



10 İNOVASYON TÜRÜ MODELİ AÇISINDAN ETİCARET SİTELERİNİN ANALİZİ VE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ THE ANALYSIS OF E-COMMERCE WEBSITES ACCORDING TO 10 INNOVATION MODEL AND BLUE OCEAN STRATEGY

Mustafa Şeref AKIN ¹

Özet

Makalede Larry Keeley önderliğinde Doblin inovasyon ve tasarım grubu tarafından geliştirilen 10 inovasyon türü tanıtıldı. On tür inovasyon modelinin üç temel ayağı üretimden (kar modeli, ağ, yapı, süreç), değer teklifinden (ürün performansı, ürün sistemi) ve kullanıcı deneyiminden (servis, kanal, marka, müşteri katılımı) oluşmaktadır. İnovasyonu türlere ayırmanın iki sebebi vardır: Birincisi inovasyonun şirketteki tüm departmanlarının sorumluluğunda olduğunu göstermektir. İkincisi sektörde bazı türlerde çok fazla yoğunluk varsa, ihtiyaç olan alanlara inovasyon kaynaklarını aktarmaktır. Böylece mavi okyanus strateji izlenebileceği teknik analiz yapılmaktadır. Bu çalışmada eticaret siteleri üzerine 10 inovasyon türü araştırması gerçekleştirildi. Eticaret sektöründe hangi alanda yoğunluk ve hangi alanda inovasyonda açıklık olduğu tespit edildi.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe Bilgi Sistemleri, Gelişen Ekonomiler, Sınırlamalar

Abstract

The article introduced 10 types of innovation developed by the Doblin innovation and design group led by Larry Keeley. The three pillars of ten types of innovation models consist of production (profit model, network, structure, process), value proposition (product performance, product system) and user experience (service, channel, brand, customer involvement). There are two main purposes to divide innovation into types: The first is to show that innovation is the responsibility of all departments in the company. The second is to transfer innovation resources away from the areas where there is a lot of intensity in the sector. Thus, technical analysis can be made that can be applied to blue ocean strategy. In this study, research was carried out on e-commerce sites. It was determined in which area there is density and in which area there is openness in innovation through e-commerce industry.

Keywords: Accounting Information Systems, Developing Economies, Limitations

Giriş

Firmaların inovasyon yapma gayretleri ürün performansına odaklanma yönündedir (Akin, 2020). Bu nedenle şirketler Ar-Ge yatırımlarını ve çalışanlarını sıklıkla inovasyon için tek bileşen olarak görmekteler. Ancak ürünü çevreleyen alanlarda çok farklı kaynaklardan yenilik potansiyeli vardır (Brown, 2008, 2009; Kelley, 2005). On inovasyon türü, inovasyona daha geniş düşünülmesine yardımcı olmak için kullanışlı bir yöntemdir (Keeley vd., 2013). Bu makale “on inovasyon türünün” tanıtımı ve günümüzde

¹ Prof. Dr. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, msakin2010@gmail.com

önemi gittikçe artan eticaret üzerine analizi yapılmaktadır. Mavi okyanus iş stratejisini kullanarak eticaret sitelerinde izlenebilecek stratejiler belirlenmektedir. Makalenin önemli bir katkısı da, mavi okyanus stratejisinin uygulanabilmesi için öncü hazırlığı göstermesidir.

1990’lardan beri, inovasyon ve tasarım firması Doblin grubu Larry Keeley liderliğindeki ekip inovasyon çeşitleri üzerine çalışmaktadır. Doblin, dört büyük danışmalık firmasından biri olan Deloitte’in bir parçası olarak araştırmalarına devam etmektedir. Bugüne kadar yaptıkları inovasyon analizelerini, “On İnovasyonun Türü: Radikal Değişimler Disiplini” adlı bir kitapta toplamışlardır (Keeley vd., 2013).

On tür üç alana ayrılmıştır. Merkezde, temel ürün öğelerini ve ürünün nasıl düzenlendiğini ve entegre edildiğini gösteren **değer teklifi** bulunur (tablo 1). Solda, şirketin değer teklifini sunmak için **üretimini** nasıl düzenlendiğini göstermektedir. Sağda ise şirketin müşteriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu analiz eden **kullanıcı deneyimi** vardır (Woods, 2015). Her bir öğeye ayrıntılı olarak bir sonraki bölümde incelenmektedir

Tablo 1. 10 İnovasyon Türü

Üretim	Değer Teklifi	Kullanıcı Deneyimi
Kar modeli Ağ Yapı Süreç	Ürün performansı Ürün Sistemi	Servis Kanal (Channel) Marka Müşteri Katılımı

Kaynak: Keeley vd., 2013

On Tür İnovasyon Modelinin Açılımları:

On tür inovasyon modelinin üç temel ayağı üretim (kar modeli, ağ, yapı, süreç), değer teklifi (ürün performansı, ürün sistemi) ve kullanıcı deneyimi (servis, kanal, marka, müşteri katılımı) tanıtılmaktadır (Keeley vd., 2013; Kumar, 2012).

Kâr Modeli (profit): Kuruluşun ürettiği değeri nasıl kârlı hale getirilebileceğine odaklanılmaktadır (Blank, 2013). Çok yenilikçi bir ürün olması piyasada yüksek satış yapacağına garanti etmemektedir. Kar modeline örnek olarak Gillette’in, pahalı saplar ve jiletler yerine, sapların fiyatını çok indirmiş ve yedeklemek için satın alınan kaliteli jiletleri karlı fiyata piyasaya sürerek iş modelini geliştirmiştir. Böylece tüketicilere bıçakların az kullanımlık olduğunu ve keskinleştirilmelerinin ve bakımlarının yapılması gerektiğini göstermiştir (Business model navigator, 2020). İnşaat endüstrisi için elektrikli el aletleri abonelik hizmeti sağlayan Hilti şirketlerin pahalı ekipmanların servis ve bakım ihtiyaçlarını ortadan kaldırmaktadır (Hiltigroup, 2020).

Ağ (Network): Bir şirketin tüm faaliyetleri tek başına yapması etkinlik ve verimliliği düşürmektedir. Başkalarıyla çalışarak yaratılan değer çoğalmaktadır. Bugün her zamandan çok ekonomideki aktörler birbirlerini bağlı ve firmaların başkalarıyla birlikte çalışması, süreçler, teknoloji veya marka güvenilirliği kazanması yolunda zorunlu hale gelmektedir. Açık inovasyon şirket dışındaki kişilerin beceri ve uzmanlıklarından yararlanması bir “ağ” inovasyonu biçimidir (Akin, 2020b). Uber, airbnb platformları ağ ekonomileri üzerine kuruludurlar (Penn ve Wihbey, 2016).

Yapı (structure): Şirketteki yetenek ve varlıkları nasıl düzenlendiği yapıyı oluşturmaktadır. Şirketin organizasyonu kuvvetli olduğunda rakiplerin kopyalaması çok zordur. Onkine müzik sitesi Spotify’da çevik (agile) esnek organizasyon yapısı 8 kişi ekiplerin farklı birimlerden gelerek oluşmaktadır. Talimatlar yerine taahhütlerle ilerlerler (Mankins ve Garton, 2017). Eticaret sitesi Zappos mutlu çalışan mutlu müşteri anlayışıyla çalışanlarına öncelik vermektedir (Hsieh, 2013). Zappos kuruluşundan itibaren şirket kültürünü oluşmasına gayret göstermektedir. Çalışanlara otonomi, eğlenceli iş yeri, iyi ücret ödeme, kullanıcıyı tatmin etme prensiplerini geliştirmektedir (Hsieh, 2013).

Süreç (process): Bir şirkette süreç ürün ve hizmetlerini üretmeye nasıl devam ettiğiyle ilgilidir. Toyota’nın yalın üretimi verimliliği arttırmaktadır (Lean Six Sigma, 2020). Zara, moda tedarik zincirini yeniden tasarlamasıyla perakende sektöründe ön plana çıkmakta ve kısa süre içinde taslaktan satışa geçen bir süreci başarmaktadır (Bonnetfoi, 2012).

Ürün performansı (Product performans): Bir firmanın ürünlerinin performansı kalitesini ve özelliklerini göstermektedir (Zhang vd., 2019). Bu genellikle inovasyonun toplamı olarak kabul edilmekte ve Ar-Ge departmanında gerçekleşmektedir. Hâlbuki ürün performansı 10 inovasyon türünden sadece birisidir (Woods, 2015).

Ürün Sistemi (Product system): Ürün sistemi ürünü nasıl oluşturulduğuyla ilgilidir. Örneğin Linux açık kaynaklı bir yazılım üzerine kurulmuştur ve geliştiricilerin ürünü zenginleştirmek için eklentiler oluşturmalarına olanak tanınmaktadır (Wallen, 2018). Online biletlerin satın alınması ve check-in yapılması süreçlerinde kullanıcılar ürün ile ilgili taleplerini (hangi havalimanından uçuş başlayacak gibi) belirlemektedirler (Qteishat vd., 2014).

Servis (Service): Ürünün kolay, eğlenceli, hızlı sunulmasıdır. Zappos’da müşteri hizmetlerinde çalışanlar, müşterinin sorununu çözmek için inisiyatif kullanmaya yetkilidir (Hsieh, 2020). Daha önce yazılı bir metin üzerinden hareket etmezler.

Kanal (Channel): Müşteriyle nasıl bağlantı kurulduğunu kanal göstermektedir. Ağdan (network) farklıdır çünkü bu bağlantıları yapmak için kiminle çalışıldığıyla değil, bağlantı kurma yolları ile ilgilidir. Nike’ın NikeTown amiral gemisi mağazaları, ürün lansmanları ve basketbol profesyonelleri de dahil olmak üzere atletik personel ile alışveriş yapanlar için benzersiz bir deneyim sunmaktadır (Nike retail, 2020)

Marka (Brand): Marka temsil edilen değerleri gösterir veya müşteriler gözünde ayrıcalıklı bir yeri olabilir. Apple farklı düşünmeyi temsil etmektedir (Apple Macintosh, 1983). Intel güçlü bir marka olması sayesinde bir bilgisayar bileşenini o kadar değerli kılar ki kutuda “Intel içinde” ibaresinin olması tüm ürünün değerini yükseltir (Brandenburger ve Nalebuff, 1996).

Müşteri Katılımı: Müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını anlaşılmasını ve sonra elde edilen iç görümlere göre ürünün ve servisin şekillenmesidir. World of Warcraft yapan Blizzard Entertainment, müşteri katılımında uzmandır ve kullanıcıları yüzlerce saat boyunca neyin oynadığını ve onları diğer kullanıcılarla iş birliğine ve bağlantı kurmaya iten şeyin ne olduğunu anlamaktadır (Blizzard News, 2020).

Türlerin kombinasyonları: Bir şirket birden fazla yenilik türünü birleştirmek yönünde çalıştığında, genellikle güçlü sonuçlar üretmektedir. 2011 yılında yenilikçi kabul edilen

şirketler incelendiğinde, en iyilerinin diğerlerine göre iki kat daha fazla yenilikleri birbirilerini entegre ettikleri bulunmaktadır (Keeley et al., 2013).

S&P 500'deki şirketler karşılaştırıldığında, farklı türdeki inovasyonlarda başarılı olanların daha iyi finansal performans elde ettikleri kanıtlanmıştır (Keeley et al., 2013).

Nike Örneği

Özünde bir **ürün performansı** şirketi olan Nike, onlarca yıldır önde gelen spor giyim ve ekipmanlarını üretti. 1984'te Nike **markasını** (1) kuvvetlendirmek için basketbol yıldızı Michael Jordan'ı imzalayarak dikkat çekici bir yenilik gerçekleştirmektedir (Askinasi, 2019). Bu spor yıldızı onaylı trendi, Nike pazar hakimiyetini korumasına yardımcı olmak için bugün güçlü bir şekilde devam etmektedir.

1990'da, perakende **kanal** (2) yeniliği olan Niketown mağazaları açıldı. Bu mağazaların maliyetinden dolayı mal satarak yatırım getirisi üretmeyecekti. Bunun yerine bu girişimi reklam bütçesi tarafından finanse edildi; mağazalar **marka** (3) yeniliği oluşturmak için herhangi bir reklam kampanyasından daha fazla etki yapmaktadır.

Nike, spor giyim **üretim sistemine** (4) koşucuların ve sporcuların hareketlerini takip etmelerini sağlayan Nike+ 'ı piyasaya sürdü. Ayrıca Apple ürünleriyle entegre olması bir **ağ** (5) yeniliğidir. Bu adımlar on türün yarısına değinir ve sonuç olarak Nike sürekli olarak dünyanın önde gelen markalarından biri olarak kalmaktadır (Woods, 2015).

Etnografik Yöntem

Etnografik mülakat kullanıcıların iç dünyalarını ve ürünü kullanmalarındaki motivasyonlarını anlamak için kullanılmaktadır. Takip soruları ile duygusal ve bilişsel tepkiler bulunmaya gayret gösterilmektedir.

Mülakatın gayesi kullanıcıların hikayelerini toplamaktır. Kullanıcıların verdikleri duygusal tepkiler çok önemlidir. Özellikle onların üzerinden takip soruları sorulmaktadır. Etnografik mülakatta protokol listesindeki soruları sormaya çalışmak yerine kullanıcıların mülakatı yönlendirmelerine izin verilmelidir.

Sadece cevaplar değil, ses tonu ve jestler de kullanıcılar hakkında önemli ayrıntılar vermektedirler.

Mülakatta çözüm aranmamaktadır. Sorunlu alan keşfedilmektedir. İlk önce sorun tanımlanmaktadır.

Etnografik mülakatta Türkiye'de iş yapan e-ticaret siteleri hedef alındı (tablo 2). Çeşitli sitelerden alışveriş yapan Türkiye çapında 215 kişiyle görüşüldü. Yapılan görüşmelerden elde edilen iç görüler 10 inovasyon türüne göre ayrıştırıldı.

Tablo 2. Mülakat

<i>Protokol başlangıcı</i>	<i>Merhaba, adım Kullandığınız eticaret sitesini daha rekabetçi yapabilmek için sizden birkaç öneri ve fikir paylaşmanızı isteyeceğim. Bu mülakat yaklaşık 15-20 dakika sürecektir. Mülakat boyunca, duruma aşina olmayan birine anlatıyormuş gibi davranmanızı istiyorum. Sizden öğrenmek için geldim. Mülakat için izniniz var mı? Mülakatı istediğiniz bir an kesebilirsiniz.</i>
<i>Isınma Turu</i>	<i>Benöğrencisiyim. İstanbul'da oturuyorum..... Sizde biraz kendinizden bahsedebilir misiniz? Nerelerden alışveriş yapıyorsunuz?</i>
<i>Ses alma</i>	<i>Seni daha iyi anlayabilmek için ses kaydı almamdan bir mahsur var mı? Benden ve ekipten başka kimse dinlemeyecek.</i>
<i>Yaşanmış son hadiseler (mülakat kuralları: açık uçlu, takip, somut, duygu ve bilişsel deneyim odaklı, kısa, evet/hayırlı cevaplar, genel/yorum sorusu sorulmayacak. Yönlendirmeden iyi dinleyici olunmalı)</i>	<i>Bana en son ne zaman eticaret sitesi üzerinden alışveriş yaptın anlatır mısın? (Örneğin n11'den almış olsun) Neden n11'i tercih ettin ve hangi ürünlerden aldın? N11'i hangi sıklıkla ihtiyaçlarını karşılamak için tercih ediyorsun? Neden perakendeden almak yerine eticaret sitesini tercih ettin? N11 e-ticaret sitesinden yaşadığı bir memnuniyetsizlik var mı? N11 e-ticaret sitesinden yaşamış olduğu memnuniyetler neler? Memnuniyet veya memnuniyetsizliklerde neler hissettin? E-ticaret sitesinden karşılamak istediğin ama gerçekleştiremediğin bir alışveriş oldu mu?</i>
<i>Başka bir sitede yaşanan memnuniyet ve memnuniyetsizlik</i>	<i>Başka bir sitede yaşamış olduğun bir memnuniyet veya memnuniyetsizlik hikayen oldu mu? Anlatır mısın?</i>

<i>Diğer sorular</i> <i>Takip sorularını kullanınız.</i>	<i>Benim yerinde olsaydın sormam gereken ama atladığım bir soru oldu mu?</i>
<i>Sonuç</i>	<i>Mülakat toplanır. Teşekkür edilir.</i>

Bulgular: On Tür İnovasyon Modelinin Uygulaması ve Eticaret

On tür inovasyon modelinin üç temel ayağı üretim (kar modeli, ağ, yapı, süreç), değer teklifi (ürün performansı, ürün sistemi) ve kullanıcı deneyimi (servis, kanal, marka, müşteri katılımı) tanıtılmaktadır.

Kâr Modeli

Eticarete kar modeli şirketlerin lokasyon ve stok masraflarına girmeden indirimli satış yapmaktır. Ürün çeşitliliğinde uzun kuyruk iş modeliyle perakende sektöründe bir dükkândan çok daha fazla ürün bulundurmaktadır (Anderson, 2010). Ürünler arasında çeşitli kriterlere göre (marka, kalite, fiyat) karşılaştırma imkanını sağlamaktadır. Kullanıcıların mekanlarına ürünü göndererek konfor sağlamaktalar.

Aradığım her şeyi bulabiliyorum.

Web sitesine kayıtlı olduğum için bana özel indirimler ya da genel indirimlerden e-posta yoluyla haberdar oluyorum.

İnternette alışverişi rahatlığından dolayı seviyorum. Bir de bu salgın sürecinde ihtiyaçlarımı konforlu bir şekilde karşılamam büyük lüks.

İstedğim kıyafetleri bulabiliyorum. İşte, sporda giymek için herkesin zevkine göre ürünler var.

Alacağım bir ürün için birden fazla markanın ürünlerini seçenek olarak bulabiliyorum.

Bize ürünleri karşılaştırma imkanı sağlar.

Bahçe için mobilyalar var ve tasarımları güzel, renk tonlamaları oldukça iyi.

Çeyizlik ne ararsan var mağaza mağaza gezerek yorulup bir de istediğimi bulamayacağıma bir tıkla sipariş veriyorum. Her istediğim ürünü uygun fiyata bulabiliyorum.

Her kategori de birbirinden ilginç ve güzel yeni moda şeyler var ben ama en çok nostaljik olan ürünleri seviyorum. Ekstra sepette de indirim yapıyorlar.

Her aradığımı bulabiliyorum.

Fiyatı her bütçeye uygun o yüzden tercih ediyorum.

İndirimli ürünlerden marka saat aldım ve daha uyguna geldi.

Eczaneden 50 tl' ye aldığım yüz yıkama jelini 35 tl' aldım.

Uygun fiyata birden fazla ürün alabiliyorum.

Öğrenci olduğum için fiyatları benim için çok uygun.

Ağ (Network)

Eticaret siteleri kendileri ürün üretmemekte ve siparişleri dışarıdan tedarik etmekte. Farklı şehirlerden ve tedarikçilerden ürün gönderilmesinin kargolamada, iadelerde, ulaşım tarihlerinde çok sıkıntı çıktığı görülmektedir.

15 gün önce verdiğim bir sipariş vardı ve hala tedarik aşamasında görülüyor. Teslimat ve tedarik işlemleri çok yavaş.

Kişisel bakım ürünü almıştık iki tane biri bir gün öteki öbür gün geliyor aynı siteden sipariş veriyoruz ama ödemeler ayrı ayrı yapılıyor bu da sipariş vermekten vazgeçmeme sebep oluyor.

Aldığımız ürünlerin birini geri iade edebiliyoruz diğeri için kimseye ulaşamıyoruz.

Gömlek siparişi verdim ama gelen ürün defolu çıktı, satıcıya durumu bildirdiğim halde geri dönüş yapılmadı.

Yapı (structure)

Kullanıcıların ihtiyaçlarına hızlı ve esnek cevap verme yeteneği kazandırılmalıdır.

Aradığımda hep 15. Sıradayım ama bazen 25 dakika sonra bazen de 2 dakika sonra bağlandım.

Her aradığımda en 15 dakika bağlanamıyorum ve bağlandığımda 1 dakika olmadan bağlantı kesiliyor.

XXXX.com'dan 9.04.2020 tarihinde bulaşık makinası sipariş verdim. 3 gün içinde teslimat yazıyordu. 10.04.2020 internet takipte kargoya verildi diye belirtildi. Katakullu yaptılar teslimatı 21 olarak çevirdiler. 21 itibaren XXXX.com'u düzenli olarak aradım. Beni Horoz lojistiğe yönlendirdiler. Horoz Lojistikte Ankara'ya gidecek kamyona 10'nunda XXXX.com'un teslim etmesi gerektiğini ama etmediğini bildiriler. 30 gündür halen gelmedi. Bulaşık makinesiz kaldık. Kendi satmış oldukları ürünün akıbetinden bihaberler. Bunca online satışın altından nasıl kalkıyorlar?

Masa setinin masasını göndermemişlerdi. Bir daha asla alışveriş yapmam

Süreç (process)

Kullanıcı açısından süreci dört aşamada görülmektedir: Satın almaya karar, satın alma, kargoyu bekleme ve ürün teslimi, ürün deneme (tutma, değiştirme, iade). Kar modelinde eticaret sitelerinin ürün çeşitliliği ve ayrıştırmadaki başarılarından bahsedildi. Satın alma marka bölümünde değinilmektedir. Kargo konusunu kanal bölümünde işlenmektedir. Burada değiştirme işlemleri konusundaki sıkıntılara değinilmektedir.

Satın aldığım ürünlerden 3 tanesinde problem yaşadım. Yaşadığım problemde ya param iade edildi ya da bana aynı üründen tekrar gönderdiler.

Aldığım ürünü beğenmediğim için değişim yapmak istedim. Müşteri hizmetlerini aradım fakat bağlanma süresi çok uzun sürdü. Aldığım kıyafeti iade yapmak istedim ve ürünü geri yolladım. İade işlemi çok uzun sürdü ve paramı uzun süre sonrasında geri yatırdılar.

Ürünler kaliteli, beğeniyorum. Fakat değişim yapmak istediğim ürünlerde yetkiliye ulaşmam bile zor oluyor. Değişim süreside uzun sürüyor.

Ürün performansı (Product performans)

Marka güvenilirliğini sağlayan sitelerde güvenilirlik, kaliteli ürün sunma, farklı fiyat teklifleri, estetik (tasarım, renkler) konularında yüksek performans sağladıkları tespit edildi.

İnternet alışverişlerimin hemen hemen hepsini yaptığım güvenilir bir portal.

Site dizaynı, kullanılan renkler, çarpıcılıklar adeta kullanıcıları alışveriş yapmaya teşvik ediyor.

Farklı sitelerden veya yüz yüze alışverişlerden farklı olarak neredeyse her gün hatırı sayılı indirimler uygulanıyor.

İnternet alışverişlerimin hemen hemen hepsini yaptığım güvenilir bir portal.

Her kesimin alışveriş yapabileceği, her karaktere uygun ürünler bulunuyor.

Birçok ürüne kaliteli, güvenilir ve en kolay yoldan ulaşabiliyoruz.

Her marka ve her kategoriden ürün mevcut.

Çağrı merkezi ve online mesajlaşma servisleri sorunlarımızı genellikle çözüme kavuşturmaya çalışıyor.

Tüm ani ve sürekli ihtiyaçlarıma hızlı şekilde ulaşabiliyorum.

Ürünlerini son derece kaliteli buluyorum.

Müşteri memnuniyetini ön planda tutan bir site olarak görüyorum.

Ürünleri daha estetik ve ilgi çekici buluyorum.

Ürün çeşitliliği fazla ve aradığımız ürünü hemen bulabiliyoruz.

Fiyat konusunda ürünler cazip. Her bütçeye hitap eden bir site.

Bazı zamanlarda indirimlerin yapılması siteye girme sebeplerimden olup bu sebeple takip ettiğim bir site olarak nitelendirebilirim.

Tasarım konusunda günümüze uygun tarzda ürünler üretiliyor.

Ürünün teslim edilmesi sürecinde bilgilendirilmesi kolaylık sağlıyor.

Ürün Sistemi (Product system)

Ürün sisteminde sorunlar tespit edildi: Ürün çeşitliliği karşısında karar alma konusunda kullanıcılar tereddütte düşmekte, indirimlerin gerçekliğini sorgulamaktalar, ürünlerin montaj edilerek gelmemesi, sitedeki stok bilgilerin yanlışlığı, paketlemede özensizlik sayılabilir.

TV ünitesi alacağımız zaman o kadar çeşit arasından hangisi alsak diye baya düşünmüştük.

Gerçekten çok fazla çeşit var.

Çok fazla indirim uygulanıyor. Bu yönünden seviyorum. Fakat alacağım bir porselen takımındaki indirim uygulaması eski fiyatını arttırıp onun üzerinden indirim yapılmıştı. Yani fiyat yine aynıydı ve bu resmen kandırmacaydı.

Favorilerime eklediğim bir ürün vardı. Fiyatının düşmesini bekliyordum fakat indirim zamanı baktığımda eski fiyatını 2 katına çıkarıp indirimi onun üzerinden sağlamışlardı. Bu çok yanlış bence.

Bazı ürünlerde surf satmaları için indirim yazısını olduğunu görüyorum. Ya gerçekten indirim uygulansın ya da indirimsiz olarak satılsın. İnsanları yanıltmak hoş değil.

Evime aldığım ürünler montajlı bir şekilde elime ulaşmıyor. Haliyle bu durum beni biraz sıkıntıya sokuyor.

İnternette alışveriş yapmaktan hoşlanmıyorum aldığım ürüne dokunup mutlaka incelemem gerekiyor.

İndirim başlığı var ama indirim yok.

Gelen ürünlerden 2 tanesi kırıldı. Paketleme konusunda daha titiz olunmalı.

Stokta 20 adet yazmasına rağmen yoktu. Baymak elektrikli şofben sipariş vermiştim. Bana mazeret olarak üretici kutusuna sigorta koymamışsın dediler. Sigorta istemiyorum dedim. Sigortasız garanti dışı kalır dediler. Garanti de istemiyorum dedim. Gönderemeyiz dedi. Üretici firmayı aradım ürünlerle ilgili bir sıkıntı olduğunu kalite kontrol departmanı incelediğini ve hafta sonu belli olacağını ve sonrasında bayilere kargolanacağını beyan etmiştir. Bu durumu açık açık XXX.com'a rapor ettim hem mesaj hem canlı destek hem de telefonlaşarak ama ürün satışı kapatmadılar. Öylece duruyor acil ihtiyaç olduğundan bu ürünü alanlar mağdur ediliyor.

Servis (Service)

Kullanıcılar online servisin sağladığı kolaylık, çeşitlilik, indirim fırsatı, her an alışveriş imkânı, marka çeşitliliği, müşteri hizmetlerinden memnuniyet duymaktalar.

Önceden bir ürüne ulaşmak için sürekli mağaza mağaza dolaşıyordum ama e-ticaret siteleri sayesinde oturduğum yerden sipariş verip yine oturduğum yerden verdiğim siparişi teslim alıyorum.

Küçük bir şehirde yaşadığım için burada her istediğim ürünlere ulaşamıyorum. E-ticaret siteleri ile tanıştığım zaman bulamadığım bütün ürünleri hatta her ürünü oradan söylüyorum artık.

Genellikle kitap aldığım için önceden kırtasiye kullanıyordum ama şimdi bu online mağazalar sayesinde daha çok kitaba ve çeşitliliğe ulaşıyorum. E-ticaret siteleri yerel mağazalara göre hem uygun fiyat veriyor hem de kampanya ve ürün çeşitliliği ile biz kitap severle Müşteri hizmetlerinden haberdarım. Aldığım bir ürünü iade etmek için görüşüm çok ilgili ve iş bitiriciler.

Müşteri hizmetleri çalışanları çok yardım sever ve kibar.

Web sitesi içerisindeki marka çeşitliliği ürünlerin fiyatlarını kıyaslamamda çok yardımcı oluyor.

Özel günlerde ve sitenin kendi belirlediği günlerde mega indirimler olabiliyor.

Dekorasyon ürünlerini çok seviyorum.

En son müzik aleti aldım kalitesine elime ulaşma süresine hayran kaldım hem de bu salgın sürecinde.

Ödemelerimi genelde kredi kartıyla gerçekleştiriyorum. Güvenli ödeme sistemi kullanıyor olmaları siteye olan güvenimi arttırıyor.

En çok oturduğum yerden cep telefonumla siteye erişim sağlıyorum.

Ürünlerin görselleri ve elime ulaşan ürünleri karşılaştırdığımda aynı ve kaliteli olduğunu görünce siteye olan güvenim arttı.

Alışveriş memnuniyetimi sitede yorum olarak dile getirip çevreme de olumlu geri bildirimler yaptım.

Ürünlerin sürekli güncel olması dolayısıyla tercih ediyorum.

En çok dekorasyon ürünlerini tercih ediyorum.

Hobilerim arasında alışveriş yapmak var. Genel de ihtiyaç dışı alışveriş yapıyorum.

En çok tekstil ürünlerini seviyorum.

Black friday gibi özel günlerde olan indirimleri asla kaçırmam.

İndirimleri gerçek ve çok yararlı buluyorum.

En çok ayakkabı ve çanta alıyorum.

Her gün yapılan uygulamaya özel 11/11 indirimlerini mutlaka göz atıyorum. Şuan yaşadığımız salgından dolayı mağazalara gidemiyoruz o yüzden internetten alışveriş yapıyorum daha kolay.

Çalıştığım için zamanım olmuyor alışveriş yapmaya.

Mağazalar da sıra beklemek yerine herşeyin ayağıma gelmesini tercih ettiğim için siteden alıyorum.

Her an alışveriş imkânı sağladığı için buradan alıyorum.

Birçok markanın ürünü var. Özellikle giyim konusunda aradığım ürünleri rahatlıkla buluyorum.

Ben genelde kozmetik ürünlerimi bu siteden alırım. Her markanın ürünü mevcut. Bu yüzden memnunum.

Kanal (Channel)

Eticaret alışverişlerinin en büyük sorun teslimatta yaşanan sorunlardır. Kargolarda gecikmeler ya da eksik ürün göndermelere sıklıkla karşılaşılmaktadır. Eticaret siteleri kargo sorununu kişisel bir sorun olarak görmekteler. Ayrıca başkasının ürettiği ürünle ilgili bir sorunda bunu yine sitenin bir önceliği olarak algılanmamaktadır.

XXXXX.com ile alakalı kötü bir yorum yapacak olursak edindiğim bilgiler doğrultusunda birçok insan kargoların geç gelişinden şikayet etmektedir onun dışında olumsuz herhangi bir yorumla karşılaşmadım.

XXXX.com'dan kitaplık siparişi verdim. Kargomun geç gelmesine rağmen ürününde memnun kaldım.

Bağlama siparişi verdim fakat kargo sırasında ürünle ezilme meydana gelmiş. Satıcıya aradığım bu durumu bildirdiğim halde bana geri dönüş sağlanmadı.

Hepsijet ile yapılan dağıtımları tercih ediyorum çünkü diğer kargo şirketleri hepsijet kadar dikkat ve özen göstermiyorlar.

Siparişi için verilen tahmini süre içinde gelmediği gibi ürünün malzemeleri eksik gönderilmiş. Bunun üzerine XXXX sitesinin müşteri hizmetlerini aradım ve müşteri hizmetlerine bağlanma sürem çok uzun sürdü! Müşteri hizmetleri ile görüşmesine rağmen sorun çözümsüz kaldı. Başka bir satıcıdan sipariş edilmesi istendi. Ürün stoklarda tükenmiş.

Kolye sipariş etmiştim fakat onun kargosu çok geç geldi.

Telefon aksesuarı sipariş ettim aradan 10 gün geçmesine rağmen hala ürün kargoda beklediği iletiliyor.

Sitesinde aldığı ürünün eve teslim olarak sipariş ettim ancak kargo şirketinin adrese getirmedi. Bu konu için kargoyu aradım "Geldik Evde Yoktunuz" gibi sorumluluktan kaçınan doğru olmayan sözler sarf ettiler.

Kötü durum olarak geçen ay birkaç kpss kitabı sipariş verdim ve sipariş verdiğim günden iki hafta geçmesine rağmen benimle anca iletişime geçiyorlar ve bir kitabın stokta bulunmadığı bilgisini iletiliyorlar ve aynısını tekrar tekrar yapmaya başladılar son zamanlarda ben üç aydır kitap sipariş veriyorum ama stokta kitap bulduramadıklarından dolayı kitapların elime ulaşması haftalar alıyor. Önceden kargocular kitabı getirmezdi şimdi ise kitap tedarik edilemediğinden dolayı gecikme yaşıyorum. Bunlar yüzünden eski usule geri döndüm tekrar kütüphane ve kırtasiyeden kitap alıyorum.

Kargo mesaj çaktı şimdi şubeden alınmak üzere şubeye ulaşmıştır. 3 gün içinde gelip alabilirsiniz diye. Ankara'da oturanlar bilir ben Batıkent'te oturuyorum ve gidip almam gereken yer ise Pursaklar. Arabam yok ve gidip alabilmem için hem 1 saat gidiş-1 saat dönüş olmak üzere 2 saatimi hem de 15 TL dolmuş ücretini ödemem gerekiyor ki ben böyle bir şey talep etmedim.

Aldığım ürün 1 aydan fazla bir süre geçmesine rağmen elime ulaşmamıştı.

Kargo takibinde kargom yolda görünüyordu fakat bana gelen mailde gelen mesajda kargom teslim edildi görünüyordu.

Kargom çok uzun süre gelmedi. Kargo şirketini aradım ulaşamadım bir türlü. Sitenin müşteri hizmetlerini aradığımda satıcı firmaya şikayetimin taraflarınla ileteceğini belirtmişlerdi.

Bir sıkıntı yaşamadım her aradığımda müşteri hizmetleri gerekli ilgiyi gösterdiler fakat kargo şirketi için aynı şeyleri söylemeyeceğim. Kargo şirketlerinden dolayı düşüncelerim olumsuz yönde oldu siteye karşı.

Aldığım ürün deforme olmuş şekilde gelmişti. Kargo şirketinin dikkatsiz ve özensizliğinden dolayı.

YYYY.com kargo ile çalıştıkları için artık asla sipariş vermeyeceğim. Zaten siparişler elimize ulaşmıyor.

Verilen siparişim 3 haftadır teslim edilemiyor gözüküyor.

Sipariş verdiğim ürün 28 haziranda teslim edilecek gözüküyor. Çin'den sipariş versem daha erken gelir.

Ürünü web'den sipariş edeli 8 gün oldu hiçbir bildirme yok. Ürünü Alibaba'dan sipariş etsem daha erken gelirdi.

İnternette asla sipariş verilmemesi gereken bir firma. 15 gün önce ürünü teslim alacağım mağazaya ulaştığı bilgisi geldi, mağazaya gittiğimde böyle bir ürünün olmadığını söylediler. Bir haftadır ürünün nerde olduğunu bulmaya çalışıyorum.

En son bir t-shirt aldım elime 2 haftada anca ulaştı. Geç geldiği yetmediği gibi üzerine yanlış ürün göndermişler. Bu durum beni çok üzdü çok severek almıştım çünkü iade edeceğim.

Kargom belirlenen zamanda elime ulaşmadı.

Marka (Brand)

Kullanıcılar eticaret platformu markalarını çok iyi tanımaktalar. Kullanıcıların marka alışkanlığı oturmuştur. Neden tercih ettiklerini net bir şekilde ifade etmekte.

Trendyol'u ve kalitesini seviyorum. Çünkü ürünün elime ulaşacağı konusunda şimdiye kadar bir sorun yaşamadım.

Trendyol iyi bir site. Fakat ben Hepsiburada'nın hizmetine daha çok güveniyorum.

Ben hizmetinin daha kaliteli olduğunu gördüğüm için Hepsiburada'dan alışveriş yaparım.

N11.com'un uygulamasını kullanmak çok kolay.

N11'deki fiyatlar bana daha cazip geliyor.

Müşteri Katılımı

Markalı eticaret sitelerinde müşteri memnuniyeti yüksek ama katılımı zayıftır. Kullanıcıların eticaret siteleriyle iletişimleri zayıf ve tek taraflıdır.

Alışveriş yapmak çok keyifli geliyor. Aradığım her şey var ve çok hızlılar.

Sevdiklerimi hediye almak için tercih ettiğim bir e-ticaret sitesi.

Anneler günü için anneme XXX'den çok uyguna bir fincan takımı aldım çok memnun kaldım. Herkes bayıldı.

Geçenlerde aldığım üründe bir sorun yaşamıştım. Mail adresimden bana özür mahiyetinde hediye çeki gönderilmiş.

YYY'den 20.05.2018'da dolap aldım. Kapakları camdandı. 22.05'de teslimat sırasında ürüne bakmadım. 24.05'de açtım ve cam kapaklardan biri kırık. 25.05'de müşteri hizmetlerini aradım. Ama teslimat öncesi mi kırıldı ben mi açarken kırdım bilmiyorum. Bunu sorsalar verecek cevabım yok. Benden kapağın resmini istediler ve eksper göndereceklerini söylediler. 27.05'de telefonla arandım ve eksper beklerken, kapağı göndereceklerini söylediler. Gün içinde evde olduğumu teyit ettikten sonra kapak kısa süre sonra geldi. Nakliyeciyi görevi olmamasına rağmen kapağı kendi taktı ve kırık olanı da aldı. Hukuki hakkı varken müşterilerine zorluk çıkartan firmalar varken, en ufak bir mecburiyeti olmadan tüketicinin yanında olan ZZZZ'ye teşekkür ediyorum ve herkese tavsiye ediyorum.

Mavi Okyanus Stratejisi: İnovasyon Fırsatı Analizi

Rekabette iki temel strateji vardır: rekabeti kısıtırmak ve rekabeti anlamsız hale getirmektir (Kim ve Mauborgne, 2004; Kişi, 2017; Ağraş vd., 2017).

Kızıl Okyanus, rekabetin kızışmasını sembolize ederken, endüstrilerin tümünde mevcuttur. Endüstrinin sınırları belirlenmiş ve kabul edilmiştir. Oyunun rekabet kuralları bilindir. Amacı rekabete galip gelmek, değer-maliyet değiş tokuşu yapmaktadır. Mevcut talebi kendi için kullanmaya odaklanır. Pazar kalabalıklaştıkça, kar ve büyüme olasılığı azalır (Kim ve Mauborgne, 2004).

Mavi Okyanus, açılmamış pazar alanı, talep yaratma ve yüksek karlı büyüme fırsatı olarak tanımlanır. Amacı rekabeti anlamsız kılmak, değer-maliyet değiş tokuşunu yıkmaktır. Mavi okyanus stratejisini uygulayan firma rekabetten uzaklaşarak, oyunun kurallarını belirlenmeyi beklemektedir (Kim ve Mauborgne, 2004).

Araştırmanın ışığında, önce yoğun olarak inovasyonun gerçekleştiği alanlar analiz edilmektedir. Burada eticaret sektöründe yoğun rekabete girilmiş, yeniliklerin ağırlıkları olarak gerçekleştikleri alanlardır (tablo 3). Kar modeli, üretim performansı, servis ve markada inovasyonda yoğunlaşmıştır. Kullanıcı tarafından tatmin noktasına varılmıştır. Mavi okyanus stratejisinde yoğunluk taşıyan bu bölgelere daha fazla inovasyon yapılmasından kaçınılması önerilmektedir.

Tablo 3. Yoğun İnovasyonun Gerçekleştirildiği Alanlar

Yoğun	Fiyat, kalite çeşitliliği yeterince oluşmuş.	Güvenilirlik, kaliteli ürün sunma, farklı fiyat teklifleri, site estetiği (tasarım, renkler) beğenilmektedir.	Online servisin sağladığı kolaylık, çeşitlilik, indirim fırsatı, her an alışveriş imkanı, marka çeşitliliği, müşteri hizmetlerinden memnuniyet duymaktalar.	Kullanıcılar eticaret platformu markalarını çok iyi tanımaktalar. Kullanıcıların alışkanlığı oturmuştur. Neden tercih ettiklerini net bir şekilde
-------	--	---	---	---

				ifade etmekte.
Kısmen				
Düşük				
	Kar Modeli	Ürün performansı	Servis	Marka

Ağ, süreç (değiştirme) ve müşteri katılım alanlarında kısmen inovasyonlar gerçekleştirilmiş ama kullanıcılar halen beklenti halindedirler.

Kısmen İnovasyonun Gerçekleştirildiği Alanlar

Yoğun			
Kısmen	Ürün tedarikçileri yeterince mevcut ama eticaret platformuyla tedarikçiler arasında ilişkiler kopabilmekte, bilgi açığı olmaktadır Ürün bilgisi, teslimatı, servisi takip edilmekte gecikmeler yaşanmaktadır.	Değiştirme veya iade imkânı mevcuttur. Ancak kullanıcı bu süreçlere girdiğinde beklemedik birçok sorun ortaya çıkmaktadır: Muhatap bulamama, geç para iadesi, mal değiştirmenin kabul edilmeyen ürün gibi.	Markalı eticaret sitelerinde müşteri memnuniyeti yüksek ama katılımı zayıftır. Kullanıcıların eticaret siteleriyle iletişimi zayıf ve tek taraflıdır.
Düşük			
	Ağ	Süreç (değiştirme)	Müşteri Katılımı

Esas inovasyonda büyük kaynak ayrılması gereken alanlar yapı, kanal ve ürün sistemleridir. Kullanıcılar müşteri hizmetlerinden, kargolamadan ve ürün bilgilendirmeden ciddi sorunlar yaşamaktalar.

Düşük Seviyede İnovasyonun Gerçekleştirildiği Alanlar

Yoğun			
Kısmen			
Düşük	Müşterinin sorununu çözmek yerine telefonla konuşma hizmeti sağlayıcısı durumundalar. Sorumluluk sahibi değiller. Kullanıcıya karşı hassas değiller. Halbuki kullanıcının problemini anında çözüme ulaştırma veya ne zaman çözüleceği bilgisini sağlamaları gereklidir.	Eticaret alışverişlerinin en büyük sorunu teslimattan yaşanan sorunlardır. Kargoda gecikmeler ya da eksik ürün göndermelere sıklıkla karşılaşılmaktadır. Eticaret siteleri kargo sorununu kişisel bir sorun olarak görmemektedir. Ayrıca başkasının	Ürün çeşitliliği konusunda kullanıcılar tereddütte düşmektedir. İndirimlerin gerçekliğini sorgulamaktalar. Montaj edilerek gelmemesi, stok bilgilerin yanlışlığı, paketlemede özensizlik ürün sistemindeki bazı eksiklere örnek olarak sayılabilir.

		ürettiği ürünle ilgili bir sorunda bunu yine sitenin değil üreticinin ana sorunu olarak algılamaktadırlar.	
	Yapı	Kanal	Ürün sistemi

Sonuç

Dobley inovasyon firmasının Keeley liderliğinde on tür inovasyon modeli geliştirildi. Bir endüstride sadece ürün performansına odaklanmak yerine farklı fırsatları yakalanması gerektiği gösterilmektedir. Modelin üç temel ayağı üretim (kar modeli, ağ, yapı, süreç), değer teklifi (ürün performansı, ürün sistemi) ve kullanıcı deneyimidir (servis, kanal, marka, müşteri katılımı).

On tip inovasyonda fikir bulma yaklaşımı geleneksel Ar&Ge merkezli yaklaşımlardan farklıdır. Ar-Ge, ürün performans yenilikleri için tipik bir kitle olsa da insan kaynağının **yapı**; satış ve finans kâr; pazarlama marka ve müşteri bağlılığı yenilikleri için çok faydalıdır.

En yenilikçi kuruluşlar çalışanlarına, ekiplerine ve sistemlerine güvenmektedirler. İnovasyon yalnızca bilim insanlarının ve mühendislerin işi değildir; bütün bir işletmenin ve liderliğinin işidir.

10 inovasyon türü modelinde faydalanmanın şirketlere katkısı endüstride hangi alanlarda fırsatlar olduğunu görebilmektir. Sonucunda kıt kaynakları en yüksek getiri sağlayacak şekilde yatırım yapılmalıdır. Bu yaklaşımda mavi okyanus stratejisinin ön gördüğü üzere, firmaları amansız rekabet bölgesinden kurtarıp, rakiplerin olmadığı, kazançlı fırsatlara yönlendirir.

Modelin tüketiciye yönelik satış yapan eticaret sitelerinin üzerinden analizi yapıldı. Bunu gerçekleştirirken kullanıcılarla etnografik mülakatlar gerçekleştirilip, yaşadıkları deneyimler soruldu. Elde edilen çıkarımlar 10 inovasyon türüne göre gruplandı. Büyük memnuniyet veya fazla şikâyetin olduğu kategoriler inovasyonda yoğunluk veya düşüklük yaşandığı anlaşıldı. Memnuniyet ve şikâyetin karışık olduğu alanların ise kısmen inovasyon yapıldığı ortaya çıktı.

Mavi okyanus stratejisinden yola çıkarak, eticaret platform şirketlerine öncelikle yapı, kanal ve ürün sistemlerine sonrasında da ağ, süreç (değiştirme) ve müşteri katılımına odaklanmaları önerilebilir. Ürün çeşitliliği artırmakla fazla gayret harcamamaları gerekmektedir. Zira kullanıcılar ürün çeşitliliğinden tatminkarlar ama ürünler arasında doğru seçimi yapmada tereddüt yaşamaktadırlar (ürün sistemi).

Sisteme yeni giren bir eticaret platformunun mal çeşidini sağlaması gerekmeyeceği yönünde bir çıkarım elde edilmemelidir. Bilakis ürün çeşitliliği artık endüstrinin bir normudur. Sadece daha çok çeşit sağlamanın rekabetçi avantaj getirmeyeceği anlaşılmaktadır.

Tüketiciye yönelik ürün satan eticaret endüstrisinde marka doyumuna gelinmiştir. Bu kadar güçlü markaların (hepsiburada, n11, trendyol gibi) olduğu bir rekabetçi oligapol

piyasasına giriş oldukça zordur. Hem girişimci hem de yatırımcı açısından iki seçenek mevcuttur; niş bir tüketici piyasası (araba lastiği, özel tasarım kolye gibi) ve üreticiye yönelik (business to business) piyasalar (fintek, server hizmeti gibi).

Model ve yapılan araştırmalar ışığı altında yeni zamanda Türkiye giren dünya devi Amazon üzerine şu değerlendirme yapılabilir (Çalışkan, 2018). Marka bilinirliği sayesinde marka kriterini hızlıca aşacaktır. Kısa vadede mal çeşitliliği açığını kapatmaya çalışacaktır. Sonrasında eksik alanlara yenilikçi çözümler getiremezse piyasadan sadece küçük bir pay alarak kalacağı tahmin edilebilir. Kurumsal firmaların daha yüksek maliyetle çalıştırdıkları göz önüne alınacak olursa, karı düşük kalabilir. Amazon Türkiye'nin bunu aşmasının yolu, kullanıcıların sıkıntı yaşadıkları alanlarda çözümleri sunarak satış miktarını arttırmasıdır. Örneğin müşteri deneyimi konusunda hangi farklılığı getirmektedir? Kargoda gecikmelerin nasıl önüne geçecektir?

KAYNAKÇA

- Ağraş, S., Atbaş, F., Şeyba, E. (2017). Mavi Okyanus Stratejisi: Dünyadan ve Türkiye'den Örnekler Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi,2(2): 126-144,
- Akın M.S. (2020a). Ürün, Kullanıcı Ve Müşteri Odaklı Yaklaşımların Karşılaştırılması. Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, 6, 5-46.
- Akın, M.S. (2020b). Açık İnovasyonun Kurgulanması Ve Türkiye'deki Kısıtlı Gelişmeler. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 15, 29-39.
- Anderson, C. (2010). The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand. Cornerstone Digital. Apple macintosh (1983). Macintosh Production Introduction Plan
<http://web.stanford.edu/dept/SUL/library/mac/primary/docs/pip83.html>
- Askinasi, R. (2019). Photos show the rise and fall of Nike's iconic Air Jordan sneakers — and how the shoes are making a comeback 16 years after Michael Jordan's retirement <https://www.businessinsider.com/nike-jordan-brand-rise-and-fall-history-2019-5#in-1984-nike-teamed-up-with-michael-jordan-to-launch-jordan-brand-a-brand-of-shoes-and-athletic-wear-built-around-the-player-at-the-time-nike-was-a-struggling-brand-selling-running-shoes-with-an-idea-to-reinvent-itself-as-a-company-for-athletic-stars-1>
- Blank, S., (2013), “Why the Lean Start-Up Changes Everything”, Harvard Business Review, cilt 4 No. 2, s. 34-40.
- Blizzard News (2020). News. <https://news.blizzard.com/en-us>
- Bonnefoi, Tatiana. (2012). Demand Forecast for Short Life Cycle Products: Zara Case Study. MIT Thesis.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B (1996). Inside Intel. Harvard Business Review, November–December <https://hbr.org/1996/11/inside-intel>
- Brown, T. (2008), “Design Thinking”, Harvard Business Review, cilt 5 No. 3, s. 56-65

Brown T. (2009), Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, New York: Harper Business.

Business Model Navigator. (2020). Gillette. <https://businessmodelnavigator.com/case-firm?id=39>

Çalışken, N. (2018). Amazon'dan alışveriş yapmadan önce bilmeniz gereken her şey <https://www.haberturk.com/amazon-turkiye-acildi-iste-tum-ozellikleri-2147761-ekonomi>

Hiltigroup (2020). Hilti Worldwide. <https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/en.html>

Hsieh, T. (2013). Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose Grand Central Publishing.

Keeley, K. , Walters, H., Pikkell, R. , Quinn, B.(2013). Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Wiley; 1 edition.

Kelley, T. ve Kelly, D. (2014), Yaratıcı Özgüven, İstanbul: Optimist yayınları.

Kelley, T. (2005), The Ten Faces of Innovation, New York: Doubleday.

Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2004). Mavi Okyanus Stratejisi, HBR's 10 Must Reads Strategy, (M. İnan, Çev.), İstanbul: Optimist.

Kişi, Y . (2017). Etkili Rekabet İçin Mavi Okyanus Liderliği . Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (4) , 202-210 .

Kumar, V. (2012), 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization, Chicago: Wiley.

Lean Six Sigma (2020). Toyota Production System.

<https://www.leansixsigmadefinition.com/glossary/toyota-production-system/>

Lei Z, Xuening C, Hansi Ch, Bo Y. (2019) A data-driven approach for the optimisation of product specifications. International Journal of Production Research 57, 3, 703-721.

Liedtka, J., King, A. ve Bennett, K. (2014), Solving Problems With Design Thinking, New York: Columbia Business School.

Luma Institute, (2012). Innovating for People-Handbook of Human-Centered Design Methods, Chicago: Luma.

Luma Institute, (2014). Innovation Taxonomy. Harvard Business Review, Jan-Feb.

Mankins, M and Garton, E. (2017). How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. Harvard Business Review, Şubat, <https://hbr.org/2017/02/how-spotify-balances-employee-autonomy-and-accountability#:~:text=Its%20more%20than%20%2C000%20employees,and%20principles%20without%20sacrificing%20accountability.>

Nike Retail (2020). Nike Retail. <https://www.nike.com/tr/retail/s/niketown-london>

Penn, P and Wihbey, J. (2020). Uber, Airbnb and consequences of the sharing economy: Research roundup. <https://journalistsresource.org/studies/economics/business/airbnb-lyft-uber-bike-share-sharing-economy-research-roundup/>

Qteishat, M. K., Alshibly, H.H., Al-ma'aitah, M.A: (2014). The Impact Of E-Ticketing Technique On Customer Satisfaction: An Empirical Analysis. Journal of Information Systems and Technology Management Online Version. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752014000300519&script=sci_arttext

Wallen, J (2018). 5 Tools Linux Development. <https://www.linux.com/training-tutorials/5-essential-tools-linux-development/>

Woods, T. (2015). The Ten Types of Innovation Framework - and How to Use It <https://blog.hypeinnovation.com/using-the-ten-types-of-innovation-framework>