

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE
İÇSEL PAZARLAMA ALGISI İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

İbrahim SOMTAŞ

Danışman

Doç. Dr. Aydın PEKEL

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : İbrahim SOMTAŞ

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Spor İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik ve İçsel Pazarlama Algısı İlişkisi

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Antrenörlük Eğitimi AnaBilim Dalı

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 04.07.2023

Sayfa Sayısı : 54

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Aydın PEKEL

Dizin Terimleri : Spor, işletme, içsel pazarlama, çeviklik

Türkçe Özet : Bu çalışmanın amacı spor hizmet işletmelerinde yönetici, antrenör-eğitmen, büro personeli, teknik ve destek personeli olarak görev yapan bireylerin örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir. Diğer bir amacı ise seçilmiş değişkenlerin; cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe ve kurumdaki görevine göre örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasındaki farklılıkların incelenmesidir.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası
İbrahim SOMTAŞ

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE
İÇSEL PAZARLAMA ALGISI İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

İbrahim SOMTAŞ

Danışman

Doç. Dr. Aydın PEKEL

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

İbrahim SOMTAŞ

.../.../2023



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İbrahim SOMTAŞ' ın “**Spor İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik ve İçsel Pazarlama Algısı İlişkisi**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı Spor Yönetimi Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Arif ÇETİN

Üye

Doç. Dr. Mehmet SOYAL

Üye

Doç. Dr. Aydın PEKEL

(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2023

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı spor hizmet işletmelerinde yönetici, antrenör-eğitmen, büro personeli, teknik ve destek personeli olarak görev yapan bireylerin örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir. Diğer bir amacı ise seçilmiş değişkenlerin; cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe ve kurumdaki görevine göre örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasındaki farklılıkların incelenmesidir. Bu doğrultuda araştırmada nicel araştırma ilişkisel tarama yöntemi ve nedensel karşılaştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın popülasyonu, özel spor hizmet işletmelerinde görev yapan bireyler oluşturmaktadır. Örnekleme ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 450 gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılara kişisel bilgi formu, içsel pazarlama ölçeği ve örgütsel çeviklik ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 paket programına kayıt edilmiştir. Araştırmada; dağılım analizi, tanımlayıcı analiz ve parametrik hipotez testlerinden Bağımsız örneklem T testi ve Oneway ANOVA analizi uygulanmıştır.

Sonuç olarak cinsiyetin içsel pazarlama ve örgütsel çeviklik düzeyinde belirleyici bir değişken olmadığı belirlenmiştir. Yaş değişkeninin içsel pazarlama düzeyini etkilediği, görev değişkeninin içsel pazarlama verimlilik boyutunda rol oynadığı yöneticilerin verimlilik algısının daha iyi olduğu görülmektedir. Görev değişkenine göre örgütsel çeviklik genel skorunda ve yetkinlik boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik alt boyutları ile içsel pazarlamaya yönelik algı alt boyutları arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor, işletme, içsel pazarlama, çeviklik

SUMMARY

The aim of this study is to evaluate the relationship between organizational agility and internal marketing perception among individuals working as managers, coaches-trainers, office personnel, technical and support staff in sports service enterprises. Another aim is to examine the differences in organizational agility and internal marketing perception based on selected variables such as gender, marital status, income level, professional experience, sports background, educational level, and position within the organization. Accordingly, the research adopts a quantitative research design utilizing the correlational survey method and causal comparative method. The population of the study consists of individuals working in private sports service enterprises, while the sample consists of 450 voluntary participants determined through convenience sampling. The participants were administered a personal information form, an internal marketing scale, and an organizational agility scale. The data obtained were recorded in SPSS 25 software. In the research, distribution analysis, descriptive analysis, and parametric hypothesis tests including Independent Samples T-Test and One-way ANOVA analysis were conducted.

As a result, it has been determined that gender is not a determining variable in the level of internal marketing and organizational agility. It is seen that the age variable affects the level of internal marketing and the task variable plays a role in the internal marketing efficiency dimension, and the productivity perception of the managers is better. It has been determined that there is a difference in the organizational agility general score and competence dimension according to the task variable. It was determined that there was no relationship between organizational agility sub-dimensions and perception sub-dimensions towards internal marketing.

Keywords: Sports, business, internal marketing, agility

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı Bileşenleri	5
1.3. Örgütsel Çeviklik Kavramının Özellikleri.....	8
1.4. Örgütsel Çevikliğin Boyutları.....	10
1.4.1. Cevap Verme	11
1.4.2. Esneklik	12
1.4.3. Hız	13
1.4.4. Yetkinlik	13
1.5. Pazarlama Nedir.....	14
1.5.1. Pazarlamanın 4 P'si	16
1.5.2. Ürün (Product).....	16
1.5.3. Fiyat	17
1.5.4. Dağıtım	19
1.5.5. Tutundurma	21
1.6. İçsel Pazarlama Algısı	23

İKİNCİ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Çalışmanın Modeli.....	25
2.2. Gönüllü Gruplarının Oluşturulması.....	25
2.3. Veri Toplam Araçları.....	25
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	25
2.3.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği.....	25
2.3.3. İçsel Pazarlama Ölçeği:	26
2.4. İstatistiksel Analiz	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

SONUÇLAR VE ÖNERİLER	33
KAYNAKÇA	36
ÖZGEÇMİŞ.....	41



KISALTMALAR

X	: Ortalama
SS	: Standart Sapma
p	: Anlamlılık Düzeyi
N	: Kişi sayısı



TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri	28
Tablo 2. Ölçeklerin çarpıklık-basıklık puanları	28
Tablo 3. Katılımcıların ölçeğe verdiği cevapların betimsel analizi	29
Tablo 4. Katılımcıların cinsiyete göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyinin değerlendirilmesi	29
Tablo 5. Katılımcıların yaşlarına göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyinin değerlendirilmesi	30
Tablo 6. Katılımcıların görevlerine göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyinin değerlendirilmesi	30
Tablo 7. Katılımcıların cinsiyete göre örgütsel çeviklik düzeyinin değerlendirilmesi.....	31
Tablo 8. Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel çeviklik düzeyinin değerlendirilmesi	31
Tablo 9. Katılımcıların görevlerine göre örgütsel çeviklik düzeyinin değerlendirilmesi	32

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerinden faydalandığım ve tez çalışmam süresince bana çok önemli katkılar sağlayan, destekleyen ve bana yol gösteren danışmanım sayın Doç.Dr. Aydın PEKEL hocama ve Yüksekokul Müdürü Doç. Dr. Mehmet SOYAL hocama çok teşekkür ederim. Ayrıca tez yazım aşamasında bana destek veren sevgili eşim Duygu SOMTAŞ'a teşekkür ederim.

Hayata gözlerimi açtığım günden beri benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili babam İzzet SOMTAŞ'a, annem Hanife SOMTAŞ'a ve kardeşlerim İsa SOMTAŞ, Muhammed SOMTAŞ'a teşekkür ederim.



GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı spor hizmet işletmelerinde yönetici, antrenör-eğitmen, büro personeli, teknik ve destek personeli olarak görev yapan bireylerin örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir. Diğer bir amacı ise seçilmiş değişkenlerin; cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe, ve kurumdaki görevine göre örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasındaki farklılıkların incelenmesidir.

Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde örgütsel çeviklik konusu ile ilgili yapılan çalışmaların uygulandığı sektörlerin büyük çoğunluğunu eğitim, sağlık ve sanayi oluştururken spor hizmeti sektöründe yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür.

Şirketlere rekabet üstünlüğü sağlamak ve mevcut pazar payını korumak ve/veya artırmak için iç- dış çevresinde meydana gelen değişikliklere hızlı cevap verebilme becerilerini geliştirebilmek işletmelerin içsel pazarlama uygulamaları ile ilişkilidir. Yapılacak olunan bu çalışma literatüre katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Araştırmanın Problemi

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve pazar konumunu sürdürebilmesi için işletmenin çalışan ve müşterilerinin taleplerine uygun yapı ve süreçler geliştirmesine ihtiyaç vardır. Bu nedenle; günümüzde işletmeler müşterilerin isteklerinin hızla değişmesiyle dinamik yapıya sahip olması gerekmektedir. Örgütlerde dinamik yapı örgütsel çeviklikle açıklanmaktadır.

Örgütlerin hızlı değişime örgütsel çeviklikle uyum sağlayabilir.

İçsel pazarlama, çalışanlarını müşteri gibi görerek yüksek tatmine ulaştırmayı, tatmin olmuş çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırarak yüksek performans elde etmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Örgütsel çevikliğin sağlanması için çalışanların içsel pazarlama uygulamalarına yönelik bir algı geliştirmesi işletmelerin değişime hızlı uyum sağlaması açısından gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda spor

işletmesi çalışanlarının örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasındaki ilişki merak edilmektedir.

Araştırmanın alt problemleri aşağıda açıklanmıştır.

- Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasında farklılık var mıdır?
- Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasında farklılık var mıdır?
- Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasında farklılık var mıdır?
- Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı arasında farklılık var mıdır?

Araştırmanın Varsayımları

Çalışmanın amacı kapsamında kurulan varsayımlar aşağıdaki gibidir:

- Araştırma kapsamında seçilen örneklem grubunun yeterli düzeyde ve evrenin özelliklerini yansıtacak şekilde olduğu,
- Araştırmada kapsamında uygulanan ölçeklerin araştırma amacına ve önemine uygun olduğu,
- Araştırma katılımcılarının ölçeklerde sorulan sorulara samimiyetle ve doğru olarak cevap verdiği,
- Araştırmada kullanılan anket yönteminin araştırma kapsamında uygun ve yeterli düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada elde edilen bulgular, İçsel pazarlama “İçsel Pazarlama Ölçeği” ve Örgütsel çeviklik “Örgütsel Çeviklik Ölçeği” ölçtüğü veriler ile sınırlıdır.

Çalışmamızda ölçümlerimiz ölçek soruları ve çalışmanın yürütücüsü tarafından oluşturulan demografik sorular ile sınırlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Çeviklik kavramı en basit anlamıyla ‘manevra kabiliyeti’ olarak kullanılmaktadır. Daha sonra ise bu kavram hemen her alanla olduğu gibi işletme alanında da kullanılmaya başlanmıştır. İşletme alanında Pazar ortamındaki değişimleri ve ortaya çıkan fırsatları algılayıp bunlara hızlı çözümler üretebilme biçiminde kullanılmıştır. Kavram işletme alanında sıklıkla kullanılınca yapılan tanımlar da çeşitlenmeye ve gelişmeye başlamıştır (Munteanu, 2019: 336). Genel olarak kriz gibi pazarın dengesizleştiği durumlarda fırsatları değerlendirebilme yeteneği biçiminde algılanan örgütsel çeviklik işletmelerin başarıyı yakalamaları noktasında oldukça önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel çeviklik kavramı, işletmelerin dış çevresinde yaşanmakta olan değişimleri algılama yoluna giderek uyum sağlamasını ifade etmekte olan bir kavram olup değişim ve uyumun sürekli ve kalıcı olması gerektiğini kabul eden bir yapıya sahiptir (Hamad ve Yozgat, 2017: 409). Değişim ve gelişim noktasında uyum sağlama süreklilik arz ettiği zaman içsel ve dışsal tüm değişimler karşısında hızlı bir biçimde yenilenme, fırsatları zamanında fark etme, olası dalgalanmaları önceden algılayabilme ve öğrenmeyi sürekli kılacak özellikler taşımaktadır.

Tanımlarda yer almakta olan “öngörülemeyen” ifadesi örgütsel çeviklik kavramının çıkış noktasını oluşturacak bir kimliktedir. Bunun sonucunda ekonomik pazardaki dalgalanmalar ve yeni pazarların, imkânların ne zaman ve hangi sıklıkla karşımıza çıkacağı önceden bilinmemekle birlikte doğru ve tutarlı tahminlerde bulunmak ve öngörü sahibi olmak işletmelere rakiplerinden bir adım önce olma imkânı tanımaktadır. Dinamik yetenek, durumsallık, ağ ve kaynak temeli üzerine bina edilmiş olan teorilerde sıklıkla karşımıza çıkan örgütsel çeviklik kavramı için öngörülemeyen durumları evvelden fark edebilme ve doğru davranışlar sergilemeye eğilim gösterme mühim beceriler arasında sayılmaktadır.

Değişen ve gelişen pazar şartlarına her daim hazır olmayı ilke edinen örgütsel çeviklik, hızlı ve doğru karar verebilme, yaşanan sorunlarla ve problemlerle başa çıkabilme, zorluklarla mücadele edebilme ve yeni yöntemlerle çözüm üretme

becerilerini içermektedir. Bahsi geçen beceri ve gerekliliklerin ne zaman ve hangi koşullar altında açığa çıkacağı da önemli bir muammadır. Örgütte yer alan yönetici pozisyonunda bulunan kişiler ile çalışan kişiler arasındaki iletişim yollarının doğru işleyişi liderlik algıları ve liderlik tarzları örgütsel çevikliği artı veya eksi yönde etkilemekte olan önemli etmenler arasındadır. Örgütsel çevikliğin günümüzdeki önemi ve değeri hizmet kalitesi, verimlilik ve çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla doğrudan doğruya ilişkilendirilebilir. İşgörenlerin örgüt içinde olumlu ve tutarlı davranışlar sergilemesi, örgüt içi yatay ve dikey yollu iletişim, yönetici pozisyonundaki kişilerin ileri görüşlü olması, öngörü becerileri, örgütün çevresindeki değişim ve gelişim süreçlerine hızlı uyum sağlaması, şirkette örgütsel çevikliğin gücünü belirlemektedir. İşletmenin faaliyetlerini düzenlemeye ve ayarlamaya olan yeteneği, uygun ve doğru stratejiler belirlemesi, yönetsel yapısı değişmekte olan Pazar yapısına hızlı ve düzgün bir biçimde yanıt vermesini sağlamaktadır (Mehdibeigi, Dehghani ve Yaghoubi, 2016: 98-99). Günümüz işletmelerinin en önemli gündem maddeleri arasında ve en mühim konuları arasında değişen ve öngörülmesi imkânsıza yakın olan çevre koşullarını doğru okumak ve çözüm yolları geliştirmektedir. Rekabetin bu denli önemli ve çetin olduğu bu yapılarda örgütler için çevik olmak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Örgütsel çeviklik kavramının bir şirkette hâkim olabilmesinin yolu örgüt çalışanları, yöneticileri ve liderleri ile uyumlu bir çalışma ortamının sağlanmasından geçmektedir. Belirsiz bir durumla karşı karşıya gelindiğinde daha evvelden belirlenmiş olan hedeflere yönelik projelerde değişiklik yapmak gerekebilir. Şirketlerin kısa, orta ve uzun vadeli planları olabilir. Fakat bu planlar uygulanırken daha tutarlı bir durum hâsıl olabilir. Hal böyle olunca en doğru olana yönelmek bir şirkette örgütsel çevikliğin mevcudiyeti sonucunda oluşabilir. Bir başka ifade ile hedefe ulaşabilmek için çevik adımlar atmak gerekebilir. Çevik örgütlerde bu tür durumların üstesinden gelebilmek için yaratıcı ve yenilikçi güncellemeler dikkate alınmalıdır. Başarıya daha kesin ve emin adımlarla ulaşmak bu biçimde hâsıl olabilir (Rigby, Sutherland ve Noble, 2018:52). Bu süreç örgütün hem sürdürülebilirliği hem de inovatif faaliyetlerin önünün açılması noktasında oldukça önemlidir.

Örgütlerin değişen ortam ve şartlarda iç dinamiklerinden yararlanması, beklentilere doğru bir biçimde karşılık vermesi, bir başka ifade ile çevik

davranabilmesi noktasında kaynaklarını ve yetkinliklerini değişen ve gelişen ortamlara göre ayarlaması ve düzenlemesi önem arz etmektedir. Ürettiği üründen pazarlama faaliyetlerine kadar her aşamada çevik olmaya ihtiyaç duymakta olan örgütler düşük maliyetle üretme, Pazar payını artırma, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ve bu ihtiyaçlara yönelik yeni ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde sunabilme becerilerine sahip olmaktadır (Koçyiğit ve Akkaya, 2020: 113). Örgütsel yapıyı başlı başına kapsayan örgütsel çeviklik kavramı, bir anlamda örgütsel rekabet kavramını da beraberinde getirmektedir.

1.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı Bileşenleri

Değişen durum ve şartlara göre uyum sağlayarak tüketicilerin sürekli bir biçimde yenilenen talep ve isteklerine hızlı cevap verme sureti ile rekabet avantajı sağlama yeteneği biçiminde algılanan örgütsel çeviklik, öngörülemeyen değişim ve yeniliklere de hızlı bir biçimde cevap verme yeteneği olarak algılanmaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018). Başka bir tanımda da örgütsel çeviklik, çevik bir organizasyonun temel mahiyetteki özelliklerini baz alarak hız ve esnekliğe işaret etmektedir (Günasekaran, 1999).

Öngörülmesi mümkün olmayan global pazarda işletmelerin sadece ürün ve hizmetlerdeki performansı yeterli olmamaktadır. Şirketlerin ayakta kalabilmesi için değişik özelliklere sahip olması ve çağa ayak uydurması gerekmektedir. Piyasa koşullarında ayakta kalabilmek için hızlı olmak, esnek olmak, cevap verme kabiliyeti, yeniden yapılandırılmakta olan kaynaklar, işletmenin yapısı ve yetenekleri, kalite unsuru ve karlılık gibi unsurlar daha da önemli hale gelmiştir (Sucu, 2018, s.109). Örgütsel çeviklik kavramının eşit derecede önemli bir özelliği de değişim ve belirsizliğe karşı takındığı tutumdur (Goldman vd., 1995). Bir başka ifade ile örgütsel çeviklik değişim ve gelişimlere karşı proaktif tepkileri ifade etmektedir (Bessant vd., 2001).

Örgütsel çeviklik kavramına odaklanmış olan işletmeler, değişimin ve belirsizliğin üstesinden gelebilmek gayesiyle bir takım yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yetenekler örgütsel çeviklik yetenekleri olarak ifade edilmekte ve değişime cevap verebilmek için insanın ihtiyaç duyduğu gücü ifade etmektedir. Örgütsel çeviklik kavramına ilişkin yetenekler genel itibari ile hızlı olmak, esnek

olmak, belirsizliğe ve değişime karşı hızlı bir biçimde cevap verebilme yetenekleridir (Sherehiy vd., 2007). Rekabetin sürekli bir biçimde artmakta olan yoğunluğu ve yeni teknolojilerin benimsenme hızı doğru bir biçimde değerlendirildiği zaman işletmeler rekabet avantajlarını korumak için her daim değişimi benimsemektedirler (Appelbaum vd., 1998, s.289).

Örgütsel çeviklik kavramının önemli bileşenlerinden olan algılama ve yanıtlama kavramları çevresel değişimin doğru algılanması ve uygun yanıtların hızlı ifade biçimlerini anlatmaktadır. Çevresel değişimlerin ortaya çıkış noktasından sonra algılanmasından daha da önemli konu değişimin evvelden hissedilmesi ve verilmesi muhtemel cevapların önceden verilmesidir. Hızlı bir biçimde algılanan ve önceden planlanan yanıtların işletmeler nezdinde rekabet avantajı yarattığı ve yaşanmakta olan değişimlerin örgüte yarar sağladığı literatürde çokça ifade edilen bir konudur. Bundan dolayı da örgütün zarar görmesi ve yıpranmasının engellenmektedir. Doğru bir biçimde algılama ve hızlı bir biçimde yanıt verme düzeyi işletmelerin değişimi sonucunda kaynaklanan ve kaynaklanması muhtemel olan yeni fırsatları elde edebilme konusunda da önemli derecede avantaj sağlamaktadır (Nwokeji ve diğerleri, 2018: 4632).

Örgütsel çeviklik kavramının en önemli üç bileşenini sürücüler, yetenekler ve sağlayıcılar oluşturmaktadır. Çeviklik kavramı sürücülerini işletmelerin yapmak istedikleri üretimlerini hızlı bir biçimde yapabilmeleri için işletmenin bir uyum halinde hareket etmesinin, bunun yanı sıra stratejik düzenlemelerini yapabilmemesinin ortamını oluşturmaktadır. Çeviklik yetenekleri ile çevresel değişimlere işletmenin doğru zamanda ve yerde cevap vermesini çeviklik sağlayıcıları ile örgüt lider ve yöneticilerinin doğru zamanda doğru ortamları sağlaması biçiminde ifade edilmektedir (Çetinkaya ve Akkoca 2021: 70-71).

Örgütsel çeviklik kavramının literatür incelendiğinde en yaygın olarak bilinen bileşenleri operasyonel çeviklik, paydaş çevikliği ve müşteri çevikliği biçiminde de ifade edilmektedir. Örgütsel yönüyle en çok ihtiyaç duyulan çeviklik, operasyonel çeviklik biçiminde ifade edilmekte ve değişime yönelik fırsatlarının elde edilmesi amacıyla gerekli olan hız, doğruluk ve uygun maliyet becerileri bu başlık altında ele alınmaktadır. Paydaş veya ortaklık çevikliği başlığı altında değerlendirilmekte olan gereksinimler ara malı tedarik ediciler, tedarikçiler, dağıtıcı kişiler ve lojistik sağlayıcıların sahip olduğu bilgi, beceri ve kaynaklardan doğru bir biçimde

yararlanabilme kabiliyeti biçiminde ifade etmektedir. Örgütsel çeviklik kavramının akla gelebilecek son bileşeni olan müşteri çevikliğinde vurgulanmak istenen ise müşterilerde doğru ve tutarlı bir biçimde iletişim kurma kabiliyeti, onların istek, ihtiyaç ve beklentilerine en doğru ve hızlı biçimde cevap verebilmektir (Sekman ve Utku, 2017: 38).

Teknolojinin gelişmesi paralelinde her geçen gün ürün ve hizmet anlayışında değişiklik olmasına sebep olmaktadır. Örgütler değişmekte olan koşul ve şartlara uygun bir biçimde hedef kitlelerine daha iyi ve daha hızlı bir hizmet sunma yarışına girmişlerdir. Bundan dolayı örgütlerin her geçen gün sunmakta oldukları kaliteyi artırma yoluna gitmeleri bunu yaparken de müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde tutmaları yadsınamaz bir gerçek ve zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluğu yerine getirme kabiliyetine sahip olan örgütlerin daha çevik örgütler olduğu ifade edilebilir (Candan, Çankır ve Seker, 2017: 8).

Örgütlerin organizasyonel çevikliklerinin yanı sıra müşterilerin değişen ve gelişen beklentilerine de doğru ve tutarlı çözümler üretmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Müşteri çevikliği biçiminde ifade edilmesi mümkün olan bu beceri, organizasyonel çeviklik ile ilişkilendirilip her iki bileşenin de beraber olması örgütsel çevikliği daha da etkin hale getirir. Müşterilerin günden güne değişen ihtiyaçları farklı algılansa dahi örgüt içi ve örgüt dışında gerçekleştirilen faaliyetlerin yeteri kadar hızlı olmaması müşteri çevikliğinin kazanımlarını ortadan kaldıracığı için örgütsel çeviklikten söz etmek olanaksız olacaktır (Lu ve Ramamurthy, 2011: 933).

Örgütsel çevikliğin sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulmakta olan müşteri çevikliği müşteri odaklı fırsatların algılanmasına ve bu fırsatların müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesine olanak tanımaktadır. Rekabet avantajı kazanmak isteyen örgütler, müşteri odaklı davranma yoluna giderek yeni fırsatlar elde etme, bu fırsatları doğru değerlendirme ve süreklilik arz edecek biçimde müşterilerle uyumlu bir biçimde eylemde bulunma becerilerine sahip olmalıdır. Bahsi geçen bu sebepler sayesinde müşteri çevikliğini müşteri odaklı fırsatları algılama ve hızlı bir biçimde geri bildirim sağlama olarak tanımlamak da yanlış olmayacaktır. Örgütsel mahiyetteki inovasyonun motive edici unsurlarından bir tanesi müşterilerdir. Yukarıda bahsi geçen müşteri çevikliğinin en önemli değerlerinden bir tanesi müşterilere gerekli değeri ve özeni göstermiş olmalarıdır (Roberts ve Grover, 2012: 234).

Örgütsel çevikliğin en önemli bileşenlerinden bir diğeri de paydaş çevikliğidir. Paydaş çevikliği örgütün üretim aşamasında satış aşamasına kadar işbirliği halinde olduğu ara mal sağlayıcılar, tedarikçi firmalar, dağıtıcı firmalar ve lojistik sağlayıcıların bünyelerinde barındırdığı bilgi, beceri ve kaynaklardan yararlanabilme becerilerinin tümünü ifade eden şemsiye bir kavramdır. Paydaşlar ile işbirliğinin sürekli bir hale getirilmesi, pazarlamanın akla gelebilecek tüm aşamalarında paydaşların kabiliyetlerinden maksimum düzeyde faydalanılması için stratejik planların yapılması ve gerekli eylemlerde bulunulmasının önemli olduğu kabul edilmektedir (Wendler, 2014: 1200).

1.3. Örgütsel Çeviklik Kavramının Özellikleri

Örgütlere göre çeviklik kavramı organizasyonların statik yerine dinamik bir ortamda hareket etmelerine olanak veren, etkileştirici bir yapıya sahiptir (Harsch ve Festing,2020:46). Çevik bir örgüt her halükarda sürdürülebilir kimlikte olan, rekabet gücüne sahip, liderler arasındaki bağın güçlü olduğu, yeniliği ve büyümeyi arzulayan bir kimliktedir (Basri, 2019:34).

Çevik örgütlerin çevik olmayan örgütlere göre bir takım farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler;

- Yenilik kültürleri
- Yönlendirme özellikleri
- Belirsizliğe karşı toleranslı olmaları
- Değişim yönetimleri
- Vizyona sahip olmaları
- Değişim yönetimleri
- Pazar analizi
- Örgütsel iletişim kabiliyetleri
- Operasyonel yönetimleri
- Yapısal alışkanlıkları
- Öğrenen organizasyon yapıları (Harraf ve Tate,2014:4).

Örgütsel çeviklik kavramı bir organizasyonun iş çevresinde bulunan değişikliklerle ve yüksek Pazar rekabetleriyle başa çıkması noktasında muhtevasında bulunan önemli değerlerden bir tanesidir. Örgütlerin iş süreçlerini hızlı ve düzgün bir şekilde iyileştirme özelliğine sahiptir (Panda ve Rath, 2018:425)

Örgütsel çeviklik firmaların çevresel koşullardan kaynaklı beklenmedik durumlara uyum sağlamasına yönelik önemli yetkinlikleri temsil etmede kullanılmaktadır. Örgütsel çevikliğı daha yüksek bir seviyede olan kurum ve kuruluşlar çevresel değişiklikleri kolayca öngörebilir ve istedik seviyede önlemler alabilir. Bu tür firmalar yeniliğe daha açıktır, daha hızlıdır ve personelinden daha iyi bir biçimde faydalanabilir. Çevik bir örgütün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Pazarın sunmuş olduğı fırsatları iyi bir biçimde belirleme yeteneğı,
- İş ortamındaki tehditleri doğru yorumlama yeteneğı,
- Durumları artı veya eksi olacak biçimde yorumlama yeteneğı,
- Görevleri usta bir şekilde yerine getirme,
- Uygulama ve sonuçları doğru kontrol etme yeteneğı,
- Kaynakları etkin ve doğru kullanma yeteneğı,
- Çevreden doğru kaynaklara erişme yeteneğı

Daha özel bir biçimde aşağıda belirtilen özelliklerden çevik bir organizasyonu tahmin etmek veya ifade edilmesini sağlamak mümkün olabilir (Hearn, 2019):

Çevik organizasyonlar ortam bir amaca ve vizyona sahiptir. Kaynak tahsis etme noktasında esnek ve doğru hareket kabiliyetlerinden ötürü bir rekabet avantajına sahiptirler.

Çevik organizasyonlar iyi bir yönetim kadrosuna ve ekibine sahiptirler. Açıkça tanımlanan roller ışığında amaçlarını yerine getirmeye gayret ederler.

Çevik organizasyonlar diğler organizasyonlara nazaran daha şeffaf ve gerçekçi bir kimliğe sahiptirler. Sürekli öğrenme onlar için oldukça önemlidir. Yeni deneylere ve deneyimlemeye açıktırlar. Başarısız olsalar dahi denemekten ve uğraşmaktan vazgeçmezler.

Çevik organizasyonlar girişimciliği ve çabalamayı temel ilke olarak kabul etmektedirler. Şirketleri derinlemesine incelemeyi ve kendilerinden bir şeyler katmayı isteyen çalışanlara sahiptirler. Böylece samimiyet ve dürüstlük de hâkimdir.

Çevik kuruluşlar karar vermeyi önceleyen, iletişimi önemseyen, geri bildirimini kolaylaştıran kullanıcı dostu teknolojinin insan hayatında oldukça önemli bir noktada olduğunun farkındadırlar ve bu farkındalıkla iş ve işlemlerini gerçekleştirmeye gayret ederler.

Çevik bir organizasyon veya şirketle çevik olmayan bir şirket arasında yukarıda bulunan farklılıklar yer almaktadır. Görüldüğü gibi çevik bir yanının diğerine nazaran iletişim, geri bildirim, farkındalık, hız, teknoloji anlamında gözle görülür farklılıkları bulunmaktadır.

1.4. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel anlamda çevikliğin cevap verilebilirlik, yetkinlik, hız, esnek olmak, değişime ve gelişime açık olmak, müşteri odaklı bir yapıya sahip olmak, öngörü, işgören performansını takip etme gibi boyutları bulunmaktadır.

Örgütsel çevikliğin boyutları araştırıldığında literatürde farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Örgütsel çevikliğin tanımında bulunan değişime hızlı yanıt olgusu üzerinden hareket ederek örgütsel çevikliğin stratejik değişim, operasyonel değişim ve müşteriye cevap verme olarak üç temel boyutunun olduğu ifade edilmektedir (Ravichandran, 2018: 23).

Örgütsel çeviklik kavramının boyutlandırılması esas alındığında çevik olan örgütler ve çevik olmayan örgütler incelenmiştir. Bu bağlamda 10 boyut açığa çıkmıştır. Bu boyutlar hız, esnek olmak, müşteri odaklı olmak, doğru gözlem kabiliyeti, hızlı bir biçimde karar verebilme, değişimlere ve gelişimlere açık olmak, teknolojiyi doğru kullanma becerisi, süreçleri ve bu süreçlere dâhil olan insan performansını her daim tutarlı bir değerlendirmeye tabi tutma, eylem ve sonuç odaklı olmak olarak gösterilebilir. Çevik örgütlerin en mühim özelliği değişimi hızlı bir biçimde önceden algılamaları ve bunları hızlı bir biçimde analiz ederek uygun stratejik hamleleri bir biçimde yapabilmeleridir. Örgütsel çevikliği içselleştirmiş olan örgütlerin bir diğer önemli özelliği de esnek bir yapıya sahip olmaları ve oluşan şartlara ve durumlara göre doğru hareket kabiliyetine sahip olmalarıdır. Değişen ve

gelişen çevre şartlarının paralelinde dünün doğruları kimi zaman bugün geçerli olmamaktadır. Dolayısı ile başarıyı yakalamak için günceli yakalamak ve günün doğrularına göre hareket edebilmek gerekmektedir. Bu minvalde esnek bir yapıya sahip olan işletmeler ayakta kalabilecek dinamizmi ve kararlılığı sergileyebilirler. Birçok boyuta sahip olan örgütsel çevikliğin bazı önemli boyutları aşağıda anlatılmıştır.

1.4.1. Cevap Verme

Cevap verebilme kavramı en basit anlamıyla sorulan bir soruya karşılık olarak verilen yanıttır. Örgütsel olarak incelemek gerekirse cevap verme kavramı bir beceri, yetenek, yetkinlik biçiminde algılanmakta ve örgütsel anlamda bir sıkıntı veya sorunun giderilmesi noktasında çözüm üretme çabası olarak ifade edilmektedir. Cevap verme kavramının bir başka tanımında örgütten beklenenleri karşılayabilme becerisi ön plana çıkmıştır. Gerçekleştirilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere doğru cevap verme yeteneği ve yetkinliği üzerine kurulmuş şirketler ve örgütler daha hızlı yol alabilme imkânı yakalamaktadırlar. Müşteri beklenti ve isteklerine uygun ürün ve hizmet sunan işletmeler, bir anlamda müşteri beklentilerine doğru cevap vermiş olmaktadır. Örgütsel çevikliğin boyutları arasında yer alan cevap verme ilk anlamıyla müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun cevaplar bulunup bulunmamasıyla ilgilenmektedir. Nitekim üretilmekte olan ürün ve hizmetin başarısı onu kullanacak olan kişinin memnuniyeti ile birebir ilişki içindedir. İnsan hayatındaki beklentiler sürekli olarak değiştiği için bu değişime doğru bir biçimde yanıt vermek için yetkinliğe ihtiyaç bulunmaktadır (Akkaya, Kayalidere ve Tabak, 2019: 25).

Cevap verebilme boyutunun önemini ve değerini kavrayan örgütler varlıklarını devam ettirme konusunda da oldukça başarılı olmaktadır. Çevresel farklılıkları ve gelişimleri doğru izleyen örgütler insanların değişen şartlara göre değişen ihtiyaçlarına uygun mal veya hizmet üretme imkânı yakalayacaktır. Bu örgütler zaman zaman kriz ve yokluk zamanlarında dahi bu durumları lehine çevirme imkânı yakalayabilirler (Wei, Samiee ve Lee, 2013: 53).

Örgütsel çevikliğin önemli boyutlarından olan cevap verme genel itibari ile hızlı algılama ve hızlı cevap verebilme olarak algılanmaktadır. Cevap verebilme yetkinliğine sahip olan örgütler çevresel değişimleri ve teknolojiyi takip ettiğinden

faaliyetlerinde günceli kullanmaktadırlar. Değişimlerin doğasını oluşturmakta olan müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıklar örgütsel çevikliği her daim değerli kılmaktadır. Örgütsel çeviklik kavramı altında cevap verebilmenin önemini kavrayan örgütler her daim bir adım öndedirler. Bunun yanı sıra piyasada mücadele edebilmek için esnek, hızlı, bilgi ve beceri bakımından da yetkinliklerini geliştirmeleri gerekliliği de göz ardı edilmemelidir (Akkaya ve Tabak, 2018: 187).

1.4.2. Esneklik

Çevresel koşullarda bulunan değişimleri evvelden algılama yeteneği veya öngörebilme, farklı koşul ve şartlara uyum sağlayabilme kabiliyeti olarak algılanan esneklik kavramı her ne kadar bazı özellikleriyle cevap vermeye benzese de muhtevasında barındırdığı “uyum sağlama” özelliği sebebiyle farklılığa sahiptir. Uyum sağlayabilme kabiliyetinin geliştirilebilmesi için örgütsel yapının esnek bir biçimde olması, maliyet unsuru, üretim prosesi, oluşabilecek aksaklıklar ve performanstaki kayıpların önceden fark edilerek önlenmesi gerekmektedir. Esnek bir yapıya sahip olan örgütler, sahip olmuş oldukları yetenekleri ile müşteri talepleri doğrultusunda üretimlerini gerçekleştirmektedirler (Sekman ve Utku, 2017: 35).

Esneklik kavramı bir başka tanımda ise örgütün sahip olduğu olanaklar yardımıyla farklı hedefler belirleyebilme ve farklı operasyonlar gerçekleştirme hedefi biçiminde algılanmaktadır. Bu şartlar altında ürün ve hizmet miktarı desen ve yapısı, kurumsal yapı, işgören boyutlarında dinamik bir yapıya sahip örgütler esnekliğe sahip olan bir yapıdadırlar. Örgütün doğru düzgün bir işleyişe sahip olması ve müşteri beklentilerine uygun bir biçimde ürün veya hizmet sunması için esnekliğe sahip olması oldukça önemli bir etmendir. Liderleri ve yöneticileri önderliğinde esnek bir yapıya sahip olan örgütler değişime ayak uydurmak sureti ile rekabet avantajı elde etmektedirler (Akkaya ve Tabak, 2018: 188).

Örgütsel çevikliğin başat unsurları arasında gösterilmesi mümkün olan esneklik kavramı, örgütün dengeli bir biçimde büyümesine olanak sağladığı gibi örgütün beklenmeyen değişim süreçlerine de uyum sağlamasına katkı sunmaktadır. Bunun yanı sıra örgütün pazarlama aşamasındaki istikrarını koruyabilmesi için muhtevasında barındırdığı iç kaynaklarla ürün ve hizmet geliştirerek müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermesi hâsıl olmaktadır. Bu noktada bahsi geçen unsurların ve yapıların

örgütsel esnekliğin bir nevi göstergeleri olduğunu kabul etmek gerekir (Kundi ve Sharma, 2015: 227).

1.4.3. Hız

Cevap verebilme ve esnekliğe ek olarak hız kavramı da örgütsel çeviklik için oldukça önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Hız kavramına sahip olan örgütler çevrelerindeki değişimleri fark edip hızlı bir biçimde karar alma ve uygulama konusunda her daim bir adım önde olmaktadır. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse değişmekte olan koşul ve şartlara uyum sağlama hızı örgütsel çeviklik kavramının hız boyutu ile alakalıdır. Daha geniş bir anlatımla örgütlerin algılamış oldukları çevresel değişimlere göre uygun biçimde karar alma ve bu kararları uygulamaya koyma eylemlerinin olabildiğince çabuk olması bir örgütte hız kavramının mevcut olduğunun en önemli delillerindendir (Sekman ve Utku, 2017: 36).

Örgütsel çeviklik kavramının cevap verebilme ve hız boyutları arasındaki bağı araştıran araştırmacılar çevre koşullarındaki değişimlere örgütün vereceği olası tepkileri araştırıp bu kararlara nasıl tepkiler verilebileceğini incelemiştir. Bunun sonucunda algı, karar ve değerlendirmelerin süreçteki önemi kadar hız kavramının da önemli bir etmen olduğuna hükmetmişlerdir. Bir başka ifade ile doğru karar vermenin önemli olduğu kadar bu kararı hızlı bir biçimde uygulamak da önem arz etmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2014).

Örgütsel çevikliğin önemli boyutlarından olan hız kavramı bir anlamıyla örgütsel performansın da en önemli göstergeleri arasında gösterilmektedir. Hızlı cevap verebilme kavramı örgütün karşılaşmış olduğu değişiklikleri fark edip kısa sürede cevap verebilme olarak ifade edilebilir. Böylece iletişim yeteneği kullanılmak sureti ile müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına göre değer üreten işletmeler hızlı davranıp diğerlerine nazaran bir adım önde olma fırsatı yakalayabilirler (Akkaya, Umut ve Kayalidere, 2019: 26).

1.4.4. Yetkinlik

Örgütsel çevikliğin boyutlarından bir diğeri de yetkinlik kavramıdır. Yetkinlik kavramının en geniş haliyle tanımı işletme çevresinde gerçekleşmekte olan ani değişim, fırsatları fark edebilme, bu fırsatlara hızlı bir biçimde cevap verebilmek için

kaynakları bir araya getirebilme, iş süreçlerini yeniden kurgulayabilme, iş ve üretimde fark oluşturabile olarak ifade edilmiştir. Bu yetkinliklere bir biçimde ulaşabilmek için stratejik anlamda vizyon, doğru ve güncel teknoloji, hizmet kalitesi, ürün kalitesi, yeni ürün tedarik etme oranı, değişimin bir biçimde yönetilmesi, faaliyet etkinliği ve yönetimi içsel ve dışsal işbirliği, uyumun etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Moon (2014) örgütsel manada çevikliğe ulaşabilmek için işletme yönetiminin şeffaf, yenilikçi ve yaratıcılık biçiminde değerlere sahip olması gerekliliğine değinmiştir (Sanatigar, Peikani ve Gholamzadeh, 2017). Crocitto ve Youssef (2003) ise, işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının yetkin bir biçimde olmasının en önemli kazanımlardan bir tanesi olduğunu savunmuştur. Bir başka ifade ile işletmeye faydalı ve verimli insan unsurunu çekebilen işletmeler yetkin olan insan ile iş ve işleyişlerini yürütecekleri için örgütsel çevikliğe sahip olmuş olurlar. İşletmelerin iş ve işlemlerini gerçekleştiren insan unsuru, teknolojiyi kullanabildiği, yeniliğe ulaşabildiği ve işlerini doğru bir biçimde gerçekleştirmeyi başarabildiği ölçüde bulunduğu işletmeyi yetkin bir işletme haline getirebilir (Crocitto ve Youssef, 2003).

Bir işletmenin en mühim yönetim becerilerinden bir tanesi de belirsizliklerle karşı karşıya kaldığında hızlı tepkiler verebileceği stratejiler geliştirme kabiliyetidir. İşletmelerin çevrelerinde bulunan değişim ve gelişimleri takip edip güncelle uyması, hızlı karşılıklar vermesi ve günün koşullarına uygun olacak politikalar geliştirmesi o işletmenin yetkinliğe sahip olduğunu göstermektedir.

1.5. Pazarlama Nedir

Pazarlama kavramının birden fazla tanımı mevcut olsa da tanımın temeli tarihsel olarak gelişmekte olan stratejiden müşteri memnuniyeti ve tüketicinin tercihlerinden evirilen yaklaşımlardan olmaktadır. Tarihsel süreç incelendiğinde sanayi devrimiyle beraber artmakta olan ürün çeşitliliği tüketici pozisyonundakilere ürünü sunmakta ve pazarlama kavramı, pazarlama stratejileri, hakkında fikirleri genel itibari ile şekillendirmektedir.

Pazarlama kişisel ve örgütsel amaçlara bir biçimde ulaşabilmek için malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilip fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması süreçlerini içeren planlama ve uygulama süreçleridir (American Marketing Association, 2016).

Pazarlama kavramı herhangi bir ürünün geliştirilmesinden müşteriye sunulması ve daha sonra da satış sonrası hizmet aşamalarına kadar akla gelebilecek tüm süreçleri kapsamaktadır. Pazarlama uzun soluklu bir süreçtir. Kısa vadede sonuç beklemek genel itibari ile hayalcilik olacaktır. Pazarlamada başarı zamanla gelecektir. Anlık sonuçlar yerine geniş çaplı düşünerek sonuca odaklanmak mantıklı olacaktır.

İnsanların hayatlarında birtakım amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar ve çabalarlar. İhtiyaçların gerçekleştirilmesi noktasında diğer insanlarla birtakım pazarlama faaliyetlerine girer ve alışverişler yaparlar.

Pazarlama kavramı ürünü müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre dizayn etmeyi, üretmeyi, geliştirmeyi ve son alıcısına kadar ulaştırmayı ilke edinen bir yapıya sahiptir. Bunun akabinde de yeni müşteriler ve yeni pazarlar bulma amacı taşımaktadır. Bundan dolayı pazarlama kavramı için müşteri memnuniyeti olmazsa olmaz bir öneme sahiptir. Pazarlamanın önemini doğru düzgün kavrayan yöneticiler ve şirketler kimi zaman para kaybetmeyi itibar kaybetmeye yeğlerler. Onlar için itibar son derece önemlidir. Bir müşteri için almış olduğu ürün veya hizmetin düzgün olması bir sonraki zamanda da o işletmeyi tercih etmesini sağlayacaktır. Bundan dolayı pazarlama uzun soluklu ve geniş zamanlı bir süreci kapsamaktadır.

Teknolojinin gelişmesi ve müşteri ihtiyaçlarının değişmesi neticesinde yeni pazarlama faaliyetleri uygulamak zorunlu hale gelmiştir. Bunun yanı sıra her kuşağın da gerek teknolojiden gerekse de pazarlamadan beklentileri farklıdır. İşletmeler açısından her kuşaktaki birey önemli ve kazanılması gereken bir değer olarak görüldüğünden her kuşağa yönelik pazarlama faaliyetleri önem arz etmektedir (Varnalı, 2013, s. 15).

Pazarlama yapabilmek için en önemli kriterler aşağıda sunulmuştur;

- İnsanların talep ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalardır.
- Değişimlerin kolay hale gelmesini sağlamaktadır.
- Birden fazla faaliyetten oluşmaktadır.
- Gerçekleştirilmesi planlanan eylemler bireyler ve örgütler nezdinde hayata geçirilir.
- Düşünce ve uğraşlar sonucunda ortaya ürün çıkar.

- Pazarlama faaliyetleri planı ve denetimi içermektedir (Cemalcılar, 1987, s.13)

Pazarlama kavramının doğru ve tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesi için müşteri beklentilerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Dünyadaki teknolojik gelişmelerin son yıllarda hızlanması ve değişime ayak uydurmanın elzem hale gelmesi unutulmamalıdır. Her işletme pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek için hedef kitleyi belirlemeli ve bu hedef doğrultusunda çalışmalıdır. Hedef kitlenin beklentilerine göre üretimin profesyonel bir biçimde gerçekleştirilmesi ve satışa sunulması önem arz etmektedir (Cemalcılar, s. 21-23)

1.5.1. Pazarlamanın 4 P'si

Pazarlamanın 4 P'si pazarlama elemanları olarak algılanmaktadır. Pazarlama karması işletmelerin hedef pazardaki hedeflerini gerçekleştirmeleri adına kullanmakta oldukları bir pazarlama aracıdır. Pazarlamanın 4 P'si aşağıda sunulmuştur.

- Ürün,
- Fiyat,
- Dağıtım,
- Tanıtım,
- Ürün Odaklı Pazarlama Bileşenleri

Jerome McCarthy tarafından pazarlama literatürüne 4P kavramı; Ürün (Product), Fiyat (Price), Dağıtım (Place) ve Tutundurma (Promotion) kazandırılmıştır. 4P kavramı ilk çıktığı zamanlar pazarlama elemanlarını ifade etmek için yeterli görülmekteydi. Ancak özellikle 1980'li yıllardan sonra işletmelerde insan unsurunun daha önemli hale gelmesinden sonra 4P olarak açıklanana pazarlama yeterli olmamaya başladı. İnternetin yavaş yavaş insana hayatına girmesi ve teknolojideki büyük çaplı gelişmeler ışığında pazarlama literatürüne yeni bir algı biçimi eklenmesi gerekiyordu. Bir başka anlatımla bu anlayış geliştirilmeliydi. Nitekim Booms ve Bitner, 1981 yılında 7P olarak adlandırılan pazarlama karmasını insan hayatına ikame etmiştir.

1.5.2. Ürün (Product)

Pazarlama kavramında temel noktada önemli olan birkaç başlık vardır. Bunlardan bir tanesi üründür. Gerek üretilme gerekse de satış esnasında sunulan ürün

temel noktada önem arz etmektedir. Geleneksel pazarlamanın işletmeler bünyesinde hâkim olduğu günlerden bu yana ürün soyut ve somut olarak müşteriye sunulmakta olan bir değer olması sebebiyle önem arz etmektedir.

Pazarlama iletişimde yer almakta olan ürün iletişimi kavramı, üretilen veya sunulan hizmeti hedef kitlenin tercih etmesi için çaba sarf etmektedir. Ürün iletişimi kavramı markanın kampanya, fiyat ve olası indirim bilgilerinin dışında kalan bilgileri tüketiciye direkt bilgi verilmesini ve süreçten haberdar olmasını sağlayan bir yapıya sahiptir. Özellikle marka algısının pekiştirilmesi ve tüketici nezdinde fark edilip algılanması noktasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Ürün iletişimi uzun süreli veya dönemli planlamalarda kullanılabilir.

Teknolojinin günden güne gelişmesi ve ilerlemesi ile birlikte üretim teknolojilerinde değişimler ve gelişimler oluşmuştur. Sanayi devrimi bu sürecin değişmesini ve ürün anlayışının değişmesini tetikleyen en önemli olayların başında gelmektedir. Sanayi devrimi öncesinde evlerde ve küçük atölyelerde bir biçimde üretin yapılırken sanayi devriminin işletmelerde hâkim olması ve buharlı makinelerin kullanılır duruma gelmesini akabinde çok sayıda üretim yapılmaya başlanmıştır. Üretimin artırılıp kolaylaşması neticesinde sunulan ürünlerde gelişme ve çeşitlenmeyi beraberinde getirmiş ve bir ürünün birden fazla üretici tarafından sunulmasına kapı aralamıştır (Bilge, 2000).

Ürün temel anlamı itibariyle müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olsa da artan gelişim ile beraber gelişim göstermiş ve yine de tüketici için en değerli unsurlardan bir olarak yerini almıştır. Pazarlama karmasının en temel unsurları arasında sayılan ürün kapsamında ulaşılmak istenen hedef, pazarlanma ihtiyacı olan malı üretip geliştirmeyi ve bunun yanı sıra işlevsellik kazandırmayı, kalite, sunum, bakım ve onarım noktasında da yol kat etmektedir (Boğa ve Başcı, 2016).

1.5.3. Fiyat

Piyasalarda ürünün tek başına yer teşkil ettiği dönemlerin aksine artık tüketici için bir diğer önemli parametre de fiyattır. Günümüz piyasa koşullarında ürünün sayısının ve niteliğinin artıp firmaların çoğalmasının akabinde ürünün yanında fiyat da müşterinin ilgilendiği bir parametre olmaktadır. Bir başka ifade ile çok sayıda firmanın ve ürünün olduğu bir ortamda, müşteri için bir ürünün kalitesi kadar fiyatı da

önemlidir. Firmalar bu bağlamda kampanyalar, stratejiler, indirimler ve krediler sağlayarak pazarda kendilerine yer açmaya çalışmaktadırlar (Bulunmaz, 2016).

Fiyat konusunda en önemli hususların başında piyasa ve rakiplerle baş edebilecek fiyatlara ürünler hazırlanıp sunulmasıdır. Rekabetin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için aynı anda birden fazla firmanın mevcut olması gerekmektedir. Günümüz iş dünyasında firmaları rekabete yönlendiren etmenler aşağıda sıralanmıştır;

- Benzer kimlikte ürün üreten firmaların çoğalması,
- Bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi ve mevcut ürünlere yenilerinin eklenmesi,
- Müşteri pozisyonundaki kişilerin daha iyi ürüne daha ucuza ihtiyacının olması,
- Müşteri alternatiflerinin çoğalması,
- Müşteriler nezdinde bilgiye ulaşmanın kolaylaşması,
- Firmalar için müşteri başına düşen karın azalması,
- Müşterinin maruz kalmış olduğu etmenler ve geçmiş tecrübelerinden yola çıkarak beğenmesinin zorlaşması,
- Müşterinin diğer markaları ve farklı ürünleri deneme isteği,
- Gerçekleşen değer göçünün yeniden geri getirilmeye çabalanması,
- İşletmelerin üretim bandında olgunluğa ulaşma çabaları,
- Küreselleşmenin ışığında dünyadaki tüm firmaların birbirinden haberdar olması ve pazara bir biçimde dâhil olmak istemesidir (Demir ve Kırdar, 2007).

Pazarlamanın 4P'sinin ikinci bir unsuru olarak fiyat odaklı iletişim ihtiyacı yönelik olarak ürüne ödenebilecek fiyatın belli başlı olduğu ve fiyat odaklı kırılğan müşterinin işletmeye çekilmesiyle hâsıl olur. Bu planlamalar genel itibari ile kısa süreli olmakta ve kısa süreli kampanyalar ışığında müşteriye sunulmaktadır. Zaten bütçesi kısıtlı olan müşteriler de genel itibari ile bu kampanyaları beklemektedir.

Pazarlama karmasına ilişkin fiyata dair çok fazla tanım bulunsa da genel kabul görmüş olan tanım müşterilerin sahip olduğu veya kullandığı bir ürün ya da hizmetten fayda etmek için vazgeçmiş olduğu akla gelebilecek tüm değerler olarak kabul edilmektedir (Çizmeci, 2015). Bu tanımdan yola çıkarak da anlaşılacağı üzere fiyat, bir müşterinin herhangi bir ürünü almaya yönelik istendik davranış göstermesi noktasında oldukça önemli bir parametredir. Bununla birlikte fiyat benzer ürünler arasında karar verme noktasında müşteriye ışık tutan önemli bir değişkendir. Fiyatlandırma gerçekleştirirken firmaların bir takım hedefleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir;

- Maksimum düzeyde kar sağlamak,
- Satış hacmi noktasında tabanı yakalamak,
- Pazarda rekabet sağlamak,
- Ürün konumlandırma amacı sağlamak,
- Piyasada yaşamını sürdürme amacı taşımak (Çoban, 2005).

Firmalar müşterileri portföylerinde tutmanın yanı sıra kar elde etmek ve satış hacminin sağlanması noktasında da çalışmalar yapmaktadırlar. Pazarda ye alan uygun fiyatta ürün sağlamak politikasını takip ederek piyasada devamlılığını ve paylarını korumak ve büyümek yoluna giden firmalar, kar elde etme amacını da her daim gözetmektedirler.

1.5.4. Dağıtım

Mccarthy tarafından öne sürülmüş olan pazarlama karmasının içinde yer alan başlıklardan bir tanesi olan dağıtım kanalları tüketici odaklı sistemin ana unsurlarındandır. Bu başlık perspektifinde, ürünün uygun yollar ile tüketiciye ulaştırılması önemli olmaktadır.

Dağıtım kanallarının önemine değinen ve bu konuda araştırmalar yapan kişiler, tüketicinin satın alma eyleminin dağıtım kanallarındaki işleyişle daha iyi bir hale getirileceğini ifade etmişlerdir. Özellikle yüksek rekabet ortamının hâkim olduğu sahalarda bu avantajı lehine çevirme gücünü yakalayan işletmeler rakipleri karşısında bir adım önde olabilirler.

Özellikle 1980 yılından itibaren işletmelerde toplam kalite yönetimi hâkim olmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetiminin en önemli göstergelerinden bir tanesi de satış sonrası hizmettir. Bir ürün satıldıktan sonra da uzman ekip tarafından takip edilmesi, bakımlarının yapılması veya bir aksaklık çıktığında giderilmesi dağıtım ile alakalı bir durumdur. Yine internetten satın alınan bir ürünün hızlı bir biçimde kullanıcıya ulaşması da dağıtım ile alakalı bir durumdur. Ürün müşteriye ne derece hızlı ulaşırsa, müşterinin firma hakkındaki kurumsal kimlik algısına yönelik düşünceleri o derece olumlu olacaktır. Beğenilen bir ürün konusunda ertesi gün teslim alınması farklı, 2 hafta sonra teslim alınması farklı bir intiba ulaştıracaktır.

Dağıtım kanalları satıştan önce ve sonra önemli olduğu kadar sonrasında da oldukça önemlidir. Bu bağlamda ürüne ulaşmayı arzu eden kişi ilgili materyale hızlı ve eksiksiz bir biçimde ulaşmanın yanında devam eden süreçte karşılaşması olası herhangi bir probleme karşı da hızlı sonuçlar üretebilmelidir (Dahan ve Levi, 2012).

Dağıtım kanal politikalarının uygulanması için birden fazla yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıda açıklanmıştır (Altınbaşak vd., 2008: 499- 501):

✓ *Yoğun Dağıtım Politikası:*

İşletmeler gerek mal ve hizmetlerin satış hacminin genişletilmesini sağlamak gerekse de toplam kar oranlarını artırmak için dağıtım kanallarını uzun tutmak istemektedirler. Bu politika ile işletmeler hitap ettiği müşteri kitlesinin mal veya hizmetlere çok sayıda pazarda ve daha kolay bir biçimde ulaşmalarını arzulamaktadırlar.

✓ *Seçici Dağıtım Politikası:*

Bu politika hedef pazarda ya da hedef pazarın belirli bir kısmında sınırlı sayıda ki toptancının bulunduğu ve perakendeciyi veya bunlardan sadece bir tanesini kullanmayı ilke edinen bir kimliğe sahiptir. Ürünlerin beğenmeli veya özellikli olarak ayrılması neticesinde veya tüketicinin tercih edeceği markanın o ürünün iyi olup olmadığına ilişkin önem arz ettiği şartlarda uygulanmaktadır.

✓ *Sınırlı Dağıtım:*

Bu politika mal veya hizmetlerin müşteriye arzını sınırlayan, fakat özel bir takım çıktılara da tamamen kapalı olmayan bir yapıya sahiptir. Kimi işletmeler, ürünlerin

dağıtımını daha da yakından takip etmek, ürünle birlikte müşteriye arz edilen hizmetin kalitesini yukarıya taşımak, dağıtım esnasında ortaya çıkan maliyetleri minimize etmek için az sayıda aracıyla çalışma yoluna gitmektedirler. Bu durumda sınırlı sayıdaki dağıtım olanaklarını tercih etmektedirler.

Dağıtım kanallarına karar bir biçimde verildikten sonra mal veya hizmetlerin müşteri istek ve beklentilerine arz edilmesi konusu gündeme gelmektedir. Bu süreç fiziksel dağıtım olarak adlandırılmaktadır. Fiziksel dağıtım iki alt başlığı içermektedir. Bunlardan birincisi materyal yönetimidir. Bu başlık hammadde ve üretimde kullanılmakta olan diğer ürünlerin depolara doğru bir biçimde getirilmesi ve yerleştirilmesi işlemini içermektedir. İkincisi ise fiziksel dağıtımdır. Fiziksel dağıtım esnasında stok yönetimi, siparişi işleme ve fiziksel dağıtım maliyeleri planlaması yapılmalı, bu hesaplamalar muhasebeye ilişkin bir takım metotlarla, verilerle incelenmelidir (Badem ve Fırat, 2011: 90-94).

1.5.5. Tutundurma

Tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamakta olan ürünün değerini ifade eden bir kavram olan fiyata, yaygın bir ağ kapsamında kolay bir biçimde erişilmesi ve bu ürün kapsamında tüketiciyi ürüne ve markaya bağlayan ve diğer ürün ve hizmetlerden farklı hissetmesini sağlayan pazarlama sürecinde başarıyı yakalamaktır. Pazarlamanın 4 P'sinde yer alan tanıtım başlığı içinde değerlendirilebilecek olan prestij algısı ve kitlesel kişiselleştirme bir ürünü sunmakta olan markanın tercih edilir olmasında önemli derecede bir etki sahibidir.

İşletmeler günümüzde giderek artan rekabet ortamında satışlarından elde etmiş oldukları geliri artırmak, ürün ve hizmetlerini doğru bir biçimde tanıtmak ve müşteri ilgisini çekmek noktasında tutundurma faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Tutundurma ürün veya hizmet üreten işletmelerin mevcudiyetini sürekli bir biçimde müşterilere duyurmasını sağlayan işletmenin büyümesine olanak veren önemli bir pazarlama aracıdır. Bundan dolayı bir pazarlama yöneticisi optimum tutundurma aracı ile alakalı kararlar almak mecburiyetindedir. Pazarlama yöneticisi pozisyonundaki bir kişi işletmenin rekabet gücünü artıracak olan rekabet ortamını sağlayacak kararı bir biçimde oluşturarak bu karar için bütçe oluşturmalıdır (Gönenç ve Güler, 2009: 240).

Tutundurma kavramının tanımı şu şekilde yapılmaktadır. Tutundurma işletmenin üretmiş olduğu mal ve hizmetler hakkında tüketicilere doğru bilgiler sağlama, onları inandırmaya çabalama ve onları istendik yönde belli bir davranışa yönlendirme eylemindedir. İçinde yer alınan yüzyılda bu kavram giderek daha fazla değer kazanmıştır. Bunun sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Duran, 2013):

- Üreticiler ve tüketiciler arasındaki mesafenin artması,
- Tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişim,
- İkame ürünlerin artması paralelinde artmakta olan rekabet ortamı,
- Gelirin bir sonucu olarak tüketici sayısındaki artış

Standart ürün ve farklı ürünlerle alakalı beş çeşit tutundurma stratejileri bulunmaktadır. Bu stratejiler aşağıda açıklanmıştır (Altınbaşak vd., 2008: 398-400):

✓ *Standart Ürün Standart Tutundurma:*

Hem ürün konusunda hem de tutundurma konusunda standartı yakalamayı hedefe koyan bir bakış açısını ifade etmektedir. Bu yönüyle çifte standardisyon biçiminde de ifade edilmektedir. Aynı ürünün aynı şekliyle farklı pazarlara sunulmasını ve bunun sonucu olarak da satışlarda artışı isteyen bir yapıya sahiptir. Uygun şartlar olduğu zaman bir işletme için en karlı ve doğru tutundurma stratejisidir.

✓ *Standart Ürün Farklı Tutundurma:*

Aynı ürünün farklı ülkelerde farklı biçimlerde tutundurma stratejisi ile farklı pazarlarda sunulması anlamını taşımaktadır. Ürünün üretilmesi noktasında maliyet baz alındığında tasarruf sağlandığı için oldukça avantajlı olması beklenen bir sistemdir. Bu strateji aynı ürünün farklı ülkelerde farklı stratejiler ve satış teknikleriyle müşteri beklentilerine sunulması anlamını taşımaktadır.

✓ *Farklı Ürün Standart Tutundurma:*

Üründe adapte olma, standardizasyonun sağlanması anlamını taşıyan bir yapıya sahiptir. Farklı bir ürünün aynı tutundurma stratejisi ile müşteriye arzını içeren bir kimlik taşımaktadır. Başarılı olmuş bir üründe izlenen metotlar hangisiyse bir başka üründe de bu metotlardan yararlanmak çok olasıdır. Tutundurma stratejisinin bu başarı

minvalinde moda mod uygulanmasını esas alan bir yapıya sahiptir. Çünkü ürün farklı üretildiği zaman farklı ülkelerde aynı amaç ile piyasaya sürülebilir.

✓ *Farklı Ürün Farklı Tutundurma:*

Gerek ürün gerekse de tutundurma faaliyetleri noktasında özgün olunması gerekliliğine inanan bir yapıya sahiptir. Bundan dolayı çift adaptasyon olarak da algılanabilir. Hem üretim noktasında hem de tutundurma noktasında değişiklik arz eden bir yapıyı ifade eden yapıdadır.

1.5.5.1. Yeni Ürün Yaratmak

Yukarıda açıklanan stratejiler mevcut bir ürünün pazarlanmasının nasıl olmasına ilişkin değerlendirmeler ve bir takım sonuçlar içermektedir. Ancak bu metotlar her daim başarılı olacak diye bir durum söz konusu değildir. Bu ürünlerin tamamının başarılı bir şekilde tüketiciye arz edilmesi için öncelikle tüketicinin bir alım gücüne sahip olması gerekmektedir. Ürettiğiniz ürün ne kadar iyi olursa olsun eğer alım gücü bulunmayan bir tüketiciye sunuluyorsa o ürünün başarılı olması beklenemez. Söz gelimi gelişmekte olan bir ülkede başarılı olan bir ürün tamamen gelişmiş bir ülkede başarılı olamayabilir. Veya gelişmiş bir ülkede müşteriye sunulan bir ürün az gelişmiş bir ülkede başarılı olamayabilir.

Yukarıda sayılan tutundurma faaliyetleri ürünlerin pazarda kendilerine yer bulması noktasında oldukça önemlidir. İyi bir yönetici geliştirilen bir ürünün tüketici beğenisine sunulması noktasında yukarıda sunulan metotlardan yararlanabilir.

1.6. İçsel Pazarlama Algısı

Pazarlama anlayışı genel itibari ile incelendiğinde satış, müşteri tatmini, kâr elde etme, değer yaratma, müşteri odaklılık, müşteri yönlülük ve iletişim gibi kavramlarla sıklıkla vurgulanmakta, birlikte anılmaktadır. Pazarlama sayesinde müşteriler, tüketenler, ortaklar derken toplum yararına iş ve işleyişler yapan bir yapıya ve içeriğe sahip olmaktadır.

İşletmeler irdelendiğinde özellikle 1980’li yıllardan sonra hem üretim hem satış hem de bunları kapsamakta olan pazarlama anlayışında bir takım değişiklikler olduğu görülmektedir. Şirketlerin insan faktörünün farkına varmasının yanı sıra büyük şirketlerin geniş dünya pazarına ulaşma ve kendine yer açma çabası fark edilmeyecek

gibi değildir. Devam eden yıllarda ise insanın her yönüyle işletme için en büyük değer olduğu algılanmış ve içsel pazarlama kavramının mevcudiyetine hükmedilir olmuştur (Yükselen, 2017).

Günümüz koşulları dikkatli bir biçimde incelenirse insanların sosyal hayatlarına göstermiş oldukları değer, örgütler ve insanlar arasındaki bağı net bir biçimde ortaya çıkaracaktır. Böyle bir sosyal ortamda pazarlamanın rolü su götürmez bir gerçektir. Bu durum göz önüne alındığında gerek iç müşteri gerekse de dış müşteri kavramlarının önemi daha da anlaşılmış ve pazarlama üst başlığında bir kere daha algılanmaya çalışılmıştır. Grek ürün gerekse de üretim anlayışını benimsemekte olan geleneksel pazarlama tüm dünyada köklü de önemli değişiklikler yapmıştır. Kontrolsüz bir biçimde büyümenin önemli problemlerinden bir tanesi ürün kalitesinde mükemmelden uzaklaşma olarak karşımıza çıkmıştır. Böylelikle hizmet pazarlamasının gerekliliği fark edilerek hizmet pazarlaması aracılığı ile içsel pazarlama kavramı literatürde kendisine yer bulmuştur (Mucuk, 2012).

İçsel pazarlama anlayışına göre işletmenin hitap ettiği müşteri portföyü ile sürekli bir biçimde iletişim halinde olan çalışan kişilerin yetenekleri ve becerileri bir üst basamağa taşınabilir. İşletmeler içsel pazarlama anlayışından yararlanmak sureti ile çalışan motivasyonunu ve hazırbulunuşluğunu geliştirilebilir. Böylece performans artırıcı teşvikler yoluyla ve hizmet içi gelişim seminerleri ile hizmet vizyonu geliştirilebilir anlayışını savunmaktadır (Tsai ve Tang, 2008). Hizmet kavramı soyut faaliyetler zinciri biçiminde ele alındığında hizmetin değeri ve işletme nezdinde önemi tam manasıyla tespit edilemeyebilir. Bundan dolayı işveren-işgören ve müşteri arasında vuku bulan ilişki ve iletişime verilen önemin artırılması ve bunun sürekli hale getirilmesi hizmetin önemini, değerini ve kalitesini daha fazla artırabilir.

Hizmet işletmelerinin çoğunda içsel pazarlama algısının akla gelebilen ilk aşaması kişinin örgütle uyumlu hale gelmesi ve bu doğrultuda çalışmalarını yürütmesidir. İlgili işletmenin hedefleri ve amaçları doğrultusunda belirlemiş olduğu politikaların gerek yazılı gerekse de sözlü olarak kişilere izah edilmesiyle başlayan bu süreç marka imajının çalışanlar nezdinde içselleştirilmeye başlamasıyla birlikte devam etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Çalışmanın Modeli

Çalışmanın amacı doğrultusunda, iki veya daha fazla sayıdaki değişkenler arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli (Karasar, 2017), olan ilişkisel tarama yöntemi ve var olan/doğal olarak ortaya çıkmış bir durum ya da olayın nedenlerini ve bu nedenlere etki eden değişkenleri ya da bir etkinin sonuçlarını belirlemeyi amaçlayan tarama modeli nedensel karşılaştırma yönteminden (Büyüköztürk vd. 2008) yararlanılmıştır.

2.2. Gönüllü Gruplarının Oluşturulması

Araştırmanın popülasyonu, özel spor hizmet işletmelerinde görev yapan bireyler oluşturmaktadır. Örnekleme ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 450 gönüllü katılımcı oluşturmaktadır.

2.3. Veri Toplam Araçları

Veri toplamak amacıyla anketler Google Formlar platformu kullanılarak hazırlanacaktır. Verilerin toplanması sürecinde, çalışma hakkında bilgi ve anketler sosyal ağlar aracılığıyla katılımcılara iletilmiştir. Çalışmaya katılan gönüllülerden kişisel bilgi formu, örgütsel çeviklik ve içsel pazarlama algısı ölçeklerini doldurmaları istenecektir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcılara; cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe ve kurumdaki görevi olmak üzere 4 soru uygulanmıştır.

2.3.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Sharifi ve Zhang (1999)' in geliştirdiği, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel çeviklik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 17 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel Çeviklik ölçeğinin birincil düzey DFA modeli incelendiğinde, yetkinlik, esenlik, cevap verme ve hız olmak üzere dört adet gizil değişkeni ve bu gizil değişkenleri ölçümleyen on yedi adet gözlenen değişken

bulunmakta olduğu gör÷lmektedir. Hız alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,896, cevap verme alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,947, esneklik alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,918 ve yetkinlik alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı ise 0,918 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerler bu boyutlara ait maddelerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. On yedi maddelik örgütsel çeviklik ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı da 0,974 olarak belirlenmiştir. Ölçek soruları 5’li Likert tipi derecelendirme formundadır (Akkaya ve Tabak, 2018).

2.3.3. İçsel Pazarlama Ölçeği:

Katılımcılara Sarıahmetoğlu Danışment ve Pekel (2022) tarafından geliştirilen içsel pazarlama ölçeği uygulanmıştır. Ölçek 17 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., ve 10. maddeler, işletmeye yönelik algı boyutunu, 11., 12., 13., 14., 15., 16., ve 17. maddeleri ise verimlilik boyutunu oluşturmaktadır. Cronbach Alpha değerleri işletmeye yönelik algı boyutu (Cronbach's Alpha= ,923), verimlilik boyutu, (Cronbach's Alpha= ,842) ve tüm ölçeğın ‘‘Cronbach's Alpha’’ değeri bakıldığında ise ,933 olarak tespit edilmiştir. Ölçek 5’li Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğın işletmeye yönelik algı boyutundan alınacak en yüksek puan 50, en düşük puan 10, verimlilik alt boyutundan ise en yüksek puan 35, en düşük ise 7 puandır.

2.4. İstatistiksel Analiz

Elde edilen veriler SPSS 25 paket programına kayıt edilmiştir. Katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler, envanter ortalamaları ve faktör puanları frekans (f) ve yüzde (%) değerleri tespit edilerek verilmiştir. Puanların normal dağılım durumlarına; normal dağılım eğrileri, çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri, histogramlar aracılığı ile normal dağılım eğrileri ve grup büyüklüğünün 50’den büyük olduğu durumlarda kullanılan Kolmogorov-Smirnov testi değerleri incelenerek bakılmıştır. Araştırmada; dağılım analizi, tanımlayıcı analiz ve parametrik hipotez testlerinden Bağımsız örneklem T testi ve Oneway ANOVA analizi uygulanmıştır. Gruplararası farkın belirlenmesi için ise Post-hoc analizi olarak, varyansları homojen olan grupların ikili karşılaştırılmasında kullanılan ikili karşılaştırma testlerinden daha çok tutucu (küçük farkları önemli bulan ve varyansları homojen olup örneklem grubu farklı olan

gruplara uygulanabilen bir teknik olması ve gruplardaki birey sayıları eşit olmadığında da kullanılabilmesi nedeniyle LSD testinden yararlanılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın bulguları açıklanmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	115	44,9
	Erkek	141	55,1
	Toplam	256	100,0
Yaş	18-26	76	29,7
	27-35	117	45,7
	36-44	41	16,0
	45 ve Üzeri	22	8,6
	Toplam	256	100,0
Görev	Antrenör/Eğitmen	140	54,7
	Yönetici	42	16,4
	Büro Personeli	74	28,9
	Toplam	256	100,0
Mesleki Tecrübe	3-6 Yıl	155	60,5
	7-10 Yıl	69	27,0
	11 Yıl ve Üzeri	32	12,5
	Toplam	256	100,0

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %44.9'unun kadın, %55.1'inin ise erkek olduğu görülmektedir. %29.7'sinin 18-26 yaş, %45.7'sinin 27-35 yaş, %16.0'ının 36-44 yaş, %8.6'sının 45 yaş ve üzeri olduğu, %54.7'sinin antrenör/eğitmen, %16.4'ünün yönetici, %28.9'unun büro personeli olduğu, %60.5'inin 3-6 yıl, %27.0'ının 7-10 yıl, %12.5'inin 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Ölçeklerin çarpıklık-basıklık puanları

Boyutlar	N	Çarpıklık	Basıklık	p	
Spor Örgütlerinde İçsel Pazarlama Ölçeği	İşletmeye Yönelik Algı	256	-,780	-,250	,000
	Verimlilik	256	-,286	-,275	,000
	Yetkinlik	256	-,625	,226	,000
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	Esneklik	256	-,024	,569	,000
	Cevap Verme	256	-,286	-,221	,000
	Hız	256	,041	-,436	,000
Örgütsel Çeviklik Toplam	256	,490	,533	,000	

Tablo 2 de Kolmogrov Smirnov testi sonuçlarına bakıldığında, ölçek alt boyut puanlarında normallikten sapmaların anlamlı düzeylerde olduğu gözlemlenmektedir. Kolmogrov Smirnov testi, normallik durumunun değerlendirilmesi için kullanılan yöntemlerden sadece biridir. Normal dağım eğrilerinde aşırı sapmalar olmadığı, çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alındığında, bütün puanların ± 1 aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Büyüköztürk (2007) bu değerlerin ± 1 aralığında Tabachnick ve

Fidell (2013) ise, değişkenlerin çarpıklık basıklık katsayılarının $\pm 1,5$ arasında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmiştir. Puanların çarpıklık-basıklık değerlerinin $\pm 1/ \pm 1,5$ aralığında olduğu ve normal dağılım eğrilerinde aşırı sapmalar olmadığı için parametrik istatistik tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların ölçeğe verdiği cevapların betimsel analizi

Alt Boyutlar	N	Min	Max	X \pm Ss
İşletmeye Yönelik Algı	256	10,00	50,00	37,21 \pm 10,00
Verimlilik	256	11,00	35,00	25,63 \pm 5,17
Yetkinlik	256	1,00	4,25	3,09 \pm 0,56
Esneklik	256	1,00	4,00	2,42 \pm 0,71
Cevap Verme	256	1,00	5,00	3,29 \pm 0,83
Hız	256	1,00	5,00	3,14 \pm 0,79
Örgütsel Çeviklik Toplam	256	1,00	4,00	3,02 \pm 0,51

Tablo 3 incelendiğinde, spor örgütlerinde içsel pazarlama ölçeği, işletmeye yönelik algı alt boyutu ortalaması 37,21 \pm 10,00, verimlilik alt boyutu ortalaması 25,63 \pm 5,17 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeği yetkinlik alt boyutu 3,09 \pm 0,56, esneklik alt boyutu ortalaması 2,42 \pm 0,71, cevap verme alt boyutu 3,29 \pm 0,83, hız alt boyutu ortalaması 3,14 \pm 0,79, örgütsel çeviklik toplam skoru 3,02 \pm 0,51 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların cinsiyete göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Değişken	N	X \pm Ss	t	p
İşletmeye Yönelik Algı	Kadın	115	37,20 \pm 9,53	-2,110	,252
	Erkek	141	37,21 \pm 10,41		
Verimlilik	Kadın	115	25,49 \pm 4,87	1,380	,357
	Erkek	141	25,74 \pm 5,41		

*p<,050; **p<,001

Tablo 4 incelendiğinde, cinsiyetlerine göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyi, alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların yaşlarına göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyinin değerlendirilmesi

	Yaş	N	X±Ss	F	p	Fark
İşletmeye Yönelik Algı	18-26 ^a	76	39,72±7,96	2,849	,038*	a>b a>c a>d
	27-35 ^b	117	36,70±10,86			
	36-44 ^c	41	35,76±10,69			
	45 ve üzeri ^d	22	33,91±8,90			
Verimlilik	18-26 ^a	76	26,65±4,56	3,556	,015*	a<b a>d
	27-35 ^b	117	24,85±5,51			
	36-44 ^c	41	26,85±5,48			
	45 ve üzeri ^d	22	23,92±3,40			

* $p<,050$; ** $p<,001$; $df=3,252$

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyi; işletmeye yönelik algı ve verimlilik boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu durumun işletmeye yönelik algı boyutunda 18-26 yaş ile 27-35 yaş, 18-26 yaş ile 36-44 yaş, 18-26 yaş ile 45 ve üzeri yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Verimlilik alt boyutunda ise 18-26 yaş ile 27-35 yaş ve 18-26 yaş ile 45 ve üzeri yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların görevlerine göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyinin değerlendirilmesi

	Görev	N	X±Sd	F	p	Fark
İşletmeye Yönelik Algı	Antrenör/Eğitmen ^a	140	36,39±10,21	1,447	,237	-
	Yönetici ^b	42	37,10±9,29			
	Büro Personeli ^c	74	38,82±9,93			
Verimlilik	Antrenör/Eğitmen ^a	140	25,15±5,17	5,882	,003*	a<c b<c
	Yönetici ^b	42	24,34±5,01			
	Büro Personeli ^c	74	27,26±4,91			

* $p<,050$; ** $p<,001$

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların görevlerine göre or örgütlerinde içsel pazarlama düzeyi; işletmeye yönelik algı boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Verimlilik boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun antrenör/eğitmen ile büro personeli ve yönetici ile büro personeli arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların cinsiyete göre örgütsel çeviklik düzeyinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Değişken	N	X± Ss	t	p
Yetkinlik	Kadın	115	3,08±0,53	-,206	,837
	Erkek	141	3,10±0,58		
Esneklik	Kadın	115	2,36±0,74	-1,225	,222
	Erkek	141	2,47±0,68		
Cevap Verme	Kadın	115	3,24±0,84	-,752	,453
	Erkek	141	3,32±0,81		
Hız	Kadın	115	3,08±0,77	-1,149	,252
	Erkek	141	3,19±0,79		
Örgütsel Çeviklik Toplam	Kadın	115	2,98±0,48	-,943	,347
	Erkek	141	3,04±0,53		

* $p < ,050$; ** $p < ,001$

Tablo 7 incelendiğinde, cinsiyete göre örgütsel çeviklik düzeyi genel skorunda ve alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel çeviklik düzeyinin değerlendirilmesi

	Yaş	N	X±Ss	F	p	Fark
Yetkinlik	18-26 ^a	76	3,10±0,55	,831	,478	-
	27-35 ^b	117	3,08± 0,57			
	36-44 ^c	41	3,03± 0,58			
	45 ve üzeri ^d	22	3,26±0,51			
Esneklik	18-26 ^a	76	2,40± 0,70	,191	,902	-
	27-35 ^b	117	2,40±0,72			
	36-44 ^c	41	2,45± 0,69			
	45 ve üzeri ^d	22	2,52± 0,73			
Cevap Verme	18-26 ^a	76	3,29± 0,81	,659	,578	-
	27-35 ^b	117	3,25± 0,81			
	36-44 ^c	41	3,28± 0,98			
	45 ve üzeri ^d	22	3,52 ±0,67			
Hız	18-26 ^a	76	3,13± 0,76	1,476	,222	-
	27-35 ^b	117	3,11± 0,80			
	36-44 ^c	41	3,07 ±0,84			
	45 ve üzeri ^d	22	3,47 ±0,61			
Örgütsel Çeviklik Toplam	18-26 ^a	76	3,02± 0,48	1,200	,310	-
	27-35 ^b	117	2,99 ±0,52			
	36-44 ^c	41	2,98 ±0,54			
	45 ve üzeri ^d	22	3,21± 0,45			

* $p < ,050$; ** $p < ,001$

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre örgütsel çeviklik düzeyi genel skorunda ve alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların görevlerine göre örgütsel çeviklik düzeyinin değerlendirilmesi

	Görev	N	X±Ss	F	p	Fark
Yetkinlik	Antrenör/Eğitmen ^a	140	3,09±0,55	2,597	,025*	b>c
	Yönetici ^b	42	3,42±0,53			
	Büro Personeli ^c	74	3,03±0,59			
Esneklik	Antrenör/Eğitmen ^a	140	2,41±0,72	1,225	,295	-
	Yönetici ^b	42	2,56±0,70			
	Büro Personeli ^c	74	2,35±0,68			
Cevap Verme	Antrenör/Eğitmen ^a	140	3,28±0,84	,550	,578	-
	Yönetici ^b	42	3,40±0,79			
	Büro Personeli ^c	74	3,23±0,82			
Hız	Antrenör/Eğitmen ^a	140	3,08±0,80	1,179	,309	-
	Yönetici ^b	42	3,29±0,68			
	Büro Personeli ^c	74	3,17±0,81			
Örgütsel Çeviklik Toplam	Antrenör/Eğitmen ^a	140	3,00±0,51	3,780	,007*	b>c
	Yönetici ^b	42	3,15±0,48			
	Büro Personeli ^c	74	2,97±0,52			

* $p < ,050$; ** $p < ,001$;

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların görevlerine göre örgütsel çeviklik düzeyi genel skorunda ve yetkinlik alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun yönetici ile büro personeli arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 10. Örgütsel çeviklik ile içsel pazarlama arasındaki ilişki

		İşletmeye Yönelik Algı	Verimlilik
Yetkinlik	r	-,025	-,108
	p	,685	,084
Esneklik	r	-,073	-,048
	p	,246	,447
Cevap Verme	r	-,036	-,127*
	p	,569	,042
Hız	r	,003	-,042
	p	,961	,502
Örgütsel Çeviklik Toplam	r	-,040	-,115
	p	,520	,065

Tablo 10 incelendiğinde örgütsel çeviklik ile içsel pazarlama algısı arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Spor işletmesi çalışanlarının cinsiyetlerine göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyi, alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4). Kadın ve erkeklerin içsel pazarlamaya yönelik algılarının benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durum erkek ve kadın çalışanların işletme faaliyetlerine duyarlı olmalarıyla açıklanabilir. Literatür incelendiğinde, Sarıahmetoğlu (2022) tarafından yapılan yüksek lisans çalışmasında cinsiyet değişkenine göre spor örgütlerinde içsel pazarlama alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Bu çalışma bulgularımızı desteklemektedir. Uygun ve Akın (2017) tarafından yapılan çalışmada ise, cinsiyet değişkenine göre içsel pazarlama algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmanın, bulgularımızla aynı doğrultuda olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yaşlarına göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyi; işletmeye yönelik algı ve verimlilik boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (Tablo 5). Bu durumun işletmeye yönelik algı boyutunda 18-26 yaş ile 27-35 yaş, 18-26 yaş ile 36-44 yaş, 18-26 yaş ile 45 ve üzeri yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Verimlilik alt boyutunda ise 18-26 yaş ile 27-35 yaş ve 18-26 yaş ile 45 ve üzeri yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. İşletmeye yönelik algının 18-26 yaş aralığında yer alan çalışanlar tarafında iyi anlaşıldığı, verimliliğin ise 36-44 yaş aralığındaki çalışanlar tarafından daha iyi algılandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgu genel olarak değerlendirildiğinde, yaş düzeyi arttıkça içsel pazarlamaya yönelik algının azaldığı anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde; Can (2020) spor ve fitness merkezleri çalışanları üzerine gerçekleştirmiş olduğu yüksek lisans çalışmasında, içsel pazarlama algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Pekel (2020) tarafından spor işletmesi çalışanlarının içsel pazarlama düzeyinin farklı bir ölçme aracıyla incelendiği çalışmada, içsel pazarlama düzeyinin en yüksek 41 ve üzeri yaş grubuna ait olduğu, katılımcıların yaşlarına göre içsel pazarlama algısı, bireysel ihtiyaçlara yönelik yönetici ilgisi, soyut ve sosyal yararlar alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunduğu ifade edilmiştir. Literatürde araştırma bulgularımızı destekler nitelikte çalışmaların olduğu gibi aynı doğrultuda olmayan çalışmalarında mevcut olduğu görülmektedir.

Katılımcıların görevlerine göre spor örgütlerinde içsel pazarlama düzeyi; işletmeye yönelik algı boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Verimlilik boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6). Bu durumun antrenör/eğitmen ile büro personeli ve yönetici ile büro personeli arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Büro personeli olarak çalışan bireylerin verimlilik düzeylerinin daha iyi olduğu görülmektedir. Sarıahmetoğlu (2022) tarafından yapılan çalışmada görev değişkenine göre spor örgütlerinde içsel pazarlama, işletmeye yönelik algı alt boyutu ve verimlilik alt boyutunun benzerlik gösterdiği ifade edilmiştir. Pekel (2020)'in yapmış olduğu doktora tez çalışmasında çalışanların kurumdaki statülerine göre içsel pazarlama düzeylerinde farklılık olduğu belirtilmiştir. Bulunmaz (2020) bankacılık sektörü personeli üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında idari görevi bulunan kişiler ile bankada görev alan diğer personelin içsel pazarlama skorları arasında anlamlı farklılık olmadığını ifade etmiştir.

Spor işletmesi çalışanı kadın ve erkek bireylerin örgütsel çeviklik düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir (Tablo 7). Bu durum işletme organizasyonlarındaki değişikliklere kadın ve erkek çalışanların hızlı ve uygun bir şekilde yanıt verme gibi benzer özelliklere sahip olmaları ile açıklanabilir. Aktan (2023) tarafından “Örgüt İkliminde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında cinsiyet değişkenine göre örgütsel çeviklik düzeyinde farklılık olmadığı ifade edilmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel çeviklik düzeyi genel skorunda ve alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 8). Yaş faktörünün örgütsel çevikliği belirleyici bir değişken olmadığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar farklılık olmasa da 45 yaş ve üzeri çalışanların örgütsel çeviklik düzeylerinin daha iyi olduğu ancak istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Aktan (2023) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkenine göre örgütsel çeviklik düzeyinde farklılık olmadığı ifade edilmiştir.

Katılımcıların görevlerine göre örgütsel çeviklik düzeyi genel skorunda ve yetkinlik alt boyutunda yönetici ile büro personeli arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 9). Yöneticilerin örgütsel çeviklik düzeyinin daha iyi seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde Aktan (2023) çalışma pozisyonuna

göre örgütsel çeviklik; cevap verme boyutunda farklılık olduğunu ifade etmiştir. Literatürde görev değişkenine göre örgütsel çeviklik düzeyinin değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Katılımcıların örgütsel çeviklik düzeyleri ile içsel pazarlamaya yönelik algıları arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Literatürde araştırma bulgusuna yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Sonuç olarak cinsiyetin içsel pazarlama ve örgütsel çeviklik düzeyinde belirleyici bir değişken olmadığı belirlenmiştir. Yaş değişkeninin içsel pazarlama düzeyini etkilediği, görev değişkeninin içsel pazarlama verimlilik boyutunda rol oynadığı yöneticilerin verimlilik algısının daha iyi olduğu görülmektedir. Görev değişkenine göre örgütsel çeviklik genel skorunda ve yetkinlik boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik alt boyutları ile içsel pazarlamaya yönelik algı alt boyutları arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları doğrultusunda öneriler aşağıda açıklanmıştır.

Spor işletmelerinde örgütsel çevikliğin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Spor işletmelerinde içsel pazarlama algısının anlaşılmasına yönelik farklı örneklem gruplarına çalışmalar yapılabilir. Spor işletmelerinin yöneticilerinde dışında kalan tüm çalışanlara içsel pazarlama uygulamalarına yönelik bilgiler sunulması gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K. ve Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa organize sanayi bölgesinde (mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54.
- Aktan, I. S. ve Salepçioğlu, M. A. (2023). Sosyo-yapısal ve psikolojik motivasyonel personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerine etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 321-342.
- Altınbaşak, İ., Akyol, A., Alkibay, S., Arslan, F. M., Burnaz, Ş., Cengiz, E., ... ve Yolaç, G. (2008). Küresel pazarlama yönetimi. *İstanbul: Beta Yayınları*.
- American Marketing Association. (2016). tarihinde American Marketing Association Web Sites: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (erişim tarihi: 12.07.2023)
- Appelbaum, S. H., St- Pierre, N. ve Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management decision*, 36(5), 289-301.
- Badem, C. ve Fırat, D. (2011). Temel pazarlama bileşenleri açısından muhasebe verilerinin kullanılması: Pazarlama muhasebesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 77-101.
- Basri, S. (2019). *Örgüt kültürü algısı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Kırşehir il örneği* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Bessant, J., Knowles, D., Francis, D. ve Meredith, S. (2001). Developing the agile enterprise, agile manufacturing. *Century Competitive Strategy*, 113-130.
- Bilge, G. (2000). Tüketici Davranışları, Gazi Kitapevi.
- Boğa, Ö. ve Başcı, A. (2016). Ağızdan ağıza pazarlamanın gösterişçi tüketim üzerine etkisi. *Öneri Dergisi*, 12(45), 463-489.
- Bulunmaz, A. (2020). *Bankacılık sektöründe içsel pazarlama faaliyetlerinin iç müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin araştırılması: Yalova ili örneği* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Bulunmaz, B. (2016). Gelişen teknolojiyle birlikte değişen pazarlama yöntemleri ve dijital pazarlama. *Trt Akademi*, 1(2), 348-365.

- Büyüköztürk, Ş. (2007). Veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık International.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri.
- Can, H. (2020). *İş tatmini ve çalışan performansı üzerine içsel pazarlamanın etkisi: Spor-fitness merkezleri üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi).
- Candan, A., Çankır, B. ve Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility). *YBS Ansiklopedisi*, 4(3), 3-9.
- Cemalcılar, İ. (1987). Pazarlamanın tanımı. *Pazarlama Dünyası*, 1(5), 13.
- Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.
- Çizmeçi, F., ve Ercan, T. (2015). The effect of digital marketing communication tools in the creation brand awareness by housing companies. *Megaron*, 10(2).
- Çoban, S. (2005). Müşteri sadakatinin kazanılmasında veri tabanlı pazarlamanın kullanımı. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 295-307.
- Crocitto, M., ve Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.
- Demir, F. O., ve Kırdar, Y. (2007). Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 8, 293-308.
- Duran, M. (2013). Pazarlama karmaşasının iletişim halkası: Tutundurma. *Nisan*, 16, 2021.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., ve Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations. *Manufacturing review*, 8(1), 59-67.
- Güler, E. (2009). Konaklama işletmelerinde tutundurma faaliyetleri ve trakya'daki oteller üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 233-261.
- Hamad, Z., ve Yozgat, Y. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407-422.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.

- Harsch, K. ve Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Hearn, S. (2019). 5 great examples of agile organisations <https://www.clearreview.com/5-examples-of-agile-organisations/> adresinden erişilmiştir (erişim tarihi: 13.06.2023).
- Karasar, N. (2017). Bilimsel İrade Algı Çerçevesi ile Bilimsel Araştırma Yöntemi (32. basım). *Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık*.
- Koçyiğit, Y., ve Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Kundi, M. ve Sharma, S. (2015). Efficiency analysis and flexibility: A case study of cement firms in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16, 221-234.
- Lu, Y. ve K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., ve mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Mucuk, İ. (2012). Pazarlama İlkeleri (19. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul).
- Munteanu, A. I. (2020). Modern Manufacturing Processes for SMEs: Lean, Flexible, Agile, Leagile, Green, and Sustainable. In *Innovation in Sustainable Management and Entrepreneurship: 2019 International Symposium in Management (SIM2019)* (pp. 679-692). Springer International Publishing.
- Nwokeji, J. C., Aqlan, F., Barn, B., Clark, T., ve Kulkarni, V. (2018). A modelling technique for enterprise agility.
- Panda, S., ve Rath, S. K. (2018). Strategic IT-business alignment and organizational agility: from a developing country perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 422-440.
- Pekel, A. (2020). Spor örgütlerinde iç girişimcilik ve müşteri yönlü davranışlar geliştirmede içsel pazarlama algısı ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. (Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The journal of strategic information systems*, 27(1), 22-42.

- Rigby, D. K., Sutherland, J. ve Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard business review*, 96(3), 88-96.
- Roberts, N., ve Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231-270.
- Sanatigar, H., Hadi Peikani, M. ve Gholamzadeh, D. (2017). Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis: an investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*, 13(4), 276-294.
- Sariahmetoğlu, B. (2022). *Spor örgütlerinde içsel pazarlama ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Sariahmetoğlu, B. ve Pekel, A. (2022). The reliability and the validity study of the internal marketing scale in sports: Reliability and validity of the internal marketing scale in sports. *KOSALB International Journal of Human Movements Science (e-ISSN: 2958-8332)*, 1(1), 15-27.
- Sekman, M., ve Utku, A. (2017). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek* (9. bas.). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Sherehiy, B., ve Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Sucu, M. (2018). Yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde bir araştırma.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: Pearson.
- Tsai, Y., ve Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117-1126.
- Uygun, M., ve Akin, P. D. (2017). içsel pazarlama uygulamalarının hizmet çalışanlarının müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerindeki rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 836-853.
- Varnalı, K. (2013). *Dijital Tutulma*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Wendler, R. (2014). Development of the organizational agility maturity model. In *2014 Federated conference on computer science and information systems* (pp. 1197-1206). IEEE.

Xie, X., Wu, Y., Xie, P., Yu, X., ve Wang, H. (2021). Organizational innovation culture and firms' new product performance in two emerging markets: The moderating effects of institutional environments and organizational cohesion. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 972-991.

Yükselen, C. (2006). *Pazarlama: ilkeler-yönetim*. Detay Yayıncılık.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : SOMTAŞ İbrahim
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	İstanbul Gelişim Üniversitesi	
Lisans	İstanbul Kültür Üniversitesi-Hukuk Fakültesi	05.09.2013
Lise	Mustafa Eminoğlu Anadolu Lisesi	2005

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-2017	Somtaş Hukuk Büro	Avukat
2018-Halen	Kayseri Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş	Genel Müdür Yönetim Kurulu Üyesi
2022-Halen	Türkiye Modern Pentatlon Federasyonu	
2022-Halen	Melikgazi Kayseri Basketbol	Yönetim Kurulu Üyesi
2022-2023	Kayserispor	Yönetim Kurulu Üyesi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

Hobiler