

T.C.
İSTANBUL RUMELİ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: MAVİ
OKYANUS

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Homa SAYEHDAR
Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ali İhsan ÖZEROĞLU

İSTANBUL – 2021

T.C.
İSTANBUL RUMELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: MAVİ
OKYANUS

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Homa SAYEHDAR
Tez Danışmanı
Dr.Öğr. Üyesi Ali İhsan ÖZEROĞLU

İSTANBUL – 2021

BEYAN

T.C. İstanbul Rumeli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde bulunan Tez Yazım kılavuzu yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu Tez içindeki tüm veri, bilgi ve dokümanların doğru ve tam olduğunu, akademik etik ve ahlak kurallarına uygun bir şekilde elde edildiğini belirtirim. Lisansüstü Tez Yazım çalışmasında kullandığım verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı ve çalışmanın özgün olduğunu bildiririm.

Aynı zamanda bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve yararlandığım bütün kaynakları atıf yaparak belirttiğimi ve bu Lisansüstü Tez Yazım sırasında patent ve telif haklarının ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir; aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Etik Kurulu onayına ihtiyaç bulunmaktadır.

Etik Kurul onayına ihtiyaç bulunmamaktadır.

20/08/2021
Homa SAYEHDAR

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: MAVİ OKYANUS

HOMA SAYEHDAR

T.C. İstanbul Rumeli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İŞLETME Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali İhsan ÖZEROĞLU

Günümüzde rekabet, dünyanın ekonomik düzeninin de çok tartışılan bir konu olarak açıklanmıştır. Rekabet, günümüz endüstrisinin özelliklerine, işletmelerin rekabet stratejilerine, ülkelerin içinde olan sürekli ekonomik değişimlerine ve koşullarında bağlıdır. Bu sürekli olan değişimlerde, rekabetin yeni anlayışlarından biri de rekabeti anlamsız hale getirmektir. Bu çalışmada, rekabetle mücadelede olan işletmeler için, rekabet üstünlüğü sağlayan avantajlar sunmak ve rekabeti tamamen ortadan kaldıran Mavi Okyanus Stratejisi (Blue Ocean Strategy) incelenmiştir. Bu çalışmada Mavi Okyanus Stratejisi uygulanan, dünyadan ve ayrıca Türkiye’de perakendecilik sektöründe olan ve Mavi Okyanus stratejisini uygular, indirim mağazalarından BİM ‘ile ilgili araştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama, Strateji, Mavi Okyanus, Kırmızı Okyanus.

ABSTRACT

M. A. Thesis

A NEW APPROACH TO MARKETING MANAGEMENT: BLUE OCEAN

HOMA SAYEHDAR

T.C. İstanbul Rumeli Üniversitesi

Graduate Education Institute

Department of Political Science and Economy- Political Science and Economy

Supervisor: Dr.İnstructor Ali İhsan OZEROGLU

Today,competition in the world's economic order has been described as a highly debated topic. Today competition depends on the characteristics of the industry and the strategies of the enterprises,as well as the economic changes and conditions of the countries. In this constant change,one of the new understandings of competition is making the competition meaningless. In this study,for businesses stragglng with competition,Blue Ocean strategy which offers advantages that provide competitive advantage and completly eliminates competition,has been examined. In this study,BİM,which is in the retail sector in the World where Blue Ocean Strategy is applied and specially in turkey ,and which is one of the discount stores where Blue Ocean Strategy is applied,was investigated.

Keywords: Marketing,Strategy,Blue Ocean,Red Ocean.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	V
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
ÖNSÖZ.....	VIII
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM.....	2
PAZARLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI.....	2
2.1. PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMA TANIMI.....	2
2. 1. 1. <i>Pazarlamanın Tanımı</i>	2
2. 1. 2. <i>Pazarlamanın Önemi</i>	2
2. 1. 2. 1. Pazarlamanın İşletmeler Açısından Önemi	3
2. 1. 2. 2. Pazarlamanın Tüketiciler Açısından Önemi	3
2.2. PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞME SÜRECİ.....	4
2. 2. 1. <i>Üretim Anlayışı Dönemi</i>	4
2. 2. 2. <i>Satış Anlayışı Dönemi</i>	5
2. 2. 3. <i>Pazarlama Anlayışı Dönemi</i>	6
2. 2. 3. 1. Müşteri Odaklılık.....	6
2. 2. 3. 2. Bütünleşik Pazarlama Çabaları.....	7
2. 2. 3. 3. Uzun Dönemde Karlılık.	7
2. 2. 4. <i>Toplumsal (Sosyal) Pazarlama Anlayışı Dönemi</i>	8
2.3. KLASİK PAZARLAMA KARMASI: 4P	9
2. 3. 1 <i>Ürün (Product)</i>	9
2. 3. 2 <i>Fiyat (Price)</i>	9
2. 3. 3 <i>Dağıtım (Place)</i>	10
2. 3. 4 <i>Tutundurma (Promotion)</i>	10
2.4. MODERN PAZARLAMA 4P DEN 4C.....	10
2. 4. 1 <i>Müşteri için Değeri (Customer Value)</i>	10
2. 4. 2 <i>Müşteriye Maliyeti (Cost to the Customer)</i>	11
2. 4. 3 <i>Müşteriye Kolaylık</i>	11
2. 4. 4 <i>Müşteri ile İletişim</i>	11
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	12
STRATEJİ	12
3.1. STRATEJİ TANIMI	12
3. 2. STRATEJİK DÜŞÜNME VE STRATEJİK PLANLAMA	13
3. 2. 1. <i>STRATEJİK DÜŞÜNCE</i>	13
3. 2. 2. <i>STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI</i>	14

3. 3. STRATEJK PAZARLAMA PLANLAMASININ AŞAMALARI	15
3. 3. 1. <i>İşletme Misyonunun Tanımlanması</i>	15
3. 3. 2. <i>İşletmenin Amaçlarının Belirlenmesi</i>	16
3. 3. 3. <i>İşletme Stratejilerinin Seçimi</i>	16
3. 3. 3. 1. Mevcut Portföy Analizi.....	16
3. 3. 3. 2. Büyüme Stratejilerinin Belirlenmesi	20
3. 3. 4. <i>Fonksiyonel Stratejilerin Planlanması</i>	21
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	22
MODERN PAZARLAMADA YENİ TRENDLER VE KAVRAMLAR	22
4.1. YENİ KAVRAMLAR.....	22
4. 1. 1. <i>Gerilla Pazarlama</i>	22
4. 1. 2. <i>Retro Pazarlama</i>	24
4. 1. 3. <i>Nöro Pazarlama</i>	24
4. 1. 4. <i>Ağızdan Ağıza Pazarlama</i>	25
4. 1. 5. <i>Yeşil Pazarlama</i>	26
4. 1. 6. <i>Dijital Pazarlama</i>	27
4. 2. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ.....	28
4. 2. 1. <i>MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN TANIMI</i>	28
4. 2. 2 <i>Mavi Okyanus Stratejisinin temel kavramları</i>	29
4. 2. 3. <i>Mavi Okyanus Stratejisinin Rekabet Stratejisi ortamında Yer</i>	30
4. 2. 4 <i>Mavi Okyanus Stratejisinin Araçları</i>	30
4. 2. 4. 1. Değer Yenileme veya Değer Yaratma	30
4. 2. 4. 2 Dörtlü Faaliyet Çerçevesi	31
4. 3. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ ÖNÜNDEKİ ENGELLER	32
4. 4. MAVİ OKYANUS VE KIRMIZI OKYANUS BAĞLANTISI	35
4. 4. 1. <i>Yapısalcı Görüş, uyumcu yaklaşım (Çevre Determinizm)</i>	36
4. 4. 2. <i>Yeniden Yapılandırıcı Görüş, belirleyici,</i>	36
4. 5. MAVİ OKYANUS VE KIZIL OKYANUSA DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER.....	36
4. 5. 1. <i>Mavi okyanus stratejisine Dünyadan örnekler</i>	36
4. 5. 2. <i>Kızıl Okyanus Stratejisi: Dünya Örnekleri</i>	37
4. 5. 3. <i>Mavi Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri</i>	38
4. 5. 4. <i>Kızıl Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri</i>	38
4. 6. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN UYGULANDIĞI BİM MARKETİN İNCELENMESİ	38
SONUÇ.....	47
KAYNAKÇA	48

KISALTMALAR

ABD	: AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
AMA	: AMERICAN MARKETİNG ASSOCIATING
BDG	: BOSTON DANIŞMA GURUBU
KİT	: KAMU İKTİSADI TEŞEBBÜSÜ
KOS	: KİRMİZİ OKYANUS STRATEJİSİ
MOS	: MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ
SİB	: STRATEJİK İŞ BİRİMİ



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo- 1 PAZARLAMADA 4P VE 4C BAĞLANTISI.....	11
Tablo- 2 Mamul/Pazar Fırsat Matrisi (Büyüme Stratejileri).....	21
Tablo- 3 Geleneksel Pazarlama ve Yeşil Pazarlama Arasındaki Farklar.....	27
Tablo- 4 Kızıl Okyanus ve Mavi Okyanus Karşılaştırması (Kim, C. ve Mauborgne, R., 2009).....	34
Tablo- 5 Yeniden Yapılandırma ve Çevresel Determinizm Stratejisi Uygulayan Şirketler: Dünyadan Örnekleri (Ağraş, S , Atbaş, F , Şeyba, E, 2017)	37
Tablo- 6 Yeniden Yapılandırıcı ve Çevresel Determinizm Stratejisi Uygulayan Şirketler: Türkiye Örnekleri (Ağraş, S , Atbaş, F , Şeyba, E, 2017)	38
Tablo 7- BİM Son 10 Yıl Değerlendirmesi.....	42



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil- 1 Pazarlama Anlayışının Gelişimi	4
Şekil- 2 Pazarlama Anlayışı ile Satış Anlayışının Karşılaştırılması (Gary Armstrong and Philip Kotler, 2014).	8
Şekil- 3 Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları (Kotler, A. g. e.).....	15
Şekil- 4 BDG Büyüme-Pazar Payı Matrisi (Tek, A. g. e. s. 81)	18
Şekil- 5 Kopenhag Hayvanat Bahçesi Gerilla Pazarlama Kampanyası	23
Şekil- 6 Lipton Clear Green Gerilla Pazarlama Kampanyası	23
Şekil- 7 Yenilikçi Değer (ERGEN, 2011).....	31
Şekil- 8 Yeni Değer Tablosu.....	32
Şekil- 9 Uygulamaya Dört Engel	33
Şekil- 10 BİM Hizmet Felsefesi (BİM, 2020)	40
Şekil 11- BİM Son 10 Yıl Yıllık Ciro Değişimi	43
Şekil 12- BİM Son 10 Yıl Yıllık Kar Değişimi.....	43
Şekil 13- BİM Son 10 Yıl Yıllık Çalışan Sayısı Değişimi.....	44
Şekil 14- BİM Son 10 Yıl Yıllık Mağaza Sayısı Değişimi	44
Şekil 15- BİM Son 10 Yıl Yıllık müşteri Sayısı Değişimi	45
Şekil 16- BİM Son 10 Yıl Yıllık mağaza Başına Kar Değişimi	45
Şekil 17- BİM Son 10 Yıl Yıllık Değişim Yüzdeleri Karşılaştırması	46
Şekil- 18 Fiyat Endeksi ve Enflasyon Grafiği (2020, s. BİM)	46

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, iki yıl boyunca değerli bilgilerini bizlerle paylaşan, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım saygıdeğer danışman hocam; Dr. Öğr. Üyesi ALİ İHSAN Özeroğlu'na, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Dr. Hossein. Zoriyeh ve çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli ANNEME VE BABAMA sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Modern pazarlama stratejisi geçmişten günümüze kadar, pazarda rekabet yolunu ve da fazla Pazar alanı kazanmaya odaklanmıştır. W. Chan ve diğ. Tarafından tanımlanan MOS kullanılarak işletmeleri kırmızı ve mavi okyanus adına iki ayrı tanıma ayırmışlardır. Bu tanımları daha detaylı anlamak için, aynı av için sürekli savaşta olan yırtıcı balıklara bir okyanus düşünölmektedir (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2005). Büyük av payı almak için farklı teknikler kullanılır ve zaman geçtikçe bu teknikler değışilmektedir. Yoğun bir rekabet nedeniyle, bu kızıl rengine dönen okyanus olarak tanımlanır ve bir taraftan, son zamanlarda bu mücadele edenlerin biri ya da başka bir hayvan gözünden bulunan okyanusun belli bir bölgesi mevcut olabilir. Bu alanda hiçbir hayvanın olmadığı nedeniyle bolca av bulunmaktadır. Avcı bu bölümde mücadele ve savaş yapmadan bolca avı ele alabilmektedir ve bu bölüm Mavi Okyanus olarak tanımlanmıştır (Naeem, 2016). Mavi okyanus anlayışı henüz keşfedilmemiş alanları bulmakla tanımlanmaktadır (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2005). Bu çalışmanın amacı, rekabeti tam olarak anlamsız bir hale getirmek ve mücadelesiz pazarın alanları yaratmak için kullanılan MOS, dünyada olan ve özellikle ölkemizdeki örneklerinden bahsetmek ve incelenmesidir. Türkiye'de olan indirim mağazalarından BİM birleşik mağazaları nasıl Mavi Okyanus Stratejisinden faydalanıp ve sürekli büyümekte olduğu incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI

2.1. PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMA TANIMI

2. 1. 1. Pazarlamanın Tanımı

Pazarlama ile literatürde günümüze kadar çok fazla sayıda tanımlamalar karşımıza çıkmıştır ilk defa 1930'lu yıllarında kapsamlı bir şekilde yapılan ülkemizde pazarlamanın ilk kurucusu olarak kabul edilen Prof. Dr. Mehmet Oluç 1987 yılında yayınladığı "Pazarlama Sözcüğünün Ortaya Çıkması ve Pazarlama Düşüncesindeki Gelişme" de böyle yer almaktadır, pazarlama mal ve ya hizmetin üretildiği yerden müşteriye ulaşıncaya kadar geçtiği yollar ve bu geçişte yapılan işlemlerin bir uyum ve bütünlük olarak yapılmasıdır (Oluç, 1987; Eroğlu, 2002).

Akademik pazarlamada çok sayıda yapılan tanımların arasında uzun sürede kabul edilmiş tanımı ise dünyada en iyi kuruluşların başında yer alan Amerikan Pazarlama Derneği'nin (American Marketing Association- AMA) 1985 yılında yapmış olduğudur. Bu tanıma göre pazarlama: kişisel örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilecek mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanmıştır (AMA, 1985). Aradan uzun süre geçtikten sonra 2005 yılında Amerikan Pazarlama Derneği yeni bir tanım açıkladı, yeni tanımda "pazarlama, işletme ve müşteriler için fayda ve değer yaratacak bir şekilde iletmesi ve sunması, kuruma ve hissedarlara kazanç getirecek şekilde müşterilerle ilişkiler kurması ve ilişkilerinin yönetilmesi ve tüketiciye ulaştırılmasına yönelik bir süreçtir" (Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L., 2009).

2. 1. 2. Pazarlamanın Önemi

Pazarlamanın hedefi, pazardaki potansiyel müşterilerle ilgili gerçek ihtiyaçları keşif ve istek ve ihtiyaçları karşılamak ve aynı zamanda kar etmektir. Pazarlama sadece, müşterilere üretilen malları satmak değil, onlara kendileri isteyerek satın alacakları ürün ve hizmetleri sağlamaktır (Anapa, s. 1996). Pazarlama, kar elde etmek hedefi yönünde işletmeler için, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek mal veya hizmetleri elde etmelerini sağlamak yönünde tüketicilerin açısından çok önemlidir. Biraz daha geniş bir kapsamda pazarlama neden önemli, tüketiciler ve işletmeler açısından anlatalım.

2. 1. 2. 1. Pazarlamanın İşletmeler Açısından Önemi

Bir işletmenin, en iyi şekilde bir organizasyon kurarak, en yetenekli ve iyi yöneticiler çalıştırarak, bugüne kadar yapılan en yüksek kaliteye sahip olan mal veya verilen kaliteli hizmete sahip olmakla, rekabet ortamında başarılı olması için çok önemli ama asla yeterli değil. Eğer İşletmeler mal veya hizmetleri müşteriye ulaştıramazsa bunların hepsinin hiçbirinin bir anlamı olmayacaktır. Bu yüzden işletmelerin, tüketicinin satış isteğini ve gücünü talep haline çevirmesi ve bunun için pazarlamanın yeteneklerine sahip olması gereklidir (Elbeyli, 2001). Pazarlamanın yeteneğine sahip olmayan işletmeleri 'ise günümüzdeki rekabet dünyasında ayakta kalmaklar çok zor ola bilir. Pazarlama, işletmelere üretimle ilgili faaliyetlerinin verimli ve karlı bir şekilde yürütmelerine yardımcı olur. Pazarlama bu görevini 'ise, işletme ve tüketici arasında bir etkili ve yararlı iletişim kanalı kurmakla yerine getirir. İşletmeler, kendilerine özel pazarlama departmanı ve işletmenin dışında olan pazarlama kurumlarının aracılık ve yardımı 'ile tüketicilerin istekleri ve ihtiyacını tespit edip, faaliyetlerini bu istekler ve ihtiyaçları karşılamak yöne sürdürür (Bülent Tokat ve Derya Şerbetçi, 2001). İşletme ve işletmenin hedefi olan tüketiciler arasındaki köprü Vazifesini yerine getiren pazarlama, işletmeler açısından çok önemli bir fonksiyondur. Bunu daha iyi ifade edebilmek amacı 'ile Drucker' den şu cümleler anlamlı ve önemlidir; Pazarlama, o kadar temel ve geniş konudur ki, onu başka bir işletme anlayışı olarak düşünmek mümkün olmaz. Pazarlama, işletmenin tümüne ve son sonuçları, yani tüketici açısından bakılmaktadır. Pazarlamanın ilgi ve sorumluluğu işletmenin fonksiyonlarının hepsini kapsama alır (Drucker, 1954).

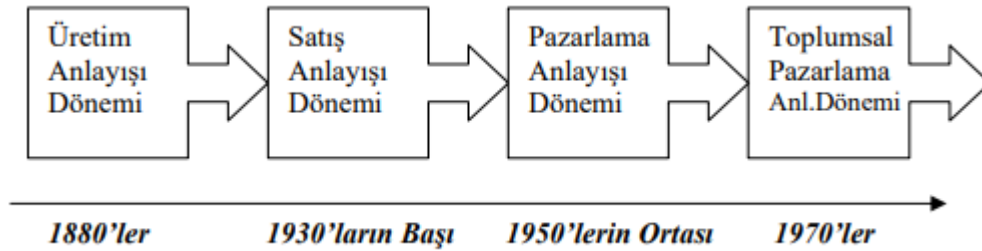
2. 1. 2. 2. Pazarlamanın Tüketiciler Açısından Önemi

Tüketiciler pazarlamanın faaliyetleri sayesinde istedikleri özelliklere sahip olan ürün e, İstedikleri yerde ve zamanda ve fiyata sahip olabilirler. İşte bu açıdan bakılırsa pazarlama Faaliyetleri sayesinde, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek özelliklere sahip olan ürünlerin üretilmesini sağlayarak, üretilen malı satışa hazır bularak ve satın alma talebini yaratarak, tüketicilere faydalı olmaktadır (Bülent Tokat ve Derya Şerbetçi, 2001). Pazarlama günümüzdeki modern yaşamında önemli bir role sahiptir. Üreticiler ve tüketiciler arasında bir köprü olarak, tüketiciye mülkiyet ve ürüne sahip çıkma imkânı vermek ve ürünü istediği zamanda bulabilmek imkânı sağlayarak, zaman faydası ve ürüne istediği veya tercih ettikleri yerde ulaşmalarını sağlamakla mekan faydası yaratır. Ayrıca, pazarlama modern yaşamındaki en önemli özelliklerinden birisi olan, tüketimin temellerinin şekillendirmesinde ve tüketicinin tercihlerini yönlendirmekte önemli bir rolü vardır (Altunışık, R. , Özdemir, Ş. ve Torlak,Ö., 2001).

2.2. PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞME SÜRECİ

Pazarlamanın ilk insanla başlaması ve ortaya çıktığını söyleyen Kotler, bu konu ile ilgili kutsal kitaplarında bir olayı örnek olarak gösterdi. Hz. Havva şeytanın onu kandırmasıyla, Hz. Adem'e kendilerine yasaklanan elma yedirmişti. Kotlerin dediği gibi bu ilk pazarlamadır ve burada ilk pazarlama yapan kendileri zannettikleri gibi Hz. Havva değildir onu Hz. Adem'i kandırmaya ikna ettiği şeytan olduğunu söyledi (Kotler P. , 2007). İnsanlık kadar geçmişi olan pazarlama, basitten Karmaşıklığa kadar süreci olursuda temelde üretim, gerekçeler ve insanın ilişkileri var. Bu süreç bireylerle başlamış olup, ülkeler arasında bir ilişkiye dönmüştür. Tarihte ilk insanların ürettikleri ve avladıklarını birbirleriyle değişim takas yaptıkları bilinmektedir. Başta kar ve hırs taşımayan bu ilişki başka bir düzene geçişle, her alanda rekabetin artması ile birlikte daha karmaşık hale gelmiş (ÖZTÜRK, 2017). Pazarlamanın yönetiminde anlayış değişimlerini gösteren bu süreç bu aşamalardan ibarettir (Tek, 1999):

1. Üretim anlayış dönemi
2. Satış anlayış dönemi
3. Pazarlama anlayış dönemi
4. Toplumsal (sosyal) pazarlama anlayış dönemi



Şekil- 1 Pazarlama Anlayışının Gelişimi

2. 2. 1. Üretim Anlayışı Dönemi

Tarihte 1880 lordan 1930 yıllarına kadar devam eden bu dönem işletmelerde temel öncelik olarak düşük maliyetle üretimdi. İşletmeler dede hâkim olan sınıf mühendisler ve üretenler ve üretimle ilgili yöneticilerdi. Bu dönemde rekabet ön planda değildi, satışla ilgili olan departmanlar ise çok fazla aktif olmamakla ve pazarlama departmanlarına hiç gerek olmadığını düşünüyorlardı. Bu dönemde işletmenin yönetiminde hâkim olunan anlayış “ne üretirsem onu satarım” şeklindeydi (Mucuk, 2001). Bu anlayışa sahip olan işletmelerin amacında kısa bir dönemde en düşük fiyat ve maliyetle üretim yapıp ve en yüksek karla

satmaktı (Ferhat Ecer ve Murat Canitez, 2004). Bu dönemde ne sanayi ve ne üretim teknolojileri henüz gelişmemişti ve Üretimin yetenek ve imkanları çok kısıtlıydı. Bu nedenle üretim yapabilenin sayısı çok sınırlıydı ve talep arzdan daha çoktu ve tüketiciler ürünleri buldukları anda ihtiyaç nedeniyle, üreticinin belirlediği fiyatla almak zorundaydılar. Bu yüzden üretilen tüm mallar kolayca satılıyordu. Bu dönemde müşteriler markaların arasında bir seçim yapamadıkları düşünülürse pazarlamada müşterin ihtiyaçlarına ve istediklerine daha fazla önem verilmiş bu koşullarda kral olan üreticiydi. Henry Ford' 1910'li yıllarda, üretim maliyetlerini daha düşük yapmak için tüm arabaları siyah renkte üretilmesi "T modeli" hakkında, şaka mahiyeti olarak böyle söyledi; "Siyah olmak şartıyla, müşteri istediği renkle arabasını seçebilir "üretim anlayışını" tarif eden iyi bir örnekti (Altunışık ve diğerler, A. g. e. s. 14)

2. 2. 2. Satış Anlayışı Dönemi

Düşük maliyetle üretmek ve sadece üretebilmemin önemli olduğu üretim anlayış döneminde, 1929-1933 yıllarında yaşanan olay, insanların işsiz kaldıkları ve alım gücünün düşüşü ve bu yüzden tüketimi azaltmaları ve ertelemeleri, büyük bir ekonomik krizle yavaş yavaş yerini satış anlayış dönemine verdi. Bu büyük krizle beraber artık üretenler ve işletmeler ne üretseler satamaz hala geldiler önceki gibi kolay olmadı ve üretebilmekte artık eskisi gibi önemli değildi. Çünkü üretimin anlayışı döneminde olan düşük bir arz ve yüksek bir talep durumu, talebin düşmesiyle beraber ve bir taraftan da teknoloji ve üretim tekniklerinin gelişmeleri ve arzın artması' ile dengelenmeye başladı. Satış anlayışı, tüketicileri gereksiz şeyler satın almalarından vazgeçtirip, çeşitli satış imkânı sunmakla geliştirme araçlarla daha da fazla satın almaya yönlendirebilecekleri ve müşteri çekme ve tutması için satışa yöne çok güçlü örgüt kurulması gerektiğini düşünür. Bu agresif olan satış yöntemlerin uygulandığı, firmaya yönlü olan, bu anlayışa "klasik pazarlama anlayışı" da denilebilir (Tek. Ö. B, A. g. e). Bu dönemde kişisel olan satışlar ve reklamlar en önemli pazarlama aracı ve hatta tek bir araç olarak kullanılmıştı (Demirhan, 2008). 1930' yıllarından, 1950 yıllarının ortasına kadar süren bu dönem üretimle birlikte satış da önemli oldu İşletmelerin satışla ilgili departmanlarında önem taşıdı ve gelişti. Bu dönem dede yönetimle ilgili olan anlayış "ne üretirsem onu satarım, satmasının yolunu bilsem yeter" şeklinde oldu (Mucuk, A. g. e. s. 8-9). Satış anlayışlı olan işletmelerinde son amacı kısa bir sürede en fazla üretimi yapmak ve onun satışını yapmak ve aynı zamanda, maksimum karada ulaşmak olmuştu (Ecer, F. ve Canitez, M., 2004).

2. 2. 3. Pazarlama Anlayışı Dönemi

Önceden olan büyük bir ekonomik kriz olayı, sonra da 2. Dünya Savaşı taleplerin azalmasına fazlasıyla neden oldu, bunlara rağmen ve en önemlisi olan savaşın teknolojilerinin de etkisiyle, sanayide çok önemle ilerledi. Savaştan hemen sonra en başta olan savaşın kazananları Almanya ve Japonya tüm ülkelerde, tüketimdeki olumsuz etkileri ortadan Kalktı ve tüketimin arttı. Ama yeniden ulaşımda ve üretimle ilgili olan Teknolojilerin hızla gelişmesi ve getiren üretim kolaylığı ve aynı zamanda artan Tüketimle birlikte artan talep ve aynı zamanda arzında artmasına neden oldu ve bu işletmelerin arasındaki rekabetleri daha da artırdı. Bu dönemde tüketicilerin teknolojileri ve bilinç gücünün de etkisiyle birlikte, üretilmiş malı ne kadar paha olursa olsun, aldatıcı yollarla satmak ve sağlıklı ve uzun vadeli bir işletme – tüketici ilişkisi olmayan göründü ve 1950 yıllarının ortalarında işletmelerde ve daha sonra da en başta ABD olmasıyla gelişmiş ülkelerde de pazarlama anlayışı gelişti. Bu dönemde müşterilerin ihtiyaçları ve ürün ya hizmetten beklentileri çok önem kazandı ve işletmeler nasıl müşterimize rakipten daha fazla önem verelim diye bir yarışa girdiler (Mucuk, A. g. e. s. 9). Bu dönemde rekabet yoğunlaştı, satına alınacak ürünlerin seçeneklerinin artması, tüketicilerin yetenekli olması, tüketicilere koruma dernekleri açılması ve kuruluşu, reklamların artması tüketiciye daha da güç verdi (Kaşıkçı, 2002). Modern pazarlamanın anlayışını uygulayan işletmelerde önce pazar araştırmaları yapılmakla, müşterinin gerçek istek ve ihtiyacı belirlenir ve müşteriler, talep açısından aralarındaki farklarla bölümlendirilir ve her bir bölümde gerekirse ayrı bir ürün veya hizmet, fiyat, dağıtım ve tutundurma politikası uygulanır “müşteriyi tatmin ederek kar etmek” diye bu anlayışın en önemli özelliğidir (Karafakıoğlu, 2005). Bu dönemde her şey müşteri içindir ve müşteriye bağlı olarak planlanmıştır. Ülkemizde çok işletmelerin duvarında yazılı olarak “müşteri veli nimetimizdir” “müşteri her zaman haklıdır” gördüklerimiz bu anlayışın bizim de ülkede var olmasını gösteriyor. Yukarıda olan modern pazarlama anlayışının üç temel ilkesi var (Thill, Courtland Bovee and John v., 1992):

1. Müşteri odaklılık (müşterinin tatmini)
2. Bütünleşik pazarlama çabaları
3. Uzun dönemde karlılık.

2. 2. 3. 1. Müşteri Odaklılık

Modern pazarlamanın temelini oluşturur. 2. dünya savaşından sonra ABD de bu anlayışı uygulayan ilk olarak General Elektrik şirketi oldu. General Elektrik yaptığı bütün işletme planlarını müşteriye en başta düşündü ve pazarlamayı işletmenin temel fonksiyonu

olarak kabul ve faaliyetlerini bu yönde yapan bir işletme oldu (Tokol, 2001). Bir işletme müşteri odaklı olmak istiyorsa tepeden yöneticiyi indirip ve en yukarda müşteriyi oturtmalıdır (Kaya, 2004). Müşteri odaklı olunca, alıcının istediklerini anlayıp ve ona göre üretim ve pazarlama yapılmalıdır. Müşteri çok farklı ve fazla özellikleri bir arada isteyebilir. Bunu anlamanın yolu 'ise Müşterilerle görüşüp konuşup ve onlara göre pazarlama araştırması yapmalıdır. Bir işletmenin müşterileri, sürekli var olan müşteriler ve yeni müşteriler olarak ayrılır. Yeni müşteri kazancı çok fazla maliyeti olabilir ama sürekli olan müşteri tatmin edilmiş olduğu için tekrar satın ala bilme şansımız var, firma ürünlerinin hakkında başka insanlara iyi şeyler söyler ve rakip markalara fazla önem vermez, hatta aynı işletmenin markasının diğer ürünlerinde alabilir (Tek, A. g. e. s. 19).

2. 2. 3. 2. Bütünleşik Pazarlama Çabaları

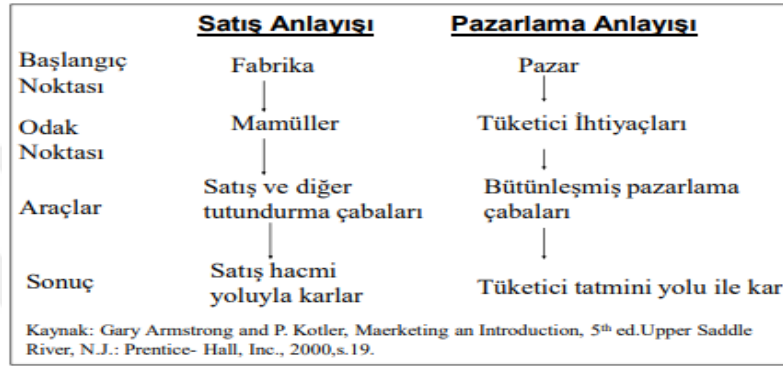
Modern pazarlamanın anlayışında, bütünleşik pazarlama çabalarıyla, müşterinin tatmininin sağlamak ve uzun bir dönemde, maksimum kar etmesi için sistemde iki unsurun olması önemlidir (Mucuk, A. g. e. s. 11):

1. Pazarlama bölümünün diğer bölümlerle ayrı olmaması ve koordinasyonlu olması: Pazarlama fonksiyonu bir işletmede diğer fonksiyonlardan ayrı olmakla Başarılı olamaz. Hewlett Packard in kurucularından olan David Packard' in "pazarlama tamamen pazarlama bölümüne bırakılmaz kadar önemli" olan cümlesi konuyu çok iyi açıklıyor (Özyağcılar, 2003). Yalnız pazarlama bölümü değil, bölümlerin hepsi işletme sisteminin çabaları, koordineli bir halde müşterinin ihtiyaçlarının tatmin etmekle hedeflenmeli. En başta üretim ve ar-ge bölümleri olmakla, tüm bölümlerle pazarlama bölümü arasında bir uyum olmalıdır.
2. Pazarlama bölümünün içinde yani alt bölümlerinde arasında uyumu olması gerekli. Pazarlama sisteminin kendi kontrolü altındaki mamul, fiyat, tutundurma, dağıtım gibi pazarlama karmaları arasında tüketiciye yönlü uyum olması gerekmektedir.

2. 2. 3. 3. Uzun Dönemde Karlılık.

Sadece satışın hacmini artırma veya sadece tüketiciyi tatmin etmek, İşletmeler için yeterli olamaz. İşletmeye tatmin edecek bir kar getirmekle sonuçlanması lazım. Burada hedefte olan karlılık kısa dönemli değil, uzun dönemli kar elde etmektir. Genellikle

işletmelerde kısa dönemli karlılık hedef olarak görülebilir ama sürekli değişen ve gelişen koşullar ve ekonomik sınırlar işletmeleri uzun dönemli düşünmeye zorlar (Mucuk, A. g. e. s. 11). Pazarlamanın en önemli ve büyük düşmanı amacını uzun vadeli bir müşteri ve kar kazanmaktan fazla nasıl olursa olsun ne pahasına satış yapması, yani “vur kaç” türünden satış ve pazarlama yapmasıdır. Müşteriye yalandan fazla reklam, yanlış fiyatlar gibi işler pazarlamanın en kötü uygulamasıdır (Kotler, A. g. e. s. 27). Modern pazarlamanın anlayışı ve satışın anlayışı ile ilgili olarak sonuçta ikisinin arasındaki temel farklar aşağıdaki şekilde anlatılmıştır (Gary Armstrong and Philip Kotler, 2014).



Şekil- 2 Pazarlama Anlayışı ile Satış Anlayışının Karşılaştırılması (Gary Armstrong and Philip Kotler, 2014).

2. 2. 4. Toplumsal (Sosyal) Pazarlama Anlayışı Dönemi

1970 yıllarından sonra çıkan bu anlayış, ABD en başta olmakla gelişmiş olan batı toplumlarında modern pazarlamayı da aşan ilerde bir anlayıştır (Tek, A. g. e. s. 31). Modern pazarlamada müşteri memnuniyeti yeterli ama toplumsal pazarlamada müşteri memnuniyeti kadar, toplumsal çıkarlar da hedeflenmektedir. Bu anlayış ada işletmeler, tüketicinin istek ve beklentilerini belirleyip ve buna uygun ürünleri ve hizmetleri rakiplerden daha etkin ve verimli pazara verirken, kişiler ve toplumunda çıkarlarını göze alır (Demirhan, 2008). Örneğin, işletmeler kendi amaçlarına ve karlarına ulaşırken aynı zamanda toplumda fayda vermeliler ve kendi amaçlarıyla toplumun amaçları arasında denge kurmalılar. Kendi müşterilerinin isteklerini karşılarken çevreye huzursuzluk ve kirliliğe sebep olmamalılar. Günümüzde alkol, uyuşturucu ve sigara bağımlılığı, toplum huzurunu ve sağlığını tehdit eden açlık, şiddet, çevre kirliliği gibi bazı sorunlar çözülmelidir. Büyümekte olan bu sorunları çözmek için sadece devlet yeterli olamaz. Bu nedenle, firmaların isimleri kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarıyla beraber çok duyuluyor, firmalar bu sayede hem topluma karşı görevlerini yerine getiriyor hem de toplumun iyi niyetini kazanmayı başarıyorlar. Bu günlerde aynı

sektördeki işletmeler arasındaki farklar Kaybolma yönüne gidiyor. Tüketiciler artık, rakipler arasından seçim yaparken, işletmenin sosyal pazarlama anlayışına dikkat ediyor. Ürünler ve kalite ve fiyat açısından artık çok fazla fark yok topluma özen gösteren firmalar öne çıkmaktadır (Kotler, A. g. e. s. 201).

2.3. KLASİK PAZARLAMA KARMASI: 4P

Pazarlama karması, bu günlerde pazarlamanın temel modeli olarak kabul edilmiştir. Bir işletmenin pazarla ilgili olan hedeflerine ulaşması için pazarlama kavramlarını en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Pazarlama karması (4P)

1. Ürün (Product),
2. Fiyat (Price),
3. Dağıtım (Place),
4. Tutundurma (Promotion)

Ünsülerinden oluşmaktadır (Kotler P. , s. 1986). Pazarlamanın bu kavramları aşağıda anlatılmıştır.

2. 3. 1 Ürün (Product)

Bu kavram müşteriye ya da tüketiciye verilen mal veya hizmeti kapsar. Ürün müşterinin isteklerini ve beklentilerini karşılamak zorundadır (Şentürk, 2007). Üreticilerin en önemli amacı, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler üretip ve pazara sunmaktır. Ürünün önemli özelliklerinden kalite, işlevsellik, dayanıklılık, ambalaj, garanti ve marka gibi unsülerdir. Ürün günümüzde somut özelliklerle anlaşılırsa da tüketiciler ürünü satın aldıklarında ürünün somut özelliklerinden daha fazla şeyi satın almaktadırlar. "Tüketiciler ürünü satın almazlar, satın aldıkları şey ürünün sağlayabileceği fayda ve yararadır. İfadesi bugün ki ürün anlayışını çok güzel açıklamaktadır (Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, 2010). Ürünler müşteriler için fiziksel şeyler değil, aynı zamanda tatmin edenlerdir.

2. 3. 2 Fiyat (Price)

Fiyat aynı zamanda hem üreticiler ve hem de tüketiciler için önemli bir kavramdır. Üreticiler açısından fiyat hem maliyeti karşılayıp ve hem kara ulaşılacak bir düzeyde yapılmalıdır ve aynı zamanda tüketicide bunu kabul etmesi şarttır (Mucuk, A. g. e. s. 153-154). Normal bir pazarda fiyat arz ve talebin arasındaki dengeye bağlıdır ve tüketici ve üreticinin anlaşmasına dayanıklı. Pazarlamada fiyat unsuru pazara uygun fiyatların belirlenmesi, İndirimlerin belirlenmesi, kredilerin belirlenmesi ve ödeme şartlarının belirlenmesi gibi farklı unsurların belirlenmesinde etkisi olur.

2. 3. 3 Dağıtım (Place)

Ülkemizde ve tüm dünyada ürünlerin tüketiciden çok mesafeli yerlerde üretiliyor. Tüketicilerin bu ürünlere ulaşmaları için ve faydalanmaları için, üretildikleri noktalardan kolayca çıkıp ve son tüketiciye ulaşması gerekli. En önemli olan mevzu ürün, tüketicinin istediği yer ve zamanda ulaştırılma imkanıdır. Pazarlamanın dağıtım kanallarının önemli görevi bu iştir. Dağıtım kanalını böyle anlatabiliriz. Ürünler çoğu zaman çok farklı yollardan geçip son tüketiciye ulaşır, işte bu yolların tamamına pazarlama dağıtım kanalları denilir. Dağıtım kanalları bireyler ya kurumlardan oluşabilir. Pazarlama dağıtım kanalları müşterinin istediğini tatmin edip ve müşteri sadaka tını kazanmak için çok büyük önem taşır (Tenekecioğlu, 2011).

2. 3. 4 Tutundurma (Promotion)

Promotion, üreticiler ve tüketiciler arasında iletişimi sağlayan ve tüketiciye bilgi aktaran ve bu bilgiyle müşteriyi ikna edip tutmak sürecine denir. Tutundurma yeteneğiyle pazarda tanınmak ve rakipten fark göstermeyi marka tanımını ve rakamlarını arttırmak halinde işletmeyi kâr amacına yakınlaştırır (Philip Kotler, John T. Brown ve James C. Makens, 2006). Tutundurma faaliyetlerinden örneklerse, reklam, kişisel satış, hakla ilişkiler, satış tutundurması, doğrudan pazarlama ve günümüzde yapılan internet üzerinden tanıtımlar.

2.4. MODERN PAZARLAMA 4P DEN 4C

1980 yıllarından sonra pazarlama kavramı farklı bir boyut kazanmaya başladı. Önceden olan 4P yapılan kavram artık yerini başka bir açığa verdi. Artık müşteri ve müşterinin tatmini ve değer kazanması başladı. Üreticilerin neyi üretip ve nasıl hizmet vermelerinden ziyade müşterinin ne istediği ve ne beklentisi olduğu kavramı önemli oldu ve müşterinin ihtiyacını nasıl değer vererek karşılanması ortaya çıktı (Matter, 2009). Bu düşüncelerin yer aldığı bu dönemde Robert Lauterborn 4C kavramını ortaya attı ve yeni bir anlayış doğdu. Bu kavramla artık 4P ürün odaklı merkezden çıkıp yerini müşteri odaklı olan 4C ye verdi (Erbaşı, 2011).

2. 4. 1 Müşteri için Değeri (Customer Value)

Üretilen ürünler satın alan müşterilere bir değer katması ve müşterinin bir ihtiyacını karşılanması gerekmekte ve onu tatmin etmeli. Bu nedenle seçilen pazarlama Stratejisinde önce üretilecek ürünün müşterinin hangi ihtiyacına karşı vereceği analiz edilip tanımlanmalıdır ve ona göre üretim yapılmaktadır. Müşterinin gerçek beklentisi arasında ve

satın alınan ürünün arasında çok az fark olmalı müşteri beklentilerinin ve isteklerinin sürekli takip etmeli ve üretimi o yönde yapma ortada önem taşımaktadır.

2. 4. 2 Müşteriye Maliyeti (Cost to the Customer)

Mal ve hizmetlerin müşterinin maddi koşullarına en uygun olan fiyatta belirlenmesi lazım. Fiyat, bir mal ya da hizmetin müşteri tarafından önemli olan en mühim unsurdur. Müşterilerin istekleri düşük maliyetle en yüksek kaliteyle karşılanmalıdır. Alım gücüne bağlı en yüksek hizmeti almalıdır. Müşteriler fiyata karşı çok düşüktür. Bu yüzden işletme yöneticileri fiyatlandırmayı çok dikkatli bir şekilde yapmalı. Aynı zamanda kar ise işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve ayakta kalabilmesi için en önemli unsurlardan biridir. Fiyat kararları işletmeler arasındaki rekabetin en önemli unsurlarındandır.

2. 4. 3 Müşteriye Kolaylık

Müşterinin ürünü en kolay halinde satın almasını sağlaması için, ürünü ve hizmeti müşteriye en uygun şekilde sunmak veya ulaştırmalı. Müşterinin kolay ulaşımı işletmeni de amaçlarına yaklaştırır. Bu yüzden işletmeler son dönemde müşterinin kolayca ürüne ulaşması için dağıtım kanallarını geliştirmek çabasındalar.

2. 4. 4 Müşteri ile İletişim

Ürün ile ilgili yapılan tüm tanıtım faaliyetlerini müşteriye odaklanarak, müşteriye değer vermesini öne alarak müşteriye yalanlardan kaçınmak ve müşteri ile doğru iletişim kurmayı başaran yaklaşımdır. İşletme yöneticileri ürünün ve pazarın yapısına göre farklı iletişim yolları kullanarak hedef pazara ulaşmayı sağlamalı ve stratejileri sürekli geliştirmeliler.

Tablo- 1 PAZARLAMADA 4P VE 4C BAĞLANTISI

4P	4C
Ürün (Product)	Müşteri için değeri (Customer Value)
Fiyat (Price)	Müşteri maliyeti (Cost to the Customer)
Yer (Place)	Kolaylık (Convenience)
Tanıtım (promotion)	İletişim (Communication)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİ

3.1. STRATEJİ TANIMI

Strateji, işletme ve yönetimlerde yirmi birinci yüzyılın Ortalarından başladı, strateji, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenli hale getiren ve rakiplerine karşı daha avantajlı olmasını sağlar (Dinçer, 1998). İşletme yönetiminde kullanılan stratejik yönetimin amacı 'ise risk ortamlarında işletmenin istediği hedefe ulaşmasını sağlamaktır (Özer, 2002). Mintzberge göre strateji "kararlar ve bununla ilgili ve bağlı faaliyetlerin dizisidir" (Mintzberg, 1978). Porter stratejiyi "bir dizi olan farklı faaliyetlerden oluşan benzeri olmayan ve değerli bir pozisyon yaratmak "olarak tanımlıyor. Eğer bir firma bir stratejiye sahip olmasını iddia ediyorsa faaliyetleri rakiplerinden farklı olması gerekli veya aynı olan faaliyetleri başka bir yollardan sürdürmelidir (Kotler, A. g. e.). Yönetimi, stratejiyi, başarılı bir işletme uygulamalarından olan 7S den birisi olarak tanımlamış, başarmanın temeli olan 3S i yani:

1. Strateji
2. Yapı (Structure)
3. Sistem,

Başarının yazımı olan 4S i 'ise:

1. Stil
2. Beceriler (Skills)
3. Personel (Staff)
4. Paylaşılan değerler (Shared values)

Olarak belirtmiştir (Kotler, A. g. e.). Stratejiler, işletmenin içi ve dışında olan çevre koşullarına bağlı olmakla, kendi misyonunda işletmenin kaynaklarının yani, "hangi alanlarda" ve "hangi amaçlarla" için Uygulanan ve seçilen temel tercihler olarak da tanımlana bilir. Bu temel olan seçimler sonradan, örgütün farklı yerlerinde farklı olan amaçlara Dönecektir. Çeşitli ve farklı teknik kararlar ve politikalarla, iletişim ve bilgi sistemleri, organizasyon ve motivasyon, çatışma yöntemi, değişimi ve faaliyet prosedürler gibi farklı alanlardan oluşan faaliyetlere uygulamaya geçecektir (Tamer, 2010). Stratejinin örgüte ne faydaları var diye sorarsak aşağıda anlatılmıştır. Örgütün çevreye uymasını sağlar ve uzun dönemde ayakta kalması ve yaşamasını sağlar (Dinçer, 1998).

1. Çevreyi tanıması ve değerlendirmesi ve gelecekte neler olacağını tahmin etmesini sağlar
2. Örgüte kendisini ve kendi özelliklerini değerlendirilmesini sağlar.

3. Örgütün içinde bütün olarak ve bu bütünü ortak amaca yönlendirmesini sağlar ve tutundurmasına yardım eder.
4. Faaliyetleri belli bir tünele yönlendirmesini sağlar ve planlar için çerçeve belirler.
5. Strateji yönetimin kalitesinin artmasına yardımcı olur.

3. 2. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama

3. 2. 1. STRATEJİK DÜŞÜNCE

Planlamayla faaliyetlerini sürdürebilmek, stratejinin rekabet yüzünden gerekli olduğunun altını çizmekle, stratejik bir düşünmeyi, müşteri için değer Verecek alternatif, stratejilerin veya işin modellerinin tespitidir, olarak tanımlanmıştır. Örgütlerin müşteri yede odaklı olmaları ve aynı zamanda yaratıcı olmaları. Örgütler, birbirlerinin uygulanan stratejilerini sürekli kopyalamaktansa, farklılaşma epeyi zorlaştı. Benzemeler fazlaştıkça karlarda düşüyor. Çözümü ise stratejik düşüncenin inovasyonda saklı olabilir. Gerekli araçlarla, süreçlerle, beceriler ve ölçülerle rakiplerden daha çok ve verimli yolların üretimi ile sağlanabilir. Ulster Üniversitesinde Prof, Stephen Brown, pazarlamada, çalışanların araştırma ve müşteriye tatmin etmeye özen gösterdikleri ve kendi uzmanlık bölümleriyle ilgili biraz hayal güçlerine uzaklaşmaları işle ilgili şöyle söyledi: Örgütte pazarlama anlayışına sahip olan çalışanlarla dengeyi sağlamak için yaratıcı pazarlamacıların işe alınması. Yaratıcı ve yeni teknikler kullanılması, beyin fırtınası yaratan saatler ayrılması, zihnin haritalanması gibi tekniklerle çalışanlara eğitim vermek. Tüketicinin bugüne kadar karşılanmamış ihtiyaçlarını bulmak ve yeni fikirler üretmek, Sürekli en iyi fikir kimde yarışmaları düzenlenmesi Yöneticileri çalışanlarla grup halinde vakit geçirmeleri ve yemeğe çıkmaları ve yeni fikirler sağlansın diye tartışmaların olması. Örgüt dışında olan reklam ajansların yaptığı gibi yaratıcı alanlardan personel işe almak (Kotler, A. g. e). Michael Porter stratejik düşünceye stratejiler önerdi: maliyette liderlik, farklılaşma ve odaklanmak. Yeni stratejik düşünme mantığı. Pazara odaklı düşünmek yeteneği, pazarda olan ve yeni rakipler, yeni iş modeller, inovasyon anlamında olan değişikliğin doğasını ve kapsamını anlayabilmekle başladı (Cravens, 2009). Örgütün mevcut planlama sistemi ise bu süreçte önemli rolü vardır (Liedtk, 1998). Stratejik bir düşünce, stratejik problemlerin bireylerde ve kurumlarda rasyonel bir çözüm yoludur. Stratejik düşüncenin, önemli özelliklerinden biri problem çözüp ortadan kaldırmaktır. Problemi tespit edip ve onunla ilgili hipotezler oluşturmakla yardım sağlar (O'Shannasey, 2003). Strateji tartışmaları çalışanlarla kendilerini çok rahat hissetmelerini sağlayan ortamlarda yapılır (Butler, 2008). Her işletmenin kendine özel politikalarından ve

sistemlerden ve kendine özel kültürden oluşur. Zor olsa da bazen, yöneticiler, politikalar ve sistemleri değiştirirler ve kültür değişmek zordur. Bu yüzden sürekli kurumun kültürü yeni stratejileri uygulamaya uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Kotler, A. g. e.).

3. 2. 2. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

Planlama süreci bugünden itibaren geleceğe kadar ne yapacağımızın karar verilmesidir. Bu süreç, amacımız olan gelecek ve bunu gerçekleştirmek için atılması gereken adımların Belirlenmesidir. Varlığını korumak ve hatta büyümek isteyen işletmeler planlamaktan kaçamazlar. Bununla ilgili bir söz var, "eğer Planlamayı yapamıyorsanız, başarısızlığa doğru planlıyorsunuz demek (Kotler, A. g. e.). Planlamakla, gelecekte ne olacağını tahmin etmekten daha çok, işletmenin gelecekte de ayakta dura bilmesini için olayları bugünden olanları tahmin etmektir (Mucuk, A. g. e. 31, Tek, A. g. e. s. 75). Planlamaya kaynak ve zaman ayrılması gereklidir. Bu esnada planlamanın aşağıdaki faydalarına göz atalım. Planlama, yönetimin sistemli olarak ileriye düşünmesini sağlar. İşletmenin çabalarını daha düzenli ve çerçeve oluşmasını sağlar. Etkili bir kontrol için performansın standartlarını geliştirir. İşletmenin politikalarını daha netleştirir. Beklenmeyen gelişmelere ve değişimlere daha hazırlı olmayı sağlar. İşletmelerde planlama 3 değişik seviyede gerçekleşir. Birincisi, stratejik planlamadır, işletmelerin amaçları ve hedefleri olan uzun sürede (5 yıl ve daha fazla) planlar olmaktadır. Başta olan üstteki yönetimin sorumluluğunda olmakla, işletmenin ürünlerinin hepsi ve hizmet sağladığı tüm Pazar alanlara odaklanarak hazırlanmaktadır. İkincisi, taktiktir. Stratejik planlamayla kıyaslanırsa daha kısa süreli olup ve kapsamı da daha küçüktür. Orta yöneticilerin sorumluluğundadır ve olan orta vadelidir (2-5 yıl arasındadır). Stratejik planlama ile uyumlu olması zorundadır ve işletmenin belli ürünleri ve hizmet ve performanslarının yönünde olan planlardır. Üçüncüsü 'ise operasyonla (faaliyet) planlamadır ve bir yıllıktır ve kapsamı da çok dardır. Bu kısa dönemli planlar ürünün kısa dönemde iyileştirmesini ve kısa dönem amaçlara ulaşmayı planlar (Tek, A. g. e. s. 294). Eskilerden Yunanlı General Strategos adından kaynaklanan ve "generalin sanatı" anlamına gelen strateji kavramı, askeri bir terim ve orduda savaş kazanmak hazırlığıdır. Strateji kavramı, yenilik, ilerlemek ve işletmenin çevreye uyum sağlaması ve karşılaşılan sürekli halinde olan değişimleri kontrol etmesi için bir araçtır. Stratejinin özelliği istenen amaçlara nasıl ulaşılacağını sağlaması görünmekte. Yani, strateji, işletmenin veya onun içinde küçük bir bölümünün amaçlarına nasıl ulaşmasını izleten bir temel planıdır (Eren, 1979). Belirli bir işletme misyonunu, onu destekleyen amaçlar, düzgün bir iş portföyünün ve fonksiyonel stratejilerin gelişmesini sağlar (Kotler P. A., 1989). Stratejik planlamanın amaç ise işletmenin güçlü pazar alanlar bulması geliştirmesi ve zayıflardan

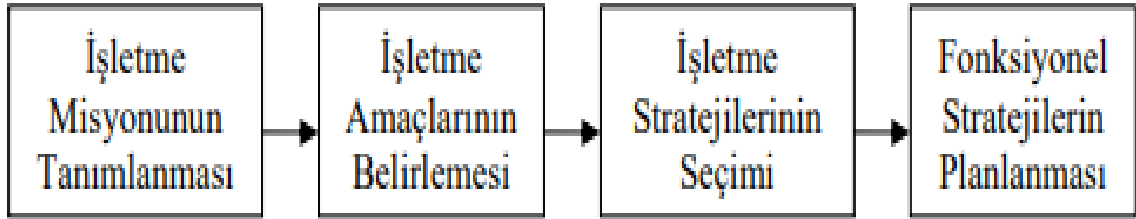
kurtulmasıdır. Bu yaklaşım daha çok birden fazla alanda iş yapan işletmeler için geçerli (Tek, A. g. e. s 78). Stratejik planlama, hangi ürünler veya hizmetlerin satışlarına daha fazla önem verilmesini belirler, yeni ürünün gelişmesinde öncelikler neler diye belirler (Luther, 1999).

3. 3. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASININ AŞAMALARI

Stratejik pazarlama planlamasının aşamaları aşağıdaki gibidir:

1. İşletme misyonunu tanımlamak
2. İşletme amaçlarını belirlemek
3. İşletme stratejilerinin seçimi
4. Pazarlama ve diğer fonksiyonel stratejilerin planlanması (Ferrel, 1979)(Tek, A. g. e.

s 78) (Kotler P, A. g. e)



Şekil- 3 Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları (Kotler, A. g. e.).

3. 3. 1. İşletme Misyonunun Tanımlanması

Misyon en kısa olan bir ifadeyle bir işletmenin, varoluş nedenidir. Her işletmenin bir varlık nedeni vardır. Misyon olarak kastettiğimiz bu varillik nedeni 'ise, işletmeler için Pazar alanında kabul edilen hedef Pazar kısmının bazı isteklerini karşılamaktır ve ona bu ihtiyaçları karşılamak için gereken mal ve hizmeti sağlamaktır. Stratejik bir pazarlamanın birinci aşaması işletmenin misyonunu net olarak belirlenmesinin sürecidir (Mucuk, A. g. e. 33). Misyon, ne üretilip satılmaktan ziyade, hangi türden bir ihtiyacın nasıl karşılandığından ibarettir. Nedeni ise bu yüzdendir, ürünler geçici olarak üretilir ve bir süre sonra yerini başkasına verecektir, ama ihtiyaçlar sonuna kadar var olanlardır ve sürekli olarak yeni üretilen ve farklı şekillerde ürünlerde karşılanırlar. Yani işletmelerin var olma nedeni ürünle alakalı değil ama kesinlikle bir ihtiyacı karşılamaktır. Örnek olarak işi otomobil ve araç üreten bir işletmenin misyonu, araç üretimi değil, insanların ulaşma ihtiyaçlarını karşılamaktır. Misyonun tanımının ve örnek bir uygulaması olarak Honda firmasını inceleye biliriz. İnsanların ulaşma isteklerini ilk defa 1949 yılında motosikletle karşıladı, şimdiyse otomobilleriyle kara yollarında ve hatta tekneler ve deniz motorlarıyla deniz yolların dada

ihtiyaçları karşılıyor. Hatta yavaş yavaş mini uçaklarıyla hava yollarının ihtiyaçlarında karşılayacak. Yani sürekli ihtiyaçları karşılayacak ve bu misyondur.

3. 3. 2. İşletmenin Amaçlarının Belirlenmesi

Stratejik pazarlama planlama sürecinde, işletmenin misyonundan sonra işletmenin amaçları belirlenir. Bu süreçte işletmenin yöneticileri, bir sonraki dönemde istedikleri başarıları ve amaçları belirler. Bu amaçların arasından öne çıkanlarından bunlar; ortalama olarak karı artırmak Pazar payını geliştirmek müşterinin daha fazla memnun olmasını sağlamak (Kotler P. K., 2009). Amaçları ortaya konurken amaçların ölçülebilirlikleri hedefler cinsinden ve net bir şekilde ortaya koyulmamalıdır. Örnek olarak eğer işletmenin yöneticisi amacını sadece karı artırmak demesi olursa bu yetmeyecektir, çünkü yöneticilerinin hepsinin amacı karı artırmaktır. Bu durumda yüzde bir kar artışından yüzde yüz artışa kadar amacın gerçekleşmesini gösteriyor. O zaman stratejiler ve amaçlar hangi rakamı hedeflenmiştir, o yüzden amacın net bir şekilde, yani karın yüzde 20 ve 25 arasında artması gerekli olarak verilmelidir ki dönemin sonunda ulaşıp ve ulaşılmaması hakkında net bir şekilde ortaya çıksın ve sebepler belirlensin.

3. 3. 3. İşletme Stratejilerinin Seçimi

Strateji, sürekli değişim halinde olan çevredeki fırsatlar ve tehditlere rağmen amaca nasıl ulaşılmasına dair bir işlem. Amacımızın %35 kara ulaşmaksa, buna bağlı muhtemelen stratejiler, fiyatta indirim, reklam ve diğerleri olabilir. Taktikse stratejini nasıl uygulanacağını belirler. Amaç %35 karın artması ve strateji reklamı daha geliştirmek ve taktik burada reklamı ne yollarla artmasıdır. Televizyon reklamlarına mı veya dijital mı ya da gazete mi? İşletme yöneticileri, stratejik planlamanın sürecinin bu kısmında önce belirlenen misyon ve amaç yönünde, işletmenin güçlerinin ve zaaflarını ve aynı zamanda değişen dış faktörlerin arasında nasıl bir uyum sağlanması fırsatlarına göre hangi ürünler uygun olmasına karar verir.

Bu esnada ilk başta

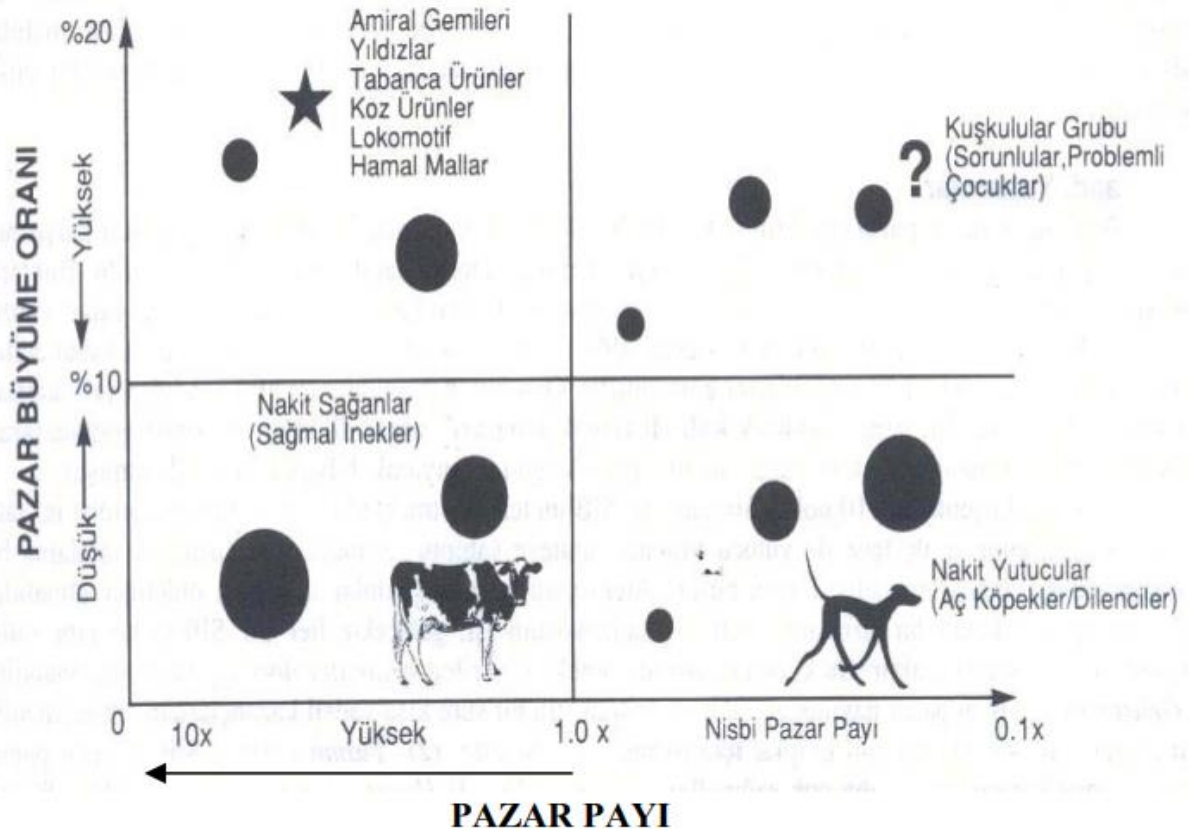
1. Hangi alanda daha çok veya az yatırım yapma gereğini belirlemek için mevcut ürün, portföy analizi yapılmalıdır.
2. Bu portföye katılan yeni ürünler e büyüme stratejileri belirlenmeli (Tek, A. g. e. s. 80).

3. 3. 3. 1. Mevcut Portföy Analizi

Portföy her türlü bir işletmenin iş birimleri toplamıdır. Stratejik pazarlama planlamanın en önemli amacı, yönetimin tüm işletmeyi içeren farklı işlerin ve işletmenin karmasının

değerlendirildiği portföy analizidir (Tek, A. g. e. s. 80). Portföy analizi, işletme stratejilerinin nasıl seçildiğinin yolunu göstererek, her bir stratejik iş biriminin (SİB) farklı ölçümlerle değerlendirmesi ve bu stratejik işlerin işletmeye ne faydaları olabileceğini tahmin etme sürecidir (Dinçer, A. g. e. s.125). Tabii ki işletmeler sürekli aynı ürünü üretmeyecekler ve aynı ürünlerin varlığını sürdürmeyecekler. İşletme portföy analizi yardımıyla, her bir stratejik iş biriminin (SİB) farklı kriterlerle işletmeye faydalarını inceleyip mevcut ve gelecekteki satışları ve karı ve büyümeyi tahminler ve daha faydalı olanları daha fazla emek verir ve cazip olmayanları da durdurur.

Portföy analizini yapmak için farklı yollar var bu metotların arasında en çok kullanılan olan Boston Danışma Grubu (BDG) Büyüme-Pazar Payı Matrisidir. BDG Büyüme-Pazar Payı Matrisi: BDG matrisinde, çok farklı ürün üreten bir firma veya çok farklı işletmeli bir holdingde, stratejilerinin seçimi, bu işletmenin Pazardan payına göre ve pazarda büyüme oranına göre değerlendirilir. BDG yöntemi pazar büyüme hızı ve pazar payı matrisiyle başlanır. Pazar yani, piyasada büyüme hızı ise bir önceki senede Ülkedeki yani genel olarak ekonomideki büyümeye oranla nispi piyasada büyüme demektir. Pazar büyüme hızı ise aşağıdan ta yukarıya yöne artış halinde olarak dikey ekseninde gözüktür. Nispi Pazar payı ise sağdan sola yönelik büyüyerek yatay ekseninde gözüktür. Ortadaki alanında dört bölümlü olarak dikey ve yatay şeklinde ortadan bölünmekle dört bölümlü matris oluşturur. Bu bölümler aşağıdaki gibidir;



Şekil- 4 BDG Büyüme-Pazar Payı Matrisi (Tek, A. g. e. s. 81)

Yıldızlar -Amiral Gemisi: İşletmelerinden fazla önem verdikleridir. Büyüme hızı ve pazar payı çok olan ürünler genel olarak pazarda güçlü konumdadır. Nakit akışı ve pazarın payı açısından büyük bir ölçüde kendi kendine yeterli olan bir gruptur. Büyüme hızı yüksek bir Pazar alanında faaliyet ettiklerinden, yüksek derecede bir rekabetle karşılaşmaktadır. Bu yüzden bir taraftan pazar payını koruması ve bir taraftansa rakiplerine karşıda güçlü olabilmesi için önemli bir miktarda yatırım ve nakitte ihtiyaçları vardır. Eğer bunu başaramazlarsa zaman geçtikçe pazar payını kaybeder ve problemliler gurubuna katılır. Tüm işletmelerin büyümesini sağlamak için amiral gemisi ürün veya tüm holdingleri büyüten amiral gemisi firması veya firmaları vardır. Örnek olarak Koç Holdinginin amiral gemisi Arçelik firmasıdır, Sabancı Holdinginin Akbank'ı, Doğu Holdingin Garanti Bankası, ama amiral gemileri zaman geçtikçe değişebilir. Nakit İnekleri, Nakit Sağmalları: Pazarın büyüme hızı düşüktür ama pazarın payı ise yüksek olan işletmeler ve firmalardır. Bu ineklerin pazar paylarını korumaları için çok fazla yatırım ve nakit ihtiyaçları yoktur. Pazarın büyüme hızı yavaş olduğundan bu pazarlar rakipler için çok değerli değildir rekabet düşük olacaktır inek sahibinden satın alınırken sahibinin ödediğinden çok daha fazlasını süt ve etile geri verecektir o yüzden bu gruba nakit inekleri ismi verilmiştir. Bu ürünler veya firmalar çok fazla

miktarda nakit verirler ve nakit ve yatırıma ihtiyaç duyan diğerlerine yardımcı olurlar. Örneğin süpermarketler önemli bir nakit sağmalıdır. Sabancı Holdingin de Carrefoursa marketi örnek verilebilir. Problemliler ya da sorunu olanlar: Büyüme hızı yüksek olan ve pazar payı düşük olanlardır. Büyüme hızı yüksek olarak ve aynı zamanda bir pazarda küçük bir pazar payı olmak problemliler için bir sorundur. Nedeni büyüme halinde olan pazarlarda rekabet yüksek olacaktır Pazar payı yüksek olan işletmeler kazanacaktır. Sorunların yeterli yatırımlar yapılması ve iyi stratejiler uygulanarak yıldız dönüşmeleri mümkündür ama her zaman bu problemlilere yatırım yapma iyi sonuçlanmaya bilir. Hangisinin Yıldız çevirmek ve hangisinin kaldırılması hakkında yöneticiler karar verirler. Koç Holdinginin Koç bankı uzun seneler bankacılık sektöründe düşük olan pazar payıyla koç holdingin problemlilerindeydi. Bu bankanın yerini yapı kredi gibi büyük pazar payı olanla değiştirdi ve yapı kredi amiral gemisi oldu. Nakit Yutucular-Köpekler: büyüme hızı ve aynı zamanda pazar payı da düşük işletmeler veya ürünlerdir. Beklentileri karşılamak için daha fazla yatırıma gerek durmaktadırlar. Bazıları ise kendilerine yetecek kadar kar getirirler. Ama fazla nakit getirmezler. Çoğu zaman dıştan yardıma ihtiyaç durmakta ve diğer ürünler veya işletmelerden de gelen nakitleri kullanırlar. Bu yüzden bu işlere nakit yutucuları veya köpekler ismi verilmiştir. Köpeğe benzemesinin nedeni ise köpek normalde çok fazla bakım ve masrafa ihtiyacı var sahibine maddi bir getirimi yoktur. Bu gruba genellikle ömrünü etmiş ve bitirmek üzere olan işletmeler ve ürünler girer.

Bu grupta maliyetlerin yüksek olması nedeni ile uygulanan strateji bu ürünlerin veya işletmelerin tamamen satılması veya tam tasfiye edilmesi olur. Ülkemizde KİT'lerin bölümleri nakit yutucuları oldukları için elleniyorlar. İşletmeler mevcut portföylerini analizden sonra tüm bu işleri böyle Bölümlediklerinden sonra her bir SİB iye stratejiler belirlemek zorunda. Bu stratejiler 4şekilde toplanabilir (Tek, A. g. e. s. 82).

1. Geliştirme: SİB 'in pazar payının daha yükselmesi ya da koruması için daha Çok yatırım yapılmaktadır. Yıldızlar veya yıldız olması istenilen problemliler için iyi bir strateji olabilir.
2. Tutma: burada amaç daha fazla pazar payını aynı şekilde korumak olabilir. Mevcut olan pazarın payını her ne kadarsa o kadar yatırım yapılır. Daha çok inekler için uygun olan bir stratejidir. Nispi problemliler için de uygun olabilir.
3. Hasat: uzun vadeli değil de ürünlerin kısa vadeli olarak sonuçları önem taşır ve nakit akışını hızlandırır. Gelecekleri çok parlak olmayanlar ve çok nakit beklenen inekler için uygun olabilir.

4. Elden Çıkarma: burada Amaç, işletmenin veya ürünlerin kaynaklarını başka yerde değerlendirmektir. Bu yüzden satılır veya tasfiye yapılır bu strateji köpekler ve problemliler için uygulanır. Zaman geçtikçe işletmelerin veya ürünlerin bu matristeki yerleri değişebilme imkânı var. Problemliler yerini yıldızlara veya akside olabilir (Mucuk, A. g. e. s. 37).

3. 3. 3. 2. Büyüme Stratejilerinin Belirlenmesi

Portföy analizi yardımıyla yöneticiler, sadece mevcut ürünler ve işletmeler portföyünü inceleme değil belki farklı ve yeni işler ve ürünlerle de ilgili strateji belirleyebilirler. İşletmenin misyonu ve amaçları yazıldığında işletmenin büyümek ve gelişmesinde sağlanır. Çünkü işletmeler zaman geçtikçe karını ve hızını arttırmak isteyecektir (Mucuk, A. g. e. s. 37). Bir işletme, uyguladığı stratejik iş birimleri ile hedefinde olan kâra ulaşmaktadır ama bu stratejilerle istediği hedeflere ulaşmazsa büyüme stratejilerini uygulayarak istediği hedefe varması için çalışır (Yükselen, 2007). Pazarda istenilen bir alan seçiminden sonra, pazara Hangi yolla girmesi konusunda karar verir. Bazen işletmeler pazardaki durumundan memnun olup bunu korumak için stratejiler uygular ama çok firmada büyümek isteyebilir (Altunışık ve diğerler, A. g. e. s. 307). İşletme yeni veya mevcut ürünlerle 4 büyüme stratejisiyle büyüyebilir. Şekilde bazı yazarlar tarafından olan stratejiler böyle gösterilebilir. Fırsat matrisi 4 ana stratejiden oluşur (Mucuk, A. g. e. s. 38):

1. Pazara nüfuz etme stratejisi: Mevcut elimizdeki ürünler ve bulunduğumuz pazarda sadece Satışı artırarak büyümek ve pazarda daha derine girmek stratejisidir. Bu stratejide tutundurmak ve dağıtımla ve fiyatı biraz düşürme ile ola bilir. Bu strateji daha çok pazar payı küçük olan firmalara uyar. GSM de Türk Telekom iyi bir örnek olabilir daha düşük maliyetle ve ücretle ve daha fazla reklamlarla piyasadaki büyümesini yapabildi.
2. Pazar geliştirme stratejisi: bir firmanın aynı ürünlerle daha fazla pazarlar bulup ve büyümesidir yani mevcut ürünleri yeni pazarlara dağıtım stratejisidir. Yine de örnek olarak GSM piyasasında bu kez Türkcell'i ortaya koyabiliriz. Türkiye'deki pazarını aynı ürünleriyle İran'a Ukrayna ve başka ülkelere dağıtıp yeni hedef pazarlar kazandı.
3. Ürün veya mamul geliştirme stratejisi: burada firma kendi pazarlarında yeni ürünler yerleştirerek veya kendi eski ürünlerinde biraz değişiklik yaparak büyümeye çalışmasıdır. Bu strateji tüm alanları kapsayabilir ama daha fazla

elektronik cihazlarda ve otomobillerde ve akıllı telefonlar piyasasında kullanılıyor. Samsung sürekli yeni ürünler geliştirmekle bu stratejiyi kullanmaktadır.

4. Çeşitlendirme stratejisi: hem Yeni ürünlerle ve hem yeni pazarlara girerek bir büyüme stratejisidir. Aynı zamanda 2 taraftansa çeşitlenme söz konusudur. Satış ve kârı artırmak amacı ile yeni mamullerle yeni pazarlara girilir. Örnek olarak Ülker ürünlerini geliştirerek Avrupa'da ve Amerika'da bile pazar payı kazandı İşletmeler sadece bu 4 stratejini büyüme için seçmek zorunda değil. Çok daha fazla çeşitli stratejiler kullanabilir.

Tablo- 2 Mamul/Pazar Fırsat Matrisi (Büyüme Stratejileri)

	Mevcut Mamuller	Yeni Mamuller
Mevcut Pazarlar	Pazara Nüfuz Etme (Derinliğine Girme)	Mamul Geliştirme
Yeni Pazarlar	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

3. 3. 4. Fonksiyonel Stratejilerin Planlanması

Bir firmanın stratejik planlaması o işletmede olan işleri ve Amaçları belirler. Artık bu aşamadan sonra, her bir SİB' in içinde ayrıntılı ve detaylı bir şekilde planlamaların yapılması gerekir. Bu süreçte strateji planının verdiği amaçlarının ulaşmasında, pazarlama satış ve imalat çalışanlar ve... gibi fonksiyonel departmanları rol alır. Her bir fonksiyonel departmanı, stratejik planlamada önem taşır. Departmanların her birisi başka plan hazırlar (Tek, a. g. e. s 93).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MODERN PAZARLAMADA YENİ TRENDLER VE KAVRAMLAR

4.1. YENİ KAVRAMLAR

Eskiden bugüne kadar pazarlamada genel hedef olarak hedef müşterilere yeni ürünler satın almalarına ikna etmek ve onları satın almaları için yeni nedenler sağlamaktı. 2000 yıllarından başlayan pazarlama dönüşü 'ile, tüketicileri markalar hakkında konuşmaya yöne götürmek amaçlandı. Günümüzde artık markaların stratejileri gelişti, pazarlama, tek yönlüden çift yönlüye gelişti, yeni trendler ortaya çıkmaya başladı (Tekin, M. , Şahin, E. , Göbenez, Y., 2014) (TÜKENMEZ, A. , HOCAOĞLU, M. , GELBAL E. , ÇAVUŞOĞLU S. B., 2017). Aşağıda yeni trendlerin bazılarında bahsediyoruz.

4. 1. 1. Gerilla Pazarlama

Firmalar gerilla pazarlama yardımıyla değişimlere uyum gösterip, dinamikleşip, tüketicilerin isteklerine daha uyanık bir şekilde pazarlamayı yönetiyorlar. Sürekli olan ekonomik değişimler işletmelerin bütçelerini ve pazarlama faaliyetlerini etkiliyor. Bu yüzden işletmeler daha az maliyetli stratejiler kullanmaya başlar. Gerilla pazarlaması çok sayıda nedenle geleneksel pazarlamaya benzese de kullandığı tekniklerle amaçlara yeni yollar açması 'ile geleneksel pazarlamayla çok farkı var ve çok daha etkilidir (Yüksekbilgili, 2011). Günümüzde olan ve sürekli artan ürünlerin çeşitliliği ve aradaki benzerlikleri işletmelerin kara ulaşımlarını zorlaştırdı (Nardalı, 2009). Bir taratanda bu sıklıkla olan değişimde ekonomide olan değişimde epeyi zorlamıştır. İşletmeler düşük miktarda bütçeler nedeni 'ile müşterileri kendi taraflarına çekebilmek için gerilla pazarlama kullanmaktadırlar. Gerillanın temel amacı ise müşterilerin ilgisini ürün ve markaya çekmektir (Navrátilová, L. , & Milichovský, F, 2015). Gerilla pazarlama daha önce küçük işletmelerin kullandığı bir yöntemdi ama günümüzde tüm işletmelerde uygulanmaktadır. Gerillanın amacı geleneksel pazarlamadan bir farkı yok ama daha fazla satış yapmasına neden olur klasik pazarlamayla farkı kullandığı tekniklerdir. En düşük bütçeyle bile en fazla kâra ulaşmayı sağlar (Kutluk, 2013). Gerilla pazarlama ilk kez olarak 1980 yıllarının başından Jay Conrad Levinson Tarafından tanımlandı. J. C Levinson tanımladığı gerilla pazarlaması, yıpratma, saldırısı olmakla tanımlandı. İspanyollar savaş değil sadece ordunun zayıf olan kısımlarına yapılan ve onu yıpratarak kazanmayı başaran denilen tartışmalarda "gerilla" "gerilla tarzı savaş" olarak tanımlanmıştır (Ünal, 2013). Bu yöntem daha çok sokak kültürüne benziyor. Daha az maliyetle yeni araçlar kullanılıyor. Geleneksel pazarlamada Üretim ve satış için belirli yatırım yapılırken, gerillada Belli bir yatırım önemli olmadan bile pazarlama yapılır (Çeltek, E., Bozdoğan, M., 2012).



Şekil- 5 Kopenhag Hayvanat Bahçesi Gerilla Pazarlama Kampanyası



Şekil- 6 Lipton Clear Green Gerilla Pazarlama Kampanyası

4. 1. 2. Retro Pazarlama

Pazarlama literatürlerinde post modern pazarlamada yer alması ile birlikte Yeni yeni pazarlamanın kavramları da ortaya çıkmaya başladı. Artık yeni bir pazarlama yöntemi yani Retro pazarlama ve ilk olarak Stephan Brown tarafından tanımlandı. Brown'ın dediğine göre Retro eskiye ait olan ürünün veya mamulün tekrardan başlatılmasıdır. Retro pazarlama eski dönemdeki müzik veya film ve kitaplarla değişik bir pazarlamadır (Keskin, H. D. , Memiş, S., 2011). Retro kelimesi köken Latince'dir ve geriye dönüş anlamındadır. Yani geçmişteki eşyalara doğru veya dönüştür. Retro, çalışmalarda işletmelerin ve firmaların zamanla geçmişe dönüş nedenini açıklamak için kullanıldı. Retro, sadece geçmiş değil belki de şimdi ve geçmişin bağlantılarını açıklar. Retro markaları, kameralar, kahveler, tost makineleri, telefonlar ve dondurucular gibi birçok ürünlerde vardır (Sarıçiçek, R. , Çokay Çopuroğlu, F. , Korkmaz, İ. H., 2017). Retro pazarlamanın Brown tarafından olan çalışmasında 3 şekilde incelenmektedir.

1. Rebro
2. Retro
3. Rebro-retro

Olarak tanımlanmıştır.

Rebro aynen eskisi gibi olarak üretilmektedir ama Retro yeniyi eskideki tarzla ve yeni teknolojileri kullanmakla üretmektir. Rebro-retro anlayışı 'ise eskiden ilham alıp ve geçmişe canlandırarak bir şey üretmektir (Pınarbaşı, F. ve Türkyılmaz, C. A., 2017). Bir resim tamamını oluşturan parçalardan oluşur. Bu parçalar yavaş yavaş bir araya gelip bölümleriyle onu tamamlar. Tüketicilerin geçmişteki ürünleri canlandırırken Eski kültürler önem taşımaya başlar (TÜKENMEZ, A. , HOCAOĞLU, M. , GELBAL E. , ÇAVUŞOĞLU S. B., 2017).

4. 1. 3. Nöro Pazarlama

İnsan Beyninin görüntüleme teknolojilerin gelişmesi ve beynin keşfedilmesiyle, Müşterilerin tepki ve davranışlarını açıklayabilmek için nöro bilimi ve psikoloji disiplinleri beraber olunca bir paradigma ortaya çıkar, müşteri nöro bilimi olarak da nöro pazarlama ortaya çıkmıştır. Nöro pazarlama, nöro bilimin disiplininin kavramını kullanmakla pazarlamanın araştırmasını Yapar ve bu araştırmanın sonuçlarını pazarlama stratejisinde kullanılır hale getirmesini sağlar. Yani nöro ve pazarlama kavramlarının birleşmesinden tanımlanır. Müşterinin pazarlama mesajının karşısında zihinsel ve beyninin durumu nasıl bir Nörolojik sürecinden geçtiği incelenir. Nöro pazarlamayı tanımlamak istersek, pazarlamanın

etkisi olan alanında olan müşteri beyninin nasıl ve ne yönde çalıştığı ve nasıl karar verdiği hakkında bir araştırmadır (Sadedil, S. N. , & Tüzel Uraltaş, K. N., 2018). Nöro pazarlama, müşterilerin tercihlerini etkileyen faktörleri tanıyıp ve Aynısını tekrardan inşa etmekte kullanır. Farklı olan beyin alanlarında olan etkinliklerin değişmesini ölçmekle sadece müşterinin neden bu ürünü seçmesi değil belki hangi beyin alanı bu seçimde etkili olmasıdır (Ural, 2008). Nöro pazarlama yöntemleri beyindeki metabolik faaliyetleri ölçerek beyindeki elektriksel faaliyetleri ve beyinin dışında olan faaliyetleri de ölçen teknikler olarak da sınıflanır (Akan, 2018).

4. 1. 4. Ağızdan Ağıza Pazarlama

Ağızdan ağıza pazarlamanın müşterilerin üzerindeki etkileri inceleyen tüketici davranışları araştırmacılarından Arndt 1967 yılında yaptığı tanımda ağızdan ağızını bir alıcının marka, ürün veya hizmetin hakkında ticari olan bir haber oluşturan arasında olan söz, kişilerin arasında bir iletişim olmasını tanımlamıştır. 1994 senelerinde ortaya çıkan tanımsa Stern tarafından ağızdan ağıza pazarlama, bir sınır tanımadan reklamdaki ayrılan bir şekilde böyledir, ağızdan ağıza gerçek bir hayatta direkt iletişim halinde ve alıcılar ve kaynaklar arasında söz halinde olan mesajlardır (Yavuzılmaz, 2015).

Tüketiciler sürekli hizmet aldıkları veya satın aldıkları ürünleri veya markaları ağızdan ağıza halinde birbirleri iletişime geçip ve önerilerini veya tecrübelerini birbirlerine aktarırlar. Diğer pazarlama kavramları ürünü satmak amacıyla olsalardı ağızdan ağıza müşterilerin arasında ticari amaç olmadan sadece tecrübelerini aktararak gerçekleşir. Burada özellikle güvenilir kişiler müşterilerle iletişime geçmesi çok önemlidir ve özellikle maliyeti yüksek olan ürünlerde önem sahibidir. Ağızdan ağızda, önemli olan iletişimlerde farklı alanlarda mesela sağlık ve hukuk ve eğitim hizmetlerinde de çok önemlidir (Gülmez, 2011).

Ağızdan ağıza, pazarlamanın iletişiminde eski olan biçimdir ve bu iletişimde kaynağın güvenebilirliği çok önemlidir, müşteriler güvenli olan birinin önerisine daha fazla inanır ve iletişimi kurmasını başlayan kişi güvenli ve tanınan birisi olduğu zaman önemli bir kanaldır. Firmalar ürünlerini satmak için yaptıkları reklam ve pazarlama faaliyetleri ile kişilerden de iletişim amacıyla yardım istemeleri daha da etkili olacaktır (Çaylak, P. , & Tolon, M., 2013).

Cap Gemini, Ernst&Young' in 2003 de 700 kişi arasında yapılan sonuçlara göre, katılanların %71 i Satın aldığı arabalarda etkili olanı Ağızdan Ağıza Pazarlama olduğunu bildirdiler (Yozgat, U. & Deniz, R. B., 2011). George Silivermenin dediğine göre, başarılı bir pazarlamanın diğer tekniklerden ziyade tüketicilerin ürünle ilgili karar almaları sürecinin belirlenmesidir. Karar vermenin hızı çok fazla hatta konumlandırma, imaj ve değer, müşterinin tatmininden de daha etkilidir (Onurlubaş, E. ve Dinçer, D., 2016).

4. 1. 5. Yeşil Pazarlama

Yeşil pazarlama ilk, Amerikan Pazarlama derneğinde (AMA) 1975 da ekolojik pazarlama konusunda olan bir seminerde tartışıldı ve literatürde yer aldı. Bu seminerde pazarlamanın doğaya ve Çevreye olan etkisi araştırıldı ve ekolojik bir pazarlamayı böyle tanımlandı: Pazarlamanın faaliyetleri çevrenin kirliliği ve enerji kullanımında ve başka kaynakların kullanımında iyi veya kötü etkileri Çevreye önem veren işletmeler, sosyal sorumlulukları yöne hem çevre arkadaşı müşterilerini memnun edip ve aynı zamanda rekabette kazanmak için farklı yeşil pazarlama tekniklerinden yararlanıyorlar (Erbaşlar, 2012). Yeşil pazarlamanın stratejileri, firmaların günümüzdeki sürekli artan rekabet alanında hızlı bir şekilde ilerlemekle pazarlardaki güçlerini artırmak için ve doğaya ve çevreye sorumlu olduklarını iletme için önemliler (Aytekin, 2007). Peattie 2001 yılında, Çevre Pazarlama Yönetimini (Environmental Marketing Management) isimli olan kitabında Çevre Pazarlamanın 3 temel prensibe bağlı olduğunu belirledi.

1. Sosyal sorumluluk
2. Sürdürülebilirlik
3. Bütünsellik ilkeleridir

Kilbourne da Peattienin, kitabına yanıt olarak çevre pazarlamanın en önemli özelliklerini böyle sıraladı: bütün sel ve sistematik bir açıdan izlemek, açık ve uçlu bir zaman planlaması, ekonomiden ziyade ekolojik etkililiğini önemsemek ve doğanın değerlerinin önemle farkında olmaktır (Gedik, T. , Kurutkan, M. N. , ÇİL, M., 2014). Tanımlara göre yeşil pazarlamanın amaçları bunlardır, yeşil pazarlamanın amacı yeni kullanım alanları icat etmek değil, sınırlı olan doğal kaynakları en dikkatli bir şekilde kullanmaktır, diğer amacı ise, tahripleri azaltmak ve sanayinin yaptığı çevreye kirliliğini azaltabilecek alternatifler sunmaktır. Çevre dostu olan mamulleri tüketmeye yöne paketleme ve sunum işleminin en az yaptırmak ve topluma geri dönüşecek bilinci yaratmağı hedefe alarak yeşil pazarlama bunları yaratmak için devleti ve toplumu iş birliğine yönlendirir (Sert, 2017). Tüm bu işleri gerçekleştirmek için fazlalıkla yatırım yapılmalıdır, artık insanlar, satın aldığı Ürünlerin, çevreye etkilerini ve fiyatını aynı zamanda beraber değerlendiriyorlar her firma kendi kurumunun içinde çevreye olan etkisini anlamalıdır. Yeşil stratejilerinin kazandırdıkları, kar, verimlilik, kurumsal olan güvenlik, marka değerini artırmak gibi kazançlar olarak kat kat fazlasıyla firmalara geri döner (Ar, A. A. , ve Tokol, T, 2010). Yeşil pazarlamanın süreci aşağıdaki gibidir (Çelik, İ. E. , Akman, Ö. , CEYHAN, A. , AKMAN, V., 2016):

1. Yeşil hedeflemek: ilk olarak çevre dostu müşterilere yeşil ürün planlanır. Örnek olarak, Bazı otomobiller ve çevreye zararı olmayan ürünler.

2. Yeşil stratejilerini geliştirmek: burada farklı stratejiler planlanır. Örnek olarak, Atıkları sifıra indirmek ve enerjini verimli kullanmak gibi önlemler almak.
3. Yeşil uyum: bu aşamada ise, yeşil ve çevreyle dost olmayan ürünleri üretmemek.
4. Yeşil sorumluluk: son olarak, firma yeterli olarak bir sosyal sorumluluğu ve yeşil pazarlama anlayışına ulaşır.

Tablo- 3 Geleneksel Pazarlama ve Yeşil Pazarlama Arasındaki Farklar

Kriterler	Geleneksel pazarlama	Yeşil pazarlama
Takası gerektiren taraflar	Firma ve müşteriler	Firma, müşteri ve çevre
Hedefler	Müşteri tatmini, firma hedeflerinin tatmini	Müşteri tatmini, firma hedeflerinin tatmini ve neden olunan ekolojik etkinin minimize edilmesi
Şirket sorumluluğu	Ekonomik sorumluluk	Sosyal sorumluluk
Pazarlama kararlarının alanı	Üretimden ürün kullanımına	Hammadde sağlamadan tüketim sonrasına kadar tüm ürün değer zinciri
Çevresel talepler	Yasal gereklilikler	Yasaların ötesinde çevre için tasarım
Yeşil baskı grupları	Yüzleşme ve pasif tutum	İlişkileri başlatmak ve iş birliği

4. 1. 6. Dijital Pazarlama

Günümüzde teknoloji gelişimleri ekonomik değişimlerini destekte bulunmakla ülkelere olumlu etkileri olmuş ve büyümelerine desteklemiştir. En önemlisi sürekli gelişmekte olan teknolojilerin işlerde kullanılması, işlerin yapısına yeniden yardım etmiş. Günümüzde küresel dünyasında, bilinç ve iletişim teknolojilerinden en çok faydalananlar, dünyada gelişmiş olan veya gelişmek halinde olan ülkelerdir, bu teknolojilerden faydalanmayanlar ülkeler ekonomik açısından ve sosyal açılarından geride 21 inci yüzyılında en önemli olan gelişmelerden biri internet teknolojilerinin ortaya çıkmasıdır (Kara, 2012). İnternetin teknolojilerinin gelişmesi, birçok farklı alanda, firmaların iş yapma türünü ve boyutlarını değiştirdi. E ticaretin saygın kullanımı örnek verilebilir. Son yıllarda müşteriler evlerindeyken bile bilgisayar başından isteklerini karşılıyorlar (Çiçek, 2018). İnternetin ticarete olan kullanımı yani World Wide Web 'in ortaya çıktığından iş dünyası inanılmaz bir hızla değişmiş oldu. Önceden hiç duyulmayan Google, Facebook, Amazon, Alibaba, eBay ve Uber gibi uluslararası şirketler, modern

ekonomide önemli olarak ortaya çıktılar (Kannan, P. K. ve LI, A., 2016). Dijital pazarlamanın sürecinde, pazarda olan ulusal ve uluslararası firmalar arasında yatırım yaparak büyüyen firmalar olsa bile geleneksel pazarlama yöntemlerini kullanan ve bu değişimlere boyun eğmeyen işletmelere bu süreçler daha zor geçen ve pazardaki alanlarını korumakta problemler yaşamaktadırlar.

Dijital pazarlama da başlıklar:

- a) İnteraktif pazarlama
- b) Çevrim dostu pazarlama
- c) İnternet pazarlama veya E pazarlamadır.

Dijital pazarlama, temel olarak 4 aşamadan oluşur. Bu aşamalar:

1. Elde et
2. Kazan
3. Ölç
4. Optimize et sahip çık ve büyütür

Bu dört aşama birbirini tamamlayıp, dijital pazarlama yardımı ile işletmeleri müşterilerine ulaşmaları için stratejik önem sahibidir (Alan ve ark 2018). Dijital pazarlama, dijital tekniklerin yarımı ile geleneksel bir pazarlama değildir, bu yeni bir pazarlama anlayışıdır. Etkisi olan pazarlama tekniklerini ve stratejilerini seçmek için kendine özel anlaşılmalı yanları vardır. Dijital kanalları farklı türlerde sınıflandırılır. Kanalların sınıflandırmak için bir yol, iletişimin hangi taraftan kontrol altına alındığı ve haberleşmenin sadece tek yönlü olup olmadığını anlamaktır (Taiminen H. M. ve Karjaluo, H., 2015). Genel hali ile, dijital kanalları yardımı ile gerçekleşen ve pazarlamanın tüm uygulamalarını dijital bir ortamda yapan pazarlama tekniği olarak tanımlanan dijital pazarlama, ne kadarda klasik pazarlamanın uygulamalarını dijital kanalları aracılığıyla gerçekleştirse de klasik pazarlamaya nispet oldukça çok fazla avantajlara sahiptir. En önemlisi ekonomik olarak çok büyük bir finansal yararı sağlayan dijital pazarlama, güncellenmek imkanı, yaratıcılığı ile ve yeniliklerle rekabetçi olma özelliklerini açıklamaktadır (Bulunmaz, 2016).

4. 2. Mavi okyanus stratejisi

4. 2. 1. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN TANIMI

Firmaların kuruluş hedefi rekabette üstünlük sağlamak ve etkin ve karlı ve verimli olmak ve varlığını korumaktır. Rekabette üstünlük sağlamaktık hedefi olan firmalar daha çok rakiplerle fiyat ve kalite ve hız ve maliyet açısından çok ağır bir savaş içindedirler. Bu savaşta rakiplerin hepsi birlikte bir kızıl okyanusta olan balıklar gibi aşırı derecede mücadele

vermektedirler. Bu zor ortamda kendilerini tanımlamak yöne kıvı okyanus tanımını kullanıyorlar. Bu duruma karşı son zamanlarda olan rekabetçi savaşlardan dışarıya çıkmayı ve rekabeti önemsiz olarak tanımlayan MOS tanımını ortaya çıkmaktadır.

Mavi okyanuslar, Őimdiye kadar keşfedilmemiş olan işletmeleri, yani rekabetin yoğunluğu sebebiyle henüz bulunmamış olan pazarları ortaya çıkmaktadır. Rakiplerle çatışmak yerine yeni müşteriler ve pazarların bulunduğu mavi olan okyanuslarda kârlı ve aynı zamanda büyüme Şansı olan bir puan sunmaktadır (Barutçu, 2014). MOS kullanan işletmeler rakiplerin karşıısında mücadele yerine, rekabeti tam olarak anlamsız bir hale getiren faaliyetlerle hem kendileri ve hem müşterilerine yeni alanlar yaratmakla ilgilenmektedirler (Bekmezci, 2013). MOS eskiden pazarlamacıların senelerdir istedikleri ürün farklılaştırmak ve pazar bölümlendirme, konumlandırma gibi işlemlerde rakiplere karşı yaptıkları mücadeleden uzaklaştırır. MOS firmalara sihirli bir yöntem sunmakla aynı zamanda müşterinin neden hoşlandığını ve neyi sevmediğini anlamakta ve etkili ve açık fikirliliğe sahip olmayı da sunmaktadır (Motley, 2008). MOS değişikliğe yöne bir stratejidir ve her zaman düşük maliyeti önemser. Müşterilere ürünlere ve pazarda olan Sınırlılıklara radikal çözüm önerir. Bu stratejiyi kullanan firmalar üretim ve hizmetlerinin standartlarını rakiplerinden daha da yüksek hale ulaştırmalıdır.

MOS firmalara, stratejilerinin olduğu çevrenin belirlenmesi yerine kendileri kendi çevrelerini belirlemeleri için bir strateji oluşturmalarını önerir (Kalkan, A. ve Alparslan, A. M., 2009). Bu stratejiyi ortaya çıkaran Kim ve arkadaşı 2005 yılında, farklı firmalarda ve mavi olan okyanusların datalarını, geçmiş 100 yılda eşsiz Pazar alanlarını bulma fikrini kanıtlamak amacı ile araştırdılar. Yazarlar, mavi okyanus pazarları ve ürünleri malum bir ortamda olan tekniklerin kullanışı veya değiştirmesi ile başladığını söylediler ve Firmaların davranışlarını 4 kategoride yer aldığını belirlediler yani:

1. İşbirlikçi
2. Tepkisel
3. Saldırgan
4. Savunmacı,

Halinde rakiplerine karşı farklı rekabetçi davranışlar göstermektedirler (Miles, R. E. , ve Snow, C. C., 1978). MOS klasik rekabet yerine yeni bir teknik sunmaktadır. Bu stratejiye göre yoğun olan rekabet ortamından kurtulup ve rekabette üstünlük sağlamanın yolu, yeni değer tanımları yaratmakla müşterinin değerini yeniden tanımlanmakla gerçekteşir (Yiğit, 2015).

4. 2. 2 Mavi Okyanus Stratejisinin temel kavramları

Mavi okyanus stratejisi 7 temel ilkeyle tanımlanmaktadır:

1. Firmanın faaliyet ettiği alanları yeniden kurmak,
2. Sayıları önemsemeyip daha çok büyük bir resme odaklanmak,
3. Uygulamayı gerçekleştirme haline getirmek,
4. Firmadaki değer zincirinde her faaliyetin sürecine kalite
5. Düzeylerini oluşturmak
6. Mevcut talebi artırmak
7. Temel engelleri aşmak
8. Güzel bir liderlikten ilham alarak doğru bir stratejik sıralama seçmek (Butler .C, A. g. e.)

İşletmelerin mevcut ortalamadan fazla kara ulaşması ve büyümesi için nerde ve nasıl davranmaları hakkında yeni olan mavi okyanus stratejisi kavramları, pazar alanlarının yeniden yapılandırılması ve geniş resme odaklanması, mevcut talebinden ileriye geçmesi, doğru stratejik yapıya sahip olması, firma engellerinin kaldırılması ve stratejinin yapılandırılması şeklinde sıralanmıştır (Abidin, 2007).

4. 2. 3. Mavi Okyanus Stratejisinin Rekabet Stratejisi ortamında Yer

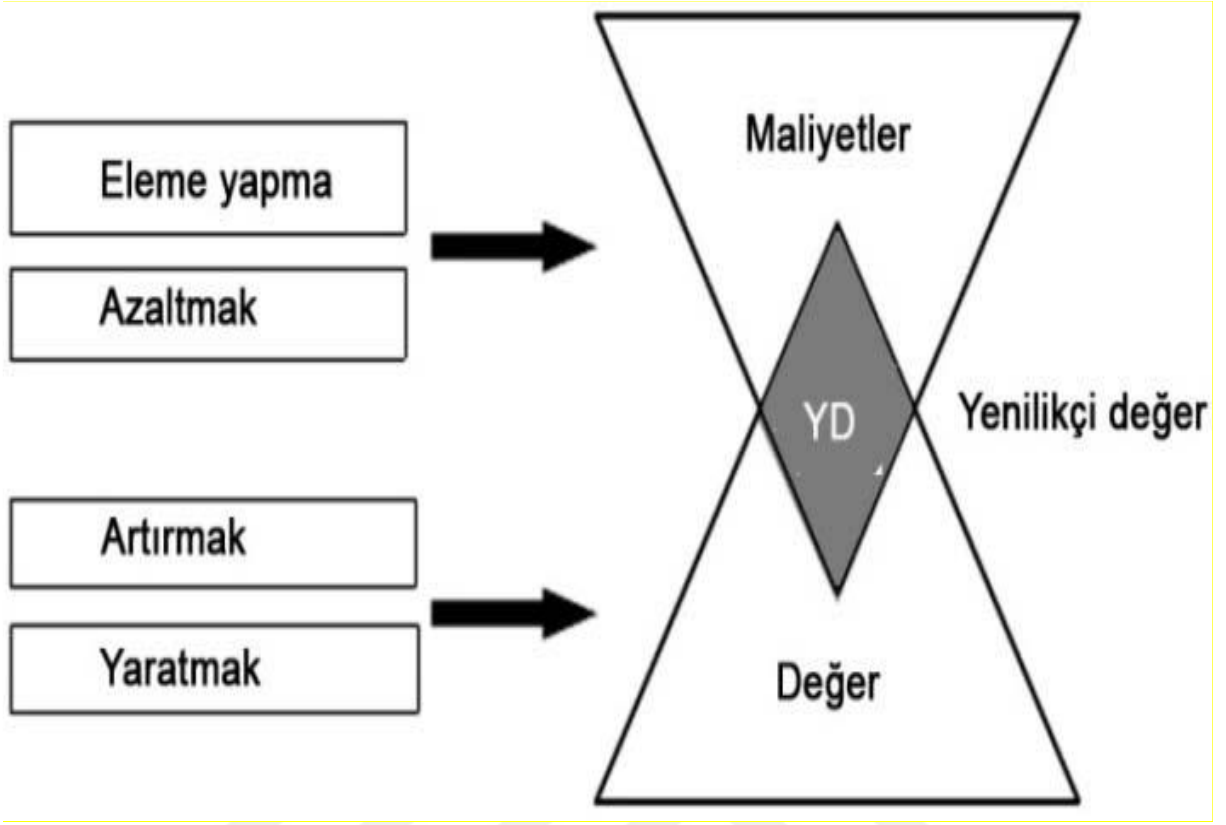
Son zamanlarda küreselleşmeyle ve aynı zamanda sürekli halinde rekabette olan işletmeler, kendilerine özel rekabet stratejileri vardır. Çoğu firmaların kırmızı okyanus stratejisinde oldukları gözükmemektedir. Mavi okyanusta olduğunuz halde aniden kırmızı okyanus içine düşebilirsiniz. Bu yüzden firmaların kazanması için firmanın nerede olduğunu anlamak ve bu yerine göre strateji oluşturmalıdır (Rau, 2012).

4. 2. 4 Mavi Okyanus Stratejisinin Araçları

Mavi okyanus stratejilerinin ilkelerini yerine getirmek için stratejik faaliyetler yapılır. Bu faaliyetler değer yenileme ve 4 faaliyetten oluşur. Bu araçlar aşağıdaki gibidir,

4. 2. 4. 1. Değer Yenileme veya Değer Yaratma

Değer yenileme veya değer yaratma, MOS un temelidir. Düşük maliyet yaratma ve farklılaşmakla birlikte gerçekleşir. Yenilikçi değer için maliyet sistemi ayarlanır. Değer formülü; değer = fayda – fiyattır. Bu stratejiye değer yenileme dememizin sebebi, firmaların rekabet ortamında avantaj kazanması yerine, işletmenin kendisine ve müşterilerde değer yaratması ile yeni bir Pazar alanı oluşturmasına neden olur. Firmada yeni ürün, hizmet, teslim, maliyet, fiyat ve iş metotlarına yardımcı olur (Leavy, 2005).

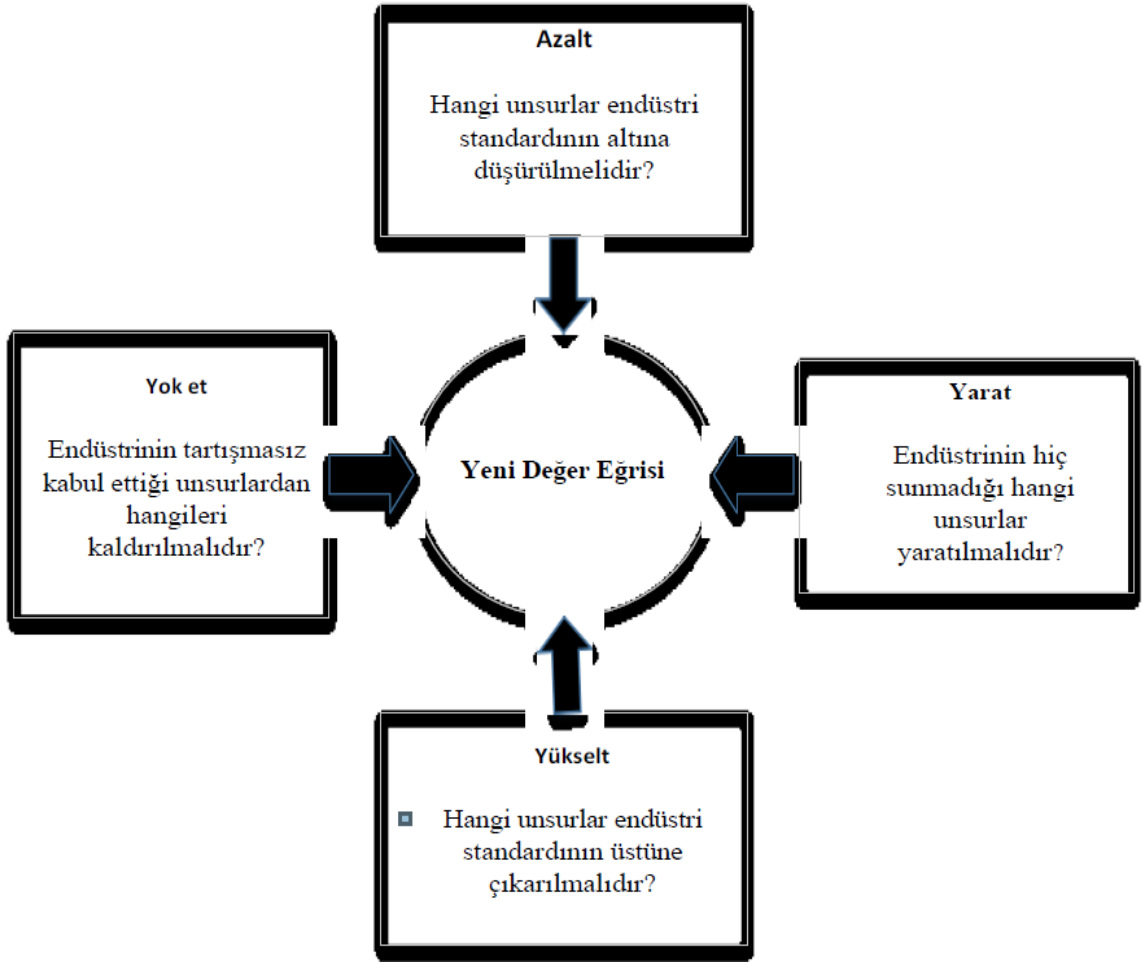


Şekil- 7 Yenilikçi Değer (ERGEN, 2011)

4. 2. 4. 2 Dörtlü Faaliyet Çerçevesi

MOS ile firmalar farklılaşma ve düşük maliyetin arasında olan dengeyi kaldırarak yeni değer yaratırken dörtlü eylem çerçevesinde olan, bu tablodaki dört temel sorulara çözüm arıyorlar (Ergen, 2011).

MOS' un geliştirilmesiyle birlikte uygulanmasında önemlidir. Sevilen bir stratejinin devamı olması için 3 faktörün önemi vardır. Bunlar, değer, kar ve insandır. Yani müşterilerin hoşlandığı faaliyet geliştirilmesi, firmanın da kar etmesini ve firmanın çalışanlarına da moral ve değer sağlamalıdır (Kim, C. ve Mauborgne, R., 2009).



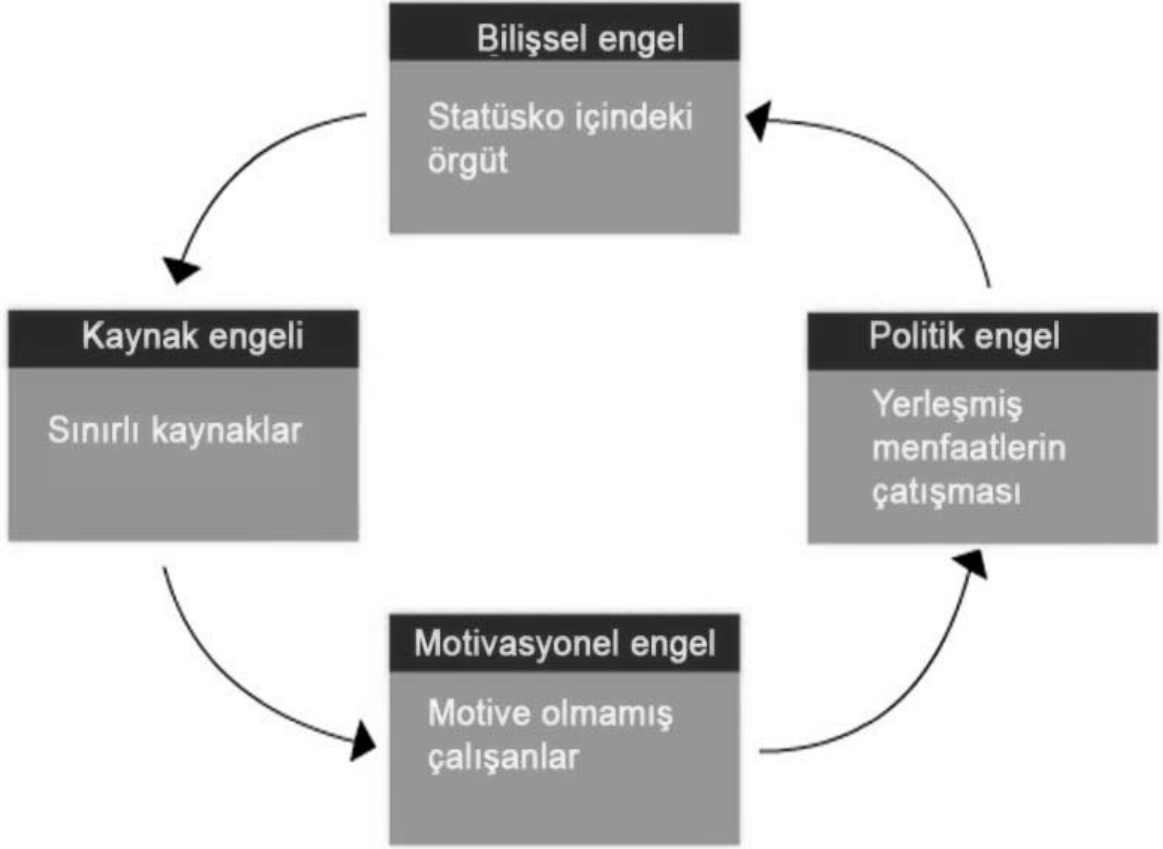
Şekil- 8 Yeni Değer Tablosu

4. 3. Mavi Okyanus Stratejisi Önündeki Engeller

Kim ve Mauborgne MOS un karşısında 4 Engel vardır. Bu engelleri şu şekilde belirlediler (Kim ve Mauborgne, A. g. e. s. 150).

1. Bilişsel Engel (sorgulamaktan kaçınma),
2. Politik Engel (güçlü kişilerin karşı koyması),
3. Motivasyonel Engel (motivasyonu düşük çalışma),
4. Kaynak Engeli (kısıtlı kaynaklar).

Firmanın çalışanlarının radikal değişimin olmasının gerekli olduğunu kabullenmemeleri bilişsel engeli, işletmelerin faaliyetlerini yaparken gerekli kaynakları bulmakta zorlanması problemlidir. Firmanın çalışanlarının cesaretlenmesine engel olan, moralini bozan faktörler motivasyonel engeli oluşturur ve yenilik ve değişim yolunda olan engel politik engeldir (Öztürk, 2015).



Şekil- 9 Uygulamaya Dört Engel

Mavi okyanus stratejisini mecbur eden bazı güçler var. Bunların biri Teknolojik değişimler yüzünden sanayideki olan artış ve piyasadaki ürün ve hizmetin çoğalmasdır. Sonuç olarak çoğu sanayide arz ve talebin artmasına neden olmuştur ve başka neden küreselleşmek yüzünden sınırların ortadan kaldırılmasıdır (Taşkın, 2010). Mavi okyanusların karşısında kırmızı okyanuslar, varlığını koruyan sektörlerin hepsini kapsamaktadır. Kırmızı okyanuslarda işletmenin tüm sınırları bellidir ve kabullenmiştir ve oyunda rekabetin kuralı bellidir. Mavi olan okyanuslarda talep savaş ve mücadele yerine aynı zamanda kar ve hem büyüme şansı verir. Mavi okyanuslar, çoğu zaman kırmızı okyanusun içinden var olur. Rekabetin veya talebin olmadığı bir yerde "Mavi Okyanus" ortaya çıkar.

Tablo- 4 Kızıl Okyanus ve Mavi Okyanus Karşılaştırması (Kim, C. ve Mauborgne, R., 2009)

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ	KIZIL OKYANUS STRATEJİSİ
Rekabetin olmadığı pazar alanı oluştur.	Mevcut Pazar düzleminde rekabet et.
Rekabeti konu dışı bırak	Rekabeti yen.
Yeni talep oluştur ve ele geçir.	Mevcut talepten faydalan.
Değer/maliyet ödünleşimini kır.	Değer/maliyet ödünleşimi yap.
Bir şirketin etkinliklerinin tüm sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet takibi içinde aynı hizaya koy.	Bir şirketin etkinliklerinin tüm sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet konusundaki tercihiyle aynı hizaya koy.

Rekabet olan bir ekonomi ortamında kızıl okyanus, sınırlı olan bir sayıda müşterilerden ve mevcut hedefte olan pazardan daha çok pazarın payını kazanmak ve talep sayısını arttırmak için mücadelede rakiplerin arasında en başta olmak olan bir Pazar alanıdır. Burada galip olan temel fikir, pazarın en büyük bölümünü elde etmektir ama Mavi okyanus, direkt rakiplerin orda olmayan ve daha fazla kar eden ve fazla sayıda müşteri kazanmak ve engelleri aşan bir pazardır (Naeem, 2016). Yeni bir pazar alanını bulmak, firmaya birçok sevdiği bir monopol pozisyonu sağlar. Yani şirketler, yeni yapılandırma ile sınırlarını değiştirme şansını bulurlar. MOS, şirketleri tekeli yapmıyor. Maliyet düşürme ve farklılaşmakla yönlendiriyor (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2005). KOS den geçip MOS yelken açmak paradoks bir işlemdir. Rakipler olan her bir alanda savaşın kuralı vardır ve strateji belli bir alanda ve o alan için mücadele edenlerin paylaşacağı belirlenir. MOS de ama mevcut toprakta olmakta değil başka topraklar bulunması gerçekleşir. Kızıl okyanusta kalan mutlaka birisini aradan çıkarmalı ve suyu kanlı etmek zorundadır (Kim, C. ve Mauborgne, R., 2009).

MOS ne kadarda yeni gözükse de kullanılması uzun süredir var. Otomobiller, müzik kayıt şekilleri, havacılık teknolojileri, petrol gelişimi, sağlık ve kişisel bakım ve Yönetim, danışmanlığı gibi çok sayıda şeyler o ortamlarda yoktu ya da yeni yeni başlıyordu. 20yıl önceden akıllı cep telefonları, indirimli zincirli marketler, elektrik ürünler üretmek yoktu henüz veya ortaya çıkmamıştı (Taşkın, 2010). MOS, tercih edilmesi gerekli olsa da kızıl olan okyanusta bulunan çok fazla firmaya bunu ortaya çıkarmak zordur. Kim ve arkadaşı 2004 yılında 108 yeni firmada yaptıkları olan bu çalışmada bu firmaların %85'inde kendilerini kırımızı okyanusta olmayı daha iyi hissettikleri ortaya çıktı, sadece %15'un yeni pazar alanı ve işletme oluşturma zahmetinde bulundurmaları ifade ettiler (Kıyan, Ş. S.ve Özer, A., 2011). Çalışmalarda rekabetten daha uzak tutmak için firmaların, müşterilere yeni bir değer

sağlamalarını ve imkanı sunabilecek yeni pazar bölgeleri icat etmelerini gerekli olduğunu söylediler. Yeni pazarların nasıl icat edilmesinden müşterilerin çoğu bir fikri olmadığından dolayı, yeni pazar bulmakta müşteri odaklı olmakla faydalı olamayacağını anladılar ve bu yüzden bir piyasada müşteri olmayanlara daha odaklanması gerektiğini fark ettiler. Müşteri olmanın neredeyse hiç faydası bulunmamaktadır. Yeni pazar oluşturma imkanının en temeli, rekabetin ötesine geçmek ve Pazarın yeniden sınırlarını yapılandırmaktır (Kalkan, A. ve Alparlan, A. M, A. g. e. s. 1-13). Bu anlayış, stratejik yönetimde olan fırsatları takip edilmesi ve firmanın güçlü taraflarını kullanarak bu fırsatlardan en etkin şekilde faydalanmasını anlatmaktadır. MOS un temeli yenilenmek olduğundan işletmelerde yenilikle sürecin örgütünde de kabullenmesi için yönetiminin anlayışını örgütünde yenilik fırsatı vermeliler. Bunun için

1. Değişime yöne hazırlanan politikalar ve alınan kararlara Personelin katılması,
2. Yeni fikirleri karşılamak ve başarısızlıkları fazla önemsememek, Yöneticiler ve yönetilenler arasında ve personelin kendi aralarındaki
3. Paylaşım yapmalarını sağlamak,
4. En küçük başarılarında önemseyerek takdir edilmesi,
5. Kişisel yetenekleri belirli olan hedeflere yönlendirmesinde katkı sağlamak.

MOS in avantajları olsa da eleştirilerde vardır. Bu eleştirilerin ortak noktası MOS' un sürdürülebilirliğidir. Mavi okyanus stratejisi ne kadarda değer yenilemekle ilgili ise ve mevcut pazardaki yeniliklerin başında olmakla olsa da, uygulamada, yönetimde ve insan kaynakları açılarından da eleştirilir, çünkü mavi okyanusta rekabet anlamsız halinde düşünülüyor ve bu genel olarak yenilik anlayışı ve rekabet doğası ile örtüşür. Farklılaşmakla kazanılan liderlik geçici olacaktır ve yeni bulunan mavi olan okyanusun fırsatını zamanla diğer rakiplerin de bu bölgeye geçmesine sebep olacaktır. Her işletmenin fark yaratma stratejiye gitmesi sanayinin genel olan değerini değiştirecektir. Bazı rekabetçi olan faktörler zamanla ortadan kayıp olacak, firmaların ürettikleri ve Pazar açısından kabul görülen yeni rekabet faktörleri zaman içinde önem kazanacaktır. Bu durumda ortaya çıkan her mavi okyanus zaman geçtikçe ister istemez kızıla dönecektir. Mavi okyanuslar geçici olarak üstünlüğe sahipler (Güneş, 2011).

4. 4. MAVİ OKYANUS VE KIRMIZI OKYANUS BAĞLANTISI

MOS ve KOS in bağlı oldukları stratejide 2 paradoks vardır. Bu 2 paradoks işletmelerin çevreyle olan ilişkilerinin nasıl yönetilmesine bağlıdır. Örgüt çevre ilişkilerine mi yoksa, yoksa çevre mi örgütlerin temel yapısını belirler. Ülgen ve Mirze 2010 da şöyle dediler, işletmeler çevrelerine karşı ya uyumcu reaktifler veya belirleyici proaktif davranışları

vardır. Uyumcu yaklaşıma (çevresel determinizm) de tanımlanır, örgüt çevreyi etkilemesi de yeniden yapılandırıcı olarak tanımlanır.

4. 4. 1. Yapısalıcı Görüş, uyumcu yaklaşım (Çevre Determinizm)

MOS tamamen rakipsiz bir alanda çalışmak zorundadır. Mevcut toprağın bir bölümünde değil, yeni bir toprak yaratmakla olumlu olur. Yani kızıl okyanuslar savaşında kısıtlayan temel unsurlarını kabullenmek anlamındadır. Kızıl olan okyanuslarda, rekabet etmekte zorluk çeken işletmeler oldukları sektör, yapısalıcı bakış ya da çevresel determinizme dayanırlar (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2005). Buna göre işletmeler kendilerinden fazla ekonomik güçlerine bağlılardır. Yapısalıcı anlayışı, endüstriyel organizasyonun ekonomisi etkisi altındadır. Arzın ve talebin şartlarının yapılandığı pazarın yapısı, satıcılar ve müşterilerin davranışını şekillendirir ve yerinde son işi belirler. Sistemin temel değişiklerini, temel ekonomik koşullarındaki önemli değişimler ve önemli teknoloji açısından değişimler gibi pazarın yapısının dışında olan faktörler belirlemektedir (Savut, 2016).

4. 4. 2. Yeniden Yapılandırıcı Görüş, belirleyici,

Mavi olan okyanuslarda yeniden yapılandırıcı yaklaşımı geçerlidir, bu yaklaşım pazarın sınırı ve sektördeki firmaların eylemlerini yeniden yapılandırmakla Dünyaya açılan bir görüştür (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2005). Bu görüş, yeni bir Büyüme teorisi üzere kurulmuş olmaktadır ve firmanın kaynaklarının büyümesi olan sürecinde bilgiler ve fikirlerin kullanım yolunu göstermektedir. En önemlisi, mevcut olan bilgilerde ve pazar alanlarında tam olarak yeni bir halde yeniden yapılandırma ortaya çıkartılacaktır.

Örnek olarak, Dubai mavi okyanus yardımı ile yeniden yapılandırıcı olarak bugüne kadar karlı bir şekilde büyümeye adım attı ve büyüdü. Boş topraklarda hiçbir yapı yoktu. İş fırsatları ve sağlık sektörü yoktu ama büyümeyi başardı. Bu örnekle Mavi Okyanus Stratejisinin sadece firmalarda değil, yanı sıra destinasyonlar ve ülkeler de bile uygulama özelliğine sahiptir.

4. 5. Mavi okyanus ve kızıl okyanusa dünyadan ve Türkiye'den örnekler

4. 5. 1. Mavi okyanus stratejisine Dünyadan örnekler

Ford'un T Modeli: Çok pahalı ve lüks araçlar o tarihin bozuk e topraklı yollarında fazla kullanılır değildi bu yüzden at arabalar daha ilgi çekiyordu Ford, T modeli aracı ile mavi okyanus stratejisini kullandı. T sadece tek bir renk seçeneğiyle yani siyah ve az opsiyonlu ve iyi bir fiyata sahip olmaktaydı, her gün Kullanmak için uygun, güvenli ve dayanıklıydı. O

dönemin zor yollarına da uygundu. Ford'un, 1908 deki %10 olan pazar payı 1921 yılında %62 i buldu. Ford, maliyeti düşürüp pazar payını da artırmaya başladı (Capital, 2016).

Sarı Kuyruk:2000yılları, Amerikalılar şaraba çok ilgi gösterdikleri bir yıllardı ve sadece Fransa ve İtalya'nın üretimlerini kullanmaktaydılar. Avustralya'da Sarı Kuyruk, Yellow Tail Amerikalıların tam beğendiklerini sundu: ucuz ama fiyata göre kaliteli bir şarap, yellow tail şarabı pazarda 6dolar olurken benzerleri 9 ve 11 dolardı. İyi fiyat, iyi paketleme iyi dağıtım Amerika'da Pazar payını hızlıca artırdı (Dünya, 2016).

4. 5. 2. Kızıl Okyanus Stratejisi: Dünya Örnekleri

Samsung: samsung telefonları bugün nerdeyse pazarın dörtte birine sahip olsa da bazı noktalarda fazla kan kaybetti. Android olması ile sıkıntıdayken Samsung'un kaliteli sınıftan modelleri maliyette sadece Apple ile yarışmak için artmakta gözükiyordu. Sadece Note 5 ile S4 ve s 21 Zoom arasındaki farklara bakmak yeterli olacaktır. Burada Samsung Apple ile aralarındaki farkı açarken, kendi müşterileri ile de mesafe açtı. Bugün müşteriler artık telefon aldıklarında girip de hangi telefon daha özellikli diye bakmıyorlar. Markanın önemi daha önemli oldu. Samsung markasını korumak için harcadığı her kuruşu telefonların fiyatına yansıtılmaktadır bir yandan da 2015 yılında pazara giren Samsung cihazlarının sayısı 84. 6 milyondur. 2015 yılının sonundayken karlı olmaya çalışan Samsung, pazarda talebi artırmaya çalışmaktaydı (Ezgimen, 2016).

Volvo: Volvo Carsın yeni XC90 modeli, Amerikan oto Güvenliğinde Sigorta tarafından, Top Safety Pick+ ödülü aldı. Volvo Cars, Otomobilin güvenliğinde yeni bir Yaklaşım olduğunu kanıtlamıştır. Volvo XC90, tüm bu testlerden en Fazla puanı aldı ve tüm yeni Volvo otomobillerde bulunan City Safety- Şehirde Güvenlik Sisteminin sayesinde önden çarpma engelleme testinde superior puanını skorunu almıştır (Volvocars, 2016).

Tablo- 5 Yeniden Yapılandırma ve Çevresel Determinizm Stratejisi Uygulayan Şirketler: Dünyadan Örnekleri (Ağraş, S , Atbaş, F , Şeyba, E, 2017)

Yeniden Yapılandırıcı Yaklaşım (mavi)	Çevresel Determinizm Yaklaşımı (kızıl)
Ford T Modeli: O dönemde ABD'de yolların çamurlu ve bozuk olması at arabalarını tercih ettiriyordu. Ford T Modeli ile daha dayanıklı, güvenilir ve maliyeti uygun araç üretildi ve pazar payı %61" e çıkartıldı.	Samsung: Tüketicilerin artık ürün özellikleri dışında markaya önem verdikleri anlaşılmiş ve Samsung şirketi tanıtıma, reklama çok ciddi meblağlar harcıyıp bunu tüketiciye yansıtarak rekabette ciddi yaralar almıştır.
Sarı Kuyruk: 2000"li yılların başında kaliteli Fransız ve İtalyan şaraplarına karşı üretilen sarı kuyruk şarabı hem aromatik ve kaliteli hem de fiyatı diğer şaraplara oranla ucuz olması sebebiyle şarabı oldukça çekici kılmıştır.	Volvo Cars: Volvo Cars, otomobil güvenliğinde önemli adımlar atmıştır. "XC90" modelini çıkararak Volvo, 2015 Top Safety Pick ödülünü alarak rakiplerinden bir adım öne geçmiştir.

4. 5. 3. Mavi Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri

Torku-Konya şeker: Konya, Şekerli ürünlerinde glikoz yerine pancar şekeri kullandı. Bir taraftan da üretiminde ürün farklılaşmada yaptı 10'dan fazla çeşitli ürün üretmeye başladı ve tarımsal üretimle katma değer vergisini düşürdü (Gorez, 2014).

Miktat Ağaoğlu şirketler Grubu: Ağaoğlu Şirketler Grubu, 2001 yılında ekonomik krizin gerçekleştiğinde fiyatı düşen arsaları satın aldılar ve yatırım yaptılar. Bu durumda krizden faydalandılar. 22 milyon dolara kadar 2016 yılında kar yaptı. Bu karın nedeni krizde cesur ve zekalı davranmaktır (Patronlar, 2012).

4. 5. 4. Kızıl Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri

Türk Telekom: bu grup 2016'da TT Net ve Avea'nın birleşiminden doğdu. Marka birleşiminde tüzel kişilikler korundu AVEA ve TTNET markaları, Türk Telekom olarak bir araya geldi. 27 Ocak 2016'da internet mobil ve ev telefonu hizmeti Türk Telekom'la başladı. Bu dönemde, Türk Telekom bu strateji ile pazardan fazla alan kazanmıştır (Aslan, 2016).

LC Waikiki: LC Waikiki de temel strateji pazara derinliğine girmektir. Burada fiyat ve Kâr payı oldukça düşük tutularak ve bir tarafta rakipleri pazar alanından uzak tutmakla ve aynı zamanda kendi pazar payını yükseltmekle devam edilmektedir. Bu fiyatlandırma stratejisi sayesinde müşteride hem orta ve hem üst kaliteli ürünleri düşük fiyatla satın alabiliyordur, Her gün pazardan daha fazla alan almaktadır (İri, 2011).

Tablo- 6 Yeniden Yapılandırıcı ve Çevresel Determinizm Stratejisi Uygulayan Şirketler: Türkiye Örnekleri (Ağraş, S , Atbaş, F , Şeyba, E, 2017)

Yeniden Yapılandırıcı Yaklaşım	Çevresel Determinizm Yaklaşımı
Torku-Konya şeker: Konya Şeker, ürünlerinde glikoz şurubununun yerine şeker pancarı kullanarak ürünlerini üretmeyi başarmıştır. Aynı zamanda şeker üretiminin yanında, Torku markasıyla unlu mamuller, şekerleme, çikolata, süt, içecekler, et ürünleri, yağ, dondurulmuş ürünler, sirke ve sos ürünleri kapsamında üretim sağlamıştır.	LC Waikiki: LC Waikiki stratejisinde, fiyat ve rakipler de göz önünde bulundurularak- kâr marjı olabildiğince düşük tutularak belirlenmektedir. Kâr payının olabildiğince düşük tutulması, bir taraftan rakipleri, pazar dışında tutmaya yaramakta, aynı zamanda firmanın pazar payını da olabildiğince büyütmesini sağlamaktadır.
Ağaoğlu şirketler Grubu: Ağaoğlu Şirketler Grubu, kriz zamanlarında emlak sektörüne yönelerek ileride kullanabilecekleri stratejik arazileri satın alıp, ilerleyen zamanlarda bu arazileri inşaat sektöründe değerlendirmiştir.	Türk Telekom: Türk Telekom, TNet ve Avea'yı tek marka adı altında birleştirdi. Bu stratejiyle Türk Telekom Şirketi, 206 bin kilometrelik fiber ağının sağladığı güçle, entegre iletişim, eğlence ve TV hizmetleri kaynaklarını etkin bir şekilde kullandırma kapasitesi artmış oldu.

4. 6. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN UYGULANDIĞI BİM MARKETİN İNCELENMESİ

Mavi okyanus sayesinde ülkemizde büyüyen ve büyümekte olan BİM 4'lü mavi okyanus çerçevesini böyle uyguluyordur,

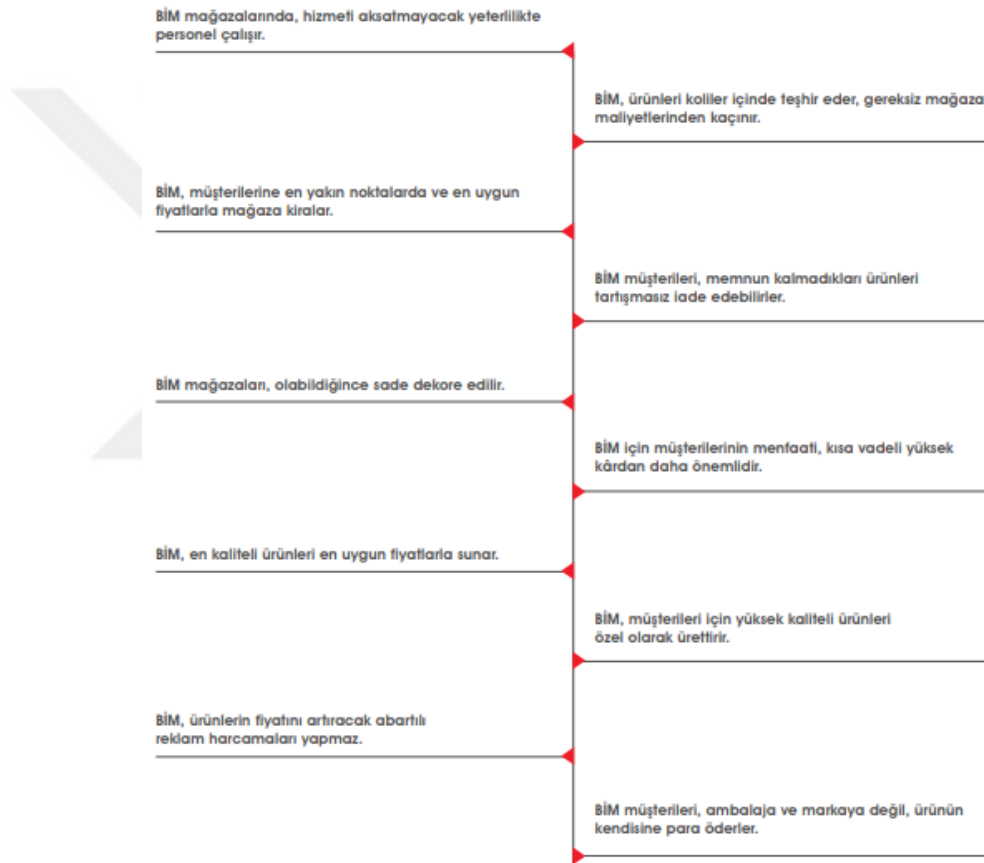
1. Azalt, Müşteri hizmetleri, Ürün sunma kalitesi, Mağazaların rafları döşenme ve kalitesi
2. Yarat, Toptan fiyatına perakende alışveriş, Mahalle market konsepti yaratmak
3. Yok Et, Money kartları, müşteriye servis
4. Yükselt, Mağaza sayısını, Marketin kendi markası ürünleri

BİM, Mavi Okyanus Stratejisi için iyi bir örnektir. Mevcut pazar alanında rekabet mücadelesi yerine, kendine yeni bir pazar yaratmış ve rakiplerini bu pazara davet etmektedir. Ve bu pazara kendine özel kurallarını sunmuştur. BİM Birleşik Mağazaları Anonim Şirketi 31 Mayıs 1995 yılında kuruldu ve Eylül 1995 tarihinde faaliyetlerine başladı. Bu firma yüksek olan indirimli bir şekilde ürün perakendecilik piyasasında faaliyet gösterip ve içinde kendine özel markalarla birlikte yaklaşık 800 üründen oluşup ve Türkiye’de perakende mağazalarla satmaktadır. FİLE satış modellide, 2015 de FİLE ismi ile müşterilere farklı hizmetler sunmaya başlamıştır. Bu yeni satış kavramında amaç müşterilere yeni sağlık ve kişisel bakım ve gıda ihtiyaçlarını daha kaliteli ve orta ve yüksek düzeyde sunmaktır. FİLE Mağazaları ise 1. 000 m² alana sahiptir ve satış alanlarında yaklaşık 4. 300 ürün sunulmaktadır. Bu ürünlerinde yine %35’i kendine özel marka yani HARAS dan oluşmaktadır. 31 Mart 2021 tarihinden FİLE olarak 134 mağaza hizmet vermektedir. Yurt dışı faaliyetleri Fas Krallığında Mayıs 2008 tarihinde kurulmuş ve Aynı şekilde, Şirketin %100 iştirakle Mısırda aynı işte faaliyet gösterip 300mağazaile hizmet vermektedir. Bu indirimli mağazalar ve özellikle BİM gibi düşük maliyetli mağazalarda kaç yanılıya rastladım. Bazı yanlış önyargılar bulunmaktaydı aşağıda bahsedelim.

1. Düşük kaliteli ürünler satılmaktadır. Yöneticilerin çoğu hiçbir kanıt olmadan, ucuz ürün satıcıların ürünlerini kalitesiz buluyorlar (Ryans, 2009).
2. Büyük indirimli olan mağazalarında hedef müşteriler nispeten düşük gelire sahip olan gruplardır. Evet ama, gelirleri düşük olan müşteriler dünyanın her ülkesinde toptan pazarın en büyük kısmını oluşturmaktadır, ama rakamlar müşterilerin geliri ve indirim mağazası tercih etmesi arasında ilişkinin o kadarda güçlü olmadığını gösteriyorlardır. Örnek olarak Almanya’da pazarın %35 ini düşük gelire sahip olan müşteriler almıştır ama indirim mağazaları sadece pazarın %43une sahiplerdir (Steenkamp, J. B. E. M. ve Kumar N, 2009).
3. İndirim mağazaları sade ekonomik kriz dönemlerinde ilgi çekmektedirler. Gelirleri fazla olan müşterilerde hassas dönemlerde fiyata fazla ilgi

göstermektedirler. Ama Avrupa'da olan araştırmalarda farklı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu mağazaların kriz dönemlerinde daha fazla dikkate alınmaları doğrudur ama bu dönemlerde oluşan müşteriler ekonomik durumların yoluna girdiklerinde de alışverişe devam ettikleri ortaya çıkmıştır.

4. Büyük olan indirim mağazaları yalnızca Avrupa'da başarılı olabilir, tabi ki hayır, BİM' in 2005 yılından itibaren 2020'ye kadar gösterilen faaliyet raporlarında gayet başarılı ve hata başka ülkelerde de aynı başarıyı sürdürmektedir. BİM' in bazı mavi okyanus stratejik faaliyetlerinin incelenmesi aşağıda bahsedilmiştir.



şekil- 10 BİM Hizmet Felsefesi (BİM, 2020)

- a) Rakiplerden daha az stok birimi mevcutta bulunması. ABD de normal bir süpermarkette 25000-30000 stok sayış gözükmetedir (Wortmann, 2004). Bu rakamlar geleneksel süpermarketlerde bazı yazarların dediğine göre 50000'e ve bazen 100000'e kadar arta (Berman, 2015) (Kumar, 2007). Az sayıda stok sayısı müşterilerin işini kolaylaştırırsa da alıcı ve satıcının arasındaki ilişkilerinizde azaltmak gibi avantajlar sunmaktadır, devir hızını da artırır

(Iyengar, S. S. , ve Lepper, M. R., 2000) (Murphy, 2015). BİM de 700 stok sayısı bulunmaktadır (BİM., 2017).

- b) Rakiplere göre daha küçük mağazalarda hizmet sunmak, indirim mağazalarında doğal olarak piyasanın orta ve nispeten düşük gelir grubunda olan müşteriler hedefe alınmaktadır. Bu hedef esnasında şehirlerde kiraların daha düşük olan konumlarda odaklanması gözükmektedir. Türkiye’de BİM 2013 yılında yaklaşık 5000 mağazada ve depo alanlarında 1. 650. 000 m2 den oluşan alanlarda hizmet vermektedir ve bu yaklaşık ortalama 412,5 m2 olmasını göstermektedir (BİM., 2017). Arka ve ara sokaklarda olmak kira maliyetlerinin daha az olmasında neden olup ve bir rekabet avantajına dönüşmüştür (BİM, 2016a). Türkiye’de yapılan bir araştırmada da BİM düşük fiyatlar ve müşteriye yakın konumda olmakla müşterilerin tercihinde önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Migros, Carrefoursa ve Kipa otopark alanlarına sahip mağazalar kullanırken, BİM otoparksız ve daha düşük kira ile işlem yapmaktadır. BİM ürünlerine koşulsuz garanti ve değişim avantajı sunmaktadır (Bim, Bim, 2016b). Koşulsuz olan iade ve garantisi, müşterilere hiçbir koşul göstermeden ve zamansız şekilde satın aldıkları ürünü BİM e iade edebilmektedirler. BİM web sitesinde reklam yapılmıyor ve bu nedenle bu tasarrufu müşterilere yansıtmaktadır (Bim, 2016c).
- c) Alışveriş poşetlerinin ücret karşılığında satılması zaten son zamanlarda yeşili korumak nedeniyle birçok markette poşetler ücretlidir ama, BİM’ de her zaman ücretli olduğu gözükmektedir.
- d) Ürünleri kutularda sunmak ve satışa çıkarmak Ürünler kendi teşhirli olan karton ve kolilerinde sunulur veya paletlerde sergilenir ve bu sayede çalışanların raflara düzme ve boşaltma ihtiyacı olmadan daha hızlı ve tasarruflu bir şekilde sunulmaktadır (Bim, 2016d).
- e) Ürün teslimatlarının depolara yönlendirilmesi, Her bir tedarikçi bir mağazaya ürün teslim etmesinde Her gün çok sayıda ticari araçların mağazaların önüne gelmesi gerekmektedir. Çalışanlarında zamanını harcayacaktır. BİM mağazalarında tedarikçi arabalar yerine BİM logosu olan lojistik araçlar vardır. Yani depodan alınarak zamanda ve masrafta tasarruf yapılmaktadır.
- f) Kasaları hızlı şekilde işlem yapmalarını sağlamak kasaların işlemini hızlandırarak hem müşteriler daha fazla beklemeyecektir ve hem fazla kasiyer sayısında gerek kalmayacaktır. Manav ürünler ambalajlarda ve tartmak ve

kodlamak için fazla zaman kaybedilmemektedir. Hediye ve Money kart kullanmadıkları içinde zamanda tasarruf yapılmaktadır.

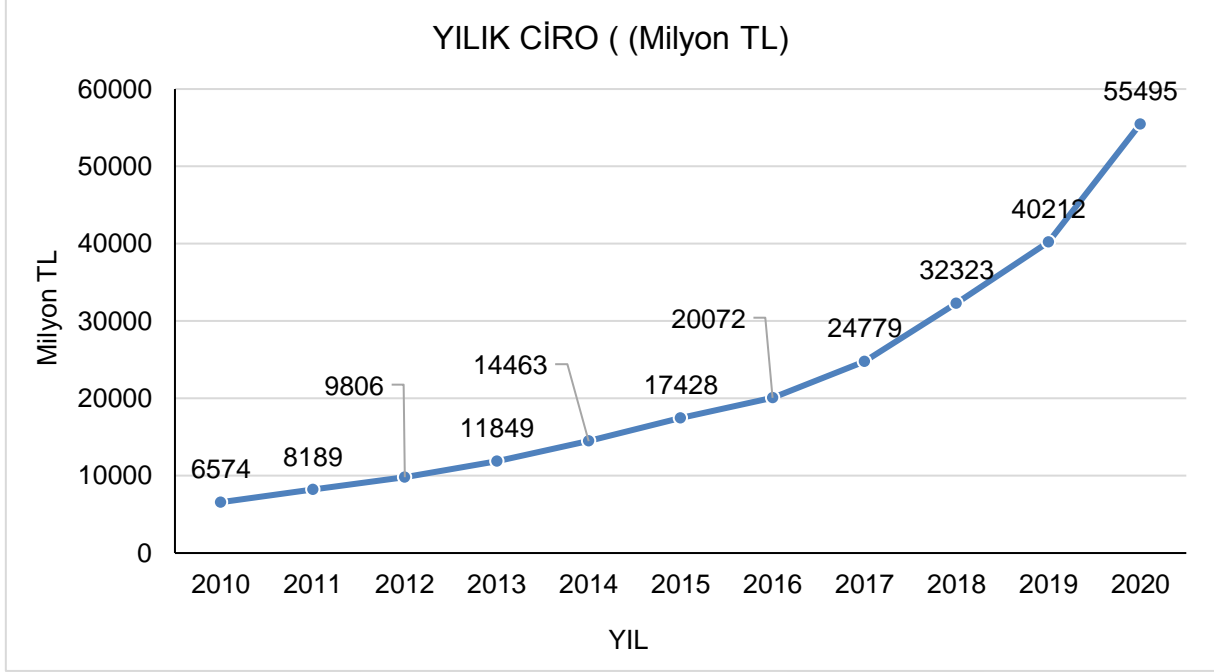
- g) Daha az çalışan sayısı ile hizmet sunumu BİM mağazaları haftanın her günü 09:00-21:00 saatleri arasında açıktır. Günlük mesai saati yaklaşık 8 saat olmaktadır. Fazla mesai sadece resmî tatillerde ödenir, her çalışan mağazadaki tüm işlerle ilgilenmektedir ve hiç boşuna zaman kaybetmemektedirler (Bim., 2016e).
- h) Mütevazı ve sade bir mağaza biçimi, BİM mağazalarında dekorasyon çok sade ve raflar en basit ve sade şekliye düzenlenmiştir. Mağazalar ise sade ve ışık sistemleri ve araçlar ve tabelalar sade düzenlenmiş bir şekildedir (Bim, 2016f).

Tablo 7- BİM Son 10 Yıl Değerlendirmesi

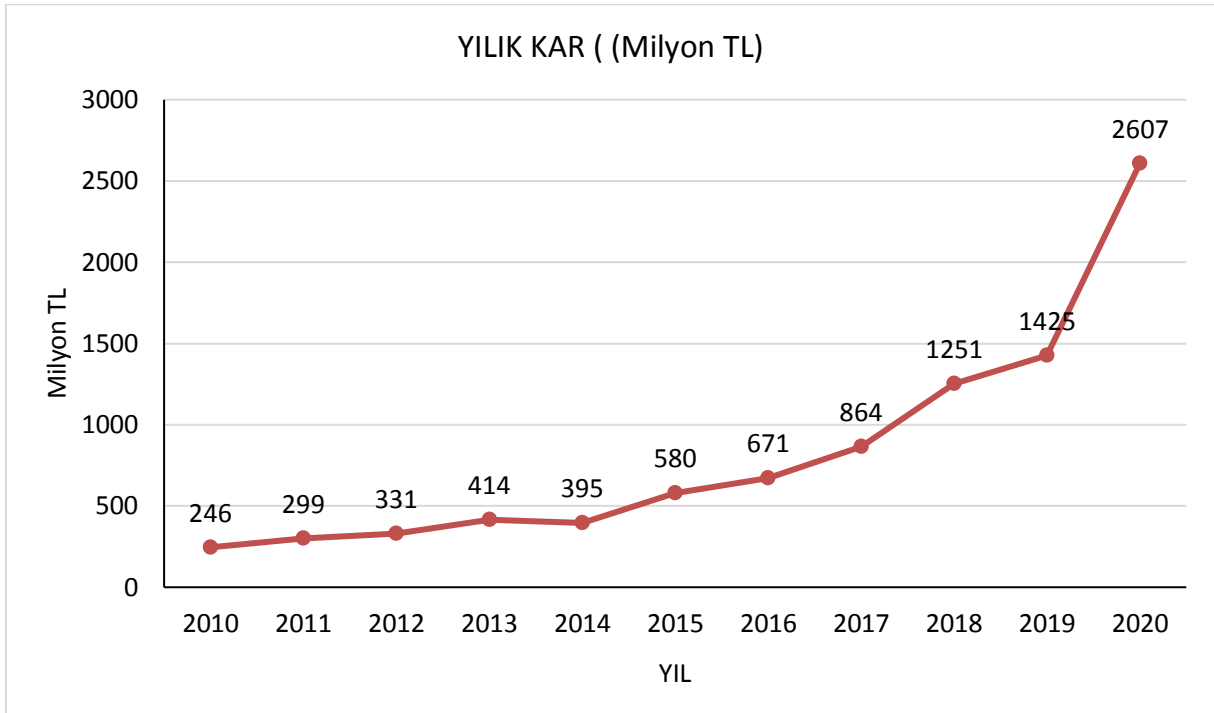
YIL	CİRO (Milyon TL)	CİRO DEĞİŞİM YÜZDESİ	KAR (Milyon TL)	KAR DEĞİŞİM YÜZDESİ	ÇALIŞA N SAYISI	ÇALIŞAN SAYISI DEĞİŞİM YÜZDESİ	MAĞZA SAYISI	MAĞZA SAYISI DEĞİŞİM YÜZDESİ	MÜŞTERİ SAYISI	MÜŞTERİ SAYISI DEĞİŞİM YÜZDESİ	MAĞZA BAŞINA KAR (Milyon TL)	MAĞZA BAŞINA KAR DEĞİŞİM YÜZDESİ
2010	6574	-	246	-	16216	-	2951	-	1.94	-	0.083	-
2011	8189	24.57%	299	21.70%	18854	16.27%	3289	11.45%	2.21	13.84%	0.091	9.20%
2012	9806	19.75%	331	10.84%	20724	9.92%	3855	17.21%	2.52	14.29%	0.086	-5.43%
2013	11849	20.83%	414	24.93%	23798	14.83%	4000	3.76%	2.80	11.11%	0.103	20.40%
2014	14463	22.06%	395	-4.49%	27637	16.13%	4502	12.55%	3.10	10.71%	0.088	-15.14%
2015	17428	20.50%	580	46.83%	30232	9.39%	4972	10.44%	3.40	9.68%	0.117	32.95%
2016	20072	15.17%	671	15.59%	37439	23.84%	6167	24.03%	3.60	5.88%	0.109	-6.81%
2017	24779	23.45%	864	28.75%	41993	12.16%	6765	9.70%	4.10	13.89%	0.128	17.37%
2018	32323	30.45%	1251	44.83%	47980	14.26%	7418	9.65%	4.50	9.76%	0.169	32.08%
2019	40212	24.41%	1425	13.91%	51765	7.89%	8341	12.44%	4.90	8.89%	0.171	1.30%
2020	55495	38.01%	2607	82.95%	60663	17.19%	9365	12.28%	4.70	-4.08%	0.278	62.94%

BİM marketinde uygulanan MOS'ile CİRO, KAR, İSTİHDAM, MAĞZA SAYISI ve MÜŞTERİ SAYISINDA doğrusal bir artış izlenmektedir. BİM şirketi değerlerine bakıldığı zaman MOS uygulanması karın sürdürülmesine ve mağaza sayısı gibi büyüme parametrelerinde artışa sebebiyet vermiştir. Son 2 yılda Covid-19 pandemisine rağmen tabloda yer alan parametrelerde fayda-değer de bir gerilme gözükmemektedir, dolayısıyla MOS bu çalışmalarda etkinliğini ve doğruluğunu ortaya koyan bir pazarlama stratejisidir. Sektörde yer alan A101, ŞOK ve ... gibi diğer marketler zincirinin aynı stratejiyi uygulamaları ve yaptıkları büyüme hamleleri bu stratejinin büyüme açısından çok doğru olduğunu desteklemektedir.

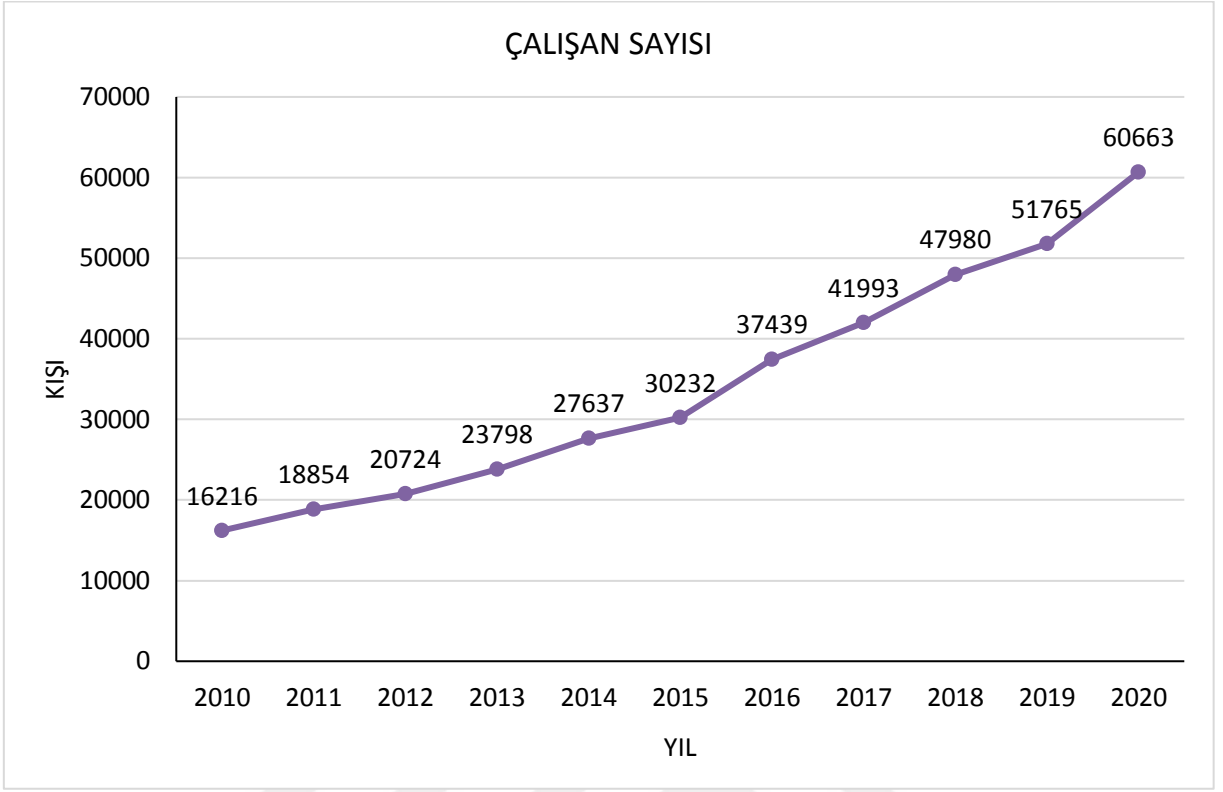
Karlılığın artması ülke ekonomisinin önemli bir destekleyici unsurudur, çünkü artan kar devlete ödenen vergi miktarının artışı demektir ve öte yandan pandemiye rağmen istihdamdaki artış büyümeyi gösteren diğer bir parametredir ve işsizliği azaltarak ekonomiye katkısını ortaya koymaktadır.



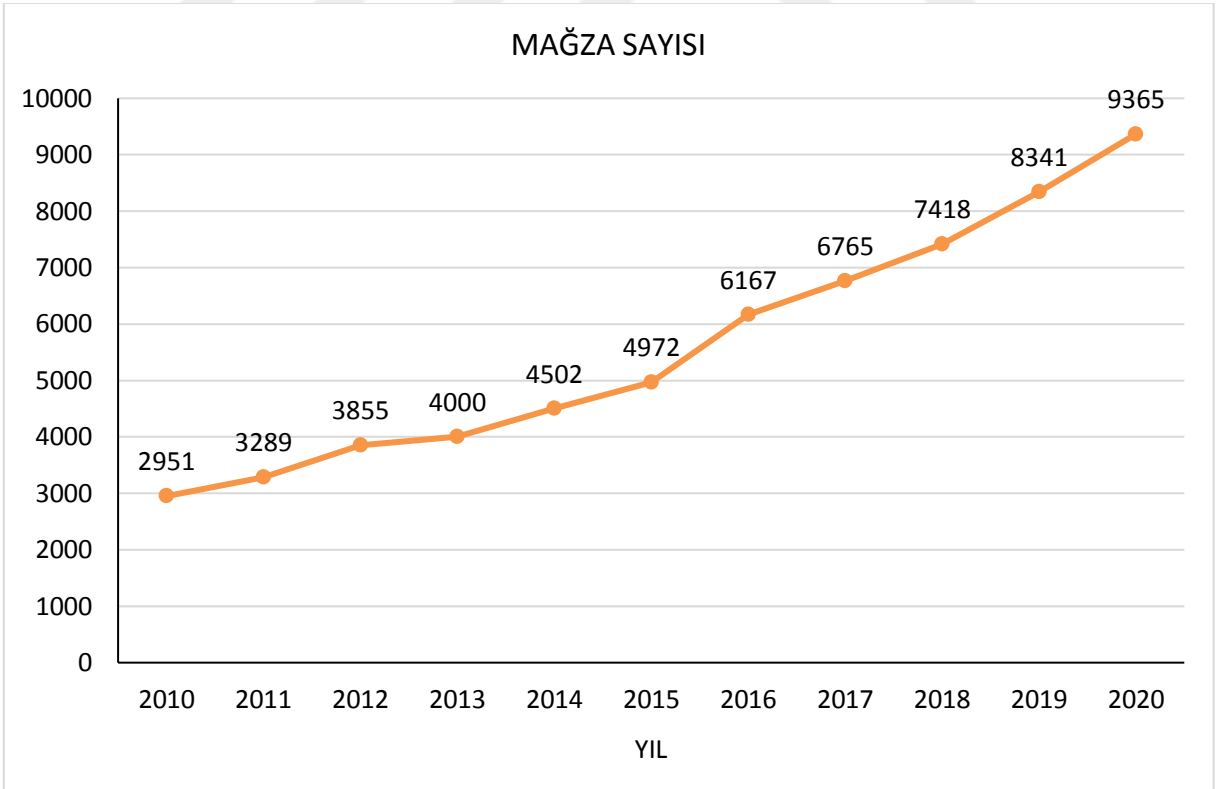
Şekil 11- BİM Son 10 Yıl Yıllık Ciro Değişimi



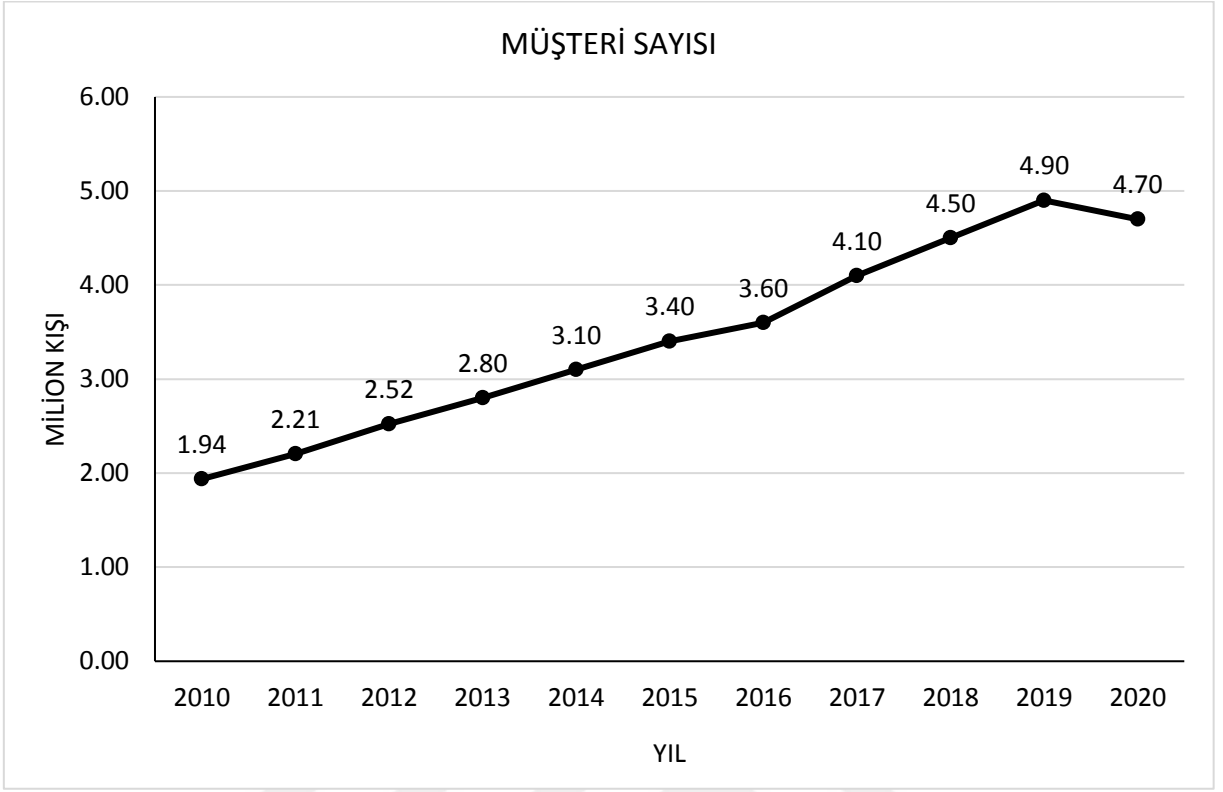
Şekil 12- BİM Son 10 Yıl Yıllık Kar Değişimi



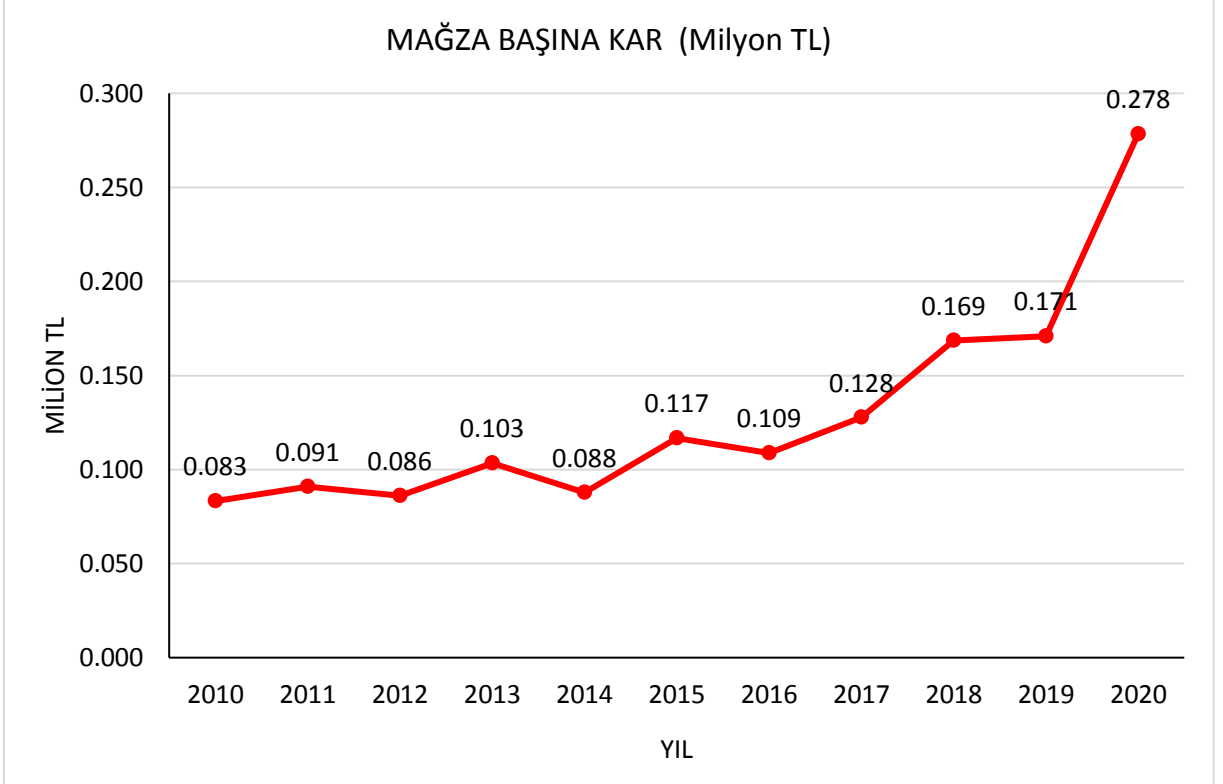
Şekil 13- BİM Son 10 Yıl Yıllık Çalışan Sayısı Değişimi



Şekil 14- BİM Son 10 Yıl Yıllık Mağaza Sayısı Değişimi

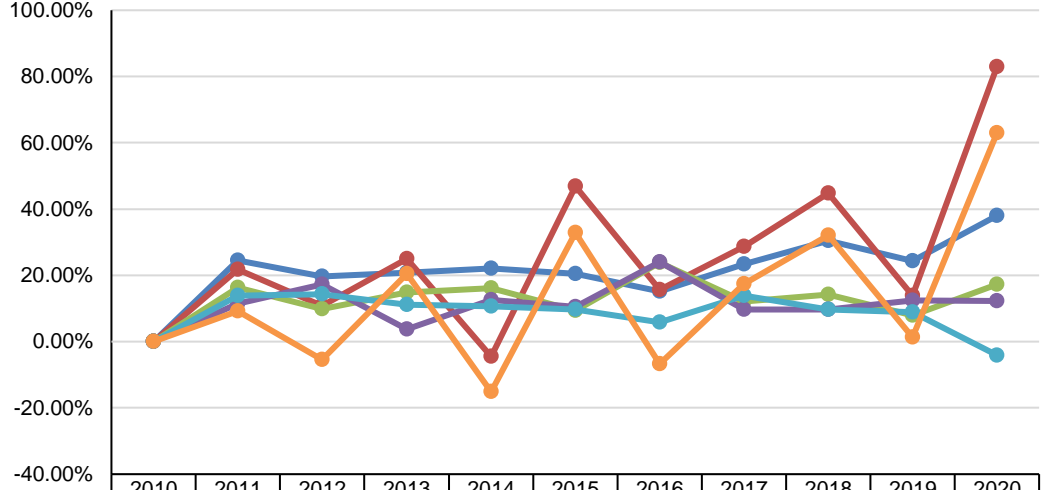


Şekil 15- BİM Son 10 Yıl Yıllık müşteri Sayısı Değişimi



Şekil 16- BİM Son 10 Yıl Yıllık mağaza Başına Kar Değişimi

BİM 10 YILIK DEĞİŞİM GRAFI



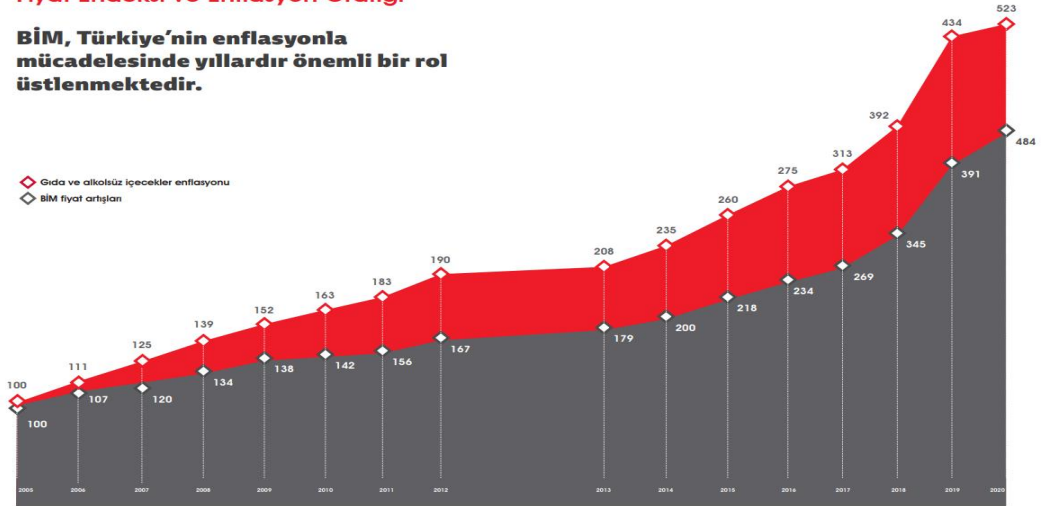
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CIRO DEĞİŞİM YÜZDESİ	0.00%	24.57%	19.75%	20.83%	22.06%	20.50%	15.17%	23.45%	30.45%	24.41%	38.01%
KAR DEĞİŞİM YÜZDESİ	0.00%	21.70%	10.84%	24.93%	-4.49%	46.83%	15.59%	28.75%	44.83%	13.91%	82.95%
ÇALIŞAN SAYISI DEĞİŞİM YÜZDESİ	0.00%	16.27%	9.92%	14.83%	16.13%	9.39%	23.84%	12.16%	14.26%	7.89%	17.19%
MAĞZA SAYISI DEĞİŞİM YÜZDESİ	0.00%	11.45%	17.21%	3.76%	12.55%	10.44%	24.03%	9.70%	9.65%	12.44%	12.28%
MÜŞTERİ SAYISI DEĞİŞİM YÜZDESİ	0.00%	13.84%	14.29%	11.11%	10.71%	9.68%	5.88%	13.89%	9.76%	8.89%	-4.08%
MAĞZA BAŞINA KAR DEĞİŞİM YÜZDESİ	0.00%	9.20%	-5.43%	20.40%	-15.14%	32.95%	-6.81%	17.37%	32.08%	1.30%	62.94%

Şekil 17- BİM Son 10 Yıl Yıllık Değişim Yüzdeleri Karşılaştırması

MOS'un etkinliğini ve doğrulunu ortaya koyan grafikler yukarıda yer almaktadır, bu çalışmada grafiklerde yer alan ve incelenen büyüme, karlılık ve istihdam parametreleri kimi zaman resesyona uğrasa da sürekli büyüme eyleminde olduklarını göstermektedir ve grafiklerde bu eylemin tersine yani küçülmeye ve daralmaya yönelik bir eylem gözükmemektedir.

Fiyat Endeksi ve Enflasyon Grafiği

BİM, Türkiye'nin enflasyonla mücadelesinde yıllardır önemli bir rol üstlenmektedir.



Şekil- 18 Fiyat Endeksi ve Enflasyon Grafiği (2020, s. BİM)

SONUÇ

MOS, pazarlamacılar ve firmaların senelerdir peşinde olan üründe farklılık yaratmak, pazarın bölümlendirmesinde, alan seçimi gibi faaliyetlerde rakiplerden uzaklaşmayı ve fiyatta olan kıvılcıktan uzak tutunmayı tanımlamaktadır. MOS un önemli tarafı, değer açısından yenilik yaratmaktır. Mavi olan Okyanusta olan bir işletme, aynı zamanda hem müşteri ve hem de hizmet sunan firma için değer yaratarak ve bu değerle de yenilik sunarak başarmaktadır. Rekabetin çok çetin ve acımasız olduğu alanları açıklamak için kıvılcık okyanus anlayışı kullanılır. MOS da dikkat çekici bir diğer önemli konu ise “düşük maliyet” kavramıdır. Mavi olan okyanuslarda savaş ve kazanmak yerine yeni talep yaratılır Mavi olan okyanuslar, genel olarak kıvılcık olan okyanusların içinde ortaya çıkar. Rekabetin ve isteklerin olmadığı bir pazarın bölgesinde ortaya çıkması için Mavi Okyanus tanımlanmıştır. KOS dan MOS e olan bu geçiş aşamasını ifade etmek zor bir durumdur. Çünkü; keskin bir rekabetin olduğu ortamda kıvılcıktan maviye geçmek için belirlenmiş prensipler yoktur ve maviye geçiş her bir işletmenin bireysel kararlılığına bağlı yapacağı hamlelere bağlıdır. Ancak mavi okyanusa geçmenin iki temel yolu vardır. Birinci yol; işletme dünyasına girerken kimsenin olmadığı bir Pazar seçmek, ya da ikinci yol; üründe yeniliğe gitmektir.

Günümüzde yaygın olan eğilim rakiplerin olmadığı bir Pazar bulmak değil AR-GE ve inovasyona yönelmektir. Burada temel amaç bölümlenen pazardaki tüketicilerin yeni alışkanlıklarına, pazara yeni rakipler girmeden, hızla uyum sağlamak fikri yatmaktadır. MOS değer ve yenilik yaratmakla da aynı zamanda tanımlana bilir. Firmalar yenilik yaratmak için yeni bir yapıya da sahip olmalılar, bu nedenle, işletmede olan yetkililer yeniliğe doğru çalışmaları ve firmalarını yenilikçi bir kültürle sahip olmaları MOS in temel işletme stratejisi olması yönünde önemli bir üstünlük sağlayacaktır. Önerilerse; pazara yeni girecekler rakiplerin olmadığı pazarları tespit edip bu pazarlara girmeye yönelmelidirler, rekabetin acımasız ve ölümcül etkisinden kurtulmak amacıyla Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) ve inovasyon (üründe yenilik veya yeni ürün) işletmelerin temel etkinlik konularından biri olmalıdır. Mavi Okyanus yardımı ile ülkemizde de firmalar ve işletmeler bu zor rekabet ortamında hayatta kalabilmektedirler.

KAYNAKÇA

- Abidin, M. Z. (2007). Analysis of the use of the blue ocean strategy; case study analysis on 14 different agencies. *Integration & Dissemination*, 28-34.
- Ağraş, S , Atbaş, F , Şeyba, E. (2017). Mavi Okyanus Stratejisi: Dünyadan ve Türkiye'den Örnekler. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 126-144.
- Akan, Ş. (2018). Yeni Bir Disiplinlerarası Alan Olarak Nöropazarlama Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 1 (1), 20-25.
- Altunışık, R. , Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2001). Modern Pazarlama. R. ., Altunışık içinde, *Modern Pazarlama* (s. 14). Adapazarı: Değişim Yayım.
- AMA. (1985). Board Approves New Marketing Definition. *Marketing News*, Vol.: 5, Nu: 5, US.
- Anapa, T. (1196). *İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Ar, A. A. , ve Tokol, T. (2010). Tekstil Sektöründeki İşletmelerin Yeşil Pazarlamadan Kaynaklı Kazanımları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (31), 148-168.
- Aslan, R. (2016, 11 2). *Türk Telekom Stratejisi*. <http://www.tasarimadair.com/grafiktasarim/turk-telekom-stratejisi> adresinden alındı
- Aytekin, P. (2007). Yeşil Pazarlama Stratejileri. *Sosyal Bilimler*, 5 (2), 1-20.
- Barutçu, Ş. (2014). *Şehir Pazarlamasında Mavi Okyanus Stratejisinin Kullanımı: Bodrum Örneği*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bekmezci, M. (2013). Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation,. *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (1), ss. 291-314.
- Berman, B. (2015). How to compete effectively against low-cost competitors. *Business Horizons*, 87-97.
- BİM. (2016a, 06 18). <http://www.Bim.com.tr/Categories/616/magaza-lokasyonlari.aspx> adresinden alındı
- Bim. (2016b). *Bim*. <http://www.Bim.com.tr/Categories/124/ozel-markali-urunler.aspx> adresinden alındı
- Bim. (2016c). <http://www.bim.com.tr/Categories/621/kalite-ve-fyatlarimizi-karsilastirin.aspx> adresinden alındı
- Bim. (2016d). <http://www.Bim.com.tr/Categories/618/urunlerin-sunumu.aspx> adresinden alındı

- Bim. (2016f). <http://www.bim.com.tr/Categories/617/mutevazi-dekorasyon.aspx> adresinden alındı
- BİM. (2020). 2020 tarihinde <https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2020/Faaliyet%20Raporu%202020.pdf> adresinden alındı
- Bim. (2016e). <https://www.perakendekulis.com/2017/03/bim-2017-calsma-sartlarmaaslar.html> adresinden alındı
- BİM. (2017, 06 15). <https://www.bim.com.tr/Categories/108/hakkimizda.aspx> adresinden alındı
- Bülent Tokat ve Derya Şerbetçi. (2001). İşletmecilik Bilgisi. B. T. Şerbetçi içinde, *İşletmecilik Bilgisi* (s. 204). İstanbul : Avcı Ofset.
- Bulunmaz, B. (2016). Gelişen Teknolojiyle Birlikte Değişen Pazarlama Yöntemleri ve Dijital Pazarlama. *TRTakademi*, 1, 348 -365.
- Butler, C. (2008). Planning with Blue Ocean strategy in the United Arab Emirates. *Strategic Change*, 169–178.
- Capital. (2016, 11 11). *Ford T Modeli*. 11 11, 2016 tarihinde <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/maviokyanus%E2%80%99ta-buyume-zamani-haberdetay-2342> adresinden alındı
- Çaylak, P. , & Tolon, M. (2013). Ağızdan Ağıza Pazarlama Ve Tüketicilerin Ağızdan Ağıza Pazarlamayı Kullanımları Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-30.
- Çelik, İ. E. , Akman, Ö. , CEYHAN, A. , AKMAN, V. (2016). Yeşil Pazarlamada Sürdürülebilirlik ve Dünya'dan Bir Örnek: Tchibo. *International Conference On Eurasian Economies*, (s. 272-282). Hungary.
- Çeltek, E., Bozdoğan, M. (2012). Alternatif Pazarlama İletişimi Aracı Olarak Gerilla Pazarlama: Uygulanmış Gerilla Pazarlama Reklam Örneklerinin İncelenmesi Ve Turizm Sektörü İçin Model Önerileri. *Journal Of Yaşar University*, 28 (7), 4788 – 4812.
- Çiçek, B. (2018). Social Media Entrepreneurship. *İçtimaiyat Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 10-17.
- Cravens, D. W. (2009). Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets. *Journal of Marketing Management*, ol. 25, No. 1-2, pp. 31-49.
- Demirhan, Y. (2008). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Lisans Yayınevi.
- Diñçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yay.

- Drucker, P. (1954). Practice of Management. P. Drucker içinde, *Practice of Management* (s. 38). New York: Harper & Row.
- Dünya. (2016, 11 11). *Sarı Kuyruk*. <http://www.dunya.com/gundem/kirmizi-misinizyoksa-mavi-mi-haberi-114515> adresinden alındı
- Ecer, F. ve Canitez, M. (2004). Pazarlama İlkeleri. Ankara: Gazi Yay.
- Elbeyli, M. Ü. (2001). Sigorta ve Sigorta Pazarlaması. M. Ü. Elbeyli içinde, *Sigorta ve Sigorta Pazarlaması* (s. 57). İstanbul: M. Ünsal Elbeyli.
- Erbaşı, A. (2011). Ahilik ve 4C Pazarlama Karması İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, 139-143.
- Erbaşlar, G. (2012). Yeşil Pazarlama. *Mesleki Bilimler Dergisi*, 1 (2), 94–101.
- Eren, E. (1979). İşletmelerde Stratejik Planlama. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fak. Yayını.
- Ergen, A. (2011). Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açmak. *Bahçeşehir Üniversitesi Dergisi*, 10.
- Eroğlu, H. A. (2002). *İşletmelerde Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler ve Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ezgimen, K. (2016, 11 11). *Analizlere Göre Apple Rekabeti 5 Sene İçinde Samsung'un Felaketi Olabilir*. http://blog.tamindir.com/analizlere-gore-apple-rekabeti-5-sene-icindesamsungun-felaketi-olabilir_12876 adresinden alındı
- Ferhat Ecer ve Murat Canitez. (2004). Pazarlama İlkeleri. F. E. Canitez içinde, *Pazarlama İlkeleri* (s. 7). Ankara: Gazi Yayınevi.
- Ferrel, D. L. (1979). Marketing Strategy And Plans. Englewood Cliffs.
- Gary Armstrong and Philip Kotler. (2014). Marketing: An Introduction. Pearson Education Canada.
- Gedik, T. , Kurutkan, M. N. , ÇİL, M. (2014). Yeşil Pazarlama Algısı ve Yeşil Satın Alma Davranışı. *Ormancılık Dergisi*, 10 (1), 1-13.
- Gorez, F. (2014, 11 1). *Konya Şeker ve TORKU Markası Yükselişte*. <http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?t=128445&start=380> adresinden alındı
- Gülmez, M. (2011). İnternet Üzerinde Ağızdan Ağıza Pazarlama Uygulama Örnekleri. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 29-36.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *ournal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259–264.

- Güneş, S. (2011). Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 71-89.
- İri, R. (2011). Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi: LC Waikiki Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 445-469.
- Iyengar, S. S. , ve Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Canone desire too much of a good thing? *Journal Of Personality And Social Psychology*, 995.
- Kalkan, A. ve Alparslan, A. M. (2009). Rekabet Savaşından Çıkış Yolu: Değer Yeniliği, Kâr ve İnsan Önergeleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), ss. 1-13.
- Kannan, P. K. ve LI, A. (2016). Digital Marketing: A Framework, Review And Research Agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 22-45.
- Kara, T. (2012). Sosyal Medya Üzerinde Yeni Nesil Pazarlama Ve Türkiye Bilgi & İletişim Hizmetleri Endüstrisinde Sosyal Ağların Kullanımına Yönelik Bir Araştırma. *Global Media Journal: Turkish Edition*, 2 (4), 102-117.
- Karafakıoğlu, M. (2005). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Kaşıkçı, E. (2002). Para-Mosyon Pazarlamasının. İstanbul: Kariyer Yay.
- Kaya, İ. (2004). Damla Damla Pazarlama. İstanbul: Bky yayınları.
- Keskin, H. D. , Memiş, S. (2011). Retro Pazarlama Ve Pazarlamada Uygulanmasına Yönelik Bazı Örnekler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 191-202.
- Kim, C. ve Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shape Structure, United States of America. *Harvard Business School Press*, 75.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard Business Review* 4(13), 1-2.
- Kıyan, Ş. S.ve Özer, A. (2011). İşletme sınırlarının girişimci faaliyetle YenidenYapılandırılması: Yeni Pazar Oluşturma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 93-120.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 117-124.
- Kotler, P. (2007). Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamasının Temelleri. P. Kotler içinde, *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamasının Temelleri* (s. 16). İstanbul: Optimis Yayınları.
- Kotler, P. A. (1989). Principles of Marketing, 4. th ed. N. J.: Prentice-Hall.
- Kotler, P. K. (2009). *Marketing Management, 13th Edition*. New Jeresy: Prentice Hall.

- Kumar, N. (2007). Private label strategy: How to meet the store brand challenge. *Harvard Business Review Press*.
- Kutluk, A. (2013). İnternette Gerilla Pazarlaması Ve Turizm Endüstrisindeki Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme. *International Conference On Eurasian Economies, Session 4c: Turizm*, (s. 673-681).
- Leavy, B. (2005). Value pioneering – How todis cover your own “blue ocean: interview withW. Chan Kim and Rene ´e Mauborgne. *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 6, s. 15.
- Liedtk, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can it be taught? *Long Rage Planning*, Vol. 31, No. 1, 12-129.
- Luther, W. (1999). Pazarlama Planı. Öteki Matbaası.
- Matter, G. (2009, Eylül). <http://grey-matter.org/MarketingMix.aspx> adresinden alındı
- Miles, R. E. , ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, p. 934-948.
- Motley, L. B. (2008). Finding Your Banks 'Blue Ocean' Strategy. *ABA Bank Marketing*, 44.
- Mucuk, İ. (2001). Pazarlama İlkeleri. İ. Mucuk içinde, *Pazarlama İlkeleri* (s. 8). İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Murphy, J. (2015). What are the secrets to Aldi's super low prices? *The New Daily*.
- Naeem, İ. (2016). *Mavi Okyanus Stratejisinin Teknolojik Yenilikler Ve Ağ Dışsallıkları Üzerinde Temellendirilmesi*. İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nardalı, S. (2009). Gerilla Pazarlaması Ve Uygulamadaki Bazı Örnekleri. Yönetim Ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 107-119.
- Navrátilová, L. , & Milichovský, F. (2015). Ways Of Using Guerrilla Marketing In SMES. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 268 – 274.
- O'Shannasey, T. (2003). Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic plan. *Singapore Management Review*, 25.
- Oluç, M. .. (1987). Pazarlama Sözcüğünün Ortaya Çıkması ve Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi. *Pazarlama Dünyası*, 1: 3-4.

- Onurlubaş, E. ve Dinçer, D. (2016). Tüketicilerin Ağızdan Ağıza Ve Viral Pazarlama Algılarına Etki Eden Faktörlerin Analizi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 184-202.
- Özer, Ç. (2002). Marka Lisansı Sözleşmesi. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- ÖZTÜRK, A. (2017). *PAZARLAMA İLKELERİ*. ANKARA: Gazi Kitabevi .
- Öztürk, Y. (2015). *Modern Stratejik Yönetim Tekniklerinden Kaos Teorisi Ve Mavi Okyanus Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi.
- Özyağcılar, A. (2003). Kotler ve Pazarlama. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Patronlar, D. (2012, 11 8). *Ali Agaoglu'nun Basarı Sırrı*. <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Ali-Agaoglu-nun-basari-sirri/57646>,. adresinden alındı
- Philip Kotler, John T. Brown ve James C. Makens. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson/PrenticeHall.
- Pınarbaşı, F. ve Türkyılmaz, C. A. (2017). Retro Marka Deneyiminin Yeniden Satın Alma Niyeti ve Marka Bağlılığı Yaratmadaki Rolü. *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 13-25.
- Rau, J. (2012). With Your Idea, Are You Trying to Navigate the Red Ocean or the Blue Ocean? *Inventors' Digest*, 33.
- Ryans, A. (2009). *Lider Markalar Ve Düşük Fiyat Rekabeti*. Türkiye İş Bankası Yayınları Yanılgılarını.
- Sadedil, S. N. , & Tüzel Uraltaş, K. N. (2018). Nörobilim Araştırmalarında Kullanılan Görüntüleme Yöntemlerinin Nöropazarlama Alanında Kullanılmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (20), Şubat, 257-277.
- Sarıçiçek, R. , Çokay Çopuroğlu, F. , Korkmaz, İ. H. (2017). Retro Pazarlama Bağlamında Tüketicilerin Marka Kimliği Ve Marka İmajına Bakış Açılı: GAÜN Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal Of Sciences*, 16 (2), 345-358.
- Savut. (2016, 9 10). *Mavi Okyanus Stratejisi Sürdürülebilirliği ve Yenilenmesi*. 9 10, 2016 tarihinde http://kobitek.com/mavi_okyanus_stratejisi_surdurulebilirligi_ve_yenilenmesi adresinden alındı
- Şentürk, H. (2007). Politik Pazarlama. *Yerel Siyaset* (s. 70). içinde
- Sert, A. N. (2017). Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları: Doğa Residence Otel Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-20.
- Steenkamp, J. B. E. M. ve Kumar N. (2009). Don't Be Undersold! *Harvard Business Review*, 90-95.

- Taiminen H. M. ve Karjaluoto, H. (2015). The Usage Of Digital Marketing Channels In SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22 Issue: 4, pp. 633-651.
- Tamer, K. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Taşkın, E. (2010). Pazarlama Stratejisinde Belirgin Yeni Satış Eğilimleri. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 17-49.
- Tek, Ö. B. (1999). Pazarlama İlkeleri. Ö. B. Tek içinde, *Pazarlama İlkeleri* (s. 11). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tekin, M. , Şahin, E. , Göbenez, Y. (2014). Postmodern Pazarlama Yaklaşımıyla Modern Pazarlama Yöntemleri: Güncel Şirket Uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı*, 225-232.
- Tenekecioğlu, B. (2011). *Pazarlama Yönetimi*. ESKİŞEHİR: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Thill, Courtland Bovee and John v. (1992). *Business Communication Today*. New York: McGraw-Hill.
- Tokol, T. (2001). Pazarlama Yönetimi. Bursa: Vipaş yay.
- TÜKENMEZ, A. , HOCAOĞLU, M. , GELBAL E. , ÇAVUŞOĞLU S. B. (2017). Retro Pazarlamasının Tüketici Algısı Ve Tüketici Davranışına Etkisi: Futbol Taraftar Grubu Örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (15), Ekim, 509-520.
- Ünal, H. (2013). Gerilla Tarzı Pazarlama Ve Spor. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 61-71.
- Ural, T. (2008). Pazarlamada Yeni Yaklaşım: Nöropazarlama Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17 (2),421-432.
- Volvocars. (2016, 12 14). *Volvo cars*. <https://www.media.volvocars.com/tr/trtr/corporate/brand-values> adresinden alındı
- Wortmann, M. (2004). Aldi and the German Model: Structural Change in German Grocery Retailing ve the Success of Grocery Discounters Competition & Change.
- Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman. (2010). Pazarlama İletişimi Yönetimi. İstanbul: MediaCat.
- Yavuzylmaz, O. (2015). Ağızdan Ağıza Pazarlama. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 429-448.
- Yiğit, S. (2015). Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (1), ss. 227-244.

Yozgat, U. & Deniz, R. B. (2011). Ağızdan Ağıza Pazarlama (Aap)" Olumlu Ve Olumsuz Tavsiyelerin Tüketicilerin Ürün Satın Alma Kararları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 43-63.

Yüksekbilgili, Z. (2011). Gerilla Pazarlama: Kuramsal Bir Çerçeve. *ABMYO Dergisi*, 22-49.

Yükselen, C. (2007). Pazarlama, İlkeler, Yönetim ve Örnek Olaylar. Ankara: Detay yayıncılık.

