
Sürdürülebilir Rekabet İçin Pazarlamayı Yeniden Düşünmek

Akın KOÇAK

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

kocak@politics.ankara.edu.tr

Özet

Pazarlama düşüncesinin oluşum ve kuruluş dönemlerinde temel yaklaşım metaların pazara sürümü iken, 1950'lerden sonra "ürün baskın" yaklaşımı egemen olmuştur. Bilgi teknolojilerindeki radikal değişimler sonucu tüketicilerin de artık bilgiye ulaşmasının kolaylaşmasıyla, işletme ile müşteri arasındaki bilgi asimetrisi ortadan kalkmış ve müşteri işlenen bir kaynak olmaktan çıkmış ve işlem doğuran bir kaynak haline gelmiştir. Buna bağlı olarak yeni paradigmada "değişim değeri" yerini "kullanım değeri" ne bırakmıştır. Bu kapsamda müşteri ihtiyacı giderilmek üzere ürün geliştirilen ve etkilenen bir kaynak değil, ortaklaşa hareket edilen ve işlem doğuran bir kaynak olarak değerlendirilmeye başlamıştır. İşletme artık değer yaratan değil müşteriye değer sunumu yapan konumuna gelmiş olmaktadır. Son gelişmelere paralel olarak yeni pazarlama tanımında "müşteri ilişkileri", "paydaşlar" ve "değer yaratma" yerini almıştır. Stratejik yönetim literatüründe de, rekabet avantajı sağlamaya yönelik teorilerde değişimler olmuş ve sektörel rekabet avantajı yaklaşımından işlemeye özgü kaynaklarına geçilmiştir. Gerek yeni pazarlama paradigması gerek dinamik kabiliyetler, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için işlem doğuran kaynaklara odaklanılmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Düşüncesindeki Değişim, Pazarlama Tanımları, Kullanım Değeri, Rekabet Avantajı

JEL Sınıflaması: M31

Rethinking Marketing for Sustainable Competitive Advantages

Abstract

When formal marketing thought developed in the early 1900s, dominant perspective of marketing was about taking things "to market". After 1950 marketing thought moved to a "market to" orientation. This orientation reflects "product dominant logic". After radical changes in information technology, knowledge asymmetry between firm and customer is decreased and customer becomes operant resource instead of a resource to be acted on. Therefore, new marketing paradigm has been emerged and main focus moved from "value in exchange" to "value in use" and customer becomes collaborative partner. Firm can only provide value proposition. New definition of marketing comprises "customer relationship", "share holders", and "value creation". Apart from evolving of marketing thought, theories of competitive advantages have been also change form industry perspective to internal resource and dynamic capabilities. Both new perspectives of marketing and dynamic capabilities are focus on operant resource such as knowledge and skills to sustain competitive advantages.

Keywords: Evolving Marketing Thought, Marketing Definitions, Value in Use, Competitive Advantages

JEL Classifications: M31

“Ekonomideki dalgalanma dönemlerinde en büyük tehlike dalgalanma değil, bu dönemlerde eski mantık ile faaliyet göstermektir” *Peter F. Drucker*

1. Giriş

Pazarlama düşüncesinin ve uygulamalarının, bireylerin gereksinim ve davranışlarındaki hızlı değişim, teknolojideki hızlı değişim, bilgiye ulaşılabilirliğin kolaylaşması, radikal ve sürekli yenilikler ve pazardaki belirsizliklerin artması sonucunda yeniden ele alınma ve yeniden odaklanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Zira geleneksel pazarlama ve uygulamaları ile değişen çevre sonucunda oluşan yeni pazar yapısının gerektirdiği uygulamalar arasındaki farklar açılmıştır. Yeni pazarlama anlayışının, “tutunarak gelişme” anlayışı yerine “yarını değiştirme için gelişme” olması gerekir. Diğer bir deyişle rekabet gücü sağlayabilmek için “değişimi izleme” değil “değişimi yönlendirme” pazarlamanın temel düşünce tarzı olması gerekmektedir. Zira yeni pazar yapısında rekabet sürekli değişim, karmaşıklık, kaos ve aykırılık ile şekillenmektedir. Bu yapı altında geleneksel pazarlama uygulamaları ve pazar araştırmaları yetersiz kalmaktadır (Schindehutte, Morris ve Pitt, 2009).

Sürekli değişen, karmaşık ve kaotik bir pazar yapısı ve rekabet ortamında, pazarlama düşüncesinin ve uygulamalarının da işletmelerin rekabet gücünü sağlamalarına yönelik olması gerekir. Sadece tüketici yönlü olarak günümüz pazar yapısında rekabet gücünü sağlamak çok zordur. Yenilik ile tüketiciye daha iyi değer önerileri sunumu günümüzdeki rekabet ortamının vazgeçilmez unsurudur. Bu açıdan bir bölüm fonksiyonu olarak pazarlamayla, sadece pazarlama karması elemanlarına odaklanarak rekabet gücünün sağlanamayacağı açıktır. Artık pazarlamanın işletmenin bir fonksiyonu olmaktan çıkıp işletmenin temel felsefesi ve pazara yönelik bir düşünce bütünü haline gelmesi gerekmektedir.

Pazarlama düşüncesindeki değişim ve rekabet gücü belirleyicilerini etkileyen en önemli iki gelişme teknolojik değişim ve buna bağlı olarak hizmet olanaklarının artmasıdır. Teknoloji bağlantılı pazardaki değişim akımı iki ana başlık altında toplanabilir; i) teknolojinin yayılımı ve yıkıcı teknoloji, ii) bilgi çağı ve bilgi yoğunluğunun artışı. Bu kategoriler altında teknoloji rekabetin doğasını alt-üst edecek şekilde değiştirmektedir.

Son 15-20 yıl içinde ve özellikle son 10 yıl içinde yeni bir teknolojinin ortaya çıkması ve eskisinin yerine geçerek kullanıma başlama hızı son yıllarda inanılmayacak derecede artmıştır. ABD’deki günlük yaşamımızda kullandığımız bazı araçların yaygınlaşma hızları bunu çok net bir şekilde açıklamaktadır: ABD hane halkının %25’nin telefon kullanması 35 yılı, TV kullanma 26 yılı, radyoyu kullanma 22 yılı, kişisel bilgisayar kullanma 16 yılı ve interneti kullanma 7 yılı almıştır. Teknolojideki bu hızlı değişimi bizlerde günlük yaşamımızda fark ediyoruzdur. Kullanmış olduğumuz cep telefonlarının değişim ve yayılım hızı ile

10 yıl önceki durumu arasındaki değişim hepimizin dikkatini çekmiştir. 1990'ların sonunda kullanıma başlayan cep telefonlarının günümüzdeki oranı ile 1950'lerde ortaya çıkan mikro dalga fırınların kullanım ve değişim hızı yeni teknolojilerin nasıl hızlı yayıldığını gösteren çok iyi bir örnektir.

Bu şekilde son 10-15 yıl içerisinde geliştirilen kullanıma giren yeni bilgi yoğun teknolojilerin ürün yaşam döngülerinin değişim hızları da 30-40 yıl önce geliştirilen ürünlerin yaşam döngüleri değişim hızlarından daha yüksektir. 30-40 yıl önce geliştirilen bir ürünün değişim hızı 10 yıllar ile ifade edilirken yeni bilgi yoğun teknoloji ürünlerin değişim hızı birkaç yıl ile ifade edilmektedir. Ürün yaşam döngüsünün kısalması, işletmeleri sürekli ve hızlı bir şekilde yeni, yenilikçi ürün ve hizmetlerin pazara sunumu ile daha etkin ve kaliteli rekabette itmektedir. Bu açıdan geleneksel pazarlama anlayışında, pazara hızlı bir şekilde yeni ürün sunabilme kabiliyeti en önemli rekabet avantajı sağlama aracı olarak kabul edilmekteydi. Ürün yaşam döngüsünün kısalması ve buna bağlı olarak yeni ürün sunma hızları artık yeni piyasa koşullarında rekabet gücü sağlamaya yetmemektedir. Zira bilgi teknolojileri ile tüketicilerin de bilgiye ulaşabilmelerinin kolaylaşması ve kullanabilmelerinin yaygınlaşması, bilgi asimetrisini işletme lehine olmaktan çıkarmış ve tüketicilerin de işletme kadar istedikleri bilgiye ulaşma olanağına kavuşmuşlardır. Bu açıdan yeni bilgi teknolojileri ile rekabet gücü işletme ve müşterinin ortaklaşa hareketi ile mümkün olmaya başlamıştır.

Teknolojinin yayılımı ve hızı yanında, rekabet gücü açısından bir diğer faktör de yıkıcı teknolojidir. Yıkıcı teknolojiler, var olan teknoloji ve değer konumlandırmasını tamamen ortadan kaldırarak, müşteriye yeni değer sunumları ile yeni pazar yaratma olarak ifade edilebilir. Yıkıcı teknoloji ile pazar ve değer yaratma tanımları değişmektedir. Bunlar radikal ve yönlendirici yenilik olarak ifade edilmektedir. Apple, IKEA, Starbucks, Amazon yeni girdikleri sektörlerin var olan teknolojilerine ve kurallarına uymak yerine, yıkıcı yenilik ile farklı bir sektör tanımlaması yaparak, müşterilerine yeni değer sunumları yaparak rekabet gücüne ulaşmışlardır.

Bu bağlamda teknolojinin temeli olarak bilgi ve bilginin kullanımı günümüz rekabet ortamında işletmelerin en önemli rekabet kaynağı durumuna gelmiştir. 1980'lerden sonra rekabet temeli-kaynağı elle tutulur varlıklardan elle tutulamaz kaynaklara kaymıştır. İşletmelerin müşteri değeri yaratarak sürdürülebilir rekabet gücü sağlamları; bilgi teknolojilerini kullanarak sürekli pazar bilgilerini toplamlarına, bunları işletme içinde yayıp değerlendirerek şundaki ve daha önemlisi gelecekteki tüketici ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilmelerine bağlıdır. Bilgi yeniliğin temelini oluşturmaktadır ve pazar bilgisi ile yeni ürün yaratma, yenilik yapma söz konusu olabilmektedir. Benzer şekilde bilgi ile işletmeler, pazardaki değişim ile oluşan fırsatlar ile ihtiyaçlara hızlı bir şekilde yanıt verebilme esnekliğine kavuşmaktadırlar. Bilgi ve bilgi teknolojilerinin

kullanımı işletmelere pazardaki değişimi izleme, kavrama ve değerlendirme olanağı sağlar.

Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla, bilginin yayılımı ve dönüştürülmesi işletmelerin tüketicilere eskisine oranla daha fazla hizmet sağlamalarına neden olmuş ve son yıllarda hizmet tüm sektörlere yayılmış durumdadır. IBM, Dell, HP gibi üreticiler en büyük karlarını sağladıkları hizmetlerden elde etmeye başlamışlardır. Zira son zamanlarda anlaşılmıştır ki üretilen bir ürün sadece hizmet sunumu içindir, yoksa kendi başına bir değer yaratma aracı değildir. Dünya imalatçı devlerinden IBM, bu kapsamda kendisini hizmete dayalı çözümler sağlayan işletme olara yeniden yönlendirerek, dünyanın en büyük hizmet işletmesi olarak konumlandırmıştır. Fortune 500'deki işletmeler artık mevcut işletme modellerini hizmet merkezli bakış açısına göre uyarlamaya başlamışlardır (Salunke, Weerawardena ve McColl-Kennedy, 2011). Bu nedenle rekabet gücünü sağlayacak stratejiler geliştirirken imal edilmiş ürüne değil toplam tüketim sürecine göre strateji belirlemek gerekmektedir. Örneğin tüketiciler kozmetik fabrikasında üretilen parfümü değil bir umudu, fabrikada üretilen bir klimayı değil konforu satın alırlar ve “ısı hizmeti” ne para öderken, işletme de yenilikçi etkin bir şekilde bu “ısı hizmeti” sağladığı için kar elde eder, ürünü sattığı için değil.

Bu çalışmada, günümüz ekonominin temelini hizmet olduğu, ürünlerin hizmet önerisi için bir araç olduğu, işletmelerin sadece değer önerisinde buldukları, değerini müşteri ile ortak yaratıldığı ve bilginin temel rekabet gücü kaynağı olduğu bir pazar yapısında pazarlama düşüncesini tekrar düşünmek ve bu düşünce çerçevesinde rekabet gücü stratejilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Rekabet gücünü sağlamak için geliştirilen stratejiler; nasıl değer sunumlarında bulunulacağı, kiminle birlikte değer yaratılacağı, bu değeri yaratmak için işletme yeterliliklerinin neler olduğu ve işletmenin rekabet konumunun ne olduğu soruları kapsamında olacaktır. Bu amaç çerçevesinde, öncelikle pazarlamadaki değişim süreci ve yeni pazarlama düşüncesi ile uygulamaları ele alınacak, daha sonra da rekabet gücünü sağlamak için geliştirilecek stratejik süreç değerlendirilecektir.

2. Pazarlama Düşüncesindeki Değişim

1985 AMA (American Marketing Association-Amerikan Pazarlama Birliği) (Bundan sonra APB kullanılacaktır) yaklaşımı ve daha çok ABD ve büyük işletmeler için ortaya çıkan ürün baskın, değişim merkezli ve tüketici yönlü ama müşteriyi pasif konumda tutan pazarlama düşüncesi, günümüz pazar şartları ile sorgulanmaya başlanmıştır. 1973 yılında Peter Drucker pazarlama düşüncesindeki müşteri yönlülüğü eleştirerek; geleneksel pazarlama anlayışındaki pazarın, tüketicinin talebiyle ifade edildiği ve işletmenin de hedefi olarak bu ihtiyacı gidermek olduğunu, bunun ise pazarlamanın bir ayıbı olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Frosch (1996) tüketici yönlülüğün işletmeleri yenilik körlüğüne ittiğini ifade etmiştir. Vargo ve Lusch (2004) geleneksel pazarlama yönetiminin, kontrol edilemeyen talep davranışlarının tahmini doğrultusunda pazarlama karar

değişkenlerinin en uygun bileşimi ile işletme hedef(leri)ne ulaşma olduğunu ifade ederek, geleneksel pazarlamanın tek taraflı bir karar alma süreci olduğuna vurgu yapmıştır. Sheth, Sisodia ve Sharma (2000) alternatif bir pazarlama paradigmasına ihtiyaç olduğu vurgusu ile paradigmanın tek taraflı ve değişime odaklı değil pazarlama aktörlerinin sürekli ilişki içinde olduğu bir paradigma olması gerektiğini ifade etmiştir.

APB'nin 2004 ve 2007 yaklaşımları ile pazarlama düşüncesi yeni bir boyut kazanmıştır. Değişim paradigmasından uzun dönemli müşteri ilişkileri kurarak müşteri değeri yaratma temelli değer yaratma paradigmasına geçilmeye başlamıştır. Müşteri değerinin de ancak müşteri ile ortak hareket ederek sağlanabileceği temel alınmıştır. Yeni pazarlama düşüncesinde değer, değişim değeri değil kullanım değeridir. İşletme sadece müşteriye değer önermesinde bulunur ve gerekli kaynakları sağlar, değer ancak müşterinin o teklifi ve kaynakları kullandıktan sonra daha iyi bir duruma gelmesi ile oluşur. Müşteri ile ortak hareket ederken veya onlara değer önerisinde bulunurken onları takip değil onları yönlendirmeye yönelik faaliyetler pazarlamanın yeni boyutu haline gelmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak da değişen pazar şartlarına yanıt verebilmek için; radikal pazarlama, gerilla pazarlama, ağızdan-ağza pazarlama, deneyim pazarlaması vb pazarlama anlayış, yaklaşım ve stratejileri ortaya atılmaya başlanmıştır.

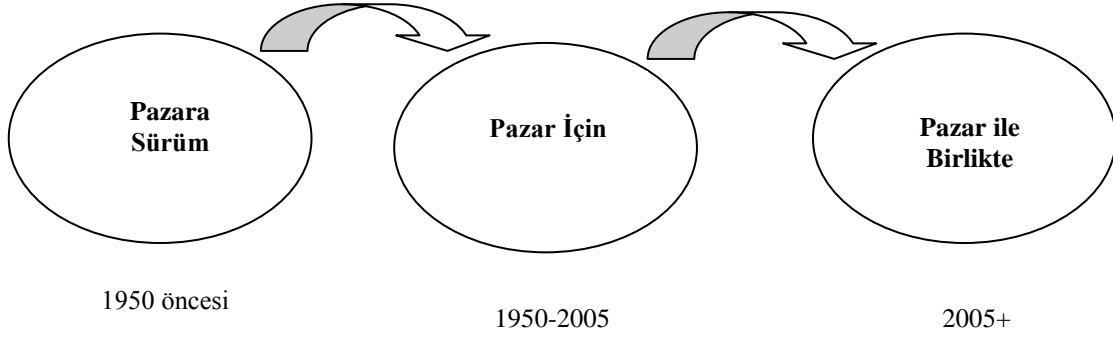
Pazarlama düşüncesindeki değişimi daha iyi anlamak için değişimdeki dönemseller ve bölgesel farklılıkları ortaya koymak gerekebilir. Kuzey Amerika'da 20. Yüzyılın başlarından itibaren ayrı bir çalışma alanı olarak tanınmaya başladıktan günümüze kadar önemli değişimler geçirmiştir. Bu değişim sürecini dönemler itibariyle şu şekilde belirleyebiliriz: ekonomik fayda bakış açısı veya pazarlamanın kuruluş dönemi (1900-1920), alıcının bakış açısı veya pazarlama disiplininin şekillendirilmesi dönemi (1920-1950), pazarlama yönetimi veya "1. pazarlama paradigması değişimi" dönemi (1950-1985), sosyal ve ekonomik süreç yaklaşımı dönemi (1985-2004), "2. paradigma değişimi" dönemi (2005) ve son olarak hizmet baskın mantık pazarlama dönemi (Cooke, Rayburn ve Abercrombie, 1992; Darroch, Miles, Cooke, 2004; Lusch, Vargo ve O'Brein, 2007; Vargo ve Lusch, 2004; Üner 2009; Webster, 2005). 1950'lere kadar olan kuruluş ve oluşum sürecindeki dönemde pazarlama "dağıtım" merkezli bir anlayışa sahipken daha sonra dağıtımın yanında "ürün" ve "müşteri" terimleri önem kazanmış ve pazarlama, üreticiden tüketiciye doğru malların ve hizmetlerin akışını sağlayan işletme faaliyetleri olarak ifade edilmiştir (Üner 2009). 1950'lerden sonra pazarlama işletme fonksiyonu olarak değerlendirilmeye başlanmış ve "karar verme yaklaşımı" çerçevesinde pazarlama fonksiyonunu müşteri ile ilişkilendirilerek yönetimi ifade edilmiştir (Vargo ve Lusch, 2004). Diğer bir ifadeyle bu dönemin paradigması "müşteri yönlülük" olarak ifade edilebilir. Bu dönemde pazarlama düşüncesine "nicel yöntemler" ve "davranış bilimleri" dahil edilmiştir (Webster, 2005). Pazarlama "eniyeleme problemi"

anlayışı ile kontrol edilemeyen talep davranışlarının tahmini doğrultusunda pazarlama karar değişkenlerinin en uygun bileşimi ile işletme hedef(leri)ne ulaşma olarak ifade edilmiştir (Vargo ve Lusch, 2004). 1980’lerde ise pazarlama yönetimi anlayışı temel oluşturacak şekilde pazarlama düşünce yapısına hizmetler, yeni ürün geliştirme, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve toplumsal değerler ön plana çıkmaya başlamıştır (Uner 2009). Bu kapsamda APB, 1985 yılında pazarlamayı “kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimi meydana çıkarabilmek için mal, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasına yönelik planlama ve uygulama süreci” olarak tanımlamıştır. 2000’li yıllara kadar olan süreçteki pazarlamanın temel paradigması kısa dönemli işlemsellik (Üner 2003) ve işletmenin daha aktif olduğu ve yönlendirici konumda olduğu değişim anlayışıdır.

Kuzey Amerika’da pazarlamanın ürün baskın ve tek taraflı değişim bakış açısı egemenken, Kuzey Avrupa’da uzun yıllardan beri tartışılan ilişki yönlü pazarlama anlayışı 1990’lardan sonra pazarlamanın doğasını yeniden kurgulayan (Erdoğan, Tiltay ve Kimzan, 2011) ve daha sonraki dönemlerde pazarlamadaki “2. paradigma değişimi” ne öncülük edecek bir şekilde literatürde yerini almıştır. Satıcı karlılığını ve alıcı tatminini uzun dönemli ilişkilerin temel kaynağı olarak vurgulayan ilişki pazarlama anlayışında pazarlama “katılımcı tarafların amaçlarına gerçekleştirmek üzere, kara yönelik, müşteriler ve diğer taraflarla ilişki kurmak, sürdürmek ve geliştirmek” olarak tanımlanmıştır (Grönroos, 1994; Erdoğan ve diğerleri, 2011; Uner, 2003).

2004 sonrası pazarlama düşüncesinde önemli paradigma değişimi yaşanmıştır. İlişkisel pazarlamanın anlayışı Kuzey Amerika pazarlama yaklaşımına “müşteri ilişkileri”, “paydaşlar” ve “değer yaratma” ifadeleri girmiştir. Uner (2009) pazarlama düşüncesindeki bu değişimi “radikal bir değişim” olarak ifade etmektedir. APB 2007 yılında bu yaklaşımı biraz daha geliştirerek “değer ifade eden öneriler” ifadesine yer vermiştir. Zira 2004 yaklaşımında yer alan “değer yaratma” ifadesinden, değerın işletmede yaratıldığı ve müşteri ile değişime yöneldiği anlamı çıkmaktadır. Asıl değer yaratma müşteri ile işletmenin birlikte hareketi ile olur (Sheth ve Uysal, 2007). 2007’ye kadarki yaklaşımlarda değişim ve değer yaratma, değerın değişimi (değişim değeri) ile yaratılabileceği görüşü hakimken artık değerın “kullanım değeri” olması gerektiği ve işletmenin ancak müşteriye değer ifade eden önerilerde bulunabileceği görüşü hakim olmaya başlamıştır. Bu açıdan, Lusch ve diğerleri (2007) pazarlama düşüncesindeki süreci; i) pazarlama düşüncesinin ilk dönemleri ve oluşumu dönemleri diye adlandırılan dönemdeki (1950’ye kadar) pazarlamayı ürün ve hizmetlerin “pazara sürümü (To market)” anlayışı, ii) pazarlama yönetimi anlayışı dönemindeki (1950-2005) pazarlama anlayışını, pazara ve tüketicilere ulaşarak analiz ederek ürün ve hizmet geliştirme yoluyla pazar ve tüketici gereksinimlerinin karşılandığı “pazar için (market to)” anlayışı dönemi (ki bu iki dönem “mal baskın” pazarlama anlayışıdır) ve iii) müşteri ile ortak hareket etme dönemi ve değer yaratma süreci

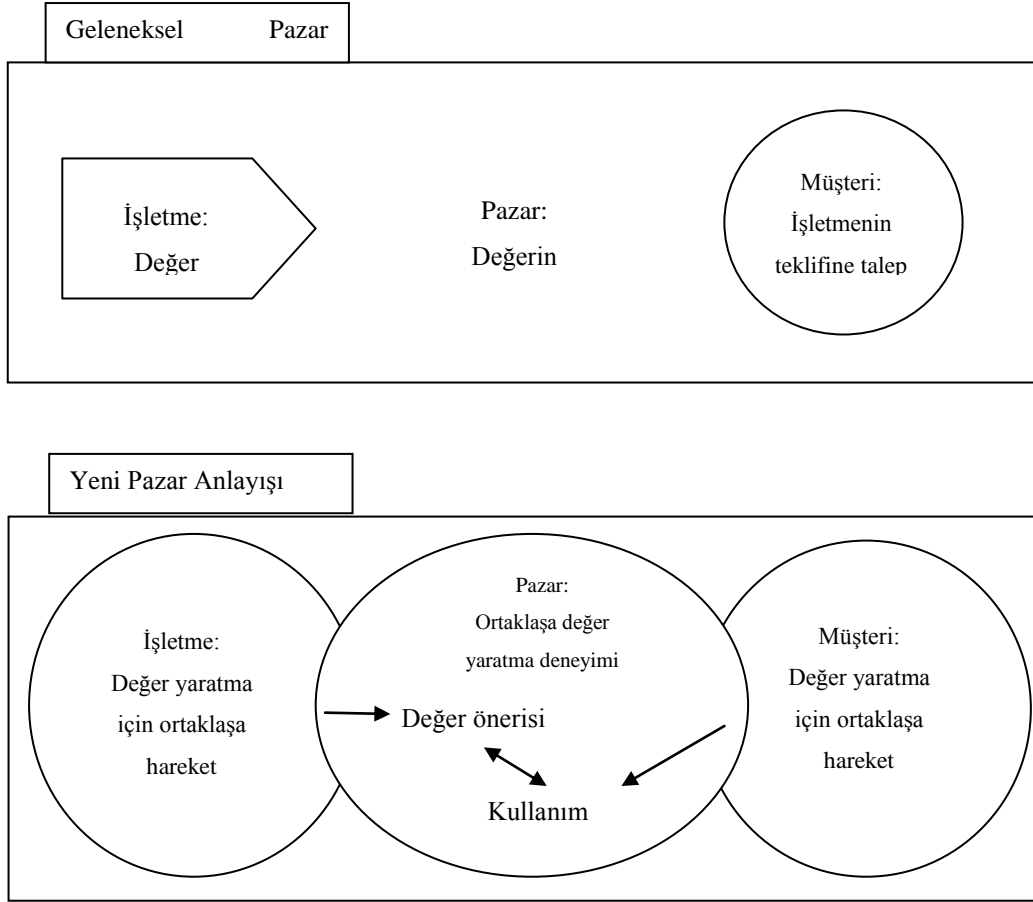
“pazar ile birlikte (market with)” olarak, temel yaklaşımdaki farklılıklara vurgu yapmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1: Pazarlama anlayışındaki değişim

Pazarlama düşüncesindeki yeni yaklaşım artık değerın müşteri ile ortak hareket edilerek ve ancak onlara değer yaratacak kaynakların sağlanması ile oluşabileceği, ürünün sadece hizmet sunumu için bir mekanizma olduğu görüşüdür. Zira müşteriler mal veya hizmet almazlar; onlar değer yaratacak hizmet sunumlarını alırlar (Vargo ve Lusch, 2004). Hizmet baskın mantık olarak ifade edilen pazarlama anlayışındaki hizmet, geleneksel pazarlamada sözü edilen hizmetten farklıdır. Geleneksel pazarlamadaki hizmetin maldan hiçbir farkı yoktur. Bu açıdan Erdoğan ve diğerleri (2011) “hizmet pazarlaması” değil “hizmetlerin pazarlanması” na vurgu yapmıştır.

Bu kapsamda Vargo ve Lusch (1994) tarafından geliştirilen hizmet baskın mantık pazarlama günümüz pazarlama paradigmasında yerini almıştır. Vargo ve Lusch (1994 ve 2008) hizmet baskın mantık için 10 önermede bulunmuşlardır; işlemsel (yetenek ve bilgi) kaynaklar, hizmet değişimin temel dayanağıdır; hizmet, ürünler, para ve kurumlar aracılığıyla sağlandığı için dolaylı değişim temel değişimi gizlemektedir; ürünler hizmet önerileri için dağıtım mekanizmasıdır; işlemsel kaynaklar (bilgi) temel rekabet avantajı kaynağıdır; bütün ekonomiler hizmet ekonomileridir; müşteri her zaman değeri ortaklaşa yaratandır; işletmeler sadece değer önerilerinde bulunurlar; hizmet doğası gereği müşteri odaklı ve ilişkiseldir; değer yaratma kavramı iletişim ağını kapsadığı için bütün sosyal ve ekonomik aktörler sistemin tümleştiricisidir; değer eşsiz olarak ve görüntüsel olarak faydalanıcı tarafından belirlenir. Pramaland ve Ramaswamy (2004) ortaklaşa değer yaratımı için iki taraf arasında diyalog, erişim kolaylığı ve şeffaflık olması gerektiğini ileri sürmüştür. Aktif diyalog ve ortak çözüm geliştirme, işletme ile müşteriyi eşit ortaklaşa sorun çözen konumuna getirmiştir. Bu eşitlik ancak bilgiye ulaşmada da eşitliği ve iki taraf arasında bilgi paylaşımında şeffaflığı da gerektirmektedir. Diyalog, erişim kolaylığı ve şeffaflık sonucunda müşteri, sürece ilişkin fayda risk değerlendirmesinde bulunacaktır.



Prahalad ve Ramaswamy (2004) ve Arnould, Price ve Malshe (2006)'dan uyarlanmıştır

Şekil 2: Pazarlama Düşüncesindeki Değişim

Hizmet baskın mantık pazarlama anlayışında pazarlama, sürekli rakiplerinden daha iyi hizmet önerisinde bulunmak için işletmenin bilgi ve yetenekler gibi sonuç doğuran kaynaklarına odaklanan sosyal ve ekonomik süreçler olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle hizmet baskın mantık pazarlamanın temelinde sürekli öğrenme süreci vardır ve bilgi ve yetenekler gibi elle tutulamayan, dinamik ve işlemsel kaynaklar en önemli rekabet gücü olarak görülür (Madhavaram ve Hunt, 2008). Bilginin en önemli rekabet gücü kaynağı olması ile bağlantılı olarak, geleneksel pazarlama düşüncesinde pazar çevresi kontrol edilemeyen ve işletmenin uyum için çabalaması gereken bir faktör olarak değerlendirilirken, hizmet baskın mantık pazarlama anlayışında pazar çevresi, proaktif olarak ortaklaşa oluşturma için bir kaynak olarak değerlendirmektedir.

3. Pazarlama Karmasındaki Değişim

Her bilimsel disiplin de olduğu gibi pazarlamada da kendine özgü sınıflandırma şemaları geliştirilmiştir. Bu sınıflandırma özellikle bir disiplinin ilk yıllarında

ileriye dönük yol haritasını ve gelişmeleri incelemek için çok önemlidir (van Waterschoot ve Van den Bulte, 1992). Pazarlamada alanında da pazarlamanın yönetsel bir süreç olarak değerlendirilmeye başlamasıyla sınıflandırma çalışmaları başlamıştır. Neil Borden pazarlama yöneticilerini “farklı bileşenlerin karıştırıcısı” olarak adlandırılmasından esinlenerek “pazarlama karması” ifadesini ortaya atmıştır (Borden, 1964). Borden 1953 yılında pazarlama karmasını, ürün, fiyat, markalaşma, dağıtım kanalları, kişisel satış, reklam, tutundurma, ambalajlama, depolama, hizmet, kanıt toplama ve analiz olmak üzere 12 başlık altında toplamıştır (Borden, 1964). Bu sınıflandırmadan sonra Frey (1961), Howard (1957), Lazer ve Kelly (1962) ve McCarthy (1960) farklı sınıflandırma çalışmalarında bulunmuşlardır. Ancak McCarty'nin dörtlü sınıflandırması (4P-Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) literatüre egemen olmuştur (van Waterschoot ve Van den Bulte, 1992). Bu sınıflandırma ürün odaklı ve satıcının aktif, alıcının pasif olduğu bir yaklaşımı yansıtmaktadır (Üner 2003). Bu sınıflandırma pazarlama literatüründe 2004 tarihine kadar egemen konumda kalmıştır. Kuzey Amerika kökenli bu sınıflandırmaya paralel olarak Kuzey Avrupa yaklaşımı olan ilişkisel pazarlama yaklaşımında da sınıflandırma çalışmaları göze çarpmakta ve ilişkisel pazarlama temel bileşenleri; bağlılık, empati, karşılıklılık, güven ve vaat olarak ifade edilmektedir (Erdoğan ve diğerleri 2011).

Torlak (2008) pazarlamanın yeni karmasını “Erdem” odak noktada olmak üzere, üç katmanda açıklamıştır. İkinci katmanda “eser, erişim, etkileşim, eder, üçüncü katmanda ise “estetik, “emek, esneklik ve eğlence” (9E) yer almaktadır. Hyman (2004) pazarlama karmasını, tasarım, talep, didaktik (öğreticilik), dağıtım, yükümlülük, yön, ajanda ve diyalektik olmak üzere dokuz boyutta belirlemiştir. Pazarlama literatüründe farklı denemelere, önceden olduğu gibi rastlamak mümkündür. Ancak hiçbiri pazarlamadaki son aşama olan hizmet baskın mantık pazarlama düşüncesine yakın değildir.

Pazarlama karması, pazarlamanın 2007 yaklaşımı ve hizmet baskın mantık pazarlama çerçevesinde tekrar ele alınmaya başlamıştır. Bu sınıflandırmada “ürün” değişkeni yerini “ortaklaşa oluşturma”ya bırakmıştır. Müşteriye değer ifade eden sunumların olması ile artık fiyatında müşteriyle ortaklaşa oluşturma sürecinde müşteriye özgü olarak belirlemesi gerekmektedir. Dağıtımın da değer sunumuna ulaşma kolaylığı-uygunluğu sağlayacak şekilde dönüşmesi gerekir. Zira gelişen teknoloji ile müşteriye, bir yer belirlemeden değer sunumlarına ulaşım kolaylaşmıştır. Son olarak, geleneksel pazarlamanın en önemli eleştirilerinden biri olan tek taraflı sunum ile tutundurma faaliyetlerinin yerini müşteri ile iletişim geçilmesi almaktadır. İletişim iki taraflıdır. İşletme ile müşteri ortaklaşa bir değer oluştururlarken sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir (Schindehutte, Morris ve Pitt, 2009).

Sonuç olarak, pazarlamadaki değişim süreci üç boyutta incelenebilir; müşterilere yaklaşımdaki değişim, pazarlama karmasının kullanımındaki değişim ve

performans hedeflerindeki değişim (Tablo 1). İlk değişim boyutu şirketin müşterilerle karşılıklı olarak neye ulaşmaya çalıştığını içermektedir. Gelenekçi yaklaşım müşteriler ile “bir defalık veya tekil” ilişki ve işlem üzerine odaklanırken, pek çok şirket artık hayatta kalabilmek adına davranışsal olarak kendilerine bağlı müşteriler oluşturmanın ve hatta yeni teknolojiler, ürünler veya lojistik yaklaşımlar geliştirmede onlarla ortaklaşa çalışmanın gerektiğini anlamaktadır. Markalar arasındaki farkların azalması, bir birine benzer markaların çokluğu işletmeleri tüketicilerin ihtiyaçlarını sağlayarak sadakat oluşturma yerine onlarla duygusal bağlar kurmaya ve sahiplik duygusu oluşturmaya yöneltmiştir (Gobe, 2001). Artık işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için “bu bana uygun marka” yerine “bu benim markam, oluşumunda benimde rolüm var”ı sağlayabilmeleri gerekmektedir.

Tablo 1’in ikinci kolonu pazarlama karmasının kullanımındaki değişim sürecini göstermektedir. Toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişim sonucunda artık çoğu gelişmiş ekonomide kitlesel pazarların kalmadığını, bölümlenmiş ve niş hale gelmiş pazarların oluştuğunu görmekteyiz. Böylece, şirket yönetimleri pazarları bölümlere ayırmaya; bir veya iki alt pazara öncelik vererek onları hedef pazar olarak belirlemeye ve her bir pazar bölümü için pazarlama karmasını ayrı ayrı belirlemeye başlamışlardır. Değişim sürecinin bir sonraki aşamasında ise işletmeler rekabet avantajı sağlamak üzere sıklıkla tek bir pazar bölümüne veya bir nişe hizmet vermek üzerine uzmanlaşmaya başlamışlardır. Bunun bir sonraki aşaması ilişki pazarlamasıdır ve şirketler müşterilerine eşsiz yatırımlar yapmakta, onlarla yakın ilişki ve etkileşim içinde olmakta ve pazarlama karmasını ilişkiyi koruyacak/sağlayacak şekilde oluşturmaktadırlar. Buradaki son aşama, şirketin birebir pazarlamaya girmesi ve pazarlama karmasını tamamen bireysel müşteri detayına kadar indirgemesidir. Müşterileri işletmeler olan pazarlarda (B2B) bu yıllardır yapılmakta iken, tüketici pazarlarına hitap eden yenilikçi şirketler de günden güne artan bir sayı ile bu yaklaşımı uygulamaktadır.

Üçüncü değişim boyutu performansın ölçülmesi ile ilgilidir. Genel satış gelirlerini ve pazar paylarını arttırma işletmelerin öncelikli hedefleri iken daha sonra stratejik iş birimlerinin karlarını arttırma işletme performansında önemli olmaya başlamıştır. Artık şirketler müşterinin “yaşam boyu değeri”ni vurgulamakta ve yaşam boyu veya belirli bir zaman diliminde, belirli bir ürün grubunda, o müşterinin ilgili harcamalarından ne kadar pay alınabileceği üzerinde durarak hedefler oluşturmaktadır.

Tablo 1: Pazarlamanın Değişim Sürecinde Farklı Yollar

Müşteriye Yaklaşım	Pazarlama Karmasına Yaklaşım	Performans Hedefleri
<p>SÜREKLİLİĞİ OLMAYAN İŞLEMLER</p> <p>“Müşteri faydalanılacak bir nesnedir”</p> <p>↓</p> <p>TEKRARLI İŞLEMLER</p> <p>"Müşteriyi bağla"</p> <p>↓</p> <p>MARKA BAĞLILIĞI</p> <p>“Sürdürülebilir tercih yarat.”</p> <p>↓</p> <p>İLİŞKİYE ODAKLANMA</p> <p>“Çift taraflı karşılıklı kazançlı ilişkilere yatırım yap.”</p> <p>↓</p> <p>ORTAKLIĞA ODAKLANMA</p> <p>“Ürünleri, süreçleri, hizmetleri, kanalları, teknolojileri müşterilerle birlikte geliştir”</p>	<p>KİTLE PAZARLAMASI</p> <p>“Bir beden tümüne uyar anlayışına dayanır”</p> <p>↓</p> <p>BÖLÜMLENMİŞ PAZARLAMA</p> <p>“Homojen ihtiyaçları veya alım davranışları olan müşterileri belirle”</p> <p>↓</p> <p>NİŞ PAZARLAMA</p> <p>“Bir pazar bölümü(segment) üzerine uzmanlaş.”</p> <p>↓</p> <p>İLİŞKİ PAZARLAMASI</p> <p>“Çift taraflı karşılıklı kazançlı ilişkilere yatırım yap.”</p> <p>↓</p> <p>BİREBİR PAZARLAMA</p> <p>“Bireysel müşteri düzeyinde özelleştirmeler yap.”</p>	<p>SATIŞ</p> <p>"Pazarlığı kapat"</p> <p>↓</p> <p>PAZAR PAYI</p> <p>“Pazarın tümünü veya alabileceğin hepsini ele geçir”</p> <p>↓</p> <p>STRATEJİK İŞ BİRİMİ</p> <p>“ürün/segment/kanal yatırımları üzerinde kabul edilebilir bir geri dönüş oranı yarat.”</p> <p>↓</p> <p>MÜŞTERİ DEĞERİ</p> <p>“Yıllar içinde müşterilerin toplam harcamalarının içinde arzuladığımız paya odaklan”</p>

Kaynak: Morris, Schindehutte ve Laforge, 2002’den uyarlanmıştır

4. Pazar Yönlülük Yaklaşımındaki Değişim

Pazarlama düşüncesindeki değişime paralel olarak pazar yönlülük de zaman içinde değişime uğramıştır. Pazarlamanın bir örgüt fonksiyonu ve yönetsel bir süreç olarak ele alındığı dönemlerin başlarında işletmenin stratejik yönünü belirlemek üzere kontrol edilebilir değişkenler olan pazarlama karması üzerinde durulmuş ve pazarlama yönlülük kavramı geliştirilmiştir. Ancak pazarlamanın bir işletme fonksiyonu olarak değerlendirilmesi, pazarlamanın çevre faktörleri ve diğer işletme fonksiyonları ile entegrasyonunu engellemektedir (Grönroos, 1994). Pazarlamanın diğer işletme fonksiyonları ile entegre olması, rekabete ve müşterilere yönelmesi gerekmektedir. Bu nedenle 1990'ların başında pazarlama literatüründe pazarlama yönlülük yerini pazar yönlülük kavramına terk etmiştir.

Ancak pazar yönlülüğün tanımında ve/veya bakış açısında farklılıklar göze çarpmaktadır. 1990'ların başlarında literatürde egemen olan iki temel bakış açısı vardı; davranışsal (Kohli ve Jaworski, 1990) ve kültürel (Narver ve Slater, 1990) bakış açıları. Narver ve Slater (1990) işletme kültürü olarak ele aldığı pazar yönlülüğü, müşteriler için üstün değer yaratmak ve böylece sürekli üstün işletme performansı sağlamak için etkin ve etkili bir şekilde gerekli davranışların oluşturulması şeklinde tanımlamıştır. Narver ve Slater (1990), pazar yönlülüğü kültürel açıdan ele alsalar da pazar yönlülüğün üç davranışsal boyutunun olduğunu da vurgulamışlardır. Bu boyutlar; müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve bölümlerarası koordinasyondur. Narver ve Slater (1990)'ın "pazar yönlülüğü" bakış açısı müşteri merkezli bir bakış açısıdır. Zira müşteri yönlülük diğer boyutları yanında en temel boyut ve örgüt kültürünün yansımasıdır. Kohli ve Joworksi (1990) ise pazar yönlülüğü davranışsal bakış açısı ile ele almıştır. Yazarlar pazar yönlülüğü, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına yönelik olmak üzere pazar bilgisinin toplanması, bölümler arasında yayılması ve bu bilgilere göre tepki verilmesi şeklinde tanımlamışlardır. Kohli ve Jaworksi (1990)'nin tanımı her ne kadar müşterilerle bağlantılı faaliyetleri içerse de (Hills ve Sarin, 2003), yazarlar tanımlarında, esas boyut olarak müşteriye odaklanma yerine, pazar bilgisi üzerine yoğunlaşmışlardır (Verhees ve Meulenber 2004).

Bu iki bakış açısının yanında Day (1994) pazarlama yönlülüğü, işletmenin rekabet avantajı sağlamadaki bir kaynağı/yeteneği olarak ele almıştır. Pazar yönlülük, müşteriler, kanal üyeleri ve tedarikçiler ile sağlıklı ilişki kurmayı, pazar gereklerini rakiplerden önde oluşturmayı sağlayan ve dış çevre ile bağları oluşturan işletme yeteneği olarak ele almışlardır. Hunt ve Morgan (1996) ile Morgan ve Hunt (1995) benzer bir yaklaşımla pazar yönlülüğü rekabet avantajı sağlama aracı olarak ele almışlardır.

1990'ların sonlarında ise Slater ve Narver (1998 ve 1999) 1990'daki tanımlarını, müşterileri izleyen işletmeler ile pazar yönlü işletmeler ayrımını yaparak geliştirmişlerdir. Yazarlara göre müşterileri izleme kısa dönemli, onların belirttiği ihtiyaçlara odaklanmayı öngören bir işletme felsefesi iken pazar

yönlülüğü, uzun dönemli bir işletme felsefesi olarak müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile üstün müşteri değeri yaratmada yenilikçi çözümler geliştirmeye odaklanma olarak ifade etmişlerdir (Slater ve Narver 1998). Diğer bir ifade ile pazar odaklılık, üstün müşteri değeri yaratmak için, farklı ihtiyaçları hızlı bir şekilde anlayabilmek ve bunlara girişimsel bir şekilde tepki vermeyi içeren bir takım davranış normlarını içerir. Pazar yönlülük sayesinde oluşan kabiliyetle, hizmet edilen pazarlar ile henüz hizmet verilmemiş pazarlardaki fırsatlar belirlenebilmekte ve bu fırsatlardan yararlar sağlanabilmektedir (Slater ve Narver 1998). Yazarların yeni pazarlama yaklaşımı hem girişimciliği hem de kaynak/yetenek yaklaşımını içermektedir. Ancak bu pazar yönlülük yaklaşımı da hala müşteri merkezli bir yaklaşımdır. Buna paralel olarak bazı yazarlar tarafından pazar odaklılık hala müşterilere yakın olmak olarak ifade edilmiştir (Avlontis ve Gounaris, 1999; Desphande ve Farley, 1998).

2000'lerin başına gelindiğinde pazar yönlülük konusunda radikal denilebilecek yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bunlardan ilki Narver, Slater ve MacLachlan (2000 ve 2004) tarafından geliştirilen tepkisel ve proaktif pazar odaklılıktır. Yazarlar pazar yönlülüğün tepkisel ve proaktif olmak üzere iki temel davranış setinden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Tepkisel pazar yönlülük için yazarlar iki kavramı ileri atmışlardır; müşteriye izleme (Slater ve Narver 1998) ve müşteriye zorlama (Day 1999). Bu yaklaşım pazar yönlülük çalışmalarının hemen hepsinde benimsenen yaklaşımdır. Buna karşın proaktif pazar yönlülük Slater ve Narver (1998 ve 1999) çalışmalarında ileri sürdükleri düşünceye paralel olarak müşterilerin henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını keşfetme, anlama ve tatmini içermektedir.

Jaworski, Kohli ve Sahay ve diğerleri (2000) ise pazar yönlülüğün pazarı izleyen ve pazarı yönlendiren pazar yönlülük olmak üzere bir birini tamamlayan iki yaklaşımı içerdiğini ileri sürmüşlerdir. Her iki yaklaşımda da müşteriye, rakiplere ve daha geniş anlamda pazara odaklanma söz konusudur. Ancak pazarı izleyen pazar yönlülük yaklaşımında mevcut pazarın öğrenilmesi, anlaşılması ve işletme çevresinin algı ve davranışlarına tepki verme olarak tanımlanırken; pazarı yönlendirme de pazarın yapısının, oyuncuların rollerinin ve/veya tüketicilerin davranışlarının proaktif bir şekilde değiştirilmesi ifade edilmektedir.

Jaworski ve diğerleri (2000) ile aynı dönemde, Kumar, Scheer ve Kotler (2002) de pazar yönlülüğü pazarı izleyen ve pazarı yönlendiren pazar yönlülük olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Kumar ve diğerleri (2002) bu ayrımı yenilik temeline oturtmuşlardır. Pazarı izleyen işletmeler aşamalı yenilik konusunda başarılı olurken pazarı yönlendiren işletmeler radikal yenilik yapan işletmelerdir. Yazarlar pazarı yönlendirme için ayrıca değer yaratmada sıçrama yapmak ve bunu yeni benzersiz işletme sistemi ile gerçekleştirmek gerektiğini ifade etmişlerdir.

Hizmet baskın mantık pazarlama anlayışında da müşteri yenilikçi önerilerin geliştirilmesinde içsel bir faktör olarak değerlendirilmekte ve müşterilerin ve

rakip işletmelerin davranışlarını önemli derecede değişimi ve pazar yaratma ancak müşterinin yeni değer sunumlarını yeni bir fayda olarak algılamasına bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Michel, Brown ve Gallan 2008). Michel ve diğerleri (2008) hizmet baskın mantık pazarlama anlayışında sürekli yeniliği, gelecekteki ihtiyaçların ve mevcut ihtiyaçların giderilmesine yönelik olarak gelecekteki ve mevcut müşterilere sürekli yeni kaynak bileşimleri ile yeni teklifler sunulması olarak ifade etmiştir. Diğer bir anlatımla, ürün egemen anlayışta sürekli yenilikler ile geliştirilen ürünlere “ürün ne kadar akıllı” yerine müşteri ile ortaklaşa hareket ederek ve onlara yeni değer sunumları ile “bu sunum müşteriyi nasıl akıllı yapar” anlayışı egemen olmuştur. Bu açıdan pazarı yönlendiren pazar yönlü yaklaşım, işlemsel bir kaynak olarak hizmet baskın mantık pazarlama ile uyum içindedir.

5. Rekabet Gücü Sağlama Teorilerinde Değişim

Stratejik yönetim literatürünün temel sorularından birisi, işletmelerin rekabet gücüne nasıl ulaşabilecekleri ve bunu nasıl sürdürebilecekleridir. Bu kapsamda literatürde farklı teoriler geliştirmiştir. 1980’li yılların baskın teorisi Porter (1980)’un rekabet güçleri yaklaşımıdır. Bu anlayışın temelinde bir işletmenin rekabet gücünü işletme dışı, çevre faktörlerinin ve sektörel rekabetin belirleyeceği yatmaktadır. Rekabet gücü, pazardaki rekabet, alıcıların gücü, satıcıların gücü, giriş engelleri ve ikamelerin tehditlerine göre belirlenmektedir. Daha sonra Grove (1996) bu beş güce tamamlayıcı ürünleri de eklemiştir. Ancak Porter (1980) bir işletmenin rekabet gücünün ne kadar devam edebileceğine ilişkin bir tartışmaya girmemiş ve rekabet gücü uzun dönemlidir demiştir.

1990’ların başından itibaren işletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörlerin dış çevreden değil işletme içi kaynaklardan kaynaklandığı görüşü baskın olmaya başlamış ve işletmelerin kendilerine özgü, diğerlerinden ayıran kaynaklar ile rekabet edebilecekleri ileri sürülmüştür (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Barney (1991) tarafından geliştirilen kaynak temelli yaklaşım rekabet gücünün ancak; az bulunan, taklit edilemeyen, ikame edilemeyen ve değerli kaynaklar ile sağlanabileceğini ifade etmiştir. Kaynak temelli yaklaşıma göre bir işletmenin rekabet gücü kaynaklarının taklit edildiği süreye bağlıdır. Rumelt (1984) bir işletmenin rekabet gücünün süresini, kaynakları ile kuracağı izolasyon mekanizmasının gücüne bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Kaynak temelli yaklaşıma karşı en önemli eleştiri, bu yaklaşımın değişimin olmadığı bir pazar yapısı için geliştirilmiş olmasıdır.

1995 yılında ise Hunt ve Morgan (1995, 2004) hem işletme kaynaklarına odaklanarak hem de işletmenin pazardaki konumuna göre rekabet gücünün belirleneceğini ileri sürerek kaynak avantaj (R-A) teorisi geliştirmişlerdir. R-A yenilik ve örgütsel öğrenmenin iç kaynaklı, müşteri ve işletmenin eksik bilgiye sahip olduğu ve işletme dışı kurumların performansı etkilediği varsayımı altında evrimsel bir süreç olarak ele alınmıştır. R-A teorisinde yenilik proaktif ve tepkisel

yenilik olarak ele alınmış, rakiplerin etkisinin yenilik ile ortadan kaldırılacağı ileri sürülmüştür.

Aynı dönemlerde Day (1994 ve 1999) kaynak temelli bakış açısından esinlenerek işletme yetenekleri üzerinde durmuştur. Day (1994 ve 1999)'e göre işletme yetenekleri dıştan içe (Pazar duyarlılığı, müşteri odaklı), içten dışa (teknolojik gelişim) ve bağlama (müşteri isteklerini yerine getirme, fiyatlama, müşteriye hizmet ulaştırma, yeni ürün geliştirme) yeteneklerdir. Day (1994) bu yetenekler ile işletmenin müşteri değeri yaratacağı ve böylece taklit edilme riskinin azalacağını savunmuştur.

1997'dan sonra ise yine kaynak temelli bakış açısından esinlenerek ama eleştirel bir bakış açısı ile Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından dinamik yetenekler yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre rekabet gücü, iç ve dış kaynakları entegre ederek, yeniden oluşturarak veya yeniden birleştirerek dinamik çevre şartlarına karşılık verebilme yeteneğine bağlıdır. Zollo ve Winter (2002) dinamik yetenekleri, etkenliği geliştirecek şekilde işletmenin sistematik olarak oluşturduğu veya değiştirdiği işlemsel rutinlerinin toplamı olarak ifade etmiştir. Diğer bir anlatımla, dinamik yetenekler, dinamik çevre şartlarında, sürekli daha etkin pazar teklifleri sunabilmek için sürekli yenilenmeyi sağlayacak yetenekler olarak ifade edilebilir.

Dinamik yetenekler yaklaşımı bu yapısı ile hizmet baskın mantık pazarlama düşüncesi ile örtüşmektedir. Zira her ikisinde de değer sunumu, bilgi, yetenek gibi işlemsel kaynaklara ve öz yeterliliklere vurgu yapılmaktadır (Michel ve diğerleri, 2008). Madhavan ve Hunt (2008) hizmet baskın mantık pazarlama çerçevesinde işlemsel kaynakları belirlerken; pazar yönlülük, pazar bilgi yeterliliği, girişimci yönlülük ve yenilik yeteneğini dinamik yetenekler olarak, değer sunum kaynakları olarak ifade etmiştir.

6. Sürdürülebilir Rekabet için Pazarlama Stratejilerinde Değişim

Bir işletme ancak değer yaratma stratejisini başarılı bir şekilde belirleyerek ve uygulayarak stratejik rekabet yeteneğine ulaşabilir. Strateji, rekabet avantajı sağlamak ve temel yetkinliklerini kullanmak için oluşturulacak bir dizi koordineli ve bütünleşik bağlantılar ile faaliyetleri ifade eder. Bu bağlantı ve faaliyetler, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin, işletme amaçları doğrultusunda pazarda görülebilen fırsatlar değerlendirmek üzere harekete geçirilmesidir. İşletme bir strateji seçtiğinde, rekabet yeteneğini nasıl sürdürebileceğine ilişkin karar vermiş ve rekabet alternatifleri arasından kendisine bir yol haritası belirlemiş olacaktır. Diğer bir ifade ile işletme seçtiği strateji ile neler yapacağını ve neler yapmayacağını belirlemiş olmaktadır.

Bir işletme, müşterileri ile ortak hareket ederek, onlara değer yaratacak teklifler sunacak şekilde kendi kabiliyet ve yeteneklerini koordineli ve bütünleşik bir

biçimde kullanarak bir strateji belirleyerek rekabet yeteneğine sahip olunca artık rakiplerin bu stratejiyi taklit etmeleri çok zor veya maliyetli olacaktır. Zira bu strateji işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler ile geliştirilmiş, işletmeye özgü bir strateji olacaktır. Ancak zaman içinde bu stratejilerin rakip işletmeler tarafından taklit edilme olasılığı çok yüksektir. Bu durumda bir işletmenin rekabet gücü ancak geliştirdiği kendine özgü stratejinin taklit edileceği süreye bağlıdır. Bir işletmenin rekabet gücünden faydalanma süresinin sonu, rakiplerinin o değer yaratma stratejini uygulamaya geçirecek gerekli yetenekleri elde etme hızına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle rekabet gücü geçicidir. Bu açıdan işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücüne ulaşmaları için değişen çevre şartlarına göre sürekli yeni değer yaratacak stratejileri uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir.

Pazarlamanın yönetsel bir süreç olarak değerlendirilmesi ile şirket düzeyinde ve uzun dönemli planlamalar ile işletmelerin büyümesi için ürün ve pazar geliştirme stratejilerinden pazarlama bölümleri sorumlu olmuşlardır (Webster, 1988). Ansof (1965) tarafından geliştirilen büyüme stratejileri ve BCG tarafından geliştirilen ürün karması stratejileri bu yaklaşımın bir parçasıdır. Bu stratejiler yatırımın getirisi kapsamında finansal kaynakların stratejik iş birimlerine aktarımını öngörmekteydi (Webster, 2005). Benzer şekilde pazarı bölümlere ayırma ve konumlandırma stratejileri tamamen ürün ve marka odaklı, işletme tarafından belirlenen stratejiler olarak ortaya çıkmışlardır. Kısaca pazarlama planları ve stratejileri genellikle ürün ve marka üzerine kurulmuştur (Örneğin, ürün farklılaştırma stratejisi, ürün hattı, marka genişletme, reklam kampanyaları gibi).

Değişim değerinden kullanım değerine doğru bir değişim pazarlama düşüncesinde önemli değişimlere neden olmuştur; müşteri hem üretici hem de tüketici konumuna gelirken, pazarlamanın stratejik rolü müşterinin değer yaratma sürecinde ona destek olmak olarak ortaya çıkmıştır. Pazarlama artık hedefine müşteri ile iletişim kurmayı koymuştur. Diğer bir ifade ile hizmet baskın mantık ile artık işletmenin, müşterinin ve tüm araçların rolleri tamamen yeniden tanımlanmaya başlanmıştır (Ballantyne ve Varey, 2008). Bu durumda rekabet gücü sağlamaya yönelik pazarlama stratejilerinin de değişmesi gerekmektedir. Bu stratejilerin işlemsel yetenekler üzerinde kurulması ve bilginin temel rekabet gücü kaynağı olmasından hareketle çevredeki değişime odaklanarak, o değişim hissetme, kavrama ve müşteriye yeni değer sunumu yapacak şekilde yeniden yapılandırılması üzerinde olması gerekir (Gebauer, 2011). Zira yeni pazarlama yaklaşımı olan hizmet baskın mantık anlayışında dış çevre kontrol edilemeyen bir değişken değil bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan pazardaki değişimlerin-fırsatların algılanması ve bunlara karşı nasıl tepki oluşturulacağı belirlenmesi ve son olarak da bu fırsatın değerlendirilerek müşteriye yeni değer sunumları yapacak şekilde iç kaynakların yeniden yapılandırılması rekabet gücü kaynağı olarak ele alınabilir. Zira dinamik kabiliyetlerin temelini oluşturan pazardaki fırsatı algılama, değerlendirilme ve kaynakların yeni bileşimini oluşturma işletmeye değişen pazar ile eşzamanlı değişimi sağlar. Bu değişim

sadece ayakta kalmak için çevreye adaptasyonun değil pazarın yeniden şekillendirilmesidir (Teece, 2010). Pazarın yeniden şekillendirilmesi işletme-müşteri çevresindeki değişimle değil aynı zamanda teknolojik değişimin yörüngesini belirlemek ile olur. Teknolojik değişim yörüngesinin yönü belirlendiğinde tüketicilerin mevcut ihtiyaçlarına çözüm bulacak yeni değer sunumları yanında gelecekteki ihtiyaçları için çözümler bulunabilmektedir ki bu da işletmelere rekabet avantajlarını sürdürülebilir olanağı verir. Diğer bir ifade ile müşterin algıladıkları mevcut ihtiyaçlarını Schumpeterain yıkıcı yaratıcılıkla yeniden şekillendirilmesi ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanır (Teece, 2009). Bu şekilde hizmet baskın mantık kapsamında aslında işletme sürekli pazar sınırlarını geliştirmek-genişletmektedir. Zira hizmet baskın mantık kapsamında pazar, arz ve talebin bulunduğu yer değil değer sunumu için işlem yapan ve işlem gören kaynakların entegrasyonu ve sevk edildiği yer olara ele alınmaktadır (Storbacka ve Nenonen, 2010). Yukarıda sözü edilen üç kaynak ile pazar sınırları sürekli genişletilmiş olmakta ve sürdürülebilir rekabet edilebilmektedir.

Yeni değer sunumları ile işletmenin klasik sınırlarını genişletme (Zott ve Amit, 2008) ve işletme kaynaklarının yeni değer sunumlarına dönüştürülmesi (Storbacka ve Nenonen, 2010) süreci her işletme için kendine özgü bir faaliyetidir ve bu da o işletmenin “işletme modeli”ni ifade eder. İşletme modeli müşteriye değer sunumu için gerekli desteklerin mantıksal bileşimidir; değer sunumlarının nasıl organize edileceği ve değer sunumlarından işletmeye nasıl kazanç sağlayacağını belirleyen bir süreçtir (Teece, 2009). Teece (2009)’a göre işletmenin değer sunumlarında yapacağı yenilikler işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı için yeterli değildir, bu yeniliğin ticarileştirilmesi gerekir.

7. Sonuç

Teknolojik gelişiminin tarihsel evrimine paralel olarak pazarlama düşüncesinde ve uygulamalarında da değişimler yaşanmıştır. Son yıllardaki teknolojinin çok hızlı ve radikal değişimi pazarlamada da radikal değişme neden olmuştur. Artık bilgi teknolojilerinin sadece işletmeler tarafından kullanıldığı, bilgi asimetrisinin işletme lehine olduğu tek taraflı ekonomi yerine tüketicilerin de bilgi teknolojilerini kullanabildikleri ve bilgiye kolayca ulaşabildikleri iki taraflı ekonomiye geçilmiştir. Bu yeni ekonomide tek taraflı ürün odaklı değişim anlamını yitirmiş, tüketicilerin artık ürün yerine algıladıkları ihtiyaçlarına çözüm aradıkları, çözümün bir taraftan tek taraflı olarak sunumu değil, tüketiciyi çözüme ulaştıracak gerekli kaynakların sağlanması ile sadece sunum tekliflerini aradıkları yeni ekonomi yaşanmaya başlamıştır.

Pazarlama düşüncesindeki hizmet baskın mantık pazarlamaya doğru kayış yaşanırken, stratejik yönetim literatüründe de hizmet baskın mantık pazarlama anlayışına yaklaşan, sektörel rekabet gücü anlayışından işletme iç kaynak ve kabiliyetlerine ama asıl olarak dinamik kabiliyetlere doğru bir değişim süreci yaşanmıştır. Dinamik kabiliyetler ve hizmet baskın mantık pazarlama anlayışları

bir birini tamamlayan, bir biri ile örtüşen iki yaklaşımdır. Bu açıdan son yıllarda bu iki yaklaşım işletme literatüründe ele alınmaya başlamıştır. Pazarlama anlayışındaki ürün baskın anlayıştan hizmet baskın anlayışa geçerken, müşteri ile değer yaratma süreci işletmenin işlemsel kabiliyetlerine bağlıdır (Ngo ve O’Cass, 2009). Buna paralel olarak hizmet baskın mantık pazarlama rekabet gücü işlemsel kabiliyetleri ile sürekli yeni değer sunumu gerektirmektedir. Dinamik kabiliyetler yaklaşımında da rekabet gücünü sağlamak için işletme rutinlerinin işletmenin işlemsel kaynaklarının pazar değıştikçe değışmesini öngörmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara yönelik pazar bilgisi toplama, pazardaki değışimle eş zamanlı işletmenin değışimi için pazar yönlülük hem hizmet baskın mantık pazarlamasında hem de dinamik kabiliyetlerde işlemsel kabiliyet olarak ele alınmaktadır.

Sonuç olarak, gerek dinamik kabiliyetler ve gerek hizmet baskın mantık pazarlama sonuç doğuran, işlemsel kaynaklar (özellikle bilgi) üzerinde kurulmuşlar ve her ikisinde de çevre kontrol edilemeyen bir değışken değil birer kaynak olarak değerlendirilmiştir. Çevre uyum yerine onu değıştirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı için sürekli pazarın sınırlarını genişleterek yeni değer sunumları için pazar fırsatlarını izlemek, algılamak, değerlendirmek ve gerekli kaynakların yeniden bileşimini oluşturmak gerekir. Ancak yapılan değer sıçramaları veya yeniliklerin sürdürülebilir rekabet avantajına dönüşmesi için her işletmenin kendine özgü işletme modelleri ile yeniliği ticarileştirme yollarını belirleyerek müşteriye değer sunumlarında bulunması gerekir.

Kaynakça

- Ansoff, H. I., (1965), *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Arnould, E.J., Price, L.L. ve Malshe, A.,(2006), “Towards Cultural Resource-Based Theory of the Customer”, Ed: Lusch, R.L. ve Vargo, S.L., *The Services-Dominant Logic of Marketing-Dialog, Debate, and Direction*, M.E. Sharpe, New York, 91-104
- Avlontis, G.J. ve Gounaris, S.P., (1999), “Market Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis,” *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037
- Ballantyne, D. ve Varey, R.J., (2008), “The Service-Dominant Logic and the Future of Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 11-14
- Barney, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99–120
- Borden, N. H., (1964), “The Concept of the Marketing Mix”, *Journal of Advertising Research*, 4(June), 2-7.
- Cooke, E. F., Rayburn, J. M., ve Abercrombie, C. L., (1992), “The History of Marketing Thought as Reflected in the Definition of Marketing”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1 (1), 10-20.
- Darroch, J., Miles, M.P., ve Cooke, E. F., (2004), “The 2004 AMA Definition of Marketing and Its Relationship to a Market Orientation: an Extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992)”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (4), 29-38.
- Day, G.S., (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organization,” *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G.S., (1999), “Misconceptions about Market Orientation,” *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 5-16.
- Desphande, R. ve Farley, J.U., (1998), “Measuring Market Orientation; Generalization and Synthesis,” *Journal of Market Focus Management*, 2(3), 213-232.

- Drucker, P. F., (1973), *Management*, Harper & Row, New York.
- Eisenhardt, K.M. ve Martin, J.A., (2000), “Dynamic Capabilities: What are They?”, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Erdoğan, B. Z., Tiltay, M. A., ve Kimzan, H. S., (2011), “Pazarlama Teorisi’nin Felsefi Temelleri: Değişim mi, İlişki mi?”, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-28.
- Frey, A. W., (1961), *Advertising*, 3rd ed. The Ronald Press, New York.
- Frosch, R., (1996). “The Customer for R&D Is Always Wrong!”, *Research-Technology Management*, 39(6), 22–27.
- Gebauer, H., (2011), “Exploring the Contribution Of Management Innovation To The Evolution Of Dynamic Capabilities”, *Industrial Marketing Management*, 48(8), 1238-1250.
- Gobe, M.,(2001), *Emotional Branding*, Allworth Press, Canada
- Grove, A.S., (1996), *Only the Paranoid Survive*, Doubleday, New York.
- Grönroos, C., (1994), “From Marketing Mix to Relationship Marketing-Towards a Paradigm Shift in Marketing”, *Management Decision*, 32(2), 4-20
- Hills, S. B. ve Sarin, S., (2003), “From Market Driven to Market Driving: An Alternative Paradigm for Marketing in High Technology Industries,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), 13-24.
- Howard, J. A., (1957), *Marketing Management: Analysis and Decision*. Richard D. Irwin Inc, Homewood, IL.
- Hunt, S. D., ve Morgan, R. M., (2004), “The Resource-Advantage Theory Of Competition: A Review”, Ed. Malhotra, *Review of Marketing Research*, 1, 153–205.
- Hunt, S.D. ve Morgan, R. M., (1996), “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamic, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions,” *Journal of Marketing*, 60(4), 107-14.

- Hyman, M.R., (2004), "Revising the Structural Framework for Marketing Management", *Journal of Business Research*, 57(9), 923-932.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. ve Sahay, A., (2000). "Market-Driven Versus Driving Markets," *Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B. J., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Positions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kumar, N., Scheer, L. ve Kotler, P., (2002), "From Market Driven to Market Driving," *European Management Journal*, 18(2), 129-142.
- Lazer, W. ve Kelly, E. J., (1962), "Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, revised edition, Richard D. Irwin Inc, Homewood, IL.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., ve O'Brein, M., (2007), "Competing through Services: Insight from Services-Dominant Logic", *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18
- Madhavaram, S. ve Hunt, S. D., (2008), "The Service-Dominant Logic And A Hierarchy Of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources And Implications For Marketing Strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.
- McCarthy, E.J., (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin Inc, Homewood, IL.
- Michel, S., Brown, S. W. ve Gallan, A.S., (2008), "An Expanded and Strategic View of Discontinuous innovation: Deploying a Service-Dominant Logic", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36(1), 54-66.
- Morgan, R. M. ve Hunt, S. D., (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

- Narver, J.C., Slater, S.F. ve MacLachlan, D. L., (2004)., “Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success,” *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Narver, J.C., Slater, S.F. ve MacLachlan, D.L., (2000), "Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation", *Marketing Science Institute Working Paper Series*, No. 00-116, 1-33.
- Ngo, L. V. ve O’Cass, A., (2009), “Creating Value Offering Via Operant Resource-Based Capabilities”, *Industrial Marketing Management*, 38(1), 45-59.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Pramaland, C. K. ve Ramaswamy, V., (2004), “Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation”, *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Rumelt, R. P. (1984). ‘Towards a strategic theory of firm’. In R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 556–570.
- Salunke, S., Weerawardena J. ve McColl-Kennedy, J. R., (2011), “Towards A Model Of Dynamic Capabilities In Innovation-Based Competitive Strategy: Insights From Project-Oriented Service Firms”, *Industrial Marketing Management*, 40(8), 251–1263.
- Schindehutte, M., Morris, M. H. ve Pitt, L. F., (2009), *Rethinking Marketing-The Entrepreneurial Imperative*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sheth, J. N. ve Uysal, C., (2007), “Implication of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation”, *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S. ve Sharma, A., (2000), "The antecedents and consequences of customer-centric marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55-66.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C., (1998), “Customer-Led and Market Oriented: Let’s Not Confuse the Two,” *Strategic Management Journal*, 19(10), 1002-1006.

- Slater, S.F. ve Narver, J.C., (1999), “Market Oriented Is More than Being Costumer-Led,” *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165-1168.
- Storbacka, K. ve Nenonen, S., (2010), “Scripting Markets: From Value Propositions to Market Proposition”, *Industrial Marketing Management*, 40(2), 255-266.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A., (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D.J., (2010), “Business Models, Business Strategy and Innovation”, *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Torlak, Ö., (2008), “Pazarlamamın Yeni Tanımı ve Pazarlama Karmasındaki Değişime İlişkin Değerlendirmeler” Editörler: Varinli İ.,ve Ç. Kahraman, *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1-29
- Üner, M. M., (2003), “Pazarlama Tanımı Üzerine”, *Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi*, 4(4), 44-56.
- Üner, M. M., (2009), “Pazarlama Karması Paradigmasında Pazarlama Tanımı”, *Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi*, 29(3), 4-16.
- Van Waterschoot, W. ve Van den Bulte, C., (1992), “The 4P Clasification of the Marketing Mix Revisited”, *Journal of Marketing*, 56(4), 83-93.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F., (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F., (2008), “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
- Verhees, F.J.H.M. ve Meulenber, M.T.G., (2004), “Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms”, *Journal Small Business Management*, 42(2), 134-154.

- Webster, F. E., (1988), “The Rediscovery of the Marketing Concept”, *Business Horizons*, 31(3), 29-39
- Webster, F. E., (2005), “A Perspective on the Evolution of Marketing Management”, *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 212-126.
- Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-Based View of The Firm”, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Zollo, M. ve Winter, S. G. (2002), “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zott, C. ve Amit, R., (2008), “The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implication for Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.