T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI KAZANILMASINDA İNOVASYON, PAZARLAMA STRATEJİLERİ ve DİJİTALLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Muhammed Burak İNAN

100023051

İstanbul, 2022

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI KAZANILMASINDA İNOVASYON, PAZARLAMA STRATEJİLERİ ve DİJİTALLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Muhammed Burak İNAN

100023051

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞLAM

İstanbul, Şubat 2022

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum yüksek lisans tezi özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Muhammed Burak İNAN

ÖZET

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI KAZANILMASINDA İNOVASYON, PAZARLAMA STRATEJİLERİ ve DİJİTALLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

İNAN, Muhammed Burak

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞLAM

Eylül, 2021

Sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılmasında etkili olan faktörlerin ortaya çıkarılması artan rekabet ortamında merak konusu olmuştur. Bu nedenle firmalar pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmek için her gün yeni stratejiler aramaya başlamış, farklı stratejileri işletmelerine uyarlayarak kendilerini rakiplerinden ayırarak üstünlük sağlamayı amaçlamışlardır.

Bu kapsamda hazırlanan çalışmada işletmenin; inovasyon, pazarlama ve dijitalleşme kavramlarının bir kombinasyonunun benimsenmesi halinde bu rekabet avantajına sürdürülebilirlik kazandırması sürecinin tespitini ve incelemesini yapmayı amaçlamaktadır.

Bu bağlamda söz konusu çalışma literatürde dört stratejinin bir arada kullanıldığı tek çalışma olup sektörde rekabet avantajı kazanmak isteyen firmalar için inovasyon ve pazarlama araştırmalarında dijital işletme stratejilerinin nasıl kullanılması gerektiği, firmalara sağlayabileceği faydaların neler olduğu, hangi noktalara dikkat edilmesi gerektiği gibi konularda faydalı bilgiler vermektedir.

Bu çalışmada araştırma kitlesi olarak Türkiye'de çalışan beyaz yaka çalışanlar üzerinden ulaşılan birimler doğrultusunda kartopu örnekleme yöntemi ile 253 kişilik bir örneklem hacmine ulaşılmıştır. Veri toplama aracı olarak online anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel analizleri için Spss 22.0 ve LISREL 8.7 istatistik paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliği sağlandıktan sonra yapısal eşitlik modeli ile belirlenen modelimizin hipotezleri test edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda pazarlama stratejileri alt boyutlarından sadece hedef pazar seçimi stratejisinin inovasyon stratejisi alt boyutu olan artırımsal inovasyon üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Pazarlama stratejileri alt boyutlarından hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri stratejisinin inovasyon stratejisi alt boyutu olan keşifsel inovasyon üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Dijital işletme stratejisinin inovasyon stratejisi alt boyutu olan keşifsel inovasyon üzerinde etkili olduğu görülmüştür. İnovasyon strateji alt boyutlarının tamamının sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Pazarlama stratejileri alt boyutlarından sadece ürün tasarımı stratejisinin sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

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

ABSTRACT

Examining The Relationship Between Innovation, Marketing Strategies And Digitalization in Gaining Sustainable Competition

İNAN, Muhammed Burak

Business Administration Department, Master Thesis

Advisor: Asst. Prof. Dr. Mehmet SAĞLAM

September, 2021

Revealing the factors that are effective in gaining sustainable competitive advantage has become a matter of curiosity in the increasing competitive environment. For this reason, companies started to look for new strategies every day in order to gain competitive advantage in the market, and they aimed to gain superiority by adapting different strategies to their businesses by distinguishing themselves from their competitors.

In the study prepared in this context; It aims to identify and analyze the process of bringing sustainability to this competitive advantage if a combination of innovation, marketing and digitalization concepts is adopted.

In this context, the study in question is the only study in the literature in which all four strategies are used together, and it provides useful information on how digital business strategies should be used in innovation and marketing research for companies that want to gain a competitive advantage in the sector, what benefits they can provide to companies, and which points should be paid attention to.

In this study, a sample size of 253 people was reached with the snowball sampling method in line with the units reached through the white-collar employees working in Turkey as the research population. An online questionnaire was used as a data collection tool. Spss 22.0 and LISREL 8.7 statistical package programs were used for the statistical analysis of the research. After the validity and reliability of the scales were ensured, the hypotheses of our model determined by the structural equation model were tested.

As a result of the research, it was seen that only the target market selection strategy, which is one of the sub-dimensions of marketing strategies, is effective on the incremental innovation, which is the sub-dimension of the innovation strategy. It has been seen that target market selection and customer relations strategy, which are sub-dimensions of marketing strategies, are effective on exploratory innovation, which is the sub-dimension of innovation strategy. It has been seen that the digital business strategy is effective on the innovation strategy sub-dimension, exploratory innovation. It has been observed that all of the innovation strategy sub-dimensions have an impact on sustainable competitive strategies. It has been observed that only the product design strategy, among the sub-dimensions of marketing strategies, has an effect on sustainable competitive strategies.

Keywords: Sustainable Competition, Marketing Strategies, Innovation, Digitalization

ÖNSÖZ

Tüm hayatım boyunca her zaman yanımda olan beni destekleyen babam Şakir İNAN'a; her zaman dualarıyla ve sevgisiyle yanımda olan annem Sadet İNAN'a; bana gerektiğinde anne ve baba olan, beni her zaman doğruya yönlendiren ablalarım Gül Melek TÜRE ve Damla İNAN DEMİRTAŞ'a; yeri geldiğinde benimle sabahlayan, benden daha çok yorulan, yorulduğu halde her zaman beni destekleyen ve bu tezin oluşturulmasının her aşamasında çok emeği olan sevgilim Kübra Kamer KARADAŞ'a, her zaman arkadaştan öte olan sevgili dostlarım Oğuzcan BAĞRIAÇIK'a ve Aybars ÖZÜREDİ'ye ve desteklerini esirgemeden her zaman bana yardımcı olan sevgili hocam Dr.Öğr. Üyesi Mehmet SAĞLAM'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ i
ÖZET ii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR x
ŞEKİLLER xi
GİRİŞ 1
1. REKABET 4
1.1. Rekabet Kavramı ve Tanımı 4
1.1.1. Rekabet Gücü 5
1.1.1.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü 6
1.1.1.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü 7
1.1.1.3. Ulusal-Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü 9
1.2. Rekabetin Önemi 10
1.3. Rekabet Stratejileri 11
1.3.1. Porter Rekabet Stratejileri 13
1.3.1.1. Genel Maliyet Liderliği 14
1.3.1.2. Farklılaştırma 16
1.3.1.3. Odaklanma 17
1.3.2. Miles ve Snow Rekabet Stratejileri 18
1.4. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Avantajı Kavramı 19
1.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması İçin Temel Yeteneklerin Geliştirilmesinde Yararlanılan Yeni Yöntemler 23
1.5.1. Toplam Kalite Yönetimi 23
1.5.2. Kıyaslama (Benchmarking) 25
1.5.2.1. Kıyaslama Türleri 26
1.5.3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) 28
1.6. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlanması İçin Gerekli Koşullar ve Sürdürülebilirliğin Gelişimi 30
1.7. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Dijitalleşmenin Rolü 31
2. İNOVASYON 33
2.1. İnovasyon Kavramı, Tanımı ve Önemi 33

2.2. İnovasyonun Önemi 34
2.3. İnovasyon Türleri 35
2.3.1. Odak Noktasına Göre İnovasyon Türleri 36
2.3.1.1. Ürün / Hizmet İnovasyonu 36
2.3.1.2. Süreç İnovasyonu 37
2.3.1.3. Pazarlama İnovasyonu 38
2.3.1.4. Organizasyonel İnovasyon 38
2.3.2. Etki Derecesine Göre İnovasyon Türleri 39
2.3.2.1. Artırımsal İnovasyon 40
2.3.2.2. Keşifsel İnovasyon 41
2.4. İnovasyon Kaynakları 43
2.4.1. Organizasyon İçi İnovasyon Kaynakları 43
2.4.1.1. Beklenmedik Olaylar 43
2.4.1.2. Uyumsuzluklar 44
2.4.1.3. Süreç İhtiyaçları 45
2.4.1.4. Endüstri ve Pazar Değişiklikleri 45
2.4.2. Organizasyon Dışı İnovasyon Kaynakları 46
2.4.2.1. Demografik Değişiklikler 46
2.4.2.2. Algıdaki Değişiklikler 46
2.4.2.3. Yeni Bilgi 47
2.5. İnovasyon Karar Süreci 47
2.6. İnovasyon Stratejileri 48
2.6.1. Saldırgan İnovasyon 50
2.6.2. Savunmacı İnovasyon 52
2.6.3. Taklitçi İnovasyon 53
2.6.4. Bağımlı İnovasyon 54
2.6.5. Geleneksel İnovasyon 55
2.6.6. Fırsatçı İnovasyon 55
2.6.7. Gelecek Odaklı İnovasyon 56
2.6.8. Proaktif İnovasyon 56
2.6.9. Analizci İnovasyon 57
2.6.10. Risk Alma İnovasyonu 58
2.7. Dijitalleşme 58
2.7.1. Dijitalleşme Kavramı 60
2.7.2. Dijitalleşmenin Avantajları ve Dezavantajları 62
2.7.3. Dijital İnovasyon 64
2.8. İnovasyon Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamaya Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü 66

3. PAZARLAMA 69
3.1. Pazarlamanın Tanımı ve Gelişimi 69
3.2. Pazarlamanın Önemi 73
3.3. Pazarlama Karması ve Elemanları 73
3.3.1. Ürün 74
3.3.2. Fiyatlandırma 77
3.3.3. Dağıtım 79
3.3.4. Tutundurma 80
3.3.5. İnsan 81
3.3.6. Süreç 82
3.3.7. Fiziksel Kanıt 82
3.4. Pazarlama Stratejileri 82
3.4.1. Ürün Tasarımı Stratejisi 85
3.4.2. Hedef Pazar Seçimi Stratejisi 87
3.4.3. Müşteri İlişkileri Stratejisi 90
3.5. Dijital Pazarlama 92
3.5.1. Dijital Pazarlamanın Avantajlı Özellikleri ve Dezavantajları 94
3.5.2. Dijital Pazarlamanın Sebepleri 96
3.5.3. Dijital Pazarlama Karması 97
3.5.3.1. Dijital Ürün 97
3.5.3.2. Dijital Fiyatlandırma 99
3.5.3.3. Dijital Dağıtım 100
3.5.3.4. Dijital Tutundurma 101
3.5.4. Dijital Pazarlama Stratejisi 102
3.5.4.1. Çekme Stratejisi 103
3.5.4.2. İtme Stratejisi 104
3.6. Dijital Pazarlama Araçları 104
3.6.1. Web Site 104
3.6.2. E-posta Pazarlamacılığı 104
3.6.3. Mobil Pazarlama 105
3.6.4. Sosyal Medya Pazarlaması 106
3.6.5. Arama Motoru Optimizasyonu (SEO) Pazarlaması 107
3.6.6. Sosyal Medya Optimizasyonu (SMO) Pazarlaması 108
3.7. Pazarlama Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamaya Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü 108
3.8. Pazarlama Stratejilerinin İnovasyon Stratejileri Üzerine Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü 110
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ 112

4.1. Araştırma Amacı ve Önemi 112
4.2. Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları 112
4.3. Ana Kütle ve Örneklem 112
4.4. Veri Toplama Süreci 113
4.5. Araştırma modeli ve hipotezler 113
4.6. Verilerin Analizi 114
4.6.1. Demografik Bulgular 115
4.6.2. Açımlayıcı Faktör Analizi 118
4.6.3. Açımlayıcı Faktör Analiz Sonuçları 119
4.6.4. Normallik Test Sonuçları 121
4.6.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi 123
4.6.6. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi 124
4.6.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları 125
4.6.8. Korelasyon Analizi 129
4.6.9. Yapısal Eşitlik Modeli 132
SONUÇ 138
ÖNERİLER 142
KAYNAKÇA 143
EKLER 157
Ek 1. Anket Soruları 157

TABLOLAR

Tablo 1 Rekabet Stratejileri ve Savunucuları 12
Tablo 2 Maliyet Liderliği Gereksinimleri 16
Tablo 3 Maliyet Liderliği Gereksinimleri 17
Tablo 4 Maliyet Liderliği Gereksinimleri 18
Tablo 5 Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Dört Kriteri 22
Tablo 6 Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi 28
Tablo 7 Dış Kaynak Kullanımı Avantaj ve Dezavantajları 29
Tablo 8 İnovasyon Türlerine Ait Örnekler 42
Tablo 9 İnovasyon Stratejileri ve Savunucuları 49
Tablo 10 Endüstri Devrimleri 59
Tablo 11 Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi 62
Tablo 12 Teorik Çerçeve Yapısı 66
Tablo 13 Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi 71
Tablo 14 İşletmelerin İletişim Kurma Amaçları 80
Tablo 15 Dijital Pazarlamanın Avantaj ve Dezavantajları 95
Tablo 16 Farklı Dijital Ürün Kategorilerinin Karakteristik Karşılaştırması 98
Tablo 17 Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları 115
Tablo 18 İşletmelerin Dijitalleşme üzerine İstatistikleri 116
Tablo 19 Pazarlama Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 119
Tablo 20 İnovasyon Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 119
Tablo 21 Dijital İşletme Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 120
Tablo 22 Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 121
Tablo 23 Verilere İlişkin Tekli ve Çoklu Normallik Testi Sonuçları 121
Tablo 24 Pazarlama Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 125
Tablo 25 Pazarlama Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA modeli Uyum İndeksleri 125
Tablo 26 İnovasyon Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 126
Tablo 27 İnovasyon Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA modeli Uyum İndeksleri 127
Tablo 28 Dijital İşletme Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 127
Tablo 29 Dijital İşletme Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA modeli Uyum İndeksleri 128
Tablo 30 Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 128
Tablo 31 Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA modeli Uyum İndeksleri 129
Tablo 32 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları 130
Tablo 33 Değişkenler Arasındaki Modellere İlişkin Analizler 133

ŞEKİLLER

Şekil 1 Rekabet Gücü Kaynakları ile Göstergeleri Arasındaki İlişki 7
Şekil 2 Endüstri Rekabetini Belirleyen Beş Rekabet Gücü 9
Şekil 3 Rakip Stratejilerinin Dört Bölümü 12
Şekil 4 Üç Genel Rekabet Stratejisi 14
Şekil 5 Sanayi ve Ticarette Rekabet Unsurları 24
Şekil 6 Dijital İnovasyon Kavramının Teorik Çerçevesi 66
Şekil 7 Akış Sürecinde Pazarlamanın Konumu 70
Şekil 8 Yeni Ürün Geliştirme Karar Süreci 76
Şekil 9 Fiyatlandırma Politikası Belirleme Adımları 77
Şekil 10 Tüketici Pazarlama Kanalı 79
Şekil 11 Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi 88
Şekil 12 Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi 89
Şekil 13 Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi 89
Şekil 14 Dijital Pazarlama 93
Şekil 15 Dijital Pazarlama Stratejisi Süreci 102
Şekil 16 Verilere İlişkin Q-Q grafiği 123
Şekil 17 Model 1'e İlişkin Yol Diyagramı 134
Şekil 18 Model 2'e İlişkin Yol Diyagramı 135
Şekil 19 Model 3'e İlişkin Yol Diyagramı 136
Şekil 20 Model 4'e İlişkin Yol Diyagramı 137

GİRİŞ

Globalleşme ile beraber değişen dünya şartları, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmek ve rekabetçi konumunu sürdürülebilir kılmak için çeşitli dijitalleşme çalışmalarına ağırlık vermelerine neden olurken diğer yandan taklit ve teknolojinin de gelişmesiyle birlikte mevcut rekabet yarışı daha ateşli bir hal almıştır. Varoluşsal bir içgüdü ve hayatta kalma gayesiyle işletmeler rekabet yarışında geri kalmamayı ve bu yarışın temposuna ayak uydurabilmek için çeşitli yenilik ve iyileştirmeler yapmayı hedeflerler.

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

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

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

Yukarıda bahsedilen tüm bu gelişim, değişim ve küreselleşme süreçlerinde ticari yaşam sürekli revizyonlara uğramış ve burada faaliyet gösteren işletmeler için her gün bir yenilik meydana çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yenilikler farklı ihtiyaç ve stratejileri doğurmuş ve ortaya komplike, küresel bir etkileşim ağı çıkmıştır. İşletmenin rekabet avantajı edinmesi ve buna sürdürülebilirlik kazandırabilmesi için mevcut faaliyetleri ya da stratejileri tek boyutta dar bir perspektif ile ele almak doğru olmayacaktır. Birbiri ile ilintili olan tüm süreçler bütünleşik olarak daha geniş bir perspektif ile değerlendirilmeli ve süreçler arasındaki ilişkiye netlik kazandırılmalıdır. İnsan, işletme, internet çağı, küresel ticaret, inovasyon, rekabet, sürdürülebilirlik, pazarlama, dijitalleşme gibi terimleri ve süreçleri, bunların birbiri ile olan etkileşimini sıralı ve açık bir biçimde göstermek gerekçesiyle bu çalışma yapılmıştır. Bu çalışma giriş ve sonuç bölümüyle birlikte beş ana bölümden oluşmaktadır

Girişi takiben birinci bölümde rekabet, ikinci bölümde inovasyon ve dijitalleşme, üçüncü bölümde pazarlama ve son bölümde ise sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılmasında inovasyon ve pazarlama stratejileri ile dijitalleşmenin rolünü inceleyen araştırma ele alınmıştır.

Dört boyutun birlikte ele alındığı herhangi bir çalışma literatürde yer almadığı için bu çalışma literatürdeki boşluğu doldurmaktadır.

Birinci bölümde, rekabet kavramı ve tanımı, rekabetin önemi, rekabet stratejileri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada dijitalleşmenin rolü ele alınmıştır.

İkinci bölümde, inovasyon kavramının tanımı ve önemi, inovasyon türleri, inovasyon kaynakları, inovasyon karar süreci, inovasyon stratejileri, dijitalleşme kavramı, inovasyon stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya etkisi ve dijitalleşmenin rolü, inovasyon stratejilerinin pazarlama stratejileri üzerine etkisi ve dijitalleşmenin rolü ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, pazarlama kavramının tanımı ve gelişimi, pazarlamanın önemi, pazarlama karması elemanları, pazarlama stratejileri, dijital pazarlama, dijital pazarlama araçları, pazarlama stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya etkisi ve dijitalleşmenin rolü ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, ana kütle ve örneklem, veri toplama süreci, araştırma modeli ve hipotezler, veri analizi, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

1. REKABET

1.1. Rekabet Kavramı ve Tanımı

Rekabet, hizmet verilen pazardaki talebi karşılarken aynı ürün ve hizmetleri sunan, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleşen pazar liderliğini veya pazar payını korumayı hedefleyen stratejilerle yürütülen sürekli bir mücadele halidir (Tan & Öztürk, 2018, s. 133).

Aynı hedefe yönelik hareket eden işletmeler ya da kişiler hedefi rakipten daha önce gerçekleştirebilmek için devamlılık arz eden bir üstünlük sağlama yarışı içindedirler (Şağbanşua, 2006, s. 2).

Rekabet kavramı geçmişten günümüze işletmelerin yaşamını devam ettirebilmek ve lider olmak kaygısından doğmuştur ve rekabet işleri sistematikleştirmenin, düzenli ve daha iyi hale getirmenin en temel noktasıdır. Sektör koşullarının dinamiklerine karşı yeterlilik sağlayamayan işletmelerin bu yarıştan geri kalması kaçınılmazdır (Yorgancılar, 2011, s. 383).

Sosyal yaşamda da ekonomik yaşamda başarının ölçümünde kişi ya da kuruluşların rekabet yarışındaki konumu ipucu olarak kullanılabilir. Diğer yandan rekabet üstünlüğü elde etmek ne kadar çaba gösterilmesi gerektiğini öğrenmek için de kilit bir noktadır. Rekabet işletmeleri sahip oldukları bilgi birikimi, yetkinlik ve kaynakların tümünü en etkin şekilde ve maksimum düzeyde kullanmaya iter. En iyi olmak için gösterilen rekabetçi çabalar, toplumun da en iyiye ulaşmasına katkıda bulunur (Devlet Planlama Teşkilatı, 1994, s. 10).

İşletmeler arasında süregelen rekabet pazara sunulan ürün ve hizmetlerin devamlı iyileştirilmesini, geliştirilmesini ve kalitesinin arttırılmasını sağlar. Nihai tüketicinin ihtiyaç duyabileceği ürün ya da hizmetleri tespit ederek veya nihai tüketicinin satın alma arzusunu tetikleyecek yeni ürünler yaratmak düşüncesindedirler. Rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu korumak isteyen işletmeler müşteri tarafında fark ve değer yaratacak, pazar lideri olmalarını sağlayacak alternatif üretim ve teknoloji kaynakları arayışındadırlar. Böylece

daha etkin ve verimli üretim yapabilir ve karlılıklarını doğru orantılı olarak arttırabilirler (Elçi, 2006, s. 119).

Aldington Raporu (1985) olarak da bilinen Deniz Aşırı Ticaret Üzerine Seçilmiş Komite'nin raporlarında rekabetçiliğin tanımı yerel ve uluslararası rakip firmalara kıyasla düşük maliyetli ve kaliteli ürünler üretebilmek olarak yapılmıştır. Bu rapora göre rekabetçilik terimi uzun vadeli karlılık ve üst seviyede getiri sağlayabilme ile eş anlamlıdır (Buckley vd., 1988, s. 176).

1.1.1. Rekabet Gücü

Literatürde küresel rekabet gücü mikro ve makro bakış açısı olmak üzere iki farklı boyut ile tanımlanmıştır. Mikro bakış açısı ile yerel işletmeler arasında süregelen rekabet yarışı ve bunun etkileri, makro bakış açısı ile ülkenin küresel pazarda süregelen rekabet ortamındaki konumu incelenmiştir (Çivi, 2001, s. 22).

1970'lerde ABD ticareti dengelendiğinde rekabet edilebilirlik ile ilgili soru işaretleri ortaya çıktı. Kavram olarak rekabet ve rekabetçilik geçerli bir tanıma sahip olmamakla birlikte insanlar tarafından ticaretin dengelenmesi anlamıyla kullanılmıştır. Buna karşılık, rekabet gücü ile ilgili asıl sorun dengeli bir ticaretin var olması ya da olmaması değildir. Asıl sorun, rekabet edilebilecek dengeli bir ticaret ortamının hangi koşullar sağlandığında oluşacağıdır (Kaplan, 1988, s. 2).

Rekabet gücü kavramı kesin bir tanımı olmadığından farklı işletmeler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bazı organizasyonlar rekabet gücünü müşteriyi satın almaya ikna etme kabiliyeti olarak değerlendirirken bazı organizasyonlar ise mevcut süreç yetkinliklerini sürekli geliştirme olarak değerlendirir. Rekabet gücü edinmenin özünü oluşturan bu yetkinliklerin faydalı olabilmesi ve strateji geliştirme sürecinde kullanılabilmesi için ölçülebilir olması gereklidir. Ölçülemeyen yetkinlikler belirlenen stratejinin uygulanabilirliğini ve başarıya ulaşma şansını düşürür. Bu sebeple, işletmenin rakip firmaların karşısında rekabetteki konumunu ölçmeye ve karşılaştırmaya imkân sağlayan bir rekabet gücü tanımına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir (Feurer & Chaharbagh, 1994, s. 49).

Bazı yazarlar rekabetçilik terimini işletmelerin veya endüstrilerin ulusal veya küresel pazarda hizmet veren rakiplerine kıyasla sahip oldukları avantajı vurgulamak için kullanır.

Bazı yazarlar ise alanı genişleterek bu terimi tüm ekonomiler için kullanarak rekabet gücünü ekonomik büyüme, artan ihracat oranı ve başarısı, refah seviyesini yükseltmeyi sağlayacak güçlü performans ile eşdeğer olarak tanımlamıştır. Ancak genellikle işletme ve endüstri düzeyinde rekabet gücü anlamında kullanılmaktadır. Eğitim seviyesinin yükseltilmesi, artan üretkenlik, doğal kaynakların doğru kullanımı ve işletmeye katkı sağlayacak ekonomik politikaların geliştirilmesi gibi faktörler işletme ve endüstrilerin rekabet gücünün artmasına önemli derecede katkılar sağlayacaktır (Cockburn vd. , 1998, s. 2-3).

1.1.1.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

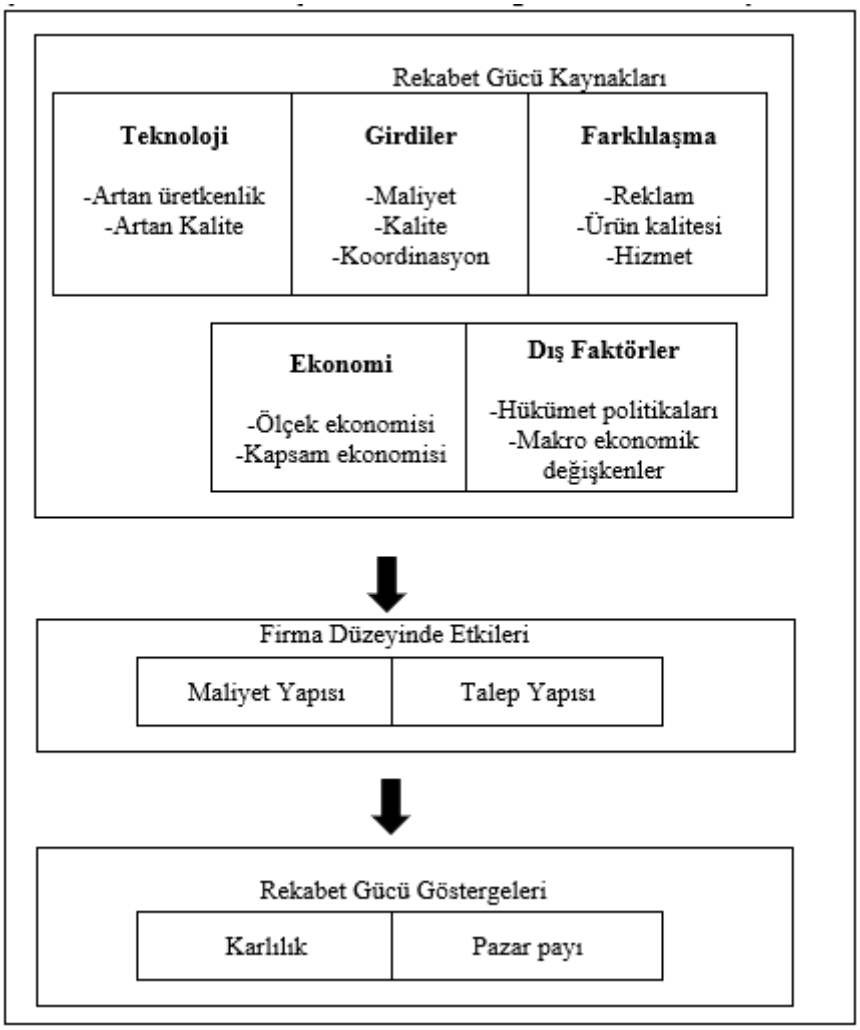
Firma düzeyinde rekabet gücü, işletmenin ürün ve hizmetlerini üretirken maliyetleri minimize etmek, kaliteyi arttırmak, yaratılan değerin cazibesini arttırmak gibi faktörler açısından yerel veya küresel pazarda hizmet sağlayan rakipleriyle eşit veya rakiplerinden üstün olma durumu, inovasyon ve geliştirme yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. İşletme kaynaklarının (insan gücü, teknolojik kaynaklar vs.) düzeyi arttıkça işletmenin rekabet gücü artar ve doğrudan bir etki olarak gelecekte bu mevcut konumu koruyabilme, sürdürebilme ve geliştirme yeteneği de artar (Gürpınar & Sandıkçı, 2008, s. 107).

Rekabet gücü kavramı en anlaşılabilir şekilde "firma düzeyinde" tanımlanabilir. En basit haliyle, kâr getirisi olmayan bir işletme rekabet gücünden yoksundur. Bir işletmenin pazara sunduğu ürünün ortalama üretim maliyetleri ürünün piyasa fiyatından yüksekse veya işletmenin sahip olduğu ortalama üretim maliyeti aynı ürünü sağlayan rakip işletmenin ortalama üretim maliyetinden yüksekse, bu işletme türdeş ürünlerin olduğu bir endüstride kar edemez ve rekabet gücüne sahip olamaz (Aktan, 2011, s. 2).

Rekabet gücü işletmenin müşteriler için yaratabileceği değer ile bu değeri yaratırken katlanacağı maliyetler arasında farktan kaynaklanır. Yaratılacak üstün değer kavramı, aynı faydayı sağlayacak ürünü rakiplerden daha düşük fiyata teklif etmek veya eşsiz faydalar sağlayacak ürünler sunmanın sonucunda oluşur (Harrison & Kennedy, 1997, s. 15).

Pazar payı stratejik yönetim literatüründe bir rekabet gücü ölçüsü olarak değerlendirilir. Aynı zamanda gelecekte rekabet gücü avantajı sağlamak için kullanılabilecek bir araçtır. İşletmeler kısa süreli olarak fiyatlarda düşüş sağlayarak pazar payını attırmayı ve uzun vadeli getiriler elde etmeyi hedefleyebilir. İşletmenin pazar payında sağlayacağı bu artış gelecekte edineceği rekabet gücü avantajını etkiyecektir (Harrison & Kennedy, 1997, s. 22).

Şekil 1 Rekabet Gücü Kaynakları ile Göstergeleri Arasındaki İlişki



Kaynak: (Harrison & Kennedy, 1997, s. 17)

Şekil 1'de işletmelerin rekabet edebilirliğini değerlendirirken dikkate alınabilecek ilişki gösterilmek istenmiştir. Bu şekilden yola çıkarak çeşitli rekabet gücü kaynaklarının edinilmesi firma düzeyinde ne gibi etkilere yola açabileceği, bu etkilerin rekabet gücü üzerinde etkisinin neler olabileceği gösterilmek amaçlanmıştır. İşletmenin maliyet ve talep yapısını etkileyen rekabet gücü kaynaklarında elde edilen avantajlar karlılık oranı ve pazar payında doğrudan ölçülebilir farklar yaratacaktır. Burada pazar payı ve karlılık faydalı birer rekabet gücü ölçütü olarak kullanılır.

1.1.1.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü

Bryan (1994) rekabet gücünü tanımlarken iş gücünün verimli kullanılmasının üzerinde durmuş ve yüksek verimliliğe sahip endüstrilerin başarıya ulaşacağını belirtmiştir (Çivi, 2001, s. 23).

Markusen (1992)'ye göre endüstriyel düzeyde rekabet gücü, bir endüstrinin uluslararası piyasanın gereklerine uygun ürün ve hizmetleri daha düşük maliyetlerle, mevcut standart ve gereksinimlere karşılayacak şekilde üretebilmesine imkân tanıyan yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir (Koç & Özbozkurt, 2014, s. 87).

Rekabet gücünü endüstri düzeyinde tanımlamak firma düzeyinde yapılan tanıma göre daha zorludur. Endüstri düzeyinde rekabet gücü ticari hayatın var olduğu bölge veya ülkelerdeki endüstrilerin rekabet gücü ile kıyaslanabilir. Bölgesel veya küresel pazarda faaliyet gösteren büyük rekabetçi firmalara sahip olan endüstrilere rekabetçi endüstri denebilir. İşletme ve endüstriler özgün varlık ve değerlere sahip olabilirler. Belirli bir endüstride faaliyet gösteren firmaların kümelenmesi ile üretkenlik arttırılabilir, verimlilik ve maliyet avantajı sağlanabilir. Dolayısıyla işletmelerin sahip olduğu değerler ve rekabet avantajı artarken bu doğrudan endüstrinin de rekabet etme gücünün arttırılmasını sağlar (Aktan & Vural, 2004, s. 10).

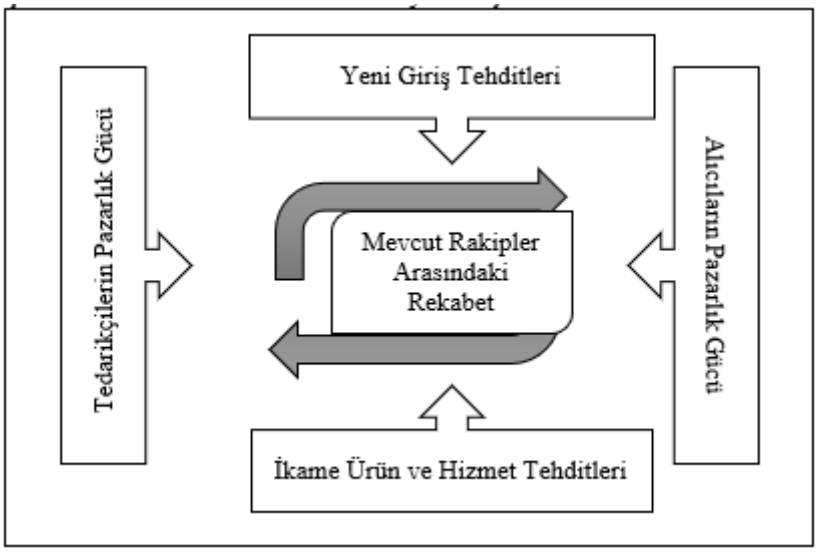
İşletmeler değişen koşullara karşı yaşamlarını sürdürebilmek ve kazanç sağlayabilmek için faaliyetlerini sürdürdükleri endüstrilerde sürdürülebilir bir strateji yaratmaya çalışırlar. Genelgeçer tek bir stratejiden söz edilemez. İşletme varlıkları ve yetenekleri göz önüne alınarak belirli bir endüstriye göre hazırlanan ve uygulanan stratejiler başarıya ulaşabilir. Endüstrinin yapısı ve bu yapıda yaşanan değişiklikler rekabetin konumunu, işletmelerin strateji belirleme kararlarını etkiler. Ulusal ya da uluslararası olması fark etmeksizin endüstriyel rekabetin yapısını etkileyen ve belirleyici olan beş temel rekabet gücünden söz edilebilir (Porter, 1990, s. 34-35).

Endüstri rekabetini belirleyen beş rekabet gücü aşağıda açıklanmıştır.

Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçi fiyat-maliyet üzerinde yaratacağı etki ile işletmelerin kar getirisini ve ürünün rekabetçi konumunu etkileyebilir.
Müşterilerin pazarlık gücü, alıcıların düşük fiyat-yüksek kalite arayışı ve talebi endüstrinin ve işletmelerin karlılığını etkileyebilir ve rekabet konumunda değişikliğe sebep olabilir.
Yeni girenlerin tehdidi, pazara yeni kaynak ve üretim kapasitesi ile giriş yapan işletmeler pazar payı ve mevcut işletmeler arası rekabetin yapısını etkilerler.

İkame ürün tehdidi, aynı sektörde faaliyet gösteren ve birbiriyle rekabet halinde olan işletmeler aynı faydayı sağlayacak ikame ürünler üreterek yine pazar payı, karlılık ve rekabet yapısı üzerinde değişiklikler yaratabilirler.

Şekil 2 Endüstri Rekabetini Belirleyen Beş Rekabet Gücü



Kaynakça: (Porter, 1990, s. 35)

1.1.1.3. Ulusal-Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü

Rekabet gücü bir ülkenin üretkenliğinin ve kapasitesinin sürekli artışını ifade eder ve güçlü ekonomik kaynaklara sahip olmak rekabet gücünün arttırılmasına bağlıdır. Diğer bir deyişle, ulusal rekabet gücü, ülke içinde üretilen ürün ve hizmetlerin devamlı ve istikrarlı bir artış göstererek ekonominin güçlenmesini sağlaması ve bununla doğru orantılı olarak vatandaşların refah seviyesinin iyileştirilmesi anlamına gelir (Aktan, 2010, s. 167).

Uluslararası rekabet gücü ise ülke içinde üretilen ürün ve hizmetlerin ihracatını yapan tüm işletmelerin ihracat performanslarının toplamı olarak ifade edilebilir (Karaaslan & Tuncer, 2010, s. 26).

Serbest piyasa şartlarında, ülkenin vatandaşın milli gelirini arttırırken bunun yanında uluslararası pazarların şart koştukları gereksinimleriyle örtüşecek ürün ve hizmetleri üretebilmesi uluslararası rekabet gücünü tanımlar. Bu rekabet gücü yalnızca dış ülkelere ürün satışı veya uluslararası ticarette denge kurabilme becerisi değil, buna ek olarak ülke içinde üretimi arttırma ve yeni iş alanları sağlayarak istihdam oranını yükseltebilme, halkın

refah seviyesini iyileştirebilme, küresel pazarlarda pay oranını yükseltebilme becerisidir (Aktan, 2010, s. 169).

Uluslararası rekabet gücünün kazanılmasını sağlayan ve pazarda rekabet yarışı içerisinde olanlar devletler değil, işletmelerdir. Burada işletmenin özel sektörde faaliyet gösteriyor olması veya olmaması önemli olmamakla birlikte hükümetler tarafından uygulanan politikaların işletmelerin rekabet gücü üzerinde ciddi etkileri söz konusudur (Çivi, 2001, s. 30).

Devletler ulusal firmaların rekabet gücü kazanmasını sağlamak ve bunun sürekli arttırılmasını sağlayabilmek için rekabet hukuku kanunlarını ve politikalarını; serbest ve adil bir ticaret ortamını oluşturacak, makro-ekonomik politikaların düzenini koruyacak, tekelleşmeyi önleyecek şekilde yapılandırmalıdır. Bu sebeple aşağıda sıralanan ve rekabet gücünü arttırmayı sağlayacak maddelerin gerçekleştirilebilmesinde devletin önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir (Lachmann, 1999, s. 19-20).

- İç ve dış pazarların güncel durumları, teknoloji kaynakları ve fiyat politikası hakkında bilgilerin edinilmesi.
- Etkili iletişim ve ulaştırma sistemlerinin kurulması
- Teknolojik ve organizasyonel pratik bilgilerin edinilmesi.
- Nitelikli insan gücüne ulaşılması
- Üretimi desteklemek ve geliştirmek için ekonomik, fiziksel ve sosyal altyapının geliştirilmesi
- Girişimciliğin teşvik edilmesi.

1.2. Rekabetin Önemi

Bir endüstrinin rekabet yapısı yeni giriş yapacak olan işletmeler için endüstrinin kar potansiyelinin değerlendirmesinde kullanılabilecek bir girdidir. Diğer yandan, pazarın rekabetin şiddeti işletmelerin pazarlama etkinliklerinin üzerinde de etkiye sahiptir. Yoğun rekabet içeren bir pazarda tanıtım faaliyetleri fiyat duyarlılığını arttırırken düşük yoğunlukta rekabet ortamına sahip pazarlarda tanıtım faaliyetleri fiyat duyarlılığı üzerinde daha az etkiye sahiptir (Weitz, 1985, s. 231).

Rekabetin önemini vurgulayan diğer noktalar ise işletme varlıklarının doğru kullanılmasını sağlaması ve inovasyonel gelişmeleri teşvik etmesidir. İşletmeler yoğun rekabet ortamında doğru bir stratejik hamle geliştirerek işletme kaynaklarını aktif oldukları ve yüksek kar getirisi sağlayabilecek alanlara yönlendirirler. Karlılığı arttırmak isteyen işletmeler rekabetin yapısını değiştirecek bir strateji geliştirme isteğiyle mevcut ürün yelpazesini genişletebilir veya mevcut ürünlerde pazarlanabilir yenilikler yapabilir. Yoğun rekabet ortamı işletmeleri inovasyonel hamleler gerçekleştirmeye ve teknolojik yenilikleri takip etmeye teşvik eder. Bunun yanında, rekabetin olduğu ekonomik alanlarda fiyatlandırma tekelleşmekten çıkmış ve nihai tüketici tercihlerine göre şekil almaya başlamıştır. Ekonomik anlamda gelişme ve verimliliğin arttırılması mevcut kaynakların ekonomiye maksimum fayda ve getiri sağlayacak şekilde kullanılmasına bağlıdır ve bu kaynak kullanımını doğru bir şekilde yönetebilmek için rekabet ortamına ihtiyaç vardır.

1.3. Rekabet Stratejileri

"Strateji, kelime anlamı itibariyle 'sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme' demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki 'stratum' dan geldiği belirtilmektedir." (Güçlü, 2003, s. 66).

Strateji hedefe odaklı, geleceğe dönük, öngörülebilirliğin önündeki belirsizlikleri analitik olarak inceleyen ve bu belirsizlikleri çözmeye çalışan bir düşünce şekli olarak tanımlanabilir. Bu düşünme şekli kişilerin ya da işletmelerin amaçlarını başarması için bir araç ve aynı zamanda temel bir kaynak olarak kullanılabilir.

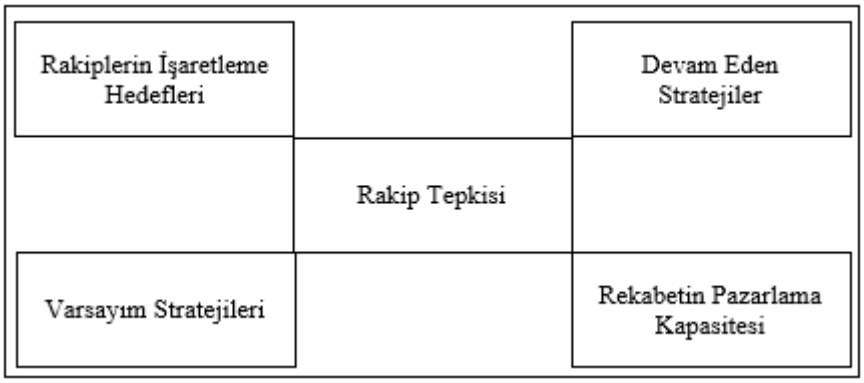
Pazar koşullarında yaşanan sürekli değişiklikler ve belirsizliklere karşı işletmenin varlığını sürdürebilmesi, kar getirisi elde edebilmesi ve büyüyebilmesi için bu dinamiklere karşı atik bir şekilde cevap verebilecek stratejiler geliştirmesi gereklidir. Rumelt (1984) stratejiyi "pazar koşullarında yaşanan sürekli değişime karşı işletme kaynaklarının yeniden planlanması ve bunu yapmayı sağlayan yolların sürekli araştırılması" olarak tanımlamıştır (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011, s. 12).

Belirlenen stratejilerin derinliği, nasıl uygulandığı işletme yaşamı ve başarısı ile doğru orantılı olduğundan doğru rekabet stratejisini geliştirme konusu her zaman şirketler için gündemin en önemli konusudur. Stratejiler mevcut pazar rekabetinin sağlam bir analizine

dayandırılmalı ve gerçekçi olmalıdır. İşletme başarısı ya da başarısızlığı belirlenen stratejik faaliyetler ve piyasa koşulları değerlendirilerek anlaşılabilir. Doğru bir rekabet stratejisi işletme performansını iyileştirerek, başarılı olmasını sağlayabilir. Aşağıda sıralanmış maddeler işletmeleri başarıya ulaşmasını sağlayacak stratejileri dayandırılması gereken temelleri gösterir (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011, s. 10):

- Açıkça ifade edilmiş, herkesin hemfikir olduğu uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi.
- Mevcut rekabet ortamının detaylı bir şekilde analiz edilmesi ve anlaşılması.
- İşletme kaynaklarının ve becerilerinin analiz edilmesi ve doğru bir şekilde planlanması.
- Belirlenen hedefler ışığında geliştirilen stratejilerin işletme tarafından etkin bir şekilde uygulanması.

Şekil 3 Rakip Stratejilerinin Dört Bölümü



Kaynak: (Sun, 2010, s. 16).

Dört bölümden oluşan bu rakip stratejilerin amacı rekabete olan tepkiyi ölçmek ve kapasitesini anlamaktır. Rekabetçi bir strateji geliştirirken sadece pazardaki rekabet yoğunluğunu değil aynı zamanda rakip işletmelerin izledikleri stratejilerin de takip edilmesi, analiz edilmesi ve bu stratejilere cevap verebilecek stratejiler geliştirilmelidir (Sun, 2010, s. 16).

Tablo 1 Rekabet Stratejileri ve Savunucuları

Stratejiler	Savunucuları
1. Patlayıcı 2. Genişleme 3. Sürekli Büyüme 4. Kayma	Wissema, Van Der Pol, Messer (1980)

Tablo 2 Devamı Rekabet Stratejileri ve Savunucuları

5. Konsolidasyon 6. Konstrüksiyon	
1. Denge durumu 2. Evrimsel	Leontides (1982)
Homojen firmaya uygulanan giriş, büyüme, olgunluk, gelişim	Kerr (1982)
1. Savunmacı 2. Gözlemci 3. Analizci 4. Reaktif	Miles & Snow (1982)
1. Genel maliyet liderliği 2. Farklılaşma 3. Odaklanma	Porter (1980)

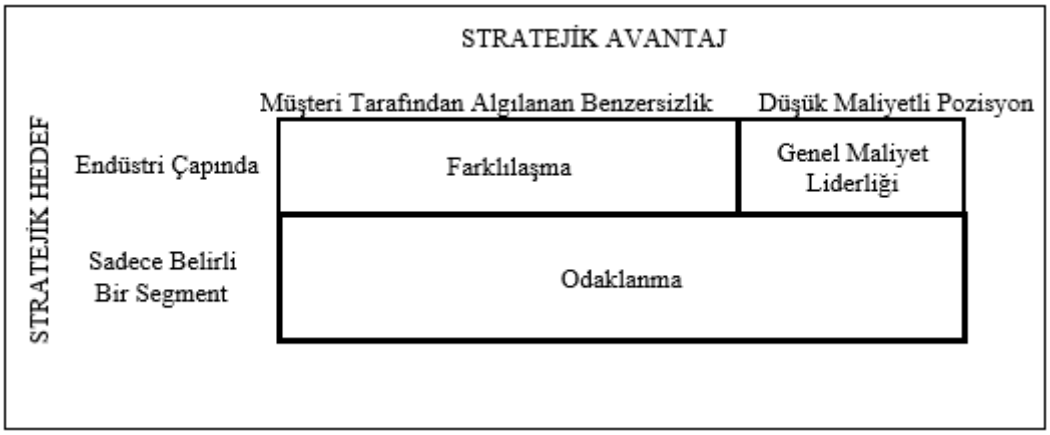
Kaynak: (Andrew D. Szılagyı & Schweıger, 1984, s. 628)

Literatürde birçok kişi tarafından tanımlanan rekabet stratejileri mevcuttur. Bu çalışmada Porter'ın üç başlıkta sınıflandırdığı pazardaki diğer rekabetçi güçlere karşı kullanılabilecek ve işletme performansını arttırmayı sağlayabilecek rekabet stratejileri ile Miles ve Snow'un dört grupta incelediği, firmaların ürün- pazar stratejileri olarak da bilenen, rekabet stratejileri ayrı başlıklarda ele alınacaktır.

1.3.1. Porter Rekabet Stratejileri

Michael Porter strateji terimini "benzersiz bir değer karışımı sunmak için farklı bir dizi faaliyet seçmek" olarak tanımlamıştır (Ridgley, 2012, s. 7).

Şekil 4 Üç Genel Rekabet Stratejisi



Kaynak: (Porter, 1998, s. 39)

Yukarıdaki şekilde Porter tarafından sınıflandırılan üç farklı rekabet stratejisi, sağladığı avantajlar ve odaklandığı hedeflere göre konumlandırılmıştır.

Rekabet stratejileri ile beş temel rekabet gücüne karşı atik bir şekilde yanıt verebilmek ve işletmenin yüksek getiriler elde edebilmesini sağlayacak savunmacı ya da saldırgan eylemler sergilemek mümkündür (Porter, 1998, s. 34).

Bu beş temel rekabet gücüne karşı kullanılabilecek ve işletmeye fayda sağlayacak üç stratejik yaklaşım başlıkları aşağıdaki gibidir. İşletmeler rakiplerini geride bırakmak için bu stratejik yaklaşımların birini ya da aynı anda birkaçını birlikte takip edebilir, uygulayabilir (Porter, 1998, s. 35).

- Genel maliyet liderliği
- Farklılaşma
- Odaklanma

1.3.1.1. Genel Maliyet Liderliği

Rakiplere kıyasla düşük maliyetlere sahip olmak işletmelerin en temel stratejilerin birisidir ama bunu sağlamaya çalışırken kalite ve hizmet göz ardı edilmemelidir. Rekabet avantajı elde edebilmek için sahip olunması gereken maliyet liderliği derin bir maliyet ve harcamalar kontrolü yapmayı, iş geliştirme, tutundurma faaliyetlerinde maliyetleri minimize etmeyi ve

yönetimin bu hedeflerin başarılabilmesi için maliyet kontrolüne yüksek özen ve dikkat göstermesini gerektirir (Porter, 1998, s. 35).

Maliyet liderliği işletmeyi "beş rekabet gücü" faktörüne karşı işletmeye hareket alanı ve koruma sağlar. Nihai tüketiciler, düşük fiyat sağlayan rakibin fiyatlarını kullanarak fiyatı aşağıya çekmeyi deneyebilirler. Bu sebeple en güçlü rakibe kıyasla düşük maliyete sahip olmak pazarlık aşamasında işletmeye müşteriye karşı avantajlı bir konum sağlar. Mamul ve ham madde fiyatlarındaki artışlar düşük maliyet avantajı olan işletmeler bu konuda esneklik sağlayarak tedarikçilere karşı avantajlarını koruyabilirler. Düşük maliyet pozisyonunu yönlendiren faktörler, pazara yeni giriş yapacak olan işletmeler için ölçek ekonomisi açısından giriş engelleri oluşturur ve yeni rakipler oluşmasını engeller. Diğer yandan da mevcut rakiplerin ürettiği ikame ürünlere karşı düşük maliyetlere sahip işletmelerin gücünü ve konumunu korumasını sağlar. Maliyet liderliği pazar payının arttırılması ve üretim için gerekli girdilerin uyguna tedarik etmek gibi avantajlar getirir. Diğer yandan düşük maliyet avantajı elde edebilmek için birbiri ile ilişkili ve geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak ve büyük hacimlerde üretim yaparak maliyetleri yaymayı sağlayacak geniş müşteri portföyüne sahip olmak gerekir. Düşük maliyet stratejisi uygulamaya geçmeden önce işletmeler pazar payını arttırmak için teknolojik bir üretim tesisi, farklı fiyatlandırma yöntemleri ve edinilen teknolojiyi ve muhtemel kayıpları finanse etmeye yarayacak bir ön sermaye gerektirir. Bu stratejinin uygulanması ile elde edilen maliyet liderliği konumunu korumak ve sürdürebilmek için inovasyonlara, dijitalleşmeye, teknolojiye ve tüm bunlara sahip bir üretim tesisi ile üretim planlamasına ihtiyaç duyar. Arttırılan pazar payı ile doğru orantılı olarak edinilen yüksek kar getirilerinin bu ihtiyacı karşılayacak modern tesislerin yaratılmasında kaynak olarak kullanılması yine bu maliyet liderliği konumunun sürdürülebilir olması için sağlanması gereken ilk koşuldur (Porter, 1998, s. 36).

Tablo 3 Maliyet Liderliği Gereksinimleri

Genel Strateji	Yaygın olarak gerekli olan beceri ve kaynaklar	Ortak organizasyonel gereksinimler
Genel Maliyet Liderliği	-Sürdürülebilir sermaye yatırımı ve sermayeye erişim sağlamak. -Süreç mühendisliği becerilerine sahip olmak. -Yoğun emek denetimi. -Üretim kolaylığı sağlayacak ürünler tasarlamak. -Düşük maliyetli dağıtım sistemine sahip olmak.	- Sık aralıklarla maliyet kontrolü yapmak. -Sık aralıklarla ve detaylı kontrol raporları sağlamak. -Yapılandırılmış organizasyonlar ve sorumluluklar -Katı-nicel hedefleri karşılayacak teşvikler.

Kaynak: (Porter, 1998, s. 41)

1.3.1.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma, faaliyet gösterilen pazarda eşsiz bir farklılık yaratarak ve mevcut ürün ya da hizmetin pazara sunumunu farklılaştırmaktır. Farklılaştırmaya dair farklı yaklaşımlar söz konusudur. Marka imajı yaratmak, farklı tasarımlar geliştirmek, teknolojik geliştirmeler, dağıtım kanalında yapılan değişiklikler ve benzer faaliyetler farklılaştırma olarak değerlendirilir. Farklılaştırma ile müşteri sadakati sağlanırken yaratılan değer ile işletmenin rakiplerine karşı daha gücünü korumasını hatta arttırmasını sağlar. Farklılaştırma stratejisi uygulanırken maliyetler göz ardı edilmeden hareket edilir fakat burada esas olan düşük maliyet stratejisini devam ettirmek değildir. Burada amaç rakiplerinkinden farklı, tüketici nezdinde yüksek değer yaratacak ürünler tasarlayarak işletmenin tercih edilirliğini arttırmak, müşteri sadakati yaratarak hem mevcut rakiplere üstünlük sağlamak hem de yeni rakiplerin pazara girişini engelleyerek sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaktır. Müşteri tarafından tercih edilebilecek ikame bir ürün olmadığında ürünün fiyatına olan duyarlılık yitirilmiş olur. Böylelikle işletme farklılaştırma ile kar getirisi arttırarak tedarikçi gücü ile daha kolay başa çıkabilir (Porter, 1998, s. 37). Farklılaştırma sayesinde firmalar rakiplerinden sıyrılarak pazarda rekabet üstünlüğü kazanır ve bu farklılaştırmayı koruyarak pazarda rekabetin gücünü sürdürebilir hale getirebileceği söylenebilir.

Yoğun müşteri desteği, detaylı bir pazar araştırması yapmak, yüksek kaliteye sahip materyaller tedarik etmek gibi farklılaştırma yaratmak için geçilmesi gereken aşamalar maliyetli olduğundan, işletmeler farklılaştırma stratejisini izlediğinde farklılaştırmayı başarmak ile düşük maliyet avantajı yer değiştirir. Potansiyel müşterilerin geneli firmanın kendini farklılaştırmasıyla elde ettiği üstünlüğü kabul ederken bir kısmı ise yaratılan ürünlere biçilen yüksek fiyatları ödemeye istekli olmayacaktır (Porter, 1998, s. 38).

Tablo 4 Maliyet Liderliği Gereksinimleri

Genel Strateji	Yaygın olarak gerekli olan beceri ve kaynaklar	Ortak organizasyonel gereksinimler
Farklılaşma	-Güçlü pazarlama yetenekleri -Üretim mühendisliği yaratıcı yetenek -Temel araştırmalarda güçlü yetenek -Kalite veya teknolojik liderlik için kurumsal itibar -Sektörde uzun bir gelenek veya diğer işletmelerden alınan benzersiz becerilerin kombinasyonu -Kanallardan güçlü iş birliği	-Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlamadaki fonksiyonlar arasında güçlü koordinasyon -Nicel ölçümler yerine sübjektif ölçüm ve teşvikler -Yüksek vasıflı işgücünü, bilim adamlarını veya yaratıcı insanları çekecek olanaklar

Kaynak: (Porter, 1998, s. 41)

1.3.1.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisi işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak ve bunu korumak adına belirli bir ürün grubuna, belirli bir pazara odaklanmasını ifade eder. Farklılaştırma ve düşük maliyet stratejisinden farklı olarak bu strateji sadece sektörel hedefleri başarmayı değil belirli bir hedefin başarılmasını sağlamak üzere hareket etmeyi ve buna en iyi şekilde hizmet etmeyi amaçlar. Odaklanma stratejisi sınırlandırılmış alanda odaklı hizmet veren bir işletmenin geniş bir alanda hizmet veren rakiplerden daha efektif ve verimli olarak faaliyet gösterebileceği düşüncesine dayanır ve buradan hareketle işletmenin daha dar bir pazarda belirli bir hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde farklılaşmasını ya da yine bu hedefe hizmet ederken maliyet minimizasyonu sağlayarak başarılı olmasını sağlar. Ayrıca bu strateji ile rakiplerin zayıf yönleri veya daha savunmasız

olan ikame ürünler seçilerek buna göre bir politika yaratılmasında kullanılabilir. Odaklanma stratejisi karlılık ile satış oranları arasında bir denge olmasını içerir (Porter, 1998, s. 39-40).

Tablo 5 Maliyet Liderliği Gereksinimleri

Genel Strateji	Yaygın olarak gerekli olan beceri ve kaynaklar	Ortak organizasyonel gereksinimler
Odaklanma	-Belirli bir stratejik hedefe yönelik yukarıdaki politikaların kombinasyonu	-Belirli bir stratejik hedefe yönelik yukarıdaki politikaların kombinasyonu

Kaynak: (Porter, 1998, s. 41)

1.3.2. Miles ve Snow Rekabet Stratejileri

Miles ve Snow tarafından tanımlanan model rekabet stratejilerinin uygulanması sırasından yönetimin üzerine düşen önemli konuları ve farklı koşullar altında yönetim kadrosunun ihtiyaç duyabileceği becerileri ele alır. İşletmelerde geliştirilen stratejilere organizasyonel adaptasyonun sağlanabilmesi oldukça önemli ve karmaşık bir süreçten oluşur. Bu sürecin başarılı olabilmesi için girişimcilik, teknik bilgi ve idari yönetim gibi sorunların çözümüne odaklanmak ve bu üç faktör arasında bir koordinasyon sağlamak gerekir. Miles ve Snow tarafından savunucu, gözlemci, analizci ve reaktif olarak tanımlanan dört global stratejinin her birinde bu üç sorunla karşılaşılmaktadır. Tablo 1'de, bahsedilen bu üç sorunla ilgili stratejiler gösterilmiştir. Özetle, savunma stratejisi üretimde verimliliği ve sıkı kontrollerle mevcut pazar payının korunmasını ifade eder. Gözlemci stratejisi ise rakipleri ve Pazar gereksinimlerini gözlemleyerek yeni ürün tasarımları ile pazarlama yöntemleri geliştirme yoluyla pazar payını arttırmayı ifade eder. Miles ve Snow modeli farklı stratejiler uygulanırken önemli ölçüde söz hakkı sahibi olan yönetim kadrolarının önemli faaliyetlerinin ve becerilerinin tanımlanmasını sağlar (Szılagyı & Schweiger, 1984, s. 629).

Başarılı işletmelerde yönetim, bir organizasyonel imaj yaratılmasını sağlayarak işletmenin kendini pazara ve müşteriye karşı ifade etmesini sağlar. Buradan yola çıkarak yönetim işletmenin organizasyon yapısını, sürecini ve sahip olduğu nitelikleri, aldığı kararları ve bu kararların aşamalarını, Pazar uygulamalarını, tüm bu sürecin işletmenin gelecekteki kurumsal gelişimini nasıl etkileyeceğini görmeye ve göstermeye çalışır. İşletmeler stratejiler ve yapı ilişkisi açısından geniş bir potansiyele sahiptir. Ancak aynı pazarda faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde bu organizasyonel rekabet stratejilerinin ve işletme yapılarının temelde birkaç sınıfta toplanabileceği görülmüştür. Bunlar savunmacı, analizci, gözlemci ve

reaktif olarak sınıflandırılmış ve her birinin özdeşleşmiş stratejileri ve bununla bağdaşan kaynak ve süreç koordinasyonu vardır. Miles ve Snow tarafından açıklanan dört farklı stratejik yaklaşım aşağıda açıklanmıştır (Miles & Snow, 2003, s. 28-29).

Savunmacı strateji, dar bir ürün yelpazesi ile dar bir alanda faaliyet gösteren işletmeler tarafından kullanılır ve burada işletme ve yönetim bu dar faaliyet alanında olabilecek her türlü senaryoya hâkim ve uzmandırlar. Yeni fırsat arama eğiliminde değildirler ve çok nadir işletmenin teknolojik kaynaklarında veya organizasyon yapısında yeniliğe ihtiyaç duyarlar. Genellikle operasyonel verimlilik odak noktasıdır.

Gözlemci strateji sürekli bir arayış içinde olan, pazar fırsatlarını ve müşteri yönelimlerini gözlemleyerek değişim yaratmak isteyen işletmelerdir. Belirsizlik ve işletme için yeni bir ortam yaratacağından bu endişelere kapılan işletmeler tam anlamıyla verimli olmaz

Analizci strateji uygulayan işletmeler iki farklı pazarda farklı ürün kategorilerinde eş zamanlı faaliyet gösterir. Burada asıl nokta bu pazarların birinin daha tutarlı olması ve işletmelerin daha oturmuş bir sistem ve yapı ile hareket etmeleridir. Diğer Pazar ise çok fazla değişkenlik gösterir.

Reaktif strateji uygulayan işletmeler, organizasyon çevresinde yaşanan değişimleri algılarlar ancak bunlara etkin cevaplar veremezler. Bu işletmeler genelde çevreden bir baskı gelene kadar strateji-yapı açısından tutarlı bir organizasyon ilişkisinden yoksun olduğundan bu değişiklik ve belirsizliklere karşı sadece bazı düzenlemeler geliştirir.

1.4. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Avantajı Kavramı

İşletme yaşamının devamlılığı sürekli değişen koşullara uyum sağlamak ve bunu yaparken faaliyetlerinde, karlılığında ve üstün yönlerinde bir sürdürülebilirlik sağlamaya bağlıdır. Çağdaş stratejik yönetim görüşü herhangi bir üstünlüğü bulunmayan ve inovasyonel çalışmalar yürütmeyen işletmelerin yaşamlarının son bulacağını ileri sürer. Bu sebeple, sürekli bir gelişim içinde olmak, değer yaratacak ürünler ve hizmetler geliştirmek sürekli değişen ve yoğunluğu artan bir rekabet ortamında işletmenin başarıya ulaşmasını ve rekabet avantajını sürdürülebilirlik kazandırarak işletmeyi liderlik pozisyonuna taşıyabilir (Yıldız & Genç, 2020, s. 61). Sürekli kendini yenileyen, geliştiren ve değişen çevre koşullarına adapte

olabilen firmalar, rakiplerinden bir adım önde ilerleyerek pazardaki gücünü ve rekabet avantajını koruyabilmektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasını başaran işletmeler ekonomik getirilerini ve karlılıklarını arttırırlar. Burada dikkat çeken bir diğer konu ise bu sürdürülebilir üstünlüğün nasıl kazanıldığıdır. Bazı görüşler bu başarıların işletme öz kaynaklarının doğru, etkin ve efektif kullanımına, yarattığı değer özelliklerinin başarısına bağlayarak, işletmelerin bu kaynakların doğru planlanması ile rekabet yarışında lider olabileceğinin ve konumu koruyacağını ileri sürer (Fahy, 2000, s. 96).

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

İşletmelerin pazardaki konumunu güçlendirmek, stratejik üstünlük elde edebilmek için takip etmesi ve uygulaması gereken altı temel ilke vardır. Öncelikle uzun vadeli yüksek kar getirisi elde etmeye odaklanmaları gerekir. Bunun için ekonomik bir değer yaratmak ve stratejisi sürdürülebilir bir karlılığa dayandırmak gereklidir. Nihai tüketiciler işletmenin ürün ya da hizmetlerine üretim maliyetlerinin üstünde bir fiyat ödemeyi kabul ettiklerin işletme ekonomik değer yaratmaya başlar. Burada önemli olan başlarken hedefi doğru belirlemektir. İkinci ilke, müşteri için farklı bir değer yaratmaktır. İşletmeler rakip firmaların ürün ve hizmetlerinin sağladığı fayda ve değerlere kıyasla müşteri nezdinde farklı bir değer yaratacak ürün ya da hizmetler sunmalıdır. Bu sayede tercih edilirlik, marka bilinirliği, karlılık ve müşteri sadakati sağlanabilir. Burada belirlenen stratejinin amacı her müşteri için her şey olma gayreti değil belirli bir hedef kitlenin taleplerini karşılayacak eşsiz değerler yaratmayı sağlayacak rekabet yolunu belirlemektir. Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü edinmek için uygulanması gereken üçüncü ilke ise; üretim, lojistik, pazarlama, kaynak

planlama, insan kaynakları yönetimi gibi işletme için faaliyetlerin yürütülmesinde rakiplerden farklı bir yol izlenilmeli ve bu süreçlerde de değer yaratma yaklaşımı benimsenmelidir. İşletme içi faaliyetlerin yönetimi ve yürütülmesinde en iyiyi uygulamaya odaklanan işletmeler aynı süreçleri rakiplere göre daha etkin ve verimli yürüttüğü için avantajlı olacak ve rakibinin bu avantajı kazanmasını zorlaştıracaktır. Dördüncü ilke ise işletmelerin farklılaşmak ve değer yaratmak için uyguladığı stratejilerin bazı ürün ya da hizmetlerden ya da bunun özelliklerinden vazgeçilmesini gerektirdiğini kabul etmesidir. Mevcut ürün yelpazesinde yapılan inovasyonlar ile değer zincirinde yaratılan değişiklikler herhangi bir şeyden vazgeçmeyi, özgünleşmeyi gerektirmiyorsa gerçekleştirilen inovasyon bir taklit halini alır. Bir hedef belirlemeden, her müşteri için her şeyi yapmaya çalışmak işletmenin ürünlerinin değer yaratmaktan yoksun olmasına ve rakiplere karşı sürdürülebilir bir üstünlük sağlamasına engel olur. Bir sonraki ilke ise işletmenin değer zincirini oluşturan faaliyetleri arasındaki uyum ve bağın güçlendirilmesidir. Ürün geliştirme, tasarım, üretim, tutundurma, lojistik gibi birbirine bağımlı olarak yürütülen süreçler arasında yaratılan uyum ile işletme hem stratejinin rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştırır hem de sürdürülebilir bir üstünlük sağlar. İşletme faaliyetleri için bir yön ve hedef belirlemeli, başka fırsatlardan vazgeçmek gerekse bile bu yön ve hedeflerde istikrarlı olması sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında takip edilmesi gereken son ilkedir. Belirli bir yöne hareket etmeyi, belirli bir hedefe varmayı hedeflemeden gerçekleştirilen faaliyetler işletmeyi başarıdan uzak tutacaktır. Dolayısıyla benzersiz değerler yaratmanın, müşteri ilişkilerini geliştirmenin yanı sıra işletme yön hedeflerinde süreklilik yaratılması daha sağlam inovasyon ve stratejilerle rekabet üstünlüğü kazılmasını sağlayacaktır (Porter, 2001, s. 71).

İşletmenin pazardaki konumu, işletme karlılığının pazardaki rakiplere oranını belirler. Karlılık oranları ortalama olan, ticari açıdan verimsiz bir endüstri yapısına sahip pazarlarda hizmet veren işletmeler kendilerini pazarda iyi bir şekilde konumlandırdıklarında yüksek getiriler elde edebilirler. Konumlandırma sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayarak uzun vadeli kalıcı sonuçlar almayı sağlar (Porter, 1985, s. 11).

İşletme sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için organizasyonel becerileri, işletme kaynakları ve pazardaki fırsatları en iyi şekilde eşleştirerek değer yaratmanın bir yolunu bulmalıdır. Barney'e (1991) göre, işletme rakipler tarafından kopyalanamayacak bir değer zinciri yaratacak stratejiler uyguladığında rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Doğan E. , 2017, s. 169-170).

İşletme aynı pazardaki rakipleri tarafından taklit edilemeyecek bir strateji geliştirdiğinde, kopyalanamayacak bir değer zinciri yarattığında sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olur. Burada bahsedilen kavram Porter'ın aksine işletmenin bu üstünlükten yararlanarak geçirdiği bir zaman ölçüsüne değil üstünlüğün pazardaki rakipler tarafından kopyalanabilmesi ile ilgilidir. Bu kavram ile işletmenin rakipler karşısındaki rekabetçi konumuna değil rakiplerden farklı olarak aynı anda onlar tarafından uygulanmayan bir strateji takip etmesine odaklanır (Barney, 1991, s. 102).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü Barney'in ileri sürdüğü "taklit edilme olasılığıyla bağdaştıran bakış açısı" ile ele almak işletmenin bu üstünlüğe sahip olması için ne kadar zamana ihtiyaç duyabileceği gibi hesaplamaları ortadan kaldırıyor. Fakat bu bakış açısının zayıf yönü ise bu sürdürülebilir üstünlüğü ölçmeyi imkansızlaştırmasıdır (Seviçin, 2009, s. 173).

Tablo 6 Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Dört Kriteri

Değerli Yetenekler	-Bir firmanın tehditleri etkisiz hale getirmesine veya fırsatlardan yararlanmasına yardımcı olun
Nadir Yetenekler	-Başkaları tarafından sahip olunmaz
Taklit Edilmesi Maliyetli Yetenekler	-Tarihsel: Tek ve değerli bir organizasyon kültürü veya markası - Belirsiz Neden: Yetkinliğin nedenleri ve kullanımları belirsizdir. -Sosyal Karmaşıklık: Yöneticiler, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki kişilerarası ilişkiler, güven ve dostluk
Değiştirilemez Yetenekler	-Stratejik eşdeğeri yok

Kaynak: (Hitt vd., 2017, s. 90)

Yukarıdaki tablo ile gösterildiği gibi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kazanılabilmesi için organizasyonel yapıda bulundurulması gereken dört temel kriter vardır (Hitt vd., 2017, s. 90);

- Pazardaki rekabete karşı işletmeyi koruyacak, tehditleri yenecek ve Pazar fırsatlarını yakalayabilmeyi sağlayan değerli işletme yetenekleri olmalıdır.
- Rakipler ya da potansiyel rakipler tarafından henüz fark edilmeyen nadir yeteneklere sahip olunmalıdır.
- Yüksek maliyet engeli koyarak rakiplerin değer zinciri, marka kültürü gibi önemli işletme yeteneklerini kopyalamasını engellemelidir.
- Rakipler tarafından ikame edilemeyecek yeteneklere sahip olunmalıdır.

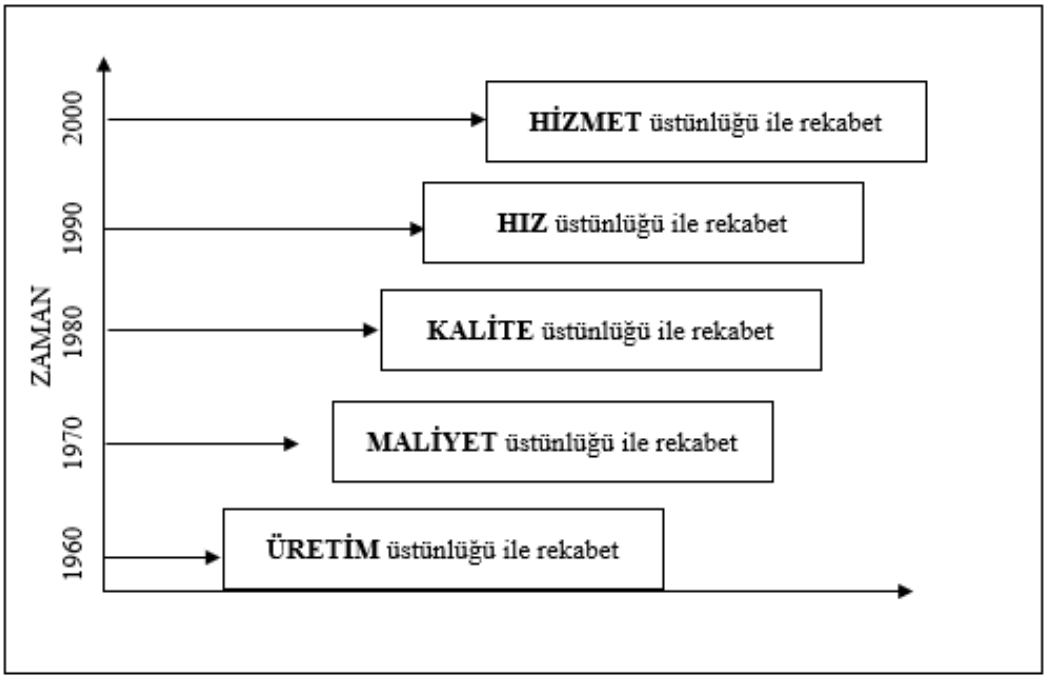
1.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması İçin Temel Yeteneklerin Geliştirilmesinde Yararlanılan Yeni Yöntemler

1.5.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, Amerika'da doğan, Japonya'da büyüyen ve tüm dünyada gelişimini sürdürerek tüketici memnuniyetini hedefleyen bir yönetim sistemi olup rekabet üstünlüğü oluşturan bir sistemdir. Toplam Kalite Yönetimi'nin açıklaması konusunda net bir ifade bulunmamakla birlikte işletmenin rekabet gücünü ortaya çıkaracağı yöntemler olarak tanımlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi, aynı zamanda işletmenin gelişimini arttırmaya yönelik olan kurallar olarak söylenebilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, süreçlerin tamamında ürün ve hizmetlerin kalitesinin arttırılmasını, tüketici görüşlerinin esas alınmasıyla yapılan iyileştirmeler olarak tanımlanan bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin anlayış, temel kurallar ve işleyiş biçimi açısından bir bütün olması, alınan kararlar doğrultusunda ürün ve hizmet kalitesinin gelişiminde etkili rol oynaması fikrinden ortaya çıkmaktadır (Güleş & Bülbül, 2004, s. 119). Toplam kalite yönetiminin başarılı ve doğru bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyon içerisindeki bütün paydaşların bu kavramı benimsemesi ve sürdürülebilirliğini sağlaması gereklidir.

Teknolojik gelişme ve dijitalleşmenin son yıllarda gelişiminin sürekli olarak artması rekabeti arttırmış ve oluşan ihtiyaçları karşılamak zorlaşmıştır. Aşağıdaki şekilde Burkak'ın (1997) belirtmiş olduğu, sanayi ve ticarette yer alan rekabetin dört öğesine yer verilmiştir. Bu dört öğeye ek olarak 2000'li yılları kapsayacak şekilde yeni bir rekabet öğesi olarak "hizmet" eklenmiş bulunmaktadır. Değişen ticaret koşullarında gün geçtikçe yeni öğelerin eklenmesi de kaçınılmaz olacaktır.

Şekil 5 Sanayi ve Ticarette Rekabet Unsurları



Kaynak (Türkan, Tarih Yok, s. 15)

Yukarıdaki şekil incelendiğinde; 1960'lı yıllarda üretim üstünlüğü ve rekabete ihtiyaçların artmasıyla birlikte maliyet, kalite, hız ve hizmet üstünlüğü gibi unsurların da eklendiği görülmektedir. Tüm bunlara ek olarak 1980'de ürün kalitesinin iyileştirmesini amaçlayan, yeni rekabet unsurlarını doğuran ve gelişimi hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Günümüzde işletmelerin artan rekabet koşullarında kendilerini idame etmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajını koruyarak yaşamlarını devam ettirmeleri yukarıda bulunan rekabet unsurlarını bünyesinde barındırmalarına bağlıdır. Bu tür işletmelerin toplam kalite kontrol anlayışına sahip olmaması düşünülemez (Türkan, Tarih Yok, s. 14-15).

Yukarıda bahsedilen tanımlara istinaden Toplam Kalite Yönetimi'nin üç önemli faktörü aşağıda belirtilmiştir (Mergen, 1993, s. 27-28);

i. Personel (İnsan Kaynakları)

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının başarılı olabilmesi için yönetici kadro önderliğinde organizasyonun tamamı tarafından benimsenmesi, tüm personelin bu yeni işletme kültürüne katılımının sağlanması ve yeni bir şirket içi yapı oluşturulması gereklidir. Günümüzde, işletmelerde bulunan insan kaynağının tam olarak katılım sağlamaması sebebiyle Toplam

Kalite Yönetimi anlayışının organizasyonel bir kültür olarak gelişemediği ve yeteri kadar verim elde edilemediği gözlemlenmektedir.

ii. Sorunların Çözümünde ve Önlenmesinde Kullanılan Yöntemler

Bu sorunların çözümünde kullanılan yöntemler olarak; istatistiksel kalite kontrol teknikleri, kalite planlama teknikleri, istatistiksel deneysel tasarım teknikleri, kalite geliştirme teknikleri gibi teknikler sıralanabilir.

iii. Yönetim Biçimi ve Kavramları

Toplam Kalite Yönetimi kavramına uyum sağlanabilmesi ve yukarıda bulunan iki maddenin etkili sonuçlanabilmesi için kurum yöneticilerinin bu konuda etkili rol oynaması ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

1.5.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Benchmarking tekniği 1970'li senelerde daha sık kullanılmasına karşın uygulama şekli olarak 1970'li senelerin öncesinde de kullanılmıştır. Savaş zamanında karşı kuvvetten istihbarat elde edilmesi, bu bilgilerin değerlendirilmesi yoluyla karşı strateji geliştirme Benchmarking tekniğine örnek olarak gösterilebilir. Benchmarking tekniğinin tanımı asıl olarak 2. Dünya Savaşı sonrasında yerini bulmuştur. Bu yıllarda ekonomik olarak çökmüş olan Japonya'yı tekrar kalkındırmak amacıyla kullanılmış ve hızını arttırmıştır. Benchmarking tekniğini Japonya'dan sonra sırasıyla ABD, Avrupa ülkeleri ve son olarak Türkiye uygulamıştır (Topaloğlu & Kaya, 2008, s. 26).

Benchmarking tekniği yani diğer adıyla kıyaslama, bir örgütün kendini geliştirmesi ve bulunduğu konumu daha ileriye taşıması için kendinden daha üstün bir örgütü inceleyerek kıyaslama yapması, kıyaslama sonucunda ortaya çıkan farklılıkları telafi etmek amacıyla geliştirilen stratejilerin örgüt üzerinde uygulaması olarak adlandırılabilir (Bumin & Erkutlu, 2002, s. 90).

Kendine bir şeyler katabilmenin en iyi yolu deneyerek veya başkalarının denemelerinden yola çıkarak öğrenme şekli olarak belirtilen Benchmarking kavramının evrensel sözlük anlamı Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC)'nin yaptığı tanım olarak gösterilmektedir. APQC'a göre Benchmarking (Doğan & Demiral, 2008, s. 5): "bir işletmenin performansını iyileştirmek amacıyla dünyanın herhangi bir yerinde en iyi

uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini öğrenme ve kendi işletmesine adapte etme süreci" olarak tanımlanır. Kıyaslama sayesinde firmalar, pazardaki zayıf yönlerini görerek kendilerini geliştirme fırsatı yakalar. Bu eksikliklerini müşteri taleplerini karşılayacak ve işletmeyi geliştirecek şekilde tamamlamayı başaran firmalar pazarda rekabetçi olabilecekleri pozisyonlar yakalayabilirler.

Benchmarking tekniği, işletmenin bulunduğu platformdan veya farklı platformlardan en iyi hizmeti sunan, en iyi çalışma koşullarını sağlayan, en iyi verimi alan ve en iyi performansı gösteren yani bulunduğu iş kolunda kendini en iyi şekilde geliştirmiş olan örgütlerden kıyaslama yöntemiyle öğrendiği bilgileri kendi platformunda ya da iş kolunda uygulaması ve rekabeti en iyi şekilde yönetme biçimidir (Eryılmaz, 2009, s. 45).

Benchmarking tekniğinin başarılı olabilmesi için aşağıdaki beş koşul sağlandıktan sonra uygulamaya geçilmelidir (Eryılmaz, 2009, s. 48);

- Faaliyet alanının net bir şekilde tanımlanması,
- Personel katılımının sağlanması,
- Odak grup çalışmaları yürütmek,
- Ölçüm kriterlerini genişletmek,
- Kıyas için baz alınan işletmenin kullandığı teknikleri seçmek.

1.5.2.1. Kıyaslama Türleri

İşletme İçi Kıyaslama; işletme içi kıyaslama yönteminde adından da anlaşılacağı üzere işletme içinde bulunan süreç ve yönetimler arasında benchmarking tekniği kullanılarak en iyi olanı belirleme olarak adlandırılır. İşletme bünyesinde benchmarking tekniğine başvurmak ve iyileştirmeler yapmak diğer yöntemlere nazaran daha hızlı sonuç verir (Eryılmaz, 2009, s. 47).

İşletme içi benchmarking tek uluslu veya çok uluslu işletmelerde, organizasyon içerisindeki farklı departmanların birbirine benzeyen süreçlerinin kıyaslanması olarak açıklanabilir. Daha açıklayıcı bir şekilde anlatmak gerekirse, işletme içindeki bölümlerin süreçlerinin karşılaştırılması ve en iyi olan sürecin tespit edilerek diğer bölümlere de uygulanması olarak özetlenebilir (Erdem, 2006, s. 78).

Rekabetçi Kıyaslama; işletmenin hizmet verdiği pazarda en güçlü rakibini baz alarak yaptığı süreç, performans, karlılık, kaynak kullanımı gibi kriterlerin değerlendirildiği kıyaslama türüdür (Demirdöğen & Küçük, 2003, s. 311). Sektördeki işletmelerin uygulama ve yönetim şekli açısından en iyisi tespit edilerek işletmeye uyarlanmasıdır. Bu yöntemde işletmeye iki fayda sağlanır; pazar konumu koruyarak bilgi birikimini arttırmak ve edindiği farklı, daha iyi uygulamaları bünyesinde uygulamak. Bu tekniğin avantajı olduğu kadar dezavantajı da bulunmaktadır. Nitekim aynı sektörde bulunan işletmelerin verim ve kaliteyi arttırma gibi çalışmaları aynı sonuçlanacak olursa müşteri hizmetleri açısından kıyaslanacak bir durum söz konusu olamayacağından kalitede düşüş yaşanabilir (Topaloğlu & Kaya, 2008, s. 36).

Jenerik Kıyaslama; Jenerik Benchmarking stratejisinde en önemli odak noktası firmanın kendi süreç ve faaliyetlerini iyileştirebilmek ve olumlu yönde farklılıklar yaratabilmenin amaçlanmasıdır. Bunun içinde firmanın kendi sektöründe eşdeğer olan işletmeler içinde faaliyet ve organizasyon yapısı açısından en iyi olan firmayı seçmesi ile bu firma ile kıyaslama stratejilerini uygulamaya koymasıdır (Demiral, 2008, s. 9).

Süreç odaklı yaklaşım yöntemiyle hareket eden jenerik benchmarking stratejisi aşağıda belirtilen altı aşamadan oluşmaktadır (Topaloğlu & Kaya, 2008, s. 37):

- Nerede kıyaslama tekniği kullanılacağına karar vermek
- Firmanın iç süreçlerine karar vermek
- Bulunduğu alanda en iyi olan firmayı belirlemek
- Gerekli verileri toplamak
- Elde edilen sonuçların analizini yapmak
- Analiz sonucunda belirlenen çıktı faaliyetleri hayata geçirmek

*Stratejik Kıyaslama; b*u kıyaslama türünde amaç rakip işletmelerin uzun vadeli stratejilerinin incelenmesi, işletme stratejileri ile kıyaslanması ve sonucunda bütünsel bir iyileştirme yapılması ve yetkinliklerin geliştirilmesidir. Önemli olan nokta, rakip işletmeyi başarıya götüren stratejilerin öğrenilmesi ve bunların işletme kültürüne uygun bir şekilde uyarlamasının yapılmasıdır (Doğan & Demiral, 2008, s. 8).

Ürüne Odaklı Kıyaslama; eski bir uygulama olmakla beraber, burada yapılan diğer işletme ürünlerinin ayrıştırılarak detaylı ve dikkatli bir şekilde incelenerek üründe kullanılan parça,

teknoloji ve benzeri detayların belirlenmesi ve bu doğrultuda ürün iyileştirmeleri yapılmasıdır (Çat & Kıngır, 2007, s. 158).

1.5.3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Tarihsel gelişimi incelendiğinde, bir fikir birliğine rastlanmadığı ve konuyla ilgili yazılanların her araştırmacının kendi ülkesindeki ilerleme boyutuna göre tanımladığı ve yorumladığı görülmektedir. Fakat genel bir bakış açısıyla dış kaynak kullanımının insanlık tarihin en eski zamanlarına kadar uzandığı ve temel besin ve barınma gibi ihtiyaçların karşılanması, üretimi ve satışı ile başladığı söylenebilir.

Tablo 7 Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Zaman	Tarihsel Olaylar
1989	Eastman Kodak Örneği
1970'li Yıllar	Akademik Çalışmalar, Yönetim Yaklaşımı Olarak Benimsenmesi
18. Yüzyıl	Sokak Lambalarının ve Yolların Bakımı, Tutukluların Taşınması, Posta Hizmetleri, Demiryolu Yapımı ve Yönetimi, Su Depolarının İdaresi
19. Yüzyıl	Ateşli Silah Yapımı
Roma Dönemi	Vergi Tahsilatı

Kaynak: (Karahan, 2009, s. 188)

Dış kaynak kullanımını kanıtlayan belgeler, yukarıdaki şekilde olduğu gibi, bu yöntemin kullanımının Roma dönemine kadar uzandığı göstermektedir. Kayıtlara göre, Roma döneminde halktan vergi toplanması işinin verimli ve sistemli bir sürecinin olması gerektiği düşüncesiyle bu işin yönetim dışında bir birime devredildiği eski zamana kadar dayandığı görülmüştür. Sanayileşme ile birlikte yayılarak çoğu üretim sürecinde kullanılmıştır. 18. Ve 19. Yüzyılda ateşli silahlar için metal aksamlarının üretiminin farklı türdeki işletmelere verilmesi de farklı bir uygulama örneğidir. İngiltere'de sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve kamu yollarının bakımı devletten özel işletmelere devredilmiştir. 19. yüzyılda yine ABD'de ve Avustralya'da posta hizmetlerinin özel işletmelerce yapılması, Fransa'da demiryollarının bakım ve yönetiminin ve su depolarının idaresinin özel işletmelerce yapılması, devlet ile özel kurumlar arasında dış kaynak kullanımı ilişkilerine örnektir (Karahan, 2009, s. 188).

Dış kaynak kullanımı, üretim ve hizmet süreçlerinde bazı işleri daha düşük maliyet veya daha üstün yetkinliklere sahip olmaları sebebiyle bir sözleşmeye dayanarak kısmi olarak veya tamamen dışarıdan bir işletmeye yaptırması, devretmesi olarak tanımlanabilir. Özetle,

bazı süreçlerin ihtiyaç duyulması halinde bir dış hizmet tedarikçisine devredilmesidir (Yalçın vd., 2011, s. 83-84).

Küreselleşen dünyamızda işletmeler artan rekabet ve üretim teknolojilerini geliştirmekle birlikte üretimlerin maliyetini düşük tutmak için, işçiliğin daha ucuz olduğu yerlerde üretim süreçlerine devam etmektedirler. Rekabette öne geçebilmek ve hammadde maliyetini düşük tutabilmek adına ucuza temin edebileceği bölgelerden alarak dünyanın farklı bölgelerinde üretim yapıp uluslararası rekabetçi fiyatlara satmışlardır. Bu süreçte, hammadde ile nihai tüketici arasındaki mal ve ara mal hareketlerini kontrol edebilmek ve bu sürecin operasyonel hareketlerinin organize edilmesi gerekliliği ile karşı karşıya kalmışlardır. Firmalarda mecburi olarak organizasyon yapılarında bozulmalar, düzensiz operasyonel süreçler ve maliyet artışları olmuştur. Para ürün ve hizmet sürecinin takibi ve bilişim alanında hızlı ilerleme, firmaları farklı ve yeni keşiflere sürüklemiştir (Tanyeri & Fırat, 2005, s. 272).

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren bazı nedenler aşağıda sıralanmıştır (Tanyeri & Fırat, 2005, s. 273-275);

- Organizasyonel Nedenler
- Müşteri Kaynaklı Nedenler
- Maliyet Kaynaklı Nedenler
- Finansal Nedenler
- İnsan Kaynakları
- Kaliteyi Artırma
- Teknolojik Yenilikler

Tablo 8 Dış Kaynak Kullanımı Avantaj ve Dezavantajları

Avantaj	Dezavantaj
Firmalara üretim ve kapasite sürecinde esnemeye yardımcı olur.	Firmaların eksik ve yanlış yeteneklerinin gelişmesine
İş sürecinin büyüme garantisi verir.	Esnekliğin yitirilmesine
Süreçte vakit kazandırıp yöneticilere yatırım ve yönetimsel alanda ilerlemelerine imkân sağlar.	Dış kaynak kullanımı hizmeti ile çalışan firmalarda kontrol kaybedilmekte ve ileri derece bağımlı duruma gelinmektedir
Firmaların esas çalışma alanlarının belirlenmesine ve bu alanda yeteneklerinin iyileştirilip geliştirilmesini sağlar.	Personel sayısındaki değişim personeli huzursuz eder ve durumun etkisiz hale gelmesine sebep olur
Çalışanların motivasyon ve yeteneklerini bir araya toplanmasını sağlar	Kısa süreli ekonomik hedeflere odaklanılır

Tablo 9 Devam Dış Kaynak Kullanımı Avantaj ve Dezavantajları

Maliyetleri minimize edilmesi konusunda olumlu rol oynar.	Risklerin paylaşımı yerine tek taraflı öz kazanımlara öncelik verilmekte
Yeni çalışma kollarının oluşmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunur.	Firmaların arasındaki güvenin kazanılamaması
Dış kaynak kullanımıyla birlikte firma farklı teknolojik, bilgi donanımına ve tecrübelere ulaşmasını sağlar	Firmalar dış kaynak kullanımı harcamalarını realisttik olarak öngörememiş olursa fark edilememiş ve dış kaynak kullanımı sözleşmesinde olmayan farklı ek harcamalar önlerine çıkabilir. Bu sonuç firmanın dış kaynak kullanımı yaparak planladığı artırımı düşürür vb.
Dış kaynak kullanımı sayesinde firmalar, müşterilere verilecek olan hizmet ve ürünün bütün aşamaları daha önceden belirlenebilmektedir.	

Kaynak: (Tanyeri & Fırat, 2005, s. 276; Yalçın, Akın, & Şeker, 2011, s. 85-86)

1.6. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlanması İçin Gerekli Koşullar ve Sürdürülebilirliğin Gelişimi

Ürünlerini veya hizmetlerini kâr ile satan herhangi bir üretici, onları tercih eden müşterilerle rakiplerine karşı tartışmasız bir rekabet avantajına sahiptir. Buna karşın rakipler büyüklük, güç, ürün kalitesi veya dağıtım ağı bakımından daha üstün olabilir. Bununla beraber bazı avantajlar açıkça diğerlerinden daha değerlidir. Rekabet avantajı, stratejide ancak üç farklı koşul yerine getirildiğinde anlamlıdır (Coyne, 1986, s. 55);

1. Müşteriler, üreticinin ürünü veya hizmeti ile rakip ürün ve hizmetler arasındaki önemli özelliklerde dikkate değer bir fark olduğunu algılar.
2. Bu fark, üretici ve rakipleri arasındaki nitelik farkının direkt sonucudur.
3. Hem önemli niteliksel farklar hem de işletmenin sahip olduğu yetkinlikler işletmeye zaman avantajı katarak rekabetçi konumunu sürdürmesini sağlar.

Sürdürülebilir rekabet avantajının geliştirilebilmesi için müşteri sadakatinin sağlanması, dağıtım noktalarının merkezi konumlandırılması, geliştirilmiş bir dağıtım ve bilgi sisteminin kurulması, tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin iyi yönetilmesi, müşterinin talep ve şikayetlerini iletebileceği bir ara yüz ve müşteri hizmetleri sisteminin geliştirilmesi, yüksek katma değer sağlanması gibi rekabet yarışında oldukça önemli olan kalemlerinin çoğunluğunun veya tamamının sağlanması gereklidir (Peskett, 2018).

1.7. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Dijitalleşmenin Rolü

Pazardaki rekabet ortamında sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmek için işletmeler stratejik pazarlama şekilleri geliştirirler. Pazar payı ve karlılık da işletmenin sürdürülebilir üstünlüğünün ölçü etmenidir (Weitz, 1985, s. 234). Dijital kaynaklar sayesinde işletmeler geleneksel stratejik karar anlayışlarını değiştirmiştir ve dijital bir dönüşüm planı ışığında geliştirilebilecek stratejik üretim ve pazarlama kararları işletmeyi rakiplerine göre avantajlı hale getirerek rekabet avantajı edinmesini ve bunu sürdürülebilir kılmasını sağlayabilir.

Porter (1980), rakip işletmelerin rekabetçi cevaplar vermesini maliyetleri hale getiren engellerin yaratılması ile işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanabileceğini ileri sürmüştür. Ancak teknolojik gelişmeler ile dijital bir çağın yaşandığı bu dönemde rekabet ve rekabet üstünlüğü kavramları ile bunları sağlamak için yaratılan stratejik kararlar farklı bir boyut kazanmıştır. Teknolojik gelişmelerin rekabetçilik üzerine etkileri çok büyüktür. Dijitalleşme giriş ve hareket engellerini kaldırarak ya da maliyetleri azaltarak tüm pazar parametleri sıfırlayabilir, yepyeni bir yapı kurularak işletmeler için yeni rakiplerin ve ikame ürünlerin pazara girişine izin verebilir. Bu açıdan bakıldığında pazardaki rekabet dengelerini değiştirebilecek bir potansiyele sahiptir. Diğer yandan dijitalleşme daha komplike ekosistemler oluşturulmasını sağlar ve tamamlayıcı dijital teknolojiler ile bunları tamamlayarak farklı bir değer yaratılmasını sağlar. Bu açıdan bakıldığında ise gelişen teknoloji ve dijitalleşme ile değişen pazar yapıları, rekabet yapıları, işletmelerin bu çevrede aldığı rol ve pozisyonlar ile rekabet üstünlüğü edilebilir. Geleneksel yaklaşıma göre işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanılmasında faydalı olabilecek bazı değerler dijitalleşme ile beraber önemini yitirirken işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek başka yetenek ve kaynaklar tanımlanmıştır (Knudsen, Lien, Bramtimmermans vd., 2021, s. 361).

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

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

Porter'a (1985) göre teknolojik yenilikler pazar yapısını değişmesinde ve yeni pazarlar yaratılmasında, rekabet avantajını elinde tutan firmalar ile diğer işletmeler arasındaki yapısının değişmesinde itici bir güçtür. Birçok işletme itici güç olarak da tanımlanan bu teknolojik yenilikleri edinerek ve uygulayarak rekabet gücü kazanmış ve gelişmiştir. Ancak yine de teknolojik gelişmeler ile rekabet avantajı arasındaki ilişki hakkında yanlış yorumlar ve anlayışlar mevcuttur. Yüksek teknolojili sektörlerin düşük teknolojili sektörlere kıyasla daha karlı olduğu bakış açısı tamamıyla yanlıştır. Düşük teknolojili sektör diye bir kavram yoktur, herhangi bir endüstriyi teknolojik açısından doyuma ulaşmış ve olgunlaşmış olarak tanımlamak stratejik sorunlara yol açar. Tek başına teknolojik gelişimler bir şey ifade etmez, herhangi bir endüstrinin yapısını etkiliyor ve rekabet dengelerini değiştiriyorsa önemlidir (Porter, 1985, s. 60-61).

2. İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı, Tanımı ve Önemi

İnovasyon terimi “Yenileşim”, Türk Dil Kurumu’na göre “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetimsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik” şeklinde tanımlanırken, Latince bir sözcük olan “innovatus” kelimesinden türemiştir (Türk Dil Kurumu).

Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği (TUSİAD), Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü’nün (OECD) ve Avrupa Birliği Komisyonu’nun 1995 yılında yapmış olduğu açıklamayı kaynak alarak inovasyonu "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek" şeklinde açıklamıştır (TÜSİAD, 2003, s. 23).

İnovasyon kelimesi tek başına bir yeniliği ya da buluşu ifade etmez. İnovasyondan söz edilebilmesi için bir cihazın, ürünün ya da uygulamanın çağın koşullarına uyum sağlayacak şekilde yenileştirilmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekir. Yani, inovasyon gelişme ve iyileşmeden oluşan bir yeniliktir. İnovasyon tek başına sadece bir yeniliği ifade etmediği gibi, kaynağı da yalnızca yenilikçi fikirler içeren yaratıcılık değildir.

Schumpeter ‘e göre inovasyon organizasyonların kalkınmasında oldukça önemli bir yer tutar ve “itici bir güç” vurgusuyla bu düşüncesini pekiştirir. “Ekonomik Gelişme Teorisi” adlı eserinde yenilik kavramından ve yeniliğin ürün ve süreç planlamasında kullanılarak organizasyonun zenginleştirilebileceğinden bahsetmiştir. Schumpeter inovasyonu pazarda bilinirliği olmayan bir ürünün veya halihazırda var olan ve bilinen bir üründe yapılan yenilikçi geliştirmelerin pazara sunulması; mevcut organizasyon yapısının, pazarın ve üretim modelinin değiştirilmesi ve geliştirilmesi; üretimde kullanılan hammadde ve yarı mamulün tedarik edildiği mevcut pazar ve tedarik süreçlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesiyle tamamen yeni bir organizasyona sahip olmak olarak tanımlar (Elçi, 2006, s. 17).

İnovasyon bir işletmenin ekonomik ve sosyal potansiyelinde amaca yönelik, odaklanmış değişiklikler yapma çabasıdır. Bilgi, yaratıcılık ve odaklanma inovasyonun üç temel

gereksinimidir. İnovasyonun organizasyonlara katkı sağlayabilmesi için bilgi, yaratıcılık ve odaklanma dışında uygulama alanının tanımlanmış olması gerekir. Nadiren de olsa birden fazla alanda yenilikçi çalışmalar yapan kişiler vardır. Fakat yenilikçi insanların yeteneğinin temelinde tanımlanmış bir alanda çalışmak yatar. Buna örnek olarak: Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyonun sağlık sektöründe inovasyonel çalışmalar yapması nadiren görülebilecek bir durumdur (Drucker, 1998, s. 8).

2.2. İnovasyonun Önemi

Tarihte değişim düşüncesini dile getiren ilk filozof Heraklitostur. Heraklitos'a göre evren sürekli bir değişim süreci içindedir ve bu değişim süreci ''Logos'' olarak tanımlanan belirli bir ölçü ve düzende meydana gelir. Logos; akıl, mantık, düzen ve yasa olarak tanımlanır. Heraklitos tezinde evrendeki her şeyin bir akış içinde olduğunu savunmuş ve herkesçe bilinen ünlü sözüyle değişimi ve boyutunu şu şekilde tanımlamıştır: Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. (Yıldırım, 2020). Buradan yola çıkarak değişimin evrenin en önemsiz detayından en önemli detayına kadar her şeyin özünde yer aldığını düşünürsek, aslında yapılan -küçük ya da büyük- tüm yaratıcı yenilik ve geliştirmeler, geçen zaman içinde yaşantımızı kolaylaştırırken bunun yanı sıra içinde bulunduğumuz evrenin düzenine ve şekline yön veren çalışmalardır. Buradan yola çıkarak değişimin evrenin en önemsiz detayından en önemli detayına kadar her şeyin özünde yer aldığını düşünürsek, aslında yapılan -küçük ya da büyük- tüm yaratıcı yenilik ve geliştirmeler, geçen zaman içinde yaşantımızı kolaylaştırırken bunun yanı sıra içinde bulunduğumuz evrenin düzenine ve şekline yön veren çalışmalardır.

Yaşantımızın özünde olan bu değişim, yaşantımızı devam ettirebilmek için ürün ya da hizmet satın aldığımız, çalıştığımız aslında kendi içinde küçük birer evren olarak düşünebileceğimiz işletmeler, değişen küresel koşullara uyum sağlayabilmek hem sosyal hem de ekonomik anlamda büyümek ve gelişmek, Özetle varlıklarını sürdürebilmek için inovasyon kavramını tüm faaliyetlerinin merkezinde tutmalıdır.

Temelde işletmelerin inovasyona önem vermesinin nedenleri aşağıda belirtilmiştir (Can, 2012, s. 13);

- Küreselleşme etkisiyle hızlı değişen pazar yapısı ve bununla beraber artan belirsizlik sebebiyle firmalar bir adım önde olmak ve güncelliğini koruyabilmek için yenilikçi

fikirlere ve inovasyonel çalışmalara ilgi göstermeye başlamıştır. Bu şekilde mevcut ürünlere ikame olarak pazara sürülen yeni ürünlerle baş edebilir ve rakip firmaların olası hamlelerini tahmin edemememin yaratabileceği sorunları minimize edebilir durumda olacaklardır.

- Hızla gelişen teknoloji ve teknoloji kaynaklarına ulaşmanın artık daha kolay olması mevcut işleyişi geliştirme ve yenileme konusunda firmalara çok büyük avantajlar sağlıyor. Yeni teknoloji kaynakları ile firmalar nihai tüketicilerin taleplerini daha kolay anlayabilir, pazar analizini daha hızlı ve daha net bir şekilde yapabilirler. Yeni teknoloji kaynakları ürün tasarımı ve üretim aşamalarını kolaylaştırıp işletmeye katacağı hız ile birlikte rekabet avantajı kazanmasını sağlayabilir. Bu sebeple işletmeler yenilik kaynaklarına önem verirler.
- Pazara sürülen bir ürünün nihai tüketici tarafından hızlıca tüketilmesi, üretim ve dağıtım planlamasının rekabet avantajı sağlamada işletmeler için ne kadar önemli bir konu olduğunu gösterir. Bu planlamanın pazar taleplerini tam zamanında karşılayacak şekilde yapılması gerekir. Buradaki zamanlama hataları firmaların rakiplerine karşı olan rekabet avantajını kaybetmesine sebep olabilir. Bu hataların önüne geçebilmek için işletmeler teknik yeteneklerini geliştirmeli, daha verimli hale getirmeli ve yeniliğe açık olmalıdırlar.
- Tüketicinin bilinçlenmesi ile beraber mevcut ürün ve hizmetlerde aradığı özellikler değişmiş, çeşitlenmiş ve beklentileri artmıştır. Yeni istek ve ihtiyaçlar meydana gelmiş ve mevcut ürünler bu talepleri karşılamada yetersiz kalmıştır. Bu noktada talebi karşılayabilecek bir ürünün/hizmetin tasarımı, mevcut üretim sistemlerinin koordineli olarak iyileştirilmesi ve pazar liderliğini sağlamak ya da korumak için işletmelerin inovasyonel fikirlere ve çalışmalara önem vermesi gerekir.

2.3. İnovasyon Türleri

Organizasyon faaliyetlerinin ve sürecinin iyileştirilmesi açısından itici bir gücü olarak ifade edilen inovasyon ekonomik değişikliğin de merkezinde bulunmaktadır. Schumpeter, inovasyon türüne bağlı olarak yeniliğin ekonomi üzerindeki etkisini yeniliğin getirdiği yeniliğe değil, yeniliğin ekonomik etkilerine odaklanarak şu şekilde ifade etmiştir: “Radikal değişiklikler küresel pazar ekonomisi etkileyerek pazarın yapısını değiştirebiliyorken artırımsal düzeyde yapılan inovasyonlar bu pazarda faaliyet gösteren organizasyonların ekonomilerinde etkiler yaratır.” (www.innovationpolicyplatform.org, 2020)

Yukarıdaki inovasyon türlerine ek olarak, Schumpeter birden fazla yenilik türünü toparlayan 5 maddelik bir liste önermiştir (European Comission; Eurostat , 2005);

- Yeni bir ürünün ya da mevcut bir üründe yapılan niteliksel değişikliklerin tanıtılması
- Süreç ve üretim inovasyonu
- Yeni pazarların yaratılması
- Hammadde ve yarı mamullerin tedariği için yeni kaynaklarının geliştirilmesi
- Endüstriyel organizasyonel değişiklikler

İnovasyon kavramını ele alan araştırmalar incelendiğinde birbirine çok benzer sınıflandırmalar yapılmış olup, bu sınıflandırmalar birbiriyle tamamen örtüşmemektedir. OECD Oslo Kılavuzu'nda Shumpeter'in sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapılmış olup, temelde odak noktasına göre ve etki derecesine göre olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir (OECD, 2005, s. 33). Bu araştırmada inovasyon türleri-OECD Oslo Kılavuzu'nda tanımlandığı haliyle-ürün, süreç, pazarlama, örgütsel, radikal ve artırımsal olarak incelenmiştir.

2.3.1. Odak Noktasına Göre İnovasyon Türleri

2.3.1.1. Ürün / Hizmet İnovasyonu

Ürün inovasyonu kapsamın, Yeni bir ürün ya da hizmet geliştirilmesi ve mevcut bir ürün ya da hizmette yapılan önemli derecedeki değişimler ve iyileştirmeler dahildir. Bu iyileştirmeler; nihai kullanıcıya sağlanan kullanım kolaylığı, üretime esas bileşen ve malzemelerin geliştirilmesi, kullanılan yazılımların geliştirilmesi veya ürünün diğer işlevsel özelliklerinde yapılan geliştirmeler olarak tanımlanabilir. Yeni bilgi veya teknolojiler ya da mevcut bilgi veya teknolojilerin farklılaştırılmış kullanımları ya da bunların birlikte kullanımı ürün yeniliği için esastır.MP3 çalar cihazı, mevcut bilgi ve teknolojilerin ortak kullanımı ile üretilmiş yeni bir üründür. Mevcut yazılımlar ile ebatları küçültülmüş hard disk teknolojisinin birleştirilmesi ile ortaya çıkarılmıştır (OECD, 2005, s. 52).

Ürün inovasyonu konusunda firmaların en önemli motivasyon kaynağı yüksek kâr marjıdır. Yeni ya da yenileştirilmiş bir ürün veya hizmet yaratan firmalar pazarda rekabet üstünlüğü

sağlayarak önemli bir kâr marjı elde eder ve rakip firmalar tarafından fark edilip bu ürün taklit edilinceye kadar geçen sürede rekabetle karşılaşmaz (Durna, 2002, s. 66).

Hizmet inovasyonu ise, mevcut hizmetin önemli miktarda değiştirilmesini ya da yeni bir hizmet yaklaşımıyla yeni teknolojilerin de uygulamaya alınarak sunum ve dağıtım ağında yapılan yenilik ve farklılıkları kapsar (Elçi, 2006, s. 7)

2.3.1.2. Süreç İnovasyonu

Bir inovasyonun başarısını değerlendirirken ele alınabilecek iki kriter vardır: sağladığı fayda ve sağladığı ticari getiri. İnovasyon yalnızca ürün ya da hizmet üzerinde yapılmaz veya yalnızca ana ürün ve hizmet üzerinde yapılan inovasyon ticari bir getiri ve fayda sağlamaz. Bir ürün ya da hizmetin üretim sürecinde ya da teslimat sürecinde yapılabilecek inovasyonlar da aynı faydayı ve ticari kazanımı elde etmeyi sağlayabilir. Süreç üzerinde yapılabilecek inovasyonlar zaman – verimlilik açısından fayda sağlayabilir, müşteri memnuniyetini arttırmaya, maliyetleri azaltmaya yardımcı olabilir.

Üretim süreci inovasyonuna en iyi örneklerden biri Toyota diyebiliriz. Yalın yönetim ve altı sigma süreçlerini çok başarılı bir şekilde uygulayan Toyota, otomobil montajlarını taşıma esnasında yaparak depolama maliyetlerini ciddi oranda minimize etmiş ve çok büyük bir zaman tasarrufu sağlamıştır (Şahin, 2014).

Teslimat süreci inovasyonuna örnek olarak Ekol Lojistik tarafından kurulan Kolay Gelsin Kargo Şirketi verilebilir. Kolay Gelsin teslimata çıkaracağı bir kargo için önce alıcıya bir link göndererek adreste olup olmadığını bildirmesini talep ediyor. Alıcı adreste olduğunu teyit ederse teslimat için daraltılmış bir zaman dilimi (örneğin: 13:00-14:00 arası) bildiriyor. Böylelikle alıcının kargo teslimata çıktı bildiriminden sonra tüm gün evde kargo beklemesini önlemek hedeflenmektedir. Eğer alıcı adreste olmadığını iletirse alıcıdan teslimat için yeni bir randevu oluşturması talep edilmektedir ve alıcının belirlediği gün ve saat aralığında kargo teslimatı yapılmaktadır. Böylelikle ikinci teslimat için zaman kaybı ve kilometre masrafı oluşmasını engellemek amaçlanmıştır. Kargo sektöründe teslimat sürecinde yaptıkları bu süreç inovasyonu ile hem müşteri memnuniyetini arttırmak ve zaman tasarrufu sağlamak için çalışılmış hem de gereksiz masrafların oluşmasının önüne geçilmiştir.

2.3.1.3. Pazarlama İnovasyonu

Öztürk ve Soylu'nun tanımına göre pazarlama inovasyonu bir ürünün tasarımı, ambalajlanması, konumlandırılması, ürün ve hizmetin tanıtımı ve fiyatlandırmasında yapılan önemli değişiklikleri kapsar (Soylu & Göl, 2010, s. 117).

Pazarlama inovasyonu geliştirilen ürün veya hizmetin daha büyük bir kesime ulaşmasını sağlayacak şekilde ürünün tasarımının yapılmasını ve pazarlanmasını gerektirir ve doğru orantılı olarak firmaların pazar paylarını arttırmalarını veya yeni pazarlara girebilmelerini sağlar (Elçi, 2006, s. 12).

Gelişen teknoloji ile beraber günümüzde televizyon ve gazete artık en cazip reklam ve pazarlama aracı olarak görülmüyor. İnsanların iş yerinde, trafikte, günlük hayatın büyük bir kısmında kullandıkları cep telefonu, dizüstü bilgisayar, tablet vb. kanallarla kullandıkları sosyal medya hesapları, haber siteleri, oyun siteleri, aplikasyonlar, sosyal medyayı aktif olarak kullanan tanınmış kişiler nihai müşteriye ulaşmak için kullanılan en popüler pazarlama araçlarıdır. Bu güncel pazarlama araçlarını kullanabilen şirketler, eğlenceli ve yaratıcı reklam videoları üretip çevrimiçi ortamlara yüklüyor veya bu içerikleri üretmesi için tanınmış kişilere reklam vererek hitap etmek istediği kesime çok daha hızlı bir şekilde ulaşabiliyor. Pazarlama süreçlerinde teknolojik araçları aktif olarak kullanabilen firmalar hem zamandan tasarruf ediyor hem de pazarlama maliyetlerini azaltabiliyor (Şahin, 2014).

Pınar Aç-Bitir ürünleri pazarlama inovasyonuna örnek verilebilir. Aç-Bitir ürünleri ile düşük fiyat ile aynı lezzeti daha düşük porsiyonlar ile nihai müşteriye ulaştırarak bozulabilecek ürünlerin (salam çeşitleri, peynir çeşitleri vs.) satışlarını arttırmayı hedeflenmiştir. Pratikliği ile her an her yerde tüketilebilir olması en temel satın alma sebebi olarak değerlendirilebilir. Pınar, şarküteri ürünlerini sadece dilimleyip daha küçük paketler halinde satarak pazara bu konuda öncülük edebilmiş, hitap ettiği kesimi ve satışlarını attırmıştır.

2.3.1.4. Organizasyonel İnovasyon

Tavassoli ve Karlsson organizasyonel inovasyonu işletmelerin rutin faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik, esneklik ve yaratıcılığını geliştirmeye odaklanan inovasyonlar olarak tanımlar (Tavassoli & Karlsson, 2015, s. 1890).

Rademarks ise bu inovasyon türünü çalışanların sorumluluklarının belirlenmesi, görevlendirilmesi ve bunların kontrolü ile koordineli yürütülmesini sağlayan yeni metotlar olarak belirtmiştir (Rademarks, 2005, s. 132).

Örgütsel yapıda gerçekleştirilen inovasyonlar organizasyonun sahip olduğu tüm maddi kaynaklar ile insan kaynağının en efektif şekilde konsolide edilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade eder. Her organizasyonun sahip olduğu maddi ve beşerî kaynaklar ve organizasyon yapısı ile işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki konumu, örgütsel bir inovasyon gerçekleştirme isteğinde ve bu yönelimindeki kararlılığında belirleyici bir unsurdur (Yavuz, 2010, s. 45).

2.3.2. Etki Derecesine Göre İnovasyon Türleri

İnovasyon yaratmanın en önemli boyutu gerçekleştirilmesi hedeflenen inovasyonun kendisidir. İşletmeler için stratejik kararları etkileyen temel şey inovasyonun boyutu ve sebep olabileceği değişikliklerdir. Etki derecesine göre inovasyon türleri keşifsel ve artırımsal olmak üzere ikiye ayrılır. Bu iki inovasyon türü farklı yetenek ve yetkinlikler gerektirdiğinden rekabet ortamında yaratabileceği sonuçlar da birbirinden farklıdır.

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

Bu iki inovasyon türünü birbirinden ayırt edebilmeyi sağlayan içsel ve dışsal olmak üzere iki boyut vardır (Trott, 2016, s. 244-245);

- Bilgi ve kaynak kullanımının farklılaşması artırımsal ve keşifsel inovasyonu birbirinden ayırabileceğimiz ilk noktadır. Artırımsal inovasyon, işletmenin sahip olduğu mevcut bilgi ve kaynakları kullanacak ve becerilerin arttırılmasını sağlayacaktır. Keşifsel inovasyon ise yeni bilgi ve kaynak ihtiyacı doğuracaktır. Bu sebeple sahip olunan becerilerin kullanılmasına ihtiyaç duyulmayacak ve bu da mevcut becerilerin yok olmasına sebep olabilir.

- Dışsal boyut ise: yaratılan inovasyonun işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkisine ve taşıdığı teknolojik yeniliklere göre farklılaştığı noktaları gösterir. Artırımsal yenilik, yaşanan ufak teknolojik iyileştirmeleri içerecek şekilde pazarda halihazırda mevcut olan bir ürünün geliştirilmesini ifade eder. Bu ürünler yapılan ufak iyileştirme ve geliştirmelerle yine pazardaki rekabetçi konumunu koruyacaktır. Keşifsel yenilik ise pazarda var olmamış teknolojileri geliştirip bu teknolojileri içeren bir ürün yaratılıp pazara sunulmasını ifade eder. Böylelikle pazardaki mevcut ürünler rekabetçi konumunu kaybedecek ve eski moda olacaktır.

2.3.2.1. Artırımsal İnovasyon

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

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

Artırımsal inovasyon kurumsal şirketlerde dahi en çok tercih edilen inovasyon türüdür, bunun sebebi ise daha az riskli olması ve belirli bir zaman dilimi içerisinde hızlı sonuçlar yaratmasıdır. Bununla beraber, hedeflenen büyüme oranını sağlarken diğer yandan rekabet avantajı yaratabilecek ürünler tasarlayan ve üreten birimler oluşturur (Hobikoğlu, 2009, s. 125-126).

Pazarda var olan ürün ve teknolojiler üzerinde bazı iyileştirmeler yapılarak, tüketiciye fayda sağlayacak yeni özellikler ekleyerek geliştirilmiş bir ürün olarak yeniden pazara sürülmesi artırımsal inovasyonun tanımı olarak verilebilir. Artırımsal yenilik yapmak işletmelere iki farklı açıdan fayda sağlar. Birincisi teknolojik olarak olgun bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler için rekabetçi bir güç olarak kullanılabilir. İkincisi ise mevcut ürün ve teknoloji üzerinde iyileştirme ve geliştirme yapmaya dayalı bir inovasyon türü olduğundan işletemeye süreç kolaylığı, yeni ve yabancı bir sürecin yaratacağı tehditlere karşı koruma gibi avantajlar sağlamasıdır. (Kumar & Phrommathed, 2005, s. 8)

Artırımsal inovasyon yapısı gereği mevcut bilgi, beceri ve kaynakların geliştirilmesine odaklanır ve işletmeyi bilinmezin risklerinden korur. Bu işletmeler açısından en temel tercih edilme sebebidir. Artırımsal inovasyonlar ile işletme hem ürün ve hizmetlerini geliştirerek pazar konumunu ve rekabet gücünü korur hem de müşteri memnuniyeti sağlayarak daha az risk ile büyümeyi ve başarılı olmayı hedeflerler. Daha az risk ile hareket etmek istemelerine rağmen, artırımsal inovasyonu tercih eden işletmeler için keşifsel yenilik peşinde olan, mevcut ve geleneksel bilgi ile hareket etmek istemeyen, yeni teknolojiler geliştirmeye ve yeni pazarlar kurmaya istekli olan girişimcilerin tehdidi ile karşı karşıyadırlar. Bu girişimciler için mevcut ve geleneksel bilgiden ve kaynaktan yola çıkarak hareket eden işletmeler her zaman öngörülebilirdir ve keşifsel vizyonu sayesinde bu girişimciler geliştirdikleri teknoloji ve ürün ile tüketiciye daha önce sahip olmadıkları bir fayda ve deneyim sunarak yıkıcı bir strateji izleyebilirler. Bu da pazarda mevcut olan ürün ve işletmeler için en büyük riski oluşturur. (Iver vd., 2006, s. 375)

Bu inovasyon türüne İngiltere'de tasarlanan ve üretilen Mini marka otomobilin BMW tarafından satın alınmasının ardından seneler sonra yeniden tasarlanarak Mini ve Mini Cooper olarak tekrar piyasaya sürülmesi, orijinaline bağlı kalınarak yapılan iyileştirmeler ile pazarda yeniden konumlandırılması ve geçmiş yıllardaki satış rekorlarını kırarak daha başarılı olması örnek verilebilir. (Trott, 2016, s. 491)

Cep telefonlarına eklenen kamera, parmak izi okuyucu, yüz tanıma sistemi, internet özelliği, yüksek çözünürlüklü ekranlar vs. başka örnekler olarak sıralanabilir. Tüm bu inovasyonlar sahip olduğumuz teknolojinin kademeli olarak geliştirilerek tercih edilirliğini arttırmıştır.

2.3.2.2. Keşifsel İnovasyon

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

Keşifsel terimi, devrimsel inovasyonlar ile ilişkilendirilirken; artırımsal terimi ise paradigma içerisinde olan inovasyonlar ile ilişkilendirilir (Johannessen vd., 2001, s. 23).

Keşifsel inovasyonların avantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Escarus Blog, 2017);

- Daha yüksek katma değer
- Yeni bir pazar/kategori oluşturma
- Rekabeti yeniden tanımlama

Bu avantajların yanı sıra yüksek AR-GE finansmanı gerektirir ve artırımsal inovasyona göre fazlaca risk içerir. Bu sebeple firmalar keşifsel inovasyona yönelirken dikkatli olmalıdır (Durna, 2002, s. 71).

Keşifsel inovasyon köklü bir teknolojik devrim yaratarak düzeni değiştiren, nihai tüketici faydasını iyileştiren yenilikler olarak tanımlanabilir. Bu teknoloji bazlı devrimlere siyah televizyona karşı renkli televizyon, dizele karşı buharlı lokomotifler örnek verilebilir (Zhou vd., 2005, s. 43).

Bu yenilik türü makro ve mikro düzeyde uyum eksikliği ve kesikliklere sebep olur. Herhangi bir pazarın ya da müşteri sınıfının talebini karşılamaz. Yeni bir Pazar yaratmaya, yeni bir teknoloji ile farkı faydalar geliştirerek arz yaratmaya odaklı bir inovasyon türüdür. Yaratılan arz ile işletme yeni rakipler, yeni pazarlar, dağıtım ve pazarlama faaliyetleri geliştirirler (Kumar & Phrommathed, 2005, s. 8).

Tablo 10 İnovasyon Türlerine Ait Örnekler

Odak Noktasına Göre İnovasyon Türleri	**Etki Derecesine Göre İnovasyon Türleri**	
	Radikal	Artırımsal
Ürün İnovasyonu	Otomobil	Otonom sürüş sistemi
Süreç İnovasyonu	Seri üretim bandı	Çevrimiçi kargo takip sistemi
Organizasyonel İnovasyon	Çevrimiçi arşiv sistemi	Canlı destek sistemleri
Pazarlama inovasyonu	Sanal market, Çevrimiçi satış	IKEA-Catalogue uygulaması

Yukarıda tabloda odak noktasına göre inovasyon türlerine ait örnekler verilmiş olup, bu örnekler yapılan inovasyonun etki derecesine göre sınıflandırılmıştır. Bu şekilde yukarıda bahsedilen türlere kavramsal bir netlik kazandırılmıştır.

2.4. İnovasyon Kaynakları

Drucker kaynağını sadece yaratıcılıktan alan inovasyonların da olduğunu fakat başarıya ulaşan inovasyonların kaynağının "endüstri- organizasyon içinde veya organizasyon dışı sosyal ve entelektüel çevrede bulunan yenilik fırsatlarının bilinçli ve amaca yönelik arayışının sonucu" olduğunu belirtmiştir. Bu tanıma göre (Drucker, 1998, s. 4);

- Endüstri ve organizasyon içinde bulunan 4 fırsat kaynağı:
    - Beklenmedik olaylar
    - Uyumsuzluklar
    - Süreç ihtiyaçları
    - Endüstri ve Pazar değişiklikleri olarak listelenmiştir.
- Endüstri ve organizasyon dışında bulunan 3 fırsat kaynağı;
    - Demografik değişiklikler
    - Algıdaki değişiklikler
    - Yeni bilgi olarak listelenmiştir.

Bu inovasyon kaynakları aynı anda risk, zorluk ve karmaşıklık ortak kümesinde buluşabilir ve hepsi bir arada düşünüldüğünde firmalar için birçok alanda inovasyon fırsatı yaratabilirler (Drucker & Emadi, 2015).

2.4.1. Organizasyon İçi İnovasyon Kaynakları

2.4.1.1. Beklenmedik Olaylar

Beklenmedik başarı ya da başarısızlıklar aslında birer inovasyon kaynağıdır. Genelde firmalar bu fırsatı gözden kaçırır, dikkat etmez ya da görmezden gelir (Drucker & Emadi, 2015).

Edinilen bu beklenmedik sonuçlardan proaktif bir şekilde yararlanan işletmeler, bunun vizyonlarını geliştirdiğini, pazar ihtiyaçlarını daha iyi analiz ederek pazar paylarını arttırmalarına yardımcı olduğunu belirtmektedir (Martinez & Wolverton, 2009, s. 126).

Bir girişim sonucunda beklenen sonucu elde edememek başarısızlık olarak addedilmemelidir. Beklenmedik sonuçlar başka fırsatlar doğurabilir. Richard Buckminster

Fuller'in de dediği gibi: "Başarısız deney diye bir şey yoktur, beklenmedik sonuçları olan deneyler vardır.". Başarısızlığın kaynağına bakılarak girişimi başarısızlığa götüren hatanın kaynağına ulaşılabilir ve bunun üzerine çalışmalar ve geliştirmeler yapılarak çok daha iyi bir ürün veya hizmeti pazara sunarak fark yaratılabilir, rekabet avantajı sağlanabilir.

Beklenmedik sonuçların bir inovasyon kaynağı olarak değerlendirilmesine Ford'un GM ve Chrysler'e karşı pazar payını arttırmak ve Amerikan otomotiv sektöründe GM ile arasındaki boşluğu kapatabilmek için geleceğin arabası olarak tanıttığı modeli ''Edsel'' örnek verilebilir (Audrain Auto Museum, Tarih Yok). Ürünün tanıtımı ve pazarlaması için çok büyük reklam yatırımları yapılmış ve bu yeni model araba için yıllık 200.000 adet satış yapılması öngörülmüştür. Ancak yıllık satış miktarı sadece 110.000 adeti gördüğünde Ford, yapılan tüm planlama, pazar araştırması ve tasarım çabalarına rağmen yaşanan bu başarısızlık sebebiyle yıllık 250 milyon dolarlık bir finansal kayıp yaşamıştır. Bu başarısızlık üzerine çalışmalar ve araştırmalar yapılarak pazar taleplerinin değişmekte olduğunu fark edilmiş ve Ford ekibi, bu talepleri karşılayacak bir model olarak Mustang'i piyasaya sürmüştür. Mustang ile pazarda stratejik bir konum elde edilirken aynı zamanda planlandığı gibi pazar payı da genişletilmiş ve özgün bir kimlik kazanılmıştır.

2.4.1.2. Uyumsuzluklar

Uyumsuzluklar, işletmelerin pazarlama stratejilerinde ve tüketicilerin taleplerinde değişmeler meydana geldiği zaman oluşmaya başlar. Bu süreç içinde oluşabilecek tüm uyumsuzluklar işletmeler için birer yenilik kaynağı olarak kullanılabilir (Durna, 2002, s. 42).

Drucker uyuşmazlığı herhangi bir şeyin olduğu hali ile olması gereken hali arasındaki fark ve ayrım olarak tanımlar. Fark edilen müşteri beklentileri ile müşterilerin gerçek beklentileri arasında uyuşmazlık olabilir, aynı şekilde içinde bulunulan pazarın gerçek beklentileri ile varsayılan beklentileri arasında uyuşmazlıklar olabilir (The Seven Source of Innovation, 2021).

İşletmelerin yaptıkları araştırmalar sonucunda varsaydıkları müşteri beklentileri ile nihai müşteri taleplerinin birbiriyle eşleşmemesi, pazara sunulan yeni bir ürün ya da hizmetin hedeflenen başarıya ulaşamamasına sebep olabilir. Uyuşmazlıklara bağlı olarak meydana gelen beklenmedik sonuçlar üzerine düşünüldüğünde ve çalışmalar yapıldığında bu

uyuşmazlıkların giderilmesini sağlayarak gerçek müşteri taleplerinin fark edilmesi ve buna uygun ürün ya da hizmet üretilmesi için fırsat sağlayabilir.

2.4.1.3. Süreç İhtiyaçları

Süreç inovasyonu, işletmelerin mevcut faaliyet süreçlerindeki eksikliklerin giderilmesi için başvurdukları bir inovasyon türüdür. Mevcut faaliyetleri daha ekonomik, daha karlı, daha az maliyetli ve daha iyi yapabilme gereksinimi yeni bir inovasyon için fırsat yaratır (Okay, 2017, s. 50).

Mevcut iş akışında meydana gelen ihtiyaçlar firmaları yenilik arayışına sürükler ve işletmeler için yeni fırsatlar yaratır. Süreç üzerinde yapılan inovasyonlar, mevcut işleyişteki zayıf süreçleri iyileştirir, değiştirir. Süreç gereksinimlerinin belirlenmesi ile eski sürecin yeniden tasarlanmasını sağlar (Durna, 2002, s. 50).

Süreç inovasyonuna depo yönetim sistemlerinde yapılan inovasyonların depolama hizmeti veren firmalara sağladığı avantajlar örnek verilebilir. Dijitalleşme ile beraber geliştirilen stok takip sistemleri, raf sistemleri hem depo hacminden maksimum düzeyde faydalanılmasını sağlamış hem de hata oranını azaltarak daha efektif bir stok takibi yapılmasını kolaylaştırmıştır. Böylece depolama hizmeti veren firmalar için depo alanı maksimum düzeyde kullanılarak maliyetler düşürülmüş, iş süreçleri kolaylaştırılmış ve sunulan hizmetle müşteri memnuniyeti arttırılarak tercih edilebilirlik oranı yükseltilmiştir.

2.4.1.4. Endüstri ve Pazar Değişiklikleri

İşletmenin faaliyet gösterdiği endüstri veya pazardaki değişiklikler müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler, tedarik sürecindeki değişimler ve rakiplerin değişimleri olarak tanımlanabilir. Bu değişimler pazarın kar potansiyelini arttırabilir veya düşürebilir. İşletmeler Pazardaki değişimleri yakından takip edip iyi analiz ettiğinde bu değişimleri fırsata çevirebilir (Kanbur & Kanbur, 2014, s. 13; Porter, 2010, s. 54).

Bir sektör 10 yıl veya daha kısa sürede yüzde 40 oranında büyüme gösterdiğinde pazarın yapısı değişir. Pazar yapısındaki bu değişiklik yenilikçi firmalar için büyük fırsatlar yaratır. Pazarda lider pozisyonunda bulunan geleneksel firmalar pazar yapısında meydana gelen bu değişikliklerin sebep olduğu fırsat kaynaklarını göz ardı ederler veya pazara yeni giren

firmaların rekabetçi davranışlarına karşılık vermezler. Bu sebeple yenilikçi firmalar için pazar yapısının değişmesi büyük fırsatlar yaratabilir ve uzun bir süre rekabetsiz faaliyet gösterme şansı sağlar (Drucker & Emadi, 2015).

2.4.2. Organizasyon Dışı İnovasyon Kaynakları

2.4.2.1. Demografik Değişiklikler

Demografik değişiklikler organizasyon dışı inovasyon fırsatı yaratan kaynaklar arasında en somut olan seçenektir (Drucker & Emadi, 2015).

Bu değişimler işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin demografik yapısı ve nüfusun eğilimleri ile ilgili unsurları içerir. Günümüzde iş, eğitim kaynakları veya yaşam kalitesi gibi sebeplerle demografik yapı ve demografik özellikler ülkesel veya bölgesel bazda çok hızlı değişebilmektedir. İşletme çevresinde meydana gelen bu değişimler işletme için olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaratabilir, bu sebeple işletmeler gelecek planlarını yaparken doğru konumlandırma için demografik değişimleri stratejik bir analiz kaynağı olarak değerlendirmelidir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 87-88).

2.4.2.2. Algıdaki Değişiklikler

Bireysel ya da toplumlar eylem ve inançlar ile bu inanışlarda meydana gelen değişimler algılamadaki değişikler kapsamındadır. Toplumun ya da bireyin yerleşik düşünce tarzı pazarın mevcut yapısını şekillendirebilir, potansiyel müşteri sınıfının çerçevesini belirleyebilir.

Algılamadaki değişikleri bir fırsat kaynağı olarak pazarlama alanında kullanan Edward Bernays, işletme çevresinde yaptığı psikanaliz testlerle firmalara danışmanlık hizmeti vermiş ve pazarda yer alan müşterilerin algılarında değişiklik yaratacak pazarlama stratejileri geliştirerek firmaların pazar payını arttırmıştır. Buna örnek olarak "Ben Çağı" belgeseli ele alınabilir. Bu belgeselde, kadınların sigara içmesinin toplumsal bir tabu olması sebebiyle hedeflenen müşteri hacminin yarısının kaybedildiğini düşünen Amerikalı tütün şirketlerine danışmanlık hizmeti veren Bernays, sigara içmeyi erkek egemen toplum yapısına bir başkaldırı fikriyle bütünleştirmiş ve kadınların sigara tüketiminde fark edilir bir artış yaşanmış. Diğer yandan New York'ta düzenlenen paskalya yürüyüşünde kadınlara

propaganda mesajı olarak "özgürlük meşalelerini" ele almaları gerektiğini yansıtmış ve sigara içen kadın güçlü ve özgür bir kadındır algısını yaratarak tütün üreticileri için hedef pazardaki müşteri sayısını arttırmayı başarmıştır (Curtis, Kelsall, & Lambert, 2002 - 2005; Göktaş, 2019, s. 32).

2.4.2.3. Yeni Bilgi

Yeni bilgi doğru bir şekilde analiz edildiğinde işletmeler için eşsiz bir inovasyon ve fırsat kaynağıdır. İnovasyonun bileşenlerinden biri olan yeni bir fikrin oluşumunu kişi ya da örgütlerin yeni bir bilgi edinmesi, bu bilgiyi yayması, değiş tokuş etmesi ve kullanması etkiler (Koç , 2007, s. 374).

Drucker'a göre bilgi temelli inovasyonun yönetimi zordur ama yine de yapılabilir. Bu inovasyon kaynağının yönetiminde en önemli nokta hedef kullanıcı ihtiyaçlarının dikkatlice analiz edilmesidir. Dış inovasyon kaynaklarından biri olan "yeni bilgi" şaşırtıcı bir şekilde pazara daha çok bağımlıdır (Drucker, 1998).

Yeni bilgi kaynağına dayanan inovasyonların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Durna, 2002, s. 62-65);

- Yeni bilginin analizi esastır; sosyal, bilimsel ve ekonomik faktörlerin analiz edilmesi gerekir.
- Bilgi temelli inovasyonlar stratejik pozisyon odaklıdır.
- Bilgi temelli inovasyonların ana ihtiyacı girişim yönetiminin öğrenilmesi ve uygulanmasıdır.

2.5. İnovasyon Karar Süreci

İnovasyon karar süreci, birey veya karar alma biriminin bir inovasyona ait ilk bilgiyi kullanarak inovasyona karşı bir tutum oluşturmasıyla başlayan, devamında inovasyonun benimsenmesi veya reddedilmesi kararının alınması, yeni fikrin onaylanması ve uygulanması aşamalarını içeren bir süreçtir. Rogers inovasyon karar sürecini 5 aşamalı olarak aşağıdaki gibi listelemiştir (Rogers, 2003, s. 168-169);

- *Bilgi,* bir birey veya karar alma birimi bir yenilikle karşılaştığında ve bu yeniliğin nasıl işlediğini anladığında ortaya çıkar.
- *İkna,* bir bireyin veya karar alma biriminin karşılaştığı yeniliğe karşı olumlu veya olumsuz bir tutum oluşturması halinde ortaya çıkar.
- *Karar*, bir bireyin veya karar alma biriminin karşılaştığı yeniliği benimsemesine veya reddetmesine sebep olan faaliyetlerde bulunması halinde gerçekleşir.
- *Uygulama*, bir bireyin veya karar alma biriminin yeniliği benimseme kararı sonucunda bu fikri kullanıma sunması halinde ortaya çıkar.
- *Onay,* bir bireyin veya karar alma biriminin inovasyonun uygulanması kararının desteklenmesini istediğinde gerçekleşir, ancak inovasyon ile ilgili çelişkili yorumlar yapılırsa bu önceki kararı tersine çevirebilir.

2.6. İnovasyon Stratejileri

İnovasyon stratejisi işletmelerin iş stratejisini uygulamak ve performansını geliştirmek için inovasyonu ne derecede ve ne şekilde kullanacağına karar vermesini belirler (Gilbert, 1994, s. 16).

İşletmelerin yenilik yapma kararı almalarının asıl amacı rekabet avantajı kazanarak işletmeyi daha ileriye taşımak veya işletme yaşamını devam ettirmektir. İnovasyon yapma kararı alırken, işletmeler çeşitli inovasyon stratejileri içinden işletme için en uygun olanını seçmeli ve uygulamalıdır. Farklı ürün gruplarına göre birden fazla strateji aynı anda uygulanabilir. Ek olarak, değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla strateji değişikliği de yapılabilir (Gökçek, 2007, s. 69).

Branzei ve Vertinsky'e göre işletmelerin yapacağı uygun stratejik seçimlerin mevcut yetkinliklerin geliştirilmesinde veya yeni yetkinlikler kazanılmasında kolaylık sağlayacaktır. Böylece firmalar mevcut kaynaklarında yaşadığı kısıtlamaların üstesinden gelebilecektir. Bu stratejik değişiklikler, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda fark ettiği uyarı ve işaretlerin çeşitliliğini ve derinliğini, bu uyarıcı işaretlerin tehdit ya da fırsat olarak sınıflandırılmasını, firmaların tepki ve aksiyon hızını etkileyerek işletmelerin mevcut yetkinlik ve yetenekleri geliştirirken takip ettikleri yol haritasını değiştirebilir (Branzei & Vertinsky, 2006, s. 77).

Geçmiş zamanda rekabet avantajı sağlamak için maliyet liderliği, odaklanma veya farklılaştırma gibi genel rekabet stratejileri üzerine çalışılmış ve rekabet gücü geliştirilmiştir. Öncesinde ikamelerine göre daha kaliteli bir ürünün ya da daha düşük fiyatlı bir ürünün pazara sürülmesi rekabet avantajı yakalamada önem arz ediyordu. Ancak günümüzde birçok işletme hammadde ve iş gücü maliyetini düşürme, temel üretim yöntemleri ve teknoloji kaynakları edinmede eşit fırsatlara sahip, dolayısıyla maliyetlerin düşürülmesi ya da ürün kalitesinin arttırılması ile rekabet gücü kazanılmasının tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. Ürün tasarımı ve üretim aşamasında yeniliğe yer veren işletmeler rekabet avantajı sağlamakta üstünlüğe sahip olabilirler.

Bir firmanın yenilik yaratma ve uygulama yeteneği rekabet avantajı yaratmanın en önemli anahtarıdır. Adler ve Shenbar (1990) yenilikçi yetenek tanımı şu şekilde yapar (Yılmaz & Akman, 2008, s. 78-79):

- Pazara hitap eden ve mevcut ihtiyaçları karşılayan yenilikler geliştirme kapasitesi
- Bu yenilikçi ürünleri üretmeyi sağlayacak uygun teknoloji ve sistemleri kullanma kapasitesi
- Gelecekteki olası ihtiyaçları karşılamak için geliştirilen yeni ürünleri işleyecek teknolojileri geliştirme ve bu yenilikleri kabullenme & benimseme kapasitesi
- Pazara sunulan farklı teknoloji faaliyetlerine ve rakiplerin yarattığı beklenmedik fırsatlara hızlı yanıt verme kapasitesi

Tablo 11 İnovasyon Stratejileri ve Savunucuları

İnovasyon Stratejisi	**Yazar**
Saldırgan Strateji	Freeman, Soete (1997)
Savunmacı Strateji	
Taklitçi Strateji	
Bağımlı Strateji	
Geleneksel Strateji	
Fırsatçı strateji	
Saldırgan/Lider Strateji	Trott (2005)
Savunmacı/Takipçi Strateji	
Maliyet Minimizasyonu/Taklitçi Strateji	
Pazar Bölümlendirme/Geleneksel Strateji	
Savunmacı Strateji	Miles, Snow etc. (1978)
Öncü Strateji	
Analizci Strateji	
Tepkici Strateji	

Tablo 12 Devam İnovasyon Stratejileri ve Savunucuları

Proaktif Strateji	Gilbert (1994)
Reaktif Strateji	
Rasyonalist Strateji	Tidd, etc. (2005)
Faydacı Strateji	
Saldırgan Strateji	Venkatraman (1989)
Analizci Strateji	
Savunmacı Strateji	
Gelecek Odaklı Strateji	
Proaktif Strateji	
Risk Odaklı Strateji	
Maliyet Liderliği	Porter (1980)
İnovasyona Dayalı Ürün Farklılaştırması	
Geleneksel Varlığa Odaklı Strateji Pazar Odaklı Strateji	Johne and Snelson (1990)
Müşteri Odaklı Strateji	Lynn and Mazzuca (1998)
Süreç Odaklı Strateji	
Öncü Odaklı Strateji	
Öğrenme Odaklı Strateji	
Saldırgan Strateji	Wilson *et. al.* (1992)
Savunmacı Strateji	

Kaynak: (Yılmaz & Akman, 2008, s. 77) ve (Okay, 2017, s. 57)

Freeman ve Soete'nin sınıflandırmasına göre temelde altı strateji türünden bahsedebiliriz, ancak bu strateji türleri net bir şekilde tanımlanmış saf birer tür olarak değil bir olasılıklar yelpazesi olarak değerlendirilmelidir. İşletmeler bu strateji türlerinden birini veya aynı anda birkaçını farklı ürün ve sektörlerde uygulayabilir veya değişen koşullara uyum sağlayabilmek için strateji değişikliğine gidebilirler (Freeman & Soete, 1997, s. 266).

Venkatraman ise inovasyon stratejilerini saldırgan, savunmacı, analizci, gelecek odaklı, proaktif ve risk odaklı olarak sınıflandırmış ve altı boyutta ele almıştır. Bu çalışmada Freemean & Soete ile Venkatraman'ın yaptığı sınıflandırılmaların bir karması ele alınmıştır.

2.6.1. Saldırgan İnovasyon

Ticari rekabet ilkesini faaliyetlerinin odak noktası olarak alan işletmeler, yeni ürün ve hizmetler yaratarak ve bunları pazara sunarak saldırgan bir strateji uygularlar ve pazar lideri olma arzularını gerçekleştirebilme niyetindedirler. Bu strateji ile işletmelerin yeni teknolojik fırsatlara hızlı yanıt verme yönelimi artar ve işletmelere yenilik adaptasyonuna sürekli bir odaklanma özelliği katar. Daha farklı pazarlarda faaliyet göstermek isteyen işletmeler

tarafından veya inovasyon odaklı üretim yapan küçük firmalar tarafından uygulanabilir (Lutsyak, 2014, s. 83).

Burada asıl amaç, pazarın ihtiyaç duyduğu ya da duyabileceği yenilik ve geliştirmeleri rakip firmalardan önce ve en iyi şekilde gerçekleştirerek pazara sunmak ve lider olmanın sağlayacağı avantajlardan faydalanmaktır (Gökçek, 2007, s. 71).

Birçok işletmenin bilim ve teknolojiye kolayca erişebilmesi sebebiyle başarıya ulaşabilmek için, saldırgan inovasyon stratejisi ya mevcut bilim-teknoloji sistemi ve geliştirilen yeni bir teknolojinin birleştirilmesi ile ortaya çıkan bir fikre veya ürüne ya da yeni teknolojilerin pazar tarafından çok daha hızlı tüketilmesine dayanmalıdır (Freeman & Soete, 1997, s. 268).

Porter'a göre saldırı stratejileri doğrudan ve dolaylı saldırıları ya da pazardaki mevcut rakiplerden kaçınmak için yeni pazarlara girmeyi içerir. Burada amaç rakip firmalardan kendi pazar payını alarak rekabet gücünü arttırmak ve bu konumu korumaktır. Eğer işletme güçlü teknolojik ve finansal kaynaklara sahipse rakip firmaya karşı üstünlük sağlamak için doğrudan saldırgan bir strateji çağrısında bulunabilir. Uygulanan doğrudan saldırı stratejileri rakip firmalar için tehdit oluşturuyorsa bu hamleye misilleme niteliğinde karşı hamleler ile cevap verilebilir. Daha güçlü rakiplerle ile karşılaşılması halinde dolaylı saldırı stratejileri ile karşılık vermek risk almadan devam etmek isteyecek olan işletmeler için daha uygun olacaktır (Porter, 1985, s. 513-514).

Yannopoulos'a göre ise dolaylı saldırı stratejilerini takip eden ve uygulayan firmalar rakiplerinden kaçınır ve rakiplerin faaliyetlerinden çok uzak faaliyetlerde bulunurlar. Esas ürün kategorilerini hedef almayan bu stratejilerin rekabetçi bir ortam yaratma ihtimali yok denecek kadar düşüktür çünkü rakip tarafından fark edilmesi zordur (Yannopoulos, 2011, s. 5-6).

Yukarıda farklı kişiler tarafından farklı özelliklerine değinilen bu strateji türünün en önemli karakteristik özellikleri: rekabet üstünlüğü sağlama isteği, radikal bir ürün yeniliği, finansal ve teknolojik güçlü kaynaklar, çalışanın stratejinin uygulanmasına aktif katılımı olarak özetlenebilir. Tüm çalışanın aktif katılımı ve güçlü şirket kaynaklarının kullanılması ile faaliyet gösterilen sektöre yeni bir soluk getirecek ürün yeniliği ya da geliştirmesi yapılarak saldırgan bir strateji güdülerek rekabet üstünlüğü sağlanabilir, pazara lider olmak isteyen

firmalar bu konumunu koruyabilir. Bu strateji türüne Sony tarafından geliştirilen ve 400 milyon adet satılan Walkman örnek verilebilir.

2.6.2. Savunmacı İnovasyon

Savunmacı yaklaşımda olan firmalar mevcut ürün yelpazelerini dengeli ve kararlı bir şekilde devam ettirerek pazara nüfuz etmek isterler. Genellikle sınırlı ürün yelpazesi ile dar pazar alanlarında belirli müşterilerine hizmet vererek işletme yaşamını sürdürme eğilimindedirler. Bu şekilde verimli ürün ve üretim ile hizmet verdikleri pazarları mühürlemek temel odaklarıdır (Manion & Cherion, 2009, s. 74).

Morgan ve Strong savunuculuk stratejisinin boyutunu işletmenin piyasa konumunu geliştirmekten ziyade mevcut konumunu korumaya yönelik hamleler olarak tanımlamıştır. Bu strateji türünün karakteristik özelliği; saldırgan stratejilerin aksine verimliliği arttırma ve maliyeti azaltma üzerine yapılan çalışmaları vurgular ve küçük çapta ürün iyileştirmeleri yaparak pazardaki güncel yeniliklerden geri kalmamayı hedefler. Bu özellik yine aynı makalede, işletmenin zayıf bilgi sistemlerini, sınırlı analiz kaynaklarının ve risk almak istemeyen iş anlayışının kanıtı olarak değerlendirilmiştir (Morgan & Strong, 1998, s. 1056-1057).

Bu yaklaşımın dışında, Freeman ve Soete savunmacı stratejinin bazen istemsiz bir seçim olabileceğini ileri sürmüştür. Bu, saldırgan strateji uygulayan bir firmanın daha başarılı bir şekilde saldırgan strateji uygulayan rakip firma tarafından saf dışı bırakılarak istemeden savunmacı inovasyon stratejisi uygulamaya yönelmesi olarak açıklanabilir (Freeman & Soete, 1997, s. 272).

Pazarlama ve iş geliştirme yöneticileri geçen zaman içinde mevcut pazar konumunu korumak, satışları ve karlılığı arttırmak için savunma amaçlı bazı stratejiler geliştirmişlerdi. Yannopoulos'a göre iki tür savunma stratejisi vardır. Birincisi giriş öncesi stratejilerdir; rakip firma tarafından saldırgan bir hamle gelmeden önce işletme tarafından uygulanan stratejiler olarak tanımlanabilir. İkinci savunma stratejisi türü ise giriş sonrası stratejilerdir; pazara yeni giriş yapan rakip bir firmaya karşı başlatılan savunma amaçlı pazarlama stratejileridir (Yannopoulos, 2011, s. 1).

Savunma stratejisinin yararlı olabilmesi için pazara yeni rakip girmeden veya yeni yatırımlar yapılmadan önce başlatılmış ve yürütülüyor olması gerekir. Bu strateji ile hareket eden işletmeler yeni rakipleri elimine etmek için rakiplerin pazarın karlılığı hakkındaki düşüncelerini değiştirmeye ve sektöre yapılacak yatırımların kâr marjının düşük olacağına inandırmaya çalışır. Savunma stratejisi güden işletmelerin öncelikli hedefi olası bir saldırıyı etkisizleştirmek ve başka rakip firmaları saldırı hamlesi yapmaktan caydırmaktır. Pazara giriş yapan rakip firma tarafından başlatılan güçlü bir saldırı stratejisi söz konusu ise, işletmeler bu saldırının etkilerini, yoğunluğunu ve zarar verme potansiyelini aza indirgemek için rakibin daha savunmasız olduğu ve daha az faal olduğu bir pazarda faaliyet göstererek savunma stratejilerini uygulayabilir (Porter, 1985, s. 482-483).

Özetle, savunmacı yenilik stratejisi ile hareket eden işletmelerin hedefi pazardaki değişim sürecinden geride kalmamak ve bunu yaparken risk almamaktır. Bu firmalar pazara yenilikçi ürün ya da hizmeti süren ilk firma ya da kişi olmanın risklerine girmek istemez. Herhangi bir konuda yenilik geliştirerek ilk olmak istemezler. Pazara yenilik getiren diğer firmaların hatalarından ve yaratacakları fırsatlardan faydalanarak kar elde etmek hedeflenir. Savunmacı yaklaşımın avantajlı yönü dar bir ürün yelpazesinde ve sınırlı bir alanda hizmet verilerek ürün kalitesinin yüksek tutulmasını sağlama imkânı sunmasıdır. Dezavantajından bahsedecek olursak hedef pazarın farklı istek ve ihtiyaçlarına karşılık verilemediği için iş hacminin arttırılmasına fayda sağlamaması söz konusudur.

Savunmacı strateji yaklaşımına Starbucks'ın uyguladığı strateji örnek verilebilir. Rakip kahve dükkanları müşterilerine ücretsiz Wi-Fi imkânı sunmaya başladıklarında ve bunun reklamını yaptıklarında Starbucks satışlarında düşüş olduğunu gözlemlemiş. Bunun önüne geçebilmek için savunmacı bir strateji geliştirerek müşterilerine yalnızca ücretsiz Wi-Fi değil, "en hızlı ücretsiz Wi-Fi" imkânı sağlayarak bu strateji ile kendilerini mevcut rekabetten sıyırmış. Bu sayede hem eski müşterilerini geri kazanmış hem de yeni müşteriler tarafından tercih edilirliğini arttırmış ve pazardaki konumunu korumuştur (Loomly Blog).

2.6.3. Taklitçi İnovasyon

Düşük maliyet ve üretimde ölçek ekonomisi odaklı üretici firmalar tarafından takip edilen bir strateji türüdür. Başarıya ulaşması için ürün ve süreç yönetiminde özel mühendislik yeteneklerine ve becerilere ihtiyaç vardır. Rakip firmayı takip etmeyi içerdiğinde savunmacı strateji ile benzerlik söz konusudur. Fakat teknolojik kaynaklar konusunda saldırgan ya da

savunmacı strateji uygulayan firmaların sahip olduğu kadar geliştirilmiş bir altyapıya sahip değildirler, genellikle lisanslı teknolojik kaynak kullanırlar. Buna rağmen, bu stratejiyi takip eden firmalar için pazar payını arttırmak veya pazar lideri olmak da mümkündür. Compaq ve ürünleri bu stratejiye örnek verilebilir, ürettikleri bilgisayarlar ve diğer ürünler IBM firmasının ürünlerinin taklidiydi. Fakat daha iyi kalitede üretilen bu ürünler çok daha ucuz bir fiyata satıldı ve Compaq pazar lideri olmayı başardı (Trott, 2002, s. 107-108).

Gruup 1998'e göre asıl inovasyonun ürünün endüstriyel araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapıldığı ve yeni bir ürünün pazara sunumunu yapan işletmede gerçekleştiğini ileri sürmüştür. Bu yeni ürünün ardından gerçekleşen, benzer Ar-Ge çalışmalarına sahip ve zamansal açıdan aralarında çok fark olmayan rakip yeniliklerin 'taklit yenilikler' olarak adlandırıldığını belirtmiştir. Taklitçi inovasyon stratejisi ile pazara sürülen ürünler işletme için yeni olabilir fakat pazar ve tüketici için yeni değildir. Bu ürünler içerebilecekleri teknolojik yeniliklere rağmen taklit olması sebebiyle düşük pazar yenilikçiliğine sahiptirler. (Kumar & Phrommathed, 2005, s. 8)

Başka bir örnek olarak Ipod ve Pfizer verilebilir. Ipod piyasaya sürülen ilk dijital müzik çalar değildi. Apple mevcut ürünü kopyalayarak ve onu daha çekici bir hale getirerek piyasaya sürmüş ve başarılı olmuştur. Aynı şekilde Pfizer de taklitçi bir yol izleyerek, jenerik ilaç sektörüne girmiş ve milyarlarca dolarlık ilaç sektöründe en iyi markaların ürünlerini hatta bazen ambalajlarını kopyalayarak başarılı olmuştur (The Economist, 2012).

2.6.4. Bağımlı İnovasyon

Bu strateji, spesifik bir pazar kategorisinin ve özelleşmiş bir pazarın gereksinimlerini karşılamaya eğilimlidir. Büyük ölçekli bir üretim şart değildir ve mevcut ürünler yeni ürün değişiklikleri ile karakterize olma eğilimindedirler (Trott, 2002, s. 108).

Bağımlı yenilik stratejisini esas alan işletmeler genellikle teknolojik ve finansal açıdan daha güçlü bir işletme için çalışır ve gelen talebe göre üretim yaparlar. Herhangi bir yenilik ya da rekabet kaygısı yoktur. Nihai tüketiciden talep gelmesi halinde mevcut üründe iyileştirme ya da yenilik yaparlar (Zerenler, Türker, & Şahin, 2007, s. 664).

2.6.5. Geleneksel İnovasyon

Geleneksel inovasyon stratejisi üç ayrı alanda uygulanabilir; operasyonel yetkinlik, ürün geliştirme ve pazar odağı. İşletmeler genelde maliyetleri kısmak ve ürün kalitesinden ödün vermek istemezler, burada operasyonel yetkinliğin arttırılması konusunda geleneksel stratejiler izlerler. Aynı şekilde ürün geliştirme ve pazar odaklı üretim konusunda geleneksel stratejileri takip eden işletmeler nadiren ürün geliştirmeleri yapar ve yoğun bir pazar rekabeti içinde değildirler (Mourdoukoutas & Papadimitriou, 1998, s. 228).

Durağan ve rekabet ortamının hararetli olmadığı pazarlarda yer alan işletmeler geleneksel inovasyon stratejileri takip eder. Teknolojik gelişmelerin aktif olduğu ve sık aralıklarla yeniliklerin yaşandığı pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için bu stratejiyi takip etmek olası değildir. Çünkü teknoloji odaklı sektörlerde müşteriden gelen değişim taleplerini bu strateji ile karşılamak mümkün olmadığı gibi pazar değişimine ayak uyduran rakipleri yakalamak da mümkün olmayacaktır (Gökçek, 2007, s. 75).

2.6.6. Fırsatçı İnovasyon

Globalleşen dünyada sürekli bir değişim ve gelişim hali mevcut ve bu değişen koşullara verilebilecek olası yanıtların sayısı çok fazla. Rekabet ortamında bu çeşitlilik unsuruna izin vermek izin fırsatçı inovasyon stratejisi kategorize edilmiş ve tanımlanmıştır. Girişimci kişi ya da işletmeler için hızlı değişen pazarlarda her zaman başkalarının fark edemediği özelleşmiş bir ürün ya da hizmet ihtiyacını fark edip bunu nihai tüketiciye ulaştırarak gelişme ve büyüme fırsatı yakalama olasılığı vardır. Ar-Ge çalışması gerektirmeyecek olan yeni fırsatları süreklilikle keşfedecek, bu fırsatları kullanıp geliştirecek hayal gücüne dayalı girişimcilik ve inovasyon fikri birçok sektörde faaliyet gösteren yerleşik firmalar için korkutucu bir kaynaktır (Freeman & Soete, 1997, s. 283-284).

Bu strateji yaklaşımı rakiplerin zayıf noktalarına odaklanır. Rakip işletme ile aynı teknolojik kaynak ve yenilikleri kullanarak ve rakibin zayıf yönlerini iyi analiz ederek rakibe karşı üstünlük sağlamak, Pazar payını arttırmak ve yeniliklere adaptasyon sağlamak mümkündür (Zerenler vd., 2007, s. 664).

2.6.7. Gelecek Odaklı İnovasyon

Strateji ile istenen gelecek arasındaki doğru orantıya ve gelecek odaklı stratejilerin bir işletmenin hedeflediği pozisyona planladığı süre içerisinde ulaşmasını sağlayacağı konusunda çoğu insan hemfikirdir. Satışların tahmin edilebilirliği, müşterilerin tercihlerini ve olası değişiklikleri analiz etme ve öngörme bununla birlikte çevresel eğilimlerin izlenmesi gibi konular uzun vadeli planlama yapılabilmesi için çok önemlidir. Uzun vadeli etkililik kararlarında veya kısa süreli verimlilik kararlarının alınmasında gelecek odaklı yaklaşımın ve buna uygun strateji planlamasının önemi büyüktür (Venkatraman, 1988, s. 948-949).

Gelecekteki çevresel durumlara organizasyonel olarak hazırlıklı olma durumu gelecek odaklı stratejik yönetim savunuculuğunun merkezinde yer alır. Sürekli gelişen pazar için planlama yapabilmek rekabetçi stratejide çok önemlidir. Uzun vadeli bir bakış açısına duyulan ihtiyaç çevresel koşulların sürekli değişimi ile beraber daha çok önem kazanmıştır. Artık işletmelerin müşteri için sürekli yeni geliştirmeler bulması, ürüne değer katması ve yenilikleri uygulaması stratejik bir zorunluluktur. Pazarlamanın amacı müşteri ve tüketici memnuniyetinin uzun vadeli olmasını sağlamak ve bu odağı işletme kültürüne yaymaktır. Pazarlama ile işletmelerin uzun vadeli plan vurgusu arasındaki ilişki doğru orantılıdır (Morgan & Strong, 1998, s. 1057).

2.6.8. Proaktif İnovasyon

Johannessen proaktiviteyi işletmeler için fırsatlar yaratma ya da pazar analizini doğru bir şekilde yaparak oluşabilecek fırsatları herkesten önce fark edebilme veya öngörme ve buna göre hamlelerini planlayabilme imkânı sağlayan bir strateji biçimi olarak tanımlamıştır (Johannessen, Olaisen, & Olsen, 1999, s. 118).

İşletmelerin pazar payı proaktif stratejileri uygulamayı seçmesindeki önemli nedenlerden biridir. Proaktifliğin tanımı Jauch ve Gleck tarafından "işletmelerin herhangi bir çevresel tehdit ile karşılaşmadan önce veya herhangi bir fırsata tepki vermeye zorlanmadan önce yaptıkları hamleler" olarak yapılmıştır (Jauch & Glueck, 1988, s. 238).

İşletmelerin proaktif bir strateji yaklaşımı uygulayarak faaliyet gösterdikleri pazardaki değişiklikleri öngörmesi ve buna öncülük edip pazar yapısını değiştirmesi işletmenin hayatta kalmasını ve olası değişiklerden ve fırsatlardan gerçek anlamda faydalanabilmesini sağlar (Morgan, 1992, s. 25).

Ürün tasarımı, üretim, pazarlama gibi süreçlerde proaktif strateji bakış açısını benimseyen ve uygulayan işletmeler rekabette öne çıkmak, değişim yaratmak avantajlara sahip olmak ile beraber olası talepleri tahmin ederek ileriye dönük geliştirmeler yapabilirler (Lumpkin & Dess, 2001, s. 431).

Proaktivite yapılan pazar analizleri ve öngörü ışığında gerçekleşmesi muhtemel değişimlerin belirtilerine karşı işletmenin geliştirdiği ileriye yönelik bir davranış, strateji veya hamlenin çıkış noktası olarak tanımlanabilir ve özünde stabil değildir, yenilik içerir. Bu yaklaşım ile işletme detaylı bir görüş ve bakış açısına sahip olacağından pazarın güncel durumu ve işletmenin geleceği daha kolay kontrol altında tutulabilir.

Proaktif yaklaşıma müşteri iletişimini iyileştirmeye yönelik kararlar örnek olarak verilebilir. Örneğin: Trendyol alışveriş yapan veya bir sorunu olan müşterileri önce web sitesinde robot asistan ile buluşturuyor. Burada robot asistan bazı kategorize sorular ile sorunun ne olduğunu netleştirdikten sonra sorularınıza cevap veriyor. Eğer bu cevap sizin için yeterli değilse sizi çevrimiçi destek ağına yönlendirip müşteri temsilcisine bağlayarak anlık mesajlaşma sistemiyle kısa sürede almak istediğiniz bilgiyi almanızı sağlıyor veya sorununuzu çözmenize yardımcı olmayı hedefliyor. Böylece çağrı hatlarının yoğunluğunu ve müşteri beklemelerini azaltarak hem müşteri memnuniyeti sağlamak hem de daha efektif bir çalışma modeli sunmak planlanmıştır. Çoğu kişi hızlı iletişim imkânı sağladığı için robot asistan aracılığıyla sorunları çözmeyi tercih ediyor.

2.6.9. Analizci İnovasyon

Analizci strateji yaklaşımı geliştirilmiş ürün yelpazesine sahip yeni pazarların yakından takip edilmesini ve analiz edilmesini gerektirir. Bu yaklaşımda olan firmalar bir yandan pazara nüfuz etme ve pazara lider olmak arasındaki dengeyi korumak ister diğer yandan dengeli bir ürün yelpazesi sunmayı amaçlar.

Analizci yaklaşım ile savunucu yaklaşım ürün geliştirme stratejisi ve pazara giriş stratejileri açısından farklıdır. Savunucular pazar konumunu korumak ister ve stabil bir ürün hattı vardır. Analizci yaklaşım ise pazara nüfuz etmek ister ve geliştirilmiş bir ürün yelpazesine ve hattına sahiptir. Ama yeni ürünler geliştirip yeni müşterilere ulaşmak isterken mevcut ürün hattını ve müşteri portföyünü korumak isteyerek savunmacı bir tutum sergileyebilirler.

Bu sebeple mevcut müşteri portföyü için yeni ürünler geliştirebilir ya da mevcut ürünler için yeni müşteri kategorilerine ulaşmayı ve pazarlamayı hedefleyebilir (Manion & Cherion, 2009, s. 74-75).

2.6.10. Risk Alma İnovasyonu

Risk alma, işletmelerin finansal ve teknolojik kaynaklarının kayda değer bir kısmını tecrübe ve bilgi sahibi olmadığı yeni pazarlara girmek ya da girişimci yeni fikirleri gerçekleştirmek için ayırması gibi işletme geleceği ile ilgili cesur hamleler yapma eğilimi anlamına gelir (Lumpkin & Dess, 2001, s. 431).

Bu yaklaşım kaynak tahsisi, kullanımı, ürün ve pazar seçimi gibi konularda yapılacak yeniliklerin içerdiği riskleri kapsar ve bu kararların alınması aşamasında önemli bir parametredir. Genellikle, yönetici ya da CEO gibi kişiler tarafından bireysel olarak alınan kararlar gibi düşünülse de aslında organizasyon yapısının tamamını içine alan bir yapıdır (Venkatraman, 1988, s. 949).

Yapıcı riskler almak işletmelerin Pazar fırsatı arayışlarında gizlenmiş olan girişimcilik unsurunu harekete geçirmeyi sağlayan önemli etkenlerden biridir. Tüm işletme kaynaklarını mevcut müşteri ve rakiplere harcamak, işletmenin kendisini sınırlaması anlamına gelir. Bu şekilde firmalar müşterilerin bilinen taleplerini karşılamak gibi dar bir odak ile hareket ettiklerinde olası müşteri taleplerini tahmin edemezler. Bu nedenle girişimcilik risk alma konusundaki istekliliği dengeleyen bir yönelimdir. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, yeniliklerden kaynaklanabilecek olası kazanç ve kayıpların yüksek olma olasılığına rağmen riske toleranslı olmaları gerektiğini ve muhtemel hataları kabul etmesi gerektiğini bilerek hareket eder. Riskin kabul edilmesi gerektiği düşüncesini esas alan ve çalışanlara risk alma inisiyatifi tanıyan işletmelerde kişilerin değişen koşullara ve ihtiyaçlara yanıt verebilmek için farklı ve yeni müşteri teklifleri geliştirmeye daha yatkın ve hevesli olacağı düşünülmektedir (Morgan & Strong, 1998, s. 1058).

2.7. Dijitalleşme

İlk çağlarda beden gücü, sanayi devrimi öncesindeyse toprak miktarı rekabet avantajı sağlayan etmenler olmuştur. Sanayi devrimi birlikte insanlığın tüketim ihtiyaçlarının değişime uğradığı bir dönem yaşanmıştır. Savaş yıllarından sonra savaşın getirdiği

kayıplardan kurtulmak, insan ihtiyaçlarını daha hızlı karşılayabilmek ve rekabet üstünlüğü kazanılmasını sağlamak için makineleşmeye gidilmiştir.

Tablo 13 Endüstri Devrimleri

Endüstri Devrimleri	Zaman	Açıklama
Endüstri 1.0	18.yy Sonu	1784 yılında su ve buhar enerjisiyle çalışan endüstriyel üretim tesisleri devreye girdi.
Endüstri 2.0	20. yy Başlangıcı	1870 yılında ilk üretim hattı kuruldu ve elektrik enerjisiyle çalışan kitlesel üretim başladı
Endüstri 3.0	70'lerin Başlangıcı	Dijital teknolojinin gelişimi artmış üretimde dijitalleşmenin temelleri atılarak elektronik ve bilgi teknolojilerinin kullanımı başladı.
Endüstri 4.0	Günümüz	İnternetin yaygınlaşmasıyla beraber yazılım sektöründeki gelişmeler fiziksel ve dijital sistemler arasındaki bağ kurularak sanal zekayla beraber yeni üretim sistemleri kuruldu.

Kaynak: (Kagermann, Wahlster, & Helbig, 2013)

Yukarıdaki tabloda sanayi devrimlerini tetikleyen buluşlardan bahsedilmiş ve bunların küresel etkileri aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Sanayi devrimlerinin başlangıcı olan 1. sanayi devrimi 1760 yılında başlamış ve bu devir buharlı makinelerin kullanılmaya başlamasıyla içinde bulunduğu dönemde üretim miktarlarında artış meydana gelmiş ve insanlığın bambaşka enerji kaynalarını keşfetmeye çalıştığı sanayileşmeye ilk adımın atıldığı bir dönem olarak damgasını vurmuştur (Vyas, 2018).

Ikinci sanayi devriminde artık elektrik enerjisi daha aktif hale gelmesiyle kitlesel üretimde elektrik enerjisinden faydalanılmaya başlanmış ve 1870 yılında Cincinatide bulunan mezbahanelerdekiet kesimalanlarında bulunan ray sistemleri seriüretim hattının kurulmasıyla başlatılmasına öncü olmuş ve 1914 te Henry Ford busistemi üretim bandına taşıyarak hem üretim miktarında artışa neden olmuş hem de maliyetlerde azalmalar meydana gelmiştir (Derya, 2018, s. 2).

Savaşın bitmesinin ardından 1950li yıllara gelinmesiyle üçüncü sanayi devrimine geçilmiş ve artık üretimin içerisine teknolojinin değirmesiyle beraber fabrikalarda analog üretim modelinden uzaklaşılarak dijitalleşmeye yer verilmeye başlanmıştır. Bu da firmaların rekabet anlayışına bakış açısını değiştirmiştir. Bilgiyi üreten, işleten, geliştiren firmalar yeni

ekonomik ve stratejik dengelerin oluşturulmasına farklı bir boyut kazandırmıştır (Ege Bölgesi Sanayi Odası, 2015, s. 8).

Günümüzde internetin aktif kullanımı ile beraber yapay zeka sistemleri geliştirilmiş ve üretimde yeni bir soluk olarak akıllı sistemler devreye girmiştir. Bununla başlayan 4. sanayi devrimi üretim aşamasında insan faktörünü minimize etmiş ve otomasyon ağırlıklı üretime geçiş yapılmasını sağlamıştır. Bu sayede Endüstri 4.0 olarak da bilinen yeni bir üretim modeli kurgulanmıştır (Soylu, 2018, s. 44-45).

Dijital fabrika – dijital üretim bakış açısıyla, üretimde endüstri 4.0 teknolojilerini benimseyen ve dijitalleşen işletmelere Bosch Rexroth Homburg fabrikası örnek verilebilir. Bosch Rexroth Homburg fabrikasındaki montaj hattı endüstri 4.0 uygulamalarının pratikliğinin bir örneğidir (Geissbauer, Schrauf, Berttram, & Cheraghi, 2017).

2.7.1. Dijitalleşme Kavramı

Dijitalleşme, sayısallaştırma ve dijital dönüşüm birlikte kullanılan ve birbirleri ile karıştırılan kavramlardır. Dijitalleşmeyi açıklamadan önce sayısallaştırmanın tanımını yapmak daha doğru olacaktır. Sayısallaştırma herhangi bir bilgiyi bilgisayar ortamında kullanılabilir hale getirmek ve iş süreçlerini otomatikleştirmektir. Matbu evrakların tarayıcı kullanılarak bilgisayar ortamında görüntülenmesi veya saklanabilmesi buna örnek gösterilebilir. Dijitalleşme ise teknolojik kaynakları iş süreçlerine dahil eder ve sayısallaştırma araçlarını kullanarak bu verileri, kayıtları herkes tarafından kullanılabilir ulaşılabilir kılarak işletmeler için iş süreçlerini oldukça kolaylaştırır. Bu sayede iş süreçleri daha verimli ve karlı bir hal alır. Dijitalleşmeye e-kütüphaneler ya da e-arşivler örnek verilebilir. Bu sayede araştırma yapan kişiler için birçok ilgili kaynak çevrimiçi bir şekilde kolayca ulaşılabilir durumdadır, ya da fiziksel bir arşiv yerine e-arşiv sistemi kullanan tüm organizasyonlar seneler öncesine ait evrak setlerini, makbuzları ya da sözleşmeleri çevrimiçi ortamda kolaylıkla bulabilir (Gülten, 2020).

Dijital dönüşüm ise dijital teknolojiyi işletme kaynaklarını ve tüm iş süreçlerini firmaya değer, gelir ve büyüme katacak şekilde dönüştürme sürecidir. Beşerî kaynakları ve dijital kaynakları ve bilgiyi farklı şekillerde konsolide ederek yeni iş süreçleri geliştirme, mevcut kaynakların etkili kullanımını arttırma ve müşteri ilişkilerine yeni bir boyut kazandırma ve işletme kültürünü değiştirme anlamına gelir (Accenture Türkiye, 2017, s. 5).

Dijitalleşme yalnızca üretim süreçlerinde değil, yeni ürün tasarımı ve pazarlama aşamasında değer katan faaliyetlerin planlamasında da etkilidir (Yesilyurt vd, 2019, s. 803).

Günümüzde işletmelerin tamamı dijital bir dönüşüm yaşamasa da çoğu firmanın iş süreçlerinde farklı boyutlarda dijitalleştirme gerçekleştirilmiştir. Dijitalleşme ile beraber işletmeler çalışanlarına daha esnek ve rahat bir çalışma ortamı sunabiliyor. Artık bir işin yapılabilmesi için bir ofis ortamına tarayıcılara, fax makinelerine, kaşelere vs. ihtiyaç duyulmuyor. Gelişen teknoloji ile artık cep telefonları ile kolayca tarama yapılabiliyor ve bu ortak dosya sistemleri, bulut depolama sistemleri, e-mail veya farklı sosyal iletişim kaynakları ile herkes ile kolaylıkla paylaşılabiliyor veya herkes tarafından bilgi herkesçe ulaşılabilir hale getirilebiliyor. Elektronik imza ile birçok resmi evrak bilgisayar ortamında onaylanabiliyor. Dijitalleşme ile işletmelerin yenilikçi fikirlerini mevcut iş stratejilerine entegre ederek farklı yenilikçi iş ve süreç yapıları oluşturabilmelerine olanak sağlanmış ve bu sayede hem işletmelere hem de çalışanlara yer, mekân ve zaman ve kaynak kullanımı açısından esneklik kazandırılmıştır.

Dijitalleşmeden etkilenen iş alanlarına örnek verecek olursak; bankacılık sektörü işaret edilebilir. Günlük hayatın içinden örnekler verecek olursak; Bankaların cep şube uygulamaları ile faturaların ödenmesi, para transferi yapılması, kredi başvurusunda bulunulması, kart borcu ödenmesi gibi en basit işlemler için bankada uzun süreler boyunca sıra beklenmiyor, istenilen yerde istenilen işlem saniyeler içinde yapılabiliyor. Bunun bankacılık sektörüne faydaları ise müşteri memnuniyetinin arttırılması, değer yaratan hizmetler ile tercih edilebilirliğinin arttırılması, şube yoğunluğunun azaltılması ile doğru orantılı olarak banka personelinin iş yoğunluğunun azaltılması olarak sıralanabilir.

Tablo 14 Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi

	2019	2020
TÜRKİYE DÖNÜŞÜM ENDEKSİ	2,94	3,06
A. EKOSİSTEM BİLEŞENİ	2,87	2,95
1. Boyut: Yasal Zemin ve İşleyiş	2,76	2,82
2. Boyut: Yenilik ve Yatırım Ortamı	2,98	3,09
B. YETERLİLİK BİLEŞENİ	3,19	3,24
3. Boyut: Altyapı	2,34	2,27
4. Boyut: Satın Alınabilirlik	4,54	4,54
5. Boyut: Beceriler	2,69	2,89
C. KULLANUM BİLEŞENİ	2,88	3,16
6. Boyut: Bireysel Kullanım	3,20	3,22
7. Boyut: İş Dünyası Kullanımı	2,77	3,32
8. Boyut: Kamu Kullanımı	2,66	2,92
D. DÖNÜŞÜM BİLEŞENİ	2,81	2,88
9. Boyut: Dijitalleşen Ekonomi	2,36	2,18
10. Boyut: Dijitalleşen Toplum	3,26	3,58

Kaynak: (İzmen, Gürel, & Kılıçaslan, 2020, s. 73)

Yukarıdaki tabloda Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD) tarafından hazırlanan Türkiye'nin Dijitalleşme Endeksini oluşturan bileşenlerin 2019 ve 2020 yılları için sayısal verileri paylaşılmıştır. Türkiye'nin dijitalleşme endeksi beş üzerinden değerlendirilmiş ve 2019 yılu için 2,94 olarak hesaplanırken 2020 yılında 3,06 olarak hesaplanmıştır.Bu da bizlere 2019'dan 2020'ye %4'lük bir gelişimin olduğunu göstermektedir. Dijitalleşme yolunda Türkiyeyi olumsuz etkileyen en önemli bileşenin "Dönüşüm" olduğunu gözlemlemekteyiz. Dönüşüm bileşeni 2019 yılında 2,81 ve 2020 yılında 2,88'dir. Ancak dönüşüm bileşeni her ne kadar olumsuz etkilese de "Yeterlilik" bileşeni 2020 yılında 3,24'lük notu ile endeks notunu yukarı çekmiştir (İzmen, Gürel, & Kılıçaslan, 2020, s. 71).

2.7.2. Dijitalleşmenin Avantajları ve Dezavantajları

Dijital bir dönüşüm ile işletmenin hem işletme kaynaklarını hem de müşteri tarafındaki ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak tüketim alışkanlıklarının seyrini hızla dönüştürüyor. Böylelikle işletme ve müşteri arasındaki ilişki etkilenmiş ve değişmiş oluyor. Bu bölümde dijitalleşmenin avantaj ve dezavantajları konusu ele alınacaktır.

Aşağıda oluşturulan başlıklar (Yurtseven, Tarih Yok, s. 121; Kazan, 2017, s. 22-23; Acun, 2020, s. 78-86) yapmış olduğu çalışmalardan esinlenilerek oluşurulmuştur.

Veri sağlama, analiz etme ve depolama; gelişen teknoloji ve internetle birlikte firmalar tüketici taleplerini takip ve analiz edilebilmesi için tüm dijital ortamları kullanmaktadır.

Böylelikle tüketici datalarını toplayarak değişen müşteri taleplerine hızlı, kapsamlı ve esnek yanıtlar verilebilmesini sağlayacak veriler elde edilebilmektedir. Dijitalleşme elde edilen bu verilerin bilgisayar ortamında depolanması ve kolayca analiz edilebilmesi imkânı da sağlar.

Verimlilik: üretim ile planlama gibi yoğun ve hareketli süreçlerde işlemleri basite indirgeyecek teknolojik ve dijital çözümler süreçleri iyileştirebilir, buna ek olarak kaynak planlamasını ve kullanımını kolaylaştırarak zaman, işgücü ve hammadde kullanımında verimlilik sağlayabilir (Schmidt & Schmidt, 2016, s. 264).

Rekabet Avantajı; teknolojiyi ürün ve hizmet geliştirmenin merkezinde tutan firmalar geleneksel bakış açısıyla üretim yapan ve hizmet veren firmalara göre pazar ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde üretim yapılması, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, efektif kaynak kullanımı ve yeni pazarlama kaynaklarına yönelerek müşteriye ulaşılması, pazara nüfuz etme ve tüm bunların konsolidasyonu olarak rekabet üstünlüğü sağlama konusunda daha avantajlıdırlar.

Karlılık; dijitalleşen fabrikalar ile üretimde hata payının azalması, etkili kaynak kullanımı, birim zamanda daha fazla ve daha hızlı üretim ile zaman tasarrufu sağlanması gibi avantajlar vasıtasıyla firma karlılığında artış sağlanabilir. Dijital teknolojilerin yalnızca üretimde değil tüm süreçlerde benimsenmesi ve doğru dijital pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ile pazar lideri olmak, buna bağlı olarak satışların ve karlılığın arttırılması pekâlâ mümkündür.

Ulaşılabilirlik; dijitalleşmenin getirdiği diğer avantajlardan birisidir. Veriye bir veya birden fazla kişinin saniyeler içinde, her an her yerden ulaşılmasına olanak sağlayan teknolojidir. Böylelikle verilen hizmet kesintisiz yani 7/24 hale getirilmiştir.

Yeni Müşterilere Ulaşma; dijital pazarlama araçları aktif kullanılarak yeni müşterilere daha kolay ulaşılabilir ve müşteri portföyü genişletilebilir. Dijitalleşme ile beraber pazardaki olası taleplerin, müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklerin ön görülebilmesini sağlayacak verilerin toplanması kolaylaştırılmış ve bu taleplerin karşılanmasını sağlayacak şekilde ürün geliştirmeleri yapılmaya başlanmıştır. Bu da nihai tüketici ile işletme arasındaki iletişimin verilere dayalı bir forma dönüştürmüştür. Böylelikle işletmeler için, ürün hatlarını bu verilere göre geliştirilmesi ve yeni müşteriler kazanılması konusunda avantaj sağlamıştır.

Yüksek Maliyetler; dijital dönüşüm işletmelere bir yandan avantaj sağlarken diğer yandan teknolojinin son derece aktif ve devamlı bir gelişim içerisinde olması sebebiyle işletmelere bu yenilikleri güncel tutmak, mevcut teknolojik kaynakların teknik altyapısını edinmek ve bunların bakım maliyeti için ciddi bütçeler ayırmak gibi yükümlülükler de getiriyor. İşletmeler dijitalleşme için finansman sağlamak konusunda sorun yaşayabiliyor ve bu teknolojik kaynakları edinmeyi reddediyor. (Kazan, 2017, s. 23)

*Bağımlılık;*günümüz teknolojilerinin bir diğer dezavantajı ise bir kaynağa bağımlı olmasıdır. Firmalar sunmuş oldukları çevrimiçi dijital hizmetlerin kullanılabilmesi için bir interet bağlantısına ve elektirik enerjisine ihtiyaç duymaktadırlar.Bu kaynakların bir şekilde kullanılamaz ya da ulaşılamaz olmasıdurumunda işletmeler müşterilerine dijital platformlarda hizmet sunamayacaklardır (Tekin, 2009, s. 35).

Nitelikli Personel; teknolojik ve dijital çalışma ortamına uyum sağlayabilecek ve yeni teknolojik gelişmeleri takip edip bunları başarılı bir şekilde uygulayabilecek nitelikli ve tecrübeli personel bulamamak dijital dönüşümünü tamamlamış işletmelerin karşılaştığı sorunlardan biri olarak görülebilir.

Güvenlik; dijitalleşme ile hayatımızı kolaylaştıran pek çok özellik aynı zamanda kişisel verilerimizin güvenliği açısından da sorun teşkil etmektedir. Dolandırıcılık, siber saldırılar ve kişisel verilerin çalınması gibi birçok sorunun ortaya çıkması sebebiyle tüketicilerin dijital hizmetlere ve uygulamalara olan güvenleri azaldığı düşünülüyor.

2.7.3. Dijital İnovasyon

Dijital anlamda inovasyon teknolojik kaynakların işletme içinde veya işletmeler arasında bir araç veya hedef olarak kullanılarak mevcut ürün, süreç ya da iş modellerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi anlamına gelir. Aynı zamanda tüm organizasyon yapısı tarafından bu yeniliklerin benimsenmesi uygulanmasıdır (Ciriello, Richter, & Schwabe, 2018, s. 3).

Dijital inovasyon için gerekli olan yeni kombinasyonlar analog bilgilerin kodlanarak dijital formatta kullanılabilirliğini sağlayan sayısallaştırmaya dayanır. Sayısallaştırma ürün ve hizmetlerin kodlanması, programlanması, analiz edilebilir ve ilişkilendirilebilir olmasını sağlar. Fakat bu koşul dijital bir yenilik sağlamak için gerekli olup tek başına yeterli değildir. Dijital bir yenilik yaratabilmek için işletmeler organizasyon yapısının mantığını, bakış

açısını ve sahip olduğu bilgi teknolojileri altyapısını kontrol etmeli ve yeterli kaynaklara sahip olup olmadığı değerlendirmelidir (Yoo, Henfridsson, & Lyytinen, 2010, s. 725).

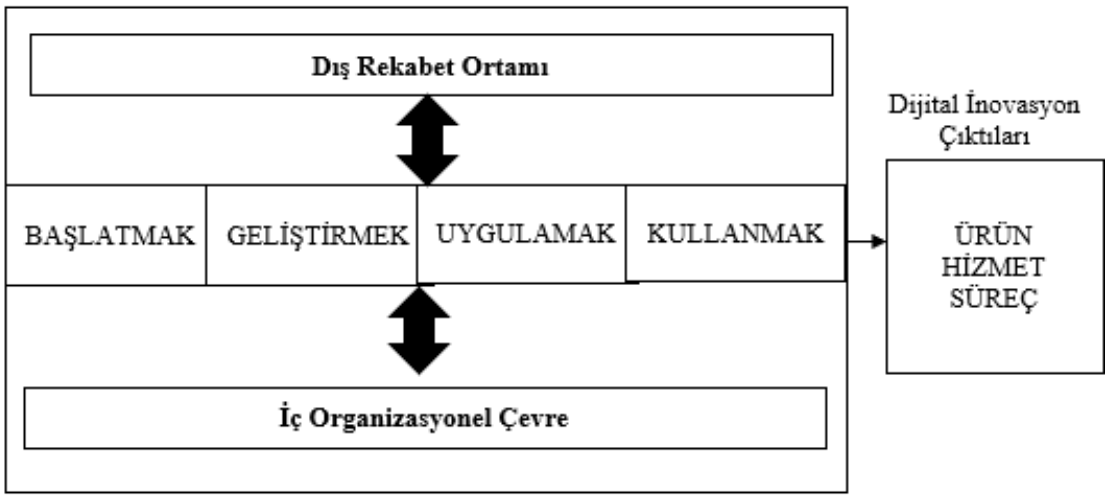
Üretim süreçlerini sade bir üretim modelinden dijital üretim modeline doğru dönüştüren işletmeler için bu dijitalleşme büyük faydalar ile beraber üretim aşamalarının anlaşılamaması, teknolojik cihazların kullanımı hakkında bilgi eksikliği, dijital üretime geçilmesi ile beraber değişebilen iş tanımları ve kişinin yeni üretim sürecindeki yeni konumunu bilememesi gibi çalışan tarafında tedirginlik yaratan bazı zorlukları ve belirsizleri de meydana getiriyor. Çalışanların bu belirsizlikleri tanımlayabilmeleri, daha net bir anlam kazandırabilmeleri ve bilgi üretebilmeleri için aktif ve özgün olarak bunları ele alması gerekir. Personel tarafındaki bu zorlukları aza indirgemek, dijitalleşmiş üretim süreçlerine ayak uydurmayı sağlayacak yeni becerilerin edinilmesini sağlayabilmek için Fraunhofer IPA bir simülasyon oyun geliştirmiştir. Bu simülasyon yine dijital teknolojilerin sağladığı kolaylıklardan faydalanarak yaratılmıştır ve dijitalleşmiş bir üretim sistemi içerisinde örnek bir ürün üretimini canlandırmaktır. Burada amaç çalışanların iş ortamında tedirginlik yaratan bu dijital zorlukları benzer ve gerçekçi bir ortamda deneyimlemelerini sağlayarak onların dijital dönüşüm ve sürekli bir yenilik anlayışına hazır ve duyarlı olmalarına yardımcı olmaktır (Yesilyurt vd., 2019, s. 803).

Özetlemek gerekirse aşağıda dijital inovasyon için üç önemli olguyu ele alınmıştır.

- Dijital inovasyon süreciyeni ürünler, uygulamalar, hizmetler, özelleştirilmiş müşteri deneyimi gibi çıktılar elde edilmesini sağlar. Bu çıktılar sayısallaştırma ve ditijal teknoloji kaynakları kullanılarak yaratılmış olabilir fakat sürecin dijitalleştirilmesi yaratılan çıktıların da dijital olacağı anlamına gelmez. Örneğin; tarım faaliyetlerin dijital ve teknolojik yenilikler ile süreç kolaylaştırılmış olsa da ortaya çıkan ürünler herhangi bir dijital özellik içermez
- Yeni kombinasyonlar ile dijital inovasyonlar yaratabilmek için gerekli nitelikte bilgi ve teknoloji kaynaklarına sahip olmak gerekir.
- Dijitalleşmeyi bir işletme kültürü haline getirmek, organizasyon yapısı tarafından içselleştirilmesini sağlamak, nitelikli ve bilgili işgücüne sahip olmak gerekir. (Nambisan vd., 2017, s. 224)

Şekil 6 da dijital inovasyon kavramının teorik çerçevesi gösterilmiş ve Tablo 12'de eylem elemanlarının tanımı yapılmıştır.

Şekil 6 Dijital İnovasyon Kavramının Teorik Çerçevesi



Kaynak: (Kohli & Melville, 2019, s. 202-203)

Tablo 15 Teorik Çerçeve Yapısı

YAPILAR	TANIMLAR
Başlatmak	Dijital inovasyonla ilgili problemleri ve olanaklarla ilgili bilgileri tanımlama ve belirleme aşamasıdır.
Geliştirmek	Yeni sistemlerin tasarlandığı ya da mevcut sistemi geliştirildiği aşamadır.
Uygulamak	Teknik ve organizasyonel açıdan yeni tasarlanan ya da geliştirilen sistemin uygulandığı aşamadır.
Faydalanmak	Var olan bilgi sistemlerini maksimum düzeyde kullanmak. Mevcut verilerin, sistemlerin vb. kaynakların yeni amaçlar için tekrar kullanıldığı aşamadır.
İç Organizasyonel Çevre	İşletme kültürü, bilgi yönetimi, iş stratejileri, organizasyonel yapı ve iş yapış sürecinin olduğu aşamadır.
Dış Rekabet Ortamı	Firmanın faaliyet gösterdiği, müşteri taleplerinin ve müşteri kategorilerinin yer aldığı rekabetçi pazar alanı olarak tanımlandığı aşamadır.
Sonuçlar	Dijital inovasyon sayesinde gerçekleşen ya da tahmin edilen yeni iş süreçleri ürünler ve hizmetlerin oluştuğu aşamadır.

Kaynak: (Kohli & Melville, 2019, s. 202-203)

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

Stratejik yönetim anlayışında yenilik kavramı işletme için farklı kazançlar ve edinimler sağlamak amacıyla var olan süreçleri farklı bir bakış açısı ve fikir ışığında yeniden yapılandırmaktır (Aydın & Bekmezci, 2020, s. 94).

Dijitalleşme ve inovasyon stratejilerinin rekabet avantajı ile olan doğru orantılı ilişkisi maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma kavramları birlikte değerlendirerek açıklanabilir. Teknoloji ve dijital kaynak kullanımı; sosyal pazarlamada dijital araçların kullanımını mümkün kılarak işletme-müşteri etkileşimine doğrudan-hızlı bir form kazandırır, birim zamanda yaratılan çıktı miktarını arttırarak, iş gücünü efektif kullanmaya olanak tanıyarak, kaynak kullanımını optimize ederek işletmeler için üretim planlama, hammadde kullanımı, insan kaynağı, pazarlama gibi süreçlerde maliyetlerin minimize edilmesi ve rekabet üstünlüğü kazanılması fırsatı sağlar. Var olan ürün ve müşteri yelpazesine odaklanarak, bu ürünlerin geliştirilmesi ya sabit müşteri portföyünün taleplerini takip edilmesi konusunda dijital veri tabanları ve bunların bilgisayar ortamında analiz edilebilmesi ürün iyileştirmeleri için işletmeleri doğru yönlendirir. İnovatif fikirler ışığında ürün geliştirmeleri yapılmak istendiğinde bu ürünün bir prototipini üretmek en basit örneği ile üç boyutlu yazıcılar gibi dijital teknoloji kaynakları ile oldukça kolaylaştırılmış ve basite indirgenmiştir. Yapılmak istenen farklılaştırma için kolaylaştırılmış ve daha hızlı dijital üretim kaynakları zaman ve yeniliği mümkün kılma açılarından ayrıca ürün geliştirme maliyetlerini minimize etme açısından işletmelere olumlu katkılar sağlar.

Örnek olarak, 80'li yıllarda Japonya'da üretilen "Dinamik Rastgele Erişimli Bellek" (DRAM) ürününün üretim süreçlerinin yetkinliği ve kusursuzluğu ile Japon üretici firmalarını ABD'deki üretici firmalardan farklılaştırmıştır (Pınar, 2014, s. 19).

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

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

- Pazar ihtiyaçlarını arama stratejisi veya kazanmak için oynamak stratejisi;

Şirketler müşterilerin ihtiyaçlarını ilk karşılayan olmak için inovasyon stratejilerini pazarda öncü olmak üzerine kurgulamaktadırlar. Bu strateji, müşterilerden doğrudan ya da inisiyatif

alarak elde edilen verilerin kullanılması ve bununla ilintili Ar-Ge çalışmaları yapılmasına dayanır. Buna en iyi örnek Black and Decker Tools, General Electiric ve Apple Computers gösterilebilir.

- Pazar yorumlama stratejisi ve kaybetmeme stratejisi;

Pazar yorumlama stratejisi günümüzde sürekli değişen müşteri taleplerini karşılayabilmek için geliştirilmiştir. Hızla değişen teknoloji ve taleplerin takipçisi olmayı, değişime esnek bir şekilde cevap vererek farklılaşma yaratmayı ve pazar konumunu korumayı amaçlar. Buna en iyi örnek Hewlett-Packard'ı veya Hyundai'yi verebiliriz.

- Teknolojide farklı boyutlar stratejisi;

Teknolojide farklı boyutlar stratejisini benimseyen işletmeler müşterilerden elde ettikleri verileri çok fazla dikkate almadan teknolojik alanda yaptıkları inovasyonlar ile kendilerini ön plana çıkartmayı amaçlamışlardır. Buna en iyi örnek ise Sony verilebilir.

İnovasyonel gelişmeler firmaları sadece yerel pazarda değil global pazarda da rekabet edebilir hale getirmiştir. Dijital inovasyon çalışmaları sonucunda elde edilen teknolojik gelişmeler küresel anlamda ekonominin olumlu yönde etkilenmesini ve refah düzeyinin artmasını sağlamıştır.Küresel pazarda rekabet eden firmalar gerçekleştirdikleri yenilik çalışmalarıyla uluslararası ticarete katkılarda bulunmaktadır (Türkmen, 2020, s. 50).

3. PAZARLAMA

3.1. Pazarlamanın Tanımı ve Gelişimi

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre; pazarlama bir ürünün, bir malın, bir hizmetin satışını geliştirmek amacıyla tanıtmayı, paketlemeyi, satış elemanlarının yetişmesini, piyasa gereksinimlerini belirlemeyi ve karşılamayı içeren etkinliklerin bütünüdür (Türk Dil Kurumu).

Pazarlama fikrini anlamaya, günümüzdeki tanımını ve kullanımını öğrenmeye geçmeden önce, bu kavramın tarihsel gelişimini, bugününü anlamayı kolaylaştıracak önceden yapılmış tanımları izlemek gerekir. Anglosakson kökenli bu kelime, belirli bir ürünün satışı ya da satın alımını ifade eder (Fuciu, 2018, s. 43).

Yapılan literatür taramasında karşılaşılan ve pazarlamaya dair yapılan tanımlamaların bazıları aşağıda listelenmiştir;

Pazarlama, kişilerin gereksinimlerini ve taleplerini karşılayan aynı zamanda işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan ürün ya da hizmetlerin dizaynı, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması aşamalarını içeren üreticiden müşteriye doğru bir değişim sürecidir (Mucuk, 2008, s. 119-120).

Thomsen pazarlama kavramı biraz daha genişçe ele alarak, işlenmiş ve işlenmemiş tüm ürünlerin üreticiden tüketiciye doğru seyri olarak tanımlamış, buna ek olarak, pazarlama kavramının, bu akış halinde yürütülen işlemlerin süreçte bulunan tüm katılımcılar üzerindeki etkilerini incelediğini belirtmiştir. Rove Harold ise pazarlama kavramını bir bilim olarak tanımlamış ve tanımı şu şekilde genişletmiştir; malların asıl üreticiden nihai tüketiciye ulaştırılması sürecinin her adımında bunu gerçekleştirebilmek için katlanılan giderleri ve bu malların arzını-fiyatını etkileyen sebepler ile değişim sürecinin gelişimini izler (Güneş, 1996, s. 2).

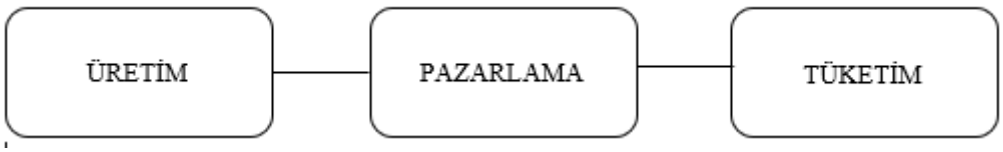
Mucuk 2014 yılında yazdığı bir eserinde pazarlamaya ait eski ve dar kapsamlı bir tanıma yer vermiştir. Buna göre, mal ve hizmetlerin üretim yerinden tüketim noktasına akışını sağlayan firma faaliyetlerinin yerine getirilmesine pazarlama denir.

Gelişen ve değişen dünyada pazarlama faaliyetlerinin kullanım alanının genişlemesi ile beraber bu tanım yetersiz kalmıştır. Pazarlama faaliyetlerinin yalnızca ürün ya da hizmet satışında bulunan işletmelerce değil vakıf, dernek, sivil toplum kuruluşu gibi gönüllü örgütler tarafından da sosyal mesaj iletmek ya da algı yaratmak amacıyla kullanılabilir olduğu düşüncesi üzerinde durulmuştur. Bu sebeple 1960'lı yılların sonunda bu eski tanımın genişletilerek, tanıma sosyal bir içerik eklenmesi gerektiği tartışılmaya başlanmıştır (Balantekin, 2017, s. 36).

Pazarlama, işletmeye ve paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde yürütülen müşteri ilişkileri süreçlerinin bütünüdür (Kotler & Keller, 2009, s. 5).

Pazarlama kavramı, işletme yönetimleri bu kavramı faaliyetlerinin merkezi olarak kabul ettiğinden bu yana sürekli bir değişim süreci söz konusu olmuştur. Bu yenilenen ve değişen pazarlama kavramı henüz nihai tanım yapılabilecek noktaya ulaşmadı fakat, modern pazarlama anlayışını sürekli etkileyen iki temel faktör söz konusudur. Pazarlama kavramına yönetimsel bakış açısı ekleyen bu faktörlerden biri eğitimdir. Diğeri ise pazarlama faaliyetlerinin sosyal yönünü etkileyen uygulama faktörüdür (Kelley & Lazer, 1973, s. 3).

Şekil 7 Akış Sürecinde Pazarlamanın Konumu



Kaynak: (Rewoldt, Scott, & Warshaw, 1973, s. 3)

Pazarlama kavramı herkesçe kabul edilen bir tanıma sahip değildir. Ortak ve benzer tanımlardan yola çıkılarak benimsenen görüşe göre finansal faaliyetler üretim, pazarlama ve tüketim olarak sınıflandırılan üç kategoriden oluştuğu varsayılmıştır.

Ortak bir pazarlama görüşünün var olduğu ölçüde, bu görüş genellikle ekonomik faaliyetin geniş bir şekilde üretim, pazarlama ve tüketim olmak üzere üç ana kategoriye ayrılabileceği

varsayımına dayanır. Üretim aşamasında yaratılan ürün ya da hizmetlerin tüketim noktasına ulaşmadan önce tüketilebilir hale getirilmesini sağlayan tüm işlemlerin pazarlamanın rolü olduğu varsayılır. Bu bakış açısıyla pazarlama üreticiden tüketiciye ürün ve hizmetle tedariği ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir (Rewoldt vd., 1973, s. 3).

Tablo 16 Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi

1950-1959	•Pazarlama Karması •Marka İmajı •Pazarlama Kavramı	•Ürün Yaşam Döngüsü •Pazar Bölümlendirme •Pazarlama Denetimi
1960-1969	•4 P •Yaşam Tarzı Pazarlama	•Pazarlama Miyopluğu •Genişletilmiş Pazarlama Kavramı
1970-1979	•Hedefleme •Stratejik Pazarlama •Sosyal Pazarlama •Makro Pazarlama	•Konumlandırma •Hizmet Pazarlaması •Toplumsal Pazarlama
1980-1989	•Pazarlama Savaşı •Yerel Pazarlama •Doğrudan Pazarlama •İçsel Pazarlama	•Küresel Pazarlama •Mega Pazarlama •Müşteri İlişkileri Yönetimi
1990-1999	•Duygusal Pazarlama •İnternet Pazarlaması •Sponsorluk Pazarlama	•Deneyimsel Pazarlama •E-Ticaret Pazarlama •Pazarlama Etiği
2000-Günümüz	•Yatırım Getirisi Pazarlaması •Müşteri Varlığı Pazarlaması •Tüketici Güçlendirilmesi •Orijinallik Pazarlaması	•Marka Değeri Pazarlaması •Sosyal Sorumluluk Pazarlaması •Sosyal Medya Pazarlaması • Birlikte yaratma Pazarlaması

(Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, s. 28)

Pazarlamanın tarihsel gelişimine dönüp bakıldığında bu kavram ortaya çıkan yeni bakış açıları ya da anlayışlarla birkaç farklı aşamadan geçmiştir. Yukarıdaki tabloda
1950'li yıllardan bugüne her on yılda bir ortaya çıkan temel anlayışları göstermektedir. Pazarlamanın sürekli değişkenliği ve pazarlama faaliyetlerini uygulayanların sürekli gelişen ve değişen pazar yapısını, müşteri taleplerini, rakiplerin hamlelerini ve işbirlikçilerini anlayabilmek için yeni bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirme konusundaki kararlığı bu tarihsel gelişim sürecinde karşılaştığımız tüm yeni anlamları ve araçları meydana getirmiştir (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, s. 27).

Pazarlama kavramının gelişimi üç temel faktöre dayanır; ürün yönetimi, müşteri yönetimi ve marka yönetimi. Pazarlama kavramının sürekli gelişimi değişen müşteri taleplerine yetişmesine ve uyumlu olmasına fayda sağlar. Pazarlama yaklaşımı 1950 ve 60'lı yıllarda ürün ve hizmet yönetimi alanına odaklanmıştır. 70 ve 80'li yıllarda bu bakış açısından

uzaklaşarak nihai tüketici yönetimine evrilmiş ve 90'ların sonunda ise marka yönetimine yönelim bu tarihsel gelişim sürecine eklenmiştir (Jiménez-Zarco vd., 2014, s. 8).

50'li yılların başında üretim bölümü güçlü ekonomi anlayışının yoğunlaştığı odak noktaydı. Bu bakış açısı sebebiyle pazarlama da finans, insan kaynağı gibi imalatı destekleyen birkaç önemli faktörden biri olarak dikkate alınıyordu. 1950'lerin başında imalat sektörü gelişmiş ekonomilerin merkeziydi (Jiménez-Zarco vd., s. 224).

Bu dönemde işletmeler ürün niteliğine odaklanmış ve bu ürünleri nihai tüketim noktasına ulaştırmaya çalışmışlardır. Müşteri yönetimi ve müşteri odaklılık dar kapsamda uygulanmış ve pazardaki tüm nihai tüketiciye aynı şekilde yaklaşım benimsenmiştir (Ulaş, 1998, s. 14).

Bartels 1950-1980 arası yılları üç dönem olarak sınırlandırmış ve ele almıştır. İlk on yıllık dönemde pazarlama kavramının toplum üzerindeki tesirleri artmış ve oransal pazarlama araştırması uğraşları başlamıştır. İkinci on yıllık dönemde ise pazarlama kavramı genişlemiş; yönetsellik, küresellik, çevrecilik gibi kavramları de içine almıştır. Üçüncü ve son dönemde ise pazarlama ve toplum bir bütün olarak ele alınmış ve pazarlamanın toplumsal tesirlerinin üzerinde durulması gerektiği belirtilmiştir (Doğanay & Kırcova, 2015, s. 404-405).

70'li – 80'li yıllardan batı ülkelerinde yaşanan ekonomik kriz sebebiyle, talep yaratan işletmelerin bu talepleri karşılaması zorlaştı ve geleneksel pazarlama karması yeterli olmadı. Artan arz, pazarın gelişmesi, değişmesi, rekabetin artması, küreselleşen ticaret ve teknolojinin hızlı gelişmesi işletmelerin rekabet stratejilerini ve pazarlama anlayışını değiştirdi (Jiménez-Zarco vd., 2014, s. 224).

Üretici firmalar pazardaki ve müşteri taleplerindeki değişimleri yakalayabilmek için pazarlama kavramını müşteri taleplerine ve düşüncelerine odaklanacak şekilde genişlettiler. Duygusal pazarlama, deneyimsel pazarlama ve marka değeri gibi kavramlar geliştirilmiş ve talep yaratmak için artık geleneksel yöntemlerin yeterli olmadığı kanısına varılmıştır. Talep yaratabilmek ve başarılı olabilmek için müşteri duygularını hedef almak ve marka yönetimi yaklaşımını esas almanın önemi 1990-2000 yılları arasında benimsenmiştir (Kotler vd., 2010, s. 27).

3.2. Pazarlamanın Önemi

Pazarlama kavramı, işletmelere müşteri ilişkilerini yönetebilmek için önemli veriler sağlar. İşletmelerin bunları işleyebilmesi için başarılı bir donanım ve yazılım sistemine ihtiyacı vardır (Öztürk, 2013, s. 131).

Ürün ya da hizmetlerin nihai tüketici üzerindeki etkisini ve işlevselliğini arttırmak, müşteriler ile duygusal bir bağlantı kurulmasını ve marka değeri yaratmak açısında pazarlama oldukça önemlidir. Pazarlama kavramı, işletmelere ürün yaşam döngüsünün kısalması, müşteri taleplerinin sürekli değişmesi, iş süreçlerinin değişimi gibi etmenlere karşı bu hızlı değişimlere yetişme ve ayak uydurulması, işletme yeteneklerinin etkin kullanımı gibi imkanlar sağlar (Vassileva, 2017, s. 48-49).

Kotler ve Keller işletmenin finansal başarısı ile pazarlama faaliyet başarısını doğru orantılı olarak nitelendirmiştir. İşletmenin ürettiği ürün ya da hizmetler için yeterli talep yoksa diğer departmanlar işletmenin devamlılığı için yeterli ve önemli olmayacaktır (Kotler & Keller, 2009, s. 4).

Pazarlama kavramının mevcut faaliyetlerin daha etkin hale getirmesini sağlayabilmek için işletme kültüründe pazarlama oryantasyonu yaratmak ve bunun tüm organizasyon tarafından benimsenmesini sağlamak gerekir. Bunu tam anlamıyla başarmak birçok işletme için zordur fakat daha etkin faaliyetler için temel gereksinimlerden biridir. Diğer önemli aşama ise pazarlama yönetimi yetkinliklerinin geliştirilmesidir. Özetle, pazarlama kavramı yalnızca bir iş yapış yaklaşımı değildir aynı zamanda yönetsel bir fonksiyondur (Lancaster & Massingham, 1998, s. 8).

3.3. Pazarlama Karması ve Elemanları

1970'li yıllara kadar araştırmacılar ve akademisyenler tüm işletmelerin tek tip ve benzer olduğu görüşüne hakimdiler. Benzer yönetim ve pazarlama yaklaşımlarının tüm işletmeler için kullanılabilir olduğu düşüncesi kabul görüyordu. Ancak bazı gelişmeler sonrası geleneksel 4P yaklaşımının her işletme için yeterli olmadığı ve hizmet servisi sağlayan işletmeler için bu kavramın geliştirilmesi gerektiği düşüncesi esas alındı (Öztürk, 2013, s. 22-23).

Hizmet pazarlama karması 7p olarak bilinir ve geleneksel pazarlama kavramına insan, süreç ve fiziksel kanıt faktörlerinin eklenmesi ile genişletilmiştir.

Asher buna ek olarak ambalajlamanın bu yeni pazarlama karmasına ilave edilebileceğini öne sürmüş ve karmadaki diğer tüm elemanlar kadar etkili olacağını belirtmiştir (Sümer & Eser, 2006, s. 170).

Bu bölümde öncelikle geleneksel 4P yaklaşımı ardından hizmet pazarlaması için eklenen üç faktör ele alınacaktır.

3.3.1. Ürün

Ürün, pazardaki bir gereksinimi ya da talebi karşılama özelliğinde olup değişikliğe süje olan her şey olarak tanımlanabilir. Bazı araştırmacılara göre ürün ve hizmet arasında keskin sınırları olan bir ayrım söz konusu olamaz, firmaların pazara sundukları her arzda ürün ve hizmetin bir karması yer alır (Öztürk, 2013, s. 42-43).

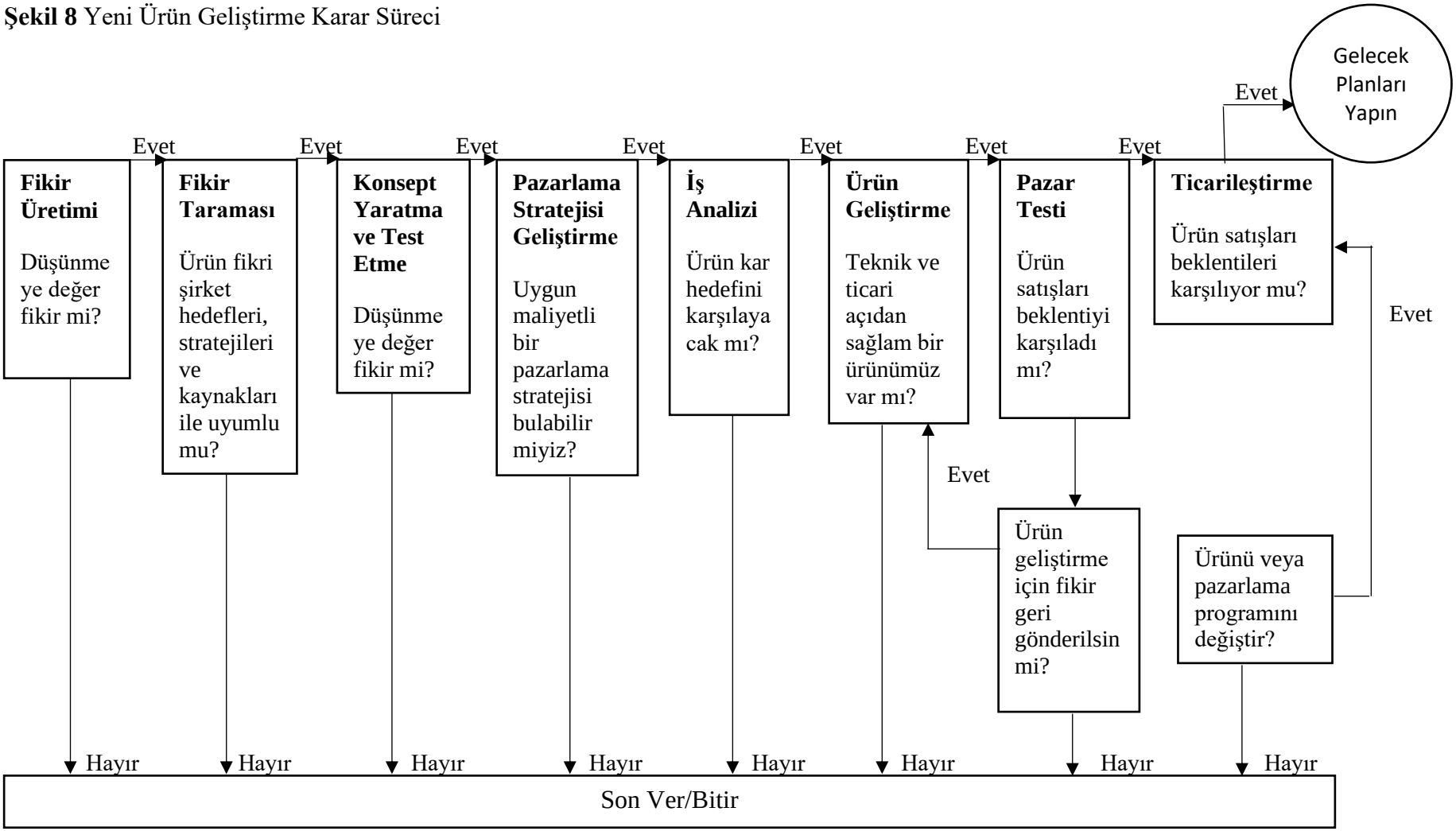
Shostack tarafından ileri sürülen “moleküler model” anlayışı bir piyasa varlığının görselleştirilmesi ve yönetimi açısından işletmelere fırsatlar sağlar. "Moleküler" bir model, bir toplam piyasa varlığının görselleştirilmesi ve yönetimi için fırsatlar sunar. Bu model ile piyasa varlığının aynı anda hem somut hem de soyut olabileceğini ve bu iki karakteristik özelliğinden ödün vermeden bunu koruyabileceğini göstermiştir. Aynı zamanda sağlayacağı hakimiyet avantajı ile bir pazarlamacının ihtiyaç duyabileceği yaklaşım ve öncelikler için zengin bir kaynak olabilir (Shostack, 1977, s. 74).

Bir ürün geliştirilmeden önce işletme ürün skalasında hangi ürünlere yer vermek istediğine karar vermelidir. Sonraki aşama ise geliştirilmek istenen ürün için Pazar potansiyelini ölçmeyi amaçlayan araştırmalar yapmaktır. Eğer ürün için pazarda yeterli talep varsa bir sonraki aşama üretim planlaması yaparak bahse konu ürünün üretilip üretilemeyeceği, ne şekilde üretileceği, maliyeti ve karlılığı gibi konular üzerinde çalışılmalıdır (Marušić, 2019, s. 434).

İşletmelerin öncelikli amacı ekonominin hızlı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve büyüyebilmektir. Bunu başarılabilmek için işletmenin yenilik kavramına açık olması ve pazardaki değişimi yakalayabilmek için yeni ürünler geliştirmesi gereklidir. Rekabet

avantajını kaybeden işletmeler karlılık oranı düşük olan ürünler yerine yeni ürünler geliştiremeyen işletmeler pazardan çekilmek zorunda kalır. İşletmelerin en temel amacını yerine getirebilmesi için ürün geliştirmek ve yeniliğe açık olmak oldukça önemlidir (Mucuk, 2008, s. 129)

Şekil 8 Yeni Ürün Geliştirme Karar Süreci



Kaynak: (Kotler & Keller, 2016, s. 171)

3.3.2. Fiyatlandırma

Fiyat, nihai müşteri için ürün değerinin ve kalitesinin değerlendirilmesinde dikkate alınan en temel ölçütlerden biridir. Diğer yandan ürünlerin özelleştirilmiş yapısı fiyatlandırma yapmayı zorlaştırır. Ürüne gösterilen talep fiyatlandırma için bir üst sınır oluştururken, katlanılan maliyetler ise alt sınır oluşturur. Genel anlamda pazarlama yazını 3 temel fiyatlandırma politikasından bahseder. Bunlar maliyete dayalı fiyatlandırma, rekabete dayalı fiyatlandırma ve talebe dayalı fiyatlandırma olarak sıralanabilir (Öztürk, 2013, s. 72-73).

Asıl fiyatı belirlemeye yönelik bu temel fiyatlandırma politikaları dışında, ürüne ve işletmeye psikolojik anlamda avantajlar sağlamayı hedefleyen ve bazı stratejik uygulamaları da içine alan psikolojik fiyatlandırma politikaları da mevcuttur (Mucuk, 2008, s. 131).

Masraflar fiyatlandırma yaparken dikkate alınan en önemli etmenlerden biridir. Ürün kalitesi ile doğru fiyatlandırmanın ürünün başarısı ile doğru orantılı olduğu düşünüldüğünde bu kalite-maliyet faktörleri çok iyi değerlendirilmelidir (Marušić, 2019, s. 435).

Fiyatlandırma yaparken müşteri tarafında gerçek bir değer yaratmak gerekir. Bir ürün çok pahalı olup müşteri için değerli olabildiği gibi, ucuz olup müşteri açısından bir değer yaratmayabilir. Bu sebeple burada bahsedilen değer müşterinin ödediği fiyattan bağımsız olarak edindiği faydadır. Fiyatlandırma gerçekte müşteriye sunulan değere göre belirlenmeli ve satın alma sürecinde de müşteriye değer yaratmalıdır (Burns, 2013).

Şekil 9 Fiyatlandırma Politikası Belirleme Adımları



Kaynak: (Kotler & Keller, 2016, s. 201)

Nihai tüketici geçmiş satın alma deneyimleri, reklam, broşür, satın alma noktaları, çevrimiçi satış siteleri gibi kaynakları kullanarak ürünlere ait fiyat bilgilerini takip eder ve sürekli olarak bu bilgileri işler. Müşteriler, düşük fiyatlı ya da kabul edilemez kaliteye seçeneği sunan düşük fiyat çizgisi ve ürünün ederi için belirlenen veya kabul edilemeyecek yüksek fiyatları gösteren yüksek fiyat çizgisi gibi ürün fiyatı hakkında bilgi sağlayabilecek alt-üst barem bilgisine sahip olabilirler. Dolayısı ile bu işlenen bilgiler ışığında edinilen bir ürünün gerçek fiyatına dair fikirler tüketicinin satın alma kararını etkiler. Kaynak alınan fiyatlar, fiyat- kalite konjektürü ve fiyat sonları tüketicinin bu fiyat idrakını edinirken referans aldığı üç ana konudur. Bu üç ana konu aşağıda belirtilmiştir (Kotler & Keller, 2016, s. 199):

- *Kaynak alınan fiyatlar;* müşteriler bir ürün grubu için fiyat aralığı bilgisine sahip olsalar da genellikle doğru fiyatı hatırlayamazlar. Bu sebeple alışveriş yaparken hatırladıkları fiyat aralığını baz alarak satın alma kararı verirler. Pazarlamacılar bu yaklaşımı teşvik etmek amacıyla üretici tarafından tavsiye edilen başlangıç fiyatını düşürerek veya rakip firma ürünlerinin fiyatlarını yüksek olarak işaretleyerek müşteriye bir referans sağlayabilir.

- *Fiyat – kalite konjektürü;* tüketicilerin çoğu fiyatı bir kalite ölçütü olarak almaktadırlar. Özellikle lüks ve özel üretim ürünlerini alan müşteriler bu ürünlerin fiyatının yüksek olduğu zaman başka tüketiciler tarafından kolaylıkla alınamayacağını düşünerek benzersizliği hedeflerler. Örneğin; özel tasarım kıyafetler, lüks arabalar gibi tüketici egosuna odaklı ürünlerde etkilidir. Ancak gerçek kalite göz önünde bulundurulduğunda fiyat kalite göstergesinin altında kalmaktadır.

- *Fiyat sonları; tüketici algısında düşük fiyat izlenimi yaratmak için firmalar*
  300$lık bir ürünün etiket fiyatını 299$ olarak değiştirip, yapılan indirimle ürünün çok daha ucuz olduğu algısını yaratabiliyorlar. Bu yöntem başka bir ifadeyle fiyatta indirim ya da pazarlık hissiyatı yaratarak fiyatı makul gösterip daha çok müşteri çekmeyi amaçlıyor.

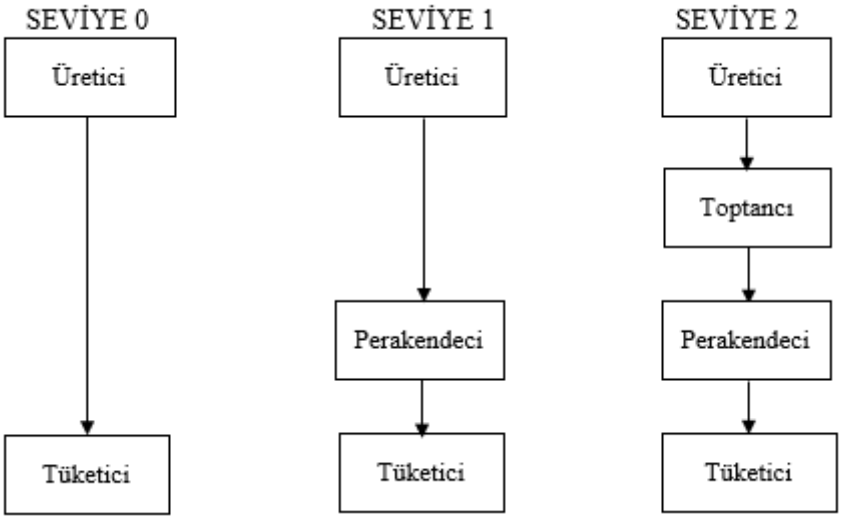
Ürünün hangi kalite sınıfına göre üretileceği fiyatının belirlenmesinde baz alınacak baremin seçimi için önemlidir. Fiyatlandırma ile ilgili bu bilgilerden yola çıkılarak, doğru bir fiyat belirleyebilmek için işletmeler için başabaş noktasının bilinmesi oldukça elzemdir. Bu başabaş noktası bilgisi ile belirlenecek fiyatın alt sınırı çizilebilir ve fiyatlandırma için bir taktik seçimi yapılabilir.

3.3.3. Dağıtım

Dağıtım kavramı üretilen ürünü üretim yerinden nihai tüketiciye doğru olan işlemlerin tamamına denir. Yani dağıtım üretim ile tüketim arasında bir köprü görevi görmektedir. Üreticiler ürünlerini tüketicilere ulaştırırken dikkat etmeleri gereken iki ana unsur vardır bunlardan birincisi doğru bir dağıtım kanalı seçilmesi ikincisi ise seçilen dağıtım kanalı sayesinde tüketiciye, zamanında ve minimum masrafla teslim etmesidir (Mucuk, 2008, s. 138-139).

Pazarlama karmasının önemli unsurlarından birisi olan dağıtım kanalı şirketlerin ürünlerini müşterilere sunma yöntemleri olarak da tanımlanabilir. Bu yüzden firmalar dağıtım kanallarını planlarken ürün veya hizmetleri için en uygun olan yöntemin fiziksel bir alan yaratmak mı yoksa sanal bir ortam yaratmak mı olduğuna karar vermelidir (Marušić, 2019, s. 442).

Şekil 10 Tüketici Pazarlama Kanalı



Kaynak: (Kotler & Keller, 2016, s. 220)

Sıfır seviyeli pazarlama olarak da adlandırılan doğrudan pazarlama üretilen ürün,hizmet veya fikirlerin tüketiciye doğrudan hiçbir aracı kanal olmadan yapılması şeklinde oluşur. Buna en iyi örnekler tele pazarlama ve kiosklar gösterilebilir. Tek seviyeli pazarlama ise üretici ve tüketici arasına bir kanalın, parekendecinin girmesiyle oluşur. İki seviyeli pazarlamada iste üretici ve tüketici arasına artık toptancı, parekendeci gibi iki ayrı kanal daha girmeye başlar. Üretici ile müşteri arasındaki kanal seviyesi seçtiğimiz pazarlama yöntemine göre artırabilir azaltabiliriz.Dağıtım kanalı genelde üreticiten tüketiciye doğru olarak tanımlanır, fakat tersine akış gösteren tüketicen üreticiye doğru kanallar da dökme ürün ambalajlarının yeniden kullanımı sağlamak, geri dönüşüm ile ekolojik dengeyi koruyabilmek açısından oldukça önemlidir (Kotler & Keller, 2016, s. 219).

3.3.4. Tutundurma

İşletmenin kontrolü altında yürütülen, ürün ve hizmetlerin satışını arttırmak, nihai tüketiciyi satın almaya teşvik etmek ve işletme faaliyetlerini etkinleştirmek amacıyla planlanmış bir etkileşim süreci olarak ifade edilebilir. Müşterinin ürünü satın alma ya da almama konusuna bakış açışını etkiyen, değiştiren tüm faaliyetler pazarlama eyleminin bir ögesidir (Öztürk, 2013, s. 84).

İşletmelerin iletişim kurma amaçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 17 İşletmelerin İletişim Kurma Amaçları

Dışsal Çevre	İçsel Çevre
• Hedef pazarı gelişmelerden haberdar etmek. • Tüketiciyi eğitmek. • Var olan ve olası müşterileri. Satın almaya yönlendirmek. • İşletmenin politik kararlarını sunmak. • Ürün, hizmet, indirim ya da fırsatlar hakkında bilgilendirmeler yapmak. • Fiziksel dağıtım kanalları hakkında bilgi vermek.	• Çalışanları şirket içindeki değişiklikler hakkında bilgilendirmek. • Plan ve programları etkin bir şekilde iletmek. • Çalışanları işletme verimliliği hakkında bilgilendirmek. • Teşvik programları ve diğer olayları duyurmak. • Personele ürün ve hizmetler hakkında bilgilendirmek • Şirket içerisinde pazarlama bilincini oluşturmak.

Kaynak: (Woodruffe, 1995, s. 150)

İşletmenin ürettiği ürünün kalitesinin çok iyi olması ya da uygun bir fiyata sahip olması müşteriyi satın almaya teşvik etmek için tek başına yeterli değildir. Ürün ve hizmetlerin etkili bir iletişim ile müşteriye tanıtılması ve ulaştırılması gereklidir. Bu noktada iyi

planlanmış ikna edici ve inandırıcı tutundurma faaliyetleri sergilenerek müşterinin yaklaşımını etkilemek ve işletmenin ürünlerine doğru çekmek amacına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Mucuk, 2008, s. 135).

Tutundurma faaliyeti klasik olarak beş farklı iletişim formundan oluşur. Bunlar reklam, satış promosyonu, müşteri ilişkileri, bireysel satış ve doğrudan pazarlama olarak sıralanabilir. Dijitalleşen yaşamda buna çevrimiçi pazarlama ve sosyal ağlar aracılığıyla yapılan pazarlama faaliyetleri de eklenebilir (Marušić, 2019, s. 437).

Ürün ve hizmetlerin pazara lansmanı, tutundurulması işletmenin hedefine ulaşması için zincirin en önemli noktasıdır. Nasıl bir yol izleneceğine karar verilmesi ve hedeflerle doğru orantılı bir tutundurma çalışması planı yapmak yeni müşteriler kazanma, mevcut müşterilerin memnuniyetini arttırma ve rekabet avantajı sağlayıp pazardaki etkinliğini korumasına yardımcı olması beklenmektedir. Tüketiciye ulaşmayan bir ürün üretim, tedarik ve fiyatlandırma planlaması ne kadar başarılı olursa olsun işletmeye bir katkı sağlamayacaktır. Bu sebeple tutundurma faaliyetleri işletme hedeflerinin başarılması için önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

3.3.5. İnsan

Dijital pazarlamanın sağladığı yüksek etkileşim imkânı sayesinde üretici-tüketici iletişimi çift yönlü bir hal almıştır. İşletme hedef kitledeki kişileri, çalışan personeli strateji planlarına entegre ederek ürün ve hizmet tasarımının daha başarılı olması, faaliyet gösterilen pazarın isteklerini, gereksinimlerini ve tüketicinin ürüne olan bakış açısını anlaşılabilmesi gibi noktalarda üstünlük sağlayabilir ve fonksiyonel çözümler sunabilir (Kaya, 2017, s. 8).

Geleneksel pazarlama yaklaşımının gelişen teknoloji ile değişen süreçler ve müşteri gereksinimleri için artık yeterli olmaması sebebiyle klasik yaklaşıma insan faktörü dâhil edilmiştir. İşletmelerin organizasyon kültürünü farklılaştırarak rekabet avantajı kazanmaları sürecinde tüm personelin etkin rol alması gerektiği öne sürülmüştür (Sümer & Eser, 2006, s. 170).

3.3.6. Süreç

Bitmer süreç faktörünü işletme faaliyetlerinin sunumu, metot ve yöntemleri, üreticiden tüketiciye doğru gerçekleşen akış olarak tanımlar. Diğer bir deyişle ürün ve hizmetlerin sunumu ve yönetim modeli bütünü denilebilir. Bu aşamalar zinciri tüketici tarafında değerlendirmeye hazır bir süreç oluşturur (Viet, 2015, s. 18).

Dijital pazarlama değişime konu olan ve sürekli gelişen bir süreçtir. Bu sürecin farkında olmak, bilinçli bir özenle süreci güncel tutmak ve geliştirmek karmanın diğer elemanlarının da daha güçlü olmasını sağlayacaktır. İşletme ile tüketici arasındaki bilgi ve ürün akış sürecini canlı tutmak tüm iş süreçlerini dengelemek için gereklidir. Bunun için işletmeler veri yazılımları veya iş zekâsı gibi teknolojik çözümleri tüm süreçlerinin genel bir görünümüne sahip olmak için organizasyon bünyesine dâhil etmelidir (Pistol & Ţoniş, 2017, s. 763).

3.3.7. Fiziksel Kanıt

Ürün ya da hizmetlerin müşteriye ulaştırıldığı, işletme ile tüketicinin etkileşimde bulunmasını sağlayan ve iletişimi kolaylaştıran her türlü somut kaynaklar olarak adlandırılabilir (Öztürk, 2013, s. 25).

Birçok işletme bilinirliğini ve satışlarını attırmak ve marka imajı yaratmak için görsel ögelerden faydalanır. Araçların, binaların boyatılması, özel üniformalar, logo ve şemalar fiziksel kanıtlara örnek verilebilir. Bunların stratejik kullanımı ile tüketici için farklı bir deneyim yaratılabilir, marka değeri arttırılabilir ve diğer tüm faaliyetler için tek bir tema oluşturulmasına olanak sağlar (Wirtz & Lovelock, 2018, s. 223).

Somut bir ürün sunumunda fiziksel kanıtlar işletmenin tesisleri olabileceği gibi somut iletişim biçimleri ya da somut bir ürün olabilir. Ancak soyut bir hizmet sunumu için fiziksel kanıtlar hizmetin varlığını gösteren fiziksel kanıtlara örnek olarak poliçeler, kartvizitler, broşürler, biletler, faturalar ya da raporlar örnek verilebilir (Öztürk, 2013, s. 145-147).

3.4. Pazarlama Stratejileri

Pazarlama stratejisi, işletmenin faaliyet gösterdiği mevcut pazarda veya giriş yapmayı planladığı yeni pazarlarda tüketici taleplerini karşılamak için kullandığı tüm araç ve

programların devamlılık arz eden bir rekabet avantajı yaratması ile işletme hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıran önemli bir araçtır (Tull & Kahle, 1990, s. 25).

Pazarlama stratejisinin uygulanabilir ve faydalı olabilmesi için öncelikle işletmenin hangi talebi yönetmek istediğini belirlemesi gerekir. Burada kastedilmek istenen talebin marka odaklı olması veya işletmenin ürettiği standart ürün ve hizmetler odaklı olmasıdır. Ancak bazen bu iki talep türü birbirinden keskin sınırlarla ayrılmayabilir (Guiltinan & Paul, 1982, s. 138-139).

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

Rekabetin artması ile beraber işletmeler rakiplerden sıyrılan farklı özellikler pazara sunarak mevcut pazar payını kaybetmemek ve işletmenin devamlılığını sağlamayı istemektedirler. Bunun için de kaliteyi yüksek tutup maliyetleri düşürmek gerektiğine karar vermişlerdir. Modern pazarlama yaklaşımı ile toplam kalite yönetimi ortak hedefler gibi benzerliklere sahiptir. İkisi de müşterinin ihtiyaç ve taleplerini baz alır ve talebi karşılayacak arzı sunmayı hedefler. Toplam kalite uygulamalarının pazarlama stratejilerine dahil edilmesi ve kullanılması pazarlama faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini sağlar (Karalar, 1997, s. 9-10).

Müşteri memnuniyeti yaratma ve gereksinimleri doyurma hem toplam kalite yönetiminin hem de pazarlama yönetiminin ortak noktasıdır. Yaratılan ürün kalitesinin değerlendirilmesi ve değer yaratması konusunda karar veren taraf tüketicidir. Bu sebeple kalite yönetimi ile pazarlama faaliyetlerini ortak yürütmek ve bu iki yönetim faktörünü birlikte uygulamak gerekmektedir. Bu bütünleştirilmiş uygulamanın ilk adımı müşteri odaklı kalite yönetimi uygulanması ve müşteri odaklı pazarlama stratejileri geliştirilmesi; ikinci adım ise müşteri odaklı bu yaklaşımlar ile uzun vadeli ilişkiler yaratmak ve bunu sürdürmektir (Doğaner & Yüksel, 2003).

İşletmeler mevcut ürün yelpazesindeki ürünler için talebin azalması, değişen etmenlerin tüketici gereksinimlerini farklılaştırması veya rakip firmaların stratejik hamleleri mevcut ürün ya da hizmeti üretmeyi ve pazara sunmayı işletme için maliyetli duruma getirebilir, kâr marjını düşürebilir. Böyle bir durumla karşılaşan işletmeler ürün yelpazesini çeşitlendirmek ya da daraltmak durumunda kalabilir. Bu kararı verirken doğru bir pazarlama stratejisi belirlemek işletmenin mevcut konumunu koruması ve devamlılığı için kritik bir noktadır. Böylelikle işletmeler faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttırabilir (Öztürk, 2013, s. 59-60).

Mevcut ürüne bazı yeni özellikler eklemek, dış görünüşünü değiştirmek, ürünün boyutlarını ya da ambalajını değiştirmek gibi yöntemlerle ürün farklılaştırma , geliştirme, kalite farkı yaratma gibi kararlar birer pazarlama stratejisi olarak ele alınabilir. Buna örnek olarak akıllı dijital tartılar, elektronik cihazlara hızlı şarj olma özelliğinin eklenmesi örnek verilebilir. Bunun dışında, ürün çeşitlendirme yaklaşımı ile işletme yeni ürünlere ve farklı alanlara doğru yönelir. Mevcut ürünlere ilaveten tüketicinin dikkatini çekebilecek başka ürünler eklenir. Üç farklı ürün çeşitlendirme yaklaşımından söz edilebilir; konsantrik, yatay ve konglomeratif çeşitlendirme (Bekoğlu & Ergen, 2016, s. 925).

Diğer yandan mevcut kapasitenin doğru yönetilmesi veya tüketici gereksinimlerini tatmin edecek şekilde planlanması gibi arz-talep yönetiminin dengeli bir şekilde yürütülmesi için pazarlama stratejilerinin kullanımı oldukça yardımcıdır. Yoğun talep dönemlerinde kapasiteyi etkin kullanmak için işletmelerin uygulayabileceği çeşitli yaklaşımlar vardır; önlem almamak, talebin şekillendirilmesi, rezervasyon sistemi kurmak, kuyruk oluşturmak gibi (Öztürk, 2013, s. 160).

Ürün yaşam döngüsü kavramı akademik pazarlama kavramı çerçevesinde kurumsal bir pazarlama stratejisi yaratılması için rehber olarak değerlendirilmiştir. Ürün yaşam döngüsü ürüne göre değişir; endüstriyel ürünler diğer tüketim ürünlerine göre daha uzun ömürlüdür. Pazara sunulan her ürün işletmeye kar getirmek için tasarlanmıştır ve bunun için rekabet eder. Bu ürünlerin ürün/pazar yaşam döngünün bilinmesi ve buna göre bir pazarlama stratejisi geliştirilmesi önemlidir (Yüce, Hasipek, & Telli, 2019, s. 176-177).

Ürün yaşam döngüsü tamamlandığında bu ürünü daha fazla üretmek ya da pazarlamaya çalışmak işletme yararına olmayacaktır. Bu sebeple ürün yaşam döngüsüne uygun bir

pazarlama stratejisi geliştirilmesi ürün pazara girdiği andan itibaren uygulanacak hamleler ile rakiplerin önüne geçilebilmesine olanak sağlayacaktır. Ek olarak, bu yaşam döngüsünün sonuna gelindiğinde bu ürünün geliştirilerek mevcut ürün yelpazesinde tutulması veya ürün yelpazesinden çıkarılması gibi stratejik pazarlama kararları da kaynak kullanımı, etkin ve verimli bir çalışma planı yapılması kararlarında rol alabilir.

3.4.1. Ürün Tasarımı Stratejisi

Yaşanan teknolojik devrimler ve gelişen popüler kültür, tüketici taleplerini ciddi oranda etkilemiş ve dönüştürmüştür. Birçok ürünün hem tüketici nezdinde hem de kullanılabilirlik açısından bir yıla ya da daha kısa bir süreye indirgenerek tüketiciyi devamlı olarak yeni olana, güncel olana yönelmesi sağlanmıştır. Burada ürün iyileştirme, geliştirme ya da yeni ürün tasarlama yetkinliğin yüksek olan işletmeler rekabet açısından avantajlı konuma gelmişlerdir. Tasarlanan yeni ürünler, işletmeler için hem ekonomik açıdan hem de pazar konumu açısından farklı avantaj ve alternatifler sağlarken diğer yandan mevcut tasarım & Ar-Ge & üretim gibi süreçlerin eksik yönlerinin de fark edilmesi yolu ile süreçlerin iyileştirilmesi işletmeyi yönlendirir. Tasarlanan yeni ürünler ve geliştirilen süreçler işletmeye hız ve esneklik katarak rekabet avantajını attırmasını sağlar. (Çetin, Özer, & Karakaya, 2006, s. 47)

Ürün tasarımı tanım olarak işletmenin tüketicilere sunacağı yeni bir ürün yaratmasıdır. Pazar araştırması, fizibilite çalışmaları, tasarım oluşturma, planlama, model yaratma, donanımsal tasarım, doğrulama, evraksal süreç, üretim ve sürdürülebilirlik aşamalarının bir bütünüdür. Bu yeni bir fikir bulma ve bunu ilerletme süreci olup amacı ise ürünün fiziksel ve teknik özelliklerinin bütünleşik bir şekilde tüketici ihtiyaçlarını karşılaması, işletmenin Pazar payını artırması ve rekabet gücünü arttırmasıdır. Daha detaylı olarak ele alınması ve organizasyonel olarak bir proje olarak ele alınması halinde sürdürülebilirlik sağlamak, yeni ve güçlü bir marka yaratmayı mümkün kılabilir. (defnee.com, Tarih Yok).

Ürün tasarımının geliştirme ve test süreçleri işin mühendisliği ile ilgili teknik çalışmalardan oluşur. Bu süreçte ürünün kavramsal tasarımı, üç boyutlu örneklemesi, analitik hesaplamaları, tasarımın revize edilmesi, ilk prototipin yaratılması, yaratılan prototipin gerçek ortamda test edilmesi ve tekrar revizyonu, son prototipin yaratılması yer alır. Tüm bu süreçleri, yaratılan son prototipte herhangi bir sorun bulunmadıysa ve hedeflenen ürüne

ulaşıldıysa tasarlanan ürünün seri üretimi, ticari lansmanı ve pazara sunumu takip eder. (Marsis İnovasyon, 2020)

Ürün tasarımının başarılı olması için tüketici ihtiyaçlarını doyurması dışında tüketiciye günlük hayatta veya iş ortamlarında verimlilik ve rahatlık katması yani ergonomik bir tasarım içermesi gereklidir. Tasarlanan ürünlerin fizyoloji olarak insan sağlığına ve yapısına uygun olması ürünün tercih edilirliğini artırırken işletme için de avantaj yaratır. (Geçmen, 2021)

Ürün ile tüketici arasındaki ilişkinin incelenmesi, diğer bir deyişle tüketici davranışlarının ürün tasarımı sürecine veri olarak dâhil edilmesi tasarım sürecine ölçülebilir girdiler sağlamasa da nihai tüketici gereksinimlerinin gözlemlenmesi ve sürecin bunu karşılayacak şekilde yürütülmesini sağlayacak doneler verebilir. Bu tasarım sürecinin varması istenen nokta tüketici gereksinimlerini karşılayan kapsamı genişletilmiş bir ürün dizaynı kavramıdır. Fakat, sadece bilinçli ya da bilinçsiz gereksinimleri karşılamak için değil aynı zamanda tüketicide duygu yaratacak, etkileyici ürünler geliştirmeye çalışan ürün tasarımcıları, bu süreçte ürünün tüketicileri etkileyebilmesi için tüketicinin duygusal gereksinimlerini takip eder ve bu duyguları birer dizayn ögesi haline getirerek tasarlanan ürünün içine ekler. Birçok araştırmacı; estetik ürün formunun yaratabileceği duygusal tepkimeler, işitsel-görsel ögelerin kullanımının sağladığı farklı memnuniyet boyutları, farklı tasarım özelliklerini ile algılanan müşteri memnuniyetinin ilişkilendirilmesi üzerine çeşitli çalışmalar yapmıştır. Ancak bu çalışmaların hiçbirinde tüketicinin duygusal durumu dikkate alınmamıştır. Dolayısı ile ürünlerin fiziksel özelliklerinin kullanıcı üzerinde duygusal bir etki yaratıp yaratmadığı; eğer yaratıyorsa da bu tepkilerin kullanıcının satın alma kararını etkileyip etkilemediği yapılan bu çalışmalarla belirlenememiştir. (SevaHenry, Duh, & G.Helander, 2007, s. 723-724)

Müşteri ihtiyaçlarını belirlemenin anket, ilgi grupları vesaire gibi farklı pazar araştırma yöntemleri vardır. Bu yöntemlerin bir ve birkaçıyla belirlenen müşteri ihtiyaçları listesinden karşılanabilir olan seçilerek ürün tasarımı sürecine geçilir. Tüketici tarafından istenmeyen ya da istenen faydalar, rakip ürünlerin sağladığı teknik özellik ve faydalar gibi farklı değerlendirmelerden sonra yeni bir ürün kavramı yaratılır. Tasarım sürecini müşteri odaklı olarak yürütmek işletmeye hem yetkinliklerin, kaynakların ve ürün özelliklerinin doğru

şekilde yönlendirilmesi hem de müşterinin kabul edeceği satış fiyatlarını vermeyi sağlayacak maliyet yönetiminin yapılması açısından fayda sağlar. (Yalçın, 2009)

Ürün tasarımı için önemli olan bir diğer husus; tasarım aşamasına geçmeden önce tasarlanacak ürünün gerçekten bir tüketici ihtiyacını karşılayıp karşıladığının belirlenmesi ve tasarlanan ürünün doğru pazar için planlandığına emin olunmasıdır.

Mükemmel tasarımlarla, gelişmiş bir teknoloji içerecek şekilde tasarlanan ve pazara sunulan ürünlerin beklenen etkiyi yaratmaması iki sebebe dayanabilir; ürün ya herhangi bir müşteri ihtiyacını doyurmuyor ya da hedef pazar seçimi yanlış yapılmıştır. Ürün – pazar arasında uyum sağlanamamışsa ürünün doğru kişiye ulaşma ihtimali düşeceğinden, yaratacağı değer ve tüketici faydasının bir önemi olmayacaktır ve tasarlanan ürün pazarda kaybolacaktır. Bu sebeple ürün tasarımı, satış-pazarlama süreçlerini yürütmeden önce ürün ve hedef pazarın uyumlu olduğundan emin olunmalıdır (Aras, 2018).

3.4.2. Hedef Pazar Seçimi Stratejisi

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

Hedef pazarın analiz edilmesi iki aşamalı bir süreçtir. İşletme önce içsel bir analiz yaparak mevcut durumunu tespit eder. Sahip olunan yetkinlikler, mevcut satış ve karlılık performansı / kırılımları, ürün ve personel kapasitesi gibi çeşitli organizasyonel verilen bu içsel analiz sonucunda elde edilebilir. Eğer yeni kurulan bir işletme hedef pazar analizi yapmak istiyorsa içsel bir analiz ile başlaması söz konusu olamayacağı için dışsal analiz ile başlayıp edinilmesi gereken yetkinlikler hakkında fikir edinebilir ve buna göre bir planlama yapabilir. Hâlihazırda faaliyet gösteren işletmeler için ise ikinci adım olarak dışsal analiz gelir. Dışsal analiz yoluyla işletme güçlü ve zayıf yönleri ile beraber engeller ve belirsizlikler hakkında da fikir edinebilir (Beştav Uluslararası Ticaret Danışmanlığı, 2020).

İşletmenin başarılı olabilmesi ve buna devamlılık kazandırabilmesi için öncelikle hizmet edeceği pazarı doğru belirlemesi gerekir. Doğru pazar bölümlendirmesi ile işletme karlılık, yüksek satış potansiyeli ve rekabet açısından en uygun pazarı bulmaya çalışır. Hedef pazar

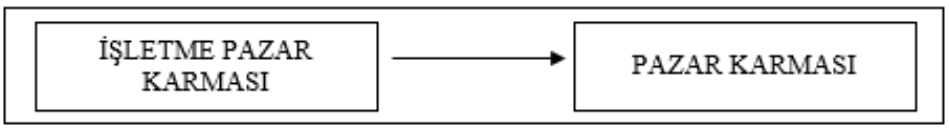
belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken üç temel kriter var; ürün – pazar uyumu, kar potansiyeli, pazarın büyüme potansiyeli.

Yapılan bölümlendirme ile hedef pazar belirlendikten sonra pazara nasıl ulaşılacağını seçmeye yönelik karar süreci başlar. Hedef pazar seçimi dört farklı strateji yoluyla yapılabilir (Bozbay, s. 277)

- Farklılaştırılmamış Pazarlama
- Yoğunlaştırılmış Pazarlama
- Farklılaştırılmamış Pazarlama
- Niş Pazarlama

Farklılaştırılmamış Pazarlama; Pazardaki tüm tüketicileri tek tip kabul ederek aynı ürünün tüm tüketicilere hitap edeceğini düşünür ve tüketici davranışlarını benzer olarak değerlendirir. Pazara tek bir ürün sunmayı planlar ve bu ürünü geliştirmeyi, ek maliyetlere katlanarak ilave özellikler eklemeyi kabul etmez. Eğer pazarda bu tek ürün ile iyi ve güvenli bir konum elde edilirse, bu strateji ilave maliyetleri kabul etmediğinden işletmeler yüksek kar elde edebilir (Çınar, 2019, s. 23).

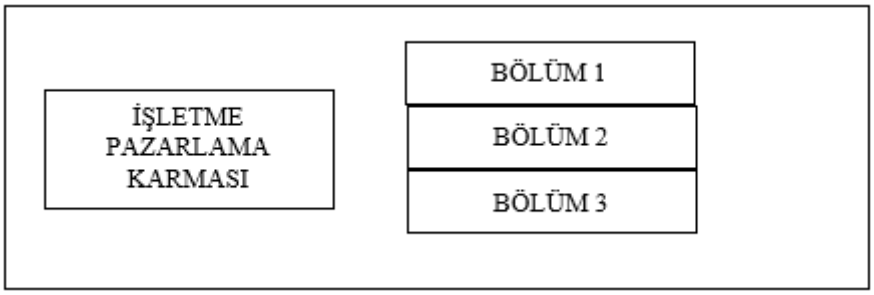
Şekil 11 Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi



Kaynak: (Bozbay, s. 278)

Yoğunlaştırılmış Pazarlama; İşletmenin finansal kaynakları sınırlı olduğunda genelde pazarın bir bölümüne arz edilecek ürün için tek bir pazarlama karması ve yoğun bir yönelim geliştirilir. Bu pazarlama stratejisi ile hedef pazar seçimini yapacak olan işletmeler hâlihazırda faaliyet gösterilen endüstri ve bölümleri hakkında detaylı bir şekilde bilgi sahibi olmalıdır (Kittbook, 2016).

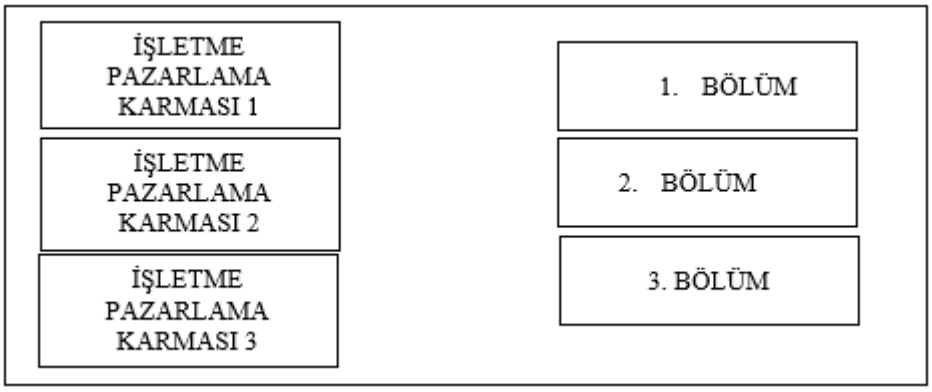
Şekil 12 Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi



Kaynak: (Bozbay, s. 280)

Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi; Yapılan pazar bölümlendirmesi sonucunda pazarın hangi bölümüne ne şekilde gireceğini planlamak isteyen işletmeler her bir bölüm için farklı bir pazarlama stratejisi geliştirebilirler. Bu stratejide amaç birden fazla pazar bölümünde faaliyet göstermek isteyen işletmelerin her bölümdeki ihtiyacı karşılamasını şekilde stratejiler geliştirmesini sağlamaktır. Bu sayede her bir pazar bölümü için yeni ürün geliştirilebilir, satış rakamları ve karlılık arttırılabilir (thebrandplanet.com, Tarih Yok).

Şekil 13 Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi



Kaynak: (Bozbay, s. 278)

Niş Pazarlama; Bu pazarlama stratejisi daha dar kapsamlı bir hedef kitleye hitap eder. Benzer ürün gereksinimler olan, nispeten daha küçük müşteri gruplarının gereksinim ve isteklerini karşılamak amacıyla geliştirilen bir pazarlama stratejisi olarak tanımlanır. Az sayıda kişi tarafından talep edilen, arzulanan, sevilen bazı ürünlerin ya da hizmetlerin üretilmesi, pazarda lider konumda olan işletmelerin hizmet alanındaki boşlukları fark etmesiyle ortaya çıkan niş pazarlama stratejisinin kapsamındadır. Küçük bir müşteri grubuna özel ürün ve hizmet üretimi yapılması sebebiyle niş pazarlama stratejisini uygulayan işletmeler müşteri tarafında yüksek bir katma değer yarattıkları için bu ürün ve hizmetleri

maliyetinin çok daha üstünde bir fiyata satabilme ve yüksek kâr payı elde edebilme opsiyonuna sahiptir. Niş pazarlama stratejisi uygulayacak olan işletmelerin başarılı olabilmesi için sundukları ürün ve hizmetlerin eşsiz olması ve işletmenin bu ürün ve hizmetler konusunda uzmanlaşmış olması gerekir. Bu pazarlama stratejisi ile müşteri talebine göre ürün ve hizmet sunulduğu için müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri sadakati sağlamak çok daha kolaydır. Diğer yandan satış ve pazarlama maliyetleri daha küçük bir gruba hitap edildiğinden dolayı daha düşüktür. Niş pazarların satış ve üretim yüzdesi diğer pazarlara oranla daha düşük olmasına rağmen karlılık oranı yüksek olan bir pazardır (Bozgül, 2017).

3.4.3. Müşteri İlişkileri Stratejisi

Günümüzde sürekli değişen müşteri taleplerini karşılamak için yaratılan pazarlama stratejilerinin ve çağın teknolojik koşullarının konsolidasyonu firmalara müşterileri ilişkilerinin esnek ve değişken koşullara rağmen daha kontrollü ve kolay yönetilmesi açısından avantaj sağlar. Müşteriyi memnun etme çalışmaları konusundaki en önemli faktörler; ürünü müşteriye sunma şekli ve yönetim yaklaşımları, yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşterilere dönüştürmek yerine var olan müşteriyi elde tutarak onları daimî müşteriye çevirecek pazarlama yöntemleri ve yatırım süreçlerinin işleyişindeki değişimlerdir.

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

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

Müşteri ilişkilerini güçlendirme ve onları daha iyi anlayabilme yöntemlerinden biri veri tabanlı pazarlama yaklaşımıdır. Veri tabanlı pazarlama; müşterilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sosyo-ekonomik durumu, satın alma davranışları ve iletişim bilgilerine sahip olup bu bilgileri müşteri ilişkilerini korumak ve doğru pazarlama stratejisini geliştirmek için kullanılması olarak tanımlanabilir.

Bu yaklaşım odak noktası olarak müşteriyi aldığından sadece günümüz şartlarına değil geleceğe yönelik pazarlama stratejisi belirlemede fayda sağlaması beklenilmektedir. Mevcuttaki müşteriler hakkında detaylı bilgiye sahip olan işletme bu bilgilerle yeni satın alma teşvikleri oluşturarak bu durumun sürekliliğini sağlamayı ve sürdürülebilir bir ilişki kurmayı amaçlamaktadır (Duran, tarih yok).

İlişkisel pazarlama firmalar ve müşteriler arasındaki ticari ilişkinin yanı sıra karşılıklı bilgi alışverişi ve güven ilişkisini derinleştirmek için geliştirilen bir stratejidir. Sağlamlaştırılan müşteri – firma ilişkisi sayesinde işletmeler hem müşteri sadakati sağlayabilir hem de müşterinin satın alma davranış ve alışkanlıklarını öğrenerek buna uygun pazarlama stratejileri geliştirebilirler. Bu strateji ile edinilebilecek diğer avantajlar; müşteri memnuniyetini arttırmak, yeni ortaklıklar kurma imkânı, mevcuttaki müşterilerini elde tutmak, yeni müşteriler çekmek ve karlılığın arttırılması olarak sıralanabilir (Deniz & Kamer, 2013, s. 6).

Müşteri ile ilişki kurmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak için müşteriye vaatler verilmesi ve bu vaatlerin birebir yerine getirilmesi gerekir. Kurulan bu ilişkiyi geliştirmek için ise geçmişte yerine getirilen vaatler yeterli olmayacaktır ve devamlı yeni vaat ve sözlerin verilmesi gerekir. Buradan yola çıkılarak geliştirilen Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması; müşterilerden gelen geri bildirimlerin üzerinde durulması, personelin ve organizasyonun müşteri hakkında sahip olması gereken tüm bilgiye ulaşması, davranış ve uygulamaların müşteri ilişkilerini geliştirecek ve iyileştirecek şekilde revize edilmesi üzerine çalışır. Bu şekilde işletmelerin hedeflediği müşteri ilişkisi düzeyine ulaşılabilir, güvenilir ve verimli işler geliştirme amacına daha kolay varılabilir (Kırdar & Demir, 2007, s. 301).

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

Müşteri ilişkileri yönetimi dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirmektir. Aşağıda bu bölümler kısaca açıklanmıştır (Kırdar & Demir, 2007, s. 302-303).

Müşteri Seçimi: Bu bölümde firma hedef kitlesinin kimlerden oluştuğunun tanımını yapar ve onları gruplandırır. Müşteri ilişkileri yönetiminde her müşterinin ve müşteri gruplarının istekleri birbirinden farklı olduğu için firmaların oluşturacağı stratejiler de hedef kitleye göre değişecektir. Bu sürecin aşamaları; önce hedef kitlesini belirlenmesi, belirlenen hedef kitleye uygun bölümlendirme ve konumlandırma yapılması, yapılan konumlandırma ve bölümlendirme datalarına uygun, doğru bir kampanya ve pazarlama stratejisinin belirlenmesi olarak sıralanır.

Müşteri Edinme: Bu bölümde firma en doğru satış tekniğini bulmaya yönelir. Bu sebeple, firma müşteri ihtiyaçlarının analizini yaparak, ön teklifler ileterek onları satın almaya teşvik etmeye ve hatta kesin satış yapmaya çalışılır.

Müşteri Koruma: Bu bölümde firma mevcut müşterilerini elde tutmaya çalışır. Bu bölümdeki en temel amaç müşteri sadakatini sağlayarak sürekli artan bir ilişki kurmaktır. Bunun içinde taleplerin doğru biçimde anlaşılması, ürünlerin doğru şekilde müşteriye sunulması ve müşteri geri bildirimlerine odaklanılması gerekir.

Müşteri Derinleştirme: Bu bölümde artık artan müşteri sadakati ile birlikte kâr payının da artması için farklı çalışmalar yapılmaktadır. Çapraz kampanyalar ve derinlemesine müşteri analizlerine odaklanılması gerekir.

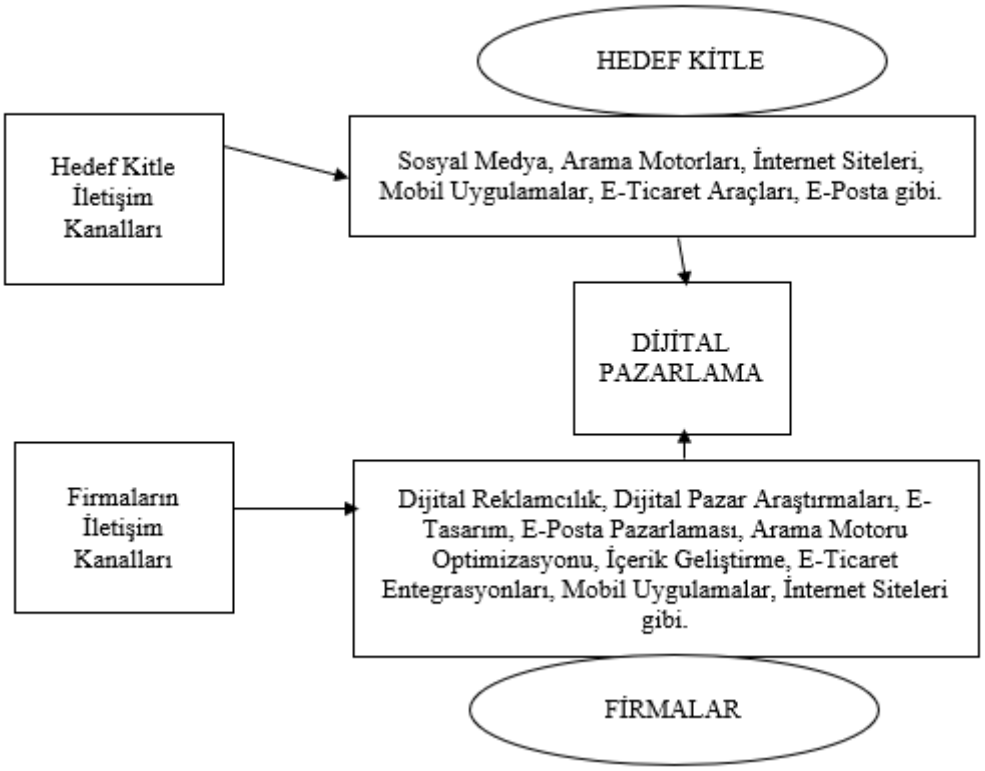
3.5. Dijital Pazarlama

Dijitalleşme ile beraber klasik pazarlama kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. Tüketici artık piyasa sürülen ürün ya da hizmeti almak zorunda olan kişi değil, bu ürünlerin yenileştirilmesi ve geliştirilmesine talepleriyle yön veren kişi konumuna gelmiştir. Gelişen teknoloji nihai müşterilerin birbiriyle etkileşimini arttırmış ve satın alma kararlarını etkileyen temel faktör paylaşılan deneyimler ve bu deneyimleri takip ederek ulaşılabilecek çeşitli ikame ürünler almıştır. Tüketici taleplerini ve deneyimlerini takip etmek ve bunları karşılayabilmek için işletmeler geleneksel pazarlama araçlarından sıyrılarak ürün ve hizmetlerini pazarlamak, tutundurmak, satmak için dijital kanalları daha aktif olarak kullanmaya ve rekabet avantajı sağlamayı hedeflemişlerdir. Müşteri ile yüksek etkileşim kurarak pazarlama, çevrimiçi pazarlama, elektronik pazarlama dijital pazarlama için kullanılabilecek diğer tanımlardır (Altındal, 2013, s. 1087).

Dijital pazarlama, firmaların ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşabilmesi için teknolojik kaynaklardan yararlanarak oluşturduğu pazarlama türüdür. Özellikle 21. yüzyılda internetin gelişmesiyle birlikte dijital pazarlamacılığa olan ilgi artarak devam etmektedir. Geleneksel pazarlama yöntemleriyle karşılaştırıldığında dijital pazarlama elde edilen verileri daha verimli şekilde analiz etmeye imkân sağladığı için hedef kitleye daha tesirli bir şekilde ulaşmayan olanak sağlarken bu işlemleri daha düşük maliyetlerle yapmayı sağlar ve firmaya ekonomik anlamda katkı sağlar (Isoraité, 2020, s. 5).

Dijital pazarlama firmalar ile tüketiciler arasında iletişimi sağlayan bir köprü özelliği gösterir ve firmalara müşteri ile ilgili içeriklere ulaşma imkân sağlar. Aynı zamanda müşteriler içinde istedikleri ürün ya da hizmete talep ettikleri yerde ve zamanda ulaşma, çeşitli üreticiler hakkında bilgiler edinme imkânı sağlar. Şekil 14'te bu ilişki detaylıca gösterilmiştir (Wymbs, 2011, s. 95).

Şekil 14 Dijital Pazarlama



Kaynak: (Wymbs, 2011, s. 95)

İşletmeler için uygun pazarlama stratejisinin belirlenmesindeki en büyük sorun yönetimin karar verme biçimidir. Üst yönetim, pazarlama birimin tavsiye ettiği hedefleri kabul etmek

ve bunun için ihtiyaç duyacağı verileri ve kaynağı sağlamak yerine işletmenin hedef ve davranışlarını destekleyen analitik, sonuçları öngörülebilen bilgileri veya uygulamaları kullanmayı hedeflerler. Öngörülen ve kavranan bilgi gereksinimleri ile nesnel bilgi gereksinimleri arasındaki böyle bir tutarsızlık karar sürecini olumsuz etkiler, işletmelerin dijital dönüşümünü baltalayarak organizasyonu dijital pazarlama konusunda körleştirebilir (Vassileva, 2017, s. 50).

3.5.1. Dijital Pazarlamanın Avantajlı Özellikleri ve Dezavantajları

Dijital pazarlama özünde geleneksel pazarlama yapı taşları üzerine inşa edilmiş olup, temeline dijitalleşme ve teknolojiyi koyarak çağın şartları gereği kendini dijital ortamlarda göstererek değişen müşteri ihtiyaçlarını takip etme ve cevap verme hızıyla geleneksel pazarlama anlayışından ayrılır. Dijital pazarlamanın geleneksel pazarlamaya göre ayrıt edici özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Akgün, 2019, s. 11):

- Entegrasyon: Firmalar müşterilerin ihtiyaçlarına göre sunmuş oldukları hizmet ya da ürünleri şekillendirerek daha verimli çıktılar elde etmeyi amaçlar. Bu yüzden müşterilerini kurmuş oldukları sisteme entegre etme yoluyla daha çok kişiselleştirme imkânı sağlayarak pazarlama ile müşteri hizmetlerinin bütünleştirilmesine ve işlevsel çözümler yaratılmasına olanak tanır.

- Küreselleşme: İnternetin gelişimi ile birlikte işletmelerin yerel hizmet anlayışından sıyrılıp global pazara hizmet vermeye başlayarak bakış açısını daha küresel boyuta taşımasına ve global pazarda daha etkin rol almasına imkân sağlar.

- Zaman Tasarrufu: Hız günümüz dünyasında rekabet üstünlüğü sağlama konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Hızla değişen pazar ihtiyaçlarına karşılık aynı hızda değişim kararları alıp bu değişme cevap veren firmalar kazançlarını arttırma imkânı bulur.

- Çoklu İletişim: Yer, zaman fark etmeksizin birçok müşteriye ulaşarak onların taleplerini anlamak ve bu taleplere doyurucu çözümlerle cevap verme imkânı sunar.

- Esneklik: İşletmeler dijital pazarlama ile birlikte elde etmiş oldukları verileri işleyerek gelecek dönemlerde müşteri taleplerini tahmin etme olanağı bulmuş ve bu olası taleplere göre de uygulanabilecek muhtemel stratejiler üzerinde değişiklik ya da güncelleme yapabilme esnekliği kazanmıştır.

- Hedefleme: Bu özellikle birlikte firmalar ulaşmak istediği kitleyi hem küresel hem de yerel pazar için belirleyerek bu kitlenin ilgisini çekecek daha etkili bir dijital pazarlama stratejisi uygulayabilir (Gökşin, 2018, s. 8-9).

Tablo 18 Dijital Pazarlamanın Avantaj ve Dezavantajları

Avantaj	Dezavantaj
• Düşük risk. • Hız • Hızlı iletişim • Ölçülebilirlik • Yüksek Etkileşim imkânı • Küresel pazarlara ve yeni müşterilere ulaşma • 7/24 ulaşılabilirlik • Düşük maliyetler • Veri toplama ve analizinin kolaylaşması • Kişiselleştirme ile ürün ve hizmetlerin etkilerinin arttırılması	• Güven eksikliği • Kişisel verilerin kullanılması ve güvenliği • Bakım maliyetleri • Şeffaf fiyatlar ve daha fazla fiyat rekabeti • Küresel rekabet • Sahtekarlık; yanlış görsel kullanımı • Çevrimiçi reklamcılık prosedürlerinin bilinmemesi • Reklam kirliliği • Yüksek başlangıç maliyetleri

Kaynak: (Isoraité, 2020, s. 6-7; Ashraf, 2020; Temiz, 2013)

Dijital pazarlamanın en önemli özelliklerden biri sahip olduğu hızlı dinamiklerdir. Bu hız ile tüketiciler tek bir tıkla ilgilisini çeken bir reklamı inceleyebilir ve yine çok hızlı bir şekilde satın alabilir ya da reklamı görmezden gelebilir. Bu avantajlı özellik ile doğru orantılı olarak hem işletmeler ile müşteri arasındaki etkileşim hem de tüketicilerin deneyimlerini aktarması ile tüketiciler arası etkileşim artıyor. Bu iki yönlü etkileşim, tüketici değerlendirmeleri, paylaşımları reklamın ve ürünün daha çok kişiye ulaşmasını sağlamakla birlikte olumsuz bildirimler işletmeye müşteri talepleri hakkında hızlı geribildirimler edinilmesinde yardımı oluyor. İşletmeler dijital pazarlama araçları ile reklamın başarısını ölçmek ve ürüne olan talebin görmek daha kolay yapabilirler. Dijital ortamda yapılacak bir reklam için belirlenen performans kriterlerinin değerlendirilmesi ile yapılan yatırımların sağladığı kazancı ölçmek daha pratikleşmiş ve kolaylaşmıştır. Bu ölçümlemelerin sonucundan yola çıkarak maliyetler ile ilgili planlamalarda düzeltmelere gidilebilir. Dijital pazarlama tüketicileri takip ettiği

ürünleri, demografik özelliklerini kullanarak bir hedef kitle planlamak ve buna uygun reklamlar yaparak asıl tüketiciye daha doğru şekilde ulaşılabiliyor. Dijital ortamda yapılacak bir pazarlama faaliyeti için yaratılacak reklamların birim maliyeti doğru hedef kitle seçimi ve buna uygun hareket etme ile ciddi oranda azaltılabilir. Önceden belirlenen temel performans göstergelerinin anlık ölçümüne olanak sağlayan dijital pazarlama araçları sayesinde işletmeler performans iyileştirme için belirlediğini dijital pazarlama stratejisinin istikametini değiştirebilir ve tüm kaynakları daha kolay bir şekilde yeni strateji ile optimize edebilir ve daha randımanlı bir sonuç elde edebilir (Gökşin, 2018, s. 8-9).

3.5.2. Dijital Pazarlamanın Sebepleri

Sosyal ağların gelişmesi ile birlikte insanların birbirleriyle olan etkileşimleri artmış ve günlük yaşamdaki iletişim süreci sanal ortama taşınarak hem dünyadaki herkesi bir araya getirmiş hem de insanların yaşam biçimlerini, kültürlerini, doğasını önemli miktarda değişime uğratmıştır. Bugün dünyanın herhangi bir yerinde popüler hale gelen bir akım bu sosyal etkileşim sayesinde farklı yerlere de taşınabilmektedir. Bu nedenle firmaların bu değişime ayak uydurarak dönemin pazar koşullarını takip etmesi son derece önemlidir (Tiago & Verı´ssimo, 2014, s. 703).

İnternet ve bilgisayarın gelişmesiyle birlikte ürün kavramında da değişiklikler meydana gelmiş, gerçek dünyada var olmayan yalnızca sanal ortamda bilgisayar yazılımlarıyla geliştirilen ürünler meydana gelmiştir. Oluşturulan bu sanal ürünlerin de tıpkı diğer somut ürünler gibi pazarlanmaya ihtiyacı olduğu fark edilmiştir. Bu ihtiyacı karşılayabilmek için dijital pazarlama ile ilgili temel öğretileri tam anlamıyla kavramak ve dijital pazarlama kanallarıyla ilgili detaylı bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Gökşin, 2018, s. 5).

Dünya üzerinde çeşitli kültür ve geleneklere sahip olan tüketicilerin tükettim alışkanlıkları da farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle firmaların ürettiği ürün, hizmet ya da fikirler dünyanın her yerinde aynı düzeyde öneme sahip olmayacaktır. Şirketler bu bilgiyi göz önünde bulundurarak pazarlama stratejisini geliştirmelidir. Özellikle günümüzde internetin hayatımızda daha aktif hale birlikte çevrimiçi alışverişe yönelim artmış ve irili ufaklı birçok işletme dijitalleşmenin getirdiği bu özellikle hem daha düşük maliyetli olması hem de daha çok satış yapma düşüncesiyle sanal mağazalara yönelmiştir (Marušić, 2019, s. 442).

Değişen bu koşullar sebebiyle ortaya çıkan yeni tüketici formuna uyum sağlamak, adapte olmak ve tüketicileri kendi markasını kullanmaya teşvik edebilmek için işletmeler dijital kaynakların kullanımını benimsemeli ve doğru stratejileri belirleyip uygulamalıdır.

3.5.3. Dijital Pazarlama Karması

3.5.3.1. Dijital Ürün

Ekonomik ve fiziksel varlık açısından dijital ürün fiziksel üründen ayrı olarak bazı farklılıklar barındırır. Dijital ürünlerin dağıtım ve üretim maliyetleri fiziksel bir ürüne göre çok daha düşüktür ve bu anlamda maliyet avantajı sağlar. Buradaki en temel sorun, kar getirisi ve maliyet hesaplamasının farklılığıdır, bu noktada geleneksel pazarlama karmasının çevrimiçi ortamlarda uygulama için yeterli uygunlukta olup olmadığı tartışma konusudur (Wang, Wang, & Yao, 2005, s. 660).

Teknolojik gelişmelerin etkisi ile beraber pazar ilişkilerinin yeni hedefi olan dijital ürünler yeni bir dijital ekonomi oluşmasına sebep olmuştur. Dijital ürün olarak belirtilen kavram değişikliklere açık ve tabii olan kompleks bir bilimsellik ürünüdür. Aslında zaman içerisinde yaşanan tüm teknolojik gelişmelerin kendisi aslında birer dijital üründü. Buna bağlı olarak teknolojik gelişmeler ışığında geliştirilen tüm dijital cihazlar ve bu cihazlarla tamamlayıcı olarak çalışan ürün ve hizmetler dijital ürün olarak adlandırılabilir. Sonrasında bu teknolojilerin yaygın kullanımı ile beraber dijital ürün ayrımı ve tasnifi daha karmaşık bir hal aldı. Günümüzde yalnızca dijital araçlar ve cihazlar değil, dijital ortamda sunulan ürün, hizmet ve satılan malzemeler de bu kavrama dâhil edilebilir (Popkova, 2019, s. 201).

Geleneksel 4P kavramı iyi tanımlanmış ve birbirinden farklı dört bağımsız yönetsel sürecini sınırlarını çizerek tanımlar. İşletmeler bu 4P kavramını işletme kültürüne ve faaliyetlerine entegre etmek için gösterdiği yoğun çabanın yanında, her bir P kavramı için taslak planların yapılması ve bu planların başarılı bir şekilde uygulanması hala işletmenin tüm departmanları ve çalışanlarının tam kapasite katılımı ile mümkün olmaktadır. Daha da önemlisi organizasyon genelinde gösterilen büyük çaba sarf etme durumuna karşılık müşterinin her bir P için geliştirilen pazarlama stratejisinin yaratacağı değerleri farklı yer, zaman ve durumlarda deneyimlemesidir. Teknoloji ile beraber şekil değiştiren ürün kavramı dijitalleşmiş ve farklı boyutlar kazanmıştır. Üç temel dijital ürün kategorisinden söz

edilebilir; içerik bazlı ürünler, yardımcı programlar ve araçlar, çevrimiçi hizmetler. Aşağıdaki tabloda bu kategorilerin karakteristik özelliklerine ve farklılıklarına yer verilmiştir. Buradaki temel farklılıklar ayrıntı düzeyi, denenebilirlik ve indirilebilirlik üzerinedir. Denenebilirlik, ürün sınıflandırma ve tutundurma politikası geliştirme açısından oldukça önemlidir. Bir dijital ürünün denenebilirliği ne kadar az ise nihai tüketiciye ulaştırılması ve başarılı olabilmesi için ters orantılı olarak o kadar çok tutundurma aracına ihtiyaç duyduğu savunulmuştur (Wang, Wang, & Yao, 2005, s. 663).

Tablo 19 Farklı Dijital Ürün Kategorilerinin Karakteristik Karşılaştırması

Kategori	Denenebilirlik	Teslim Modu	Ayrıntı / Öge Boyu
İçerik bazlı dijital ürünler	Düşük	İndirme yöntemi ile	Yüksek
Yardımcı uygulama ve araçlar	Yüksek	İndirme yöntemi ile	Düşük
Çevrimiçi hizmetler	Orta	İnteraktif	Orta

Kaynak: (Wang vd., 2005, s. 663)

Üretilecek yeni bir ürünün planlanması, geliştirilmesi ve makinelerin programlanması, işgücü kaynaklarının üretim sürecine atanması, üretim hacmi tanımlanması gibi aktif bir şekilde çalışan bir üretim sistemi için gerekli olan bu düzenlenmelerin çevik, verimli ve ekonomik bir şekilde yapılmasını sağlamak dijital üretimin en temel amacıdır. Tüm üretim faaliyetlerinin dijital bir simgelemi dijital üretimdir ve dijital fabrika, sanal fabrika ve veri yönetimi olmak üzere üç temel öge içerir (Behlau, 2009, s. 482).

Teknolojik gelişmeler ve buna bağlı dijitalleşme ile beraber mobil ağ ve internet hem sosyal he de günlük yaşamın tamamında yaygın olarak kullanılır hale geldi. Ürün ya da nesnelerin algılayıcı ve tanımlayıcılar ile birleştirilmesine, adreslenmesine ve mesafeden bağımsız olarak nesnelerin birbiriyle iletişim içinde olmasına olanak sağladı. Nesnelerin interneti birbiri ile bağlantıda olan ve bilgi paylaşan akıllı bir ağ/ortam oluşturmuş olan nesne ya da cihazlar sistemi olarak da tanımlanabilir.

Nesnelerin interneti kavramı ile bakım- onarım giderlerinin düşürülmesi, üretimde kullanılan cihazların verimliliğinin arttırılması ve bunların bir otomasyona bağlanması gibi üretim sektöründe özel avantajlar sağlamaktadır (Alan, Kabadayı, & Çavdar, 2018, s. 307) .

Nesnelerin adreslenmesi ile iletişim kurma özelliği ile ürün hareketleri eş zamanlı ve çevrimiçi olarak kontrol edilip veri toplanabilir. Elde edilen veriler ışığında yine gerçek zamanlı analizler yapılarak edinilen sonuçlar pazarlama hedefleri konusunda daha amaca yönelik hareket edilmesinde kullanılabilir (Büyükkalaycı & Karaca, 2019, s. 472).

3.5.3.2. Dijital Fiyatlandırma

Pazar gereksinimleri ile ilgili detaylara sahip olmak, internetin de kullanımı ile geçmişe nazaran artık daha kolay bir hal almıştır. Bu bilgilere fiyatlandırma aşamasında sahip olmak işletmelere finansal açıdan ciddi kazançlar sağlayacaktır. Bir şirket bir sektör ya da ürün ile ilgili tüm verileri satın alabilir. Algoritmik fiyatlandırmada, işletmelerin kar maksimizasyonu elde etmek için fiyat kararlaştırma aşamasında karşılaştığı hesaplama sorunlarını müşterilerin tercihleri hakkındaki tüm bilgileri kullanarak ele alır ve çözmeye çalışılır (Loon, 2009, s. 11-12).

"Algoritmik fiyatlandırma, genellikle kural tabanlı veya kendi kendine öğrenen algoritmaları kullanarak fiyat yönetimi alanında otomatik karar vermeye atıfta bulunan geniş bir terimdir." Bu bir fiyatlandırma stratejisi değil, başarılı bir fiyatlandırma stratejisi yürütmek için kullanılan araç setidir. Dinamik fiyatlandırma ve kişisel fiyatlandırma gibi seçeneklerin kombinasyonları olarak kullanılır (Katsov, 2018).

Dinamik fiyatlandırma bazı sektörlerde daha önce de kullanılıyordu ama teknolojik gelişmelerle beraber birçok sektörde kullanımı yaygın hale geldi. Firmalar ciddi bir şekilde veri toplamaya yönelerek buradan elde ettiği verilerin analizlerini müşterileri kategorize etme, özelleştirilmiş fiyat teklifleri sunma gibi konularda aktif bir şekilde kullanıyor ve karlılığı maksimize etme fırsatı yakalıyorlar. Bu sebeple dijital ekonomilerde ürün ve hizmet fiyatları sürekli farklılık gösterebilir (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, s. 50-51).

Yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve internetin yaygınlaşması ile beraber işletmeler bu alanda yatırımlar yapmaya ve kendini geliştirmeye yönelmiştir. Çünkü gelişen teknoloji koşullarına uyum sağlamanın zaruriyetini ve avantajlarını öngörmüşlerdir. Bu alanda yaptıkları yatırımlar ile daha doğru ve hızlı müşteri-pazar analizi yapabiliyor ve buna uygun yol çizerek fiyatlandırma politikası belirliyorlar. Dinamik fiyatlandırma daha sık, esnek ve kesin değişikliklere imkân tanır. E-ticaretin hızla yayılması ve gelişmesi, dinamik

fiyatlandırmanın daha aktif bir şekilde ve farklı iş kollarında da kullanılmasını sağlamıştır (Avunduk & Küçükyılmaz, 2020, s. 14).

Teknolojik gelişmeler ve internetin yaygın kullanımı ile beraber değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak ve fark yaratmak için uygulanan bir diğer fiyatlandırma türü ise freemium'dur. Bu fiyatlandırma yaklaşımı ile herhangi bir tanıtımın tutundurma maliyeti olmadan müşterinin ürünü tek seferlik veya kısa süreliğine bireysel olarak deneyimlemesine ve tecrübe edinmesine izin verilir. Bu yeni kavram bir tutundurma ögesi ya da müşteri ile iletişim aracı olmaktan çok yeni bir iş modelidir. Buna çevrimiçi dizi platformlarının bir haftalık ya da bir aylık olarak ücretsiz deneme paketi imkânı sunmaları örnek verilebilir (Karaağaoğlu & Ülger, 2020, s. 185).

3.5.3.3. Dijital Dağıtım

Gelişen teknoloji ve internetin yaygın kullanılmaya başlanması ile geleneksel dağıtım anlayışı da dönüşmüştür. Çevrimiçi sanal lokasyonlarda ticaretin yapılabilmesi işletmeler için hem fiziksel dağıtım giderlerini azaltmış hem satış-dağıtım sirkülasyonunu arttırmış hem de aracı firmaları elimine etme imkânı sağlamıştır. Geleneksel yaklaşımda olduğu gibi artık ürün ya da hizmetlerin satışı ve dağıtımı için satıcı ile müşteriyi bir araya getiren fiziksel ortamlara ihtiyaç duyulmadan, aksine dijitalleşme ile bu iletişimi hızlandıran ve kolaylaştıran bir boyuta geçilmiştir. Dijital dağıtıma çevrimiçi yabancı dil kursları, bilgisayar ve programcılık eğitimleri gibi örnekler verilebilir. Eğitim almak için artık fiziksel bir amfi ya da sınıf ortamına gitmek gerekmeden herhangi bir yerden herhangi bir saatte eğitim alınabilir, böylelikle zamandan ve çeşitli maliyetlerden tasarruf edilebilir (Bulut, 2017, s. 142).

Endüstri 4.0 ile lojistik sektöründe yaşanan radikal teknolojik değişimler işletmeleri gelişime ve dijital inovasyonlara açık hale getirmiştir. Dijital inovasyonları gelişme imkânı olarak gören ve kabul eden işletmeler bu yenilikler ışığında rekabet üstünlüğü sağlarken dijitallik kavramına ve teknolojik gelişmelere gerekli önemi göstermeyen firmalar bu rekabet savaşında geride kalan taraf olacaklardır. Lojistik 4.0 yeniye ve yenilikçi fikirler dayanır. Güvenilir ve kaliteli teslimat, esnek teslimat, üst düzey hizmet kalitesi gibi performans değerlendirme kriterleri yeni dijital teknolojilerin kullanımı ile maksimize edilebilir (Yılmaz & Duman, 2019, s. 190-191).

Dijitalleşme ile yaratılan ve bir dağıtım aracı olarak da kullanılabilen dronelar dağıtıma farklı bir boyut kazandırmış ve birçok avantaj sağlamıştır. Kısıtlı zamanda yapılan hızlı teslimatlar, yüksek esneklik boyutu, daha fazla ulaşılabilirlik imkânı sağladığı avantajlar arasında sayılabilir. Sürdürülebilirlik, müşteri memnuniyeti, hız, dijitalleşme ve endüstri 4.0 kavramlarına önem veren firmalar dağıtımda drone gibi dijital araçların kullanımına ağırlık vermeye başlamışlardır (Nakıboğlu, 2020, s. 29).

3.5.3.4. Dijital Tutundurma

Ürün ya da hizmetlerin daha çok tüketiciye ulaşmasını sağlamak amacıyla bu ürün ve hizmetleri tanıtan, görsel olarak sunumunu ve özelliklerini içeren, satışları arttırmayı hedefleyen reklamların çevrimiçi ortamda yapılmasını mümkün kılan internet reklamcılığı işletmelere her gün binlerce kişi tarafından kullanılan çevrimiçi sitelere marka veya ürün ile ilgili bağlantılar yerleştirilerek tüketicilerin ilgisini cezbedip onları ilgili web siteye direkt yönlendirmek ve anlık olarak satın alma kararlarını etkileme imkânı sağlamıştır (Bulunmaz, 2013, s. 7).

İnternet kullanıcı sayısının hızlı artışı ile beraber işletmeler ve pazarlamacılar, tüketici ile etkileşim yaratmak hedefiyle diğer toplu iletişim araçlarının yanında, çevrimiçi tutundurma faaliyetlerine önemli bir ağırlık vermiştir. Örneğin Advergaming dijital tutundurma araçlarına güzel bir örnek olarak verilebilir. Dijitalleşme ve internet kullanımının yaygınlaşması ile pazarlamacılık-reklamcılık alanında kullanılmak üzere yeni bir metot olarak geliştirilmiştir. Tüketicilere ulaşmak ve marka/ürün reklamını mesajını ulaştırmak için dijital ortam oyun teknolojilerinin kullanımı olarak tanımlanabilir (Kavoğlu, 2012, s. 8).

Başka bir dijital tutundurma aracı olarak Pay Per Click'ten bahsedilebilir. Web site görünürlüğünü arttırmak ve trafik yaratmak için arama motorlarının veya daha çok ziyaretçi sayısı olan sitelerin kullanılması yolu ile bahsedilen hedeflere ulaşılması için geleneksel yöntemlerin sebep olacağı yüklü reklam ve pazarlama giderlerinin azaltılmasını sağlar. Bu gibi dijital araçların kullanımı ile çevrimiçi ortamda marka görünürlüğünü ve bilinirliğini arttırmak, daha hızlı geri bildirim sağlamak, hedef kitleye doğrudan, istenen zamanda ve hızlıca ulaşmak gibi avantajlar sağlanabilir (Ozen, 2020).

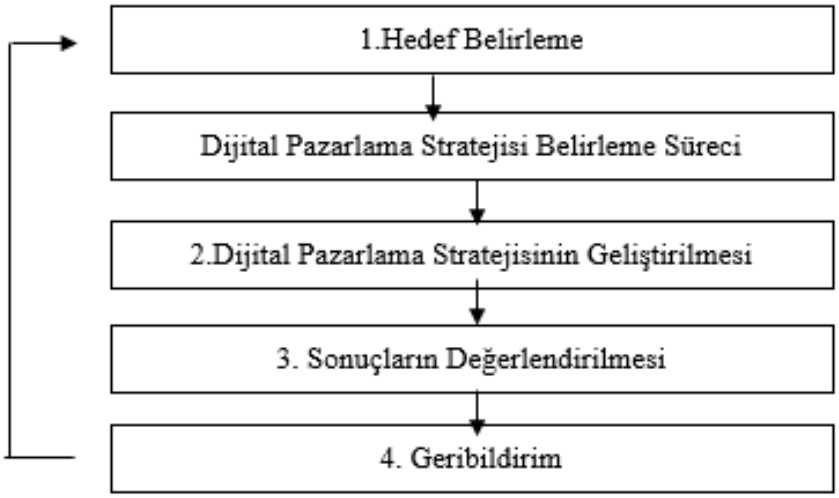
3.5.4. Dijital Pazarlama Stratejisi

Dijitalleşme ile nihai tüketicinin ihtiyaç duyduğu ürünü bulma, ulaşma, değerlendirme gibi satın alma karar sürecini oluşturan temel işlemleri yeni bir form kazanmıştır. Klasik sürecin yerini "dijital tüketici karar yolculuğu" adı verilen süreç almıştır. İnternetin yaygın kullanımı ile hayatımıza giren pazarlama 4.0 yaklaşımı ile tüketiciler sadece gereksinimlerini doyuracak ürün ya da hizmet aramıyor, günlük yaşamını kolaylaştıran yenilikçi ve fark yaratan değerler arayışına girmişlerdir. Bu sebeple işletmeler için yeni nesil dönüşüme adaptasyon ve bu kaynakların kullanımı için dijital pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi çok büyük önem taşır (Vassileva, 2017, s. 49).

Ürünlerin ve pazarlama faaliyetlerinin başarılı olabilmesinin doğru bir stratejinin takip edilmesi önemlidir. Bu stratejinin doğruluğu öncelikle hedef kitlenin belirlenmesine ve hedef kitle seçimi ile daha yalın ve direk iletişim yöntemlerinin kullanımına bağlıdır. Dijital pazarlama tüm bu gereksinimlerin karşılanması için önemli avantajlar sunmaktadır. Bu dijital pazarlama stratejileri işletmeler için hedef kitle belirleme ve ulaşma gibi konularda daha planlı ilerleme, maliyeti kontrol altında tutma ve yapılan yatırımların karşılığını alabilme imkânı sağlar (Fidan & Yıldırım, 2020, s. 142).

Şekil 15'te tipik bir işletme için dijital pazarlama stratejisi sürecinin aşamaları gösterilmiştir;

Şekil 15 Dijital Pazarlama Stratejisi Süreci



Kaynak: (Isoraité, 2020, s. 7)

İşletmenin çevrimiçi pazarlama faaliyetleri için istikrarlı bir yol haritası çıkarabilmek ve iş hedeflerini başarabilmek için dijital pazarlama stratejilerine ihtiyacı vardır. Dijital pazarlama stratejileri ve geleneksel pazarlama stratejilerinin benzerliğine aşağıda değinilmiştir;

Bir kuruluşun çevrimiçi pazarlama etkinliklerine tutarlı bir yön vermek için bir dijital pazarlama stratejisine ihtiyaç vardır, böylece diğer pazarlama etkinlikleriyle entegre olurlar ve genel iş hedeflerini desteklerler. Dijital pazarlama stratejisi ile geleneksel pazarlama stratejilerinin tipik amaçlarıyla birçok benzerliğe sahiptir (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, s. 178).

3.5.4.1. Çekme Stratejisi

Çekme stratejisi uygulayan firmaların temel amaçları sundukları ürün ya da hizmetlerin müşterilerin rızasıyla onlara sunulmasıdır. İşletmelerin sadece doğru hedef kitleye hizmet vermesi tek başına yeterli olmayıp müşteriler ile kurdukları iletişim sayesinde ürün ya da hizmetlerinin talep edilmesini sağlayarak doğru kişiye doğru hizmeti vermeyi amaçlar (Güleryüz, 2019, s. 39).

Firmalar çekme stratejisinde ağırlıklı olarak pazarlama karmasının bir parçası olan tutundurma eylemlerinden yararlanarak tüketiciyi ürettikleri ürün ya da hizmetleri talep etmeye yönlendirmeyi esas alır. Bu stratejide hedef üretilen ürün ya da hizmetin talep edilebilir olmasını sağlamaktır (Güler, 2009, s. 246-247).

Firmalar dijital mecralarda uyguladıkları çekme stratejisi ile müşterilerin dikkatini çekerek üretilen ürün ya da hizmete müşterilerin ilgi duyması hedeflemektedir. Müşterilerin diğer rakip ürün ya da hizmetlere yönelmesi muhtemel olduğundan üretilen strateji sayesinde işletme ürünlerinin ikame ürünlere nazaran daha fazla dikkat çekmesi amaçlanır. Bu strateji ile işletmeler sadece nihai tüketiciyi değil aynı zamanda iki ya da üç seviyeli dağıtım kanallarında kullanılan aracı işletmeleri indirim, prim gibi fırsatlarla satın almaya teşvik etmeyi ve ürün satışlarını arttırmayı planlar. İnternet kullanımının artmasıyla birlikte arama motorlarından yapılan ürün ya da hizmet araştırmaları dijital pazarlama için bir veri kaynağı oluşturur, arama motoru pazarlaması ve arama motoru optimizasyonu gibi dijital pazarlama araçları kullanılarak müşterilere doğrudan ulaşmak hedeflenmektedir (Parlak, 2018).

3.5.4.2. İtme Stratejisi

Bir diğer dijital pazarlama stratejisi ise itme stratejisidir. Burada çekme stratejisiyle aynı amaca hizmet eden itme stratejisinin ana amacı belirlediği hedef kitlenin dikkatini çekerek tüketicilere ulaşmak ve sundukları ürün veya hizmetin tanıtımını yapmaktır. Çekme stratejisinden farklı olarak itme stratejisinde tüketicinin rızası olmadan iletişim kanallarının kullanılmasıdır. Bu stratejiye istenmeyen elektronik postalar, kısa mesaj pazarlaması gibi örnekler verilebilir (Güleryüz, 2019, s. 39).

Çekme stratejisinde olduğu gibi yalnızca nihai tüketiciye değil, ürün ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılmasında kullanılan aracı işletmeler ya da kişiler üzerinde de uygulanabilir. İtme stratejisi dağıtım kanalı ve kanal içerisinde bulunan aracı işletmelere ürün ya da hizmetin tanıtımının yapılması ve satın almaya ikna edilmesi hedeflenir. Zincirin devamında aracı işletmeler de aynı stratejiyi son tüketiciye uygulayabilir (Güler, 2009, s. 246).

3.6. Dijital Pazarlama Araçları

3.6.1. Web Site

Detaylı ve güzelce tasarlanmış web siteleri işletmeler için ilk bakışta yaratacağı izlenim açısından oldukça önemlidir. Yeni müşteriler için sunulan ürün ve hizmetler hakkında bilgi almak ve ürün görsellerine ulaşmak, üreticiyi tanıyabilmek için önemli bir kaynaktır. Bu sebeple işletmeler web site tasarlarken bu faktörleri göz önünde bulundurarak doğru ve detaylı bir tanıtım yapmalıdırlar. Ve bu ara yüzün güncelliğini korumaya özen göstermelidirler (Aktaş, 2013, s. 156).

Oluşturulan web siteler müşteri beklentilerine ilk adımda cevap veren, onları satın alma fikrine teşvik edecek doğru bilgi ve görsellerle buluşturmalıdır. Kullanıcılar için kolay bir ara yüze sahip olması ve araştırmalarında müşteriye gerekli tüm verileri sağlaması ve müşteri algısında doğru bir imaj yaratması gerekir (Işılar, 2021, s. 51).

3.6.2. E-posta Pazarlamacılığı

Pazarlama ve satıştan sorumlu kişiler işletmeyi tanıtmak, ürün ve hizmetleri anlatan sunumlar ve görseller paylaşmak, müşteriyi ihtiyaç duyabileceği ürün ya da hizmetleri bulabileceği bir kaynağa yönlendirmek ve satın alma isteklerini teşvik etmek için tüketiciler

ile e-posta yoluyla iletişime geçebilir. E-posta pazarlamacılığı ile indirimler ve fırsatları tüketiciye bildirerek onları bu fırsatı kullanmaya ikna etmek ya da tüketicinin ürün-hizmet arayışında onlara değerlendirebilecekleri bir opsiyon sunmak mümkündür (Girgin, 2019, s. 7).

Bu aracın en önemli avantajı nihai tüketici ile birebir iletişim kurabilmektir. Bu şekilde müşterinin aktif yaklaşımı ile ürün ve hizmetler hakkındaki bireysel yorumlarına ulaşabilir, güncel bir ürün hizmet yelpazesi paylaşımı yapılabilir ve yeni ilgi alanları yaratılabilmektedir (Uydacı, 2014, s. 81).

E-posta pazarlaması, düşük maliyet ve kolay kullanım ile işletmelere farklı şekilde avantajlar da sağlayan doğrudan bir pazarlama biçimidir. Bu pazarlama aracının işletmeler tarafından kullanım amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gedik, 2020, s. 479);

- Müşteri ilişkileri ve marka sadakati geliştirmek
- Yeni müşteri edinmek
- Rakiplere karşı güçlü yanları vurgulamak
- Çevrimiçi satışları artırmak
- Marka oluşturmak
- Gelirleri arttırmak
- Yeni ürün tanıtımı
- Mevcut veya potansiyel müşterilere promosyon teklifleri sunmak
- Bazı değişiklikler hakkında müşterileri bilgilendirmek

3.6.3. Mobil Pazarlama

Cep telefonları ya da aplikasyonlar aracılığıyla uygulanan, ürün ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması ve tanıtılması olarak tanımlanabilecek yüksek etkileşimli bir pazarlama aracıdır (Karaca & Gülmez, 2010, s. 71).

Mobil pazarlama, teknoloji ile değişen günlük yaşamda pazarlama faaliyetleri için giderek daha önemli hale gelen çok yönlü iletişim araçlarıdır. Çift yönlü etkileşime olanak sağladığı için reklam, pazarlama, indirim fırsatlarını müşteriye bildirme, ürün ve hizmetler hakkında

güncel içerikleri paylaşma, müşteri ile iletişim kurma ve geliştirme gibi faaliyetler için başvurulacak araçlardan biridir (Shankar & Balasubramanian, 2009, s. 118).

3.6.4. Sosyal Medya Pazarlaması

Sosyal medya insanların çevrimiçi platformlarda buluşmasını, fikir alışverişi yaparak çok yönlü bir etkileşim yaratmasını, bir fikri tartışmasını ve iletişim kurmasını sağlayan dijital bir ortamdır. İnsanlar arasındaki bu etkileşim ve iletişim yazılı bir metin, görsel içerik, ses veya video kaydı ya da bunların bir kombinasyonu ile olabilir (Ryan & Jones, 2009, s. 152).

Sosyal medya aracılığı ile işletmeler tüketiciler ile daha yakın, kolay ve derin bir iletişim kurabilir. Marka bağlılığı yaratarak güveni ve karşılıklı anlayışı esas alan ilişkiler için temel bir araç olarak kullanılabilir. Diğer yandan sosyal medya tüketicilerin yorum ve düşüncelerini anlık olarak paylaşmalarına imkân sağlar (Kotler, Cao, Wang, & Qiao, 2020, s. 14).

İyi tanımlanmış ve uygulanabilir pazarlama hedefi öncelikle spesifik ve ölçülebilir olmalıdır. Bu hedefle gerçekleştirilmek istenen değişiklik net bir şekilde tanımlanmalı ve bunu gerçekleştirmek için bir zaman çizelgesi yapılmalıdır. Son olarak bir pazarlama hedefi belirlerken kesinlikle rakipler göz önünde bulundurularak istikrarlı ve gerçekçi olunmalıdır (Tuten & Solomon, 2013, s. 55) .

Pazarlama hedeflerini başarmak isteyen işletmeler sosyal medya pazarlama karmasının bileşenlerini bir araya getirerek sosyal medya pazarlamacılığı için yeni stratejiler geliştirir. Bu adımlar aşağıda sıralanmıştır (Tuten & Solomon, 2013, s. 38);

- Bir durum analizi yapılması ve temel fırsatları belirlenmesi
- Bir veya daha fazla sosyal tüketici segmenti hakkında bilgi toplanması ve hedeflenmesi
- Sosyal medya kanallarının ve araçların seçimi
- Bir deneyim stratejisi oluşturulması
- Diğer promosyon araçlarını kullanılarak bir aktivasyon planı oluşturulması
- Kampanyanın yürütülmesi ve ölçülmesi

Sosyal medya pazarlamacılığının çift yönlü hedefi vardır. Bunlardan biri müşteriyi marka reklamlarına ve bildirilerine maruz bırakmaktır. Diğeri ise yaratılan içerik ile sosyal medya ortamındaki kişileri işletme markasının web sitesine çekmektir. Bu sebeple pazarlamacılar hangi içeriğin yaratılacağına, nerede yayınlanacağına karar vermelidir (Tuten ve Solomon, 2013, s. 135).

3.6.5. Arama Motoru Optimizasyonu (SEO) Pazarlaması

Arama motoru optimizasyonuyla birlikte firmalar web sitelerinin içeriklerini, özelliklerini arama motorlarına uygun bir şekilde optimize ederek sistemin etkili bir şekilde çalışmasını, web site ara yüzünün kullanıcı ve arama motoru için anlaşılır olmasını hedeflemektedir. Bu optimizasyon sonucunda arama motorlarının daha verimli bir sıralama yapma olasılığını artıran yöntemdir. Yani optimizasyonu ile doğru taktikler kullanılan bir web sitesinin arama listesindeki etkisini ve siteyi yapılan ziyaretlerin sayısı arttırılabilir (Tuten & Solomon, 2013, s. 135).

Her ne kadar web siteniz tüketiciler için anlaşılır ve etkili olsa da aynı durumun arama motorları içinde geçerli olması gerekmektedir. Çünkü arama motorları için anlaşılır ve doğru biçimde oluşturulmamış web sitelerinin anlaşılması ve çözümlenmesi oldukça güç olacaktır. Oysa yapılabilecek bazı geliştirmeler ile birlikte bu sorunu ortadan kaldırarak arama motorlarının web siteyi doğru şekilde okuması ve anlaması sağlanabilir. Arama motoru optimizasyonu dijital pazarlama için önemli bir yere sahiptir. Firmaların ürettiği ürün hizmet veya fikirleri arama motorunda arayan tüketiciler için kolaylıkla ulaşılabilir olması rekabet avantajı sağlamaktadır (Gökşin, 2018, s. 40).

Standart bir arama motoru optimizasyonu olmadığı gibi her arama motoru için çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemlerin bazıları kötü niyetli kullanıcıların sebep olabileceği problemleri önlemek amacıyla oluşturulmuştur. Bu problemlerden bazıları aşağıda gösterilmiştir (Sevindik, 2009, s. 1141-1142):

- Web sitesiyle alakalı olmayan içeriklerin eklenmesi
- Web sitesinin başlığında içerikle ilişkili olmayan detayların yazılması
- Güncelleme alma problemleri
- Farklı web sitelerden faydalanmak

3.6.6. Sosyal Medya Optimizasyonu (SMO) Pazarlaması

Gelişen teknolojiyle birlikte sosyal platformlara olan ilgi artarken bu ortamlarda görünür olma isteğini de artırmıştır. Sosyal medya optimizasyonuyla birlikte bu platformlarda oluşturulan içerik üzerinde yapılabilecek bazı düzenlemeler ile görünürlük oranını artırmaya yarayan yöntemdir. Firmanın üretmiş olduğu ürün ya da hizmet ne kadar ilgi çekiciyse kullanıcılar bunu birbirleriyle paylaşacak, yorumlayacak ve hatta bu içeriği etiketleyerek marka bilinirliğinin artmasına olanak sağlayacaktır (Tuten & Solomon, 2013, s. 135).

Sosyal medya optimizasyonu firmalar için yalnızca görünürlük arttırmak için değil, marka bağlılığı yaratmak ve arama motoru sıralamasında üst sıralara çıkmak için de kullanılır.

3.7. Pazarlama Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamaya Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü

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

Stratejik pazarlama yönetimi yaklaşımı, organizasyon için pazarlama faaliyetleri esas nokta olarak kabul eder. Etkin bir şekilde pazarlama faaliyetleri yürütülebilmesi ve sürdürülebilir ve rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için teknoloji ve dijitalleşme kavramlarıyla entegre bir yönetim sistemi oluşturulması gerektiğini ileri sürer. Geleneksel pazarlama yönetimi bakış açısından farkı rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve bunun korunması ile bilişim ve teknolojiyi birbirinden ayırmamasıdır (Onurlu & Yazıcı, 2015, s. 65).

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

Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri etkileşiminin iyileştirilmesi ve rekabet avantajının kazanılması için dijital pazarlama araçlarının kullanılması zaman içinde daha önemli bir pozisyon kazanmıştır. Müşteri portföyünü genişletmek mevcut müşteriler ile düzenli çalışmayı sağlamaktan daha zordur. Satış sonrası hizmetlerin yürütülmesi, müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişiminin takip edilmesi ve geniş kapsamlı bir veri tabanının geliştirilmesi süreçlerinin dijital araç ve kaynaklar ile yürütülmesi süreçleri hızlandırır. Bu veri tabanları sayesinde oluşan gereksinimlerin kişiselleştirilmiş çözümler ile karşılanması sağlanabilir ve müşteri portföyü genişletilebilir (Tuten & Solomon, 2013, s. 18).

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

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

3.8. Pazarlama Stratejilerinin İnovasyon Stratejileri Üzerine Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü

Endüstriyel devrimin başlangıcında makineleşme ile beraber işletmelerin temel odağı çok miktarda, toplu üretim yapılması ve bunun herhangi hedef kitle belirlenmeden, pazar analizi yapılmadan satışa sunulmasıydı. Gelişen teknoloji ile beraber toplumun geleneksel ve kültürel yapısı değişmiş, müşteri taleplerinde ciddi değişiklikler gözlemlenmiş ve bununla doğru orantılı olarak pazardaki tüketim yapısı değişmiştir. Bu hızlı değişime ayak uydurulması ve güncelliğin canlı tutulması için ürün tasarımlarının, üretim faaliyetlerinin ve pazarlama stratejilerinin müşteri taleplerine cevap verecek şekilde gelişen teknolojiye adapte edildiği ve işletme bünyesinde dijital bir dönüşüm başlatıldığı gözlemlenmiştir.

Fikir yaratma, analiz etme, fikrin uygulanması ve pazara sunulması inovasyonun yaşam döngüsünün aşamalarıdır. İnovasyon geliştirme, ticarileştirme, pazarlama süreçlerini kapsar (Zyl, Preez, & Schutte, 2007, s. 204).

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

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

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

Yenilikçi bir fikir sahibi olmak pazar yapısını değiştirmek ya da pazar payını arttırmak için tek başına yeterli değildir. Bu fikri gerçekleştirmeyi sağlayacak ve çıktılarını müşteriye ulaştırırken farklılaştırma sağlayabilecek kaynaklara ihtiyaç vardır. İnovasyonda dijitelleşme ile ortaya çıkan dijital kaynak yenilikleri ürün tutundurma sürecinde işletmelere çok büyük fayda sağlar. Birçok dijital portal sosyal pazarlama amacıyla kullanılarak nihai müşteriye daha kolay ulaşmayı mümkün hale getirir ve ürünün ilgi çekmesini sağlar. Çevrimiçi alışveriş siteleri ve burada birçok insanın ya da firmanın ürünlerini pazarlamak amacıyla mağaza açabilmesi dijitalleşmenin satış ve pazarlama alanında sağladığı kolaylıklara örnek olabilir. Yine bu sitelerde yapılan çeşitli hizmet inovasyonları pazarlama stratejileri üzerinde ciddi bir olumlu etki yaratmıştır. Örneğin: süre ile sınırlandırılmış kişisel indirim bildirimleri, hediye çekleri, Kara Cuma, Yalnızlar Günü gibi inovasyonel bir yaklaşımla yaratılan pazarlama hamleleri indirim ve ucuza satın alma fikri uyandırarak insanları ihtiyaç duymasalar dahi ürün satın alma fikrine çok başarılı bir şekilde yönlendiriyor.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Araştırma Amacı ve Önemi

Ana Amaç:

Pazarlama stratejileri ve inovasyon stratejileri ile dijital işletme stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılması üzerindeki rolünün incelenmesidir.

Bu Kapsamda Alt Amaçlar ise;

1. Pazarlama stratejileri alt boyutlarının (ürün tasarımı, hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri) inovasyon stratejileri (artırımsal-keşifsel) üzerindeki etkisinin,

2. Pazarlama stratejileri alt boyutlarının (ürün tasarımı, hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri) sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisinin,

3. İnovasyon stratejilerinin (artırımsal-keşifsel) Sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisinin incelenmesi çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Bu amaçla bu çalışma literatürde dört stratejinin bir arada kullanıldığı tek çalışma olup sektörde rekabet avantajı kazanmak isteyen firmalar için inovasyon ve pazarlama araştırmalarında dijital işletme stratejilerini nasıl kullanılması gerektiğini ve kullandıklarında firmalara ne gibi katkılar sağlayacağını, hangi noktalara dikkat edilmesi gerektiği bilgilerini göstermektedir.

4.2. Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları

Bu araştırmanın sonuçları veri toplama sürecine dahil edilen 253 katılımcı kapsamında yorumlanmıştır. Bu nedenle genele yorumlanmamalıdır. Araştırmanın kısıtları ise; Korona virüsü nedeniyle anket sürecinin yüz yüze yürütülememesi, Zaman kısıtı nedeniyle de araştırmanın belli bir zaman çerçevesinde gerçekleştirilmesidir.

4.3. Ana Kütle ve Örneklem

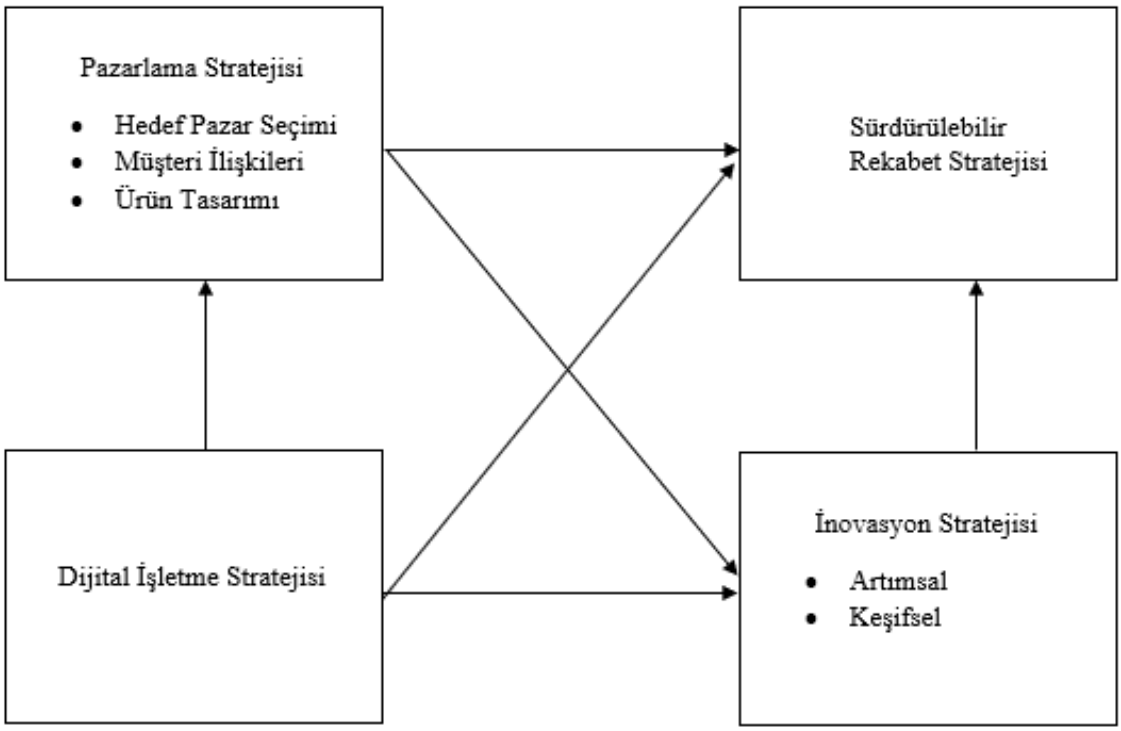
Özellikle sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda, araştırmada yer alacak bazı birimlerle ilgili daha ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyulabilir. Bu durumda olasılıklı olmayan örnekleme yöntemleri kullanılarak, birimler örneğe daha kolay ve ucuz biçimde seçilebilir. Özellikle ilgilenilen birimlerin zor ulaşılabilir veya gizlenmiş olduğu durumlarda "Kartopu Örnekleme" yöntemi tercih edilir. Kartopu Örnekleme yönteminde örnek seçim işlemi, araştırma kapsamındaki birimlerden biri veya birkaçı ile görüşülerek başlar. Bu birimlerin

önereceği başka birimlere ulaşarak örnek seçme işlemi devam ettirilir. Araştırma Kitlesi Türkiyede çalışan beyaz yaka çalışanlar üzerinden ulaşılan birimler doğrultusunda Kartopu örnekleme yöntemi ile 253 kişilik bir örneklem hacmine ulaşılmıştır. 253 kişilik örneklem üzerinden Anket Çalışması Çevrimiçi veri toplama tekniği ile elde edilmiştir (Özdemir vd.,2015).

4.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracı olarak online anket formu hazırlanmıştır. Anket; tanımlayıcı bilgiler, sürdürülebilir rekabet stratejileri, pazarlama stratejileri, inovasyon stratejileri, dijital işletme stratejisi ve ek sorular olmak üzere toplamda 6 bölümden oluşmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların kurumsal firmalarda çalışan beyaz yaka personel olmasına dikkat edilmiştir. İşletmenin karlılığını ve verimliliğini etkileyecek konularda yetki ve bilgi sahibi kişiler karar sürecinde yer aldığından ve bu araştırmanın sonunda doğru sonuçlar elde edilmesini istediğimiz için bu konuda dikkatli bir çalışma yürütülmüştür. Ankette kullanılan ölçekler likert tipi ölçek niteliğindedir 5'li derecelendirme ile puanlandırılmıştır. Veriler 29 Aralık 2020- 18 Haziran 2021 tarihleri arasındaki zaman dilim içerisinde toplanmıştır.

4.5. Araştırma modeli ve hipotezler



H1a: Hedef pazar seçiminin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkisi vardır.

H1b: Müşteri ilişkilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkisi vardır.

H1c: Ürün tasarımının sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkisi vardır.

H2a: Hedef pazar seçiminin artırımsal inovasyon stratejisi üzerinde etkisi vardır.

H2b: Müşteri ilişkilerinin artırımsal inovasyon stratejisi üzerinde etkisi vardır.

H2c: Ürün Tasarımının artırımsal inovasyon stratejisi üzerinde etkisi vardır.

H3a: Hedef pazar seçiminin keşifsel inovasyon stratejisi üzerinde etkisi vardır.

H3b: Müşteri ilişkilerinin keşifsel inovasyon stratejisi üzerinde etkisi vardır.

H3c: Ürün tasarımının keşifsel inovasyon stratejisi üzerinde etkisi vardır.

H4a: Artırımsal inovasyon stratejisi sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkisi vardır.

H4b: Keşifsel inovasyon stratejisi sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkisi vardır.

H5a: Dijital işletme stratejisi hedef pazar seçimi üzerinde etkisi vardır.

H5b: Dijital işletme stratejisi ürün tasarımı üzerinde etkisi vardır.

H5c: Dijital işletme stratejisi müşteri ilişkileri üzerinde etkisi vardır.

H6a: Dijital işletme stratejisi keşifsel inovasyon üzerinde etkisi vardır.

H6b: Dijital işletme stratejisi artırımsal inovasyon üzerinde etkisi vardır.

4.6. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için **SPSS 22.0 ve LISREL 8.7** İstatistik paket programları kullanıldı. Katılımcılara ilişkin sosyodemografik özellikler betimsel olarak incelenmiştir. Katılımcıların anketteki ölçek sorularına verdikleri cevaplara ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre bazı sorular çalışmadan çıkarılmıştır. 253 kişilik örneklem çapı ile yapılan çalışmada, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliliği sağlanmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliği sağlandıktan sonra yapısal eşitlik modeli ile belirlenen modelimizin hipotezleri test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Henze Zirkler çoklu normallik testi ve Shapiro Wilk yöntemi ile test edilmiştir. Henze Zirkler ve Shapiro Wilk normallik testleri sonuçlarına göre, verilerin

analizleri yapılmıştır. Sonuçlar %95, %99 güven aralığında, p<0,05, p<0,01 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçekleri (Göktaş, 2019) da yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasından alınmış ve tek boyut olarak yararlanılmıştır.

Pazarlama stratejisi ölçekleri (Balantekin, 2017) de yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasından alınıp müşteri ilişkileri ölçekleri 11-12-14-13, hedef pazar seçimi ölçekleri 6-5-7, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ölçekleri 1-10-8, ürün tasarımı ölçekleri 3-4 sorulardan faydalanılmıştır.

İnovasyon stratejisi ölçekleri (Can, 2012) de yapmış olduğu doktora çalışmasından alınıp keşifsel inovasyon ölçekleri 8-13-4-17-1-10-15, artırımsal inovasyon ölçekleri 16-2-11-6-5-9-12-7-14- sorularından faydalanılmıştır.

Dijital işletme stratejisi ölçekleri (Nadeem, 2018) de yapmış olduğu araştırmasından alınmış ve tek boyut olarak yararlanılmıştır.

4.6.1. Demografik Bulgular

Tablo 20 Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

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

Tablo 21 Devamı Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Firmanızda İnovasyon Gerçekleştirmekte midir?	Hayır	53	20,95
Firmanızda İnovasyon Birimi Var mı?	Evet	128	50,59
	Hayır	125	49,41

Tablo 17'de katılımcıların sosyodemografik özelliklere ilişkin değişkenler incelendiğinde, Cinsiyet; %59,68 Erkek, %40,32 Kadın, Yaş; %30,04 18-30, %36,76 31-40, %25,30 41-50, %6,32 51-60, %3,56 60 yaş ve üzeri olarak belirlenmiştir. Eğitim durumu; %3,56 Lise, %5,93 Ön lisans, 551,78 Lisans, %36,76 Yüksek Lisans, %1,98 Doktora olarak belirlenmiştir. Katılımcıların firmadaki hizmet süresi; %24,11 0-2 Yıl, %25,69 3-5 Yıl, %17,39 6-10 Yıl, %32,81 10 Yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştığı kurum; %24,90 Ulusal, %29,25 Uluslararası, %45,85 hem Ulusal hem de Uluslararası olarak belirlenmiştir. Katılımcıların Firmalarının faaliyet yılı; %6,32 0-2 Yıl, %4,74 3-5 Yıl, %6,32 6-10 Yıl, %82,62 10 Yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştığı Firmanın büyüklüğü, %22,13 küçük, %28,85 Orta, %49,01 büyük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştığı firmaların %79,05'i İnovasyon gerçekleştirmiş iken, %20,95'i İnovasyon gerçekleştirmemiştir. Ayrıca bu firmaların %50,59'unda İnovasyon birimi var iken, %49,41'inin İnovasyon birimi yoktur.

Tablo 22 İşletmelerin Dijitalleşme üzerine İstatistikleri

İşletmenizde dijitalleşme çalışmaları yürütülüyor mu?	**Frekans**	**Yüzde(%)**
EVET	160	63,24
HAYIR	12	4,74
KISMEN	81	32,02
Toplam	**253**	**100,00**
Dijitalleşme çalışmalarının temelinde inovasyona yer veriyor musunuz?	**Frekans**	**Yüzde(%)**
EVET	143	56,52
HAYIR	25	9,88
KISMEN	85	33,60
Toplam	**253**	**100,00**
Rekabet ve pazarlama stratejilerinizi belirlerken dijitalleşme temelli yeni yaklaşımları dikkate alıyor musunuz?	**Frekans**	**Yüzde(%)**
EVET	161	63,64
HAYIR	22	8,70
KISMEN	70	27,67
Toplam	**253**	**100,00**
Kullandığınız dijitalleşme yöntemleri performans/zaman yönetimi açısından işletmenize fayda sağladı mı?	**Frekans**	**Yüzde(%)**
EVET	172	67,98
HAYIR	11	4,35

Tablo 23 Devamı İşletmelerin Dijitalleşme üzerine İstatistikleri

KISMEN	70	27,67
Toplam	**253**	**100,00**
Dijital inovasyonlar tüketici taleplerine ulaşmanızda katkı sağlıyor mu?	**Frekans**	**Yüzde(%)**
EVET	161	64,40
HAYIR	15	6,00
KISMEN	74	29,60
Toplam	**250**	**100,00**
Pazarlama stratejilerinde dijitalleşme "satış ve müşteri geri bildirimi" süreçlerinizi hızlandırıyor mu?	**Frekans**	**Yüzde(%)**
EVET	182	71,94
HAYIR	13	5,14
KISMEN	58	22,92
Toplam	**253**	**100,00**

Tablo 18'de katılımcıların çalıştığı işletmede dijitalleşme çalışmaları yürütülmesi; %63,24 Evet, %4,74 Hayır ve %32,02 Kısmen olarak yer almaktadır. İşletmelerde çalışmaların temelinde inovasyona yer verilmesi; %56,52 Evet, %9,88 Hayır, %33,60 Kısmen olarak belirlenmiştir. İşletmelerin Rekabet ve ve Pazarlama stratejilerini belirlerken dijitalleşme temelli yeni yaklaşımları dikkate alma durumu; %63,64 Evet, %8,70 Hayır, %27,67 Kısmen olarak belirlenmiştir. İşletmelerin Kullandığı dijitalleşme yöntemleri performans/zaman yönetimi açısından işletmeye sağladığı fayda; %67,98 Evet, %4,35 Hayır, %27,67 Kısmen olarak belirlenmiştir. İşletmenin Dijital inovasyonların tüketici taleplerine ulaşmanızda katkısı durumu; %64,40 Evet, %6,0 Hayır %29,60 Kısmen olarak belirlenmiştir. İşletmelerin Pazarşama stratejilerinde dijitalleşmede satış ve müşteri geri bildirimi süreçlerini hızlandırması; %71,94 Evet, &5,14 Hayır ve %22,92 Kısmen olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların dijitalleşme çalışmalarına yönelik düşüncelerine ilişkin bulgular:

Katılımcıların işletmenizde dijitalleşme çalışmaları yürütülüyor mu sorusu değerlendirildiğinde 160 katılımcının evet olarak cevap verdiği görülmüştür. Bu da firmaların çoğunluğunun dijitalleşme çalışmaları yürüttüğünü göstermektedir. Dijitalleşme çalışmalarının temelinde inovasyona yer veriyor musunuz sorusu değerlendirildiğinde 143 katılımcının evet cevabı verdiği görülmüştür. Rekabet ve pazarlama stratejilerinizi belirlerken dijitalleşme temelli yeni yaklaşımları dikkate alıyor musunuz sorusu değerlendirildiğinde 161 katılımcının evet cevabını verdiği görülmüştür. Kullandığınız dijitalleşme yöntemleri performans/zaman yönetimi açısından işletmenize fayda sağladı mı sorusu değerlendirildiğinde 172 katılımcının evet cevabını verdiği görülmüştür. Dijital inovasyonlar tüketici taleplerine ulaşmanızda katkı sağlıyor mu sorusu değerlendirildiğinde

161 katılımcının evet cevabı verdiği görülmüştür. Pazarlama stratejilerinde dijitalleşme satış ve müşteri geri bildirimi süreçlerinizi hızlandırıyor mu sorusu değerlendirildiğinde 182 katılımcının evet cevabı verildiği görülmüştür.

4.6.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

Bilimsel araştırmalarda ölçeklerin geçerliliği, faktör analizi ile test edilmektedir. Faktör analizinde birbiri ile ilişkili p tane değişken bir araya getirilir, ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı değişkenlerin bulunması amaçlanmaktadır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan birden fazla değişkenin olduğu verilere ait ilişkilerin temel yapısını ortaya çıkartılarak, kavramlar arasındaki ilişkilerin daha basit olarak anlaşılmasına destek olmaktadır. Bulunan değişkenler, faktörler ve boyutlar olarak isimlendirilmektedir (Uygun, 2015: 100-102). Faktör analizinin uygunluğunun değerlendirilmesinde Bartlett küresellik ve Kaiser Mayer Olkin(KMO) testleri kullanılır. Bartlett küresellik testi sıfır hipotezi, birim matris olarak başka bir deyişle "değişkenler arasında ilişki yoktur" olarak ifade edilir. Sıfır hipotezinin reddedilmesi değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu ve böylelikle veri setinin faktör analizine uygun olduğunu gösterir.(Bartlett,1950; Hair, ve arkadaşları,2009). KMO testi; gözlenen korelasyonlar ile kısmi korelasyon katsayılarını karşılaştıran indekslerden biridir. Bu oran ne kadar yüksek olursa faktör analizini yapmak için o kadar iyi olarak nitelendirilebilir. KMO oranı; 0.90 üzeri "mükemmel", 0.80 " çok iyi", 0.70 "iyi" 0.60 "orta" ve 0.60'ın altı kabul edilemez düzeyde olduğu ifade edilir(Sharma, 1996; Kaiser, 1974) KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü ve Bartlett küresellik testine göre faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör Analizinde tahmin olarak "Principal Axing Factoring" kullanılmış, faktörler arasında korelasyonun olmamasından dolayı "Varimax" döndürme yöntemi kullanılarak uygulama yapılmıştır. Bulunan KMO değerinin 0 ile 1 arasında olması gerekmektedir. Değer 1 olduğunda bu değişkenlerin birbirini kusursuz ve hatasız tahmin edebileceği anlamını taşımaktadır. Bu elde edilen faktör analizi sonucunda matriste orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bu değişkenin hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir demektir. İdeal dönüştürülmüş faktör matrisinde her değişken tek bir faktörle anlamlı ilişkiye sahip olmalıdır. Uygulamada, veri(gözlem) sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerekir. 0,50 ve üzerindeki değerlerin oldukça iyi olduğu kabul edilir (Hair ve arkadaşları, 2009). Ayrıca Analizlerde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranın yeterliliği Kabul edilmektedir(Tavşancıl,2002) .

4.6.3. Açımlayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Tablo 24 Pazarlama Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Pazarlama Stratejileri	Alt Boyutlar			Açıklama Oranları
	Müşteri İlişkileri	Ürün Tasarımı	Hedef Pazar Seçimi	
PS_3		0,730		22,699
PS_4		0,747		
PS_5			0,605	19,552
PS_6			0,725	
PS_11	0,577			12,248
PS_12	0,768			
PS_13	0,661			
PS_14	0,574			
Toplam				54,499
Kaiser-Meyer-Olkin ÖlçekGeçerliliği				0,776
Bartlett Küresellik Testi Ki kare				671,360
sd				28
p değeri				0,000

Tablo 19'daki sonuçlara göre; Pazarlama Stratejileri ölçeği 14 farklı ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. İfadelere ilişkin Ürün Tasarımı, Hedef Pazar Seçimi, Müşteri İlişkileri ve Müşteri ihtiyaçlarının karşılaştırılması boyutları üzerinden 2 kez faktör analizi yapılmıştır. İlk faktör analizi sonucunda faktör ağırlığı 0,40'ın altında olan, *"PS_1", "PS_2", "PS_7", "PS_8", "PS_9", "PS_10"* ifadeleri araştırmadan çıkartılmıştır. İlgili madde çıkarıldıktan sonra, geriye kalan 8 maddelik Pazarlama Stratejileri ölçeği 3 faktörde incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,776 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre χ^2=671,360 (p<0,000) olarak elde edilmiştir, Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. 3 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %54,499 oranında elde edilerek, analizde belirlenen 3 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

Tablo 25 İnovasyon Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İnovasyon Stratejileri	Alt boyutlar		
	Keşifsel	Artırımsal	Açıklama Oranları
IS_1	0,604		29,016
IS_4	0,550		
IS_8	0,648		
IS_10	0,698		
IS_13	0,815		
IS_15	0,485		
IS_17	0,622		
IS_2		0,734	16,668
IS_3		0,790	
IS_14		0,509	
		Toplam	45,684

Tablo 26 Devamı İnovasyon Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin ÖlçekGeçerliliği	0,818
Bartlett Küresellik Testi Ki kare	828,543
sd	45
p değeri	0,000

Tablo 20'deki sonuçlara göre; İnovasyon Stratejileri ölçeği 17 farklı ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. İfadelere ilişkin Keşifsel ve Artırımsal boyutları üzerinden 2 kez faktör analizi yapılmıştır. İlk faktör analizi sonucunda faktör ağırlığı 0,40'ın altında olan, *"IS_5", "IS_6", "IS_7", "IS_9", "IS_11", "IS_12", "IS_16", ifadeleri* araştırmadan çıkartılmıştır. İlgili madde çıkarıldıktan sonra, geriye kalan 10 maddelik İnovasyon Stratejileri ölçeği 2 faktörde incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,818 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre χ^2=828,543 (p<0,000) olarak elde edilmiştir, bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. 2 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %45,684 oranında elde edilerek, analizde belirlenen 2 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

Tablo 27 Dijital İşletme Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dijital İşletme Stratejileri		Açıklama Oranları
DIS_1	0,798	72,526
DIS_2	0,911	
DIS_3	0,843	
DIS_4	0,838	
DIS_5	0,877	
DIS_6	0,839	
Toplam		72,526
Kaiser-Meyer-Olkin ÖlçekGeçerliliği		0,910
Bartlett Küresellik Testi Ki kare		1286,238
sd		15
p değeri		0,000

Tablo 21'deki sonuçlara göre; Dijital İşletme Stratejileri ölçeği 6 farklı ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. İfadelere ilişkin Dijital İşletme Stratejileri ölçeği üzerinden faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda her bir maddenin faktör ağırlığının 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,910 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre χ^2=1286,238 (p<0,000) olarak elde edilmiştir, bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Tek faktörün

toplam varyansı açıklama oranı %72,526 oranında elde edilerek, analizde belirlenen Tek faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığı söylenebilir.

Tablo 28 Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri		Açıklama Oranları
SRS_1	0,551	42,542
SRS_2	0,642	
SRS_3	0,614	
SRS_4	0,634	
SRS_5	0,595	
SRS_6	0,682	
SRS_7	0,702	
SRS_8	0,720	
SRS_9	0,709	
Toplam		42,542
Kaiser-Meyer-Olkin ÖlçekGeçerliliği		0,879
Bartlett Küresellik Testi Ki kare		869,197
sd		36
p değeri		0,000

Tablo 22'deki sonuçlara göre; Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri ölçeği 9 farklı ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. İfadelere ilişkin sürdürülebilir Rekabet Stratejileri ölçeği üzerinden faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda her bir maddenin faktör ağırlığının 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,879 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre χ^2=869,197 (p<0,000) olarak elde edilmiştir, Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %42,542 oranında elde edilerek, analizde belirlenen Tek faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığı söylenebilir.

4.6.4. Normallik Test Sonuçları

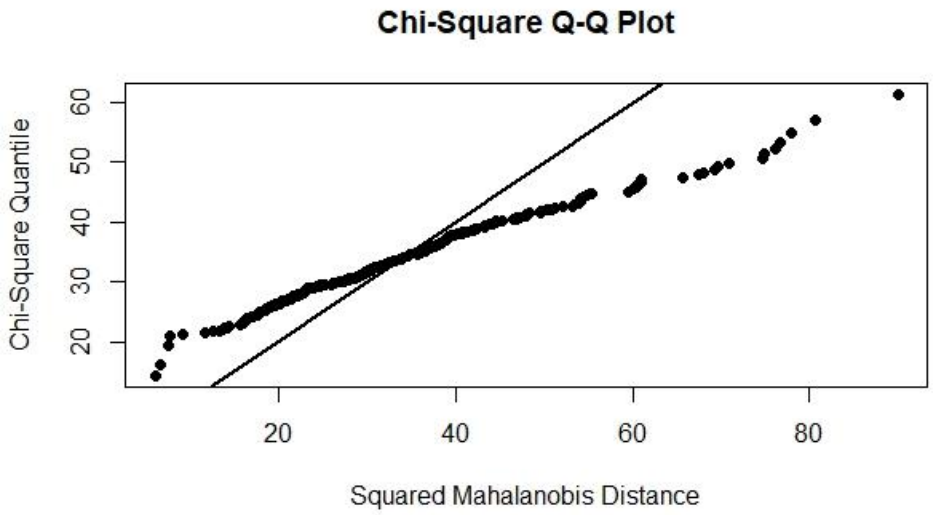
Tablo 29 Verilere İlişkin Tekli ve Çoklu Normallik Testi Sonuçları

Test	Variable	Statistic	p value
Shapiro-Wilk	SRS_1	0.8039	<0.001
Shapiro-Wilk	SRS_2	0.7194	<0.001
Shapiro-Wilk	SRS_3	0.8175	<0.001
Shapiro-Wilk	SRS_4	0.8281	<0.001
Shapiro-Wilk	SRS_5	0.7442	<0.001

Tablo 30 Devamı Verilere İlişkin Tekli ve Çoklu Normallik Testi Sonuçları

Shapiro-Wilk	SRS_6	0.7926	<0.001
Shapiro-Wilk	SRS_7	0.7571	<0.001
Shapiro-Wilk	SRS_8	0.7913	<0.001
Shapiro-Wilk	SRS_9	0.8474	<0.001
Shapiro-Wilk	PS_3	0.7815	<0.001
Shapiro-Wilk	PS_4	0.8095	<0.001
Shapiro-Wilk	PS_5	0.9022	<0.001
Shapiro-Wilk	PS_6	0.9024	<0.001
Shapiro-Wilk	PS_11	0.7859	<0.001
Shapiro-Wilk	PS_12	0.7791	<0.001
Shapiro-Wilk	PS_13	0.7951	<0.001
Shapiro-Wilk	PS_14	0.8022	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_1	0.8474	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_4	0.8569	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_8	0.8377	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_10	0.8671	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_13	0.8863	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_15	0.9039	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_17	0.8298	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_2	0.8944	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_3	0.8986	<0.001
Shapiro-Wilk	IS_14	0.8984	<0.001
Shapiro-Wilk	DIS_1	0.8601	<0.001
Shapiro-Wilk	DIS_2	0.8549	<0.001
Shapiro-Wilk	DIS_3	0.8604	<0.001
Shapiro-Wilk	DIS_4	0.8684	<0.001
Shapiro-Wilk	DIS_5	0.8745	<0.001
Shapiro-Wilk	DIS_6	0.8610	<0.001
Henze-Zirkler Çoklu Normallik Testi		**1,467**	**<0,001**

Tablo 23'de veriye ilişkin tekli ve çoklu normallik testi sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, modelde kullanılan bütün değişkenlerin her biri Shapiro-Wilk normallik testi ile test edilmiş olup, Henze-Zirkler çoklu normallik testi ile verinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir ($p<0,01$).Ayrıca Verilerin normal dağılmadığı Q-Q grafiği ile Şekil 16'da gösterilmiştir. Bandalos(2014)'e göre normal olarak dağılmayan datalar üzerinden Robust Maximum Likelihood uygulanabileceği ifade edilmiştir. Bu sebepten dolayı Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli analizleri için "Robust Maximum Likelihood" tekniği uygulanarak modeller üzerinde tahminlerde bulunulmuştur.



Şekil 16 Verilere İlişkin Q-Q grafiği

4.6.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), bir ölçme aracı içerisinde bulunan değişkenlerin kaç farklı alt başlıkta bir araya gelebileceğini ve aralarında ki ilişkinin nasıl bir ilişki olduğunu göstermek ve belirlemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. AFA ile birlikte data setinde yer alan değişkenlerin belirli bir faktörde ya da alt kümelerde bir araya gelmesi beklenir. Böylece data setindeki değişken miktarı minimize edilir ve kuramsal çerçeve elde edilen yapının karşılaştırılmasına imkan sağlanmış olur. DFA ise ölçek geliştirme ve uyarlama aşamasında daha öncesinde AFA ile elde edilmiş olan bir modelin ya da yapının kontrol edilmesi veya modelin geçerliliğinin analizinin yapılarak incelenmesine dayanmaktadır (Seçer, 2013).

DFA'da ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin hipotez testi yapılır ve bu elde edilen ilişkilerin doğruluğunun teyit edilmesi amaçlanır. Bu süreçte, analizde oluşturulan hipotezler doğrultusundaki değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerinde birbirleri ile aralarında kurulan ilişkiler incelenir. Bu sebeple araştırmacı analiz öncesinde modelde belirlediği değişkenlerin yapısı ile ilgili bilgi ve detaylara sahip olmak zorundadır. Böylece model daha güçlü bir kuramsal çerçeveye veya daha deneysel yapıya dayandırılmış bir temele sahip olmuş olur (Çokluk vd. 2012).

DFA'da gizil faktörler içsel ya da dışsal olabilir. Dışsal faktör, modelde yer alan diğer gizil faktörlerden etkilenmezken, içsel faktörler modelde bulunan diğer gizil faktörlerden etkilenebilir. Bu açıdan bakıldığında dışsal faktörler bağımsız faktöre karşılık gelirken, içsel faktörler bağımlı faktörü temsil etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1996; Brown, 2015).

4.6.6. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçme aracının aynı şartlar altında yenilenen ölçümlerde elde edilen değerlerin kararlılığını ifade etmektedir. Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır ve Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Alfa Katsayısı Yöntemi ile değerlendirilmektedir. Cronbach Alpha Değeri doğru-yanlış seklinde puanlanamayan maddelerin 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında kullanılan, iç tutarlılığı ölçen bir tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004).

Sorular arasındaki korelasyon negatif ise alfa yöntemi ile hesaplanan alfa katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenirlilik modelinin bozulmasına neden olur. Diğer bir ifadeyle kullanılan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulduğunu ifade eder (Kalaycı, 2006).

Alfa Katsayılarına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır.

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçek maddelerine verilecek cevapların üç veya daha fazla olması durumunda içsel tutarlılığı ölçmek amacıyla cronbach's alfa katsayısı kullanılır. Bu katsayının genellikle 0,70 ve üzerinde tercih edilmesi önerilerken, keşfedici araştırmalarda 0,60'a kadar tolere edilmesi mümkün olabilir (Hair ve arkadaşları,2009).

Birleşik geçerlilik (CR) değerleri DFA'dan hesaplanan faktör yüklerinden hesaplanır. CR≥.70 olduğunda birleşik güvenirlik koşulunu sağlandığı söylenebilir (Raykov,1997; Hair ve Arkadaşları, 2009)

Benzeşme geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Benzeşme geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın (AVE≥0.50) olması gereklidir (Fornell & Larcker,1981). Ancak AVE değerinin tek bir boyutta beklenenin altında çıkması durumunda diğer geçerlilik, güvenilirlik sonuçlarına bakılır, CR değerinin AVE değerinden yüksek olması ve ayrışma geçerliliği sağlanması durumuna göre karar verilir (Hair ve arkadaşları,2009; Huang ve Arkadaşları, 2013).

Ayrışma geçerliliği için; AVE değerlerinin karekökünün boyutun, diğer boyutlarla olan korelasyon değerinden büyük olması gerekmektedir. Bu durumda kullanılan veri toplama

araçlarındaki her bir boyut için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir (Fornell & Larcker,1981).

4.6.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tablo 31 Pazarlama Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R2	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Ürün Tasarımı	PS_3	1,12	0,89	0,052	21,49	0,000**	0,80	0,740	0,851	0,781
	PS_4	1,65	0,83	0,085	19,26	0,000**	0,70			
Hedef Pazar Seçimi	PS_5	1,05	0,65	0,16	6,48	0,000**	0,43	0,539	0,700	0,628
	PS_6	1,22	0,81	0,18	6,72	0,000**	0,65			
Müşteri İlişkileri	PS_11	1,59	0,58	0,14	11,02	0,000**	0,34	0,605	0,857	0,784
	PS_12	1,61	0,81	0,072	22,32	0,000**	0,66			
	PS_13	1,03	0,84	0,046	22,32	0,000**	0,71			
	PS_14	2,72	0,85	0,13	21,24	0,000**	0,72			
CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,01, *p<0,05										

Tablo 24'deki değerler incelendiğinde; Pazarlama Stratejileri ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri gösterilmiştir. Pazarlama Stratejileri ölçeğinde standardize katsayı değerleri (0,58-0,89) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir($p<0,01$). Ürün Tasarımı alt boyutunun *AVE (0,740)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR (0,851)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha (0,781)* ≥ 0,70 olmasından dolayı oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Hedef Pazar Seçimi alt boyutunun *AVE (0,539)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR (0,700)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha (0,628)* ≥ 0,60 olmasından dolayı oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 32 Pazarlama Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	**İyi Uyum***	**Kabul edilebilir Uyum****	**Model**
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	1,92*
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,93**
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,99*
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,98*
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,98*
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,22
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,061**
Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.			

Tablo 25'deki Pazarlama Stratejileri Ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri, *RMR (0,22)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df) (1,92)), GFI (0,93), CFI (0,99), NNFI (0,98), NFI (0,98), RMSEA (0,061)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 33 İnovasyon Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R2	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Keşifsel	IS_1	0,92	0,68	0,067	13,63	0,000**	0,47	0,489	0,868	0,832
	IS_4	0,86	0,6	0,08	10,74	0,000**	0,36			
	IS_8	1,10	0,69	0,077	14,34	0,000**	0,48			
	IS_10	0,79	0,75	0,047	16,79	0,000**	0,56			
	IS_13	1,17	0,86	0,04	28,86	0,000**	0,73			
	IS_15	0,68	0,6	0,065	10,34	0,000**	0,36			
	IS_17	1,63	0,68	0,12	13,55	0,000**	0,46			
Artırımsal	IS_2	1,18	0,87	0,076	15,54	0,000**	0,75	0,536	0,768	0,700
	IS_3	0,86	0,77	0,068	12,59	0,000**	0,59			
	IS_14	0,75	0,51	0,098	7,6	0,000**	0,26			
CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,01, *p<0,05										

Tablo 26'daki değerler incelendiğinde; İnovasyon Stratejileri ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri gösterilmiştir. Pazarlama Stratejileri ölçeğinde standardize katsayı değerleri (0,51-0,87) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir($p<0,01$). Keşifsel altboyutunun *AVE (0,489)* <0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağlamadığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR (0,868)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha (0,832)* ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Artırımsal altboyutunun *AVE (0,536)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR (0,768)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha (0,700)* ≥ 0,70 olmasından dolayı oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 34 İnovasyon Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	2,77**
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,88
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,96**
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,95**
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,95**
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,15
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,084
Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.			

Tablo 27'deki İnovasyon Stratejileri Ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri, *GFI (0,88), RMR (0,15), RMSEA (0,084)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df) (2,77)), CFI (0,96), NNFI (0,95), NFI (0,95)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 35 Dijital İşletme Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R2	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Dijital İşletme Stratejileri	DIS_1	2,09	0,85	0,077	27,08	0,000**	0,72	0,790	0,957	0,940
	DIS_2	1,74	0,94	0,029	60,35	0,000**	0,88			
	DIS_3	1,99	0,89	0,057	34,76	0,000**	0,78			
	DIS_4	1,77	0,87	0,058	30,31	0,000**	0,76			
	DIS_5	1,24	0,91	0,031	40,68	0,000**	0,83			
	DIS_6	1,34	0,87	0,039	34,07	0,000**	0,76			
CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,01, *p<0,05										

Tablo 28'deki değerler incelendiğinde; Dijital İşletme Stratejileri ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri gösterilmiştir. Dijital İşletme Stratejileri ölçeğinde standardize katsayı değerleri (0,85-0,94) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir(p<0,01). İnovasyon Stratejileri ölçeğinin *AVE (0,790)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR (0,957)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha (0,940)* ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 36 Dijital İşletme Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	2,14**
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,93**
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	1,00*
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,99*
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,99*
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,094
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,067**
Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.			

Tablo 29'daki İnovasyon Stratejileri Ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri, *RMR (0,094)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df) (2,14)), GFI (0,93), CFI (1,00), NNFI (0,99), NFI (0,99), RMSEA (0,067)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 37 Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R2	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri	SRS_1	2,05	0,64	0,17	12,00	0,000**	0,41	0,514	0,904	0,866
	SRS_2	2,66	0,7	0,20	13,47	0,000**	0,49			
	SRS_3	1,48	0,64	0,12	12,09	0,000**	0,40			
	SRS_4	1,12	0,67	0,09	13,27	0,000**	0,45			
	SRS_5	0,57	0,65	0,04	12,79	0,000**	0,42			
	SRS_6	1,39	0,76	0,07	20,28	0,000**	0,58			
	SRS_7	0,48	0,79	0,02	20,99	0,000**	0,62			
	SRS_8	1,19	0,8	0,05	22,85	0,000**	0,64			
	SRS_9	1,32	0,78	0,07	19,32	0,000**	0,61			
CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,01, *p<0,05										

Tablo 30'dzki değerler incelendiğinde; Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri gösterilmiştir. İş Yaşam Dengesi ölçeğinde standardize katsayı değerleri (0,64-0,80) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir(p<0,01). Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri ölçeğinin *AVE (0,514)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR (0,904)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,866)* ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 38 Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	3,41**
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,83
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,97**
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,96**
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,96**
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,26
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,098
Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.			

Tablo 31'deki sürdürülebilir Rekabet Ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri, *GFI (0,83), RMR (0,26), RMSEA (0,098)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df) (3,41)), CFI (0,97), NNFI (0,96), NFI (0,96)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

4.6.8. Korelasyon Analizi

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

Korelasyon katsayısının (r) yorumu:

- 0< r <0,19 ise çok zayıf ilişki ya da korelasyon yok
- 0,20 < r <0,39 arasında ise, zayıf korelasyon
- 0,40< r <0,59 arasında ise orta şiddette korelasyon
- 0,60<r<0,79 arasında ide yüksek şiddette korelasyon
- 0,80 < r < 1 arasında ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır (Dunn &Mannes, 2001).

Tablo 39 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Spearman's rho	Ort.	S.s.	N	Ürün Tasarımı	Hedef Pazar Seçimi	Müşteri İlişkileri	Keşifsel	Artırımsal	Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri	Dijital İşletme Stratejileri
Ürün Tasarımı	8,46	1,45	253	1,000						
Hedef Pazar Seçimi	6,73	2,06	253	0,245**	1,000					
Müşteri İlişkileri	16,33	3,35	253	0,511**	0,237**	1,000				
Keşifsel	26,56	5,06	253	0,430**	0,291**	0,633**	1,000			
Artırımsal	9,89	2,73	253	0,136*	0,316**	0,160*	0,278**	1,000		
Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri	38	5,18	253	0,505**	0,254**	0,544**	0,544**	0,029	1,000	
Dijital İşletme Stratejileri	22,84	5,49	253	0,357**	0,205**	0,704**	0,645**	0,185**	0,441**	1,000
**p<0,01;*p<0,05										

Tablo 32'deki değerler incelendiğinde, Ürün Tasarımı (8,46±1,45) ile Hedef Pazar Seçimi (6,73±2,06) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,245).

Ürün Tasarımı (8,46±1,45) ile Müşteri İlişkileri (16,33±3,35) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. (0,40<r<0,59) (r= 0,511).

Ürün Tasarımı (8,46±1,45) ile Keşifsel (26,56±5,06) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. (0,40<r<0,59) (r= 0,430).

Ürün Tasarımı (8,46±1,45) ile Artırımsal (9,89±2,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,05). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,136).

Ürün Tasarımı (8,46±1,45) ile Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri (38±5,18) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. (0,40<r<0,59) (r= 0,505).

Ürün Tasarımı (8,46±1,45) ile Dijital İşletme Stratejileri (22,84±5,49) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,357).

Hedef Pazar Seçimi (6,73±2,06) ile Müşteri İlişkileri (16,33±3,35) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,237).

Hedef Pazar Seçimi (6,73±2,06) ile Keşifsel (26,56±5,06) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,291$).

Hedef Pazar Seçimi (6,73±2,06) ile Artırımsal (9,89±2,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,316$).

Hedef Pazar Seçimi (6,73±2,06) ile Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri (38±5,18) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,254$).

Hedef Pazar Seçimi (6,73±2,06) ile Dijital İşletme Stratejileri (22,84±5,49) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,205$).

Müşteri İlişkileri (16,33±3,35) ile Keşifsel (26,56±5,06) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır. ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,633$).

Müşteri İlişkileri (16,33±3,35) ile Artırımsal (9,89±2,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,10<r<0,29$) ($r= 0,160$).

Müşteri İlişkileri (16,33±3,35) ile Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri (38±5,18) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,59$) ($r= 0,544$).

Müşteri İlişkileri (16,33±3,35) ile Dijital İşletme Stratejileri (22,84±5,49) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır. ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,704$).

Keşifsel (26,56±5,06) ile Artırımsal (9,89±2,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,278$).

Keşifsel (26,56±5,06) ile Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri (38±5,18) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,59$) ($r= 0,544$).

Keşifsel (26,56±5,06) ile Dijital İşletme Stratejileri (22,84±5,49) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır. ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,645$).

Artırımsal (9,89±2,73) ile Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri (38±5,18) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$).

Artırımsal (9,89±2,73) ile Dijital İşletme Stratejileri (22,84±5,49) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r<0,19$) ($r= 0,185$).

Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri (38±5,18) ile Dijital İşletme Stratejileri (22,84±5,49) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,59$) ($r= 0,441$).

4.6.9. Yapısal Eşitlik Modeli

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

YEM gözlenen değişkenler arasında gösterilen ilişki modellerini farklı biçimlerde kullanarak, araştırmacılar tarafından aynı temel amacın sağlanmasıyla teorik modeli test eder. Örnek olarak; eğitim araştırmalarında öğrencinin ev hayatının okul başarısını etkileyip etkilemediği, pazar araştırmasında ticaretteki tüketici güvenini, üretimdeki satış artışının etkileyip etkilememesi, sağlık araştırmalarında iyi bir diyetin düzenli egzersizler ile kalp krizi riskini azaltıp azaltmadığı gibi hipotezler ile test edilebilir (Schumacker ve Lomax, 2004).

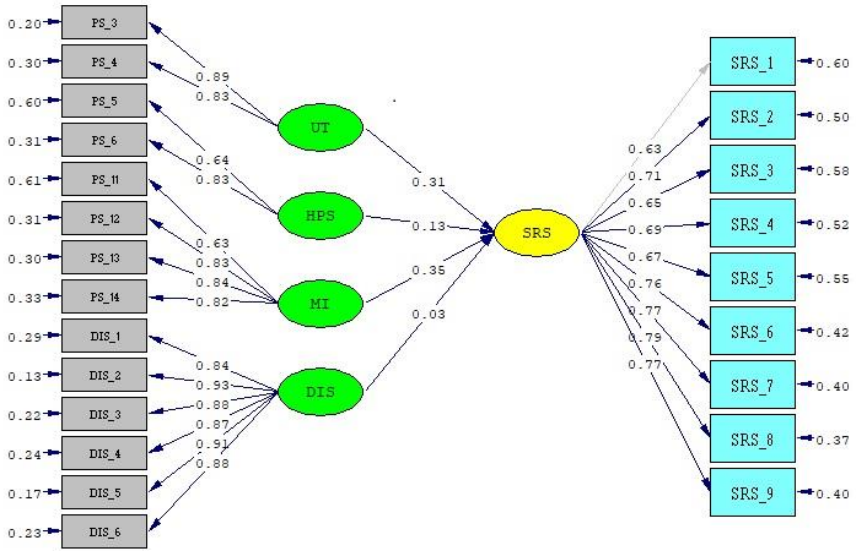
YEM sahip olduğu özelliklerden dolayı klasik çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden farklıdır. İlk olarak YEM, keşfedici ya da açıklayıcı bir yaklaşım yerine, doğrulayıcı bir yaklaşım benimsemektedir. Dolayısıyla YEM dışındaki birçok istatistiksel yöntem veri seti üzerindeki ilişkileri açıklamaya çalışırken, YEM kuramsal olarak varlığı kurulmuş ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamaktadır. Bu haliyle YEM'in hipotez testleri diğer yöntemlerden daha başarılıdır. Klasik çok değişkenli yöntemler ölçüm hatasının hesaplanması ya da düzeltilmesi için herhangi bir yeteneğe sahip değil iken; YEM, hata hesaplarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, geleneksel yöntemlerde ölçüm hataları ayrı ayrı ele alınırken, YEM tüm çözümlemede ölçüm hatalarını net bir şekilde hesaba katmaktadır. Bu yöntemlerde gözlenebilen değişkenler üzerinde işlem yapılırken, YEM'de hem gözlenebilen hem de gözlenemeyen yani gizil değişkenler üzerinden işlem yapılabilir ve bu doğrultuda hipotezler test edilebilir (Meydan ve Şeşen, 2015).

Tablo 40 Değişkenler Arasındaki Modellere İlişkin Analizler

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

Tablo 33'de yer alan modellere ilişkin denklemler aşağıda yer almaktadır. Ayrıca Denklemlere ilişkin Diyagramlar Şekil 17-18-19-20'de gösterilmiştir.

Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri = 0,31xÜrün Tasarımı + 0,13xHedef Pazar Seçimi+0,35xMüşteri İlişkileri+0,03x Dijital İşletme Stratejileri (1)Denklem (1)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde Hedef Pazar Seçimi, Müşteri İlişkileri ve Dijital İşletme Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05). Diğer taraftan Ürün Tasarımının Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,05). Bu durumda ürün Tasarımı değişkenindeki bir birimlik değişim Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri üzerinde 0,31 birim bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,48 olduğu için; Ürün Tasarımının Sürdürülebilir Rekabet Stratejilerini %48 oranında açıkladığı söylenebilir. Model 1 uyum indeks değerleri; *RMR(0,26), GFI(0,77)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df)(1,77)), CFI(0,99), NNFI(0,99), NFI(0,97), RMSEA(0,053)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 1'in anlamlı olduğu söylenebilir.

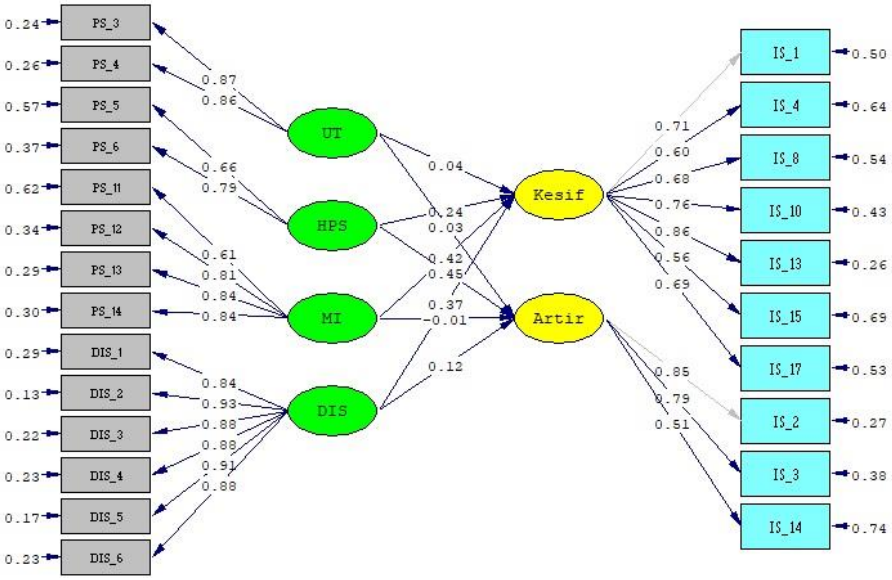


Şekil 17 Model 1'e İlişkin Yol Diyagramı

Keşifsel = 0,042xÜrün Tasarımı + 0,24xHedef Pazar Seçimi+0,42xMüşteri İlişkileri+0,37x Dijital İşletme Stratejileri (2)Denklem (2)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde Ürün Tasarımının Keşifsel üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05). Diğer taraftan Hedef Pazar Seçimi, Müşteri İlişkileri ve Dijital İşletme stratejilerinin Keşifsel üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda Hedef Pazar seçimi değişkenindeki bir birimlik değişim Keşifsel Üzerinde 0,24 birim bir artışa neden olmaktadır, Müşteri İlişkileri değişkenindeki bir birimlik değişim Keşifsel Üzerinde 0,42 birim bir artışa neden olmaktadır, Dijital İşletme Stratejileri değişkenindeki bir birimlik değişim Keşifsel Üzerinde 0,37 birim bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,78 olduğu için; Hedef Pazar Seçimi, Müşteri İlişkileri ve Dijital İşletme stratejilerinin Keşifseli %78 oranında açıkladığı söylenebilir.

Artırımsal = 0,029xÜrün Tasarımı + 0,45xHedef Pazar Seçimi-0,0073xMüşteri İlişkileri+0,12x Dijital İşletme Stratejileri(3)Denklem (3)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde Ürün Tasarımı, Müşteri İlişkileri Ve Dijital İşletme Stratejileri Artırımsal üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05). Diğer taraftan Hedef Pazar Seçiminin Keşifsel üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda Hedef Pazar seçimi değişkenindeki bir birimlik değişim Artırımsal Üzerinde 0,45 birim bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,25 olduğu için; Hedef Pazar Seçimi Artırımsalı %25 oranında açıkladığı söylenebilir.

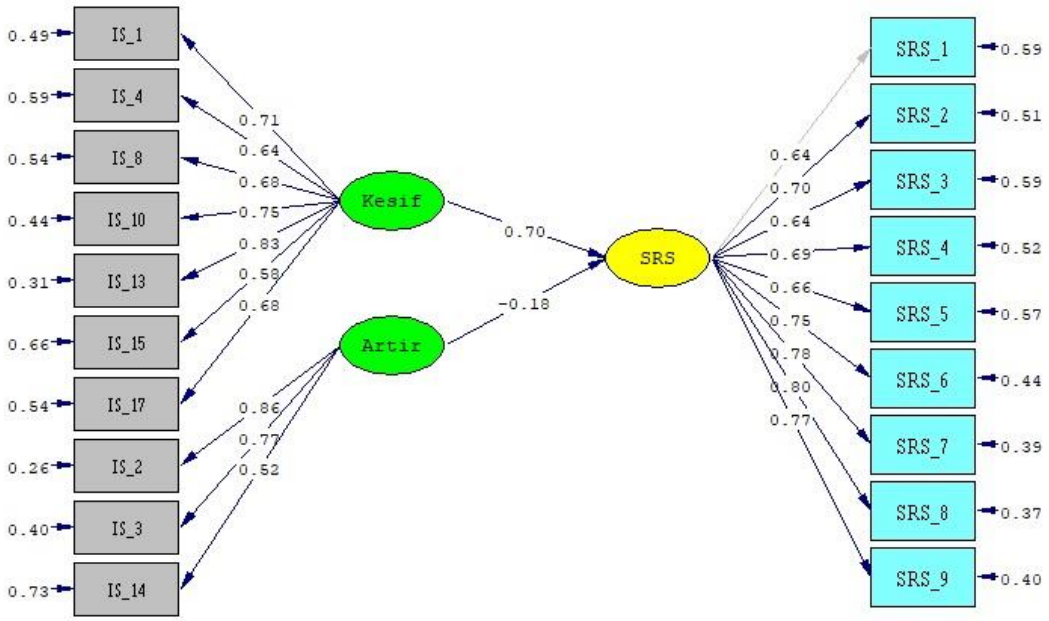
Model 2 uyum indeks değerleri; *RMR(0,21), GFI(0,77)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df)(1,79)), CFI(0,98), NNFI(0,98), NFI(0,97), RMSEA(0,056)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 2'in anlamlı olduğu söylenebilir.



Şekil 18 Model 2'e İlişkin Yol Diyagramı

Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri= 0,70*Keşifsel - 0,18*Artırımsal (4)Denklem (4)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde Keşifsel ve Artırımsalın Stratejileri Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01;p<0,05$). Bu durumda Keşifsel değişkenindeki bir birimlik değişim sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Üzerinde 0,70 birim bir artışa neden olmaktadır, Artırımsal değişkenindeki bir birimlik değişim sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Üzerinde 0,18 birim bir azalışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,43 olduğu için; Keşifsel ve Artırımsal Sürdürülebilir Rekabet Stratejilerini %43 oranında açıkladığı söylenebilir.

Model 3 uyum indeks değerleri; *RMR(0,26), GFI(0,76), NNFI(0,86)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df)(2,45)), CFI(0,96), NFI(0,94), RMSEA(0,076)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 2'in anlamlı olduğu söylenebilir.



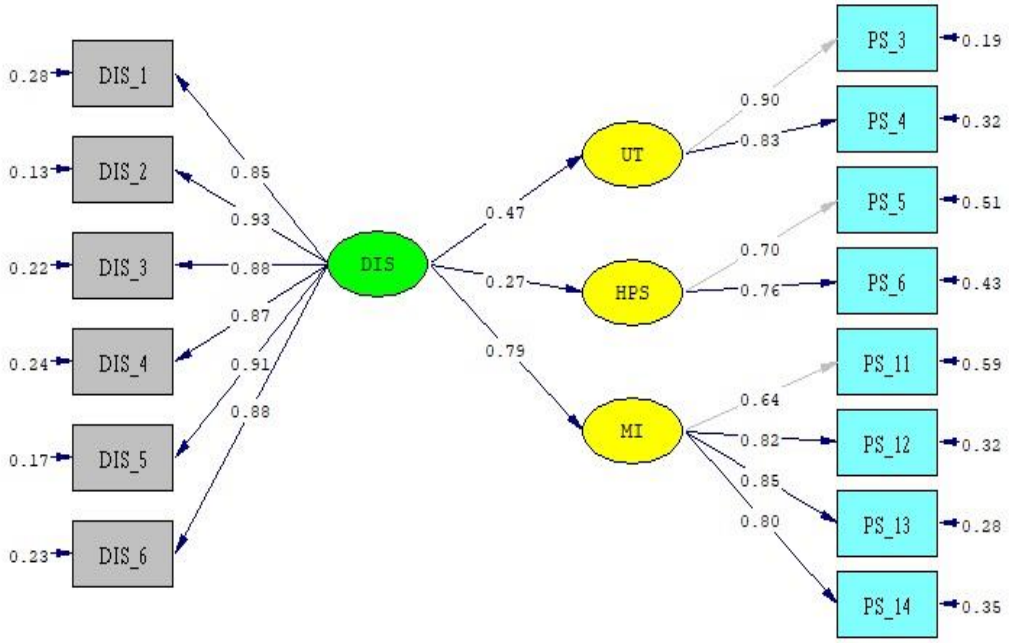
Şekil 19 Model 3'e İlişkin Yol Diyagramı

Ürün Tasarımı =0,47*DIS(5) Denklem (5)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde Dijital İşletme Stratejilerinin Ürün Tasarımı üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda Dijital İşletme Stratejileri değişkenindeki bir birimlik değişim Ürün Tasarımı Üzerinde 0,47 bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,22 olduğu için; Dijital İşletme Stratejileri Ürün Tasarımını %22 oranında açıkladığı söylenebilir.

Hedef Pazar Seçimi =0,27*DIS (6)Denklem (6)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde Dijital İşletme Stratejileri Hedef Pazar Seçimi üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda Dijital İşletme Stratejileri değişkenindeki bir birimlik değişim Hedef Pazar Seçimi Üzerinde 0,27 bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,074 olduğu için; Dijital İşletme Stratejileri Hedef Pazar Seçimi %7,4 oranında açıkladığı söylenebilir.

Müşteri İlişkileri =0,79*DIS (7) Denklem (7)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde Dijital İşletme Stratejileri Müşteri İlişkileri üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda Dijital İşletme Stratejileri değişkenindeki bir birimlik değişim Müşteri İlişkileri Üzerinde 0,79 bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,62 olduğu için; Dijital İşletme Stratejileri Müşteri İlişkilerini %62 oranında açıkladığı söylenebilir.
Model 4 uyum indeks değerleri; *RMR(0,36), GFI(0,84)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df)(1,92)), CFI(0,99), NNFI(0,99), NFI(0,98), RMSEA(0,061)* değerlerinin

kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 2'in anlamlı olduğu söylenebilir.



Şekil 20 Model 4'e İlişkin Yol Diyagramı

SONUÇ

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

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi çıktıları değerlendirildiğinde genel çerçevede değişkenler arası pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilirken yalnızca sürdürülebilir rekabet avantajı stratejileri ile artırımsal inovasyon stratejisi arasında bir ilişki görülmemiştir. En güçlü ilişkinin müşteri ilişkileri yönetimi ile dijital işletme stratejilerinin arasında olduğu görülürken en az ilişki ise ürün tasarımı ile artırımsal inovasyon arasında görülmektedir.

Yapılan anket sonuçlarının analizine göre inovasyon stratejileri ile pazarlama stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Literatürde, (Balantekin, 2017)'in benzer başlık ve konuları inceleyerek yaptığı araştırma sonucunda elde ettiği verileri inceleyip karşılaştırdığımızda iki çalışmanın da bu ilişkinin varlığını gösterecek üzerine benzer sonuçlar elde ettiği görülecektir. Pazarlama stratejisi alt boyutu olan ürün tasarımının en fazla ilişkili olduğu stratejinin müşteri ilişkileri olduğu gözlemlenirken en az artırımsal inovasyon stratejisi ile ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç ürün tasarımlarının yapılmasında aslında müşterilerin istek ve arzularına göre ürün tasarlamanın ne kadar önemli olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir. Bu sebeple müşteri ilişkileri stratejisi sürdürülürken yürütülecek olan ilk çalışma tüketicinin beklentisini doğru ve dikkatli bir şekilde dinlemek olmalıdır. Tüketicinin neye ihtiyaç duyduğu belirlenmeden, yani talebi doğru tanımlamadan, yapılacak olan ürün tasarımı başarıya ulaşmayabilir ve pazarda kendisine yer bulamayabilir.

Pazarlama stratejisi alt boyutu olan müşteri ilişkileri stratejisinin en fazla ilişkili olduğu strateji ise dijital işletme stratejileri olduğu gözlemlenirken en az artırımsal inovasyon stratejisi ile ilişkisinin olduğu görülmüştür. Günümüz teknolojisinin ve dijitalleşme çağının

sosyal yaşama ve iş yaşamına kattığı hız ve esneklik açısından bu sonucu değerlendirecek olursak dijital işletmelerin aslında müşteri nezdinde daha önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Herhangi bir konu ya da alanda anında hizmet alabilmek, insanlara rutin ve temel ihtiyaçları karşılarken bile çok ciddi zaman avantajları sağlamaktadır. Tüketici için değer yaratacak dijital platform çalışmaları yürütmek yerine geleneksel yöntemleri tercih eden firmalar tercih edilirliğini yitirme riski ile karşı karşıyadır.

Pazarlama stratejisi alt boyutu olan hedef pazar seçiminin en fazla ilişkili olduğu stratejinin artırımsal inovasyon stratejisi olduğu gözlemlenirken en az dijital işletme stratejisi ile ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç hedef pazarda seçimini yaparken ürün ya da hizmetlerde yapılan yeniliklerin aslında hedef pazar seçerken ne kadar önemli olduğunu bizlere göstermektedir. Yapılan ürün ve hizmet yeniliklerinin sunulacağı Pazar ile uyumlu olması gerekir. Bu sebeple yapılan yenilik ve iyileştirmelerin, işletmeye rekabetçi konumunu koruması için avantaj sağlamasında yardımcı olması ve karlılık sağlaması için dikkat edilmesi gereken en önemli nokta hedef olarak seçilen pazarda bu ürüne gerçekten ihtiyaç olup olmadığına dikkat edilmesi gerekliliğidir. Ürünün ihtiyaç duyulmayan bir pazara lanse edilmesi durumunda katlanılan tüm maliyetler ve yapılan kaynak kullanımı boşa gidecek ve ürün tüketici tarafından ilgi görmeyecektir.

İnovasyon stratejisinin alt boyutu olan keşifsel inovasyon stratejisinin en fazla dijital işletme stratejileriyle ilişkili olduğu gözlemlenirken en az artırımsal inovasyon stratejisi ile ilişkisinin olduğu görülmüştür.

İşletmeler keşifsel inovasyon stratejisi ile pazardaki rekabet yapısını değiştirecek ve kendilerine rekabet liderliği konumunu getirecek bir ürün ya da hizmet yaratmayı planlıyorsa bu inovasyonun dijital kaynaklara dayandırılması gerekir. Dijital inovasyon çözümleri sunan bir ürün hem keşifselliği hem de pazarda eşsiz olması sebebiyle tüketici tarafından en çok ilgi gören ürün olacak ve işletmeyi rekabet yarışında öne çıkaracaktır.

Sürdürülebilir rekabet stratejilerinin en fazla ilişki yüzdesinin müşteri ilişkileri ve keşifsel inovasyon stratejileri üzerinde eşit düzeyde paylaşıldığı gözlemlenirken en az hedef pazar seçimi stratejisi ile ilişkisinin olduğu görülmüştür. İşletme tarafından kapsamlı ve dikkatli bir şekilde yürütülen müşteri ilişkileri stratejileri firmaya müşteri edinme, müşteriyi kazanma, pazardaki talebi daha kolay fark etme ve bu bilgiler ışığında yenilikler yapma

fırsatı sağlar. Pazarda ikamesi olmayan ve müşteriler tarafından talep edilen ya da edilebilecek olan niteliklerin veya yeni ürünlerin rakiplere göre daha erken fark edilmesi işletmeye keşifsel inovasyon stratejisi ile yeni bir ürün yaratabilmesi için ve rakiplerden önce harekete geçebilmesi için zaman açısından avantaj sağlar. Bu sebeple müşteri ilişkilerinin düzgün bir şekilde yönetilmesi işletmenin keşifsel inovasyonlar gerçekleştirme üzerine yetkinliğini arttırırken, keşifsel inovasyonlar yaparak pazarda sivrilen bir işletmenin kendisini zirveye konumlandırmasına ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı edinmesine katkı sağlar. Buna karşın artırımsal inovasyon stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı ile aralarında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Risk almadan, sadece mevcut konumu korumak amacıyla asıl üründe yapılan minimal iyileştirmelerin işletmeye uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanılmasında etkili olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmada değişkenler arasındaki aracı rolü belirlemek amacıyla aracı değişken analizi yapılmıştır. Yapılan aracı değişken analizi çıktıları değerlendirildiğinde değişkenler arasında herhangi bir aracı rolün olmadığı gözlemlenmiştir.

Araştırmada değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Yapılan yapısal eşitlik modeli analizi çıktıları pazarlama stratejilerinin alt boyutlarının artırımsal inovasyon üzerindeki etkisi incelendiğinde sadece hedef pazar seçiminin etkili olduğu görülürken diğer pazarlama alt boyutlarından ürün tasarımı ve müşteri ilişkilerinin bir etkisi olmadığı görülmüş ve buna ek olarak da dijital işletme stratejilerinin artırımsal inovasyon stratejisiyle aralarında bir etki olmadığı görülmüştür. (Khin & Ho, 2019) da yapmış olduğu çalışmada dijital yönelim ve dijital yeteneğin dijital inovasyon gerçekleştirme üzerinde olumlu yönde etkilediği görülmüş ve yapmış olduğumuz çalışmanın sonucunda bu ilişki üzerine paralel verilere ulaşılmıştır.

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

Pazarlama stratejilerinin alt boyutu olan müşteri ilişkileri stratejisinin keşifsel inovasyon ile arasında yüksek etkileşim olduğu görülürken; hedef pazar seçimi stratejisi ile keşifsel inovasyon arasında daha düşük bir etkileşim olduğu gözlemlenmiştir. (Can, 2012)'ın yapmış olduğu çalışma sonucunda pazarlama alt stratejisi olan müşteri ilişkileri stratejisinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi olduğunu saptamıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde de görülebileceği gibi aynı pozitif ilişki yapılan araştırmalardan elde edilen veriler ile benzerlik içermektedir. İki çalışma da müşteri ilişkileri stratejisinin inovasyon stratejisi üzerinde etkili olduğu ve aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucu üzerine bir benzerlik gözlemlenirken, buna ek olarak yapmış olduğumuz çalışmada hedef pazar seçimi stratejisinin de inovasyon stratejisi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ancak ürün tasarımı stratejisinin keşifsel inovasyon ile aralarında herhangi bir etkiye sahip olmadığını görülmüştür. Pazarlama alt boyutlarının dışında dijital işletme stratejisinin de keşifsel inovasyon ile aralarında pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu da bizlere firmaların yapmayı planladıkları radikal yenilikleri yapmadan öncesinde, hedef pazarlarının doğru olup olmadığını, müşterilerinin böyle bir yeniliği isteyip istemediği, dijital ve teknolojik alt yapılarının bunlara yeterli olup olmadığı konusunda daha detaylı bir analiz yapmaları gerektiğini göstermiştir. Yapılan analizler sonucunda hedef seçilen kitlede gerçekten böyle bir ürüne ihtiyaç varsa keşifsel inovasyonun gerçekleştirilmesi gerektiği görülmüştür.

İnovasyon stratejileri alt boyutlarından keşifsel inovasyon stratejisinin sürdürülebilir rekabet stratejisiyle arasında en fazla etkiye sahip olduğu görünürken artırımsal inovasyonun keşifsel inovasyona göre daha az sürdürülebilir rekabet stratejisiyle etkileşime sahip olduğu görülmektedir. (Göktaş, 2019) un yapmış olduğu çalışmanın sonucunda elde ettiği araştırma verilerine ve bu çalışmada yapılan araştırma verilerine göre; inovasyon stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde etkili olduğu görülmüş ve her iki araştırmanın sonuçları bu pozitif ilişkiye ait verileri teyit etmiştir. Pazarlama stratejileri alt boyutlarından sadece ürün tasarım stratejisinin sürdürülebilir rekabet stratejisiyle etkili olduğu görülürken pazarlama stratejisinin diğer alt boyutlarından olan hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri stratejilerinin sürdürülebilir rekabet stratejisiyle etkileşimde olmadığı görülmüştür. (Baykara, 2010) 'nın yapmış olduğu çalışmanın sonucunda elde ettiği araştırma verilerinde pazarlama stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkili olduğu görülmüş ve her iki araştırmanın sonuçları arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu teyit edilmiştir. Pazarlama alt boyutlarının dışında dijital işletme stratejisinin de sürdürülebilir

rekabet stratejisi ile aralarında herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu da bizlere firmaların pazarda rekabet edebilir hale gelebilmesi için inovasyon stratejilerini denemesi gerektiğini ve ürün tasarımlarını da bu doğrultuda yapması halinde pazardaki rekabet avantajına sürdürülebilirlik kazandırabileceğini göstermiştir.

ÖNERİLER

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

KAYNAKÇA

Accenture Türkiye. (2017). *Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi.* Nisan 24, 2021 Tarihinde Https://Www.Accenture.Com/_Acnmedia/Pdf-42/Accenture-Hbr-Rapor-Vodafone.Pdfla=En Adresinden Alındı

Acun, F. (2020). Dijital Tarih Ve Dijital Tarihçiliğin Tarihyazımına Etkisi Üzerine. *Tarihyazımı*, 66-90.

Açıkgöz, A. (2015). İnovasyon Çiftustalığı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Girişimcilik Ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*.

Akgün, Z. (2019). *Pazarlamada Dijital Dönüşüm : Dijital Pazarlama Ve C Kuşağı.* Ankara: İksad Publishing House.

Aktan, C. C. (2010). Türkiye'de Üretim Ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası. *Ekonomi Bilimleri Dergisi, 2*(2), 166-197.

Aktan, C. C. (2011, Ocak). Global Rekabet Gücü Ve İşletmeler. *Mercek Dergisi*, 69-78.

Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri* (Cilt Rekabet Dizisi:3). Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.

Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Gücü Ve Türkiye* (Rekabet Dizisi: 2 B.). Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.

Aktaş, H. (2013). İnternet Reklam Türlerinde Uygulayıcılardan Kaynaklanan Sorunlar Ve Bir Sınıflandırma Önerisi. *Selçuk İletişim, 6*(3), 147-166.

Alan, A. K., Kabadayı, E. T., & Çavdar, N. (2018). Yeni Nesil "Bağlantı", Yeni Nesil "İletişim": Nesnelerin İnterneti Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10* (1), 294-320.

Altındal, M. (2013). Dijital Pazarlamada Marka Yönetimi Ve Sosyal Medyanın Etkileri. *Akademik Bilişim Konferansı* (S. 1087-1091). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

Andrew D. Szılagyı, J., & Schweıger, D. M. (1984, Ekim). Matching Managers To Strategies: A Review And Suggested Framework. *The Academy Of Management Review, 9*(4), 626-637.

Aras, R. M. (2018, Haziran 12). *Ürün / Pazar Uyumu Ürünün Başarısında Neden Kilit Noktada Yer Alıyor?* Ağustos 21, 2021 Tarihinde Medium.Com: Https://Medium.Com/Producttank-İstanbul/%C3%Bcr%C3%Bcn-Pazar-Uyumu-%C3%Bcr%C3%Bcn%C3%Bcn-Ba%C5%9far%C4%B1s%C4%B1nda-Neden-Kilit-Noktada-Yer-Al%C4%B1yor-250c967c700b Adresinden Alındı

Ashraf, S. (2020, Şubat 9). *Advantages And Disadvantages Of Digital Marketing*. Nisan 29, 2021 Tarihinde Muzawed.Com: Https://Muzawed.Com/En/Advantages-And-Disadvantages-Of-Digital-Marketing Adresinden Alındı

Audrain Auto Museum. (Tarih Yok). Haziran 17, 2021 Tarihinde 1958 Ford Edsel Citation: Https://Www.Audrainautomuseum.Org/Grand-Touring-Cars-Through-The-Decade/1958-Ford-Edsel-Citation Adresinden Alındı

Avunduk, H., & Küçükyılmaz, S. (2020). Dinamik Fiyatlandırma Stratejisi. *Izmır Democracy Unıversıty Socıal Scıences Journal, 3*(1), 10-23.

Aydın, A. Ö., & Bekmezci, M. (2020, Mayıs). Stratejik Yönetim Anlayışında Yenilik Ve Yenilik Yönetiminin Örgütler İçin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Etkisine Yönelik Değerlendirme. *Türkiye Mesleki Ve Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(3), 86-106.

Balantekin, F. (2017). İnovasyon Stratejileri Ve Pazarlama Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gaziantep İli Örneği. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Balantekin, F. (2017). İnovasyon Stratejileri Ve Pazarlama Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gaziantep İli Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Bandalos, D. L. (2014). Relative Performance Of Categorical Diagonally Weighted Least Squares And Robust Maximum Likelihood Estimation. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 21*(1), 102-116.

Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management, 17*(1), 99-120.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator And Medaitor Variable Distiction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerationw. *Journal Of Personality And Social Psychology, 51*(16), 1173-1182.

Bartlett, M. S. (1950). Tests Of Sıgnıfıcance In Factor Analysıs. *British Journal Of Statistical Psychology, 3*(2), 77-85.

Baykara, S. (2010). İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama Ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .

Behlau, L. (2009). *Technology Guide: Principles – Applications – Trends.* (H.-J. Bullinger, Dü.) Berlin: Springer.

Bekoğlu, F. B., & Ergen, A. (2016). Yeni Ürün Geliştirme Ve Lansman Stratejileri. *International Journal Of Human Sciences, 13*(1), 923-938.

Beştav Uluslararası Ticaret Danışmanlığı. (2020, Ocak 1). *Hedef Pazar Analizi Nedir Ve Nasıl Yapılır?* Ağustos 21, 2021 Tarihinde Bestav-İnternational.Com: Https://Www.Bestav-İnternational.Com/Hedef-Pazar-Analizi-Nedir-Ve-Nasil-Yapilir-6.Html Adresinden Alındı

Bozbay, Z. (Tarih Yok). *Pazarlama Stratejileri.* Ağustos 21, 2021 Tarihinde Http://Auzefkitap.İstanbul.Edu.Tr/: Http://Auzefkitap.İstanbul.Edu.Tr/Kitap/İsletme_Au/Pazarlamastratejileri.Pdf Adresinden Alındı

Bozgül, F. (2017, Aralık 25). *Niş Pazarlama Nedir? Nasıl Yapılır?* Aralık 21, 2021 Tarihinde Pazarlamasyon.Com: Https://Pazarlamasyon.Com/Nis-Pazarlamaniche-Marketing-Nedir-Nasil-Yapilir/ Adresinden Alındı

Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006, January). Strategic Pathways To Product İnnovation Capabilities İn Smes. *Journal Of Business Venturing, 1*(21).

Brown, T. A. (2015). *Methodology İn The Social Sciences. Confirmatory Factor Analysis For Applied Research (2nd Ed.).* The Guilford Press.

Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988, Ocak). Measures Of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal Of Marketin Management, 4*(2), 175-200.

Bulunmaz, B. (2013). Reklamcılığın Görünen Yeni Yüzü: İnternet Reklamcılığı Ve Nereye Gidiyoruz? *Xvıı. Türkiye'de İnternet Konferansı* (S. 5-10). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İnet-Tr'13.

Bulut, Z. A. (2017). Hizmet Pazarlaması Karması 3: Dağıtım. B. Onaran, & A. Özmen İçinde, *Hizmet Pazarlaması - Stratejik Bir Yaklaşımla* (S. 124-160). Ankara: Elif Yayınevi.

Bumin, B., & Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*(1), 83-100.

Burns, R. (2013). *Marketing İn Less Than 1000 Words.* Reactor15 Ltd. Www.Reactor15.Com Adresinden Alındı

Büyükkalaycı, G., & Karaca, H. M. (2019). Pazarlama 4.0: Nesnelerin İnterneti. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54*(1), 463-477.

Can, A. V., & Kıymaz, M. (2016). Bilişim Teknolojilerinin Perakende Mağazacılık Sektörüne Yansımaları: Muhasebe Departmanlarında Endüstri 4.0 Etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 107-118.

Can, P. (2012). Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tez, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Huang CC, Wang YM, Wu TW, Wang PA (2013). An Empirical Analysis Of The Antecedents And Performance Consequences Of Using The Moodle Platform. *International Journal Of Information And Education Technology, 3*(2), 217.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, Implementation And Practice (Sixth Edition).* Pearson.

Chevalier-Roignant, B., & Trigeorgis, L. (2011). *Competitive Strategy: Options And Games.* The Mıt Press.

Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (2018). Digital Innovation. *Business And Information Systems Engineering*.

Cockburn, J., Siggel, E., Coulibaly, M., & Vézina, S. (1998). *Measuring Competitiveness And İts Sources: The Case Of Mali's Manufacturing Sector.* Equity And Growth Through Economic Research.

Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage--What İt İs, What İt İsn't. *Business Horizons, 29*(1), 54-61.

Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha And The İnternal Structure Of Tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334.

Curtis, A., Kelsall, L., Lambert, S. (Prodüktörler), Curtis, A., Kelsall, L., & Lambert, S. (Yönetenler). (2002 - 2005). *The Century Of Self (Belgesel)* [Sinema Filmi]. United Kingdom.

Çat, K., & Kıngır, S. (2007). Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(21), 147-171.

Çetin, A. T., Özer, G., & Karakaya, M. (2006). Pazarlama Ve Ürün Tasarımı Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *İktisat, İşletme Ve Finans, 21*(242), 46-59.

Çınar, Y. (2019, Mart 16). *Pazar Analizi.* Ağustos 21, 2021 Tarihinde Acikders.Ankara.Edu.Tr: Https://Acikders.Ankara.Edu.Tr/Pluginfile.Php/103765/Mod_Resource/Content/0/Ypa%206%20pazar%20anal%C4%B0z%C4%B0%20-%20t%C3%Bcketici%20analizi.Pdf#:~:Text=Farkl%C4%B1la%C5%9ft%C4%B1r%C4%B1lmam%C4%B1%C5%9f%20pazarlama%20stratejisi,Eklenmez%2c%20bu%20ek%20ma Adresinden Alındı

Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü : Literatür Araştırması. *Yönetim Ve Ekonomi, 8*(2).

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatatistik Spss Ve Lısrel Uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi.

Defnee.Com. (Tarih Yok). *Ürün Tasarımı*. Ağustos 23, 2021 Tarihinde Https://Www.Defnee.Com/: Https://Www.Defnee.Com/Urun-Tasarimi/ Adresinden Alındı

Demiral, S. D. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarkıng. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 4*(7), 1-22.

Demirdöğen, O., & Küçük, O. (2003). Kıyaslama (Benchmarkıng) Süreci Ve Ürün Odaklı Kıyaslama'nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 17*(3-4).

Deniz, S., & Kamer, H. (2013). İlişkisel Pazarlama Kavramı. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*(29), 3-16.

Dervitsiotis, K. N. (2011, Mayıs). The Challenge Of Adaptation Through İnnovation Based On The Quality Of The İnnovation Process. *Total Quality Management, 22*(5), 553-566.

Derya, H. (2018). Endüstri Devrimleri Ve Endüstri 4.0. *G. Ü. İslâhiye İibf Uluslararası E-Dergi, 2*(2), 1-20.

Devlet Planlama Teşkilatı. (1994). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: Rekabet Hukuku Ve Polikitası Özel İhtisas Komisyonu Raporu.* Ankara. Haziran 3, 2021 Tarihinde Https://Www.Sbb.Gov.Tr/Wp-Content/Uploads/2018/11/7-Rekabethukukuvepolitikasi_Oık432.Pdf Adresinden Alındı

(2020). *Digital Factories 2020: Shaping The Future Of Manufacturing.* Pricewaterhousecoopers Gmbh.

Doğan, E. (2017). Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15*(1), 163-178.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarkıng. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 4*(7), 1-22.

Doğanay, Ö., & Kırcova, İ. (2015). Daha Yaşanılabilir Bir Dünya İçin Sürdürülebilirlik. *20. Ulusal Pazarlama Kongresi.* Eskişehir. Http://Www.Pazarlama.Org.Tr/Upk-2015/Konferans_Dosyalari/Bildiriler/54.Pdf Adresinden Alındı

Doğaner, M., & Yüksel, F. (2003). Pazarlamada Toplam Kalite. *Gou Ziraat Fakültesi Dergisi, 20*(2), 69-80.

Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing : Marketing Strategies For Corporate Growth And Shareholder Value.* New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Drucker, P. F. (1998). The Discipline Of Innovation. *Harvard Business Review*.

Drucker, P. F., & Emadi, L. (2015). İnovasyon Disiplini. *Harvard Busines Review Türkiye*. Https://Hbrturkiye.Com/Dergi/İnovasyon-Disiplini Adresinden Alındı

Dunn, D., & Mannes, S. (2001). *Statistics And Data Analysis For Behavioral Sciences.* New York: Mcgraw Hill Companies.

Duran, M. (Tarih Yok). *Yükselen Değer: Veri Tabanlı Pazarlama*. Ağustos 21, 2021 Tarihinde Danismend.Com/: Http://Danismend.Com/Kategori/Altkategori/Yukselen-Deger-Veri-Tabanli-Pazarlama/ Adresinden Alındı

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayınları.

Ege Bölgesi Sanayi Odası. (2015, Ekim). Sanayi 4.0. *Ebso*. Http://Www.Ebso.Org.Tr/Ebsomedia/Documents/Sanayi-40_88510761.Pdf Adresinden Alındı

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalınma Ve Rekabetin Anahtarı.* İstanbul: Nova Yayınları.

Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik Ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30*(3), 211-216.

Erdem, B. (2006). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama Benchmarking Yazınsal Bir İnceleme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(15), 65-94.

Eryılmaz, B. (2009). Kıyaslama (Benchmarkıng) Yöntemi Ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*(2), 41-59.

Escarus Blog. (2017, Nisan 11). *Doğru İnovasyon Stratejisi: Aşamalı Veya Radikal İnovasyon*. Escarus: Https://Www.Escarus.Com Adresinden Alındı

European Comission; Eurostat . (2005). The Measurement Of Scientific And Technological Activities Proposed Guidelines For Collecting And İnterpreting Technological

İnnovation Data. *Oslo Manual*. Ocak 19, 2021 Tarihinde Https://Www.Oecd.Org/Science/İnno/2367614.Pdf Adresinden Alındı

Fahy, J. (2000). The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage. *Journal Of European Industrial Training, 24*(2,3,4), 94-104.

Ferreiraa, J. J., Fernandesa, C. I., & Ferreira, F. A. (2018). To Be Or Not To Be Digital, That İs The Question: Firm İnnovation And Performa. *Journal Of Business Research, 101*, 583-590.

Feurer, R., & Chaharbagh, K. (1994). Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision, 32*(2), 49-58.

Fidan, K., & Yıldırım, F. (2020). Dijital Pazarlama Stratejileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*(8), 137-150.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal Of Marketing Research*, 39-50.

Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics Of İndustrial İnnovation, Third Edition* (Cilt 3.). London: Routledge.

Fuciu, M. (2018). From Marketing 1.0 To Marketing 4.0 – The Evolution Of The Marketing Concept İn The Context Of The 21st Century. *International Conference Knowledge-Based Organızatıon, 24*(2), Haziran.

Geçmen, M. (2021, Ocak). *Ergonomik Ürünler Nelerdir? Ergonomi Nedir Kısaca Ne İşe Yarar Göz Atalım!* Ağustos 21, 2021 Tarihinde Themanhattan.Org: Https://Themanhattan.Org/Ergonomi-Nedir-Ne-İse-Yarar/#Ergonomik_Tasarim_Ne_Demektirergonomik_Urun_Nedir Adresinden Alındı

Gedik, Y. (2020). E-Posta Pazarlama: Teorik Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 3*(2), 476-490.

Geissbauer, R., Schrauf, S., Berttram, P., & Cheraghi, F. (2017). *Digital Factories 2020: Shaping The Future Of Manufacturing.* Pricewaterhousecoopers Gmbh Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Pwc).

Gilbert, J. T. (1994). Choosing An Innovation Strategy: Theory And Practice. *Business Horizons, 37*(6), 16-22.

Girgin, M. (2019). Pazarlama Ve Veri Analitiği; Pazarlamanın Artan Önemi. *Journal Of Internatıonal Bankıng Economy And Management Studıes, 2*(2), 1-29.

Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetimi Süreci Ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Gökşin, E. (2018). *Dijital Pazarlama Temelleri* (3. B.). Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.

Göktaş, A. (2019). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Rekabet Stratejileri Ve Yenilik Yönetiminin Rolü. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Grishikashvili, K., Dibb, S., & Meadows, M. (2014, Ekim). Investigation İnto Big Data Impact On Digital Marketing. *Online Journal Of Communication And Media Technologies*, 26-37.

Guiltinan, J. P., & Paul, G. W. (1982). *Marketing Management : Strategies And Programs.* New York: Mcgraw - Hill.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23*(2), 61-85.

Güler, E. G. (2009). Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri Ve Trakya'daki Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 27*(2), 233-261.

Güleryüz, S. S. (2019). Pazarlama, Modern Pazarlama Ve Dijital Pazarlama. *T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1), 115-129.

Gülten, K. (2020, Ekim 2). *Webtures*. Nisan 19, 2021 Tarihinde Webtures.Com: Https://Www.Webtures.Com/Tr/Blog/Sayisallastirma-Dijitallesme-Ve-Dijital-Donusum-Arasindaki-Farklar-Nelerdir/ Adresinden Alındı

Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri Ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*(41), 97-114.

Güneş, T. (1996). *Tarımsal Pazarlama* (3. B.). Ankara: Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları.

Gürpınar, K., & Sandıkçı, M. (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin Ve Sonuçlarının Araştırılması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8*(15), 105-125.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2009). *Multivariate Data Analysis.* New Jersey: Prentice Hall.

Hamşioğlu, A. B. (2004). Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(9), 155-167.

Harrison, R. W., & Kennedy, P. L. (1997). A Neoclassıcal Economıc And Strategıc Management Approach To Evaluatıng Global Agrıbusıness Competıtıvenes. *Competitiveness Review, 7*(1), 14-25.

Hayes, A. (2013). *Introduction To Mediation, Moderation And Conditional Process Analysis- A Regression Based Approach.* New York: The Guilford Press.

Higgins, J. M. (1996). Innovate Or Evaporate: Creative Techniques For Strategists. *Long Range Planning, 29*(3), 370-380.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts And Cases: Competitiveness And Globalization* (12 B.). Cengage Learning.

Hobikoğlu, E. H. (2009). Yeni Ekonomide İnovasyon Ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumuna Etkisi. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi*.

Isoraité, M. (2020, Aralık). Digital Marketing Features. *International Journal Of Trend İn Scientific Research And Development, 5*(1), 5-8.

Işılar, H. B. (2021). Havayolu Endüstrisinde Dijital Pazarlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Havacılık Ve Uzay Çalışmaları Dergisi, 1*(2), 42-63.

Iver, G. R., Laplaca, P. J., & Sharma, A. (2006). Innovation And New Product İntroductions İn Emerging Markets: Strategic Recommendations For The Indian Market. *Industrial Marketing Management, 35*(3), 373-382.

İzmen, Ü., Gürel, Y. Ü., & Kılıçaslan, Y. (2020). *Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi 2020.* Tubisad. Http://Www.Tubisad.Org.Tr/Tr/İmages/Pdf/Tubisad-Dde-2020.Pdf Adresinden Alındı

Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Strategic Management And Business Policy.* New York: Mcgraw-Hill.

Jiménez-Zarco, A. I., Rospigliosi, A., Martínez-Ruiz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2014). Marketing 4.0: Enhancing Consumer-Brand Engagement Through Big Data Analysis. F. Musso, & E. Druica İçinde, *Handbook Of Research On Retailer-Consumer Relationship Development.* Business Science Reference An Imprint Of Igı Global.

Johannessen, J.-A., Olaisen, J., & Olsen, B. (1999). Managing And Organizing Innovation In The Knowledge Economy. *European Journal Of Innovation Management, 1*(12).

Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Lumpkin, G. (2001). Innovation As Newness:What İs New, How New,And New To Whom? *European Journal Of Innovation Management*.

Jöreskog, K., & Sörbom, D. (2001). *Lısrel: User's Reference Guide, Scientific Software International.* Chicago.

Kagermann, P. D., Wahlster, P. D., & Helbig, D. J. (2013). Recommendations For Implementing The Strategic Initiative Idustrie 4.0. Final Report Of The Industrie 4.0 Working. *Natıonal Academy Of Scıence And Engıneerıng.* Frankfurt. Https://Www.Din.De/Blob/76902/E8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/Recommendations-Forimplementing-İndustry-4-0-Data.Pdf Adresinden Alındı

Kaiser, H. F. (1974). An İndex Of Factorial Simplicity. *Psychometrika, 39*, 31-36.

Kalaycı, Ş. (Dü.). (2006). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 2. Baskı.* Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kanbur, A., & Kanbur, E. (2014). Yenilik Kaynaklarının Kullanılma Düzeyinde Beyaz Yakalılar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

Kaplan, D. P. (1988). *Using Federal R&D To Promote Commercial Innovationn.* United States Government Printing.

Karaağaoğlu, N., & Ülger, G. (2020). Havayolu Şirketlerinin Dijital Pazarlama İletişiminin Yolcu Satın Alma Kararına Etkisi. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 7*(2), 176-206.

Karaaslan, A., & Tuncer, G. (2010, Nisan). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(26).

Karaca, Ş., & Gülmez, M. (2010). Mobil Pazarlama: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 1*(1).

Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(21), 185-199.

Karalar, R. (1997). Toplam Kalite Yönetiminin Pazarlama Süreci Açısından İrdelenmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(1), 14-42.

Katsov, I. (2018, Aralık 11). *Algorithmic Pricing, Part I: The Risks And Opportunities*. Mayıs 28, 2021 Tarihinde Blog.Griddynamics.Com: Https://Blog.Griddynamics.Com/Algorithmic-Pricing-Part-İ-The-Risks-And-Opportunities/ Adresinden Alındı

Kavoğlu, S. (2012, Nisan). Pazarlama İletişiminde Yeni Yaklaşımlar: Oyuna Dayalı Reklam Ve Örnek Uygulamalar. *Akademik Bakış Dergisi*(29), 1-14.

Kaya, E. (2017). Dijital Pazarlama Ve Ölçümleme. *Doktora Ders Notları*. Isparta. Mayıs 5, 2021 Tarihinde Https://Blog.Eminkaya.Net/Wp-Content/Uploads/2018/04/Dijital-Pazarlama-Ve-%C3%96l%C3%A7%C3%Bcmleme.Pdf Adresinden Alındı

Kaya, F. (2018). Reklam Ve Pazarlama Stratejileri: Bir Reklamda Olması Gerekenler. *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*(5), 99-111.

Kazan, H. (2017, Ocak). Avantajları Ve Dezavantajları İle Dijital Dergicilik. *The Turkish Online Journal Of Design, Art And Communication, 7*(1).

Kelley, E. J., & Lazer, W. (1973). *Managerial Marketing: Policies, Strategies, And Decisions.* Rıchard D. Irwın, Inc.

Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital Technology, Digital Capability And Organizational Performance A Mediating Role Of Digital İnnovation. *International Journal Of Innovation Science*.

Kırdar, Y., & Demir, F. O. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: Crm. *Review Of Social, Economic & Business Studies*, 293-308.

Kittbook. (2016, Aralık 22). *Hedef Pazar Seçimi Stratejileri*. Ağustos 21, 2021 Tarihinde Medium.Com: Https://Medium.Com/@Kittbooktr/Hedef-Pazar-Se%C3%A7i%Cc%87mi%Cc%87-Strateji%Cc%87leri%Cc%87-C020f7469847 Adresinden Alındı

Knudsen, E. S., B.Lien, L., Bramtimmermans, Ivanbelik, & Sujitpandey. (2021, Mayıs). Stability İn Turbulent Times? The Effect Of Digitalization On The Sustainability Of Competitive Advantage. *Journal Of Business Research, 128*, 360-369.

Koç, M., & Özbozkurt, O. B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü Ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 2*(3), 85-91.

Koç, T. (2007, Ekim). Organizational Determinants Of Innovation Capacity İn Software Companies. *Computers & Industrial Engineering*(53.), 373-385.

Koçak, A. (2012). Sürdürülebilir Rekabet İçin Pazarlamayı Yeniden Düşünmek. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İibf Dergisi, 2*(2), 61-84.

Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). Digital İnnovation: A Review And Synthesis. *Information Systems Journal, 1*(29), 200-223.

Kotler, M., Cao, T., Wang, S., & Qiao, C. (2020). *Marketing Strategy In The Digital Age: Applying Kotler's Strategies To Digital Marketing.* Singapoure: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13. B.). Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A Framework For Marketing Management* (6. B.). Pearson Education Limited.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0 : From Products To Customers To The Human Spirit.* New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving From Traditional To Digital* . Wiley & Sons.

Kumar, S., & Phrommathed, P. (2005). *New Product Development: An Empirical Approach To Study Of The Effects Of Innovation Strategy, Organization Learning And Market Conditions.* New York: Springer.

Lachmann, W. (1999). The Development Dımensıon Of Competıtıon Law And Polıcy. *Unctad Series On Issues In Competition Law And Policy.* New York And Genava: United Nations.

Lancaster, G., & Massingham, L. (1998). *Marketing Management* (2. B.). Mcgraw-Hill.

Lettl, C. (2007). User Involvement Competence For Radical Innovation. *Journal Engineering And Technology Management*(24).

Loomly Blog. (Tarih Yok). *Defensive Marketing: How To Protect Your Brand And Market Position*. Nisan 23, 2021 Tarihinde Blog.Loomly.Com: Https://Blog.Loomly.Com/Defensive-Marketing/ Adresinden Alındı

Loon, J. M. (2009). *Algorithmic Pricing.* Hollanda: Universitaire Pers Maastricht.

Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing Global Strategies For Service Businesses. *California Management Review, 38*(2).

Lumpkin, G., & Dess, G. G. (2001, Eylül). Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle. *Journal Of Business Venturing, 5*(16), 429-451.

Lutsyak, V. (2014). Innovatıon Strategıes Of Small Industrıal Enterprıses. *Socio-Economic Research Bulletin, 4*.

Manion, M. T., & Cherion, J. (2009, Ocak). Impact Of Strategic Type On Success Measures For Product Development Projects. *The Journal Of Product Innovation Management, 1*(26).

Marsis İnovasyon. (2020, Ocak 3). *Ürün Geliştirme*. Ağustos 21, 2021 Tarihinde Marsisinovasyon.Com: Https://Marsisinovasyon.Com/Urun-Gelistirme/#Yeni_Urun_Gelistirme_Sureci_Ve_Stratejileri Adresinden Alındı

Martinez, M., & Wolverton, M. (2009). *Innovative Strategy Making İn Higher Education.* Information Age Publishing.

Marušić, T. (2019). Importance Of Marketıng Mıx In Successful Posıtıonıng Of Products And Servıces On The Market. *Ekonomska Misao İ Praksa, 28*(1), 431-446.

Mergen, E. (1993). Toplam Kalite Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25-33.

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amosuygulamaları.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, And Process.* Stanford Business Books.

Morgan, G. (1992). Proactive Management. D. Mercer İçinde, *Managing The External Environment: A Strategic Perspective.* London: Sage Publications.

Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market Orientation And Dimensions Of Strategic Orientation. *European Journal Of Marketing, 11/12*(32), 1051-1073.

Mourdoukoutas, P., & Papadimitriou, S. (1998). Do Japanese Companies Have A Competitive Strategy? *European Business Review, 4*(98).

Mucuk, İ. (2008). *Temel İşletme Bilgileri* (5 B.). İstanbul: Türken Kitap Evi.

Nadeem, A. A. (2018). Editorial: Digital Transformation And Digital Business Strategy İn Electronic Commerce-The Role Of Organizational Capabilities. *Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research, 13*(2), 1-8.

Nakıboğlu, G. (2020, Aralık). Drone Taşımacılığı Ve Son-Adım Teslimatta Kullanımı. *Çukurova Üniversitesi İibf Dergisi, 24*(2), 285-298.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing İnnovation Management Research İn A Digital World. *Mis Quarterly, 1*(41).

Oecd. (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler. *Oslo Kılavuzu*. Mart 13, 2021 Tarihinde Https://Www.Tubitak.Gov.Tr/Tubitak_Content_Files/Btypd/Kilavuzlar/Oslo_3_Tr.Pdf Adresinden Alındı

Okay, H. (2017). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kişisel Bakım Sektörü İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Onurlu, Ö., & Yazıcı, H. M. (2015). Stratejik Pazarlama Yönetimi Açısından Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek Kişisel Satış Teknikleri Ve Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 52*(610).

Ozen, F. A. (2020, Ekim 19). *Ppc Nedir? Ppc (Pay-Per-Click) Rehberi*. Haziran 2, 2021 Tarihinde Nbtdigital.Com: Https://Nbtdigital.Com/Ppc-Nedir#:~:Text=Ppc%20yani%20pay%2dper%2dclick,%C3%B6deme%20yapt%C4%B1%C4%9f%C4%B1n%C4%B1z%20dijital%20pazarlama%20enstr%C3%Bcman%C4%B1d%C4%B1r Adresinden Alındı

Öztürk, S. A. (2013). *Hizmet Pazarlaması: Kuram, Uygulama Ve Örnekler* (13 B.). Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Palmer, A. (1994). *Principles Of Services Marketing.* Berkshire: Mc Graw-Hıll Book Company .

Pardo, A., & Roman, M. (2013). Reflections On Thr Baron And Kenny Model Od Statistcial Mediation. *Anales De Psicologia, 29*(2), 614-623.

Parlak, B. (2018, Nisan 15). *Dijital Pazarlama Stratejileri Ve Araçları Nelerdir ?* Mayıs 3, 2021 Tarihinde Pazarlama Türkiye: Https://Pazarlamaturkiye.Com/Dijital-Pazarlama-Stratejileri/ Adresinden Alındı

Peskett, M. (2018, Kasım 27). *Five Steps To Get A Sustainable Competitive Advantage*. Ağustos 21, 2021 Tarihinde Smartcompany.Com.Au: Https://Www.Smartcompany.Com.Au/Business-Advice/Strategy/Five-Steps-To-Get-A-Sustainable-Competitive-Advantage/ Adresinden Alındı

Pınar, A. H. (2014). İnovasyon Çağında Stratejik Teknoloji Yönetimi Ve İşletmelerde Teknoloji Ve İnovasyon Stratejileri İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*(1), 13-30.

Pistol, L., & Ţoniş, R. (2017, Temmuz). The "7ps"&"1g" That Rule İn The Digital World The Marketing Mix. *Proceedings Of The International Conference On Business Excellence, 11*(11).

Popkova, E. G. (2019). Qualıty Of Dıgıtal Product: Theory And Practıce. *International Journal For Quality Research, 14*(1), 201-208.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations.* New York: Free Press.

Porter, M. (2010). *Rekabet Üzerine.* İstanbul: Optimist Yayınları.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance* (5. B.). New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). Technology And Competıtıve Advantage. *The Journal Of Busıness Strategy, 5*(3), 60-78.

Porter, M. E. (1998). *Competıtıve Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors.* The Free Press.

Porter, M. E. (2001). Strategy And The Internet. *Harvard Business Review, 79*(3), 62-78.

Rademarks, M. (2005). Corporate Universities: Driving Force Of Knowledge. *The Journal Of Workplace Learning*.

Raykov, T., & Marcoulides, G. (2006). On Multilevel Model Reliability Estimation From The Perspective Of Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling, 13*(1), 130-141.

Rewoldt, S. H., Scott, J. D., & Warshaw, M. R. (1973). *Introduction To Marketing Management; Text And Cases.* Richard D.Irwin Inc. Homewood.

Ridgley, S. K. (2012). *Strategic Thinking Skills.* The Teaching Company.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion Of Innovations (Fifth Edition).* New York: Free Press.

Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies For Engaging The Digital Generation.* London; Philadelphia: Kogan Page Limited.

Schmidt, S., & Schmidt, B. S. (2016). New Perspectıves – Dıgıtalısatıon To Advance Productıon And Logıstıcs Network. *International Conference On Industrial Logistics (Icıl)*, (S. 264-271). Zakopane. Nisan 20, 2021 Tarihinde Alındı

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modelling.* New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates.

Seçer, İ. (2013). *Spss Ve Lısrel İle Pratik Veri Analizi.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Sevahenry, R. R., Duh, B.-L., & G.Helander, M. (2007, Kasım). The Marketing İmplications Of Affective Product Design. *Applied Ergonomics, 38*(723-731).

Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme". *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(10), 171-185.

Sevindik, T. (2009). Arama Motorları Optimizasyonu Ve Genel Kullanımı. *E-Journal Of New World Sciences Academy, 4*(3), 1136-1149.

Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis And Prognosis. *Journal Of Interactive Marketing*, 118-129.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques.* New York: John Wiley & Sons Inc.

Shostack, G. L. (1977, Nisan). Breaking Free From Product Marketing. *Journal Of Marketing, 41*(2), 73-80.

Soylu, A. (2018). Endüstri 4.0 Ve Girişimcilikte Yeni Yaklaşımlar. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(32), 43-57.

Soylu, A., & Göl, M. Ö. (2010, Nisan 30). Yönetim İnovasyonu. *Sosyoekonomi Dergisi*, 117.

Stieglitz, N., & Heine, K. (2007). Innovations And The Role Of Complementarities In A Strategic Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*.

Sun, H. (2010). Competitive Strategies For Chinese Mushroom Export To The Japanese Market. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Swedish University Of Agricultural Sciences Faculty Of Natural Resources And Agricultural Sciences Department Of Economics //Programme-Education: Environmental Economics And Management*.

Sümer, S. I., & Eser, Z. (2006). Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1), 165-186.

Szılagyı, A. D., & Schweiger, D. M. (1984, Ekim). Matching Managers To Strategies: A Review And Suggested Framework. *The Academy Of Management Review, 9*(4), 626-637.

Şağbanşua, L. (2006). Strateji, Rekabet Ve Rekabet Gücü İlişkileri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* , 1-14.

Şahin, İ. (2014, Ocak 8). Yaratıcılık Uçar, İnovasyon Kalır. *Harvard Business Review Türkiye*. Ocak 11, 2021 Tarihinde Https://Hbrturkiye.Com/Blog/Yaraticilik-Ucar-İnovasyon-Kalir Adresinden Alındı

Tan, F. Z., & Öztürk, M. (2018). Porter'in Rekabet Stratejileri: Safranbolu Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama. *Açü Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 131-147.

Tanyeri, M., & Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*(3).

Tanyeri, M., & Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*(3).

Taş, H. Y. (2018, Aralık). Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına Ve İstihdama Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 9*(16).

Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2015). Persistence Of Various Types Of Innovation. *Research Policy*.

Tekin, S. (2009). Bankacılıkta Dijital Gelişmeler Ve Müşterilerin Dijitalleşmeye Uyumu Ve Analizi. *Tc Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Temiz, M. (2013, Ocak 13). *İnternet Reklamlarının Avantaj Ve Dezavantajları*. Mayıs 5, 2021 Tarihinde Digitalpazarlama.Blogspot.Com: Http://Digitalpazarlama.Blogspot.Com/2013/01/İnternet-Reklamlarnn-Avantaj-Ve.Html Adresinden Alındı

The Economist. (2012, Mayıs 12). *Pretty Profitable Parrots*. Mart 13, 2021 Tarihinde The Economist: Https://Www.Economist.Com/Business/2012/05/12/Pretty-Profitable-Parrots Adresinden Alındı

The Seven Source Of Innovation. (2021). Ocak 19, 2021 Tarihinde Innovation-Creativity: Https://Www.İnnovation-Creativity.Com/Sources-Of-İnnovation/ Adresinden Alındı

Thebrandplanet.Com. (Tarih Yok). *Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi*. Ağustos 21, 2021 Tarihinde Thebrandplanet.Com: Https://Www.Thebrandplanet.Com/Ansiklopedi/Farkl%C4%B1la%C5%9ft%C4%B1r%C4%B1lm%C4%B1%C5%9f-Pazarlama-Stratejisi Adresinden Alındı

Tiago, M. T., & Verı´Ssimo, J. M. (2014, Kasım-Aralık). Digital Marketing And Social Media: Why Bother? *Business Horizons, 57*(6), 703-708.

Topaloğlu, C., & Kaya, U. (2008). Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4*(1), 23-50.

Trott, P. (2002). *Innovation Management And New Product Development.* Londra: Prentice Hall, Pearson Education.

Trott, P. (2016). *Innovation Management And New Product Development* (6. B.). Pearson.

Tull, D. S., & Kahle, L. R. (1990). *Marketing Management.* Macmillan Publishing Company.

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2013). *Social Media Marketing.* Pearson Education Limited.

Türk Dil Kurumu. (Tarih Yok). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. 2020 Tarihinde Türk Dil Kurumu (Tdk): Https://Sozluk.Gov.Tr/ Adresinden Alındı

Türkan, Y. S. (Tarih Yok). *Toplam Kalite Yönetimi.* Ağustos 21, 2021 Tarihinde Auzefkitap.İstanbul.Edu.Tr: Http://Auzefkitap.İstanbul.Edu.Tr/Kitap/Kok/Toplamkaliteyonetimiau230.Pdf Adresinden Alındı

Türkmen, H. (2020). Dijital Ekonomi Çerçevesinde Türkiye'de Bütçe Ve Rekabet Politikaları. *T.C. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Tüsiad. (2003, Ekim). Ulusal İnovasyon Sistemi / Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi Ve Ülke Örnekleri. *Türk Sanayicileri Ve İşadamları Derneği*.

Ulaş, B. (1998). Pazarlama Ve Bankacılık Uygulamaları Türk Bankacılık Sektöründe Pazarlamanın Gelişimi Ve Uygulama Çalışmaları. *Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Uydacı, M. (2014). Pazarlamada Elektronik Posta Kullanımı. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 4*(1), 79-84.

Uygun, H. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*.

Ülgen, H., & Mirze, S. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7. B.). İstanbul: Beta Yayınları.

Vassileva, B. (2017). Marketing 4.0: How Technologies Transform Marketing Organization. *Óbuda University E-Bulletin, 7*(1), 47-56.

Venkatraman, N. (1988, Kasım). Strategic Orientation Of Businss Enterprises: The Construct, Dimensionality, And Measurement. *Massachusetts Institute Of Technology*.

Viet, L. Q. (2015). The Influence Of Marketing Mix (7ps) Toward Customer Satisfaction (A Case Of Viettel Company İn Ha Noi City). *President University Yayınlanmış Doktora Tezi*.

Vural, İ., & Öz, M. (2007). Bir Reklam Mecrası Olarak İnternet. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Vyas, K. (2018, Mart 12). *How The First And Second Industrial Revolutions Changed Our World*. Nisan 20, 2021 Tarihinde Interesting Engineering: Https://İnterestingengineering.Com Adresinden Alındı

Wang, K., Wang, Y., & Yao, J. (2005, Aralık). A Comparative Study On Marketing Mix Models For Digital Products. *International Workshop On Internet And Network Economics*, 660-669.

Weitz, B. A. (1985). Introduction To Special Issue On Competition İn Marketing. *Journal Of Marketing Research (Jmr), 22*(3), 229-236.

Wirtz, :., & Lovelock, C. (2018). *Essentials Of Services Marketing* (3. B.). Pearson.

Woodruffe, H. (1995). *Services Marketing.* London: Pitman Publishing.

Www.İnnovationpolicyplatform.Org. (2020). The İnnovation Policy Platform: (Https://Www.İnnovationpolicyplatform.Org/Www.İnnovationpolicyplatform.Org/Content/Radical-And-İncremental-İnnovation/İndex.Html#:~:Text=...Expand%20%C2%Bb-,A%20radical%20or%20disruptive%20innovation%20is%20an%20innovation%20that%20has,Of%20firms%20in%20t Adresinden Alındı

Wymbs, C. (2011). Digital Marketing: The Time For A New "Academic Major" Has Arrived. *Journal Of Marketing Education, 33*(1), 93-106.

Yalçın, İ., Akın, M., & Şeker, M. (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği. *Kmü Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13*(20), 83-92.

Yalçın, S. (2009, Nisan). Ürün Tasarım Ve Ürün Hayat Seyrinde Maliyetlerin Stratejik Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(23).

Yannopoulos, P. (2011, Temmuz). Defensive And Offensive Strategies For Market Success. *International Journal Of Business And Social Science, 2*(13).

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri Ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Yesilyurt, O., Draghici, V. P., Bauer, D., Körting, L., Bildstein, A., & Bauernhansl, T. (2019). Game-Based Learning To Support The Development From Lean Production To Digitalised Production. *13th International Conference On Game Based Learning*, (S. 802-811). Odense. Nisan 20, 2021 Tarihinde Alındı

Yıldırım, Ö. (2020). *Www.Felsefe.Gen.Tr*. Www.Felsefe.Gen.Tr: Https://Www.Felsefe.Gen.Tr/Herakleitosun-İlk-Neden-Arkhe-Ve-Degisme-Degisim-Anlaisi/ Adresinden Alındı

Yıldız, D., & Genç, K. Y. (2020). *Entellektüel Sermaya, İnovasyon Ve Rekabet Üstünlüğü.* Astana Yayınları.

Yılmaz, C., & Akman, G. (2008, March). Innovative Capability, Innovation Strategy And Market Orientation: An Empirical Analysis İn Turkish Software Industry. *International Journal Of Innovation Management, 1*(12), 69-11.

Yılmaz, Ü., & Duman, B. (2019, Haziran). Lojistik 4.0 Kavramına Genel Bir Bakış: Geçmişten Bugüne Gelişim Ve Değişimi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 4*(1), 186-200.

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research Commentary: The New Organizing Logic Of Digital Innovation: An Agenda For Information Systems Research. *Information Systems Research, 4*(21), 724-735.

Yorgancılar, F. N. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. *Sü İibf Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11*(21), 379-426.

Yurtseven, G. (Tarih Yok). İnternet Üzerinden Kredi Kartı Kullanımı: Ankara'da Vakıf Ve Devlet Üniversitelerinde Eğitim Gören Üniversite Öğrencileri İle Bir Araştırma. M. Babaoğul, A. Şener, & E. B. Buğday (Dü) İçinde, *Tüketici Yazıları 4.* Ankara: Hacettepe Üniversitesi Tüketici-Pazar-Araştırma-Danışma Test Ve Eğitim Merkezi.

Https://Www.Tukcev.Org.Tr/İmages/Uploads/Tuketici_Yazilari_4.Pdf#Page=47 Adresinden Alındı

Yüce, D., Hasipek, D., & Telli, G. (2019). Pazarlamada Bütünleşik Ürün Yaşam Döngüsü Kavramı. *Proceedings Of The International Congress On Business And Marketing*, 173-191.

Zengin, B., & Ulama, Ş. (2015). Müşteri İlişkileri Yönetimi. B. Kılıç, & Z. Öter (Dü) İçinde, *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar.* Beta.

Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(17), 653-667.

Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005, Nisan). The Effects Of Strategic Orientations On Technology- And Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal Of Marketing, 69*(2), 42-60.

Zyl, H. V., Preez, N. D., & Schutte, C. (2007, Kasım). Utilizing Formal İnnovation Models To Support And Guide İndustry İnnovation Projects. *South African Journal Of Industrial Engineering, 18*(2), 203-219.

EKLER

Ek 1. Anket Soruları

Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kazanılmasında İnovasyon, Pazarlama Stratejileri ve Dijitalleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Anket Soruları

Sayın Katılımcı,
Bu anket, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında inovasyon ve pazarlama stratejileri ile dijitalleşmenin rolünün incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz cevaplar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Muhammed Burak İnan
İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Sağlam

TANIMLAYICI BİLGİLER:

1- Cinsiyetiniz: Erkek (..) Kadın (..)
2- Yaşınız: ….
3- Eğitim Durumunuz: İlköğretim (..) Lise (..) Ön Lisans (..) Lisans (..) Yüksek Lisans (..) Doktora (..)
4- Firmadaki Hizmet Süreniz: 0-2 Sene (..) 3-5 Sene (..) 6-10 Sene (..) >10 Sene (..)
5- Firmadaki Görev Tanımınız: ….
6- Çalıştığınız Sektör: ….
7- Çalıştığınız Kurumun Özelliği Hangisidir? Uluslararası (..) Ulusal (..) Her İkisi de (..)
8- Firmanız Kaç Yıldır Faaliyette: 0-2 Sene (..) 3-5 Sene (..) 6-10 Sene (..) >10 Sene (..)
9- Firmada Çalışan Toplam Personel Sayısı:
10- Firmanızda İnovasyon Birimi Var mı?: Evet (..) Hayır (..)
11- Firmanız İnovasyon Gerçekleştirmekte midir?: Evet (..) Hayır (..)

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET STRATEJİLERİ
Aşağıdaki ifadeleri kendi işletmeniz açısından **(1 Kesinlikle Katılmıyorum – 5 Kesinlikle Katılıyorum)** puanlayınız.

1. Firmamız son üç yıldır maliyetlerde rekabet gücünü sürdürmektedir.	1	2	3	4	5
2. Firmamız son üç yıldır ürün kalitesi itibarını sürdürmektedir	1	2	3	4	5
3. Firmamız son üç yıldır mükemmel teslimat performansı göstermektedir.	1	2	3	4	5
4. Firmamız son üç yıldır farklılaşmış esneklik gereksinimlerini karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
5. Firmamız son üç yıldır müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
6. Firmamız son üç yıldır sürdürülebilir kârlılık hedeflerine sahiptir.	1	2	3	4	5
7. Firmamız son üç yıldır rekabetçi pazar payına sahiptir.	1	2	3	4	5
8. Firmamız son üç yıldır düzenli satış büyümesine sahiptir.	1	2	3	4	5
9. Firmamızın son üç yıldır yatırım getirisi (ROA) konusunda tatmin edici bir getirisi vardır.	1	2	3	4	5

PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Aşağıda verilen sorularda, işletmeniz için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1: Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Ara Sıra, 4: Genellikle, 5: Her Zaman

1.Yeni ürünleri tüketiciden gelen talep doğrultusunda geliştiriyoruz	1	2	3	4	5
2.Personelimiz yeni eğilimleri ve tercihleri takip etme konusunda etkindir	1	2	3	4	5
3. Hedef pazarın özelliklerine uygun ürün tasarımı gerçekleştiriyoruz	1	2	3	4	5
4. Ürünlerimizi dinamik şekilde yeniliyoruz	1	2	3	4	5
5. Tek bir hedef pazar belirleyip üzerinde yoğunlaşıyoruz	1	2	3	4	5
6. Tek pazarlama karması ile bütün pazarlara ulaşmaya çalışıyoruz	1	2	3	4	5
7. Farklı pazarlar için farklı pazarlama karması oluşturuyoruz	1	2	3	4	5
8. İşletmemizin pazarlama faaliyetleri müşteri talebi artışında etkindir	1	2	3	4	5
9. Personelimiz ve müşterimiz arasında yakın ilişkiler kuruyoruz	1	2	3	4	5
10. Pazarlama faaliyetlerinde dijital araçlar kullanıyoruz	1	2	3	4	5
11. İşletmemizin aktif yönetilen sosyal medya hesapları bulunmaktadır	1	2	3	4	5
12.İşletmemizin aktif ve sürekli güncellenen bir müşteri veri tabanı bulunmaktadır	1	2	3	4	5
13. Pazarlama araştırmaları yapıyoruz	1	2	3	4	5
14. Hedef kitleyi çok iyi analiz ediyoruz	1	2	3	4	5

İNOVASYON STRATEJİLERİ

Aşağıda verilen sorularda, işletmeniz için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

5=Tamamen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum

1. Birçok yeni ürün fikrini başarıyla hayata geçiririz.	1	2	3	4	5
2. Ürün geliştirmek için yeni teknoloji yerine mevcut teknolojimizde küçük değişiklikler yaparız.	1	2	3	4	5
3. Yeni ürün üretirken genellikle var olanda küçük değişiklikler yaparız.	1	2	3	4	5
4. Firmamız son üç yıldır mükemmel teslimat performansı göstermektedir. Yeni endüstri alanlarına girmek bizim için önemlidir.	1	2	3	4	5
5. Üretim esnekliğini arttırmaya önem veririz.	1	2	3	4	5
6. Ürün geliştirmek için halen kullanmakta olduğumuz teknoloji ile yeni teknolojinin birleşimi olan teknolojik sistemi tercih ederiz	1	2	3	4	5
7. Var olan ürünleri gerektiğinde yeniden konumlandırırız.	1	2	3	4	5
8. Firmamız için pazara yepyeni ürün icat edip sunmak önemlidir.	1	2	3	4	5
9. Verimi arttırmak temel amacımızdır.	1	2	3	4	5
10. Yeni ürünlerimiz pazarda köklü değişimlere (pazarlama, satış, üretim, tedarik,vb. alanlarda) sebep olur.	1	2	3	4	5
11. Ürün geliştirmek için mevcut teknolojik bilgimizi yeniden kullanırız.	1	2	3	4	5
12. Hammadde tüketimini azaltmak için sürekli araştırma yaparız.	1	2	3	4	5
13. Keşifsel inovasyon için tamamen yeni ve farklı yöntemler geliştiririz.	1	2	3	4	5
14. Pazara yeni giren ürünleri taklit ederiz.	1	2	3	4	5
15. Yeni ürün üretirken var olan üründe köklü değişiklik yaparız.	1	2	3	4	5
16. Firmamız için ürün yelpazesini genişletmek önemlidir.	1	2	3	4	5
17. Keşifsel inovasyon firmamızın farklı birimleri (AR&GE, Pazarlama, üretim birimleri vb.) tarafından gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5

DİJİTAL İŞLETME STRATEJİSİ

Aşağıda verilen sorularda, işletmeniz için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

5=Tamamen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum

1. İşletmemiz, değer sunma ve elde edilecek geliri paylaşmaya yönelik tamamlayıcı yetkinlikler için iş ortaklarının sahip olduğu dijitalleşme çabalarından yararlanır.	1	2	3	4	5
2. İşletmemiz, bilişim teknolojisi ve dijital teknoloji uygulama sistemlerini kullanarak bu teknolojilerin işletmenin alt yapısında birleştirilmesine katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizde, birden çok kurumsal süreçte kullanılmak üzere bilişim teknolojilerinin ve dijital teknolojilerin ve iş kaynaklarının yeniden yapılandırılması ve kullanımı sağlanır.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde, bilişim ve dijital teknolojilerin örgüte adapte edilmesinde, dijitalleşmeye yönelik yöneticilerin rolü yeniden düşünülür.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde, çevresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla üstün dijital kabiliyetler oluşturulur ve kullanılır.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizin, herhangi bir bilişim teknolojisi yatırımı kategorisinde dijital teknolojileri kullanarak yer alması sağlanır.	1	2	3	4	5

EK SORULAR

Aşağıda verilen sorularda, işletmeniz için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

SORULAR	EVET	HAYIR	KISMEN
1. Dijitalleşme çalışmalarının temelinde inovasyona yer veriyor musunuz?			
2. Rekabet ve pazarlama stratejilerinizi belirlerken dijitalleşme temelli yeni yaklaşımları dikkate alıyor musunuz?			
3. Kullandığınız dijitalleşme yöntemleri performans/zaman yönetimi açısından işletmenize fayda sağladı mı?			
4. Dijital inovasyonlar tüketici taleplerine ulaşmanızda katkı sağlıyor mu?			
5. Pazarlama stratejilerinde dijitalleşme “satış ve müşteri geri bildirimi” süreçlerinizi hızlandırıyor mu?			
6. İşletmenizde dijitalleşme çalışmaları yürütülüyor mu?			