Lopez F. (eds), Handbook of Strategic e-Business Management, Progress in IS, Springer, Berlin, Heidelberg*, 467-487.
- Cao, L. ve Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers Sales Growth, *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Chang, C. W. (2012). *Multichannel Marketing and Hidden Markov Models*, University of Washington, PhD Thesis
- Chang, C. W. ve Zhang, J. (2016). The Effects of Channel Experiences and Direct Marketing on Customer Retention in Multichannel Settings, *Journal of Interactive Marketing*, 36, 77-90.
- Chen, J. S., Tsou, H. T., Chou, C. ve Ciou, C. H. (2019). Effect of Multichannel Service Delivery Quality on Customers Continued Engagement Intention: A Customer Experience Perspective, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32 (2), 473-494.



- Chen, S. ve Lamberti, L. (2016). Multichannel Marketing: The Operational Construct and Firms Motivation to Adopt, *Journal of Strategic Marketing*, 24(7), 594-616.
- Currah, A. (2002). Behind the Web Store: The Organisational and Spatial Evolution of Multichannel Retailing in Toronto, *Environment and Planning A*, 34, 1411- 1441.
- De Carvalho, J. ve Campomar, M. (2014). Multichannel at Retail and Omnichannel: Challenges for Marketing and Logistics, *Business and Management Review*, 4(3), 103-113.
- Duffy, D. (2004). Multi-Channel Marketing in the Retail Environment, *Journal of Consumer Marketing*, 21(5), 356-359.
- El-Ansary, A. (2010). Multi-Channel Marketing, *Wiley International Encyclopedia of Marketing*
- Episerver. (2015). Multichannel Digital Marketing Report 2015, <https://web07.episerver.com/learn/resources/research--reports/multichannel-digital-marketing-report-2015/>, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Ferriolo, S. (2003). The Key to Kiosks, <https://multichannelmerchant.com/marketing/the-key-to-kiosks/>, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Frasquet, M. ve Miquel, M. J. (2017). Do Channel Integration Efforts Pay Off in Terms of Online and Offline Customer Loyalty?, *International Journal of Retail & Distribution Management*
- Frasquet, M., Descals, A. ve Ruiz-Molina, M. (2017). Understanding Loyalty in Multichannel Retailing: The Role of Brand Trust and Brand Attachment, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(6), 608-625.
- Frasquet, M., Ieva, M. ve Ziliani, C. (2019). Understanding Complaint Channel Usage in Multichannel Retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 94-103.
- Ganesh, J. (2004). Managing Customer Preferences in a Multi-Channel Environment Using Web Services, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (3), 140-146.
- Gao, F., Agrawal, V. ve Cui, S. (2018). The Effect of Multi-Channel and Omni-Channel Retailing on Physical Store, *Forthcoming in Management Science*, Available at SSRN 3212274.
- Gensler, S., Verhoef, P. ve Bohm, M. (2012). Understanding Consumers Multichannel Choices Across the Different Stages of the Buying Process, *Marketing Letters*, 23(4), 987-1003.
- Graham, V.(2010). Advantages of Team Selling, <http://developingb2bsales.com/advantages-of-team-selling/>, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Goersch, D. (2002). Multi-Channel Integration and its Implications for Retail Web Sites, *ECIS 2002 Proceedings*, 11, 748-758.
- Gupta, S. ve Lehmann, D. (2003). Customers as Assets, *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-24.
- Hahn, K. ve Kim, J. (2009). The Effect of Offline Brand Trust and Perceived Internet Confidence on Online Shopping Intention in the Integrated Multi-Channel Context, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(2), 126-141.
- Hildebrand, V. (2011). The Customer Experience EDGE, <https://blogs.sap.com/2011/10/28/the-customer-experience-edge/>, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- http://www.mcrinc.com/Documents/Newsletters/201110_why_web_performance_matters.pdf (2010), Why Web Performance Matters: Is Your Site Driving Customers Away?, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/catalog> (2021). Catalog, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/Call-Center> (2021). Call Center, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/call-center> (2021). Call Center, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- <https://www.corefactors.in/blog/multi-channel-marketing-guide-challenges-strategies-and-tools/> (2020). Multi-channel Marketing Guide: Challenges, Strategies, and Tools, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- <https://www.marketingevolution.com/marketing-essentials/what-is-multi-channel-marketing> (2021). What is Multi-Channel Marketing?, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/multichannel-marketing/#section-0> (2021). Multichannel Marketing, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf> (2018). Experience is Everything: Here's How to Get it Right, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- <https://www.saasquatch.com/blog/what-is-a-multi-channel-strategy/> (2021). What is a Multichannel Marketing Strategy?, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- https://www.sas.com/en_us/insights/marketing/multichannel-marketing.html (2021). Multichannel Marketing, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- <https://www.statista.com/statistics/1084767/share-of-multichannel-retail-consumers/> (2020). Share of Consumers Purchasing in Stores, on Websites, and Apps of Retailers in Italy from 2017 to 2018, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- https://www.uspsdelivers.com/10-reasons-why-catalogs-are-a-marketing-powerhouse/#footnote_0_301 (2021). 10 Reasons Why Catalogs Are a Marketing Powerhouse, Erişim Tarihi: 18.02.2021



- <https://www.winsolutionscorp.com/importance-of-call-center-services-in-operation-of-company/> (2020). Importance of Call Center Services in Operation of Company, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Hung, S.W., Cheng, M. J., ve Chiu, P.-C. (2019). Do Antecedents of Trust and Satisfaction Promote Consumer Loyalty in Physical and Virtual Stores? A Multi-channel View, *Service Business*, 13, 1-23.
- Hutton, N. (2019). Let Me Explain: Multichannel vs. Cross-Channel vs. Omni-Channel Marketing. <https://blogs.oracle.com/marketingcloud/let-me-explain:-multi-channel-vs-cross-channel-vs-omni-channel-marketing>, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Jang, Y., Chang, S. ve Chen, P. (2015). Exploring Social Networking Sites for Facilitating Multi-channel Retailing, *Multimedia Tools and Applications*, 74(1), 159-178.
- Jap, S. (2001). The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 95-108.
- Keller, K. (2010). Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment, *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58-70.
- Kim, J. ve Park, J. (2005). A Consumer Shopping Channel Extension Model: Attitude Shift Toward the Online Store, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 106-121.
- Kim, Y. ve Lee, Y. (2020). Cross-channel Spillover Effect of Price Promotion in Fashion, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(10), 1139-1154.
- Kim, Y. K., Park, S. H. ve Pookulangara, S. (2005). Effects of Multi-Channel Consumers Perceived Retail Attributes on Purchase Intentions of Clothing Products, *Journal of Marketing Channels*, 12(4), 23-43
- Kleinlercher, K., Emrich, O., Herhausen, D., Verhoef, P. ve Rudolph, T. (2018). Websites as Information Hubs: How Informational Channel Integration and Shopping Benefit Density Interact in Steering Customers to the Physical Store, *Journal of the Association for Consumer Research* 3(3), 330-342.
- Kollmann, T., Kuckertz, A. ve Kayser, I. (2012). Cannibalization or Synergy? Consumers Channel Selection in Online-Offline Multichannel Systems, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 186-194.
- Kontis, A.-P. ve Lagos, D. (2015). Factor Framework for the Evaluation of Multichannel Marketing Mixes in 5* City Hotels, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 408-414.
- Kulbyte, T. (2021). 37 Customer Experience Statistics You Need to Know for 2021, <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Kumar, A., Bezawada, R. ve Trivedi, M. (2018). The Effects of Multichannel Shopping on Customer Spending, Customer Visit Frequency, and Customer Profitability, *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 294-311.
- Kuramoto, M. (2020). What Is a Multichannel Marketing Strategy? Here's Your Crash Course, <https://elementthree.com/blog/what-is-a-multichannel-marketing-strategy/>, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Kwon, K.-N. ve Jain, D. (2009). Multichannel Shopping Through Nontraditional Retail Formats: Variety-Seeking Behavior With Hedonic and Utilitarian Motivations, *Journal of Marketing Channels*, 16(2), 149-168.
- Lapoule, P. ve Colla, E. (2016). The Multi-channel Impact on the Sales forces Management, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 248 - 265.
- Lawrence, J., Crecelius, A., Scheer, L. ve Patil, A. (2019). Multichannel Strategies for Managing the Profitability of Business-to-Business Customers, *Journal of Marketing Research*, 56(3), 479-497.
- Lazaris, C., Vrechopoulos, A., Doukidis, G. ve Fraidaki, K. (2015). The Interplay of Omniretailing Store Atmosphere on Consumers Purchase Intention Towards the Physical Retail Store, 12th European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems (EMCIS), 1-15.
- Lee, H.-H. ve Kim, J. (2008). The Effects of Shopping Orientations on Consumers Satisfaction with Product Search and Purchases in a Multi-Channel Environment, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12(2), 193-216.
- Lee, H. H. ve Kim, J. (2010). Investigating Dimensionality of Multichannel Retailer's Cross-Channel Integration Practices and Effectiveness: Shopping Orientation and Loyalty Intention, *Journal of Marketing Channels*, 17(4), 281-312.
- Lewis, J., Whysall, P. ve Foster, C. (2014). Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 43-68.
- Lindgaard, G., Fernandes, G., Dudek, C. ve Brown, J. (2006). Attention Web Designers: You Have 50 Milliseconds to Make a Good First Impression!, *Behaviour & Information Technology*, 25(2), 115-126
- Liu, H., Lobschat, L. ve Verhoef, P. (2018). Multichannel Retailing: A Review and Research Agenda, Now Publishers Incorporated.
- MacDonald, S. (2021). 7 Ways to Create A Great Customer Experience Strategy, <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>, Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Madlberger, M. (2006). Exogenous and Endogenous Antecedents of Online Shopping in a Multichannel Environment: Evidence from a Catalog Retailer in the German-Speaking World, *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 4(4), 29-51.
- Mark, T., Bulla, J., Niraj, R., Bulla, I. ve Schwarzwäller, W. (2019). Catalogue as a Tool for Reinforcing Habits: Empirical Evidence from a Multichannel Retailer, *International Journal of Research in Marketing*, 36(4), 528-541.



- Melis, K., Campo, K., Breugelmans, E. ve Lamey, L. (2015). The Impact of the Multi-Channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter?, *Journal of Retailing*, 91(2), 272-288.
- Merrilees, B. ve Fenech, T. (2007). From Catalog to Web: B2B Multi-Channel Marketing Strategy, *Industrial Marketing Management*, 36(1), 44-49.
- Miller, A. (2014). 15 Stats to Explain Why Omni-Channel is More Than Just a Buzzword, <https://www.business2community.com/marketing/15-stats-explain-omni-channel-just-buzzword-0896737#3OAUbvFteRFXw7Yp.97> , Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Montoya-Weiss, M., Voss, G. ve Grewal, D. (2016). Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction With a Relational Multichannel Service Provider, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448-458.
- Mortimer, G. ve Grimmer, L. (2017). Why Retailers Want You to Click and Collect, *The Conversation*.
- Moth, D. (2012). Site Speed: Case Studies, Tips and Tools for Improving Your Conversion Rate, <https://econsultancy.com/site-speed-case-studies-tips-and-tools-for-improving-your-conversion-rate/> , Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. ve Verhoef, P. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Noble, S., Shenkan, A. ve Shi, C. (2009). The Promise of Multichannel Retailing, *The McKinsey Quarterly*, 4
- Odziemek, K. (2021). 29 Multichannel Marketing Statistics To Know in 2020. <https://ecommercegermany.com/blog/29-multichannel-marketing-statistics-to-know-in-2020> , Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Oh, L. ve Teo, H. (2010). Consumer Value Co-creation in a Hybrid Commerce Service-Delivery System, *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), 35-62.
- Oh, L. B., Teo, H. H. ve Sambamurthy, V. (2012). The Effects of Retail Channel Integration Through the Use of Information Technologies on Firm Performance, *Journal of Operations Management*, 30, 368-381.
- Öztek, M. ve Çengel, Ö. (2020). Customer Preferences of Multichannel Operations in the Context of Omnichannel World, *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey*, 43-54.
- Pantano, E. ve Viassone, M. (2015). Engaging Consumers on New Integrated Multichannel Retail Settings: Challenges for Retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106-114.
- Pauwels, K. ve Neslin, S. (2015). Building with Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment, *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197.
- Payne, A. ve Frow, P. (2004). The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, 3, 527-538.
- Pentina, I. ve Hasty, R. (2009). Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance, *Journal of Marketing Channels*, 16(4), 359-374.
- Pozza, I. (2014). Managing Multichannel Strategies In The Service Sector: The Example Of The French Insurance Industry. *The Journal of Applied Business Research*, 30 (3), 863-867.
- Pozza, I. (2014). Multichannel Management Gets Social, *European Journal of Marketing*, 48(7/8), 1274-1295.
- Rangaswamy, A. ve Van Bruggen, G. (2005). Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue, *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5-11.
- Rizwan, M. ve Ahmad, N. (2020). The Role of Channel Integration in Customer Movement from Offline Channel to Online Channel in a Multichannel Environment, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(10), 63-79.
- Rosenbloom, B. (2007). Multi-Channel Strategy in Business-to-Business Markets: Prospects and Problems, *Industrial Marketing Management*, 36(1), 4-9.
- Ruby, B. (2016). The 5 Mobile Marketing Mistakes Infographic, <https://socpub.com/articles/the-5-mobile-marketing-mistakes-infographic-14849> , Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Sabanoglu, T. (2019). Multichannel Retail in the United Kingdom (UK)-Statistics & Facts, <https://www.statista.com/topics/5283/multichannel-retail-in-the-uk/> , Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Sabanoglu, T. (2019b). Market Volume of Multichannel Online Retail in Turkey from 2013 to 2018, by Retail Category, <https://www.statista.com/statistics/990553/market-volume-multichannel-online-retail-turkey-retail-category/> , Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Sabanoglu, T. (2020). Market Value of Multi-channel Online Retail in Turkey in 2018, by Category, <https://www.statista.com/statistics/925798/online-retail-market-size-in-turkey-by-category/> , Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Sabanoglu, T. (2021). Retail Sales Growth of Multichannel Retailers in the United Kingdom (UK) from October 2019 to December 2020, <https://www.statista.com/statistics/1198025/multichannel-retailers-sales-growth-monthly-united-kingdom/> , Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C. ve Mavrommatis, A. (2015). New Insights on Multichannel Consumer Segmentation: Considering Mobile and Social Media Channels in the Retail Distribution Mix and Throughout the Buying Process, <http://bbr2015.brandrelationships.org/wp-content/uploads/sites/3/2015/04/Working-Paper-New-Insights-on-Multichannel-Consumer-Segmentation.pdf> , Erişim Tarihi: 18.02.2021



- Savila, I., Wathoni, R. ve Santoso , A. (2019). The Role of Multichannel Integration, Trust and Offline-to-Online Customer Loyalty Towards Repurchase Intention: an Empirical Study in Online-to-Offline (O2O) E-Commerce, *Procedia Computer Science*, 1
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S. ve Morschett, D. (2011). Cross-Channel Integration – Is it Valued by Customers?, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 501–511.
- Stojkovic, D., Lovreta, S. ve Bogetic, Z. (2016). Multichannel Strategy-the Dominant Approach in Modern Retailing, *Economic Annals*, 61(209), 105-127.
- Stone, M., Hobbs, M. ve Khaleeli, M. (2002). Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges, *Journal of Database Marketing*, 10 (1), 39–52
- Teerling, M. ve Pieterse, W. (2010). Multichannel Marketing: An Experiment on Guiding Citizens to the Electronic Channels, *Government Information Quarterly* 27, 98-107.
- Teltzrow, M., Meyer, B. ve Lenz, H.-J. (2007). Multi-Channel Consumer Perceptions, *Journal of Electronic Commerce Research*, 8(1), 18-31.
- Toufaily, E. ve Pons, F. (2017). Impact of Customers Assessment of Website Attributes on E-Relationship in the Securities Brokerage Industry: A Multichannel Perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34,58-69.
- Van Dijk, G., Minocha, S. ve Laing , A. (2007). Consumers, Channels and Communication: Online and Offline Communication in Service Consumption, *Interacting with Computers*, 19(1), , 7-19.
- Venkatesan, R., Kumar, V. ve Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences, *Journal of Marketing*, 71, 114–132.
- Verhagen, T. ve Van Dolen, W. (2009). Online Purchase Intentions: A Multi-Channel Store Image Perspective, *Information & Management*, 46, 77-82.
- Verhoef, P., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E., Krafft, M. ve Ganesan , S. (2010). CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions, *Journal of Interactive Marketing*, 24, 121–137.
- Wallace, D., Giese, J. ve Johnson , J. (2004). Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263.
- Wang, X. ve Zhang, Q. (2018). Does Online Service Failure Matter to Offline Customer Loyalty in the Integrated Multi-Channel Context? The Moderating Effect of Brand Strength, *Journal of Service Theory and Practice*, 28(6),774-806.
- Ware, K. (2015). 5 Ways to Give Your Customers a Multichannel Experience to Remember, <https://www.exsquared.com/blog/5-ways-to-give-your-customers-a-multichannel-experience-to-remember/> , Erişim Tarihi: 18.02.2021
- Yang, S., Lu, Y., Chau, P. ve Gupta, S. (2017). Role of Channel Integration on the Service Quality, Satisfaction, and Repurchase Intention in a Multi-Channel (Online-cum-Mobile) Retail Environment, *International Journal of Mobile Communications*, 15(1), 1-25.



Extended Summary

With the first half of the 21st century, forces such as e-commerce, globalization and international competition have made marketing channel management much more difficult and complex. Rapid developments in information and communication technologies have led to the proliferation of potential marketing channels that have caused fundamental changes in both traditional marketing activities and customer behavior. Businesses now have much more options in the channels they can use to reach their customers. The digital revolution and online channels have provided businesses with many innovative opportunities and allowed customers to choose from multiple channels to interact with businesses at every stage of their purchasing journey. Constantly providing new channels for customers to stay in touch and make purchases is an effective way for businesses not only to create competitive advantage, but also to create superior customer value, increase customer satisfaction and strengthen loyalty.

Today, multi-channel marketing and multi-channel marketing strategies are a very popular topic, and in addition to the many benefits they offer, the competitive advantage they provide has led to their increasing use by businesses. However, it needs further investigation in the national literature. This study aims to contribute to the literature by focusing on creating a broad conceptual framework for multi-channel marketing. The study also aims to help managers in their marketing decisions by mentioning multi-channel marketing strategies and customer management together with up-to-date statistics. For this purpose, first of all, the concept of channel integration, multi-channel marketing was explained, then after examining the issues of multi-channel marketing and customer relationship management, multi-channel marketing tools, the study was concluded by mentioning multi-channel marketing strategies, advantages of multi-channel marketing and the difficulties encountered in multi-channel marketing.

A channel is a medium where the business and the customer interact. While a limited number of retailers have used multiple channels in the past to sell products and services to customers, this number has increased since the late 1990s. Multi-channel integration is defined as the management of various channels to provide customers with a seamless experience across all channels of a company and aims to provide mutual support and interchangeability of channels for customers. Retailers' attempts to encourage customers to shop across multiple channels are based on the belief that omni-channel customers have higher purchase volumes than single-channel customers. With digital channels rapidly replacing traditional channels, businesses are realizing that they have no choice but to adopt a multi-channel strategy, and research shows that the majority of retailers understand the importance of a multi-channel strategy for targeting consumers.

Multi-channel marketing refers to businesses offering information, products, services and support (or any combination of these) to their customers simultaneously through two or more synchronized channels. Multi-channel marketing is a methodology for businesses to market their products or services to their customers through more than one marketing channel, and it has been widely used by businesses with the introduction of the internet into people's lives. Multi-channel marketing aims to build long-term customer relationships and increase customer loyalty and business profits by encouraging customers to shop more often through increased engagement. In addition, multi-channel marketing aims to increase contact points



with customers and reach additional customer segments by providing their preferred access points. However, multi-channel marketing is a critical element of customer relationship management.

In multi-channel marketing, businesses can use the online store, physical stores, call center, sales teams, catalogs and kiosks to reach customers. When determining the appropriate channels to reach customers, it is important for businesses to analyze who the potential customers are and what products these customers buy when, where and how. However, each channel has its own advantages. Online stores provide the ability to easily compare brands' offers, prices, product features, allow promotion of products not offered in stores, and provide 24/7 access. Physical stores offer direct and instant sales, savings on shipping, and the opportunity to see, feel, try and test products. Catalogs provide read anywhere, focused product selections and long shelf life. Kiosks offer consumers accessibility and a high level of video/audio quality without access to the Web. On the other hand, call centers provide 24/7 customer service, improve business operations with the most advanced technologies, provide an accelerated and efficient service, while sales teams provide a broader perspective on proposals, collaboration between different departments and advanced technical and commercial information.

When we look at the researches in the literature on multi-channel marketing, the important results can be summarized as follows: Multi-channel customers spend more money than single-channel customers; multi-channel shopping has significant positive effects on customer spending, customer visit frequency and customer profitability; multi-channel service delivery quality positively affects customer experiences; a high degree of cross-channel coordination increases retailers' online sales; offline and online store perceptions directly affect online purchase intention; customers often use multiple channels in parallel and switch between channels frequently, and the multi-channel approach increases customer satisfaction and ultimately customer loyalty.

The most critical components of a well-integrated multi-channel strategy can be listed as follows: Highly integrated promotions, rationalization of price and customer satisfaction, product consistency across channels, an integrated information system that shares customer, pricing and inventory data across multiple channels, search for multi-channel opportunities via the Web or a catalog and with appropriate partners. A multi-channel strategy requires brand messages to be consistent across all channels. Effective omni-channel marketing involves analyzing the unique strengths and weaknesses of each different channel. Understanding a channel and communicating with the customer at the right time is the key to building profitable and lasting customer relationships.

Multi-channel marketing has many advantages. Among these advantages; lower cost access to new markets, competition, easier adaptation to customers' wishes, better analysis of target audience and customer behavior and easier access to customer data, directing online customers to shopping from stores, developing long-term relationships with customers, improving customer loyalty and trust, higher consumer conversion rates, more opportunities for cross-selling, and improved customer service. On the other hand, infrastructure problems, product prices, product distribution logistics, inconsistent customer experiences in different channels negatively affect the overall brand image, the need for more management, budget constraints, effort required to integrate channels; the technological difficulty of providing



effective communication between different channels can also be counted among the difficulties encountered in multi-channel marketing. Therefore, it is recommended that multi-channel marketing be included in the marketing strategies of businesses due to the multiplicity of benefits and a strong competitive tool when used appropriately.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir. .

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.

