

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DEĞER İNOVASYONU, YENİ PAZAR ALANI
YARATMA, MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA VE
KUANTUM PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN
İLİŞKİSİ**

**KAAN TUĞRUL ÖZKAN
16713031**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DEĞER İNOVASYONU, YENİ PAZAR ALANI
YARATMA, MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA VE
KUANTUM PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN
İLİŞKİSİ**

**KAAN TUĞRUL ÖZKAN
16713031**

ORCID NO: 0000-0003-0383-6551

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN**

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DEĞER İNOVASYONU, YENİ PAZAR ALANI
YARATMA, MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA VE
KUANTUM PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN
İLİŞKİSİ

KAAN TUĞRUL ÖZKAN
16713031

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 29.07.2020

Tezin Savunulduğu Tarih: 01.07.2020

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Halit Keskin

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ayşe Günsel

Jüri Üyesi : Doç Dr. Murat Çemberci

İSTANBUL
TEMMUZ 2020

ÖZ

DEĞER İNOVASYONU, YENİ PAZAR ALANI YARATMA, MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA VE KUANTUM PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İLİŞKİSİ

Kaan Tuğrul Özkan

Temmuz, 2020

Pazarlama literatürüne yakından bakıldığında, yeni pazar alanı yaratabilmek için yeni değer yaratmanın ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler artık pazarlarda sürülen veya yönlendirilen olmak yerine, pazarda proaktif oyuncu olmayı ve pazarı yönlendirmeyi hedef olarak seçmektedirler. Değer inovasyonunu benimseyen işletmeler, yeni ve üstün müşteri değeri ortaya koyarak, mevcut pazardaki rekabetin gücünü ve önemini azaltmaktadır. Değer inovasyonu sayesinde işletmeler satın alıcı değerinde olağanüstü bir yükselme ile yeni pazar alanları oluşturmaktadır. Müşteri değeri yaratma işletmelere pazarı yönlendiren olmayı ve pazarı doğru okumayı sağlamaktadır. Kuantum pazarlama stratejileri işletmeleri geleneksel bilgeliğin sürüklediği maliyet odaklı ya da farklılaştırma odaklı stratejilerden uzaklaştırmıştır.

Bu çalışmada değer inovasyonu, yeni pazar alanı yaratma, müşteri değeri yaratma ve kuantum pazarlama stratejilerinin ilişkisi incelenmiştir. Bu maksatla bir araştırma modeli geliştirilmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi için anketler yapılmış ve bu anketleri 66 firmadan 88 tanesi yönetim kademesinden olmak üzere, 204 özel sektör çalışanı yanıtlamıştır. AMOS programı ile yapılan analizlerin sonucunda değer inovasyonunun müşteri değeri yaratmada ve kuantum pazarlama stratejileri üzerinde pozitif etkisi gözlemlenirken, müşteri değeri yaratmanın ve kuantum pazarlama stratejilerinin yeni pazar alanı yaratma üzerinde pozitif etkisi görülmüştür. Değer inovasyonu ile yeni pazar alanı yaratmak arasındaki ilişkide, müşteri değeri yaratmanın ve kuantum pazarlama stratejilerinin tam ara değişken etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değer İnovasyonu, Müşteri Değeri, Yeni Pazar Alanı, Kuantum Pazarlama

ABSTRACT

THE INVESTIGATION OF RELATIONSHIP BETWEEN VALUE INNOVATION, CREATING NEW MARKET SPACE, CUSTOMER VALUE CREATION AND QUANTUM MARKETING STRATEGIES

Kaan Tuğrul Özkan

July, 2020

Considering the literature of marketing science, value innovation demonstrates a significant position for the goal of creating new market place. The reason for value innovation importance is businesses prefer driving the market rather than being driven or orientated in the market. Value innovation makes competition irrelevant through proving new and superior value in the market and creates new market spaces through the uprising of the buyer's value superiorly. Creating customer's value provides businesses to remain market driving and follow the market correctly. Due to quantum marketing strategies, firms have removed the borders of their strategic choices and prevented themselves from focusing on only one generic strategy.

The aim of this study is to evaluate the relationship between value innovation, creating new market space, customer value creation and quantum marketing strategies. In this context, a research model was developed and hypothesized. To test the hypotheses, a field study was conducted with 204 participants from 66 firms, 88 participants who were from the administration level. As a result of analyzes conducted with the AMOS program, it was discovered that value innovation has a positive impact on customer value creation and quantum marketing strategies, while customer value creation and quantum marketing strategies cause a positive effect on creating new market space. Consequently, creating customer value and quantum marketing strategies have a complete mediating variable effect in the relationship between value innovation and creating new market space.

Key Words: Value Innovation, Customer Value Creation, Creating New Market Space, and Quantum Marketing

ÖN SÖZ

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde büyük emeği olan saygıdeğer Dekan Prof. Dr. Kenan Aydın Bey'e eğitim hayatımdaki desteklerinden dolayı öncelikle şükranlarımı arz ederim.

Yüksek lisans eğitimim esnasında beni akademik yayın yapmaya teşvik eden, cesaretlendiren ve bu alanda karşılaştığım problemlerin üstesinden gelmem için tavsiyelerde bulunan ve zaman ayıran saygıdeğer hocam Prof. Dr. Halit Keskin Bey'e minnettarlığımı en içten duygularla ifade etmek isterim. Saygıdeğer Hocam Prof. Dr. Halit Keskin Bey, hem tez çalışmamın hazırlanması safhasında hem de yüksek lisans eğitimimin her aşamasında bana yol göstermiş, ufuk açmış ve büyük bir özveriyle çalışmamı desteklemiştir. Bunun için, kendisine daima şükran duyacağım.

Tez sürecinde benim için mesai harcayan Dr. Hayat Ayar Şentürk Hanımefendi'ye desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Kıymetli Hocam Doç. Dr. Murat Çemberci Bey'in, hem akademik hem de sosyal hayatta bana yaptığı katkılardan dolayı kendisine şükran borçlu olduğumu bilmesini isterim.

Yüksek lisans eğitim hayatımdaki yerleri yadsınmayacak olan başta Doç. Dr. Serdar Bozkurt nezdinde Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nün tüm değerli hocalarına yürekten teşekkür ediyorum.

Değerli babam Senail Özkan'a, anneciğim İlknur Özkan'a ve sevgili ablam Elif Özkan'a da maddi ve manevi tüm desteklerinden dolayı müteşekkirim.

İstanbul; Temmuz, 2020

Kaan Tuğrul Özkan

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1. Müşteri Değeri Yaratma	3
2.1.1. Müşteri Değeri Nedir?	3
2.1.2. Müşteri Değeri Yaratma Nedir?	4
2.1.3. Müşteri Değeri Nasıl Yaratılır?	5
2.2. İnovasyon ve Değer İnovasyonu	9
2.2.1. İnovasyon	9
2.2.2. Değer İnovasyonu	10
2.3. Yeni Pazar Alanı Yaratma	16
2.3.1. Yeni Pazar Alanı Yaratmanın Yolları	17
2.4. Kuantum Pazarlama Stratejileri	26
2.4.1. Kuantum Stratejileri ile Yoğun Rekabet Ortamlarında Yüksek Kâr Elde Etme	30
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME	32
3.1. Değer İnovasyonu İle Kuantum Pazarlama Stratejileri İlişkisi	32
3.2. Değer İnovasyonu ile Müşteri Değeri Yaratma İlişkisi	32
3.3. Kuantum Pazarlama Stratejileri ile Yeni Pazar Alanı Yaratma İlişkisi	32
3.4. Müşteri Değeri Yaratma ile Yeni Pazar Alanı Yaratma İlişkisi	33
3.5. Değer İnovasyonu ile Yeni Pazar Alanı Yaratma İlişkisinde Kuantum Pazarlama Stratejileri ve Müşteri Değeri Yaratmanın Aracılık Etkisi	33
4. ARAŞTIRMA	35
4.1. Araştırmanın Amacı	35

4.2. Ölçekler	35
4.3. Örneklem Seçimi.....	36
4.4. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	39
4.6. Hipotez Testleri.....	42
4.6.1. Yapısal Eşitlik Analizi	43
4.6.2. Ara Değişken Etkisi	44
5. SONUÇ	47
KAYNAKÇA	50
EKLER	54
Ek 1. Anket Soruları.....	54
ÖZGEÇMİŞ	58

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Kuantum Stratejisinin İlkeleri.....	31
Tablo 2: Demografik Bilgiler.....	37
Tablo 3: İş Kariyerleri Hakkında Bilgiler	38
Tablo 4: İşletmelere Ait Tamamlayıcı İstatistikler	39
Tablo 5: DFA Faktör Yükleri.....	40
Tablo 6: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları	42
Tablo 7: Yol Modeli.....	43
Tablo 8: Ara Değişken Etkisi	45

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Araştırma Modeli	34
Şekil 2: Analiz Sonuçlarına Göre Değişkenler Arasındaki İlişkiler	46

KISALTMALAR

OECD :Organisation for Economic Co-operation and Development

AMOS :Analysis of Moment Structures

DFA :Doğrulayıcı Faktör Analizi

1. GİRİŞ

İşletmeler yıllardan beri oluşmakta olan bilgilerini kullanarak kendilerine rekabet avantajı yaratmaya çalışmaktadırlar. Geleneksel mantıkla yola çıktıklarında işletmeler kâr marjlarını arttırmak için rekabet etmektedirler. İşletmeler endüstride kendilerine ne gibi fırsatları yaratabilecekleri, satın alıcıları kendilerine uzun vadede nasıl yakın tutabilecekleri, pazara hâkim olabilmek için ne tarz stratejiler geliştirebilecekleri üzerine çalışmaktadırlar. Literatürde işletmelerin ezbere gelmiş, birbirini taklit eden stratejilerden nasıl uzaklaşıp kendilerine yüksek kâr marjları sağlayabilecekleri ve yeni pazar alanları yaratmakla beraber müşteri tarafından algılanan değerlerinde nasıl sıçrama yaratabilecekleri üzerine öneriler sunulmaktadır. Bu kavramlar üzerine literatürde yoğun bir okuma yapıldığında, değer inovasyonu ile yeni pazar alanı yaratma kavramları dikkati çekmektedir (Kim, Mauborgne, 1999). Bu iki kavramın ilişkide olduğu kavramlara bakıldığında ise müşteri değeri yaratma ile kuantum pazarlama stratejilerinin başta geldiği görülmektedir.

Kim ve Mauborgne'e göre değer inovasyonu ile yeni pazar alanı yaratabileceği mevcut pazarlarda yeni ve üstün müşteri değeri sunarak temel olarak rekabeti farklılaştırarak satın alıcı değerinde olağanüstü bir artış ile yeni pazarlar oluşturmaktır. İşletmeler hâkim endüstriden farklılaşarak endüstride yaygın olan firmalardan biri olmaktan kurtulabilirler. Değer inovasyonu rekabette, endüstrilerde, örgüt içi ve örgütler arası çalışma biçimlerinde oturmuş ve kabullenilmiş varsayımlardan kurtulmayı sağlar (Spender, 1989'dan aktaran Berghman ve diğ.,2006). Değer inovasyonunu hayata geçirerek firmalar endüstride benzersiz ya da benzeri az bulunan firmalar hâline gelebilirler. Yeni pazar alanı yaratmak pazarın kabul edilen sınırlarının içerisine bakmak yerine bu sınırlara sistematik olarak bakma şeklindeki farklı bir stratejik düşünce tarzıdır. Bunu yaparak işletmeler değerlerinde ciddi bir atılımı sağlayacak boş alanlar bulabilirler (Kim, Mauborgne, 1999). Yeni pazar alanı yaratmanın yollarını Kim ve Mauborgne (1999) ikame endüstri, stratejik gruplar, satın alıcılar, tamamlayıcı ürün ve hizmetler ve zamana bakışın üzerinden değerlendirerek açıklamaktadır. Yeni pazar alanı yaratmak sadece yeni başlangıçlar

için değil, aynı zamanda dünyanın en büyük işletmelerinin refahı ve hayatta kalması için de kritik öneme sahiptir.

Müşteri değeri yaratma işletmelerin pazarda yönlendiren olmasını ve pazarı doğru okumasını sağlamaktadır. Bu hususla, işletmelerin pazardaki uzun vadeli zorlu rekabet ortamında fark yaratmasını ve başarılı olmasını sağlamaktadır. Day'e göre (1994, 2002, 2003), pazara yakın olmanın iki temel yetenek şartı vardır. Pazar algılama yeteneklerinin ve müşteri ilişkisi yeteneklerinin mevcudiyeti işletmelerin pazardan uzak kalma ihtimalini azaltır. Bu yeteneklerden yoksun bir firma, pazar değişimlerinden, müşteri gereksinimlerindeki değişimlerden bihaber ve değişimlere tepki veremez duruma düşebilir. Kuantum stratejisi fiyatlandırma stratejileri temelli rekabet etmeyi, değer veya stratejik inovasyonlar yaparak yeni pazar alanları yaratma ve beraberinde ikame endüstri tehdidini düşürmeyi hedefler. Kuantum stratejileri bu stratejileri işletmelere uygulatırken ortalama üzerinde fiyatlandırmalar yaparak işletmelerin yüksek kârlar elde etmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada değer inovasyonu, müşteri değeri yaratma, kuantum pazarlama stratejilerinin ilişkilerinin incelenmesi için araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Yeni pazar alanı yaratma ve kuantum pazarlama stratejileri yeni keşfedilmiş ve önemi son zamanlarda artan kavramlar olmakla birlikte endüstrilerinde lider olan işletmelerin uyguladıkları stratejilere bakılarak ortaya atılmış kavramlardır. Aynı şekilde değer inovasyonu ve müşteri değeri yaratma kavramlarının gittikçe önemi artmaktadır. Değer inovasyonu ve yeni pazar alanı yaratma ilişkisine yönelik bir saha araştırması literatürde mevcut olmamakla birlikte modelimizdeki bu dört kavramın ilişkisine yönelik bir çalışma da yer almamaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Müşteri Değeri Yaratma

2.1.1. Müşteri Değeri Nedir?

Geleneksel ekonomik tanım değer algısını belirli bir markanın ikame edilebilirliğiyle ve işlevselliğiyle sınırlı bir kapsamda anlatır. Keller, tüketicilerin ürüne veya hizmete eklediği değer onları tüketicilere sağlayabileceği faydalar olarak düşündüğünü öne sürmektedir. Bu faydalar ilgili oldukları motivasyonlara göre üç kategoriye ayrılabilir. Bunlar işlevsel faydalar, sembolik faydalar ve deneyimsel faydalardır (Huang, Zhang, 2008).

İşlevsel faydalar ürün veya hizmet tüketiminin temel avantajlarıdır ve genelde ürünle ilgili özelliklere karşılık gelir. Deneyimsel faydalar, ürün veya hizmeti kullanmanın tüketicide yarattığı hisse ve genellikle ürünle ilgili özelliklere karşılık gelmektedir. Sembolik faydalar ise, ürün veya hizmet tüketiminin sağladığı daha geçici avantajlardır. Sembolik faydalar genelde ürünle ilgili olmayan niteliklere tekabül ederler. Sembolik faydalar, sosyal onay veya kişisel ifade şekli için belli başlı ihtiyaçlarla ve dışa dönük öz saygı ile ilgilidirler (Huang, Zhang, 2008).

Müşteri değerini müşterinin kazanç ve kayıplarıyla ilişkili olarak açıklamanın yanı sıra; ürün değeri (parasal maliyet), hizmet değeri (zaman maliyeti), kişisel değer (enerji maliyeti) ve imaj değeri (fiziksel maliyet) değişkenlerinin bir toplamı olarak açıklamak mümkündür (Kotler, Pfoertsch, 2006, 141).

Müşteri değeri, tedarikçi tarafından üretilmiş hizmet veya göze çarpan bir ürünü müşterinin kullanmasının ardından bu ürünün katma değer sağladığını keşfettikten sonra müşteri ile üretici arasında oluşan duygusal bağ anlamına gelmektedir. Böyle bir duygusal bağ, müşteriyi tekrar tekrar satın almaya, etrafındakilere tedarikçiyi tavsiye etmesine ve diğer sağlayıcıların müşterinin etrafındakileri kendisine çekmesini zorlaştırır. Duygusal bağ ancak ve ancak müşterilerin satın aldıkları mal ve hizmetlerin sağladığı faydanın rekabetteki mal ve hizmetlere kıyasla daha fazla

fayda sağladığında meydana gelmektedir. Bu faydaya müşterinin mal ve hizmete verdiği net müşteri değeri adı verilmektedir (Butz Jr, Goodstein, 1996).

Net müşteri değeri kolayca tanınabilmesine rağmen, basit bir kavram değildir. Bu değer çoğunlukla müşteri tarafından sezgisel olarak hesaplanır ve müşterinin değerlerine ve inancına dayanır. Üreticiler müşterilerin ürünleri satın almalarına yol açan yeterli net müşteri değerinin hangi müşteriler tarafından algılandığını nadiren bilmektedirler. Net müşteri değerini arttırmak, müşterilere ve onların ihtiyaçlarına dikkat etmeyi gerektirir. Net müşteri değerini arttırmak ancak müşteriye gerçek anlamda anlamakla mümkündür (Butz Jr, Goodstein, 1996).

2.1.2. Müşteri Değeri Yaratma Nedir?

Pazarlama literatürüne yakından bakıldığında yeni pazar alanı yaratma gayesinde değer yaratmanın çok önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Bunun temelinde artık işletmelerin pazarlarda sürülen veya yönlendirilen olmak yerine yönlendiren olmayı öngördüğü fark edilmektedir.

Khalifa'ya göre (2004), işletmelerin müşterilere üstün değer sunabilmeleri için müşteri değer modelinin biçimlerini ve dinamiklerini iyice kavramaları gerekmektedir. Khalifa'nın (2004) müşteri değer modeli; değer değişim modeli, değer oluşturma modeli ve değer dinamiği modellerinden oluşan 3 tamamlayıcı bakış içeren bir modeldir. Khalifa müşterilere ek faydalar üretmenin önemini vurgulamıştır.

Dinamik değer yaklaşımları, tedarikçileri pazar yönelimi literatüründe ortaya atılan geleneksel pazarlama anlayışına ek birtakım yeni yeterlilikler geliştirme anlayışına yöneltmektedir (Day, 1994; Kohli, Jaworski, 1990). Khalifa (2004), faydaları ve yeni değerleri üretmek için mevcut ve sürekli olan bir ihtiyaca değinmiştir.

Müşteri değeri yaratma işletmeleri pazarda yönlendiren olmaya ve pazarı doğru okumaya yöneltmektedir. Bu bakımdan müşteri değeri yaratma işletmelerin pazarda uzun vadeli güçlü rekabet ortamında fark yaratmasını ve başarılı olmasını sağlamaktadır. İşletmeler pazarda müşteri değeri yaratmadan evvel pazardaki yeni bilgiyi hızlı şekilde organizasyona kazandırmalı ve müşteri değerini de bu yeni bilgiye uygun şekilde kurmalıdır.

2.1.3. Müşteri Değeri Nasıl Yaratılır?

Yeni müşteri değeri yaratmak için tedarikçilerin yetkinliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu yetkinlikler, dışarıdaki bilgiyi almak için pazarlama pratikleri, genel örgütsel yetkinlikler ve tedarik zinciri veya ağ yetkinlikleridir. Eğer bunların üçünde bir gelişim gözlenirse, müşteri değeri yaratma kabiliyetinde de bir artış hakim olacaktır. (Berghman ve diğ., 2006, 961-962)

Yeni değer yaratma kapasitesi temelde iş modeli oluşturma ve endüstrideki rollerde ve ilişkilerde değişim oluşturma kapasitesine bağlanmaktadır. İş modeli oluşturma temel olarak farklı veya yeni veya her ikisini birden sağlayan bir pazar yaklaşımını oluşturmaktır. (Berghman ve diğ., 2006, 962)

Müşteri değeri teorisi (Woodruff, 1997), değer kullanımına ilişkin müşteri algılarını anlama ve müşteri değeri hiyerarşisi modelini oluşturma önemini vurgulamaktadır. Tedarikçilerin temel sorumlulukları mevcut müşteri değerini öğrenme, eğer mevcut müşteri değerinin dışına çıkılacaksa müşteri değeri yaratma ve müşteriye yapılan teslimatın süreçlerini iyileştirme ve hızlandırmasıdır. Tedarikçiler ancak müşteri değeri yaratarak pazarda rekabet edebilir hâle kavuşabilirler.

Slater (1997), müşteriler hakkında sürekli öğrenmenin yanında değer yaratmanın sürekli inovasyonu geliştirdiğini söylemektedir. Slater, işletmelerin süreç odaklı müşteri değeri yaratma şeklinde bir organizasyon yapısını uygulamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Woodruff (1997) ve Slater (1997) yeni müşteri değeri yaratmanın bir gereklilik olduğunu destekler nitelikte tutumlar öne sürmüşlerdir.

Day'e göre (1994, 2002, 2003), pazara yakın olmanın iki temel yetenek şartı vardır. Pazar algılama yeteneklerinin ve müşteri bağlantı yeteneklerinin mevcudiyeti işletmelerin pazarı yakından takip etmelerini sağlar. Bu yeteneklerden yoksun bir firma, pazar değişimlerinden, müşteri gereksinimlerindeki değişimlerden habersiz ve değişimlere tepki veremez duruma düşebilir. Bu tip firmalar pazar değişimlerini öngörme kapasitelerini kaybedeceklerdir. Dahası hatalı varsayımlar yaparak, yanlış bilgilerle hareket ederek, pazar değişimlerine zayıf tepkiler vereceklerdir.

İşletmeler, organizasyonlarına yeni bilgileri hızlıca emebilecek ve yeni müşteri değeri yaratacak şekilde tasarlanmalıdırlar. Bu adımları yerine getirirken mevcut en

iyi uygulamalardan da istifade etmelidirler (Tushman, O'Reilly, 1996). Bu durum çok yönlü pazarlama uygulamaları olarak adlandırılır.

Yeni değer yaratma kapasitesinin artırımı istendiğinde, her değişkenin daha yüksek kapasitelere çıkarılması gerekmektedir. Bu da demek oluyor ki, yeni değer yaratma kapasitesine yatırım yapmak, örgütsel ve ağ karakteristiklerinin sıraya konulmasıyla birlikte dış bilginin emilimi için pazarlama uygulamalarına da yatırım yapmaktır. Değer yaratma bağlamında aktif olmayan işletmeler, özellikle pazardaki öğrenmelerinde, tanınma ve asimilasyon (kendine benzetme) amacıyla yapılan pazarlama uygulamalarında ve işlevler arası bilgi yaymada düşük performans seviyelerinde kalmaktadır. Düşük performans seviyelerinde kalan bu işletmelerin veya iş birimlerinin yeni değer yaratma yeteneklerinde gelişimi elde etmeleri için kuantum iyileştirmeye başlamaları gerekmektedir (Berghman ve diğ., 2006, 968-969).

Müşteri değeri yaratmada pazar yönelimi önemli bir yer tutmaktadır. Kohli ve Jaworski pazar yönelimini, “örgüt boyunca mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına yönelik pazar anlayışı oluşturma ve bu pazar anlayışının yaygınlaştırılması, bölümler arasında ve organizasyon genelinde bu anlayışa hevesli olma durumu” olarak tanımlamaktadır (Kohli, Jaworski, 1990, 6). Burada iki seçenek karşımıza çıkmaktadır. Bunlar pazar anlayışı oluştururken işletmelerin odağı pazarda tutması ya da işletmelerin pazarı yönlendirerek odağı kendisinin belirlemesidir.

“Pazar odaklı” pazar yönelimi ve “pazarı yönlendiren” pazar yönelimi arasında belli bir ayrım olmaktadır. Eski bir strateji olan pazar odaklılık, içinde bulunulan mevcut pazardaki müşteri tercihlerine odaklanır. Bir başka deyişle statükoyu korur (Day, 1999). Statükoyu korumak demek mevcut müşteri tercihlerini ve mevcut pazar yapısını korumak anlamına gelmektedir. Pazar yönlendirme ise mevcut pazarın yapısını kabul etmeme veya mevcut pazarın davranışlarını kabul etmeme ya da her ikisini birden kabul etmeme anlayışıdır (Jaworski ve diğ., 2000).

Pazar odaklı pazar yönelimi, “belli bir pazar yapısı içerisindeki oyuncuların tercihlerini ve davranışlarını anlama ve bunlara tepki vermeye dayanan bir iş yönelimidir” (Jaworski ve diğ., 2000, 45).

Jaworski vd. (2000), pazarı yönlendirme yaklaşımını önerdiler. Pazar yapısının bozulması, kurulması veya işlevsel modifikasyonu yoluyla şekillendirilmesi yaklaşımı, pazar davranışının yeni müşteri tercihlerini yaratması yaklaşımı, mevcut müşteri tercihlerinin tersine çevrilmesi veya rakip tercihlerinin değiştirilmesi yaklaşımı yoluyla pazarın şekillendirilmesi pazarı yönlendirme yaklaşımına karşılık gelir. Kumar ve diğ. (2000), pazar yönlendirmenin benzer şekilde büyük ölçüde yeni müşteri değeri teklifi ve yeni iş sistemi anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Yerleşmiş, gizli kalmış veya ortaya çıkan müşteri ihtiyaçları, pazar yönlendirmede ele alınmıştır (Kumar ve diğ., 2000).

Narver, Slater ve MacLachlan'ın (2004) ifade ettiklerine göre, pazar yönlendirme yaklaşımı mantiken proaktif pazar yönelimini gerektirir. Proaktif pazar yönelimi, “müşterilerin gizli ihtiyaçlarını fark etme, bunları anlama ve karşılamaya çalışan” stratejik anlayıştır (Narver ve diğ., 2004, 335). “Pazarı yönlendirme yönelimi, bir firmanın pazarları etkileyen ve hatta pazar yaratan inovatif iş konseptlerini ve ürünleri geliştirme yeteneğini vurgulayan proaktif iş mantığıyla eşleşiyor.” (Tuominen, ve diğ., 2004, 214)

Pazar yönlendirme, “pazar yapısını veya pazardaki oyuncuların davranışlarını veya her ikisini birden işletmenin rekabet pozisyonunu güçlendirecek şekilde etkilemektir.” (Jaworski ve diğ., 2000, s. 45). “Pazarı yönlendiren işletmeler, pazarın yapısını da yönlendirdiklerinden müşteri değeri fırsatlarını yetenekleriyle tam anlamıyla eşleştirebiliyorlar.” (Carrillat ve diğ., 2004) İşletmeler pazarı yönlendirirken pazar yapısını da istedikleri şekle soktuklarından, sahip oldukları yetenekler müşteri değeri fırsatlarıyla buluşuyor.

Jaworski ve diğ. (2000)'nin ve Tuominen ve diğ. (2004)'nin savunduğuna göre, profesyonel müşterilerle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet ortamı içerisinde olan firmalar pazar odaklı olmaktan bir adım daha ileriye giderek pazarı yönlendiren firmalar olmaya yönelmelidirler. Yoğun rekabet ortamı içerisinde pazarı yönlendirip müşteri değeri yaratabilecek yetkinliğe sahip firmalar rakiplerine karşı avantajlı olacaktır.

İşletmelerin bulunduğu pazarlarda değer inovasyonuna engel olan baskın mantık ve bu mantığın sürekliliğinin tehlikesinin altı çizilmektedir. Yüksek hızlı pazarlar

bağlamında büyüme ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma amacıyla pazarı yönlendirme yaklaşımının daha uygun olmaktadır (Berghman ve diğ., 2006, s. 961).

“ ‘Pazar sürücüleri’ olarak davranan işletmeler endüstride devrim yaratır ve oyunun kurallarını değiştirirler” (Kumar ve diğ., 2000). Bu bakımdan pazarı yönlendirme yaklaşımı literatürde “değer inovasyonu” ve “stratejik inovasyon” veya “yıkıcı yeni iş geliştirme” ile benzerlik gösterir (Berghman ve diğ., 2006, 964).

“Müşterilerin sesini duymak” esasında işletmelerin tercihlerini proaktif olarak yeniden şekillendirmelerini unuttururken işletmelerin yalnız tekliflerini uyarlamalarını sağlayabilir (Kumar ve diğ., 2000). Narver ve diğerleri (2004) proaktif yaklaşımların daha inovatif ürün ve hizmetlere yol açacağını ve daha yeni ürün başarısına yol açacağını belirtmiştir. “Pazarı yönlendiren firmaların başarısı, değer teklifinde ve eşsiz bir iş sisteminin uygulanmasında iki boyutlu bir atılımdaki radikal inovasyona dayanır.” (Kumar ve diğ., 2000, s. 130)

Pazar yönlendirmeye odaklılık örgütsel yapıda, standart yöntemlerde, rutinlerde ve örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektirir. Bu değişimler sayesinde pazarlama, örgütsel gelişim ve değişimde önemli bir rol oynar. Yöneticiler, ağlarda ve tedarik zincirlerinde yerleşik olan bilgiyi nasıl kullanabilecekleri hususunda bir stratejik görüşe sahip olmalıdırlar. Ağ ve tedarik zinciri ortaklarından azami bilgi elde edebilecek yeterlilikler geliştirmelidirler.

Pazarı yönlendiren organizasyonun geliştirmesi gereken bazı spesifik yeterlilikler vardır. Bir tedarikçinin yeni müşteri değeri yaratma kapasitesini arttırmada ihtiyaç duyduğu temel örgütsel yeterlilikler ve özellikler üç sınıfa ayrılıyor:

- a) Dış bilgi edinimi için pazarlama uygulamaları: Tanınma, asimilasyon ve dönüşüm
- b) Genel örgütsel yeterlilikler: Örneğin; çapraz fonksiyonlu koordinasyon ve yapı
- c) Tedarik zincirine veya ağına dâhil edilen yeterlilikler: Müşterilerden ve tedarikçilerden gelen bilgiler ve inovasyon uyarıcılar (Berghman ve diğ., 2006, s. 964).

Dış bilginin emilimi (edinimi) adına, pazarlama uygulamalarının, örgütsel karakteristiklerin ve ağ karakteristiklerinin yeni müşteri değeri yaratma ile yakından

ilgisi vardır. Departmanlara ayrılmış, resmileştirilmiş ve merkezileşmiş örgüt yapısı yeni değer yaratma girişimlerinin önünü kesecektir (Berghman ve diğ., 2006, s. 968).

İşletmeler yalnızca pazarlama bilgileri ve emilim kapasiteleri eşik değere ulaştığında inovasyon uyarıcılarını çekebilir veya bunları algılayabilirler. Yeni değer yaratma inşası yalnızca pazarlama yeteneklerini geliştirme süreci olarak düşünülemez. Aynı zamanda örgütsel ve kültürel kademede tutarlı bir gelişim gözlenmesi de gerekmektedir. “Gerçek pazar yönlendirici firmalarının emilim kapasitesi, örgütsel kapasite ve ağ kapasitesinin doğru ve üçlü yeterli kombinasyonlarını oluşturabileceklerdir.” (Berghman ve diğ., 2006, 969)

2.2. İnovasyon ve Değer İnovasyonu

2.2.1. İnovasyon

İnovasyon OECD (2006) tarafından, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olarak tanımlanmaktadır.

İnovasyon için asgari koşul ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar. İnovasyon faaliyetleri, inovasyonların önünü açan veya açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, örgütsel, ekonomik ve ticari adımlardır. Dört tür inovasyon ayrımı yapılmaktadır. Bunlar ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyondur. (OECD, 2006)

Yeni veya kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin piyasaya sunulmasıdır. Burada iyileştirme özellikle işlevsel ve teknik özellikleri kapsamaktadır. (Kılıç, Keklik, 2012) Bu durumda ürün inovasyonunda üründe bir yenilik olmuştur ve var olan üründe farklılaştırma ve geliştirmeler yapılmıştır.

Süreç inovasyonu, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda

önemli değişiklikleri içermektedir. (OECD, 2006, 53) Süreç inovasyonu sayesinde üretim veya teslimat maliyetleri azaltılır veya yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş ürünleri üretmek veya teslim etmek mümkündür.

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. (OECD, 2006, 53)

Organizasyonel inovasyon, firmanın ticari uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. (OECD, 2006, 55) Organizasyonel inovasyon yoluyla işletmenin giderlerini kısmak, idari maliyetleri düşürmek, araç gereç maliyetlerini düşürmek sayesinde firma performansında artış sağlamak söz konusu olabilir.

İnovasyon, yapılan farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre radikal veya artımsal olmak üzere ikiye ayrılır. Radikal inovasyon daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin radikal fikirler ile geliştirilmesi sonucu oluşur. Artımsal inovasyon ise adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucudur. Radikal inovasyonla müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünler ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemler geliştirilir ve pazara sunulur. Bunun dışında kalan inovasyonlar artımsal inovasyon olarak değerlendirilir. (Şirin Elçi, 2008)

2.2.2. Değer İnovasyonu

Değer inovasyonu, “mevcut pazarlarda yeni ve üstün müşteri değeri sunarak temelde rekabeti alakasızlaştıran satın alıcı değerinde bir kuantum sıçrama yaratarak yeni pazarlar oluşturmaktır.” (Kim, Mauborgne, 1997-1999) Bu tanım etrafında düşünüldüğünde değer inovasyonunun müşteri değerinde olağanüstü bir artış yaratarak beraberinde yeni pazarlar yaratabileceğini söylemek mümkündür.

Hamel’ e göre (1996-1998) inovasyon stratejileri, mevcut endüstri modelinin yeniden kavranma kapasitesi sayesinde müşteriler için yeni değerlerler yaratma yoluyken, tüm paydaşlar için ise zenginlikler yaratma yoludur. Tucker (2001), Hamel ile benzer şekilde inovasyon stratejilerinin yeni iş modelleri keşfetme ve yeni müşteri değeri yaratmak için yollar bulma olduğunu söylemektedir. Bunlardan yola çıkarak,

inovasyon stratejilerinin mevcut endüstrilerde sarsıcı oyunlar oynamanın bir yolu olarak tanımlanabilir.

Değer inovasyonu, literatürde olgun endüstri modellerinin yeniden kavramsallaştırılması ile ilişkilendirilmiştir. Değer inovasyonu, işletmeler tarafından üstlenilen rollerin ve işletmeler arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanmasını içerir (Berghman ve diğ., 2006, 751).

Değer inovasyonu veya stratejik inovasyon rekabet avantajı yaratmayı ve üstün müşteri değeri yaratmayı destekleyen bir anahtar değişken olarak yönetim akademisyenleri tarafından önerilmiştir (Baden-Fuller, Charles ve Pitt, 1996).

Literatürde değer inovasyonunun dışında strateji inovasyonu (Hamel, 1996), yıkıcı inovasyon (Christensen ve diğ., 2002), stratejik inovasyon (Markides, 1997), atılım yaratan inovasyon (Weisbord, 1992) kavramları da yer almıştır. Bu kavramlardaki temel mantık inovasyon yapılarak mevcut rekabet ortamından uzaklaşmak gerekliliğidir.

Küresel güçler tarafından kısıktılan yüksek hızlı oyun alanları dikkate alındığında, değer inovasyonunun her zamankinden daha önemli bir hâl aldığı söylenmektedir. Stabell ve Feldstad (1998), yoğun rekabetin etkisinde kalan iş modellerinin meydan okuyamaz, taklit edilir, etkisi zayıflatılır ve metalaşır bir hâle geleceğini söylemektedir. Verimlilik ve maliyet kontrolü önemli olduğu işletmelerin odağını artık daha çok esneklik, yaratıcılık ve zamanlamaya yönlendirmesi gerekmektedir (Galunic, Eisenhardt, 2001). Yeni yüzyılda geleneksel anlayışın dışında yaratıcılık ve zamanlamaya önem veren stratejiler geliştirmek kanaati hâkimdir. Kıyasıya rekabetten kaçmanın ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yolu, yaratılmış ve teslim edilmiş müşteri değerinin tekrar tekrar keşfedilmesinden (unlearning) ve yeni anlayışların pazara sürülmesinden geçmektedir (Berghman ve diğ., 2006, 752).

İşletmeler endüstride hâkim olan mevcut anlayıştan veya tariften ayrılmalıdırlar. Hâkim endüstriden farklılaşarak endüstride yaygın olan ve benzer firmalardan biri olmaktan kurtulabilirler. Değer inovasyonu rekabette, endüstrilerde, örgüt içi ve örgütler arası çalışma biçimlerinde oturmuş ve kabullenilmiş varsayımlardan kurtulmayı sağlar (Spender, 1989'dan aktaran Berghman ve diğ., 2006). İşletmeler, değer inovasyonunu hayata geçirerek endüstride benzersiz ya da benzeri az bulunan işletme hâline gelmeyi başarabilirler.

Değer inovasyonunun amacı yeni ürünler ve hizmetler oluşturarak veya mevcut olanlarda iyileştirmeler yaparak müşterileri daha iyi ve yüksek değer elde ettiklerine inandırmaktır. Mevcut müşterilerdeki ihtiyaçların karşılanamaması durumunda veya yeni oluşan bir müşteri segmenti olması durumunda pazarda açılan bir boşluğu değerlendirmek değer inovasyonunun rekabet ederken ihtiyaç duyduğu yollardan biridir. (Fasnacht, 2009, s. 39).

Değer inovasyonu, örgütlerin bilgi tabanındaki kullanılmayan eski rutinleri ve kalemleri temizleme yeteneğini ortaya çıkarmaktadır. Değer inovasyonu, daha etkili davranışların benimsenmesine yol açmaktadır. Değer inovasyonlarının artan önemine rağmen, yöneticiler değer inovasyonu üretmeyi ve gerçekleştirmeyi zor bulmaktadırlar (Berghman ve diğ., 2006, 758-759).

Endüstri çapında pazar algılanması değer inovasyonu yapmak için mutlak surette olması gereken bir şarttır (Day, 2002). Birtakım başarılı işletmeler değer inovasyonunu önemsemeye başlamalarına rağmen rekabette avantajlarını kaybetmektedirler. İşletmenin iç ve dış tehditlerinin inovasyon yoluyla üstesinden gelememektedirler. Literatürde bu duruma yönelik birkaç farklı sebep ortaya atılmıştır. Bunlar, “sorgulayıcı ve geleneksel olmayan zihniyet eksikliği (Pitt, 1998), unutkanlığın zorluğu (Sinkula, 2002) ve duyu belirlenme (Day, 2002), pazarlama ataleti (Bonoma, 1984) , öğrenme miyopluğudur (Cohen ve Leventhal, 1990; Levinthal ve March, 1993)” (Berghman ve diğ., 2006, 752) .

Kim ve Mauborgne (1997), büyüme rakamları yüksek olan firmalarla onların başarısız rakipleri arasında 5 yıl süren bir çalışma yapmıştır. Bu başarılı işletmelerin başarısızlara kıyasla nasıl daha yüksek kâr ve gelir elde ettiklerine baktıklarında iki taraf arasındaki strateji yaklaşımının farklı olduğunu görmüşlerdir. Az başarılı işletmeler geleneksel yaklaşımları benimserken, başarılı işletmeler rakiplerini yenmek ve ezmek yerine rakiplerini alakasızlaştıran stratejik düşünme tarzı olan değer inovasyonunu benimsemişlerdir (Kim, Mauborgne, 1997).

Geleneksel stratejik anlayış ve değer inovasyonu stratejinin beş temel boyutunda farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar yöneticilerin işletmeleri için hangi fırsatları gördüklerini, bunların hangilerini takip ettiklerini ve riski nasıl anladıklarını sormalarını gerektirmektedir. Endüstri varsayımları, çoğu işletmenin endüstrinin koşullarını olduğu gibi benimsediklerini ve stratejilerini bu doğrultuda kurduklarını

göstermektedir. Fakat değer inovasyonu yapan işletmeler endüstri koşullarını kabullenmezler. Onlar için endüstrinin geri kalanının işlerin nasıl üstesinden geldiği pek önem arz etmez ve bunları olduğu gibi benimsemezler. Onlar ses getiren ve büyük başarılar yaratan fikirleri aramaktadırlar ve değerlerinde kuantum sıçrama yaratmaya çalışmaktadırlar (Kim, Mauborgne, 1997).

2.2.2.1. Değer İnovasyonunda Stratejik Odaklanmaya Bakış

Çoğu işletme kendi stratejik düşünme parametrelerini rakiplerinin belirlemesine müsaade etmektedir. Bu tip işletmeler zayıf ve güçlü yönlerini sektördeki rakipleriyle kıyaslamaktadır ve rekabette avantajı yaratmaya odaklanmaktadırlar. 1980 yılında CNN Amerikan televizyonlarındaki yayın ağı formatından gerçek zamanlı tüm dünya üzerinden 24 saat yayın formatına geçerek değerinde bir kuantum sıçrama yaratmıştır. CNN sadece televizyon yayınında global haberlerin lideri konumunu almakla kalmamış, aynı zamanda haber ağlarının 1 saatlik maliyetinin beşte birine gerçek zamanlı haber üretebilmiştir. Tüm bunlarla birlikte CNN dünya üzerinde televizyon yayınlarında yeni bir talep yaratmıştır (Kim, Mauborgne, 1997).

Geleneksel mantık, işletmeleri hisse marjlarını arttırmak için rekabet etmeye yönlendirmektedir. Değer inovasyonu mantığı itibariyle, mevcut değerinde çok büyük bir sıçrama ortaya koyarak pazara tutkuyla hâkim olmakla başlamaktadır. Değer inovasyonu yapan firmalar, sırf rakipleri belli ürün ve hizmetler sunuyor diye kaynaklarını benzer şeylere harcamamaktadır. Değer inovasyonu yapan firmalar doğrudan rekabet etmeye odaklanmazlar, üstün değer yaratarak endüstrinin rekabet ettiği tüm faktörleri birbirinden farklılaştırırlar (Kim, Mauborgne, 1997).

Değer inovasyonu mantığına sahip firmalar tamamıyla yeni değer kaynakları ortaya koymak ve bu değerleri tanımlamak için kaynaklarını serbest olarak kullanmaktadırlar. Değer inovasyonu yapan firmalar, kendi stratejilerini rekabet avantajı yaratmak üzerine kurmamalarına rağmen yüksek ölçüde rekabet avantajı elde etmektedirler.

2.2.2.2. Değer İnovasyonunda Müşterilere Bakış

Çoğu işletme müşteri tabanlarını elde tutma ve genişletme yoluyla büyüme arayışına girmektedir. Bu durum işletmeleri kendi özel ihtiyaçlarını karşılamak için sunduğu tekliflerini büyük ölçüde özelleştirmesine ve daha iyi müşteri segmentasyonuna götürmektedir. Değer inovasyonu, müşteriler üzerindeki farklılıklara odaklanmak

yerine müşteri değeri özelliklerinde güçlü ve ortak noktalar inşa eder. Değer inovasyonu yapan işletmeler, değerlerinde azımsanmayacak ölçüde bir artış gösterirlerse, müşterilerin kendi farklılıklarını bir tarafa bırakacaklarını düşünmektedirler. Bu işletmeler kendi müşterilerinin bir kısmını kaybedecek olsalar dâhi, hedeflerini pazarın özüne yerleştirirler (Kim, Mauborgne, 1997).

2.2.2.3. Değer İnovasyonunda Varlık ve Kabiliyetlere Bakış

Çoğu işletmeler iş fırsatlarını mevcut varlık ve kabiliyetleri vasıtasıyla görmektedirler. İşletmelerin çoğu sahip olduklarıyla neler yapabileceklerini kendilerine sorar. Değer inovasyonu yapan firmalar, eğer bir işe yeniden fakat farklı şekilde başlarsak ne olur sorusunu kendilerine sormaktadır. Değer inovasyonu yapan işletmeler, iş fırsatlarını mevcut zaman içerisinde nerede olduklarıyla alakalı ön yargılar ve sınırlamalar olmadan değerlendirmektedirler. Bu sebeple değer inovasyonu yapan firmalar hem satın alıcılar için değer nereden olduğuna dair sezgiye sahipler, hem de bu sezgiyi etkilemeye daha yakındırlar (Kim, Mauborgne, 1997).

2.2.2.4. Değer İnovasyonunda Ürün ve Hizmet Tekliflerine Bakış

Geleneksel rekabet, endüstrinin geleneksel olarak sunduğu ürün ve hizmetler tarafından açıkça belirlenmiş sınırlar içerisinde yer alır. Değer inovasyonu yapan işletmeler sıklıkla bu belirlenmiş sınırları aşarlar. Değer inovasyonu yapan işletmeler, satın alıcıların aradığı toplam çözüm çerçevesinde düşünürler ve endüstrinin işletme müşterilerine uygulamak zorunda bıraktıkları kalıpları aşmaya çalışırlar (Kim, Mauborgne, 1997).

Değer inovasyonunda, değer ve inovasyon vurguları birbirine eşit öneme sahiptir. İnovasyonsuz değer, satın alıcının net faydasının arttırılmasına veya artan ölçekte değer yaratımına odaklanma eğilimidir. Değer olmadan inovasyon ise çok stratejik veya vahşi, teknoloji odaklı veya geleceğe yöneliklikten biri olmaktadır. Vahşi olmak endüstrinin uzun dönemli öngörüsü üzerine bahse girebilmektir. Geleceğe yöneliklik ise müşterilerin hazır olduklarını kabul ettikleri durumların da ötesinde çalışabilmektir. Değer inovasyonu, satın alıcı değeriyle inovasyon arasında bağlantı kurmaktadır. Buradan hareketle, değer inovasyonunun değer yaratmayla aynı olmadığı söylenebilir. Değer yaratma, çok geniş bir strateji kavramıdır. Çünkü hiçbir sınır şartı, işletmenin başarılı stratejik faaliyetlerinin oluşturulması için izlemesi

gereken yönü belirlememektedir. Artan ölçekte değer yaratma işletmelerin yüksek performansı için yeterli değildir fakat devamlı bir şekilde değer yaratımıdır (Kim, Mauborgne, 1999).

2.2.2.5. Değer İnovasyonu ve Teknolojik İnovasyon Farkı

Değer inovasyonu teknolojik inovasyondan kavram olarak farklıdır. Teknoloji inovasyonu değer inovasyonu için bir gerekliliği ifade etmez. Değer inovasyonu teknolojik inovasyon ile de teknolojik inovasyon olmadan da gerçekleşebilir. Değer yaratan işletmeler teknolojik bağlamda pazara ilk giren olmak durumunda değillerdir. Bu anlayışla, değer yaratan firmalar teknolojik anlamda muhakkak öncü olamayabilirler fakat değer bağlamında öncülüğü kucaklamaktadırlar (Kim, Mauborgne, 1999).

Değer inovasyonu teknolojik inovasyona benzemeyerek problemleri yeniden tanımlamaya odaklanmaktadır. Bu yolla değer inovasyonu rekabeti alakasızlaştırır. Değer inovasyonu yapanlar endüstrinin odaklandığı problemi yeniden tanımlayarak, müşteriler için önem taşıyan performans ölçütlerini değiştirirler. Bu sayede, yeni pazar alanı yaratırlar. Problemleri yeniden tanımlamak için, pazar iç görüşüne sahip olmak gerekmektedir. Pazar iç görüşüne, mevcut fakat saklı olan talebi keşfetmek için veya tamamen yeni bir talep yaratmak için ihtiyaç duyulmaktadır. Değer inovasyonu yaratıcı stratejik düşünme tarafından kazanılmış pazar sezgilerinin bir sonucudur. Değer inovasyonu, her organizasyonda sürdürülebilir bir tutumla ve uygun süreçlerle her zaman ortaya çıkabilir (Kim, Mauborgne, 1999).

2.2.2.6. Değer İnovasyonu Yaratma Kabiliyeti

Değer inovasyonu yaratma kabiliyeti, emilim kapasitesi kavramı ve dinamik kabiliyet kavramı ile yakından ilgilidir. Emilim kapasitesi pazardaki rekabet avantajlarını korumak için temel bir yetenek olarak görülür. Emilim kapasitesi, dinamik yetenek ve örgütsel yetenek üretimini sağlamak için bilgi yönetimine dayalı bir dizi örgütsel rutin ve süreçler bütünüdür. Öncelikle emilim kapasitesi; yeni bilgilerin değerini tanıma, onları asimile etme ve yeni bilgileri ticari amaçlarına uygulamak olarak belirtilir. Dinamik kabiliyet ise firmanın kaynaklarını kullanan süreçleri ve özellikle kaynakları bütünleştirme, bunları yeniden yapılandırma, kazanım ve serbest bırakım için kaynakları eşleştirme ve hatta kaynaklarda değişim yaratmadır (Matthyssens ve diğ., 2006).

Dinamik yetenekler, işletmelerin pazarlar ortaya çıktığında, birbirleriyle çarpıştıklarında, birbirinden ayrıştıklarında, geliştiklerinde ve ömürlerinin sonuna geldiklerinde işletmelere yeni kaynak yapılandırmaları sağladığı örgütsel ve stratejik rutinler olmaktadır (Eisenhardt, Martin, 2000, s. 1107). Bu bağlamda işletmelerin dinamik yeteneklere sahip olması pazardaki yaşam süreci içerisinde işletmelere rekabet avantajı sağlamasıyla beraber örgütsel stratejik yönetimi doğru yapmalarını sağlayabilecektir.

2.3. Yeni Pazar Alanı Yaratma

Literatüre bakıldığında, inovasyona önem veren yaklaşımlarla pazarda rekabetin güçlendirileceği çoğunlukla savunulmuştur. Esasen son yıllarda yeni ve üstün değer yaratan işletmeler düşünüldüğünde, işletmeler rekabet avantajı elde etmeyi yeni pazarlar yaratarak ve mevcut olan pazarları dönüştürerek veya mevcut pazarlara yeniden şekil vererek sağlamaktadırlar.

İşletmeler genelde hedeflerini rakiplerine karşı koyma ve rakiplerini pazarda yenmek olarak belirler. Sonuçta işletmelerin stratejileri temel rekabet boyutlarında benzeşmektedirler. Bu tarz işletmeler stratejik gruplarında veya sektörlerinde nasıl rekabet ettiklerine dair üstü kapalı bir dizi inanışa sahiptirler. Müşterilerinin kimler olduğuna ve bu müşterilerin nelere değer verdiğine dair geleneksel bir bilgiye sahiptirler. Endüstrinin sunması gereken ürün ile hizmetlerin kapsamına dair bilgeliği de birbirleriyle paylaşırlar. İşletmeler nasıl rekabet ettikleri hususundaki bilgiyi birbirleriyle paylaştıklarında rekabete dayalı yaklaşma daha çok ortaya çıkmaktadır. Rakipler birbirlerine karşı üstünlük elde etmeye çalıştıkça, maliyet veya kalite ya da her ikisinde birden artan iyileşmeler oluşturacak şekilde birbirleriyle rekabet ederler (Kim, Mauborgne, 1999).

Yeni pazar alanı yaratmak pazarın kabul edilen sınırlarının içerisinde bakmak yerine bu sınırlara sistematik olarak bakma şeklindeki farklı bir stratejik düşünce tarzıdır. Bunu yaparak işletmeler değerlerinde ciddi bir atılımı sağlayacak boş alanlar bulabilirler (Kim, Mauborgne, 1999). Yeni pazar alanı yaratmak sadece yeni başlangıçlar için değil, aynı zamanda dünyanın en büyük işletmelerinin refahı ve hayatta kalması için de kritik öneme sahiptir.

Pazar yaratma teknolojik gelişmeler kadar zaman, çaba ve yatırım gerektirir. Fakat firmalar bunun ARGE'den, herhangi bir satış grubundan veya program yöneticisinden beklediklerinden farklı birer beceri, yetkinlik ve beklenti olduğunu tam anlamıyla kavramış değiller.

Başlangıçta pazarı kullanıma hazırlama faaliyetleri, ürün pazara sürülmeden önce gizliliğin korunması konusundaki geleneksel pratiklerle çelişebilir. Erken pazar öğrenimi, bilim insanlarının keşifleri hakkında profesyonel konferanslarda mümkün olduğu kadar erken bildirimlerini yayınladıklarında dinleyicilerin bunu kullanabileceğini anlayarak gerçekleşti. İkinci pazarı kullanıma hazırlama faaliyeti teknik dergilerde reklam yapmak olarak gözlendi. Üçüncü pazarı kullanıma hazırlama mekanizması ise ilgili kullanıcı tarafından geniş çaplı bir ürün denemesi yapılması oldu. (O'Connor, Rice, 2013, 220-221)

Atılım inovasyonları için yüksek belirsizlikteki pazar yaratımı doğası, pazar yaratmak için bundan sorumlu olanların spesifik karakteristiklerini ve becerilerini kullanmalarını talep eder. Bu beceri ve özellikler, çoğunlukla analitik olmaktan ziyade sezgiseldir. Bu beceri ve kabiliyetlerin düşünce tarzları daha farklıdır, uygulamadan daha çok fırsat odaklıdır. (O'Connor, Rice, 2013, 220-222)

2.3.1. Yeni Pazar Alanı Yaratmanın Yolları

2.3.1.1. İkame Endüstrilere Bakış

İşletmeler geniş bir açıdan bakıldığında sadece kendi sektörlerindeki firmalarla rekabet etmezler. Aynı zamanda ikame ürün veya hizmet üreten işletmeler ile de rekabet içerisinde bulunurlar. Satın alıcılar kararlarını verirken bilinçsizce de olsa alacakları ürünün veya hizmetin ikamesi üzerine de göz atarlar. Bu ikameleri değerlendirirler ve sonrasında bir satın alma kararı verirler. Buradaki düşünce süreci bireysel tüketiciler ve endüstriyel satın alıcılar için sezgisel bir süreçtir. (Kim, Mauborgne, 1999)

Satıcılar bazı sebeplerden kaynaklanarak bazen bir sezgisel düşünce tarzı ile ikame endüstrilere bakmayı tercih etmemekteler. Onlar nadiren müşterilerinin ikame endüstrilerde nasıl alışveriş yaptıklarının üzerine düşünürler. Aynı endüstrideki birbirine rakip olan işletmelerin bir fiyat değişikliği, iş modelinde gerçekleştirdiği bir değişiklik, yeni bir reklam kampanyası yapması bile ikame endüstrilerdeki

işletmelerin eylemlerinden daha çok dikkat çeker. Çoğu zaman ikame endüstriler arasındaki mevcut iş alanları değer inovasyonu için fırsatlar sunar. (Kim, Mauborgne, 1999)

Kuzey Amerika'da kendin-yap-pazarında devrim yaratan işletme olan Home Depot, 20 yıl içinde 24 milyar dolarlık bir iş haline geldi ve 660'dan fazla mağazada 130.000'den fazla yeni iş alanı yarattı. Home Depot pazar payını diğer mobilya mağazalarından uzaklaştırarak bu büyüme seviyesine ulaşmadı. Daha ziyade olağan ev sahiplerinden yeni bir kendin-yap pazarı yarattı.

Home Depot'un bu başarısı birden fazla açıklamaya dayanmaktadır. Bunlar; başarılı depo formatı, nispeten düşük maliyetli mağaza konumları, bilgi düzeyi yüksek hizmet anlayışı, büyük mağazalar ve düşük fiyatlar ile ölçek ekonomileri yaratma ve yüksek hacimler üretmenin kombinasyonudur. Home Depot, ev geliştirme ihtiyaçlarına hizmet eden mevcut sektörlere baktı. İnsanlar burada yüklenicileri işe alma ya da bir donanım deposundan araç ve gereç satın alma ve içi kendileri yapma şeklinde iki seçeneğe sahiptiler. Home Depot'un orijinal anlayışının anahtarı, alıcıların neden diğerine karşın ikame olanı seçeceğini keşfetmekti. İnsanlar yüklenicileri kendilerinde olmayan uzmanlık bilgisine sahip oldukları için tutuyorlar. Buradan hareketle Home Depot yöneticileri, ev tadilatında uzmanlığı sınırlı olan müşterilerinin yetkinliğini ve güvenini arttırma misyonunu gerçekleştirdiler.

Home Depot yöneticileri çoğunlukla eski marangozlar veya ressamalar gibi önemli ticaret deneyimleri olan satış asistanlarını işe aldılar. Bu asistanlar, müşterileri herhangi bir projede eğittiler. Buna ek olarak, Home Depot müşterilere elektrik kablolama, marangozluk ve sıhhi tesisat gibi becerileri öğreten mağaza içi kliniklere sponsorluk yaptı.

İnsanlar, profesyonel yükleniciler üzerinden donanım mağazalarını blerinde tasarruf etmek için tercih ediyorlar. Çoğu kişi, tipik donanım mağazasına maliyet ekleyen özellikler olmadan yapabilir. Bu nedenle Home Depot, maliyetli özellikleri ortadan kaldırarak, genel gider ve bakım maliyetlerini azaltan, satın almada ölçek ekonomileri yaratan ve stokları en aza indiren bir kendi kendine servis yapan depo formatı kullanmıştır.

2.3.1.2. Endüstri İçerisindeki Stratejik Gruplara Bakış

İkame endüstrilere bakarak yeni pazar alanı bulunabileceği gibi stratejik gruplara bakarak da yeni pazar alanları bulunabilir. Bu terim benzer stratejiler izleyen endüstri içerisindeki işletmeler grubunu ifade eder. Birçok endüstride, endüstri oyuncuları arasındaki temel stratejik farklılıklar az sayıda stratejik grup tarafından ele geçirilmektedir. Stratejik gruplar genellikle fiyat ve performans üzerine kurulmuş iki boyuttan oluşurlar. Bunlar kaba hiyerarşik bir sırayla sıralanabilirler. Fiyatta meydana gelen her sıçrama performans boyutlarına da karşılık gelen sıçramayı beraberinde getirir. Çoğu işletme stratejik grup içerisinde rekabetteki konumlarını iyileştirmeye odaklanmaktadır. Mevcut stratejik gruplar içerisinde yeni pazar alanı yaratmanın yolu alıcıların ticari kararlarını bir gruptan diğerine yukarı veya aşağı yönlü belirleyen faktörleri anlamaktır (Kim, Mauborgne, 1999).

Polo Ralph Lauren üzerinde moda barındırmayan tekstil ürünlerini üst düzey giyim pazarına sattı. Polo Ralph Lauren’de olan moda eksikliği onun en büyük avantajı oldu. Yüksek dikiş kalitesiyle ve klasik kalıplarıyla Polo Ralph Lauren düşük maliyetle yüksek fiyatları bir araya getirebildi. Polo Ralph Lauren markasını, yüksek fiyatları hak edecek kalitede giysi almak isteyenlerle yüksek dikiş kalitesiyle klasik hatlar için daha ucuz olanı tercih eden iki stratejik grup arasındaki boşluğa kurdu. Marka bu her iki grubun en çekici özelliklerini birleştirerek her iki segmentten pay almanın yanı sıra yeni müşterileri de bu pazara çekti.

2.3.1.3. Satın Alıcılar Zincirine Bakış

Birçok endüstride rakipler ortak bir tanım etrafında birleşirler. Bu tanımda hedef müşteriler gerçekte mevcut olanlardır. Burada doğrudan veya dolaylı olarak satın alma kararına dâhil olan bir müşteri zinciri vardır. Ürün veya hizmet satın alıcıları yani müşteriler bunların gerçek kullanıcılarından farklı olabilir. Bazı durumlarda da bu satın alıcıları yönlendiren önemli etkileyiciler vardır. Burada etkileyiciler, gerçek kullanıcılar ve satın alıcılar üst üste gelse de çoğunlukla farklılaşırlar. Farklılaştıklarında değerin farklı tanımlarına sarılırlar. Kurumsal bir satın alma ajanı, kurumsal kullanıcıya kıyasla kullanım kolaylığından çok farklı düşünebileceği gibi daha fazla maliyet odaklı olabilir. Benzer şekilde, bir perakendeci bir üreticinin tam zamanında stok yenilemesine ve inovatif finansmana değer verebilir. Ancak tüketen

satın alıcılar çoğunluk tarafından güçlü şekilde etkilenmesine rağmen bu şeylere değer vermez. (Kim, Mauborgne, 1999)

Bir sektördeki kurumsal işletmeler genelde farklı müşteri segmentlerine önem verirler. Kimi alım gücü yüksek müşterilere yönelirken kimi alım gücü düşük müşterilere odaklanır. Ancak endüstri düzeyinde düşündüğümüzde o endüstrinin odaklandığı alıcı grup ve etkileyiciler bellidir. Örneğin, ilaç endüstrisi aşırı derecede etkileyicilere yani doktorlara odaklanır. Ofis ekipmanları satan firmalar alıcılar olarak ağırlıklı kurumsal satın alma departmanlarına odaklanırlar. Bu odaklanma güçlü bir ekonomik mantığa dayanmaktadır. Giyim sektörü ise ağırlıklı olarak kullanıcılara odaklanmaktadır. Ürün veya hizmet satan işletmeler, ekonomik kaynak getirisinin geniş olduğu yerlere odaklanmaktadır. Fakat bazen bu odaklanma endüstri pratiklerinin hiç sorgulanmadan kabul edilmesinin bir sonucu olarak oluşmaktadır. (Kim, Mauborgne, 1999)

Bir endüstrinin hangi alıcı grubu hedef alacağı konusunda yerleşmiş geleneksel bilgeliğine meydan okumak işletmeleri yeni pazar alanlarının keşfine götürebilir. İşletmeler alıcı gruplara bakarak daha önceden gözden kaçırdığı müşteri gruplarına odaklanarak değer eğrilerini yeniden tasarlayabilirler. Bu yolla işletmeler yeni sezgiler elde edebilirler. Pek çok endüstri yeni pazar alanı yaratmak için benzer fırsatlar sunmaktadır. Hedef müşterinin kimler olabileceği ve olması gerektiği hususundaki geleneksel tanımları sorgulayarak işletmeler değer yaratmak için yeni yollar görebiliyorlar. (Kim, Mauborgne, 1999)

30 yıldan fazla bir süredir Bloomberg, dünyanın en büyük ve en kârlı iş sektörü bilgi sağlayıcılarından biri haline geldi. Bloomberg'in 1980'lerin başındaki çıkışına kadar, Reuters ve Telerate çevrimiçi finansal bilgi endüstrisine hükmetti ve aracı kurumlara ve yatırım topluluğuna gerçek zamanlı olarak haber ve fiyat bilgisi sağladı. Endüstri geleneksel anlayışla sektörün satın alıcıları olan bilgi teknolojisi yöneticilerine odaklanmıştı. Tüccarlar ve analistler işverenleri için her gün milyon dolarlar kazanıyor ya da kaybediyorlardı. Kâr fırsatları bilgi farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Piyasalar aktif hâldeyken, tüccarlar ve analistler hızlı karar almalıydılar.

Bloomberg, müşterilerine üstün değer sunarken tüccarlara kullanımı kolay platformlar ve tanıdık finansal şartlarda donatılmış klavyeler tasarladı. Tüccarlar

harekete geçmeden önce elde ettikleri bilgiyi analiz etmelerine gerek kalmadan Bloomberg bu bilgiyi onlara bir tuşla analitik yetenekle birleştirilmiş haliyle sundu. Bloomberg sayesinde tüccarlar ve analistler öngörü senaryolarını hızlıca çalıştırabilmektedirler ve bu verilerin uzunlamasına analizini yapabilmektedirler. Odağını satın alıcılardan kullanıcılara doğru yukarı yöne çeviren Bloomberg, endüstrinin önceden bildiği her şeyden radikal olarak farklı bir değer eğrisi yarattı. Tüccarlar ve analistler bilgi teknolojisi yöneticilerini Bloomberg'ten platformları satın almaya zorladılar. Bloomberg sadece müşterileri rakiplerinden uzaklaştırarak kazanmadı aynı zamanda bulunduğu pazarı da büyüttü.

2.3.1.4. Tamamlayıcı Ürün ve Hizmet Tekliflerine Bakış

Az kullanılan ürün ve hizmetlerin değerini çoğu zaman diğer ürün ve hizmetler etkiler. Fakat çoğu sektörde rakipler endüstrinin ürün ve hizmet tekliflerinin sınırları içerisinde birleşirler. Kullanılmayan değer genellikle tamamlayıcı ürün ve hizmetlerde saklıdır. Alıcıların beklentisi, bir ürün veya hizmeti tercih ettiklerinde toplam çözümün satıcı tarafından tanımlı olmasıdır. Bu beklentiyi karşılamanın yolu, satıcının ürünün kullanılmasından önce, sırasında ve sonrasında neler olabileceğini düşünmesidir. Örneğin, sinema operatörleri sinema salonlarında çocuk bakıcılığı hizmeti vererek sinema endüstrisinin dışında bir tamamlayıcı hizmet ile filme gitmenin müşteri tarafından algılanan değerini artırır. Bu yolla sinema işletmecileri, sinemaya olan talebi artırırlar. Filmlere gitmeden önce araba kiralamak veya kullanmak, otopark kullanmak gerekebilir. Bilgisayar donanımı ile birlikte işletim sistemi veya uygulama yazılımları gerekebilir. Havayolu taşımacılığından sonra karayolu ulaşımı müşterinin bir yerden diğerine seyretnesinin bir parçasıdır. (Kim, Mauborgne, 1999)

İşletmeler, kendi ürün veya hizmetlerinin değerini azaltan tamamlayıcı unsurları sıfırlayarak yeni pazar alanı yaratabilirler. 1980'lerin sonunda ABD perakende kitap endüstrisinin düşüşte olduğu ortaya çıktı. Amerikalıların geçen yıllara göre daha az kitap okuduğu anlaşıldı. Alışveriş merkezlerindeki kitap mağazaları yoğun bir rekabetin içerisine girdi. Burada Borders Books & Music ve Barnes & Noble firmaları sadece geleneksel olarak kitapçıya ait olduğu düşünülen kitap satma faaliyetinin dışına çıkarak iş yaptılar. Onlar kitap satın alırken müşterileri göz atmaya cesaretlendirdiler ve müşterilerin riskin büyük kısmını üstlerine almalarını sağladılar. Bu mağazalar müşterilerin seçimler yapmasına yardımcı olmak amacıyla kapsamlı

kitap bilgisi olan çalışanlar buldular ve bu personeller tutkulu birer kitapseverlerdi. Burada kitapçılar mağazalarını hızlı bir alışveriş durağı olma hâline satın alıcıları kitap almaya teşvik edecek şekilde mağazalarına oturma alanları, kahve barları yerleştirerek mağazaları rahatlatıcı bir yer hâline getirdiler. (Kim, Mauborgne, 1999)

Büyük kitap mağazaları sundukları hizmetin kapsamını yeniden tanımladılar. Ürünü kitabın kendisinden çok okuma ve entelektüel keyif hâline dönüştürdüler. Borders ve Barnes & Noble, kitap perakendeciliğinde yeni bir değer eğrisi oluşturmak için tamamlayıcı ürünlere ve hizmetlere baktılar. Kitapçıların üst düzey yöneticileri, kitap seçimini, personel bilgisinin düzeyini ve endüstri standartlarının çok üstünde olan mağaza saatlerini artırırken, fiyatı düşürerek, tamamen yeni bir okuma ortamı yarattılar. Bu durum kitap perakendeciliğinde değer inovasyonu yaparak yeni pazar alanı yaratmanın bir örneğidir. (Kim, Mauborgne, 1999)

2.3.1.5. Satın Alıcılara İşlevsel veya Duygusal Bakış

Bir endüstride rekabet, sadece ürün ve hizmetlerinin kapsamı ile ilgili kabul edilen bir kavram etrafında değil, aynı zamanda iki olası çekicilik temeli etrafında da bir araya gelme eğilimindedir. Bazı endüstriler, esasen fayda hesaplamalarına dayalı olarak rekabeti fiyat ve fonksiyon üzerine kurarlar ve çekicilikleri rasyoneldir. Diğer endüstriler büyük ölçüde duygulara karşı rekabet eder ve çekicilikleri duygusaldır. Çoğu ürün veya hizmetin çekiciliği nadiren doğası gereği duygusal ya da rasyoneldir. Bu fenomen işletmelerin bilinçsizce eğitilmiş tüketicilere beklentileri konusunda rekabet etmelerinin bir sonucudur. (Kim, Mauborgne, 1999)

İşletmelerin beklentileri müşterilerin beklentilerini pekiştirici şekilde etkiler. Zaman içerisinde işlevsel yönelime sahip endüstriler daha işlevsel yönelimli hâle gelir, duygusal yönelimli endüstriler ise daha duygusal yönelimli hâle gelirler. Şüphesiz ki, pazar araştırması nadiren müşterilerin yeni beklentileri konusundan bilgiler ortaya koyar. Bu durumda işletmeler müşterileri ne isteyecekleri konusunda eğittiler. İşletmeler anket yaptığında müşteri geri dönüşleri işletme beklentilerinin ya daha fazlası ya da benzeri şeklinde oldu. (Kim, Mauborgne, 1999)

İşletmeler içinde bulundukları endüstrinin işlevsel ve duygusal bakışına meydan okumaya kalktıklarında yeni pazar alanı bulabilirler. Duygusal olarak yönlendirilmiş endüstrilerde işlevsellik arttırılmadan fiyat arttırmaya yönelik ekstra özellikler mevcuttur. Bu ekstraları ortadan kaldırmak, müşterilerin memnuniyetle

karşılayabileceği daha basit, daha düşük fiyatlı ve daha düşük maliyetli bir iş modeli oluşturabilir. Bunun tersi işlevsel yönelimli endüstriler için geçerlidir. İşlevsel yönelimli endüstriler çoğu zaman ürünlerine bir duygusal doz ekleyerek yeni bir yaşamla buluşturabilirler ve yeni talebi canlandırabilirler (Kim, Mauborgne, 1999).

Starbucks firması işlevsel bir ürünü duygusal bir nesneye dönüştürerek kendine yeni pazar alanı yarattı. 1980'lerin sonunda General Foods, Nestlé ve Procter & Gamble firmaları Amerika'daki kahve pazarına hakimdi. Tüketiciler kahveyi günlük rutinin bir parçası olarak içtiler. Kahve yüksek fiyat kesimi için belirlenmiş ve pazar payı elde etme amaçlı bir savaş olarak emtia endüstrisi içerisinde yer edindi. Endüstri, müşterilere indirim kuponlarına ve fiyatlandırmada marka isimlerine göre, işletmelerin ortaya çıkarması güç olan marka isimlerine göre alışveriş yapmayı öğretti. Bunun sonucu düşük kâr marjları ve düşük büyüme oldu.

Starbucks kahveyi, işlevsel bir ürün olarak görmek yerine, kahveyi duygusal bir deneyim haline getirmek için yola çıktı. Sektördeki güçlü üç firma kutu ile kahve emtiasını satarken, Starbucks bir perakende konsepti olarak kahve barlarında kahve sattı. Kahve barları şık bir buluşma yeri, iyi bir statü, sohbet ve rahatlama imkanı ve yaratıcı kahve içecekleri sunuyordu. Starbucks, kahveyi duygusal bir deneyime dönüştürdü ve sıradan insanları kahve fincanına emtia endüstrisinin üzerindeki fiyatları vermeyi makul gören bir anlayışa getirdi. Neredeyse hiç reklam vermeyen Starbucks, kâr marjları sektör ortalamasının yaklaşık beş katı olan ulusal bir marka oldu (Kim, Mauborgne, 1999).

Body Shop, odağı duygusal bir çekicilikten fonksiyonel çekiciliğe zıt yönde kaydırarak yeni pazar alanı yarattı. Endüstrinin çekiciliğinin geleneksel temelini yeniden düşünerek, Body Shop bir kozmetik işletmei gibi görünmeyecek kadar farklı bir değer eğrisi yarattı. Duygudan ziyade işleyişe hitap eden Body Shop, doğal malzemeler ve sağlıklı yaşam üzerinde yeni bir vurgu oluştururken fiyat, cazibe ve paketleme maliyetlerini düşürdü. Az sayıda endüstri kozmetik endüstrisinden daha duygusal olarak yönlendirilmiştir. Kozmetik endüstrisi, ürün sattığı kadar da cazibe ve güzellik, umut ve hayaller de satmaktadır. Ortalama olarak, ambalaj ve reklamcılık, kozmetik firmalarının maliyetlerinin % 85'ini oluşturmaktadır (Kim, Mauborgne, 1999).

Duygusal çekiciliği ortadan kaldırarak, Body Shop muazzam bir maliyet tasarrufu sağladı. Müşteriler sektörün ambalaj üzerinde harcadığı paradan pratikte bir değer almadığından, Body Shop basit doldurulabilir plastik şişeler kullanır. Body Shop, reklamcılığa çok az para harcıyor çünkü müşterileri reklamcılıktan kaynaklı işlevsel bir değer elde etmiyor. Body Shop özetle kozmetik işletmei gibi görünmüyor. İşletmenin yaklaşımı, doğal içeriklere ve sağlıklı yaşama verdiği önemi yenileyecek kadar çok basitti. Body Shop ortak akıl yoluyla tüketicileri kazandı. Tecrübe edilmiş ve onaylanmış formüllerle rekabet etmeye alışılmış endüstride Body Shop yeni pazar alanı yarattı (Kim, Mauborgne, 1999).

2.3.1.6. Zamana Bakış

Tüm endüstriler işlerini zaman içinde etkileyen dış trendlere tabidir. İnternetin veya küresel hareketin çevreyi korumaya yönelik hızlı yükseliş trendini düşündüğümüzde, bu eğilimlere doğru bakış açısıyla bakmak yeni pazar alanı yaratan yeniliğin açığa çıkmasına neden olabilir (Kim, Mauborgne, 1999).

Çoğu işletme, olaylar ortaya çıktıkça bunlara aşamalı ve biraz pasif olarak kendilerini uyarlar. İster yeni teknolojilerin ortaya çıkması ister büyük düzenleyici değişiklikler olsun, yöneticiler trendin kendisini yansıtmaya eğilimlidirler. Yöneticiler bir teknolojinin hangi yönde gelişeceğini, nasıl benimseneceğini, ölçeklenip ölçeklenmeyeceğini merak ederler. İşletmeler takip ettikleri eğilimlerin gelişimine ayak uydurmak için kendi faaliyetlerini düzene sokarlar (Kim, Mauborgne, 1999).

Yeni pazar alanlarına dair temel iç görüler nadiren trendin kendisini yansıtmaktadır. Bunun yerine, onlar işletme iç görülerinden trendin müşterilere ulaşan değeri nasıl değiştireceğine doğru ortaya çıkmaktadırlar. Günümüze baktığımızda, bugün pazarın ortaya koyduğu değerden yarın ortaya koyabileceği değere yöneticiler geleceğini aktif olarak şekillendirebilir ve yeni pazar alanına yönelik hak iddia edebilirler (Kim, Mauborgne, 1999).

İmkânsızlığı açık olan geleceği tahmin etmekten ziyade bugün gözlemlenebilir eğilimler hakkında bilgi edinmek zamana bakış stratejisinin temelidir. Zaman içinde eğilimleri değerlendirmek için üç ilke önem taşımaktadır. Bu eğilimler, yeni bir değer eğrisinin temelini oluşturmak için, işletmeniz adına belirleyici olmalıdır, geri dönüşümsüz olmalıdır ve net bir yörüngeye sahip olmalıdırlar. Birçok eğilim,

herhangi bir zamanda gözlemlenebilir. Örnek olarak teknolojideki bir süreksizlik, yeni bir yaşam tarzının yükselmesi ve sosyal ortamlardaki bir değişiklik verilebilir. Ancak genellikle sadece bir veya ikisi belirli bir işletme üzerinde kesin bir etkiye sahip olacaktır. Yönünü tahmin etme kabiliyetine sahip olmadan da bir eğilim veya büyük bir olay görmek mümkün olabilir (Kim, Mauborgne, 1999).

1998'de Asya krizinin kurulması, finansal hizmetler üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu için önemli bir eğilimdi. Ancak bu eğilimin alacağı yönün tahmin edilmesi imkânsızdı. Bundan dolayı eğilimden kaynaklanacak yeni bir değer eğrisini öngörmek riskli bir girişim olurdu. Avro Avrupa'nın çok sayıda para biriminin yerini aldığından sabit bir yörünge boyunca gelişmektedir. Bu durum, finansal piyasalarda yeni pazar alanının yaratılabileceği belirleyici, geri çevrilemez ve açıkça gelişen bir eğilimdir. Bu nitelikte bir eğilim belirledikten sonra, yöneticiler zamana bakıp, bu trendin mantıksal sonucuna gittiğinde pazarın nasıl görüneceğini kendilerine sorabilirler. Satın alıcılar üstün değerlerin kilidini açmak amacıyla bugün neyin değişmesi gerektiğini belirleyebilirler (Kim, Mauborgne, 1999).

Houston, Texas merkezli bir enerji işletmeyi olan Enron 1980'lerde gaz boru hatlarına odaklı işler yaptı. Gaz endüstrisinin serbestleşmesi ufukta belirmişti. Böyle bir olay Enron için önemli biçimde belirleyici olacaktı. ABD hükümeti telekom ve ulaştırma sektörlerini serbestleştirdi. Bu yüzden gaz endüstrisini serbestleştirme niyetini tersine çevirme ihtimali çok düşüktü. Bu eğilim sadece geri dönüşümsüz değildi, aynı zamanda mantıklı sonucu da öngörülebilir bir eğilimdi. Bu sonuçlar fiyat kontrollerinin sonlanması ve yerel gaz tekellerinin parçalanması olabilirdi (Kim, Mauborgne, 1999).

Enron pazarın olduğu ve pazarın durduğu şeklin arasındaki boşluğu değerlendirerek yeni pazar alanı yaratma konusunda iç görü kazanmıştır. Yerel gaz tekelleri sona erdiğinde, ülkenin herhangi bir yerinden gaz satın alınabilirdi. O zaman, gazın maliyeti bölgeden bölgeye önemli ölçüde değişmişti. Gaz, New York ve Chicago'da Oregon ve Idaho'da olduğundan çok daha pahalıydı. Enron, serbestleşmenin gazın ucuza alınabileceği bir pazarı ve pahalı olduğu yerlerde satılabileceği bir ulusal pazarı mümkün kılacağını gördü. Gaz piyasasının serbestleşme ile nasıl işleyebileceğini inceleyerek Enron, ulusal ölçekte büyük bir tuzak değer kilidini açmanın bir yolunu gördü. Buna göre Enron, serbestleşmeyi zorlamak için hükümet

kurumlarıyla çalıştı. Ülke çapında bölgesel gaz boru hattı işletmelerini satın aldı, bunları birbirine bağladı ve gaz için ulusal bir pazar oluşturdu. Bu, Enron'un Kuzey Amerika'daki sayısız kaynaktan en düşük maliyetli gazı satın almasına ve sektördeki en iyi yayılmayı kullanmasına izin verdi. Enron, Kuzey Amerika'daki en büyük doğal gaz taşıyıcısı oldu. Enron'un müşterileri daha güvenilir teslimattan ve % 40'a varan bir maliyet düşüşünden yararlandı (Kim, Mauborgne, 1999).

Cisco Systems benzer bir şekilde yeni bir pazar alanı yarattı. Net bir yörüngeye sahip olan belirleyici ve geri döndürülemez bir eğilimle başladı. Bu eğilim yüksek hızlı veri alışverişi için büyüyen talepti. Cisco dünyaya olduğu gibi baktı ve dünyanın yavaş veri hızları ve uyumsuz bilgisayar ağları tarafından engellendiğini gördü. Diğer etkenlerle beraber internet kullanıcılarının sayısı her 100 günde bir iki katına çıktıkça, talep patladı. Cisco'nun yönlendiricileri, anahtarları ve diğer ağ aygıtları, kesintisiz ağ ortamında hızlı veri değişimleri sunan, müşteriler için çığır açan değer yaratmak üzere tasarlandı. Böylece Cisco'nun iç görüşü, teknolojiyle ilgili olduğu kadar değer inovasyonu ile ilgilidir. Bugün, internetteki trafiğin % 80'den fazlası Cisco'nun ürünleri üzerinden akmakta ve bu yeni pazar alanındaki kâr marjları % 60 civarındadır (Kim, Mauborgne, 1999).

2.4. Kuantum Pazarlama Stratejileri

Ticaret insanları amaçlarını niceliksel yolla kolayca tasvir edemiyorlarsa çoğunlukla sezgisel stratejileri kullanma yoluna giderler. Bu ilişkiler muhasebecilerin ve ekonometristlerin pazar gerçekleri ile ilgili merak konusunu şekillendirmektedir. Bu stratejinin benzeri kuantum mekaniği olarak fizik fenomeninde de mevcuttur. Jan Sladkowski'nin öne sürdüğüne göre, kuantum oyun teorisi Hilbert uzayında oluşturulmuştur ve pazarlama fenomenlerini tasvir etme kabiliyetine sahiptir. Buradaki modeller klasik teorilerden elde edilemeyecek birçok sonucu ortaya çıkarır.

Piotrowski ve Sladkowski talep ve tedarik eğrileri bakımından pazar işlemlerinin tanımını için uygun bir kuantum oyun teorisi yaklaşımı formüle etmiştir. Bu yaklaşımda kuantum stratejileri Hilbert uzayında birer vektördür ve bu vektörler ticaret yapma kararlarının süper pozisyonları olarak yorumlanabilir. Bir ticaretçi "kuantum heyetine" şekil verir. Spontane hale gelmiş veya kurumsallaşmış pazar

işlemleri, ticaretçilerin stratejilerinin Hilbert uzayında profesyonel operasyonları olarak tanımlanmaktadır (Piotrowski ve diğ., 2003).

Efektif pazarda ticaretçinin karını maksimize eden basit bir taktik olarak rakiplerle eşdeğer kârı kabul etmek veya önceden elde edilen ortalamanın üzerindeki kârın daha fazlasını kabul etmek mümkündür. Ticaretçilerin taktiksel hareketleri, pazardaki davranışlarını şekillendirir. Bu hareketler stratejilerin Hilbert uzayında yerini alır (Piotrowski ve diğ., 2003, 516-517)

Pazarlar ilk medeniyet dönemlerinde, klasik yasalarla yönetilmiştir. Muhakemede klasik mantık hüküm sürmüştür. Modern teknolojilerde kuantum fenomeninin büyüyen önemi ve onların ekonomideki etkileri kuantum davranışının klasik olanın yerine geçmesi ile sonuçlanmıştır. Bu nedenle pazarları bilgisayarların kuantum algoritmalarıyla, yeni anlamda ajanlar tarafından sağlanmış kuantum aksiyonlarıyla ve sosyal bilimler, ekonomi ve biyolojideki önemli araçların olduğu kuantum oyunları tasavvur etmek mümkündür (Ślaskowski, 2003, 237-239).

Porter'in klasik stratejileri olan farklılaştırma, maliyet liderliği veya niş stratejileri iş dünyasında stratejik kararlar almada süreklilik kazanmış ve etkili olmuştur. Bu stratejiler sektörde benzer mal ve hizmetleri aynı müşteri kitlesine sunan firmaların rekabet stratejileridir. Porter'in bu stratejileri 1970'lerin sonunda ve 1980'lerin başında yaygınlaşırken, son zamanlarda gelişen üretim uygulamaları, yeni bilgi ve iletişim teknolojileri ile makul olmaktan çıkmıştır.

Apple sıra dışı performansını geleneksel olmayan stratejileri etkili şekilde uygulayarak elde etmiştir. Bu stratejiler, inovasyon yoluyla farklılaştırma (çeşitli boyutları boyunca sıralı, stratejik, artan inovasyon) ve verimliliğin yüksek olduğu durumlarda aynı anda eşit şartlara sahip müşteri gruplarında düşük maliyetlere ulaşabilme stratejileridir. Porter'a göre böyle bir stratejiyi gerçekleştirenler sadece geçici süreliğine bunu yapabilirler. Porter'a göre rekabet eden işletmeler kendi başlarına ne farklılaştırma ne de maliyet odaklı stratejileri yapabildiklerinde, burada maliyetin işletmenin pazar payından ve işletmeler arası ilişkilerden etkilenmesi durumunda geleneksel olmayan stratejileri tüm bu koşullar altındayken eğer işletme büyük bir teknolojik öncülüğü hedefliyorsa veya süreç yeniliğine liderlik ediyorsa geleneksel olmayan stratejileri uygulayabilirler. Bu farklılaştırma ve maliyet avantajları rakip işletmeler tarafından hızlıca kopyalanıp uygulanabilir. Dolayısıyla

firmalar hangi genel stratejinin ne şekilde uygulanacağına dair net bir seçim yapıp karar vermelidirler (Heracleous, 2013, 94-95).

Apple'ın stratejilerinin kilit yönleri olan operasyonlarda verimliliğin dengelenmesi, olağanüstü sıralı inovasyon ve bağımlılık yaratan ürün tasarımı stratejileriyle yüksek fiyatlandırma yapabiliyor ve mevcut pazarları yeniden şekillendirebiliyor. Geleneksel bilgelige göre işletmelerin rekabet avantajı, yüksek verimliliğe ve değere dayanıyorsa tasarım, inovasyon ve hizmet mükemmelliği yakalamada gerekli gördükleri alan dışında yatırım yapmalarına ihtiyaç yoktur. Aynı zamanda geleneksel bilgelik inovasyon, sıra dışı tasarım ve hizmet mükemmelliği alanında rekabet eden işletmelerin, yüksek verimlilik seviyelerine ulaşamayacağını söylemektedir ve bu alanlardaki yeteneklerinin sürdürülmesi ve geliştirilmesinin daha masraflı olacağını eklemektedir (Heracleous, 2013, 92).

Apple geleneksel bilgelige göre imkânsız görülen bu unsurların her iki tarafını da stratejilerinde gerçekleştirmeyi başardı. Gerçekliğin kuantum seviyesi fikrine göre, aynı anda aynı elektron iki farklı yerde olabilir ya da iki farklı elektron aynı fiziksel alanı kaplayabilir. Heracleous bu fikirden esinlenerek kuantum stratejisi anlayışının geleneksel olarak kabul edilen, stratejik seçimleri sınırlayan ve firmaları tek bir jenerik stratejiye kilitleyen değiş-tokuş anlayışının (trade-off) kırılmasına yardımcı olduğunu belirtiyor (Heracleous, 2013, 92).

Apple'ın keskin pazar anlayışına dayanarak hangi teknolojilerin kullanılacağı konusunda seçim yapması farklılaştırma stratejisinin bir parçasıdır. Bunun yanı sıra, inovasyonun ikinci nitelik olduğu kurumsal kültür içerisinde nitelikli çalışan istihdamı ve çalışan verimliliğinin artırılmasıyla inovasyon yeteneğinin geliştirilmesi, inovasyon kaynağına sahip olma ve inovasyonun tek bir fiziksel alanda merkezileştirilmesi farklılaştırma stratejisinin parçalarındandır. (Heracleous, 2013, 95)

Farklılaştırma stratejisi, pazardaki varlığını zekâ ve serbest markalaşma üzerine kurmuştur. Farklılaştırma stratejisi radikal olan yeni ürünlerle kült ürün geliştirmeyi destekleyerek, müşteri deneyimini kontrol etmeyi, rakiplere pazara giriş için engeller yaratmayı, bağımsız ürünlerden daha çok takımyıldızı ürünler geliştirerek müşterilere pazardan çıkış engeli getirmeyi ve böylece yüksek fiyatları çekinmeden belirlemeyi sağlar. Farklılaştırma stratejisinde cesur, alışılmadık, dâhi, sıkı kararlar alan lidere

sahip olmak ve başarı elde etmek için bir yol haritası belirlemek önemli yer tutar (Heracleous, 2013, 95).

Apple, üretim süreçlerinde, tedarik zincirinde ve dağıtım kanallarında kolaylaştırma yaparak verimlilik artışı sağlamıştır. Bitmiş ürünler için depolar rasyonel ve verimli kullanılır hale getirilmiştir. Apple anahtar tedarikçilerin sayısını azaltarak ve ürün depolarını doldurarak tedarikçilere karşı pazarlık gücünü arttırmıştır. Apple üretim süresinin kısaltılması ve tam zamanında (just-in-time) teslimat yapılabilmesi için tedarikçilerinden kendi tesislerinin yakınına tesislerini kurmalarını talep etmiştir. Apple'ın yüksek verimliliğini ortaya çıkaran tedarik zinciri rasyonalizasyonu, stratejik odaklanma ve basitleştirme stratejileridir. (Heracleous, 2013, 95-96)

Apple odaklanmayı hedef market, ürün yelpazesi belirleme, ürün tasarımı ve organizasyon tasarımı belirleme üzerine kurmaktadır. Öncelikle, Apple B2B sektörünün tersine büyük ölçüde tüketici pazarını hedefleyerek, işletmenin operasyonlarını basitleştirmesini ve en iyi yaptığı işe odaklanmasını sağlamıştır. (Heracleous, 2013, 95-96)

İkinci olarak, ürün yelpazesinin dar genişliği ve sığ derinliği yönetimin dikkatini toplayarak, pazarlama yapmasını kolaylaştırmaktadır ve tedarikçiler üzerindeki pazarlık gücünü arttırmaktadır. Apple düşük kült potansiyeli olan ve düşük kâr marjları olan ürünleri üretmemektedir. Örneğin; tarayıcılar ve yazıcılar. Apple kendi ürün yelpazesinde Nokia'nın yaptığı stratejiden farklı olarak, iPhone'un farklı işlevlere sahip olabilecek birçok farklı modelini değil de, iPhone'un sürekli güncellenebilecek ana modelini üretmeyi tercih etmiştir. (Heracleous, 2013, 95-96)

Üçüncü olarak, Apple'ın ürettiği ürünlerin tasarım ve özelliklerinde basitlik hâkimdir. Ürünlerin tasarımları hem sınırlı sayıdadır hem de modernleştirilmiştir. Ürünler alıcıların kullanacağı az sayıdaki birkaç farklı özelliği içerir. Apple özelliklerin rasyonelleştirilmesi ve tasarımda basitleştirme yoluyla üretim maliyetini azaltır. Apple müşterilerinin ürünü kullanım şekilleriyle kendisini uyumlu hâle getirir ve müşteri değerini artırır. Apple işletmeyi, tasarım ve inovasyon işlevlerinin kontrollerini elinde tutar ve başkaları tarafından sağlanan yüksek verimlilik gerektiren imalat gibi fonksiyonları tedarik yoluna gider. (Heracleous, 2013, 95-96)

“Apple aynı örgütsel seviyede Kuantum stratejisini başardı ve diğer çoğu işletmenin farklı biçimde düşüneceği unsurları stratejisine ustaca entegre etti. Böylece süreçte uzun süreli rekabet başarısı elde etti.” (Heracleous, 2013, 95-96)

2.4.1. Kuantum Stratejileri ile Yoğun Rekabet Ortamlarında Yüksek Kâr Elde Etme

Kuantum stratejisi fiyatlandırma stratejileri temelli rekabet etmeyi, değer veya stratejik inovasyonlar yaparak yeni pazar alanları yaratma ve beraberinde ikame endüstri tehdidini düşürmeyi hedefler. Kuantum stratejileri bu tarz stratejileri işletmelere uygulatırken yüksek fiyatlandırmalar yaparak yüksek kârlar elde etmesini sağlamaktadır.

Apple, kuantum stratejisi sayesinde hiper rekabet ortamına sahip endüstrilerde ince marjlarla süper-normal karlar elde edebilmiştir. Rekabet yoğun endüstrilerde ürün metalaştırıldığı için rekabetin temelini fiyatlandırma stratejileri oluşturuyor. Rekabet yoğun endüstriye yeni girmek isteyen işletmeler için engeller düşük seviyede kalıyor ve fiyat konusunda hedeflerini bilinçli müşterilere yöneltmeleri mantıklı bir tercih oluyor. Apple’ın kuantum stratejisi, ona bilgisayar endüstrisinin getiriler açısından çekici olmayan yoğun rekabetçi yapısında yüksek kâr marjları elde etmeyi sağlamıştır. Kuantum stratejisi Apple’a üzerindeki endüstri güçlerinin etkisini azaltmayı ve ona hızlı akan sulara güvenli şekilde seyahat etmeyi sağlamıştır (Heracleous, 2013, 96-97).

Apple, olağanüstü ürün tasarımı ve sürekli inovasyonu sayesinde farklılaştırmayı sürdürülebilir hale getirir. Farklılaştırma Apple’a yeni inovasyonları fonlama ve yüksek fiyat konumlandırma olanağı sunar. Apple’ın kendi işletim sistemine sahip olması sayesinde diğer işletim sistemi üreten işletmelere yüksek primler ödemek zorunda kalmıyor. Apple diğer küçük büyüklükteki işletmeleri büyümek veya bir sektöre girmek için satın almaz, asıl amacı rekabetine ve stratejilerine destek sağlayacak olan kıymetli bilgilere erişim kazanmaktır (Heracleous, 2013, 96-97).

Apple’ın marka gücü, satın alma hacmi, rekabet tarzı sahip olduğu teknolojiye dayandı. Bu durum tedarikçilerinin gücünü azaltmaya yaradı. Apple stratejik inovasyon yaparak, yeni pazar alanları yarattı ve ikamelerin tehdidini düşürdü. Pazara yeni girenlerin oluşturduğu tehdit her zaman mevcuttur. Pazara yeni girenler

sektörün inovatif ve seçkin tarafında değil, ürünlerin metalaştığı alanda yer almayı tercih edeceklerdir. (Heracleous, 2013, 96-97)

Tablo 1: Kuantum Stratejisinin İlkeleri

	İş Modelini Yapılandırma	Eşsizliği hedefleme, odaklanma ve sistemik bağlantılar
Rekabet Avantajı Yaratma	Temel yetkinliğiniz vasıtasıyla değer sisteminizi, insan stratejinizi ve markalaşmanızı jilet keskinliğinde sıraya koymaya odaklanın. En iyi insanlar için uğraşın, sorumlulukları netleştirin ve birleştirici değerler oluşturun. Seçilmiş yeteneği zamanla korumak ve geliştirmek için yatırım yapın. Yanlış ayarlamaları aktif olarak kaldırın ve sancılı olsa bile buna göre yatırımları rasyonelleştirin.	Eşsizlik, avantajın özüdür; benzerlik metalaşmanın öncüsüdür. Farklı olma cesaretine sahip olun; yeni bir yol oluşturun ve benzersiz teklifleri hedefleyin. Bu risklidir, ancak kararlarınız müşterilerinizi derinlemesine anlamınıza yardım ediyorsa ve kararlarınız benzersizliği ayarlamaktan çok gelecek yaratmaya yönlendiriyorsa risk azalır. Eşsizleştirme ve ölçeklendirme, endüstri aktörleri üzerinde müzakere gücü sağlar. Bunu kullanın.
	Stratejik liderler zorlu kararlar alır.	
En Düşük Maliyeti Yakalama	İş modelinizde ve süreçlerde sinerjilerden faydalanın (örneğin, teknoloji platformları, paylaşılan tasarım özellikleri). Organizasyonu düzleştirin, basitleştirin ve resmiyet yerine göreve odaklanın. Başkalarının seçilen görevleri yerine getirmeleri daha az maliyetli ise görevleri üstlenmelerine izin verin. Kitlese kaynaklardan faydalanın ancak kontrolü elinizde tutun (ör. Uygulamalar).	Ürün pazarlarına, ürün türlerine ve ürün özelliklerine odaklanın. Birkaç şeyi olağanüstü iyi derecede yapmak, birçok şeyi yeterince iyi yapmaktan daha iyidir. Bağımsız teklifler ve/veya seçimler yerine, seçkinler, sistemler ve birbirini besleyen sanal çevreler etrafında düşünün.

Loizos Heracleous, **Quantum Strategy at Apple Inc** (2013)

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Değer İnovasyonu İle Kuantum Pazarlama Stratejileri İlişkisi

İşletmeler rekabet avantajı yaratmak için endüstride hâkim olan mevcut anlayıştan veya tariften ayrılmalıdırlar. Endüstriye hâkim olan anlayıştan farklılaşarak işletmeler endüstride yaygın olan ve birbirine benzeyen işletmelerden biri olmaktan kurtulabilirler. Değer inovasyonu rekabette, endüstrilerde, örgüt içi ve örgütler arası çalışma biçimlerinde oturmuş ve kabullenilmiş varsayımlardan kurtulmayı sağlar (Spender, 1989'dan aktaran Berghman ve diğ., 2006). İşletmeler, değer inovasyonunu hayata geçirerek endüstride benzersiz ya da benzeri az bulunan işletme hâline gelmeyi başarabilirler. Bu sayede değer inovasyonu kuantum pazarlama stratejilerinin temel boyutlarından olan eşsizliği hedefleme ve odaklanmayı ve iş modelini yapılandırmayı destekleyen bir kavram olmaktadır.

H1: Değer inovasyo ve kuantum pazarlama stratejileri pozitif ilişkilidir.

3.2. Değer İnovasyonu ile Müşteri Değeri Yaratma İlişkisi

Değer inovasyonu, müşteriler üzerindeki farklılıklara odaklanmak yerine müşteri değeri özelliklerinde güçlü ve ortak noktalar ortaya koymaktadır. İşletmeler değer inovasyonu yaparak değerlerindeki artışı müşteriler tarafından fark edilir kılarlarsa, müşterilerin kendi farklılıklarını bir kenara bırakıp işletmenin oluşturduğu değer etrafında birleşeceklerine inanmaktadır. Değer inovasyonu üstün müşteri değeri yaratmayı stratejik anlamda hedefleyerek işletmelerin pazardaki rekabeti ilgisizleştireceğini savunmaktadır (Kim, Mauborgne, 1997).

H2: Değer inovasyonu ve müşteri değeri yaratma pozitif ilişkilidir.

3.3. Kuantum Pazarlama Stratejileri ile Yeni Pazar Alanı Yaratma İlişkisi

Ticarette uğraşanların taktiksel hareketleri işletmelerin pazar davranışlarını şekillendirir. Kuantum pazarlama stratejileri işletmeleri geleneksel bilgeliğin

sürüklediği ya maliyet odaklı ya da farklılaştırma odaklı stratejilerden bir tanesini tercih etmekten uzaklaştırmıştır. Kuantum pazarlama stratejileri sayesinde işletmeler stratejik seçimlerinin sınırlarını kaldırmış ve firmalarının tek bir jenerik stratejiye odaklanmasının önüne geçmiştir. Bu sayede işletmeler hem kendilerine rekabet avantajı, verimlilik yaratırken hem de tasarım, inovasyon ve hizmet mükemmelliği alanında yatırım yaparak gelişme kaydedebilmektedir (Heracleous, 2013, 92). Kuantum pazarlama stratejileri işletmeleri hem rekabet avantajı ve verimlilik yaratmasını desteklerken bir taraftan da yeni tasarım, inovasyon ve hizmet mükemmelliği alanında yatırım yapmasını pozitif yönde etkileyerek işletmelerin yeni pazar alanı yaratmasını sağlamaktadır.

H3: Kuantum pazarlama stratejileri ve yeni pazar alanı yaratma pozitif ilişkilidir.

3.4. Müşteri Değeri Yaratma ile Yeni Pazar Alanı Yaratma İlişkisi

Yeni müşteri değeri yaratmak tedarikçilerin yetkinliklerinin geliştirilmesini gerektirmektedir. Dış çevredeki bilginin edinilmesi için pazarlama pratikleri, genel örgütsel yetkinlikler ve tedarik zinciri yetkinliklerinin geliştirilmesi müşteri değeri yaratma kabiliyeti sağlamaktadır. Müşteri değeri yaratma işletmelere pazarı yönlendiren olmayı ve pazarı doğru okumayı sağlamaktadır (Berghman ve diğ., 2006). Bu yönden, işletmeler müşteri değeri yaratarak uzun vadeli rekabet ortamında başarılı olabilmektedirler ve kendilerine yeni pazar alanları yaratabilmektedirler.

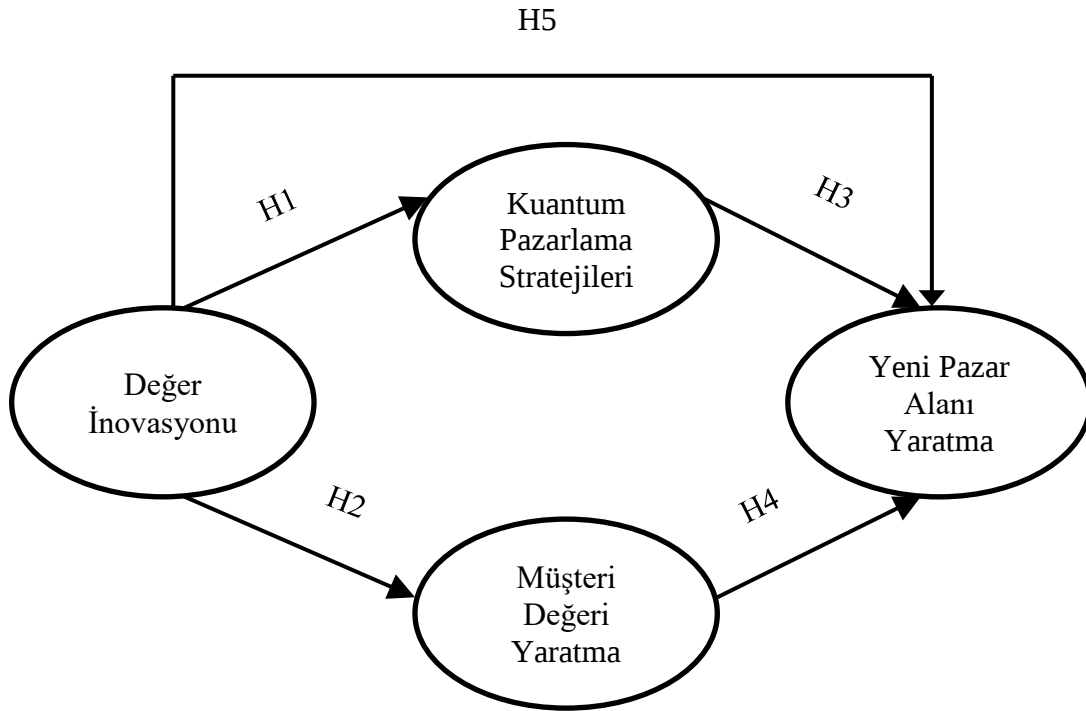
H4: Müşteri değeri yaratma ve yeni pazar alanı yaratma pozitif ilişkilidir.

3.5. Değer İnovasyonu ile Yeni Pazar Alanı Yaratma İlişkisinde Kuantum Pazarlama Stratejileri ve Müşteri Değeri Yaratmanın Aracılık Etkisi

Değer inovasyonu rekabet avantajı yaratmayı ve üstün müşteri değeri yaratmayı destekleyen bir kavram olmuştur. Değer inovasyonu yoluyla işletmeler olağanüstü değer yaratarak yeni pazar alanları yaratabilmektedir. Değer inovasyonu mevcut pazarlarda yeni ve üstün müşteri değeri ortaya koyarak pazardaki rekabeti ilgisizleştirmekte ve satın alıcı değerinde olağanüstü bir yükselme ile yeni pazar alanları oluşturmaktadır (Kim, Mauborgne, 1999). Kuantum pazarlama stratejileri işletmelerin ürün ve hizmetlerini hem farklılaştırarak hem de bunların maliyetlerini düşürerek kendilerine yeni pazar alanları yaratmasını sağlarken bu pazar alanlarında

da rekabet avantajına sahip olmalarını sağlamaktadır (Heracleous, 2013). Yeni pazar alanı yaratmak pazarın kabullenilmiş sınırlarının içerisinde bakmak yerine bu sınırları doğrudan sistematik biçimde ele almayı hedeflemektedir (Kim, Mauborgne, 1999). İşletmeler değer inovasyonu yaparak hem müşteri değeri yaratıp hem de kuantum pazarlama stratejilerinde başarılı olurken aynı zamanda bu stratejiler sayesinde yeni pazar alanı yaratmaktadırlar.

H5: Değer inovasyonu ve yeni pazar alanı yaratma ilişkisinde kuantum pazarlama stratejileri ve müşteri değeri yaratmanın aracı etkisi vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada değer inovasyonu, müşteri değeri yaratma, kuantum pazarlama stratejileri ve yeni pazar alanı yaratma arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır.

4.2. Ölçekler

Literatür temel alınarak geliştirilen araştırma modelinde değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değişkenler ile firma bilgileri, ikinci bölüm 7 soruluk müşteri değeri yaratma, üçüncü bölüm 8 soruluk değer inovasyonu, dördüncü bölüm 6 soruluk yeni pazar alanı yaratma ve beşinci bölüm 13 soruluk kuantum pazarlama stratejileri ölçeğinden oluşmaktadır. Katılımcıların cevapları (1=kesinlikle katılmıyorum'dan, 5=kesinlikle katılıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Müşteri değeri yaratma ölçeği Berghman vd. (2006) ve Guenzi ve Troilo (2007)'nin, değer inovasyonu ölçeği Kim ve Mauborgne (1999)'ın, kuantum pazarlama stratejileri ölçeği Heracleous (2013)'ün ve son olarak yeni pazar alanı yaratma ölçeği Kim ve Mauborgne (1999)'ün çalışmasından uyarlanarak elde edilmiştir.

Kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinin ardından yüzeysel geçerliliği sağlamak amacıyla Usunier (2011) ve Akgün ve diğ. (2009)'nin önerdiği izlek izlenerek en az 5 yıl sektör deneyimi olan üç akademisyen İngilizce soruları içerik ve anlamlılık bakımından değerlendirmiş ve soruların anlaşılmasında herhangi bir zorluk olmadığı ifade edilmiştir. Daha sonra sorular paralel tercüme metodu kullanılarak öncelikle Türkçeye çevrilmiştir. Türkçeye çevirme sürecinde ortak kavramsal bir dil oluşturmak için uzmanın çevirisi ile akademik perspektif uyumlaştırılarak birleştirilmiştir. Uyumlaştırma sonucunda oluşturulan taslak anket stratejik pazarlama konusunda uzman akademisyenler tarafından tekrar tartışılıp değerlendirilmiş, yeterince anlaşılmayan veya dilbilgisi hatası bulunan soruların

üzerinden geçilmiş ve teoriye uyumlu olarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Sonra, anketlerin Türkçeye uyumu farklı sektörlerde çalışan ve lisans eğitimini tamamlamış olan 10 kişi ile ön test yapılarak kontrol edilmiştir. Katılımcılar soruları anlayıp cevap vermede herhangi bir zorluk çekmediklerini belirtmişlerdir. Soruların teyit edilmesinin ardından araştırma anketine son şekli verilmiştir.

4.3. Örneklem Seçimi

Veriler İstanbul, Ankara ve Bursa illerinde bankacılık, bilişim, finans, gıda, inşaat, lojistik, otomotiv, perakende, tekstil ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren firmalardan toplanmıştır. Her bir firmadan en az 2 katılımcının anketleri doldurması istenmiştir. Ankete katılacak katılımcıların orta ve üst yönetim kademesinde olmasına dikkat edilmiştir. Bu kişilerin seçilme nedeni büyük resmi diğer çalışanlardan daha iyi görebilmeleri ve kurumsal strateji ve yenilikleri diğer çalışanlara göre daha doğru değerlendirebilme yeteneklerine sahip olmalarıdır (Kumar ve diğ., 1993). Ayrıca, yöneticilerin ve kıdemli çalışanların tek kaynak ile ilgili olası problemleri azaltması da onların seçilme nedenlerinden bir diğeridir.

Katılımcılar belirlendikten sonra, onlara anket formunda katılımcının kim olduğunu anlamaya dair kişisel bilgilere yer verilmediği, anket sorularına verdikleri yanıtlar ile kendi şahısları, firmaları ya da ürettikleri ürün ve hizmetler arasında bir bağlantı kurulamayacağı da yeniden hatırlatılmıştır. Ayrıca verilen cevapların kesinlikle gizli tutulacağına ve verdikleri cevaplarla ilgili doğru veya yanlış diye bir kavram olmadığına dair bilgi verilmiştir. İzlenen bu prosedürler katılımcıların korkuları olmadan, işbirliği yapma motivasyonu ile soruları cevaplama eğilimini arttırırken, cevaplarını ılımlı ya da araştırmacıların onların cevaplamalarını beklediklerini düşündükleri şekilde düzenleme eğilimlerini düşürmektedir (Podsakoff ve diğ., 2003).

Araştırmada 66 firmadan toplam 204 adet anket elde edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 2’de görülmektedir. Araştırmaya katılan 204 kişinin tamamı beyaz yaka çalışanı olup %80’i karar verme sürecinde etkili olabilecek kademedeki çalışanlardır. Katılımcıların yüzde 50,9’u 26-35 yaş aralığındadır. Cinsiyet açısından bakıldığında katılımcılar neredeyse yarı yarıya dağılmışlardır. Eğitim durumu olarak ise yüzde 93,1’i üniversite mezunudur.

Tablo 2: Demografik Bilgiler

	Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzdelik Gösterimi
Unvan Statü	Uzman/Uzman Yardımcısı	76	37,3%
	Yönetici/Kıdemli Uzman	55	27,0%
	Bölüm Müdürü	18	8,8%
	Başkan/Sahip	12	5,9%
	Genel Müdür	3	1,5%
	Diğer	40	19,6%
Yaş	25 ve altı	32	15,7%
	26-35	105	51,5%
	35-46	49	24,0%
	46-49	3	1,5%
	50 ve üzeri	15	7,4%
Cinsiyet	Kadın	98	48,0%
	Erkek	106	52,0%
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	0,5%
	Lise-Meslek Lisesi	6	2,9%
	Yüksekokul	7	3,4%
	Üniversite	131	64,2%
	Yüksek Lisans-Doktora	59	28,9%

Araştırmaya katılanların iş kariyerleri hakkındaki bilgiler Tablo 3'te verilmiştir. Katılımcıların yüzde 33,3'ü 5 ile 10 yıl arasında toplam çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların ankete cevap verdikleri anda çalıştıkları firmadaki çalışma süresi ise %28,9 oran ile 1 ile 3 yıl arasındadır. Katılımcıların çalıştığı bölüm ise sırasıyla % 12,7 oran ile satış, %10,3 oran ile satın alma ve tedarik zinciri, %6,9 oran ile bütçe, mali işler ve muhasebe olmaktadır.

Tablo 3: İş Kariyerleri Hakkında Bilgiler

	Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzdelik Gösterimi
Toplam Çalışma Süresi	0-2	23	11,3%
	2-5	49	24,0%
	5-10	68	33,3%
	10 ve üzeri	64	31,4%
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	0-1	33	16,2%
	1-3	59	28,9%
	3-5	43	21,1%
	5 ve üzeri	69	33,8%
Çalıştığı Bölüm	Ar-Ge	12	5,9%
	Finansal Analiz	5	2,5%
	İnsan Kaynakları	11	5,4%
	Kredi Tahsis	9	4,4%
	Lojistik	4	2,0%
	Bütçe, Mali İşler ve Muhasebe	14	6,9%
	Pazarlama	13	6,4%
	Planlama	7	3,4%
	Proje	9	4,4%
	Satın Alma ve Tedarik Zinciri	21	10,3%
	Satış	26	12,7%
	Satış Sonrası Hizmetler	8	3,9%
	Yazılım	5	2,5%
	Yönetim	11	5,4%
	Diğer	49	24,0%

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmeye ait tamamlayıcı istatistikler Tablo 4’de verilmiştir. İşletmelerin çalışan sayısı ise %30,9 oran ile 500 ile 5000 arasındadır. İşletmelerin yaşı %39,2 ile 16 ile 30 yıl arasındadır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre bakıldığında ise %22,5 ile otomotiv ardından %14,2 ile üretim baskındır.

Tablo 4: İşletmelere Ait Tamamlayıcı İstatistikler

Değişkenler		Katılımcı Sayısı	Yüzdelik Gösterimi
Firma Büyüklüğü	10 ve aşağısı	21	10,3%
	11-50 arası	22	10,8%
	51-100 arası	12	5,9%
	101-250 arası	13	6,4%
	251-499 arası	29	14,2%
	500 ve üzeri	63	30,9%
	5000 ve üzeri	43	21,1%
Firma Yaşı	1-15 yıl	33	16,2%
	16-30 yıl	80	39,2%
	31-45 yıl	36	17,6%
	46-60 yıl	16	7,8%
	61 ve üzeri	38	18,6%
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Bankacılık	16	7,8%
	Bilişim	5	2,5%
	Finans	13	6,4%
	Gıda	11	5,4%
	İnşaat	16	7,8%
	Lojistik	6	2,9%
	Otomotiv	46	22,5%
	Perakende	8	3,9%
	Tekstil	14	6,9%
	Üretim	29	14,2%
	Diğer	40	19,6%

4.4. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Veri toplama aşamasından sonra, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini değerlendirme aşamasına geçilmektedir. Araştırma modelindeki bütün değişkenlerin geçerliliklerini incelemek üzere AMOS 23.0 yazılım programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır (Anderson, Gerbing, 1988; Fornell, Larcker, 1981). Buna göre 34 soru maddesi içeren 4 değişken tek bir DFA modeli ile

incelenmiştir (N=204). Modelin veriyle uyumunu test etmek için Hair ve diğ. (2010)'nin argümanları izlenerek, araştırmada ki-kare değeri ve df değeri, artırımsal uyum indeksi (IFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), Normlaştırmış Tutumluluk Uyum İndeksi (PNFI) ve son olarak yaklaşım hatalarının ortalama karekökü (RMSEA) kullanılmıştır. Buna göre, çapraz yüklere sahip problemli sorular elendikten sonra elde edilen sonuç modelinin veri seti ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür: $\chi^2(311) = 698,196$; CFI = .901; IFI= .902; TLI = .89; $\chi^2/df = 2.24$, PNFI =.74 ve RMSEA = .07 olarak hesaplanmıştır.

Bunlara ek olarak, soruların her biri kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t-değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde kendi faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek sağlamaktadır. Ölçekleri oluşturan soruların standardize edilmiş yüklemeleri de hesaplanmış ve yakınsak geçerliliği test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen değerler Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: DFA Faktör Yükleri

	Değişkenler	Faktör Yükleri
Müşteri Değeri Yaratma	İşletmemiz rakiplerine kıyasla pazar yaklaşımında daha dinamik ve hızlıdır.	,854
	İşletmemiz rakiplerine kıyasla tedarik zincirini geliştirmeye daha odaklıdır.	,793
	İşletmemiz rakiplerine kıyasla endüstriyel rolünü ve ilişkilerini değiştirmek için daha çok girişimde bulunur.	,782
	İşletmemizin inovasyon yatırımları rakiplerine kıyasla daha fazladır.	,737
	İşletmemiz rakiplerine kıyasla pazarda daha hızlı eyleme geçer.	,804
	İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarına rakiplerinden daha yaratıcı çözümler geliştirir.	,797
	İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarına rakiplerinden daha iyi cevap verir.	,757
Değer İnovasyonu	İşletmemiz müşterilerine köklü ve üstün bir değer sunmayı prensip edinir.	,755
	İşletmemiz fiyat seviyesinin hedef satın alıcı kitlesi için ulaşılabilir olmasına oldukça dikkat eder.	,686
	İşletmemiz endüstride hâkim olan geleneksel anlayış yerine daha modern ve esnek düşünür.	,781
	İşletmemiz müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerde daima yenilikler ve geliştirmeler yapmak suretiyle pazara hâkim olmayı hedefler.	,847
	İşletmemiz mevcut müşterilerini kaybetme riskini göze alarak ana kitlenin tercih ettiği temel ürünlerin neler olduğunu önemser ve	,603

	araştırır.	
	İşletmemiz birleşme veya ortaklıklar yoluyla diğer şirketlerin yeteneklerinden faydalanma yoluna gider.	,639
Kuantum Pazarlama Stratejisi	İşletmemiz ikame ürünler sunan rakiplerimizin satış, fiyat, reklam politikalarını ve iş modellerindeki değişiklikleri dikkatle takip eder.	,693
	İşletmemiz kendi pazarındaki rakiplerin fiyat ve performans kararlarını belirleyen faktörleri araştırır.	,726
	İşletmemiz hedef müşteri kitlesi dışındaki müşterilere odaklanmaya çalışır veya yeniden hedef müşteri grubunu belirlemek için çaba sarf eder.	,665
	İşletmemiz müşterilerine sunduğu ürünlerin kullanımı öncesinde, kullanımı esnasında ve kullanımı sonrasında yaşanabilecekleri takip eder.	,803
	İşletmemiz ürün veya hizmetlerinin bulunduğu endüstrideki yaygın müşteri bakışını keşfeder ve bu yaygın bakışı kendi ürün ve hizmetleriyle değiştirmeye çalışır.	,875
	İşletmemiz zamanla değişen dış trendlere uyum sağlayacak şekilde gelecek planlamaları yapar.	,828
Yeni Pazar Alanı Yaratma	İşletmemiz ürünlerinde en düşük maliyeti elde etmeye odaklanırken, beraberinde ürünlerinde farklılaşmaya da çalışır.	,691
	İşletmemizin iş yapım süreçlerindeki tutumu resmîlikten ziyade görev odaklı çalışma prensibine daha yakındır.	,721
	İşletmemiz iş modelinde ve iş yapma süreçlerinde sinerji oluşturacak uygulamalar, sosyal medya platformları gibi kitlesel kaynaklara çoğunlukla başvurur.	,599
	İşletmemiz endüstrideki rakiplerine kıyasla eşsiz tekliflere sahiptir ve benzersiz kararlar alır.	,695
	İşletmemiz zamanla yatırımlarındaki hataları veya yanlış ayarlamaları fark edip, bunlarda iyileştirme ve geliştirmeler yapmaya çalışır.	,769
	İşletmemizin müşteri tercihi her zaman işletmeye en iyi fayda sağlayacak müşterileri elde etmeye yöneliktir.	,688
	İşletmemiz değer anlayışını belirleyerek, insan kaynakları stratejisini ve markalaşma stratejisini belli bir düzene sokar.	,791
	İşletmemiz yatırımlarını kendi yetenekleri doğrultusunda sıralama yoluna gider ve yetkin olduğu alanlara yoğunlaşır.	,771

Tablo 6 değişkenlerin güvenilirliklerini, korelasyon katsayılarını ve örneklemle ilgili tanımlayıcı değerleri (ortalama ve standart sapma) göstermektedir. Tablo 6 ayrıca, alfa katsayısı (coefficient alpha), ortalama açıklanan varyans (average variance extracted- AVE) değerleri ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerlerini de içermektedir. Bütün değerler Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen değerlerin üstünde veya o değerlerle uyum içerisinde. Bu

sonuç, güçlü bir şekilde ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve ayırma geçerliliği gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 6: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4
Değer İnov.	1	1			
Müşteri D.	2	,738***	1		
Kuantum St.	3	,795***	,685***	1	
Yeni Pazar Yaratma	4	,736***	,675***	,81***	1
Ortalama		3.71	3.81	3.66	3.89
Standart Sapma		.805	.849	.832	.849
AVE		.52	.62	.51	.59
CR		.86	.92	.89	.89
Cronbach's Alpha		.85	.91	.88	.90
Inter-rater agreement (r_{wg})		.85	.91	.88	.90

*** $p < .01$

4.6. Hipotez Testleri

İlişki hipotezlerini test etmeden önce bireysel cevapları firma seviyesine dönüştürmek gerekmektedir. Örneğin X firmasına dair üç katılımcıdan veri elde edildiyse bu tez çalışmasında bu üç katılımcının her bir soru için verdiği yanıtlar SPSS 23 programı ile kümeleştirilerek firma seviyesine dönüştürülmüştür. Tüm inter-rater agreement (r_{wg}) değerleri 0,85 ve 0,91 arasında ve 0.60 karşılaştırma noktasının oldukça üstünde yer almıştır (Hurley, Hult, 1998). Bu değerler bir firmadaki her bir toplam ölçek için tatmin edici bir inter-rater agreement düzeyi göstermiş olmaktadır.

Veriler firma seviyesine dönüştürüldükten sonra teorik çerçevesi sunulan hipotezleri ampirik olarak test etmek amacıyla AMOS 23 programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra müşteri değeri ve kuantum stratejilerinin değer inovasyonu ve yeni pazar alanı yaratma arasında oynadığı ara değişken etkisi incelenmektedir.

4.6.1. Yapısal Eşitlik Analizi

Tablo 7’de değer inovasyonu, müşteri değeri, kuantum stratejileri ve yeni pazar alanı yaratma değişkenleri arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 7: Yol Modeli

Yol	Hipotez	Yol Değeri	Sonuç
Değer inov ► Kuantum paz. st.	H1	.88***	Desteklendi
Değer inov ► Müşteri değeri y.	H2	.81***	Desteklendi
Kuantum paz. st. ► Yeni Pazar alanı	H3	.75***	Desteklendi
Müşteri değeri y ► Yeni Pazar alanı	H4	.21***	Desteklendi
$\chi^2(313) = 699.722$, CFI = .90, IFI = .90, TLI = .89, $\chi^2/df = 2.236$, PNFI = .74 RMSEA = .07 *** $p < .01$			

Tablo 7 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. CFI, IFI ve TLI değerleri kesme noktası 0,90 ve yakın değerler aldığından kabul edilebilir düzeydedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5’ten küçük bir değerdir. RMSEA değerinin Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003)’ın önerdiği şekilde 0,05-0,08 arasında olması yüksek bir uyumu göstermektedir. Ayrıca PNFI kesme değeri olan 0.70’den büyük değer almıştır.

Değer inovasyonu ile kuantum pazarlama stratejileri arasındaki ilişkinin incelendiği H1 hipotezinde, değer inovasyonunun kuantum pazarlama stratejileri ($\beta = .88$ $p < .01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmektedir.

H2 hipotezi incelendiğinde, değer inovasyonunun müşteri değeri yaratma ($\beta = .81$ $p < .01$), değişkeni ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre H2 hipotezi desteklenmektedir.

Kuantum pazarlama stratejileri ile yeni pazar alanı yaratma ilişkisi incelendiğinde aralarında ($\beta = .75$ $p < .01$) pozitif ilişki olduğu ortaya konmaktadır. Dolayısıyla H3 hipotezi desteklenmektedir.

Son olarak analiz sonucunda müşteri değeri yaratmanın yeni pazar alanı yaratma ($\beta = .21$ $p < .01$) ile doğrudan ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H4 hipotezi de desteklenmektedir.

4.6.2. Ara Değişken Etkisi

Kuantum pazarlama stratejileri ve müşteri değeri yaratma değişkenlerinin değer inovasyonu ile yeni pazar alanı yaratma arasındaki ara değişken etkisi Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği izlek takip edilerek test edilmiştir. Buna göre bağımsız bir değişken (X) ile bağımlı bir değişken (Y) arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişken (M) dâhil olduğunda,

- a) X, Y ile anlamlı bir şekilde ilişkilirse;
- b) X, M ile anlamlı bir şekilde ilişkilirse;
- c) X kontrol altında tutulurken M, Y ile hala anlamlı bir şekilde ilişkilirse ve
- d) M kontrol altında tutulurken X-Y arasındaki ilişkisi ortadan kalkıyorsa; bu değişken (M), bağımsız bir değişken (X) ile bağımlı bir değişken (Y) arasındaki ilişkide aracılık ediyor demektir. “b” ve “c” adımları aracılık etkisinin tespitinde temel adımlar olarak gösterilirken, “d” adımı ise aracılık etkisinin derecesini bir başka ifade ile sadece tam aracı etkisini göstermek için gereklidir. Ayrıca, ara değişkenin (M) olmadığı durumlar ile karşılaştırıldığında M'nin varlığı bağımsız değişkenin çıktı üzerindeki etkisini azaltmalıdır. Dahası, ara değişken, YEM modelini esas alan modele dâhil edildiğinde R²'de anlamlı bir artışa neden olmalıdır.

Bu şekilde, Tablo 8’de gösterilen üç farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre:

- a) Değer inovasyonu değişkeni (X) ile yeni pazar alanı yaratma değişkenini (Y) içeren Model A incelendiğinde; değer inovasyonunun ($\beta = .85$, $p < .1$) yeni pazar alanı yaratma ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca yeni pazar alanı değişkeninin açıklanma gücü ($R^2_{\text{yenipaz}} = .74$) tespit edilmektedir.
- b) Değer inovasyonu değişkeni (X) ile kuantum pazarlama stratejisi ve müşteri değeri yaratma değişkenlerini (M) içeren Model B’de, değer inovasyonunun kuantum pazarlama stratejisi ($\beta = .88$, $p < .1$) ve müşteri değeri yaratma ($\beta = .81$, $p < .1$), ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.
- c) Model C’de ise görüldüğü üzere, değer inovasyonu kontrol altına alındıktan sonra kuantum pazarlama stratejisi ($\beta = .64$, $p < .01$) ve müşteri değeri yaratma ($\beta = .16$, $p < .05$) değişkenlerinin yeni pazar alanı yaratma ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Bununla birlikte, bu aracı değişkenlerin modele girmesi, değer

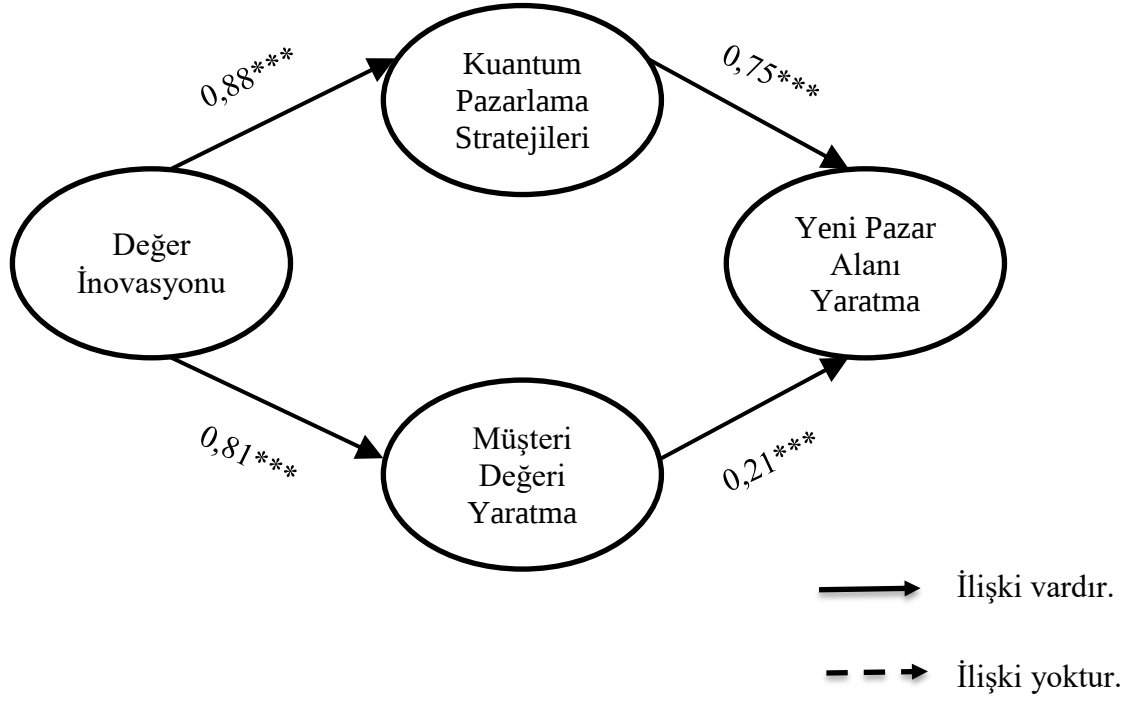
inovasyonu ve yeni pazar alanı yaratma arasındaki ilişkiyi anlamsız hale getirmektedir ($\beta = .16$, $p > .05$). Ayrıca bu iki değişkenin modele dâhil edilmesi yeni pazar alanı yaratma değişkeninin R^2 'sini arttırmaktadır ($R^2_{\text{yenipaz}} = .85$).

Tablo 8: Ara Değişken Etkisi

İlişki	Model A	Model B	Model C
Değer inov ► Yeni pazar alanı y.	.85***		.16
Değer inov ► Kuantum paz. st.		.88***	.88***
Değer inov ► Müşteri değeri y.		.81***	.81***
Kuantum paz st. ► Yeni pazar alanı y.			.64***
Müşteri değeri y ► Yeni pazar alanı y.			.16**
	$\chi^2 (50) = 139.742$ CFI = .94, IFI = .94, PNFI = .70 $\chi^2/df = 1.77$, RMSEA = .09	Full Model	$\chi^2 (312) = 698.335$ CFI = .90, IFI = .90, PNFI = .74 $\chi^2/df = 2.23$ RMSEA = .078

*** $p < .01$ ** $p < .05$

Yukarıda yer verilen sonuçlara göre kuantum pazarlama stratejisi ve müşteri değeri yaratma değişkenleri, değer inovasyonu ile yeni pazar alanı yaratma arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisine yol açmaktadır, bu sebeple H5 desteklenmektedir.



Şekil 2: Analiz Sonuçlarına Göre Değişkenler Arasındaki İlişkiler

5. SONUÇ

Bu tez çalışması Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede değer inovasyonu, müşteri değeri yaratma, kuantum pazarlama stratejileri ve yeni pazar alanı yaratma kavramları arasındaki karşılıklı ilişkileri bütünsel bir perspektifte incelemektedir. Bu değişkenleri Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomide incelemesi hem de kuantum pazarlama stratejileri, değer inovasyonu ve yeni pazar alanı yaratma kavramlarını ampirik bir açıdan ele alması nedeniyle orijinal bir nitelik taşımaktadır. Bu şekilde araştırma sonucu ilgili literatüre üç temel katkı sağlamaktadır.

İlk olarak bulgular, değer inovasyonunun kuantum pazarlama stratejileri ve müşteri değeri yaratma üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisini ortaya koymaktadır. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri endüstride değer inovasyonu yaparak benzersiz ya da benzeri az bulunan işletme olmayı başarabilirler. Bu nedenle değer inovasyonu kuantum pazarlama stratejilerinin temel boyutlarından olan eşsizliği hedefleme ve ona odaklanmayı ve iş modelini yapılandırmayı destekler. Değer inovasyonu, müşteriler arasındaki farklılıklara odaklanmak yerine müşteri değeri özelliklerinde güçlü ve ortak noktalar ortaya koymaktadır. Değer inovasyonu işletmelere değerlerinde artış sağlayarak müşterinin algıladığı değeri yükseltmeyi ve dolayısıyla stratejik anlamda üstün müşteri değeri yaratmayı sağlamaktadır.

İkinci olarak bu bulgular kuantum pazarlama stratejileri ile müşteri değeri yaratmanın yeni pazar alanı yaratma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Kuantum pazarlama stratejileri işletmelerin rekabet avantajı ve verimlilik yaratmasını desteklerken, öte yandan da yeni tasarım, inovasyon ve hizmet mükemmelliği alanında yatırım yapmasını teşvik eder. Böylece işletmelerin yeni pazar alanı yaratmasını sağlamaktadır. Yeni müşteri değeri yaratmak için tedarikçilerin yetkinliklerinin geliştirilmesini gereklidir. Müşteri değeri yaratmak suretiyle işletmeler, pazarda yönlendiren olmayı ve pazarı doğru okumayı başaramamaktadırlar. Bu açıdan müşteri değeri yaratma işletmelere yeni pazar alanı yaratma imkanı kazandırmaktadır.

Üçüncü olarak bulgular, değer inovasyonu ve yeni pazar alanı yaratma arasındaki ilişkide, kuantum pazarlama stratejileri ile müşteri değeri yaratmanın tam ara değişken rolü üstlendiğini göstermektedir. Değer inovasyonu yoluyla işletmeler olağanüstü değer yaratarak, yeni pazar alanları yaratabilmektedir. Değer inovasyonu pazarda bir taraftan işletmeleri yeni ve üstün müşteri değeri ortaya koymaya teşvik ederken, diğer taraftan da pazardaki rekabeti ilgisizleştirmekte ve müşteri değerinde olağanüstü bir yükselme sağlamak yoluyla yeni pazar alanları oluşturmaktadır. Kuantum pazarlama stratejileri işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetleri hem farklılaştırarak hem de bunların maliyetlerini düşürerek, işletmelere yeni pazar alanları yaratmasını sağlamaktadır. İşletmeler değer inovasyonu yaparak hem müşteri değeri yaratıp hem de kuantum pazarlama stratejilerinde başarılı olurken, aynı zamanda bu stratejiler sayesinde yeni pazar alanı yaratmaktadırlar.

Araştırma bulgularının genellenebilirlik düzeyini etkileyen bir takım kısıtlar mevcuttur. Bu çalışma gelişmekte olan Türkiye’de 204 anket ile toplanan verilerin sonucuna dayanmaktadır. 204 örneklem nispeten küçük olmasına rağmen, daha büyük bir örneklem ile yapılacak çalışmaların sonuçlarının genellenebilirlik düzeyi farklı olabilir. Şunu da göz ardı etmemek lazımdır ki, farklı teknolojik ve ekonomik koşullara sahip ülkelerde yapılacak çalışmaların sonuçları değişkenlik gösterebilir. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. O itibarla, zamansal boyuta sahip nitel çalışmalar daha derin bilgi verebilir. Bu çalışma kapsamında sektörel bir ayrıma gidilmemiştir. Araştırma otomotiv, imalat, bankacılık, hizmet gibi farklı sektörlerle has yapıldığında sektöre özel sonuçların ortaya konması mümkün olabilecektir. Gelecekte bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara hizmet inovasyonu ve süreç inovasyonu gibi inovasyonun farklı türlerini yahut performans çıktılarını da dâhil ederek modeli genişletmeleri mümkündür. Bu araştırmayı farklı sektörler özelinde de tekrarlayarak bu modelin sektörel bazda nasıl işlediğini ortaya koymaları önerilmektedir.

Bütün bu kısıtlara rağmen, bu araştırmanın hem iş dünyasından yöneticiler hem de akademisyenler açısından önemli sonuçları mevcuttur. Teorik olarak bakıldığında, bu araştırma bulguları yeni pazar alanı yaratma açısından değer inovasyonu, kuantum pazarlama stratejileri ve müşteri değeri yaratmanın öncül rolünü ortaya koymaktadır. Bu itibarla, yeni pazar alanı yaratmak isteyen yöneticilerin, özellikle uygulaması gereken hususlar mevcuttur ki bunları şöyle özetlemek mümkündür. 1) sunduğu ürün

ve hizmetlerde yenilikler ve geliştirmeler yapmak; modern ve esnek bir anlayışa sahip olmak kaydıyla ürün ve hizmetlerin fiyat seviyesini ulaşılabilir kılmak, 2) rakiplerine kıyasla daha dinamik, hızlı, rekabetçi, yaratıcı, girişimci olmak; ihtiyaçlara daha iyi cevap vermek ve güçlü tedarik zincirine sahip olmak, 3) yaygın müşteri kitlesini dikkate alarak ürünün müşteriyle buluşmasındaki her prosesi; rakiplerin satış, fiyatlandırma, reklam ve iş modellerindeki değişimleri sıkı takip etmek ve değişen dış trendlere uyum sağlamak.

Bütün bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın akademisyenlere, iş dünyası yöneticilerine ve de ileride yapılacak olan yeni çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgün, Ali E., Halit Keskin, John Byrne. 2009. Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis. **Journal of Engineering and Technology Management**. c. 26. s. 3: 103-130.
- Anderson, James C., David W. Gerbing. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. **Psychological Bulletin**. c. 103. s. 3: 411-423.
- Baden-Fuller, Charles, Martyn Pitt. 1996. **Strategic innovation: an international casebook on strategic management**. London: Routledge.
- Baron, Reuben M., David A. Kenny. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 51. s. 6: 1173-1182.
- Berghman, Liselore, Paul Matthyssens, Koen Vandenbempt. 2006. Building competences for new customer value creation: An exploratory study. **Industrial marketing management**. c. 35. s. 8: 961-973.
- Butz Jr, Howard E., Leonard D. Goodstein. 1996. Measuring customer value: gaining the strategic advantage. **Organizational dynamics**. c. 24. s. 3: 63-77.
- Carrillat, François, Fernando Jaramillo, William B. Locander. 2004. Market-driving organizations: a framework. **Academy of Marketing Science Review**. c. 5. s.1: 1-14.
- Christensen, Clayton M., Mark W. Johnson, Darrell K. Rigby. 2002. Foundations for growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses. **MIT Sloan Management Review**. c.43. s. 3: 22-31.
- Christensen, Clayton M., Richard S.Rosenbloom. 1995. Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. **Research policy**. c. 24. s. 2: 233-257.
- Dane, Erik, Michael G. Pratt. 2007. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of management review**. c. 32. s. 1: 33-54.
- Day, George S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of marketing**. c. 58. s. 4: 37-52.
- _____. 1999. The market driven organization: understanding, attracting, and keeping valuable customers. **Simon and Schuster**.
- _____. 2002. Managing the market learning process. **Journal of business and industrial marketing**. c. 17. s. 4: 240-252.

- Fornell, Claes, David F. Larcker. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**. c.18. s. 1: 39–51.
- Galunic, D. Charles, Kathleen M. Eisenhardt. 2001. Architectural innovation and modular corporate forms. **Academy of Management Journal**. c. 44. s. 6: 1229-1249.
- Guenzi, Paolo, Gabriel Troilo. 2007. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. **Journal of Business Research**. c. 60. s. 2: 98-107.
- Hair, Joseph F., ve diğ. 2010. Multivariate data analysis: A global perspective. c. 7.
- Hamel, Gary. 1996. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*. c.74 s.4: 69-82.
- _____. 1998. Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**. c. 39. s. 2: 7-14.
- Heracleous, Loizos. 2013. Quantum strategy at Apple Inc. **Organizational Dynamics**. c. 42. s. 2: 92-99.
- Huang, Jiatao, Depeng Zhang. 2008. Customer Value and Brand Loyalty: Multi-dimensional Empirical Test. **International Seminar on Future Information Technology and Management Engineering**. 102-106.
- Hurley, Robert F., Tomas M. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**. c. 62. s. 3: 42–54.
- Jaworski, Bernard, Ajay Kohli, Arvind Sahay. 2000. Market-driven versus driving markets. **Journal of the academy of marketing science**. c. 28. s. 1: 45-54.
- Eisenhardt, Kathleen M., Jeffrey A. Martin. 2000. Dynamic capabilities: What are they?. **Strategic management journal**. c. 21. s. 10-11: 105-1121.
- Kılıç, Recep, Belma Keklik. 2012. Kobi'lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 39. s. 93-118.
- Kim, W. Chan, Renee Mauborgne. 1997. Value innovation: The strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**. c. 75. s. 1: 102-115.
- _____. 1999. Creating new market space. **Harvard Business Review**. c. 77. s. 1: 83-93.
- _____. 1999. Strategy, value innovation, and the knowledge economy. **MIT Sloan Management Review**. c. 40. s. 3: 41-53.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**. c. 54. s. 2: 1-18.
- Kotler, Philip, Waldemar Pfoertsch. 2006. B2B brand management. **Springer Science & Business Media**.

- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern, James C. Anderson. 1993. Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. **Academy of Management Journal**. c.36. s. 6: 1633–1651.
- Kumar, Nirmalya, Lisa Scheer, Philip Kotler. 2000. From market driven to market driving. **European management journal**. c. 18. s. 2: 129-142.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**. c. 54. s. 2: 1-18.
- Kotler, Philip, Waldemar Pfoertsch. 2006. B2B brand management. **Springer Science & Business Media**.
- Kumar, Nirmalya, Lisa Scheer, Philip Kotler. 2000. From market driven to market driving. **European management journal**. c. 18. s. 2: 129-142.
- Markides, Constantinos. 1997. Strategic Innovation. **Sloan Management Review**. c. 38. s. 3: 9-23.
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer, Ayşegül Özsoy. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of marketing**. c. 66. s. 3: 18-32.
- Matthyssens, Paul, Koen Vandenbempt, Liselore Berghman. 2006. Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. **Industrial Marketing Management**. c. 35. s. 6: 751-761.
- McGrath, Rita Gunther. 2001. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. **Academy of Management Journal**. c. 44. s. 1: 118-131.
- Narver, John C., Stanley F. Slater, Douglas L. MacLachlan. 2004. Responsive and proactive market orientation and new-product success. **Journal of product innovation management**. c. 21. s. 5: 334-347.
- O'Connor, Gina Colarelli, Mark P. Rice. 2013. New Market Creation for Breakthrough Innovations: Enabling and Constraining Mechanisms. **Journal of Product Innovation Management**. c. 30. s. 2: 209-227.
- OECD, A. B. 2006. **Oslo Kılavuzu: Yenili Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**. çev. Tübitak. OECD ve Eurostat Ortak Yayımı
- Piotrowski, Edward W., Jan Sładkowski, Jacek Syska. 2003. Interference of quantum market strategies. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**. c. 318. s. 3-4: 516-528.
- Podsakoff, Philip M., ve diğ. 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of applied psychology**. c. 88. s. 5: 879.
- Pitt, Martin, Ken Clarke. 1999. Competing on competence: A knowledge perspective on the management of strategic innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**. c. 11. s. 3: 301-316.
- Khalifa, Azaaddin Salem. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. **Management Decision**. c. 42. s. 5: 645-666.

- Sarasvathy, Saras D., Nicholas Dew. 2005. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economics**. c. 15. s. 5: 533-565.
- Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger, Hans Müller. 2003. Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. **Methods of psychological research online**. c. 8. s. 2: 23-74.
- Sładkowski, Jan. 2003. Giffen paradoxes in quantum market games. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**. c. 324. s. 1-2: 234-240.
- Slater, Stanley F. 1997. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**. c. 25. s. 2: 162-167.
- Spender, J. C. 1989. An inquiry into the nature and sources of managerial judgment. **Oxford Blackwell**.
- Stabell, Charles B., Ø. D. Fjeldstad. 1998. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**. c. 19. s. 5: 413-437.
- Sull, Donald N. 1999. Why good companies go bad. **Harvard Business Review**.
- Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell. 2013. Using Multivariate Statistics. **United States: Pearson Education**.
- Tucker, Robert B. 2001. Strategy innovation takes imagination. **Journal of Business Strategy**. c. 22. s. 3: 23-27.
- Tuominen, Matti, Arto Rajala, Kristian Möller. 2004. Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. **Industrial marketing management**. c. 33. s. 3: 207-217.
- Tushman, Michael L., Charles A. O'Reilly. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**. c. 38. s. 4: 8-29.
- Usunier, J. C. 2011. Language as a Resource to Assess Cross-Cultural Equivalence in Quantitative Management Research. **Journal of World Business**. c. 46. s. 3: 314-319.
- Weisbord, M. R. 1992. Discovering Common Ground : How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation. **Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action**.
- White, Lee. C., Emmanuel M. Pothos, Jerome R. Busemeyer. 2015. Insights from quantum cognitive models for organizational decision making. **Journal of Applied Research in Memory and Cognition**. c. 4. s. 3: 229-238.
- Woodruff, Robert B. 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the academy of marketing science**. c. 25. s. 2: 139-153.

EKLER

Ek 1. Anket Soruları

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi işletme yönetimi programı yüksek lisans öğrencisi Kaan Tuğrul Özkan'ın **“Değer İnovasyonu ile Yeni Pazar Alanı Yaratma İlişkisinde Müşteri Değeri Yaratma ve Kuantum Pazarlama Stratejilerinin Aracı Rolü”** konulu tez çalışması ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim ve pazarlama biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere - işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2019 Kaan Tuğrul Özkan

© 2019 Prof. Dr. Halit Keskin

Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

A. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı:

- | | | | |
|--|---|--|--|
| ☐ 10 ve aşağısı | ☐ 11-50 arası | ☐ 51-100 arası | ☐ 101-250 arası |
| ☐ 251-499 arası | ☐ 500-4999 arası | ☐ 5000 ve üzeri | |

İşletmenin Kuruluş Yılı:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

B. Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşı: ☐ 25 ve altı ☐ 26-35 ☐ 35-46 ☐ 46-49 ☐ 50 ve üzeri

Cinsiyeti: ☐Kadın ☐Erkek

Çalıştığınız bölüm:

Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

___ 1 Başkan/Sahip ___ 2 Genel Müdür ___ 3 Bölüm Müdürü

___ 4 Yönetici/Kıdemli Uzman ___ 5 Uzman/Uzman Yardımcısı ___ 6 Diğer:

Eğitim Durumu:

☐İlköğretim ☐Lise-Meslek Lisesi ☐Yüksek Okul ☐Üniversite ☐Yüksek Lisans - Doktora ☐Diğer

Toplam Çalışma Süresi: ☐0-2 ☐2-5 ☐5-10 ☐10 ve üzeri

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi: ☐0-1 ☐1-3 ☐3-5 ☐5 ve üzeri

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum					
Müşteri Değeri Yaratma					
İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarına rakiplerinden daha iyi cevap verir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarına rakiplerinden daha yaratıcı çözümler geliştirir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz rakiplerine kıyasla pazarda daha hızlı eyleme geçer.	1	2	3	4	5
İşletmemizin inovasyon yatırımları rakiplerine kıyasla daha fazladır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz rakiplerine kıyasla endüstriyel rolünü ve ilişkilerini değiştirmek için daha çok girişimde bulunur.	1	2	3	4	5
İşletmemiz rakiplerine kıyasla tedarik zincirini geliştirmeye daha odaklıdır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz rakiplerine kıyasla pazar yaklaşımında daha dinamik ve hızlıdır.	1	2	3	4	5
Değer İnovasyonu					
İşletmemiz müşterilerine köklü ve üstün bir değer sunmayı prensip edinir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz fiyat seviyesinin hedef satın alıcı kitlesi için ulaşılabilir olmasına oldukça	1	2	3	4	5

dikkat eder.					
İşletmemiz endüstride hâkim olan geleneksel anlayış yerine daha modern ve esnek düşünür.	1	2	3	4	5
İşletmemiz müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerde daima yenilikler ve geliştirmeler yapmak suretiyle pazara hâkim olmayı hedefler.	1	2	3	4	5
İşletme yönetimimiz sahip olduğu cari varlık ve yeteneklerle çalışmak yerine belirli aralıklarla yeni yetenek ve varlıkları kullanarak işlerine baştan başlamayı düşünür.	1	2	3	4	5
İşletmemiz mevcut müşterilerini kaybetme riskini göze alarak ana kitlenin tercih ettiği temel ürünlerin neler olduğunu önemser ve araştırır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz endüstrideki firmaların genel tekliflerinden farklı olarak müşterilerinin ekonomik standartlarını düşünen toplu çözümler üretmeye çalışır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz birleşme veya ortaklıklar yoluyla diğer şirketlerin yeteneklerinden faydalanma yoluna gider.	1	2	3	4	5
Yeni Pazar Alanı Yaratma					
İşletmemiz ikame ürünler sunan rakiplerimizin satış, fiyat, reklam politikalarını ve iş modellerindeki değişiklikleri dikkatle takip eder.	1	2	3	4	5
İşletmemiz kendi pazarındaki rakiplerin fiyat ve performans kararlarını belirleyen faktörleri araştırır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz hedef müşteri kitlesi dışındaki müşterilere odaklanmaya çalışır veya yeniden hedef müşteri grubunu belirlemek için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
İşletmemiz müşterilerine sunduğu ürünlerin kullanımı öncesinde, kullanımı esnasında ve kullanımı sonrasında yaşanabilecekleri takip eder.	1	2	3	4	5
İşletmemiz ürün veya hizmetlerinin bulunduğu endüstrideki yaygın müşteri bakışını keşfeder ve bu yaygın bakışı kendi ürün ve hizmetleriyle değiştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz zamanla değişen dış trendlere uyum sağlayacak şekilde gelecek planlamaları yapar.	1	2	3	4	5
Kuantum Pazarlama Stratejisi					
İşletmemiz yatırımlarını kendi yetenekleri doğrultusunda sıralama yoluna gider ve yetkin olduğu alanlara yoğunlaşır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz değer anlayışını belirleyerek, insan kaynakları stratejisini ve markalaşma stratejisini belli bir düzene sokar.	1	2	3	4	5
İşletmemizin müşteri tercihi her zaman işletmeye en iyi fayda sağlayacak müşterileri elde etmeye yöneliktir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz zamanla yatırımlarındaki hataları veya yanlış ayarlamaları fark edip, bunlarda iyileştirme ve geliştirmeler yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz endüstrideki rakiplerine kıyasla eşsiz tekliflere sahiptir ve benzersiz kararlar alır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz iş modelinde ve iş yapma süreçlerinde sinerji oluşturacak uygulamalar, sosyal medya platformları gibi kitlesel kaynaklara çoğunlukla başvurur.	1	2	3	4	5
İşletmemizin iş yapım süreçlerindeki tutumu resmiliyetten ziyade görev odaklı çalışma prensibine daha yakındır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz ürünlerinde en düşük maliyeti elde etmeye odaklanırken, beraberinde ürünlerinde farklılaşmaya da çalışır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz müşterilerinin isteklerine özel, geniş ürün yelpazesine sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde karar alınırken mükemmeliyetçi, iddialı ve öngörülü olmaya önem verilir.	1	2	3	4	5

İşletmemiz organizasyonel anlamda basit bir yapıya sahiptir ve iş proseslerindeki sadeleştirme sayesinde hızlı ve kolay sonuçlar alır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz yüksek fiyatlarda tutunabilecek, iyi kâr marjları yakalayabilecek ve gelirlerini uzun vadeli arttırabilecek yeteneğe sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz mevcut depolarının ve tedarikçilerinin sayısını azaltmayı ve stok devir hızını yükseltmeyi hedefler.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1994 yılında Almanya'nın Köln şehrinde doğdu. İlk ve orta öğrenim hayatını İstanbul'da tamamladı. Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Lisans Programı'ndan 2016 yılında mezun oldu. 2016 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı'na başladı. 2017-2018 Erasmus programıyla Dortmund Teknik Üniversitesi'nde bir sene İşletme Yönetimi eğitimi aldı. 2019 yılında Uluslararası Marmara Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde "Avrupa ve Türk Aile İşletmeleri Arasındaki Beklenti Farklılıklarının Değerlendirilmesi" adlı bildirisi yayınlandı. Halen Doğu Otomotiv Volkswagen Binek Araç Pazarlama Departmanı'nda çalışmaktadır.