



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**YENİ HİZMET PERFORMANSI ÜZERİNDE
YENİ HİZMET GELİŞTİRME ÖNCÜLLERİNİN ETKİLERİ:
E-TİCARET İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Mine SÖNMEZAY

BURSA 2021



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**YENİ HİZMET PERFORMANSI ÜZERİNDE
YENİ HİZMET GELİŞTİRME ÖNCÜLLERİNİN ETKİLERİ:
E-TİCARET İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

**Mine SÖNMEZAY
Orcid:0000-0002-0965-3353**

**Danışman
Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR**

BURSA 2021

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Mine SÖNMEZAY
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim/Anasanat Dalı	: İşletme
Bilim/Sanat Dalı	: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: xvi+157
Mezuniyet Tarihi	:/...../2021
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR

Yeni Hizmet Performansı Üzerinde Yeni Hizmet Geliştirme Öncüllerinin Etkileri: E-Ticaret İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin farklılaşmak, yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterilerini elde tutabilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerden biri yeni hizmetler geliştirmektir. Teknolojideki hızlı ilerlemeler neticesinde radikal ve artımsal hizmet yeniliklerinin ortaya çıktığı alanlarda birisi de e-ticaret sektörüdür. Bu tez çalışmasının amacı, e-ticaret işletmelerinin hizmet yeniliğinde yer alan boyutları belirleyerek, bu boyutların yeni hizmet performansına etkilerini ve yeni hizmet performansının da e-ticaret işletmelerinin pazarlama performansına etkilerini ortaya koymaktır. E-ticaret işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucu toplanan veriler, Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre stratejik yatırım, hizmet yeniliği deneyimi, bilgi teknolojisi deneyimi ve rekabet ortamı egzojen değişkenlerinin e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ancak risk toleransı, işbirliği ve tüketici talebi egzojen değişkenlerinin e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Ayrıca analiz sonucunda e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansının pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, e-ticaret işletmelerinin rekabet ortamını doğru analiz etmesinin, hizmet yenilikleri konusunda deneyim kazanmasının, hizmet yeniliklerine yaptıkları stratejik yatırımlarının ve bilgi teknolojilerine ağırlık vermesinin çok önemli olduğu ifade edilebilir.

Anahtar Sözcükler:

Yeni Hizmet Geliştirme, Hizmet İnovasyonu, E-ticaret, Pazarlama Performansı, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM).

ABSTRACT

Name and Surname : Mine SÖNMEZAY
University : Bursa Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Production Management and Marketing
Degree Awarded : Doctorate
Page Number : xvi+157
Degree Date :/...../2021
Supervisor (s) : Professor Dr. Erkan ÖZDEMİR

The Effects of New Service Development Antecedents on New Service Performance: A Research on E-Commerce Businesses

In today's intensely competitive environment, one of the methods that businesses carry out to differentiate themselves, gain new customers and retain existing customers is to develop new services. One of the areas where radical and incremental service innovations have emerged as a result of rapid advances in technology is the e-commerce sector. The purpose of this dissertation is to determine the dimensions of e-commerce businesses in service innovation and to reveal the effects of these dimensions on new service performance, along with the effects of new service accomplishment on the marketing performance of e-commerce businesses. The data collected from the research conducted on e-commerce companies were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM). According to the results of the analysis, it has been found that the exogenous variables of strategic investment, service innovation experience, information technology experience and competitive environment have a significant and positive effect on the new service performance of e-commerce businesses. However, exogenous variables of risk tolerance, collaboration and consumer demand did not have a significant effect on the service innovation performance of e-commerce businesses. In addition, as a result of the analysis, service innovation performance on marketing performance has also been found to have a significant and positive effect. In line with these results, it can be stated that it is very important for e-commerce businesses to gain experience in service innovations, to analyze the competitive environment correctly and focus on information technologies and their strategic investments in service innovations.

Key Words:

New Service Development, Servis Innovation, E-commerce,
Marketing Performance, Structural Equation Model.

ÖNSÖZ

Doktora eğitimimin her aşamasında bana her zaman destek olan danışmanım Prof. Dr. Erkan Özdemir'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Danışmanım olmadan, bu zorlu akademik yolda yürüyemezdim. Her zaman yanımda oldu, daha iyi öğrenmem için beni daima yönlendirdi ve ihtiyacım olan her konuda bilgilerini istekli bir şekilde benimle paylaştı. Tez İzleme Komitesi'nde yer alan hocalarım Prof. Dr. Murat Hakan Altıntaş ve Prof. Dr. Ayşe Oğuzlar'a da bu süreçte sağladıkları gerek bilimsel katkılar, gerekse destekleyici ve yönlendirici yaklaşımları için en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Aldığım her kararda yanımda olan canım ailem; annem, babam ve kardeşlerime ne kadar teşekkür etsem az kalır. Bana her zaman güvendiler ve sevgileriyle daima güç verdiler. Henüz çok küçük olsa da, sevimliliği ile yoğun çalışmalarına dinlenme molası olan biricik yeğenim Ece'nin de katkısı bende çok büyük oldu.

Son teşekkürüm ise güzel eşim, en iyi arkadaşım Mustafa Sönmezay'a. O olmasaydı motivasyonum çoğu zaman eksik olurdu. Gece gündüz demeden, her ihtiyacımda bu tez çalışmamı bitirmem için tüm desteğini daima benimle paylaştı. Özellikle tezimin uygulama aşamasındaki değerli katkılarından dolayı kendisine sonsuz teşekkür ediyorum.

Mine Sönmezay

10.02.2021

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ.....	iii
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

YENİ HİZMET KAVRAMI, TÜRLERİ VE YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİ

1.1. YENİ HİZMET KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	6
1.2. HİZMET YENİLİĞİ TÜRLERİ	8
1.2.1. Radikal ve Artımsal Yenilik.....	9
1.2.1.1. Radikal Yenilik	9
1.2.1.2. Artımsal Yenilik	10
1.2.2. Yenilik Derecesine Göre Hizmet Yenilikleri	11
1.2.2.1. Büyük Hizmet Yenilikleri.....	11
1.2.2.2. Büyük Süreç Yenilikleri	12
1.2.2.3. Ürün Hattı Genişletme Yenilikleri.....	12
1.2.2.4. Süreç Hattı Genişletme Yenilikleri.....	13
1.2.2.5. Ek Hizmet Yenilikleri	13
1.2.2.6. Hizmet Geliştirmeleri	13

1.2.2.7. Stil Değişikliklerine Dayalı Yenilikler	14
1.2.3. Diğer Hizmet Yeniliği Türleri	14
1.2.3.1. Pazara Yeni ve İşletmeye Yeni Yenilikler.....	16
1.2.3.2. Hizmet Ürün Yeniliği ve Hizmet Süreç Yeniliği.....	16
1.2.3.3. Hizmet Hattını Uzatma ve Hizmet Hattı Yeniliği	17
1.2.3.4. Teknolojinin İttiği Yenilik ve Pazarın Çektiği Yenilik	17
1.2.3.5. Hizmet Keşfi ve Hizmet Modifikasyonları.....	18
1.3. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİ	19
1.3.1. Stratejik Planlama	21
1.3.2. Fikir Yaratma	22
1.3.3. Fikir İzleme/Tarama	23
1.3.4. İş/İşletme Analizi	24
1.3.5. Çapraz Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması	25
1.3.6. Hizmet Tasarımı ve Süreç/Sistem Tasarımı.....	26
1.3.7. Personel Eğitimi	27
1.3.8. Hizmeti Test Etme ve Pilot Çalışma	28
1.3.10. Ticarileştirme Aşaması.....	30
1.4. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	31
1.4.1. Kıyaslama Yöntemi.....	31
1.4.2. Senaryo Temelli Planlama Yöntemi	33
1.4.3. Beyin Fırtınası Yöntemi	34
1.4.4. Konsept Testi Yöntemi.....	35
1.4.5. Hizmet Blueprinti Yöntemi	36

II. BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE E-TİCARET VE E-TİCARET İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME

2.1. E-TİCARET KAVRAMI.....	39
2.2. E-TİCARET TÜRLERİ.....	43
2.2.1. İşletmeden İşletmeye E-Ticaret.....	43
2.2.2. İşletmeden Tüketicisy E-Ticaret	45

2.2.3. Tüketiciden Tüketicie E-Ticaret.....	47
2.2.4. Tüketiciden İşletmeye E-Ticaret	48
2.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE E-TİCARETİN GELİŞİMİ VE MEVCUT DURUMU	50
2.3.1. Dünyada E-Ticaretin Gelişimi ve Mevcut Durumu	50
2.3.2. Türkiye’de E-Ticaretin Gelişimi ve Mevcut Durumu	54
2.4. İŞLETMELER ARASINDA E-TİCARET REKABETİ VE ETKİLERİ	60
2.5. E-TİCARET İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME VE ÖNEMİ	63

III. BÖLÜM

YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ ÖNCÜLLER İLE YENİ HİZMET VE PAZARLAMA PERFORMANSINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

3.1. YENİ HİZMET GELİŞTİRMEYİ ETKİLEYEN İÇSEL FAKTÖRLER.....	65
3.1.1. İşletmelerin Hizmet Yeniliğine Yönelik Stratejik Yönelimi.....	65
3.1.1.1. İşletmelerin Stratejik Yatırımları	65
3.1.1.2. İşletme Yönetimlerinin Risk Toleransı.....	66
3.1.2. İşletmelerde Hizmet Yeniliğini Kolaylaştıran Mekanizmalar	67
3.1.2.1. Hizmet Yeniliği Konusunda İlgili Taraflarla İşbirliği	68
3.1.2.1.1. Müşterilerle İşbirliği.....	68
3.1.2.1.2. Çalışanlarla İşbirliği	69
3.1.2.1.3. Partnerlerle İşbirliği.....	70
3.1.2.2. İşletmelerin Hizmet Yeniliği Deneyimi.....	71
3.1.2.3. İşletmelerin Bilgi Teknolojisi Deneyimi	72
3.2. YENİ HİZMET GELİŞTİRMEYİ ETKİLEYEN DIŞSAL FAKTÖRLER.....	73
3.2.1. Tüketici Talebi	73
3.2.2. Rekabet Ortamı	74
3.3. İŞLETMELERİN HİZMET YENİLİK PERFORMANSI.....	75
3.4. İŞLETMELERİN PAZARLAMA PERFORMANSI.....	76

IV. BÖLÜM

E-TİCARET İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ ÖNCÜLLERİN YENİ HİZMET PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA MODELİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	78
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	78
4.3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMADA İZLENİLEN SÜREÇ	78
4.4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI, HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ARAŞTIRMA MODELİ	80
4.4.1. Stratejik Yatırım ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki	80
4.4.2. Risk Toleransı ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki.....	81
4.4.3. Yeni Hizmetler Konusunda İlgili Taraflarla İşbirliği.....	81
4.4.3.1. Müşterilerle İşbirliği ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki	81
4.4.3.2. Çalışanlarla İşbirliği ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki	82
4.4.3.3. Partnerlerle İşbirliği ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki	83
4.4.4. Hizmet Yenilik Deneyimi ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki	84
4.4.5. Bilgi Teknolojisi Deneyimi ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki	85
4.4.6. Tüketici Talebi ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki.....	85
4.4.7. Rekabet Ortamı ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki.....	86
4.4.8. Yeni Hizmet Performansı ve Pazarlama Performansı Arasındaki İlişki ...	87
4.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	90
4.5.1. Araştırmanın Anakütlesi Ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	90
4.5.2. Anket Formunun Oluşturulması ve Veri Toplama Yöntemleri	92
4.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçek Boyutları.....	93
4.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	94
4.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN BULGULAR....	97

4.7.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların ve Çalıştıkları İşletmelerin Özellikleri.....	97
4.7.2. Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları	99
4.7.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analiz Sonuçları.....	106
SONUÇ VE ÖNERİLER	113
KAYNAKÇA.....	118
EKLER	141
EK-1: Cevaplayıcıların Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri	141
EK-2: Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	149
EK-3: Anket Formu.....	151
EK-4: Etik Kurul Onay Belgesi.....	155
ÖZGEÇMİŞ	156

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Yeni Hizmet Geliştirme Süreci.....	20
Tablo 2: E-Ticaret Faaliyetlerinin Sınıflandırılması	42
Tablo 3: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin E-Ticaret Karşılaştırması (2019)	51
Tablo 4: Çalışmada Kullanılan Ölçek Boyutları, İfade Sayıları ve Literatür Kaynakları	93
Tablo 5: Formatif ve Reflektif Modellerin Karşılaştırılması	96
Tablo 6: Katılımcılara ve Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Özellikler.....	98
Tablo 7: Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları	101
Tablo 8: Fornell – Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Analiz Sonuçları	104
Tablo 9: HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Analiz Sonuçları.....	105
Tablo 10: Araştırma Modelinin R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF Değerleri.....	108
Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları	111

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin E-Ticaret Karşılaştırması (2019)....	52
Grafik 2: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler ile Türkiye'nin Son 5 Yıllık E-Ticaret Karşılaştırması (2015-2019)	53
Grafik 3: 16-74 Yaş Grubu Bireylerin İnternet Kullanım Oranı	55
Grafik 4: İnternet Üzerinden Alışveriş Yapma Oranındaki Değişim	56
Grafik 5: 2009-2019 Yılları Arasında Bireylerin ve Hane Halklarının İnternet Kullanım Oranı ile E-Ticaret Değişimi.....	57
Grafik 6: İnternet Üzerinden En Çok Satın Alınan Ürün ve Hizmetler, 2019.....	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yeni Hizmet Türleri	15
Şekil 2: Hizmet Blueprinti Bileşenleri.....	37
Şekil 3: E-Ticaret Hizmet Blueprinti, Kitap Örneği.....	38
Şekil 4: Araştırma Süreci Akış Şeması.....	79
Şekil 5: Araştırma Modeli	89
Şekil 6: Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) Analiz Sonuçları	107

KISALTMALAR LİSTESİ

AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
B2B	: Business to Business (İşletmeden İşletmeye)
B2C	: Business to Consumer (İşletmeden Tüketiciciye)
C2B	: Consumer to Business (Tüketiciden İşletmeye)
C2C	: Consumer to Consumer (Tüketiciden Tüketiciciye)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
TÜBİSAD	: Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
Vd	: Ve diğerleri
Vb	: Ve bunun
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Artış Faktörü)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşen ekonomi karşısında işletmeler artan rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Gelişmiş ülkelerde ekonomik açıdan oluşan yüksek refah seviyesi, tüketicilerin beklentilerinin artmasıyla birlikte farklı hizmetler talep edilmesine yol açmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin ise ekonomilerinin sınırlı olmasına karşın, gelişmiş ülkelerde pazara sürülen yeni hizmetlerin, gelişmekte olan ülkelerde de kolaylıkla taklit edilerek uygulandığı görülmektedir. Bir diğer ifadeyle dünya genelinde hizmet uygulamaları, ekonomilerin büyük bir kısmını oluşturur duruma gelmiştir.

Uygulanan yeni hizmetler, yüksek rekabet düzeyi olan pazarlarda işletmelerin farklılaşması adına uyguladıkları temel yöntemlerden biri olarak görülmektedir. İşletmeler sundukları yeni hizmetlerle stratejik öneme sahip adımlar atmakta, bu sayede rekabette öne geçme şansı yakalamaktadırlar. Ayrıca sunulan yeni hizmetlerin etkisiyle işletmelerde görülen karlılık artışı, tüketici sayılarındaki artış gibi elde edilen başarılı sonuçlar yeni hizmet çalışmalarının oldukça önemli hale geldiğini göstermektedir.

Son on yılda, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki dönüşümsel gelişmelerle birlikte, pekçok sektörde hizmetlere artan bir odaklanma olmuştur. Bu gelişmeler işletmelerin hizmet yeniliği çalışmalarını arttırması için çarpıcı yeni fırsatlar doğurmaktadır. Bu fırsatları tam olarak anlamak, işletmeleri geleneksel yaklaşımlarını sorgulamaya, hizmetin ne anlama geldiğini ve dolayısıyla hizmet yeniliklerinin nasıl gelişebileceğini yeniden düşünmeye zorlamaktadır (Barrett vd., 2015: 135).

Hizmet yeniliği, tüketici talebi ve rekabet boyutu gibi işletmelerin pazarlama faaliyetlerine etki eden bir çalışma alanı olmuştur (Grawe vd., 2009: 294). Hizmet yeniliği çalışmalarına ağırlık veren işletmelerin rekabette avantaj elde ettiği ve tüketicileri daha iyi anladığı görülmektedir (Thakur ve Hale, 2013: 1116). Hizmet yeniliği uygulayan işletmelerin çoğu, sadece hizmet süreçlerine ve bu süreçlerle ilgili değişikliklere odaklanmaktadır. Ancak hizmet yeniliğinin potansiyel faydalarından tam olarak yararlanmayı hedefleyen işletmeler, daha geniş bir açıdan yenilik çalışmalarını değerlendirmelidir (Kindström vd., 2012: 1064).

Gerek karlılığın sürekliliği için artan bir oranda hizmet operasyonlarına ihtiyacı olan üretim endüstrisindeki işletmeler, gerekse hizmet sunan diğer sektörlerde bulunan işletmeler, daha iyi hizmet sağlama konusunda sürekli araştırmalar yapmaktadır (Berry

vd., 2006: 56). Hizmet yeniliği, tüketici memnuniyetini arttırmak adına daha fazla araştırmayı gerektirmektedir. Sunulacak yeni hizmetler tüketicilerle işletme arasında daha sıkı bağların oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Hizmet yeniliklerine ihtiyaç duyan alanlardan biri de son yıllardaki büyümesiyle elektronik ticaret sektörüdür. E-ticaret üzerinden sunulan hizmetler değerlendirildiğinde, perakendeciler ve lojistik hizmet sağlayıcıları dahil olmak üzere sektörde farklı hizmet sağlayıcıların olduğu görülmektedir. E-ticarette hizmet yeniliği, müşterilerin ürün satın alma aşamasından deneyimin tamamlanmasına kadar geçen tüm temas noktalarını içermektedir (Vakulenko vd., 2019: 463). Günümüzde e-ticaretin hızla büyümesiyle birlikte, işletmelerin bu gelişen satış kanalına olan ilgisi ve yatırımları artmaktadır. E-ticarette tüketicileri satın almaya yönlendiren ve tüketici tercihlerini en fazla etkileyen unsurlardan birinin hizmet olduğu bilinmektedir.

Elektronik ağların yayılması ve gelişimi iş, pazarlama ve tüketici davranışlarını dönüştürmeye devam etmektedir. Bu dönüşümün bir özelliği, elektronik ortamda sunulan hizmet olgusunun ortaya çıkmasıdır. Bu dönüşümle hizmet pazarlaması ve e-ticaret konuları bir araya gelmiştir. E-ticaret, somut ürünlerin (kitaplar, giysiler ,elektronikler vb. gibi) çevrim içi pazarlanması olarak düşünülse de, çevrim içi faaliyetlerde artan bir oranda hedonik ve faydacı deneyimler ön plana çıkmaya başlamıştır (Hofacker vd., 2010: 2).

Günümüzde e-ticaret devrimi ve internete dayalı yeni ekonomi düzeni birçok işletmeyi içine alan bir eko sistem oluşturmuştur. E-ticaret, işletmelerin müşterilere zamanında, uygun şekilde ve düşük maliyetle bilgiler sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu yeni sistemde, müşteriler fiyatları daha hızlı karşılaştırabilmekte ve en düşük fiyatlı tedarikçiyi seçebilmektedir (Gounaris vd., 2010: 142). İnternet aracılığıyla sağlanan bilgi miktarındaki artış, işletmelerin verimliliğini en üst düzeye çıkarmasına, genel performansını ve başarısını etkileyen daha iyi stratejik kararlar almasına olanak sağlamaktadır (Oudan, 2010: 20).

Pek çok e-ticaret sitesinin düşük fiyat stratejisiyle var olmaya çalıştığı bir ortamda işletmeler, sundukları hizmet kalitesiyle farklılaşarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Nitekim, e-ticarette başarısız olan işletmelerin çoğunlukla sundukları hizmetler sebebiyle başarısız olduğu görülmektedir. Bu sonuçları bir bütün

olarak değerlendirdiğimizde, e-ticarete başarılı olmak için işletmelerin müşterilerine üstün hizmet deneyimleri sağlayarak rekabette farklılaşmaları ve fiyat rekabetinden kaçınarak karlılığı hedeflemeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak, bu tez çalışmasında işletmelerin sunduğu yeni hizmetler konu olarak alınmış ve uygulama alanı olarak e-ticaret sektörü seçilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, e-ticaret işletmelerinin hizmet yeniliğinde yer alan boyutları belirleyerek, bu boyutların yeni hizmet performansına etkilerini ve yeni hizmet performansının da e-ticaret işletmelerinin pazarlama performansına etkilerini ortaya koymaktır.

Çalışmanın Önemi

Türkiye’de ve dünyada e-ticaret üzerinden yapılan satışların artması ve her geçen yıl daha fazla işletmenin e-ticaret ekosisteminde yer almaya başlaması, bu tez konusunun seçilmesinde önemli bir etken olmuştur. Türkiye’de e-ticaret işletmelerinin gerçekleştirdiği hizmet yeniliklerine yönelik yapılmış bir çalışma olmaması, literatüre katkısı olması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Yabancı literatürde çalışmalar olmasına karşın, bu çalışmaya benzer şekilde e-ticaret işletmeleri üzerinde yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İlgili literatür incelendiğinde, Wang vd. (2010); Yen vd., (2016) ve Banjongprasert’ün (2017) çalışmalarında hizmet yeniliğine hazırlık (Service innovation readiness – SIR) çerçevesinde yeni hizmet performansının etkilerini araştırdıkları görölmektedir. Örneğin Wang vd. (2010) hizmet yeniliğine hazır olma çerçevesi kapsamında beş farklı hizmet sektöründen (büyük mağazalar ve perakende, finans, biyoteknoloji ve tıp, turizm ve bilgi hizmetleri) 312 vakadan oluşan bir araştırma yapmıştır. Çalışmada stratejik yatırım, risk toleransı, yenilik işbirlikçileri, organizasyonlar arası işbirliği ve bilgi teknolojisi deneyiminin hizmet yeniliğine hazır olma üzerine etkisini ve hizmet yeniliğine hazır olmanın da yeni hizmet performansına etkisini incelemiştir. Yen vd., (2012) hizmet yeniliğine hazır olma modeli çerçevesinde perakende, finansal hizmetler ve bilgi hizmetleri sektörlerinden 312 Tayvanlı işletmeden veri toplayarak hizmet yeniliğine hazır olmayı etkileyen organizasyonel kavramları ele almışlardır bu çerçevede yeni hizmet performansını değerlendirmişlerdir. Çalışmada stratejik yatırım, risk toleransı, yenilik işbirlikçileri, organizasyonlar arası işbirliği, bilgi

teknolojisi deneyimi ve hizmet yeniliği deneyiminin hizmet yeniliğine hazır olma üzerinde etkisi ile hizmet yeniliğine hazır olmanın yeni hizmet performansına etkisi araştırılmıştır. Banjongprasert, (2017) alışmasında, hizmet yeniliğine hazır olma çerçevesinde iletişim, uyarlanabilirlik ve kolektif yetenekler boyutlarının hizmet yeniliğine hazır olma üzerine etkisi ve hizmet yeniliğine hazır olmanın yeni hizmet performansına etkisi araştırmıştır. Aynı zamanda hizmet yeniliğine hazır olma üzerinden öncüllerin yeni hizmet performansına etkisini araştırmayı da amaçlayan çalışmada 335 toplantı, konferans ve sergiler gibi topluluklardan toplanan veriler kullanılarak hipotezler geliştirilmiş ve deneysel olarak test edilmiştir. Bu çalışmaların tamamında sonuçlar hizmet yeniliğine hazır olma ve yeni hizmet performansı arasındaki pozitif ilişkiyi göstermektedir. Görüldüğü gibi teorik açıdan yapılan çalışmalar incelendiğinde konunun yeni hizmet performansı çerçevesinde yönetim boyutlarının incelendiği, ancak doğrudan pazarlama erevesi kapsamında değerlendirmeler yapılmadığı grlmştir. Buradan hareketle literatürde boşluk olduğu görülen bu konunun uygulamada da ortaya konması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

Akademik öneminin yanı sıra, çalışma hayatına doğrudan katkı sağlamak adına, e-ticaret üzerinden faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama performanslarını arttırmalarına yn gösterecek nitelikte bir çalışma olması bu çalışmanın önemini arttıran bir diğer boyuttur.

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada keşfedici araştırma kapsamında literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Keşfedici araştırmanın ardından, tanımlayıcı araştırma kapsamında araştırmada yer alan katılımcılarının demografik bilgilerine ilişkin frekans analizleri yapılmıştır. Nedensel araştırma kapsamında ise önerilen araştırma modelinin öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi ile önerilen hipotezler test edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket uygulaması yapılmıştır. İlgili literatüre dayalı olarak hazırlanan anket formu çevrim içi ortamda e-ticaret işletmelerine uygulanmıştır. Elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu alışmada IBM SPSS 23 ve SmartPLS 3.3.2 paket programları kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda stratejik yatırım, hizmet yeniliği deneyimi, bilgi teknolojisi deneyimi ve rekabet ortamı boyutlarının yeni hizmet performansını anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur. Ayrıca yeni hizmet performansının da pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Diğer yandan risk toleransı, işbirliği ve tüketici talebi boyutlarının yeni hizmet performansını anlamlı ve olumlu etkilemediği bulunmuştur.

Çalışmanın Bölümleri

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yeni hizmet kavramı, türleri ve işletmelerin yeni hizmet geliştirme süreçleri ile bu süreçlerde kullanılan yöntemlere ilişkin literatür taraması yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışmanın uygulamasının yapılacağı e-ticaret sektörü üzerine genel bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda, e-ticaret kavramı, e-ticaret türleri, e-ticarette rekabet ve e-ticarette yeni hizmet geliştirmenin öneminden bahsedilmiştir. Ayrıca Türkiye’de ve dünyada e-ticaretin gelişiminden bahsedilerek çalışmanın uygulama alanının önemine vurgu yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, yeni hizmet geliştirme sürecindeki öncüllerle işletmelerin yeni hizmet performansı ve pazarlama performansına ilişkin literatür incelemesi yapılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, araştırma modelinde yer alan boyutlar arasındaki ilişkiler literatür desteğiyle incelenerek araştırma hipotezleri ve modeli oluşturulmuştur. Sonrasında gerçekleştirilen araştırma neticesinde e-ticaret işletmelerinden toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmiştir. Tezin sonuç bölümünde, araştırmada elde edilen bulgularla literatürde yer alan sonuçlarla kıyaslanarak değerlendirilmiş ve gelecekteki araştırmalar için araştırmacılara ve işletmeleri için de yöneticilere konuyla ilgili öneriler sunulmuştur.

I. BÖLÜM

YENİ HİZMET KAVRAMI, TÜRLERİ VE YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİ

1.1. YENİ HİZMET KAVRAMI VE ÖNEMİ

İşletmeler değişen pazar koşullarına uyum sağlamak, etkinlik ve performanslarını arttırmak için zaman içinde yenilikleri benimserler. Yenilik ve inovasyon kavramları birbirlerine benzer kavramlar olsa da, birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Ticari hayata aktarıldığında ekonomik değer yaratan yenilikler inovasyondur. Teknolojik bir probleme veya pazar taleplerine cevap olan fakat kitlelere ulaşamayan icat veya yeni iş fikri inovasyon olarak değerlendirilmemektedir. Bu nedenle ekonomik değere dönüştürülmüş bir yeni fikir veya teknoloji temelli yapılmış bir icat veya fırsat odaklı salt yeni bir fikir inovasyondur (Karaata, 2012: 6). Bu tez çalışmasında inovasyonun karşılığı olarak yenilik kelimesi kullanılacaktır.

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin genelinde hizmet uygulamalarının önemi artmakta ve ülke ekonomilerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Yen vd., 2012: 813). Artan rekabet, müşteri taleplerindeki heterojenliğin artışı ve ürün hayat eğrilerinin kısılması karşısında çoğu endüstri sundukları hizmeti nasıl en iyi hale getirebilecekleri sorusuyla karşı karşıya kalmıştır (Menor ve Roth, 2008: 267). Bununla birlikte, birçok sektör için pazaryerleri değişime uğramaya başlamış ve daha önce popüler olan eski yöntemlerle hizmet sunmak artık yetersiz kalmaya başlamıştır (Bowers, 1989: 15). İşletmeler, tüketici taleplerini zamanında ve duyarlı bir şekilde karşılamanın önemini kavramıştır. Bu kapsamda yeni hizmetler geliştirmenin gereği işletmeler tarafından kabul edilerek pazarda rekabet edilmektedir (Thakur ve Hale, 2013: 1111). Witell ve arkadaşları (2016: 2870) hizmet yeniliğini, pazarda daha önce tanıtılmamış ve yeni geliştirilmiş bir süreç veya bunun sonucu olarak işletmeye bir yenilik ve değer yaratma olarak tanımlamaktadır.

Giderek daha dinamik ve rekabetçi olan pazarlarda, yeni hizmetlerin geliştirilmesi, hizmet sağlayan işletmeler için performans ve rekabet avantajı sağlama konusunda kilit rol oynamaktadır (Eberle vd., 2018: 366). Hizmet geliştirmede önemli olan, tüketicinin çekici bir katma değer algıladığı hizmetleri yaratabilmektir. İstekleri ve

beklentileri tedarikçileri tarafından tatmin edilmeyen tüketiciler, artık tedarikçisini oldukça kolay değiştirebilmektedir (Edvardsson ve Olsson,1996: 141). İşletmeler mevcut ve olası pazar fırsatları ve zorlukları karşısında sundukları hizmetleri yenilemektedir. Hizmetlerdeki yeniliklerin pazar koşulları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve dolayısıyla yeniliklerin pazardaki talep koşullarını etkilediği bilinmektedir. Örneğin, finansal hizmetlerde internetin kullanılmaya başlaması, birçok müşterinin çevrim içi ortamda hisse senedi ve bono ticareti yapmasına yol açmıştır (Jong vd., 2003: 53).

Yen ve arkadaşlarının (2012: 814) çalışmasında hizmet yeniliği, yeni ve/veya geliştirilmiş hizmet teklifleri, hizmet süreçleri ve hizmet iş modelleri yoluyla müşteriler, çalışanlar, işletme sahipleri, partnerler ve diğer topluluklar için değer yaratma uygulamaları olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu paydaşlara bakıldığında, yeni hizmet kavramının, stratejik kararlar çerçevesinde önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir (Smith ve Fischbacher, 2005: 1025).

Gerek karlılığın sürekliliği için artan bir oranda hizmet operasyonlarına ihtiyacı olan üretim endüstrisindeki işletmeler, gerekse de sadece hizmet sektöründe bulunan işletmeler, daha iyi hizmet sağlama konusunda sürekli araştırmalar yapmaktadır (Berry vd., 2006: 56). İşletmeler bu araştırmalar sonucunda, sundukları hizmet anlayışıyla rekabette öne geçmeye çalışmaktadır. Bu sebeple, yenilik çalışmaları ve yeni hizmet çalışmaları oldukça önemli hale gelmiştir (Yen vd., 2012: 813). İşletmelerin yenilik çalışmaları çoğunlukla sundukları hizmetlerle ilgilidir. Hizmet yeniliği, hizmetin kendi özelliğindeki değişimler de olabileceği gibi; müşteri arayüzü, dağıtım sistemi ve teknolojik seçenekler üzerinde de olabilmektedir (Shabankareh ve Meigounpoory, 2013: 205).

İşletmelerin sundukları yeni hizmetler; işletmelere karlılık artışı, tüketici sayısında artış, mevcut tüketici satışlarını arttırma ve yeni pazar fırsatları sağlama gibi avantajlar sağlamaktadır (Özdemir, 2015: 151). Hizmetlerde yenilikler yapmak, müşteri ilişkilerini geliştirerek müşteri memnuniyetinde ve sadakatinde artışa neden olabilmektedir. Genel anlamda hizmet yeniliği, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için fiziksel olmayan niteliklerin aktarılmasıyla ilgilidir. Bu yenilikler sonunda müşteri tarafından yapılan tekrar satın alımlar ve diğer potansiyel müşterilere yapılan tavsiyelerin işletmelerin finansal sonuçları üzerinde olumlu etkisi olmaktadır (Jong vd., 2003: 52).

Yeni bir hizmet, işletmelere ait algılanan hizmet kalitesini ve mevcut müşterilerin memnuniyetini artırarak satın alma sıklığını arttırmaktadır. Tatmin olan müşteriler diğer tüketicilere referans olur ve bu tüketiciler daha yüksek bir fiyat ödemeye istekli olurlar. Ek olarak, bir işletmenin yenilikçi olma imajı oluşturması, tüketicilerin yeni ürünleri kabul etmesini kolaylaştırmaktadır (Johne ve Storey, 1998: 197). Çalışmanın devamında hizmet yeniliği türleri alt başlıklar altında ele alınmaktadır.

1.2. HİZMET YENİLİĞİ TÜRLERİ

Bir işletmenin yeni bir hizmetle bir pazara girmesi, işletmenin karlılığını arttırmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Tüketicilerin hizmet ihtiyacı ekonomik refahla doğru orantılı olduğundan, yeni hizmetler çoğunlukla gelişmiş ülkelerde oluşmaktadır. Fakat hizmetlerin patentini korumak çok zor olduğundan, zamanla diğer ülkeler tarafından da taklit edilmesinin önüne geçmek mümkün olmamaktadır (İslamoğlu vd., 2006: 132). Yeni hizmet geliştirmeleri çoğunlukla finansal hizmetler, sağlık hizmeti, telekomünikasyon hizmetleri, bilgi hizmetleri, eğlence ve ağırlama hizmetleri, seyahat hizmetleri, tesis yönetimi hizmetleri, eğitim hizmetleri, yasal hizmetler ve danışmanlık hizmetleri gibi alanlardaki iyileştirmeleri içermektedir. Bu iyileştirmeler tüketicilere veya işletmelere yönelik olabileceği gibi bazen her iki tarafa yönelik de olmaktadır (Johne ve Storey, 1998: 185).

Yeni hizmet türleri ele alınmadan önce, “yeni” kavramının anlaşılması önemlidir. Yeni ile kastedilenin ne olduğu, kimin için yeni olduğu veya ne kadar yeni olduğu kullanıcıların aklına gelen ilk sorulardır. Ürün veya hizmetler açısından değerlendirildiğinde yenilikten bahsedebilmek için aşağıdaki durumlardan bir tanesinin gerçekleşmesi gerekmektedir: (Demirci vd., 2014: 7)

- Ürünün ya da hizmetin maliyetinde önemli bir düşüş sağlanmışsa,
- Ürün ya da hizmet yeni özelliklere ve/veya yeni fonksiyonlara sahipse,
- Tamamen yeni bir ürün ya da hizmetse yenilikten bahsedilebilir.

Literatürde yenilik türleri çok farklı gruplar altında ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında yenilik çeşitleri radikal ve artımsal yenilik, yenilik derecesine göre hizmet yenilikleri ve diğer hizmet yeniliği türleri olarak üç ana başlık altında incelenmektedir.

1.2.1. Radikal ve Artımsal Yenilik

Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde çoğunlukla iki alternatif olduğu görülmektedir. Tamamen yeni bir iş modeli veya tamamen yeni bir teknolojiyle radikal bir yaklaşım izleyerek ürün veya hizmet oluşturmak radikal yenilik kapsamında kapsamında yer alırken, mevcut iş modeli ve mevcut teknoloji temel alınarak ürün veya hizmet geliştirmek artımsal yenilik kapsamında yer almaktadır. Radikal ve artımsal yenilik olarak tanımlanan bu kavramlar, işletmelerin yenilik çalışmalarında iki önemli strateji alternatifi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar aşağıda detaylarıyla anlatılmaktadır.

1.2.1.1. Radikal Yenilik

Radikal yenilikler önceki uygulamalardan farklılaşarak, organizasyonel faaliyetlerde ve hizmet sisteminde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Bu yenilik türü pazar yapılarını değiştirme, yeni teknolojileri temsil etme, müşteri öğrenmesini gerektirme ve davranış değişikliklerine neden olma gibi etkilere sahiptir (Perks vd., 2012: 3). Radikal yenilikler, yoğun Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya konmaktadır. Bu anlamda radikal yenilikler hem tüketici hem de işletmeler için tamamıyla yeni bir ürün veya hizmet oluşmasını sağlamaktadır (Tekin vd., 2003: 140). Radikal yenilikler, tamamen yeni olmasının yanı sıra, oldukça yüksek oranda risk içerdiğinden dolayı yüksek maliyetler gerektirmektedir (Durna, 2002: 71).

Radikal yenilikler sunan işletmeler, rekabetçi konum elde etmek için sundukları orijinal radikal konseptin ilk aşamalarında, sürekli olarak iyileştirmeler yapmakta ve sunulan yeniliği tüketici isteklerine göre adapte etmektedir. Özellikle değer deneyimleri yoluyla yaratıldığı hizmet sektöründe, radikal yeniliklerin tüketicilerle birlikte adım adım geliştirilmesi işletmelere önemli faydalar sağlamaktadır (Perks vd., 2012: 3). Bu noktada işletme içinde ve işletme dışında birden fazla alanda yapılan işbirlikleri, radikal hizmet yeniliklerinin oluşmasına yardımcı olmaktadır (Yen vd., 2012: 818). Kullanıcılar, tamamen yeni bir ürün veya hizmeti kullanmaya başlamadan bu hizmeti önce beğenip beğenmeyecekleri hakkında hiçbir fikre sahip değildirler. Köklü yeniliklerin başarılı olması için gizli müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni çözümler sunulması önemlidir. Tüketicilerin gizli ihtiyaçlarına yönelik çözümleri bulabilmenin en iyi yolu ise işletmelerin tüketicilerle birlikte bilgi üretmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Gustafsson vd., 2012: 326).

Radikal yenilikler, pazara ilk sunulduklarında nadiren potansiyellerini karşılarlar. İlk başta genellikle kullanımı zor, pahalı ve kapasiteleri de sınırlıdır. Radikal yenilikler yeni alanlar ve yeni paradigmlar getirir ve büyük değişiklikler için bir potansiyel yaratır. Radikal fikri, erken benimseyen tüketicilerin değerlendirmelerinden sonra artırımsal yenilikler uygulamaya alınmalıdır. Tüm tüketicilerin bir yeniliği kabul etmesi için çoğu zaman işletmelerin her iki yenilik türünü de uygulaması gerekli olmaktadır (Norman ve Verganti, 2014: 84).

1.2.1.2. Artımsal Yenilik

Artımsal yenilikler, işletmelerdeki yenilikleri test etmeyi, filtrelemeyi ve projeleri maksimum verimlilikle uygulamayı mümkün kılmaktadır (Rubin ve Abramson, 2018: 337). Artımsal yenilikler, genel ürün veya hizmet sunumunu değiştirmeden, sunuma yeni eklemeler yaparak belirli özellikleri iyileştirmeye yöneliktir. Bu yenilikler, mevcut hizmetlerle ilişkili olup uygulanması için müşterilerle etkileşim gerektirmektedir (Snyder vd., 2016: 13).

Tüketicilerle zaman geçirmek veya başka bir ifadeyle mümkün olduğunca tüketici bakış açısından değerlendirmeler yapmak, artımsal yeniliklerin geliştirilmesine önemli faydalar sağlamaktadır. Bu faydaları elde etmek için işletmeler, kendi ortamlarında veya sosyal medya gibi çeşitli medyalar aracılığıyla tüketicilerle buluşmalı, iletişim kurulmalı ve hangi iyileştirmelerin tüketicilere değer sağlayacağı keşfedilmeye çalışılmalıdır (Gustafsson vd., 2012: 325). Ayrıca artımsal yeniliğe odaklanan işletmeler, tüketicileri iyi bir şekilde gözlemlemeli ve müşteri bilgilerinin çeşitliliğinden faydalanmaya çalışmalıdır (Arnold vd., 2011: 246).

Artımsal yenilik bir ürün veya hizmetin performansını artırmaya, maliyetleri düşürmeye, talebi artırmaya yardımcı olan basitçe yeni bir model sürümüyle sonuçlanan küçük değişiklikleri ifade etmektedir. Çoğu başarılı ürün veya hizmet, maliyetleri düşürmek ve etkinliği artırmak amacıyla sürekli artımsal yeniliklere maruz kalmaktadır. Bu yenilik biçimi radikal yenilik kadar heyecan verici değildir. Ancak aynı derecede önemlidir. Artımsal yenilik olmadan, radikal değişimin sağladığı potansiyel yakalanmamaktadır (Norman ve Verganti, 2014: 84). Radikal yenilikler, bir teknolojinin ilerlemesinde bir sıçrama veya tamamen yeni ürün, süreç ve hizmetlere yol açan bir süreçle karakterize edilen tamamen yeni teklifler oluştururken; artımsal yenilikleri

geliştiren işletmeler genellikle süreçleri geliştirmek, işlemleri daha etkin hale getirmek, kaliteyi artırmak ve maliyetleri düşürmek için çaba harcarlar (Forsman, 2011: 741).

1.2.2. Yenilik Derecesine Göre Hizmet Yenilikleri

Yeni kelimesi insanların dikkatini çekme yollarından biri olduğu için, yeni kelimesi pazarlamada oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Yeni hizmet geliştirme alanında yeniliğin birçok farklı içeriği olabilmektedir. Hizmet yenilikleri yenilik derecesine göre ele alındığında, büyük hizmet yeniliklerinden stil değişikliklerine kadar yedi farklı aşamada ele alınmaktadır. Bu kategoriler ve özellikleri şunlardır: (Lovelock ve Wright, 1999: 231)

1.2.2.1. Büyük Hizmet Yenilikleri

Gelişen iş dünyasında büyük işletmeler, işletmelerinin büyümesi için hizmeti bir öncül olarak benimsemişlerdir. Örneğin asırlık bir işletme olan IBM, bilgisayar donanımı ve yazılımı satmaya bağlı bir iş modelinden, rekabet avantajı ve devam eden bir büyüme sağlamak için yeniden yapılanmasının bir parçası olarak hizmet sunmaya başlamış ve hizmette yeniliğe dayanan bir modele dönüşmüştür (Barrett vd., 2015: 135). Hizmet yeniliği, ekonomik büyümenin öncüsü olarak ele alınmakta ve tüm sektörlerde yayılmaktadır. Yenilik odağının teşvik ettiği hizmet şirketleri son on yılda muazzam bir şekilde büyümüştür. Hizmet yeniliği artışına örnekler arasında, internet hizmetleri (Twitter, Netflix), müşteri hizmetlerine odaklanarak rekabetçi konumlarını yeniden canlandıran endüstriyel devler (IBM, GE) ve yeni müşteri deneyimleri yaratarak işletmelerini yeniden tanımlayan restoranlar (Starbucks) ve diğer perakendeciler (IKEA, Amazon) sayılabilir (Snyder vd., 2016: 2404). Amerika'da 2017 yılında kurulan UBER, sunduğu ek hizmetlerle taksi hizmetlerine farklı bir rekabet getirmiştir. Seyahat başlamadan fiyatın bilgilendirilmesi, taksi sürücülerini haritadan takip edebilme ve nakit dışında ödeme alternatiflerinin sunulması pazarda yeni bir hizmet alanı oluşmasını sağlamıştır (Kişi, 2018: 394).

Gelişmekte olan ekonomilerdeki sınırlı sosyal altyapıya veya kaynaklara rağmen, yeni hizmetler bu ülkelerde de ekonomik kalkınmaya etki edebileceğini göstermiştir. Bu duruma etkileyici bir örnek olarak M-Pesa para transfer hizmetini verebiliriz. M-Pesa, daha önce finansal sisteme kapatılmış olan ancak şu anda bir mobil cihaz aracılığıyla artan bir finansal hizmet dizisine erişimi olan milyonlarca Kenyalının

ve Afrikalıların hayatını önemli ölçüde iyileştiren mobil para transferi altyapısıdır (Barrett vd., 2015: 135).

1.2.2.2. Büyük Süreç Yenilikleri

Hizmet sunum süreçlerinde, yeni hizmet uygulamalarına odaklanmak oldukça önemlidir. Müşteri hizmetini destekleyen birçok temel hizmet süreci görünmez olmakla birlikte, rekabetçi müşteri hizmetlerinin işletme performansına katkı sağlaması için, yenilikçi hizmet süreçlerinin bu katkıyı nasıl kolaylaştırabileceğini anlamak şarttır (Chen ve Tsou, 2012: 72). Büyük süreç yenilikleri, mevcut hizmetlerin yeni süreçler kullanılarak yeni yollarla ek faydalar sağlamasıdır. Örneğin, Phoenix Üniversitesinin kalıcı bir yerleşkesi bulunmamaktadır. Lisans ve lisansüstü programlar için dersler çevrim içi veya kiralanan tesislerde akşamları verilmektedir. Öğrenciler üniversite diplomasının sağladığı temel faydalara sahip olmakla birlikte, diğer üniversitelerle kıyaslandığında yarısı kadar zaman harcayarak ve daha az bir ücretle bu diplomaya sahip olmaktadır. Yine internetle ilgili bir örnek verilecek olursa, müşterilere zaman ve ulaşım maliyeti açısından fayda sağlayan, internet üzerinden perakende satış modelleri yeni işletmelerin kurulmasına olanak sağlamıştır (Özdemir, 2015: 148).

1.2.2.3. Ürün Hattı Genişletme Yenilikleri

Hizmet modifikasyonları veya hizmet hattı uzantıları gibi mevcut hizmetlerle yakın ilişkisi olan yeni hizmetlerin başarılı olma olasılığı oldukça yüksektir. Elbette en büyük yenilikler pazara yeni olan yeniliklerdir. Ancak tamamen yeni bir yeniliği pazara sürmede yüksek bir başarısızlık oranı da bulunmaktadır. Buna karşılık, mevcut temel hizmetle ilişkisi olan yeni hizmetler için daha az yatırım, daha az yeni tesis ve daha az yeni müşteri ihtiyacı vardır. Dolayısıyla işletmelerin mevcut yetkinliklerini bilerek, bu bilginin yeni hizmetlere aktarması güvenilir ve daha az riskli bir yoldur (Bruhn ve Georgi, 2006: 177). Örneğin, müşterilerine Compaq, Hewlett-Packard ve IBM gibi büyük işletmeler, bilgisayar üretimi yaparken bütünleşik e-çözüm tabanlı kişiselleştirilmiş danışma hizmeti sunarak mevcut iş tanımlarının ilerisine gitmiştir (Özdemir, 2015: 149).

1.2.2.4. Süreç Hattı Genişletme Yenilikleri

Mevcut müşterilere daha kolay ve farklı bir sunumla hizmeti sunmak veya geleneksel yöntemlerden uzak, yeniliklere açık tüketicilere daha kolay ulaşmak için mevcut hizmet sunumundan farklı olarak yeni bir yol kullanılmasıdır. Bu yöntem süreç yeniliklerinden daha az yenilikçidir. Finans kuruluşlarının telefon ve internet tabanlı hizmetler sunması emlak işletmelerinin web site ve kataloglarla müşterileriyle temas kurması bu yenilik türüne örnek olarak verilebilir. Amerika'nın en büyük kitap perakendecisi olan Barnes and Noble işletmesinin müşterilerine self servis hizmet kitap dağıtımını yapma imkânı sağlaması bir diğer süreç hattı genişletme yeniliği örneğidir (Özdemir, 2015: 150).

1.2.2.5. Ek Hizmet Yenilikleri

Pek çok satın alma programı geleneksel olarak “parça başına en düşük fiyat” üzerine odaklandığından, işletmelerin yüksek maliyetleri nasıl kazanca dönüştürebilecekleriyle ilgili bir soru ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalara göre, tüketicilerin çoğu ek hizmet karşılığında fiyat artışını normal karşılamaktadır (Witt ve Solomon, 1989: 27). Ancak, ek hizmetler kâr açısından daima en iyi karar olmayabilir. Pazara yeni bir ek hizmet sunulmadan önce, yöneticiler bu ek hizmetin maliyetini mevcut hizmetiyle karşılaştırmalı ve bu yeni ek hizmetin tüketicilerin ihtiyaçlarına ne derece uygun bir hizmet olduğuna yönelik gerekli araştırmaları yapmalıdır (Li ve Jiang, 2013: 1935). Mobil ağ teknolojilerinin hızlı ilerlemesiyle birlikte, mobil hizmet sağlayıcılar tarafından çeşitli katma değerli ek hizmetlerin sağlanması işletmelerin sundukları ek hizmet yeniliklerine örnek olarak verilebilir (Zhao vd., 2012: 645). Bu konuda bir diğer örnek mağazalar için park yerinin olması veya kredi kartıyla satışın mümkün kılınması gibi kolay sunulabilen ilave hizmetler, mevcut hizmetlere eklenen düşük teknolojili yeniliklerdir (Özdemir, 2015: 150).

1.2.2.6. Hizmet Geliştirmeleri

Birçok işletme için yeni hizmet geliştirmesi bazen tesadüfen gerçekleşebilir. İşletmeler yeni hizmet fikirleri üretmek için planlı biçimsel yollar geliştirmek yerine, çoğunlukla mevcut fikirler arasından geçici olarak seçip, geliştirip ve uygulamaya almaktadırlar. Sınırlı sayıdaki sektörde, yeni hizmet geliştirmeye her zaman düzenli ve biçimsel bir yaklaşımda bulunulur. Örneğin, finansal hizmet sektöründe yenilikler diğer

hizmet sektörlerine kıyasla daha biçimsel kural ve prosedürlerle geliştirilme eğilimindedir. Bu tür sektörlerde yenilik süreci bir araştırma geliştirme projesi gibi organize edilmektedir (Jong vd., 2003: 27).

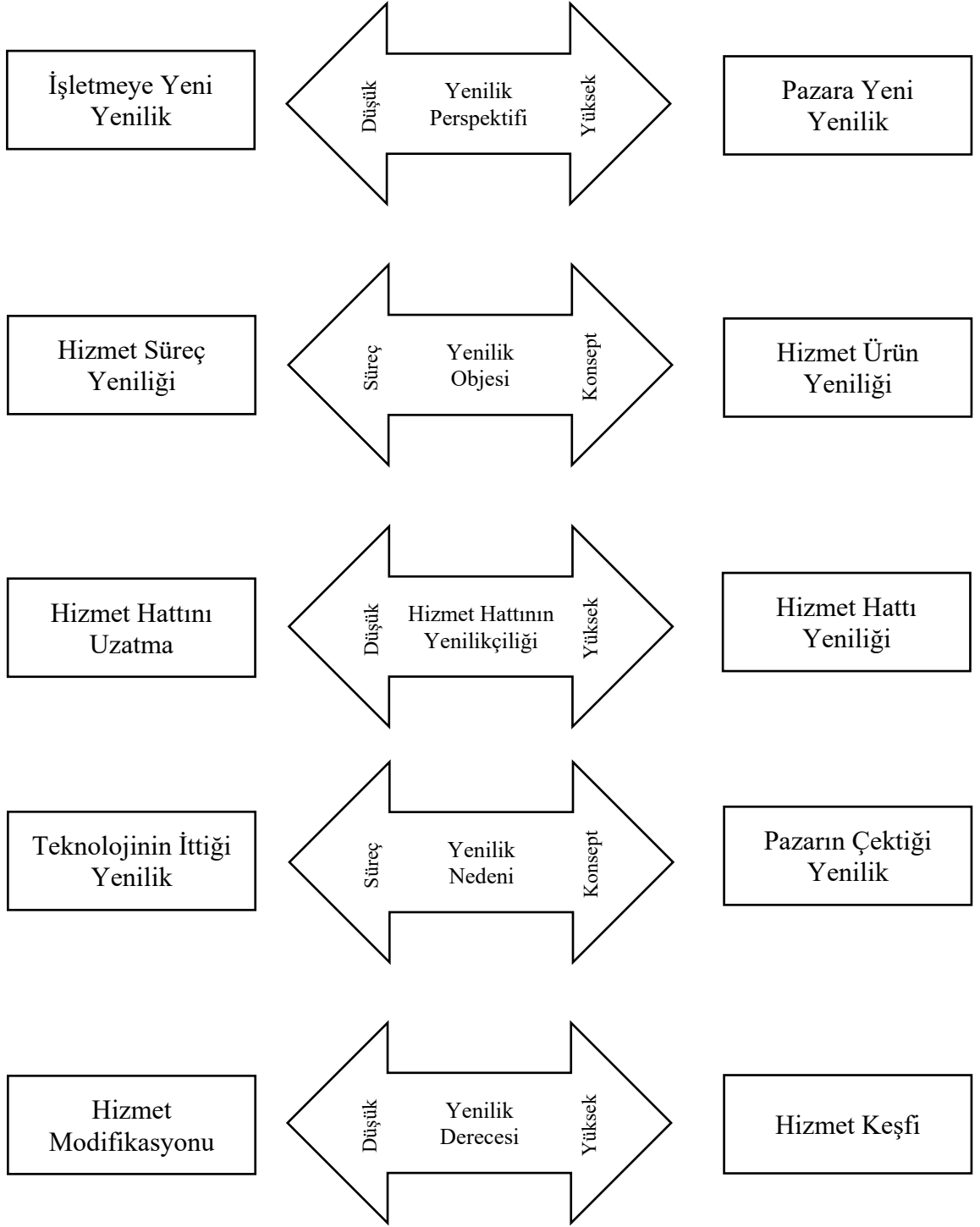
Sinema işletmelerinin seyircilerin koltuklarına bardak koyma yeri eklemesi ve bir havayolu işletmesinin business class yolcuları için diz üstü bilgisayar sehpası ilave etmesi hizmet geliştirmeye örnek olarak verilebilir (Özdemir, 2015: 150).

1.2.2.7. Stil Değişikliklerine Dayalı Yenilikler

Yeniliğin en kolay türü olan stil değişikliği, süreçlerde veya hizmet performansında herhangi bir değişiklik gerektirmemektedir. Çoğu işletme tarafından rahatlıkla kullanılan bu yöntem işletme açısından kolay uygulanabilir olmasına karşın, çalışanlarda büyük heyecan yaratabilir ve motivasyonu arttırabilir. Mağazaların veya araçların yeni renklere boyanması, personelin üniformalarının değiştirilmesi stil değişikliklerine örnek olarak verilebilir (Özdemir, 2015: 150).

1.2.3. Diğer Hizmet Yeniliği Türleri

Literatürde yeni hizmet geliştirme için farklı yollar tavsiye edilmiştir.(Storey ve Hughes, 2013: 850). Pazarlama literatüründe hizmet yeniliklerinin tanımı hakkında yoğun tartışmalar vardır. Bu tartışmalar, çeşitli hizmet yeniliği türlerinin ayırımına neden olmuştur. Bunlardan yola çıkarak beş farklılaştırıcı faktöre göre on tür hizmet yeniliğinden bahsetmek mümkündür (Bruhn ve Georgi, 2006: 168). Beş farklı faktör ve on türe göre yapılan bu yeni hizmet türleri Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Yeni Hizmet Türleri

Kaynak: Manfred Bruhn ve Dominik Georgi, (2006). Services marketing: Managing the service value chain, First Edition, Pearson Education Limited, London, p. 168.

1.2.3.1. Pazara Yeni ve İşletmeye Yeni Yenilikler

Henüz hiçbir işletme tarafından pazara sunulmamış yenilikler, pazara yeni yeniliklerdir. Örneğin, eBay'in keşfi pazarda yeni bir yeniliktir. Çünkü eBay çevrim içi bir açık artırma hizmeti sunan ilk sağlayıcı olmuştur. eBay'ın rakipleri açısından değerlendirildiğinde ise, eBay benzeri uygulamaların pazara girmesi, işletmeye yeni yenilikler olarak değerlendirilmektedir. Pazarda yeni yenilikler sunmak, bir diğer ifadeyle pazarda ilk olmak, işletmelerin pazarda uzun vadeli bir pozisyon elde etmesine yardımcı olmaktadır. Pazarda yeni yeniliklere bir diğer örnek olarak 2000 yılında kurulan Yemeksepeti.com verilebilir. Türkiye'nin ilk çevrim içi yemek siparişi ve paket servisi sunan bu işletmenin gelir kaynağı, restoranlardan aldıkları belli bir komisyon temeline dayanmaktadır (Öztaş, 2009: 121).

Aynı sektördeki diğer işletmelerin benzer yenilikler sunması daha az risklidir. Çünkü yeniliği ilk sunan işletmenin deneyimlerinden birçok şey öğrenilebilir (Bruhn ve Georgi, 2006: 169). İşletmeye yeni yeniliklerde, işletmenin yükleneceği riskler, teknik olmaktan çok pazarlama ve finans konularını içermektedir (Ülker, 2009: 12).

1.2.3.2. Hizmet Ürün Yeniliği ve Hizmet Süreç Yeniliği

Hizmet yenilikleri, hizmet ürünüde yapılabileceği gibi hizmetin sürecinde gerçekleştirilen bir yenilik de olabilir. Hizmet sektöründeki yenilikler genellikle teknolojik değildir. Hizmet yenilikleri çoğunlukla süreçlerde ve prosedürlerde küçük değişiklikleri içerir. Pek çok hizmet yeniliği çok radikal değildir ve sıklıkla başka hizmet işletmeleri tarafından uygulanmaktadır (Jong, vd., 2003: 16). Bazen yeni hizmet ürünleriyle yeni hizmet süreçleri arasında yumuşak bir geçiş olabilir. Örneğin, e-üniversitelerin veya eBay'in icadı mevcut hizmetlerin elektronik formlarıdır. Ancak daha önce yeni hizmetlerin hedef grupları tarafından kullanılmadıkları için genellikle yeni hizmet ürünü olarak algılanmaktadır (Bruhn ve Georgi, 2006: 169).

Amazon.com müşterilerine kaliteli çevrim içi alışveriş deneyimi sağlamak için sürekli olarak iş modellerini geliştirme üzerinde çalışmaktadır. Amazon.com'un müşterilerine taze meyve sebze çevrim içi sipariş edip eve teslim edilmesine imkân sağlayan AmazonFresh hizmetini başlatmıştır. Bu uygulama yeni hizmet ürününe örnek olabilir (Blut, M. 2016: 500). Buna karşılık, Amazon.com'un tüketiciye kitap teslim etme hizmeti eski bir hizmettir. Bu alanda müşterilerine internetten kitap sipariş etme ve

evlerine teslim etme süreçlerinde yapılan yenilikler ise yeni hizmet süreci kapsamında yer almaktadır (Bruhn ve Georgi, 2006: 169).

1.2.3.3. Hizmet Hattını Uzatma ve Hizmet Hattı Yeniliği

Hizmet yeniliği, hizmet hattında tamamen yeni bir yenilik olabileceği gibi, basit bir hat uzantısı veya evrimsel nitelikte uyarlamaları içeren yeni bir hizmet olabilir (Jong, vd., 2003: 17). Yeni bir hizmet hattı uzatmasının sunulduğu bir durumda, bu uzatmaya yönelik algılanan yenilikçilik düzeyi ve yenilik kalitesinin önemli bir etkisi vardır. Tüketiciler yeni başlatılan bir hizmet hattı uzatmasını değerlendirirken, bu hizmet hattı uzatmasına katılım düzeyleri, uzatma kalitesini değerlendirme tutumlarına etki etmektedir. Hizmet hattı uzatmasında tüketici katılım seviyesi yükseldikçe, hizmet hattının uzamasına yönelik tüketici tutumu güçlü bir şekilde pozitif etkilenecektir (Boisvert ve Ashill, 2011: 524).

Aynı zamanda hizmet hattının uzatılmasına tüketiciler dahil edildiğinde, tüketiciler yeni hizmetlerin pazar kabulünü artırmak, hizmetleri iyileştirmek, pazar eğilimlerini erken belirlemek ve yeni fikirlere kaynak sağlamak açısından işletmelere fayda sağlamaktadır (Jimenez-Zarco vd., 2011: 57). Örneğin, bankaların bütünsel bir finans stratejisi gerçekleştirebilmek adına müşterilerine sigorta teklifleri sunması bir hizmet hattı yeniliğini temsil eder. Çünkü bankalar için sigorta hizmetleri yeni bir hizmet kategorisidir. Buna karşılık, bankaların müşterilerine yeni bir fon teklif etmesi bir hizmet hattı uzatmasını ifade etmektedir (Bruhn ve Georgi, 2006: 169).

1.2.3.4. Teknolojinin İttiği Yenilik ve Pazarın Çektiği Yenilik

Teknolojinin ittiği ve pazarın çektiği yeniliklerden bahsederken, hangi stratejinin sürdürülebilir yenilik açısında doğru veya yanlış olduğunu tanımlamak mümkün değildir. Doğru stratejiyi seçmek, işletmelerin buldukları sektöre ve işletmenin geçmişte sahip olduğu deneyimler gibi çeşitli değişkenlere bağlıdır. Bazı durumlarda işletmeler, sadece teknoloji veya pazar ihtiyaçlarına odaklanarak başarıyı yakalayabildiği gibi, bazı durumlarda ise işletmelerin uzun vadeli stratejileri açısından her iki stratejiyi uygulamaya da ihtiyaç duyduğu görülmektedir (Brem ve Voigt, 2009: 363).

Teknolojinin ittiği yeni hizmetleri sağlayan işletmelerin, yeni pazarların yaratılmasında kilit rol oynaması ve mevcut değer zincirlerini bozması muhtemeldir.

Teknolojideki köklü sıçramalar üzerinde çalışan yeni girişimler, yeni sektörlerin kurulmasına katkıda bulunmaktadır (Lubik vd., 2013: 24). Buna örnek olarak, internetten hizmet sunan işletmeler verilebilir.

Pazardaki yüksek talep, işletmelerin yenilikçi olmasında olumlu bir etkiye sahiptir. Hizmet sunumuna sahip işletmeler için pazar cazibesi başarılı yeniliklerin önemli bir öncüsüdür. Talep düşük olduğunda, yenilikçi işletmeler çoğu zaman müşterilerin yeni hizmetleri kabul etmedeki isteksizlikleri nedeniyle faaliyetlerini yavaşlatmakta ve yeni hizmet geliştirmeye yatırım yapmak konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Jong vd., 2003: 47). Otomobil, beyaz eşya gibi ürünlerin satın alınmasında uzun dönemli finansal planlama ihtiyacının artması nedeniyle bu sektörler için yönelik çeşitli finansal araçların geliştirilmesi pazarın çektiği başarılı hizmet yenilikleri olarak görülmektedir (Özdemir, 2015: 148).

1.2.3.5. Hizmet Keşfi ve Hizmet Modifikasyonları

Bir keşif, herhangi bir yeni ürün, hizmet, süreç veya fikirle ilgili olmasının yanı sıra, pazara sürülebilir ve önemli bir kâr potansiyeli olmalıdır (Witell vd., 2016: 2870). Ancak hizmet yeniliklerinin çoğu, gerçek hizmet keşiflerinden ziyade, hizmet modifikasyonu şeklindedir. Örneğin, havayollarının uçuş sırasında yolcularına internet erişimi sağlaması, katma değerli bir hizmet modifikasyonudur (Bruhn ve Georgi, 2006: 170).

1.3. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİ

Günümüzde birçok sektör, hızla değişen pazar yapıları, internet ve e-ticaret gibi yeni gelişen teknolojilerin kullanımı ve daha talepkar tüketicilerle karşı karşıya kalmaktadır. Birçok işletme, bu çalkantılı ve hızla değişen pazar yapısında rekabet gücünü korumak için tüketici ihtiyaçlarını zamanında karşılamak için yeni hizmetler geliştirme gerekliliğinin farkına varmıştır (Alam, 2002: 250). Dünya ekonomilerinde hizmet yeniliğine ihtiyaç duyulması sebebiyle, müşteri deneyimleri yoluyla değer yaratmaya yönelik birçok işletmenin hizmet yenilikleri için yenilikçi yöntemlere, tekniklere ve Ar-Ge uygulamalarına ihtiyaç duyduğu görülmektedir (Bitner vd., 2008: 67).

İşletmelerin organizasyonel olarak yeniliğe hazır olup olmadığı konusu oldukça önemlidir. Bu bağlamda hizmet yeniliğine hazır olma konusunda tüm organizasyonun becerilerinin belirlenmesi, motivasyonları ve işletme için görünen fırsatların belirlenmesi konuları önemli kriterler arasında yer almaktadır (Yen vd., 2012: 815). İş/işletme süreçleri; süreç için sağlanan girdi, sürecin kendisi ve süreç sonunda oluşan çıktıyla tanımlanmaktadır. Bundan dolayı, yeni hizmet geliştirme sürecinin başarısını belirleyen adımların belirlenmesi önem arz etmektedir (Posselt ve Förstl, 2011: 3).

Yeni hizmet geliştirme süreci, hizmet uygulamalarının kalitesini artırmak amacıyla, hizmet parametrelerini seçme fikrine dayanmaktadır (Imran vd., 2018: 121). Temel olarak hizmet sisteminde yer alan faktörlerin belirlenmesi, gerekli işbirliklerinin tanımlanması ve kullanıcı deneyimlerini en iyi aktarabilecek olan personelin eğitim planlarının yapılması gibi unsurlar yeni hizmet geliştirme sürecinde her aşamanın başarılı yönetilebilmesi için oldukça önemlidir (Yu ve Sangiorgi, 2018: 54). Yeni hizmet geliştirme sürecinin temel olarak fikir üretmeyle başlayan ve pazar tanıtımıyla sonuçlanan aşamalar dizisini temsil ettiği bilinmektedir (Martovoy ve Mention, 2016: 63).

Yeni hizmet geliştirme süreci literatürde farklı aşamalarda ele alınmıştır. Bazı kaynaklarda beş aşamadan, bazı kaynaklarda ise on aşamadan oluşmaktadır. Bu tez çalışmasında ele alınan Alam'ın (2002: 521) on aşamalı süreci ele alınmıştır. Buna göre yeni hizmet geliştirme süreci aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Yeni Hizmet Geliştirme Süreci

1. Stratejik Planlama Aşaması
2. Fikir Yaratma Aşaması
3. Fikir İzleme/Tarama Aşaması
4. İş/İşletme Analizi Aşaması
5. Çapraz Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması Aşaması
6. Hizmet Tasarımı ve Süreç/Sistem Tasarımı Aşaması
7. Personel Eğitimi Aşaması
8. Hizmeti Test Etme ve Pilot Çalışma Aşaması
9. Test pazarlaması Aşaması
10. Ticarileştirme Aşaması Aşaması

Kaynak: Ian Alam, (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30(3), p. 258.

1.3.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, işletmelerin mevcut bulunduğu durumdan ulaşmak istediği duruma giden yolun belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Tüketicilerin ihtiyaçlarını dikkate alan işletmelerin, ulaşmayı hedeflediği yere gitmesinde, alınmasında gereken kararların yönetilmesinde stratejik planlama önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin stratejik planlama yapması, geleceğe daha fazla hazır olmasına yardımcı olmakta ve olası risklere karşı atılması gereken alternatif adımlara sahip olmasına imkan sağlayarak işletmelerin daha hızlı karar vermesine yardımcı olmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 84).

Stratejik planlama yapmak, karmaşık bir durumu analiz etmek, araştırmak, anlamak, tanımlamak ve sonrasında belirlenmiş hedeflere yönelik mümkün olan en büyük olumlu etkiyi elde etmek için gerekli eylemleri belirlemeyi sağlamaktadır (Kazmi, S., 2016: 388). Stratejik planlama, işletmelere bilgi kazandırdığı için işletmelerin analitik yönünü temsil eder ve kurumsal adımların oluşturulmasına aracılık eder. Bu aşama, rekabet hakkında da önemli bilgi kazanımları sağladığından, işletmelerin stratejik konumunu belirlemeye yardımcı olarak, işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için temel koordinasyonu sağlamaya yardımcı olmaktadır (Andersen ve Nielsen, 2009: 97). Stratejik planlama aşamasında, işletmelerin başarılı uygulamalar elde etmesini sağlayacak stratejilerin belirlenmesine yönelik kararlar alınmaktadır. Bu aşamada işletmelerin gelecekte ihtiyaç duyabileceği olası personel ve ham madde kaynakları kararlaştırılarak, atılacak adımların ne zaman, nerede ve nasıl olacağı kararlaştırılmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 410).

İşletmelerin sürekli değişen ve zorlu bir çevreyle karşı karşıya olması, stratejik planlama adımını zorunlu bir gereklilik haline getirmiştir. İşletmelerin hedeflerinin geliştirilmesinde ve bu hedeflere ulaşmada gerekli politikaların oluşturulmasında stratejik planlama en önemli aşamalardan biridir (Moormann ve Lochte-Holtgreven, 1993: 402). Bu aşamada, öncelikle kurumsal hedefler ve işletme misyonu belirlenmektedir. Sonrasında tüm çalışanların niteliklerinin tanımlanması yapılır ve çalışanların uzmanlığından yararlanmak için gelecekte alacakları rollere yönelik ön çalışmalar yapılır (Alam, 2002: 258). Temel yeteneklerin başarılı bir şekilde tanımlanması ise stratejik planlama sürecini tamamlayan önemli bir adım olarak görülmektedir (Besler, 2004: 42).

1.3.2. Fikir Yaratma

Yeni ürün veya hizmet geliştirmede, yeni fikirlerin oluşturulması stratejik planlamadan sonraki ilk adımdır (Tek, 1999: 407). Yeni hizmet geliştirmede fikir üretimi için birçok yöntem kullanıldığı görölmektedir. İşletme içinden ve dışından fikirler toplanabileceği gibi biçimsel ve/veya biçimsel olmayan arama prosedürlerinden yararlanılabilir. Bu açıdan organizasyonda yer alanlar yeni hizmet geliştirmeye dâhil edilebilirler (Kelly ve Storey, 2000: 46). Fikir yaratma aşamasında genellikle yeni fikirlerin kaynağı müşteriler, rakipler, üst yönetim, pazarlama elemanları, diğer çalışanlar ve/veya bilim insanlardır (Tek, 1999: 407).

Fikir oluşturma aşamasında, işletmeler tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını, tercihlerini, seçim kriterlerini, beğenilerini, beğenmediklerini, mevcut hizmete yönelik eleştirilerini ve rekabetçi ürün değerlendirmelerini araştırmalı ve pazardaki boşlukları tanımlayarak yeni hizmet kabul kriterlerini belirlemeye çalışmalıdırlar (Alam, 2002: 258). Fikir oluşturma aşamasının yeni bir hizmet geliştirme sürecinin temelini oluşturmasından dolayı bu aşamada yaratıcı düşünmeye ihtiyaç vardır (Blazevic ve Lievens, 2004: 378). Bu aşamada, daha fazla geri bildirim döngüsüne yer verilirken, bu aşamanın diğer aşamalardan daha esnek bir uygulama aşaması olduğu görölmektedir (Eveleens, 2010: 7).

İşletmelerin yeni hizmet geliştirmelerine katkıda bulunduğuna inanılan çalışanların, bilgi toplamada önemli bir kaynak olarak göröldüğünden dolayı, çalışanlar yeni hizmet geliştirme sürecinin önemli bir unsurudur ve bu sürecin geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Froehle ve Roth, 2007: 178). Özellikle hizmet sunumunda çalışanlar, müşteri, ürün ve uygulama bilgisine dayanarak fikir üretimine önemli katkıda bulunmaktadırlar (Karlsson ve Skálén, 2015: 1356). Bunun yanı sıra, müşteriler sunulan hizmetleri değerlendiren kişiler olarak hizmetlerin ortak geliştiricisi olarak görölmektedir. Bundan dolayı, müşterilerin fikir yaratma aşamasına katılımı işletmeler için önemli bir işbirliği olarak görölmektedir (Morgan vd., 2019: 499). Dolayısıyla, pazarlama departmanı yeni hizmetler için önemli bir fikir kaynağıdır (Kelly ve Storey, 2000: 59).

1.3.3. Fikir İzleme/Tarama

İşletmeler ne kadar çok fikir üretebilirse, başarılı bir iş uygulaması ortaya koyma olasılığı o kadar artmaktadır. Hizmet geliştirme için çok sayıda fikre ihtiyaç olduğu göz önüne alındığında, işletmelerin kapsamlı fikir tarama çalışmalarını üstlenmesi önemli rol oynamaktadır. Fikir tarama çalışmaları, zayıf fikirleri ortadan kaldırmakta ve güçlü potansiyele sahip fikirlerin üzerinde çalışmaya devam etmeye olanak sağlamaktadır (Alam ve Perry, 2002: 523). Fikirlerin taranması aşamasında fizibilite analizi, nitelik analizi, kullanıcıların sorunlarının ve çözümlerinin belirlenmesi, müşterilerin satın alma niyetinin değerlendirilmesi, patentler, yasal ve düzenleyici hususların araştırılması yapılır. Bu aşamada, satış ve pazar büyüklüğüne ilişkin kabaca bir tahminde bulunma, konsept belirleme, tüketicilerin satın alma niyetlerini ve tercihlerini belirleme, istenen özellikleri, faydaları ve nitelikleri belirleme işletmelerin yenilik geliştirme sürecinde izlenen alanlardır (Alam, 2002: 258).

Fikir tarama aşamasında, yeni fikirler değerlendirilerek, zayıf fikirler ortadan kaldırılır ve başarı şansı yüksek olan gelişime açık fikirler seçilmeye çalışılır (Hammedi vd., 2011: 665). Toplanan yeni fikirlerin, işletme içi analizinde işletme amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı değerlendirmesinin yapılmasının yanı sıra, işletme dışı analizlerde tüketicilerin yenilikleri nasıl algılayacağı, tüketicilerin ihtiyaçlarına karşılık verip vermeyeceği değerlendirmelerine göre uygun olmayan fikirler elenir. Uygun bulunan fikirler uyum ve önem derecesine göre sıralanarak yeniden değerlendirmeye tabi tutulur (Güleş ve Bülbül, 2004: 184). İşletmeler, fikir tarama sürecinde, en iyi fikirleri seçmek amacıyla hem işletme içi uzmanlardan hem de müşteriler gibi dış kaynaklardan yararlanarak en iyi fikirleri seçmek için destek alırlar. Bu uygulamalar, fikir oluşturma aşamasında toplanan zayıf fikirlerin önemli ölçüde elenmesinde imkan sağlamaktadır (Magnusson vd., 2016: 30). Bu nedenle fikir tarama aşaması, geliştirmeye devam edilecek olan fikirlerin seçimine yol açarak bu aşamayı geçen fikirler bir sonraki aşamaya geçer (Hammedi vd., 2011: 665).

1.3.4. İş/İşletme Analizi

İşletmelerin başarısı, iç ve dış çevreleriyle ilgili derinlemesine bilgi edinmelerine bağlıdır. Günümüzde işletmelerin rekabet gücü önemli bir unsur olduğundan, işletme analizinin ne olduğu ve nasıl çalıştığına doğru bir şekilde anlaşılması önem arz etmektedir. Fikir toplama aşamasında elde edilen zengin bilgilerin doğru ve başarılı uygulamalara dönüşebilmeleri için işletme analizi aşamasında doğru değerlendirmeler yapmak önem arz etmektedir (Fleisher ve Bensoussan, 2015: 3). İşletme analiziyle, mevcut senaryoların potansiyellerini görmek mümkün olmaktadır. Bu aşamada mevcut senaryoların ekonomik açıdan uygulanabilir olup olmadığı ve hangi durumların ticari olarak daha çekici bir hizmet sağlayarak daha yüksek karlılık getireceği araştırılmaktadır (Gordijn ve Akkermans, 2007: 1185).

İşletme analizi aşamasında, yeni fikirlerin ekonomik analizi, pazar değerlendirmesi, karlılık analizi, her aşama için bütçelerin hazırlanması, kaynakların üst yönetim tarafından taahhüt edilmesi ve detaylı rekabet analizleri yapılmaktadır (Alam, 2002: 258). Bu aşamada, yeni hizmete yönelik talep, maliyetler, olası fiyatlandırma seçenekleri ve yatırımın getirisini tahmin etmek için de bir iş analizi yapılmaktadır (Melton ve Hartline, 2010: 413). Yeni hizmet geliştirmede, işletme analizi adımıyla elde edilen analitik bilgiler çıkarımlar elde etmek ve yeni hizmetlerin tasarımını geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu aşamada, hizmet konseptinin büyüme potansiyeli, talep açısından karlılık, rekabet avantajları ve operasyonel fizibilite açılarından test edilmektedir (Chasin, 2016: 1574).

Özellikle orta derecede yenilikçi hizmetler geliştiren işletmeler için, yeni hizmetlerin karı, satışları ve pazar payı hakkında daha iyi bir fikir edinmek için işletme analizi aşaması dikkatle yürütülmelidir. Bunun nedeni, orta yenilikçi bir hizmetin, zaten pazarda sağlam bir şekilde yerleşik olan orijinal hizmetlerle doğrudan rekabet etmesi gerekebilecek olmasıdır (Goudarzi vd., 2011: 597).

1.3.5. Çapraz Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması

Yeni hizmet geliştirme aşamasında, birçok işletmenin çalışanlarla etkileşim kurması ve geri bildirim alması artık bir gereklilik haline gelmiştir (Alam, 2002: 250). İşletmelerde yeni fikir arayışında, çalışanların bu sürece katılması alınan kararların daha iyi anlaşılmasına yol açarken, çalışanların takım olarak öneriler geliştirmesi ise fikirlerin daha fazla benimsenmesine yardımcı olmaktadır (Mohamed vd., 2004: 130). İşletmelerde takım liderleri veya yöneticiler gibi karar verici kişilerin farklı çapraz takım çalışmaları uygulayarak çalışanlarla iletişim halinde olmaları, yeni hizmet geliştirmede başarı şansını arttırmaktadır (Smith ve Fischsbacher, 2005: 1027).

Farklı kişiliklere ve farklı fonksiyonel özelliklere sahip bireylerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan çapraz fonksiyonlu bir takım içerisinde, yeniliklerin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması ve takımdaki bireylerin daha yüksek oranda etkilenmesi mümkündür (Randel ve Jaussi, 2003: 772). Çapraz fonksiyonlu takımların oluşturulmasında ilk aşamalarda üyelerinin uyumu için yeterli zaman sağlanmalıdır. İşletmelerdeki takım çalışması kültürünün olgunluğu, bu çalışmanın başarısında önemli etkiye sahiptir (Bamber vd., 2003: 230). Bununla birlikte çapraz fonksiyonlu takımlarda, iletişim kalitesinin performans sonuçlarıyla doğrusal bir ilişkisi vardır. Çapraz fonksiyonlu takım üyelerinin, çeşitli iletişim yöntemleriyle elde ettikleri fikirlere yön verebilmeleri için doğru ve yeterli eğitimleri almış olmaları gerekmektedir (Patrashkova-Volzdoska vd., 2003: 267).

Yeni hizmet geliştirme sürecinde, öncelikle her takım için liderler seçilir ve çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturularak takım yaklaşımının benimsenmesi sağlanır. Her çalışana hangi rolü oynaması istediği sorularak, tüm çalışanların gönüllü olarak bu takımlara dâhil edilmesi bu aşamada kullanılan yöntemlerden birisidir (Alam, 2002: 258). İyi donanıma sahip yenilikçi ve farklı fonksiyonel alanlarda çalışan bireylerden oluşan takımlarda benzersiz bakış açıları ortaya konmaktadır. İşletmelerde çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturulması, yeni ürün veya hizmet geliştirme, organizasyonların değişimleri, pazara sunulan hizmetin hızını artırma ve diğer çeşitli aşamalar için yeni ve farklı fikirlerin oluşumuna katkı sağlamaktadır (Daspit vd., 2013: 35).

1.3.6. Hizmet Tasarımı ve Süreç/Sistem Tasarımı

Bu aşamaya kadar tanımlanan hizmet fikirlerinin, somut adımlar kullanılarak hizmet sunum sürecinde birleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, kullanıcılarla birlikte süreç haritalama, son hizmet tasarım planı geliştirme, hizmet sunum süresini belirleme, hizmet sunum sisteminin kurulması, kurulan sistemin iyileştirilmesi ve hataların ayıklanması adımları yer almaktadır. Bu aşamada tüketicilerle birlikte blueprint geliştirilir ve başarısızlık noktaları belirlenerek iyileştirmeler yapılır. Sunulan hizmet blueprinti çalışanlara da aktararak hizmet sunum denemesi yapılır (Alam, 2002: 250). Tasarım aşamasında işletmelerin hazırladığı konsepti test etmek için hangi kaynakların gerekli olduğuna ilişkin ön araştırmalar yürütülür (Melton ve Hartline, 2010: 413).

Hizmet süreçleri, organizasyonların fiziksel imkânlarıyla desteklendiğinden, yeni hizmet geliştirme tasarım ekibi yeni hizmetlerin gerekliliklerini, yeni hizmeti doğru bir şekilde destekleyecek iç tasarımı ve ambiyansı iyi organize etmelidir (Dalton vd., 2009: 8). Değer yaratma açısından bakıldığında, müşteriler tasarım oluşturma aşamasının bir diğer parçasıdır ve önemli katkılar sağlayarak işletmelerin değer yaratma şansını arttırmaya yardımcı olmaktadır (Yu ve Sangiorgi, 2018: 51). Hizmet tasarım sürecinde kullanıcı etkileşimlerinin farklı ve benzersiz bir hizmet tasarlamak için oldukça önemli olduğu bilinmektedir (Alam, 2002: 257).

Planlanan yeni hizmetlerin uygulamaya konması ve sürdürülebilir olması, hizmet tasarımının önemini ortaya koymaktadır. Hizmet tasarımının uygulanmasında yöneticilerin, farklı paydaşların rollerini ve sorumluluklarını koordine ederek ve tarafların ilişkisel ihtilafları arasında çapraz takım çalışmalarını sağlamaları oldukça önemlidir (Yu ve Sangiorgi, 2018: 54). Elde edilen fikirler mühendislik, reklam ve pazarlama yoluyla tasarım aşamasında fiziksel ve psikolojik bir varlığa dönüştürülür. Bu süreçte tasarlanan hizmetlerin pazarlama ve reklam stratejileri, geliştirilen hizmet pazar testine hazır olana kadar değerlendirilir (Ahn ve Skudlark, 2002: 105).

1.3.7. Personel Eğitimi

İşletmelerin başarısı, insan sermayesinin kalitesine bağlıdır. Bu noktada hemen her alanda eğitimin önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. İşletmelerde gerçekleştirilen personel eğitimi, bireysel performansların hem kısa vadede hem de uzun vadede kurumsal üretkenliği olumlu yönde etkilemesine yardımcı olmaktadır (Kum vd., 2014: 73). Hizmet sunumunda yer alacak personelin eğitim aşaması, onları hizmet sunumuna hazırlama, tavır ve dikkatin önemli kriterler olduğunu öğretme ve tutarlı hizmet kalitesi sağlama gibi çalışmalarını kapsamaktadır (Alam, 2002: 258). Personel eğitimiyle birlikte, çalışanların yeni hizmetlere olan bağlılıkları oluşturulmakta ve bu eğitimler aracılığıyla çalışanların bilgi ve becerileri arttırılarak, işletme içi iletişimlerinin kuvvetlenmesi sağlanmaktadır. Çalışanların eğitime katılması, hizmeti test aşamasında tüketicilerin ihtiyaçlarını ve mevcut yeni hizmete yönelik tepkilerini doğru tanımlayabilmelerine yardımcı olmaktadır (Melton ve Hartline, 2010: 415).

Çalışanların eğitimi, sunulan hizmetlerle ilgili olanların bilgi ve becerilerini arttırarak hizmet performansının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. İşletmelerde eğitim programlarının, çalışan verimliliği üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Liao ve Chuang, 2004: 45). İyi bir çalışan eğitimi, daha az hataya neden olduğundan sunulan hizmet kalitesini arttırmaktadır. İyi eğitilmiş bir işgücü, bir işletmenin hem üretkenliğinin hem de başarısının merkezinde yer almaktadır (Kum vd., 2014: 78). Bu aşamada, hizmet sunum denemesinin gerçekleştirilmesiyle çalışanlar tarafından gözlemlenen iyileştirmeler dikkate alınır (Alam, 2013: 56).

Yeniliklerin uygulanmasında çalışanların eğitilmesi, onların motivasyonlarını ve başarılı olma isteklerini arttırmaktadır (Jong ve Vermeulen, 2003: 849). Hizmet sunumunda yer alan personel için bir dizi eğitim kriterlerinin belirlenmesi, yeni hizmet süreçlerinin tutarlı bir şekilde geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Dalton vd., 2009: 8). Yeni bir hizmet geliştirirken, çalışanların rolünü tanımlayan bir senaryo oluşturarak, çalışma ekibinin sergilemeleri gereken davranış türleri belirlenir. Çalışanlara ihtiyaçları olan eğitimler verilerek çalışanların potansiyel etkileşimleriyle standart davranışların geliştirilebileceği alanlar tasarlanır (Stevens ve Dimitriadis, 2005: 188).

1.3.8. Hizmeti Test Etme ve Pilot Çalışma

Test pazarlamasında en önemli amaç, hazırlanan yeniliği devam ettirme kararının temelini oluşturmaktır. Yenilikler pazara sürülmeden önce test pazarlaması kullanılarak tüm detaylar tamamlanmaktadır (Mohammed-Salleh ve Easingwood, 1993: 26). Maliyet ve satış analizlerine göre uygulanabilir olan yeni hizmetler, bu aşamada gerekli Ar-Ge çalışmalarıyla birlikte somut bir hale dönüştürülür (Güleş ve Bülbül, 2004: 185). Hizmeti test etme ve pilot çalışma aşamasında, hazırlanan blueprint gerçek yaşam koşullarında test edilir ve tüketicilerin yeni hizmeti kabulü ölçülür. Tüketicilerin bu aşamaya katılımı oldukça önemli ve kritiktir. Tüketicilerin yeni hizmetle gerçek etkileşimi izlenir ve yeni hizmetin testi/pilot çalışma aşamasında son değişiklikler yapılır (Alam, 2002: 255). Özellikle personel eğitimine katılmış olan çalışanların, yeni hizmetin içeriğini ve faaliyetlerini tanımlarından dolayı, hizmet testine katılmaları hizmet sunum sürecinin başarısızlık riskini azaltmaktadır (Melton ve Hartline, 2010: 412).

1.3.9. Test Pazarlaması

Test pazarlaması, resmi lansman öncesinde tanıtım programının nasıl optimize edileceğini öğrenmenin en iyi yoludur. Test pazarlamasında, satış hacmi veya pazar payı sonuçlarına ilişkin kesin tahminler elde etmek yerine, resmi tanıtım programına hazırlık yapılmaktadır. Satış tahminleri ise daha sonraki adımlarda daha doğru bir şekilde elde edilmektedir (Karger, 1985: 50).

Bu aşamada, yeni hizmetin satılabilirliği incelenir ve farklı pazarlardaki pazarlama karması seçeneklerine karar verilir. Bu aşamada seçilen pazarlarda, yeni hizmetin sunumu sınırlı bir şekilde gerçekleştirilir. Pazarlama planının çeşitli yönleriyle ilgili yorumlar ve geri bildirimler; pazarlama karmasından memnuniyetle ilgili detaylı yorumlar ve istenen iyileştirme önerileri bu aşamada dikkate alınarak gerekli düzeltmeler tamamlanır (Alam, 2002: 258). Bu aşamanın amacı, yeni hizmetin pazarın tamamına sunulmadan önce meydana gelebilecek olası tüm eksikleri gidermektir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 67).

Bu aşamada geliştirilen hizmet hedef pazara uygun bir kitleye sınırlı miktarda sunulur ve sonrasında hizmetin ticarileştirme aşamasına geçip geçmeyeceğine karar verilir (Özdemir, 2015: 152). Bu aşamada uygulanan bir diğer yöntem ise, müşterileri daha iyi anlamak ve gerekli eylemleri yerine getirebilmek için başlangıçta sınırlı bir

tüketici grubuna hizmeti ücretsiz deneyimleme fırsatı verilmesidir (Dalton vd., 2009: 9). Bu aşamada hizmetlerin, pazarlama ve reklam stratejileri birlikte test edilmektedir. Bu aşamada pazarlama ve üretim koordine edilerek, hizmet sunumunu iyileştirmek için her türlü uyarı sinyali izlenmektedir (Ahn ve Skudlark, 2002: 105). Bu yaklaşımların yanında test pazarlaması kullanımının bazı dezavantajları da bulunmaktadır: (Buttle, 1976: 25)

- Yeniliklerin rakipler tarafından taklit edilme riski,
- Test pazarlaması için yeterli zaman olmaması. Rakipler benzer bir yeniliği başlatıyor olabilirler
- Farklı bir ülkedeki benzer bir hedef pazar bölümünde başarılı olan yenilikler için test pazarlaması yapılmasına ihtiyaç duyulmaması.

Bu dezavantajların yanı sıra, test pazarlamasının en ciddi dezavantajı şüphesiz maliyet unsurudur. Bunlara ek olarak, rakipler stratejilerinde değişiklikler yaparak pazar testlerinin sonuçlarını kasten altüst edebilirler. Bu düşünceler göz önüne alındığında, test pazarlaması, sürekli ürün veya hizmetlerden ziyade, hiçbir ikamesi olmayan tamamen yeni bir konsept olduğu durumlarda uygulanması daha uygundur (Cavusgil ve Yavas, 1987: 17).

Bu dezavantajlara karşın, çok uluslu işletmeler yerli işletmelere göre daha fazla test pazarlaması ve hizmet testi yapma eğilimindedir. Bu farkın bir nedeni, çok uluslu işletmelerin daha sağlam fikir üretimi ve titiz bir test pazarlaması etkinliği gerektiren daha yenilikçi hizmetler geliştirmeleridir. Bu bilgilerden yola çıkarak, test pazarlamasını uygulayan işletmelerin yeni hizmet geliştirme aşamalarını daha stratejik bir yaklaşımla benimsediği ve tüm aşamaları dikkatle uyguladığı görülmektedir (Singh vd., 2012: 233). Test pazarlamasının başarılı olması durumunda da, yeni ürün veya hizmet pazara sunulmaktadır (Ahn ve Skudlark, 2002: 105).

Test pazarlamasının uygulanmasında, büyük işletmelerle kıyaslandığında, küçük işletmelerde test pazarlaması faaliyetlerinde yönetici katılımı daha fazladır. Bir diğer ifadeyle, küçük işletmelerin sundukları yeniliklerde dış kaynakların uzman görüşüne güvenme konusunda isteksiz oldukları görülmektedir (Panigrahi vd., 2003: 16).

1.3.10. Ticarileştirme Aşaması

Test aşamasının ardından gerçekleştirilen ticarileştirme aşaması, işletme içi ve dışı tüm araştırmaların tamamlandığı, açık bir şekilde tüm tanımlamaların yapıldığı ve organizasyonun tamamında yeni hizmetin gerektirdiği tüm eğitimlerin tamamlanmasının ardından yeniliğin resmileştirilmesi sürecidir. Başarılı bir Pazar testinin ardından yeni hizmet pazara sunulur ve eğer varsa kalan sorunlar gözlemlenir. Pazara sunum (ticarileştirme) aşaması birkaç farklı yöntemle gerçekleştirilmektedir. Tüm pazara tam ölçekli bir lansman yapılabilir veya müşterileri tam olarak anlayabilmek için yeni hizmet ilk dönem boyunca ücretsiz olarak deneyimlemeleri için tüketicilere sunulur (Dalton vd., 2009: 9). Ticarileştirme aşamasında, pazarlama karması geliştirilerek, yeni hizmet için marka çalışmaları, isim, fiyat, logo, ambalaj, reklam gibi konulardaki kararlar tamamlanır. Bu aşamada, etkin pazar konumlandırması için tüketicilerin algılamasını kolaylaştıran mesajlar verilmeye çalışılmaktadır (Kulaklı, 2005: 108).

Ticarileştirme aşamasında, işletmeler gerekli aracı ve komisyoncuları belirlemekte, pazarda bilinirliği arttırmak için kampanyalar planlamakta ve yeni hizmet sunumuyla ilgili incelemeler yaparak pazar koşullarına göre düzenlemeler yapmaktadır. Bu aşamada, sunulan yeni hizmetin genel performansı hakkında geri bildirimler alınır ve diğer potansiyel tüketicilere yönelik ağızdan ağza iletişimin arttırılması sağlanmaya çalışılır (Alam, 2002: 258).

Bir yeniliğin ticarileştirilmesinde, özellikle daha önce benzeri görülmemiş performans özelliklerine sahip bir ürün, süreç veya hizmet sunumu hedeflendiğinde, bir takım belirsizlikler bulunmaktadır. Pazarlarda, teknoloji ve iş modeliyle ilgili belirsizlikler çoğu zaman yüksektir. Bu sebepten yeniliklerin ticarileştirilmesi birçok riski içermektedir. Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda çoğu yenilik ticari başarı elde edememektedir (Luoma ve Paasi, 2008: 1). Ancak tüketicilerin yenilik geliştirme sürecine katılma derecesiyle hizmet yeniliklerinin ticarileştirme başarı derecesi arasında pozitif bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu noktada müşteri katılımının gerçek değerinin yeniliğin ticari sonuçlarında değil, yenilik geliştirme sürecini hızlandırma ve hizmetin teknik kalitesini artırma potansiyelinde yatmakta olduğu ifade edilmektedir (Carbonell vd., 2009: 548).

1.4. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Mevcut yeni hizmet geliştirme çalışmalarının çoğu, sadece bir yöntemi kullanma temeline dayanmaktadır. Ancak işletmelerin karşılaşılabileceği sorunları çözmeye tek bir yöntem yeterli olmayabilir. Bu nedenle, yeni hizmet geliştirmeye özgü bir kaç yöntemi dikkate alarak bütünsel bir yaklaşım oluşturmak gerekmektedir (Jin vd., 2012: 235). Yeni hizmet geliştirme araçlarına yönelik birkaç önemli yöntem aşağıda ele alınmaktadır.

1.4.1. Kıyaslama Yöntemi

Kıyaslama yöntemi konusunda pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar arasında en çok kullanılan tanımlara bakıldığında ölçüm, karşılaştırma, en iyi uygulamaların belirlenmesi, uygulama ve iyileştirme kavramlarının yer aldığı görülmektedir. En sık kullanılan tanımlardan birine göre kıyaslama tekniği, olağanüstü performans gösteren en iyi endüstri uygulamalarının araştırılmasıdır (Anand ve Kodali, 2008: 258). Bir diğer ifadeyle, kıyaslama tekniğinin işletmelerin ve bireylerin öğrenmelerine ve mevcut durumları geliştirmelerine yardımcı olarak iş geliştirmeyi amaçlayan bir tekniktir. Başarılı bir iş geliştirme için iyi bir kıyaslama temeli olması önemlidir. Kime karşı kıyaslanmalı? Hangi süreçleri veya fonksiyonları kıyaslamalı? Kıyaslama nasıl yapılmalı? Bu sorulara ek olarak; Şuan neredeyiz? Nerede olmak istiyoruz? Ve oraya nasıl gideceğiz? sorularına cevap bulabilmek kıyaslama süreci için oldukça önemlidir (Fernandez vd., 2001: 302).

Kıyaslama yöntemi, Xerox işletmesi tarafından 1970'lerin sonunda kullanılmaya başlanmıştır. Pazar payını kaybeden ve rakiplerinden çok fazla baskı hisseden Xerox işletmesi oyuna geri dönmek amacıyla operasyonlarını rakipleriyle karşılaştırmaya karar vermiştir. Karşılaştırmanın yapılacağı kalite standartları belirlendikten sonra, Xerox sektörde önemli işletmelerden biri haline gelmiştir (Elmuti ve Kathawala, 1997: 229).

Pazarlama açısından ise kıyaslama, mükemmellik arayışı içinde mevcut ve gelecekteki tüketici gereksinimlerini karşılamayı hedefleyen bir işletme için mantıklı ve rasyonel bir yoldur. Kıyaslama yöntemi, bir işletmenin yeni hedefler, stratejiler ve taktikler oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Hedefler mümkün olduğu ölçüde ölçülebilir olmalı ve sektördeki en iyisi hedef alınmalıdır (Gable vd., 1993: 60). Kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerin gelirlerinin yükselmesi, maliyetlerinin düşürülmesi gibi finansal

kazançları yakalayabilmesinin yanı sıra; müşteri tatmini sağlama, öğrenme kültürünü geliştirme gibi finansal olmayan avantajlar elde etmesi de mümkündür (Pakdemir, 2000: 16)

Kıyaslama tekniği hizmet uygulamalarında sıklıkla kullanılmaktadır. Hizmet uygulamalarında tüketici değerlendirmesi gibi soyut bir boyut bulunmasından dolayı karşılaştırma yapmak daha zordur. Bu sebepten, hizmet uygulamalarında müşterilerden ve onların davranışlarından öğrenmek, yenilikçi iş stratejileri ve pazarlama faaliyetleri oluşturmada amaca yönelik bir temel oluşturmaktadır. Bu tekniği kullanmak işletmelere yalnızca kıyaslama yapma imkânı vermeyip, işletmelerin yeni hedefler, stratejiler ve taktikler oluşturmaya da imkân vermektedir (Koller ve Salzberg, 2009: 402).

Bir kıyaslama sürecinin çeşitli hizmet kalitesi sorunlarını ele alması gerekmektedir. İlk olarak, mevcut hizmet kalitesi seviyesi belirlenmeli ve tüketicilerin rakip işletmelere ilişkin farklı bir hizmet seviyesinden memnun olup olmadıkları belirlenmelidir (Folz, 2004: 211). Kıyaslama tekniği kullanılarak, en iyi hizmet uygulamalarının karşılaştırması yapılırken, en doğru seçimi yapmak zor bir aşama olsa da doğru seçimler yapıldığı takdirde karşılaştırma uygulaması kurumsal öğrenmeyi kolaylaştırmada çok güçlü bir araçtır (Jin vd., 2012: 236). Mevcut zorlukların yanı sıra, hizmet uygulamalarında çok daha kolay yapılabilecek gelişime açık bazı alanlar olduğu görülmektedir. Hizmet uygulamaları özelinde tüketicilerin ne istediğine kolaylıkla vurgu yapılabilmesi, kıyaslama tekniğinin uygulanmasında işletmelere önemli kolaylıklar sağlamaktadır (Rahimnia vd., 2009: 800). Özellikle finansal hizmetler ve borsa hizmetleri sağlayan işletmelerin ağırlıklı olarak kıyaslama tekniğini kullandıkları görülmektedir (Jin vd., 2012: 243).

1.4.2. Senaryo Temelli Planlama Yötemi

Senaryo planlamasının temeli Herman Kahn'ın 1950'lerde "düşünülemez olanı düşünme" yöntemine dayanmaktadır (Moats vd., 2008: 401). Senaryo planlaması, strateji disiplininin kilit bir konusudur ve işletmelerin kavramlarla bulguları biraraya getirip uygulamaya koydukları bir yöntemdir. Senaryo planlamasıyla işletmeler, dış ortamda beklenebilecek değişiklikleri düşünür ve beklenen belirsizlikler üzerine planlar geliştirir (Prakash vd., 2012: 349). Senaryo temelli planlama, bir endüstride ortaya çıkabilecek sorunlar için yenilikçi, ileriye dönük ve açık uçlu bir araştırma aracıdır. Hiç kimsenin farkında olmadığı tamamen yeni fikirler keşfetmeye yardımcı olur. Senaryo yönetiminde "en muhtemel gelecek hangisidir?", "en çok hangi gelecekte korkuyoruz?" ve "hangi geleceği yaratmak istiyoruz?" gibi sorulara cevaplar aranmaktadır. Bu uygulamayla sektörde nereye gitmek istediğini bilen bir işletme rekabette oldukça avantajlı konuma gelmektedir (Mason, 1994: 7).

Senaryo planlaması yaparak, gelecekteki risk ve ihtiyaçları tahmin etmek mümkün hale gelmekte ve ilk hamlenin yapılması kolaylaşmaktadır (Jin vd., 2012: 236). Senaryo temelli planlama, aslında tahmin yapmanın ötesinde, gelecek ortamlarla ilgili alternatif algıları belirlemek için kullanılan bir araçtır. Senaryolar, gelecek hakkında birbiriyle ilişkili bir dizi olayı birbirine bağlayan bir anlatımla ilgilidir. Senaryo planlaması yalnızca gelecekteki son durumu değil, aynı zamanda mevcut zamanın gelecek noktaya kadar ilerleyeceği yolu da tarif etmektedir (Geldenhuis ve Veldsman, 2011: 6).

Belirsizliklerin yaygın olduğu herhangi bir yeni hizmet geliştirme sürecinde senaryo planlama yaklaşımı işletmeler tarafından kullanılan araçlardan biridir. Bununla birlikte, her işletme ortamı için çerçevenin özelleştirilmesi gerekir. Senaryo planlaması kapsamında, ilk olarak çevredeki belirsizlikler ortaya konulur. Bu belirsizliklerden kaynaklanan riskleri yönetmek için yeni işletme stratejileri belirlenir. Bu stratejilerden, mevcut riskleri azaltacak ve aynı zamanda yeni kazanımlara imkân sağlayacak olan stratejiler seçilir (Ahn ve Skudlark, 2002: 116).

1.4.3. Beyin Fırtınası Yöntemi

Birçok alanda işbirlikleri yenilikleri geliştirir ve bireysel kapasitenin yeterli olmadığı durumlarda sorunları çözmeyi mümkün kılar. Bu işbirlikleri örneklerinden biri de beyin fırtınası yöntemidir (Lancieri vd., 2015: 317). Beyin fırtınası, kişilerin gruplar halinde yaratıcı fikirlere veya çözümlere ulaşmalarını sağlamak için tasarlanmış yaratıcılık tekniklerini içermektedir (Alam, 2002: 256). Anlık olarak fikirlere katkıda bulunan bir grup insan tarafından uygulanan bu problem çözme tekniğinde, yazı tahtaları ve kâğıtlar bu oturumlar için tercih edilen kayıt araçlarıdır (Alves ve Nunes, 2013: 220). Beyin fırtınası grupları genellikle aynı işletmenin çalışanları, çeşitli pazarlama danışmanları, pazar araştırmacıları, reklam ajansı çalışanları ve yönetim danışmanları gibi diğer çalışan gruplarından oluşturulabilir (Boddy, 2012: 7).

Beyin fırtınası yöntemiyle, yeni hizmet fikirleri oluşturmak daha kolay gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem, bazı durumlarda anlamsız fikirlerin çoğalmasına sebep olsa da sıklıkla grup katılımını kolaylaştırarak yenilikçi bir süreç oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Jin vd., 2012: 236). Beyin fırtınası yöntemiyle, tüketicilerin karşılaştıkları özel sorunlar ve bu sorunlara çözüm önerileri keşfedilmeye çalışılır. Beyin fırtınası grupları, yüksek kaliteli yaratıcı sonuçlar üretmeye yol açtığı için yöneticiler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Boddy, 2012: 7).

Günümüz teknolojisinde beyin fırtınası web sohbeti, anlık mesajlaşma, sosyal medya ve video konferanslar gibi uygulamalarla elektronik ortamlarda daha verimli kullanılabilir. Elektronik ortamlarda yapılan beyin fırtınasıyla mevcut iş paradigmalarını dönüştürebilecek yenilikçi fikirler üretilmektedir. Elektronik ortamda beyin fırtınası sürecini desteklemek için e-posta, tarayıcı tabanlı sistemler, metin tabanlı sohbet, grup destek sistemleri veya satıcıya özel araçlar gibi teknolojiler kullanılmaktadır. Bu teknolojiler yardımıyla elektronik ortamda yapılan beyin fırtınalarının yüzyüze sözlü etkileşimle gerçekleştirilen beyin fırtınası yöntemine göre daha iyi fikir üretme performansı sağladığı görülmektedir (Dennis vd., 2013: 198).

1.4.4. Konsept Testi Yöntemi

Konsept testi, bir yeniliğin pazara sunumundan önce en iyi tasarımını, konumlandırmasını ve fiyatlandırmasını yapabilmek için kullanılan bir araştırma sürecidir. Bu noktada yenilik konseptlerini test etmek için ne kadar bütçe ayrılmalıdır ve kaç test yapılmalıdır soruları oldukça önemlidir. Birden fazla konseptle yenilik, aşamalı olarak daha iyi tasarımların keşfi yoluyla beklenen kârı arttırmaktadır. Ancak konseptlerin üretilmesi ve test edilmesi maliyetli olduğu için tasarım ekipleri, test maliyetinden net olarak beklenen kârı en üst düzeye çıkarmak için maliyetleri ve faydaları dengelemelidir (Dahan ve Mendelson, 2001: 103).

Konsept testlerinin genellikle birden fazla amacı vardır. Konsept testleri, pazar potansiyelini tahmin etmek veya zayıf konseptleri ortadan kaldırmak için kullanılabilir gibi; yüksek potansiyele sahip pazar bölümünü tanımlamaya yardımcı olmak için de kullanılabilir. Bir diğer yaklaşıma göre ise konsept testleri farklı pazar bölümlerinin belirli konseptlere nasıl tepki verdiğini belirlemek için kullanılır (Peng ve Finn, 2008: 657).

Konsept testi, işletmelerin yeni hizmet geliştirme aşamasında kullandıkları uygulanması kolay bir araçtır. Burada amaç gelecek vaad eden yeni hizmet fikirleri için daha derin bir değerlendirme yapmaktır. Konsept testi, yeni hizmet kavramları kümesini daraltmayı amaçladığından konsept değerlendirmesine benzemektedir. Ancak konsept testinin pazar potansiyeline odaklanması farklıdır. Yeni hizmet fikirlerinin işi geliştirmek ve yürütmek için uygun olup olmadığını belirlerken konsept değerlendirme aşamasında yeni hizmet kavramlarının seçimini etkileyen bir dizi faktör dikkate alınmalıdır (Jin vd., 2012: 236). İşletmeler hizmet sunumundan önce, hizmet sırasında ve hizmetten sonraki aşamaları için tüketici beklentilerini belirler. Bu beklentiler hizmet sunumunun yapısı, hizmetin süresi ve müşteri esnekliğiyle ilgilidir. Sunulacak hizmetin tüm aşamalarının tüketicilerin ihtiyaçlarına uygun olduğundan emin olmak için işletmeler hizmet konseptlerinin tasarımına ve sunumuna odaklanmaktadır (Goldstein vd., 2002: 122).

1.4.5. Hizmet Blueprinti Yöntemi

Günümüzde kullanılan yeni hizmet geliştirme araçlarının çoğu, belirli bir projeye odaklanarak operasyonları iyileştirmeyi hedeflemektedir. Bunlardan biri de yeni hizmet tasarımı ve yeni operasyon geliştirme için çok popüler bir araç olan hizmet blueprintidir. Blueprint, bir baskı işlemi anlamına gelmekte ve referans olarak çizilen nesnelerin üç boyutlu bir şekilde temsili için kullanılmaktadır. Blueprint bir kavramın, bir işletmenin veya bir hizmetin işleyişini şematik olarak temsil eden iş sürecinin ayrıntılı bir açıklaması olarak da tanımlanabilir. Bu tasarım aynı zamanda bir sürecin farklı aşamalarını tanımlamakta ve basitleştirilmiş bir genel bakışı da yansıtmaktadır (Barbieri vd., 2013: 208).

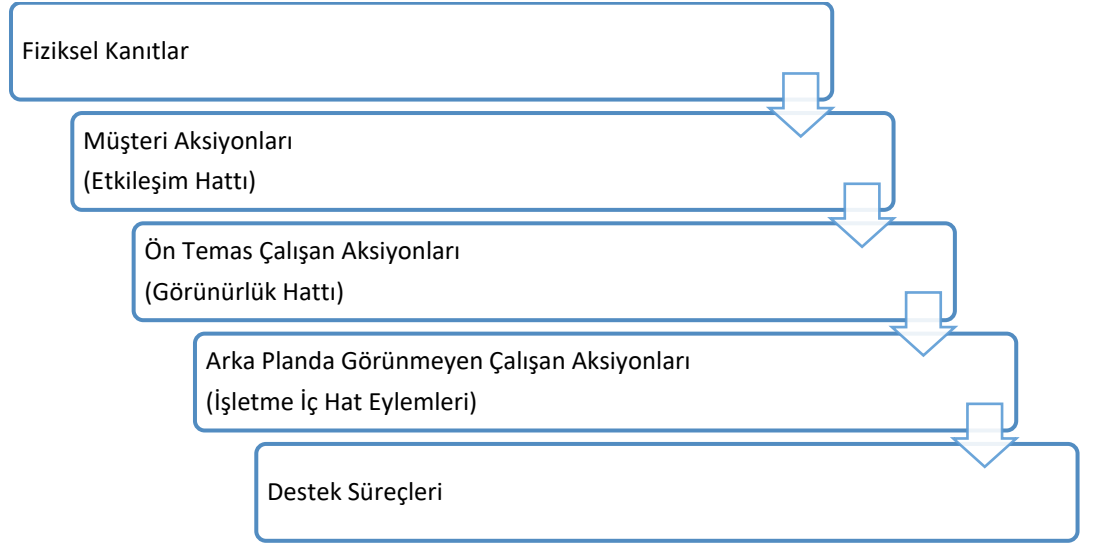
Hizmet blueprinti, hizmetlerin tüm aşamalarında tüketicilerin nasıl etkileşimde bulunduğunu gösteren görsel bir harita aracılığıyla hizmetin tasarlanmasına olanak sağlamaktadır. Potansiyel arıza noktalarını ve daha fazla müşteri memnuniyetine yol açabilecek bekleme ve gecikmeler gibi diğer operasyonel yetersizlikleri belirlemek için de yaygın olarak kullanılmaktadır (Jin vd., 2014: 87). Hizmet blueprinti hem genel işletme yönetimi için hem de pazarlama yönetimi için faydalı bir araçtır. Pazarlama yöneticilerinin, mevcut işletim sistemindeki hangi parçaların tüketiciler tarafından görülebildiğini anlamasını sağlamaktadır. Hizmet blueprinti, kesin taahhütler verilmeden önce işletme yönetiminin hizmet konseptini kâğıt üzerinde test etmesine imkan sağlayarak hizmet sunum sisteminin açık bir şekilde tanımlanmasına yardımcı olmaktadır (Chuang, 2007: 4).

Yeni bir hizmetin planlanması süreçlerini tanımlamak, başarısızlık noktalarını izole etmek, bir zaman çerçevesi oluşturmak ve karlılığı analiz etmek gibi çeşitli konuların incelenmesini içermektedir. Bu kavramlar kullanılarak en basit haliyle bir hizmet süreci tasarlanabilmektedir. Buna ek olarak daha karmaşık hizmet süreçleri için de blueprint oluşturmak mümkündür. Ancak hizmet sunum sürecinin karmaşıklığı arttıkça karlılığı analiz etmek zorlaşmaktadır (Johnson ve Milton, 2012: 608).

Hizmet blueprinti, hizmet tasarımı ile hizmet yeniliğindeki birçok zorluğa değinmek için yararlı bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. Özellikle müşteri deneyim tasarımı için kullanımı oldukça elverişli bir araçtır. Diğer süreç odaklı tasarım tekniklerine ve araçlarına kıyasla işletmelerin hizmet süreçlerini, müşteriyle temas

noktalarını ve hizmetlerle ilgili fiziksel kanıtların müşterilerin bakış açısıyla görselleştirilmesini sağlamaktadır. Blueprint ayrıca müşteri odaklı hizmetlerin yürütülmesini yönlendiren ve destekleyen organizasyonun destek süreçlerini de açıkça ortaya koymaya yardımcı olmaktadır (Bitner vd., 2008: 67).

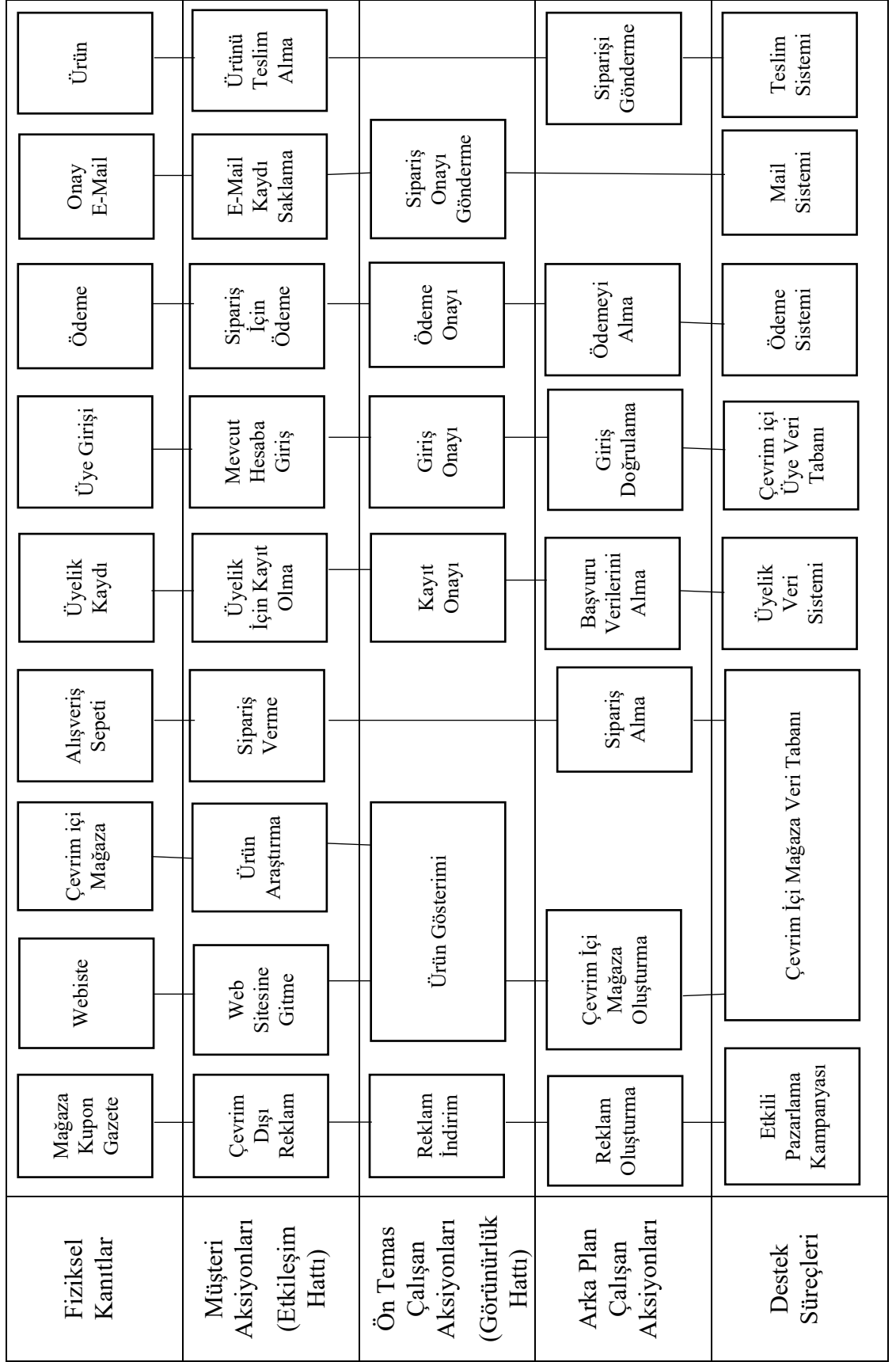
Bir blueprint, hizmet sürecinin iki boyutlu bir resmini yansıtmaktadır. Yatay eksen, hizmet müşterisi ve hizmet sağlayıcısı tarafından yürütülen eylemlerin kronolojisini temsil ederken, dikey eksen farklı hareket alanları arasında ayırım yapmaktadır. Bu eylem alanları, farklı satırlarla ayrılır. Blueprinting, bugüne kadar çok çeşitli farklı hizmet süreçlerine uygulanmış ve farklı amaçlar için kullanılmıştır (Fließ ve Kleinaltenkamp, 2004: 396). Tipik bir hizmet blueprinti, hizmet sağlayıcıya özgü eylemlerle tüketiciler tarafından gerçekleştirilen eylemleri yansıtarak beş aşama veya faaliyet bölgelerinden oluşmaktadır (Estañol vd., 2017: 83). Bu aşamalar yukarıdan aşağıya doğru listelenerek Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2: Hizmet Blueprinti Bileşenleri

Kaynak: Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, & Felicia N. Morgan, (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), p. 73.

Hizmet sağlayıcı ve tüketiciler tarafından gerçekleştirilen eylemleri yansıtan bir hizmet blueprinti aşamaları, e-ticaret işletmesi örneğiyle aşağıdaki Şekil 3’de tüm detaylarıyla görülmektedir.



Şekil 3: E-Ticaret Hizmet Blueprinti, Kitap Örneği

Kaynak: Teng, 2018. Erişim Tarihi 19.12.2019

II. BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE E-TİCARET VE E-TİCARET İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME

2.1. E-TİCARET KAVRAMI

Elektronik ticaret veya kısaca e-ticaret, çevrim içi gerçekleşen ekonomik faaliyet anlamına gelmekte ve perakende alışveriş, bankacılık, yatırım, kiralama gibi pek çok farklı ticari faaliyetleri kapsamaktadır (Niranjanamurthy vd., 2013: 2360). Uluslararası pek çok organizasyon ve enstitü tarafından e-ticaretle ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan birçoğu e-ticaret tanımının geniş ve dar tanımlara bölünebileceği konusunda hemfikirdir. Dar tanım incelendiğinde, e-ticaret elektronik işlem olarak bilinirken; bu işlemlerin çoğunluğu çevrim içi reklamcılık, sipariş verme, ödeme yapma, müşteri hizmetleri ve diğer faaliyetler gibi bilgisayar ağı üzerinden yapılan alım satım işlemlerini içermektedir. Geniş tanıma bakıldığında ise, e-ticaret elektronik ağlar kullanarak yapılan tüm ticari faaliyetleri içermektedir. Bu tanım işletmelerin, pazar araştırması, ürün, yönetim, pazarlama, finans, müşteri ilişkileri gibi ticari faaliyetlerini içermektedir (Meng, 2010: 547).

E-ticaret, büyük ölçüde internet teknolojisi tarafından yönlendirilmektedir. İnternet teknoloji e-ticaretin gelişimine katkı sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Gerçekten de internet olmadan, e-ticaretin varlığından söz edilmesi mümkün olamaz (Laudon ve Traver, 2016: 9). Bir ülke içindeki çeşitli bölgeleri veya farklı ülkeleri birbirine bağlamak için telekomünikasyon altyapıları gerekmektedir. Yeterli altyapı olmadığında, e-ticaret kullanımının potansiyel avantajlarının dezavantajlara dönüşmesi mümkündür. Örneğin, telekomünikasyon altyapısının düşük düzeyde gelişme gösterdiği çoğu gelişmekte olan ülkede, internete erişim çok yavaş ve pahalıdır. Dolayısıyla, bu ülkelerde e-ticaretin düşük hacime sahip olduğu görülmektedir (Lawrence ve Tar, 2010: 26).

Diğer yandan internet, pek çok ticaret engelini ortadan kaldırarak uluslararası ticareti teşvik etmektedir. Böylece, uluslararası ticaret hacmi e-ticaretle birlikte artmaktadır (Terzi, 2011: 752). Küresel e-ticaret, 1995 yılında başladığından bu yana

yüksek bir ticaret hacmine ulaşmıştır. E-ticaret pazarlarda, işletmelerde ve tüketici davranışlarında büyük değişikliklere neden olmuştur. E-ticaretin küresel ölçekte artması sebebiyle, dünyadaki ekonomiler ve işletmeler daha hızlı birbirinden etkilenmekte ve birbirine benzer hale gelmektedir. Bu kısa süre içinde, e-ticaret işletmeler için bir araç olmanın ötesine geçerek daha geniş anlama sahip olmuştur (Laudon ve Traver, 2016: 7). Teknoloji tabanlı bu yeni sistemi kullanmak, işletmelerin daha yüksek verimlilik elde etmeleri için de bir zorunluluk haline gelmiştir (Gregory vd., 2017: 1).

İnternet kullanıcılarının sayısının artması ve yüksek hızda internet bağlantılarının mevcut olmasıyla birlikte, işletmeler bir web sitesi aracılığıyla ürün görsellerini arttırmakta ve ürün/hizmetlerini kolaylıkla tanıtmaktadır. İnternette sunulan ayrıntılı ürün bilgisi ve geliştirilmiş hizmetler, daha fazla tüketicinin ilgisini çekmekte ve tüketici davranışlarını geleneksel alışverişten çevrim içi alışverişe doğru değiştirmektedir. Öte yandan, her gün daha fazla işletme, tüketici davranışlarındaki bu dönüşümün kaçınılmaz bir eğilim olduğunu fark etmekte ve pazarlama stratejilerini bu doğrultuda değiştirmektedir (Mittal, 2013: 131). Örneğin kuaför ve kişisel bakım salonları gibi kişiye özel hizmetler sunan küçük işletmeler bile, normalde yalnızca yerel müşterileri için mevcut olan sağlık ve güzellik ürünlerinin satışını farklı bölgelere ulaştırabilmek için bir web sitesi aracılığıyla e-ticareten yararlanmaya başlamıştır (Niranjanamurthy vd., 2013: 2360).

E-ticarete tüketiciler dinamik bir büyüme yapısına sahiptir. E-ticaret gelişirken, sürekli yeni müşterileri kendine çekmekte ve bu da çevrim içi müşteri gruplarının aşamalı olarak genişlemesini sağlamaktadır. Müşterilerin sayısıyla birlikte satın alma sıklığı da zamanla dinamik olarak artmaktadır. E-ticarete tüketicilerin satın alma sıklığı ne kadar yüksekse tekrar satın alma olasılığı da o kadar artmaktadır (Lu vd., 2018: 333).

Tüketicilerin geleneksel kanalları kullanmak yerine çevrim içi kanalları kullanmaları için ilk gereklilik, tüketicilerin e-ticarete ilişkin olumlu bir tutuma sahip olmasıdır. Bunun yanı sıra, tüketiciler diğer kullanıcıların görüşlerinden de etkilenerek çevrim içi satın alma davranışlarına yönelebilmektedir. Bu nedenle işletmeler e-ticaret pazarlama stratejilerini oluştururken, yalnızca çevrim içi mağazaların potansiyel kullanıcılarına bağlı kalmamalı, aynı zamanda tüm sosyal sisteme de ulaşmaya çalışmalıdır (Crespo ve Bosque, 2010: 572).

Günümüzde e-ticaret, tüketicilere fiziksel dünyada bulunmayan yeni ve benzersiz hizmetler sunar hale gelmiştir (Laudon ve Traver, 2016: 7). Tüketiciler açısından e-ticaret, pek çok somut avantajlara sahiptir. E-ticaret, araştırma zamanının, satın alma aşamasının ve faturalama sürecinin kısalması gibi satın alma sürecini baştan sona hızlandıran somut faydalar sunmaktadır. Ayrıca tüketiciler günün 24 saati çevrim içi alışverişin tadını çıkarabilmektedir. Bunların ötesinde e-ticaret, coğrafi erişim engelini ortadan kaldırarak, tüketicilere her zaman, her yerden, herhangi bir ürün ve/veya hizmeti satın alma imkânı sağlamaktadır. Tüketiciler evden dışarı çıkmadan bir tıklamayla istedikleri ürünü sipariş edebilmektedir (Jusoh ve Ling, 2012: 224).

E-ticaret, hem tüketicilere hem de işletmelere fiyat avantajları sağlamaktadır (Nisar ve Prabhakar, 2017: 135). Tüketiciler ürün veya hizmet seçiminde hızlı bir şekilde fiyat kıyaslaması yapabilirken (Jiang vd., 2013: 207), perakende işletmeler de e-ticaretin sunduğu maliyet avantajından yararlanabilmektedir (Nisar ve Prabhakar, 2017: 135). E-ticarette artan rekabetten dolayı işletmeler fiyatlarını kolayca düşürebilmekte (Brynjolfsson ve Smith, 2000: 580) ve bu durum fiyatlama gücünün artık işletmelerden tüketicilere geçmesine yol açmaktadır (Crespo ve Bosque, 2010: 571).

E-ticaretin zaman kazandıran somut avantajlarının yanı sıra, e-ticarette yaşanan güven sorunu gerçek dünyada olduğundan çok daha fazla belirgindir. Bundan dolayı güven, e-ticaret için temel bir gerekliliktir (Lawrence ve Tar, 2010: 26). Güven olmadığında, çoğu tüketici e-ticareti kullanmaktan vazgeçmekte ve geleneksel yöntemlere geri dönmeye karar vermektedir. Bu sebeplerden dolayı e-ticarette yer alan işletmeler, güvenlik sorunlarını ele almaya başlamıştır. Mevcut sistemleri ve ağları güvenli tutabilmek için, e-ticaret sistem yöneticilerinin uygulaması gereken bir takım kurallar vardır. Tüketiciyi güvenlik konularında eğitmek ise hala başlangıç aşamasındadır (Niranjanamurthy vd., 2013: 2361). E-ticarette güvenlik konusunda elektronik ödemelerin saldırıya açık olması riski ve sitede kimlik doğrulaması gereklilikleri önemli temel konulardır. Ayrıca bir e-ticaret web sitesinin, depolanan verileri doğru ve uygun bir şekilde yönetmesi ve kontrol etmesi de önemli konular arasında yer almaktadır (Sharma ve Lijuan, 2015: 478).

Chossin ve Ghaffari'nin (2017: 70) yaptıkları çalışmaya göre, e-ticaretin başarısında dört önemli unsur yer almaktadır. Bu unsurlar; maliyetler, altyapı, müşteri

memnuniyeti ile bilgi ve farkındalıktır. Maliyetler başlığında, internet erişiminin maliyeti, teknoloji maliyetleri, destek maliyetleri ile işletme içi ve dışı maliyetlerin dikkate alınması gerekmektedir. Altyapıdan söz ederken, teknoloji alt yapısının yanı sıra, organizasyon alt yapısı, internet hızı ve web sitesine olan trafik önemli konular arasındadır. Müşteri memnuniyeti açısından bakıldığında, e-ticarette müşteri tatmini için en önemli gerekliliklerin başında güvenlik ve gizlilik konusu yer almaktadır. Bunların yanısıra işletmelerin tüketicilere sağladığı geniş bilgiler tüketici tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

E-ticaret işletmelerini faaliyetlerine göre dört ana sınıfa ayırmak mümkündür. Bununla ilgili bilgiler Tablo 2’de aşağıda görülmektedir:

Tablo 2: E-Ticaret Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

E-Ticaret Olgunlaşma Süreci	E-Ticaret Faaliyetleri
Geliştiriciler (1. Aşama)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Müşterilerle ve tedarikçilerle belge paylaşımı ✓ Rakipler ve düzenlemeler hakkında araştırma yapma
İletişim Aracı (2. Aşama)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Müşteriler ve tedarikçilerle yazışma ✓ Yatırımcılarla iletişim
Çevrim içi Varlık (3. Aşama)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İşletme hakkında bilgi sağlama ✓ Çevrim içi reklam yapma ✓ İşletme içi iletişim
İşlem Aşaması (4. Aşama)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çevrim içi işe alım ✓ Çevrim içi ödeme alımı ✓ Satış sonrası hizmetler/çevrim içi iletişim ✓ Çevrim içi sipariş alımı ✓ Çevrim içi yeni stok tedariki ✓ Seyahat ve kırtasiye gibi ürün/hizmet alımı ✓ Çevrim içi dijital hizmetlerin teslimi ✓ Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi paylaşımı

Kaynak: Senarathna I., Warren M., Yeoh W & Salzman S., (2014). The influence of organisation culture on e-commerce adoption. *Industrial Management & Data Systems*.114(7), p. 1010.

2.2. E-TİCARET TÜRLERİ

E-ticaret, işletmeden işletmeye (Business to Business-B2B), işletmeden tüketiciye (Business to Consumer-B2C), tüketiciden tüketiciye (Consumer to Consumer-C2C) ve tüketiciden işletmeye (Consumer to Business-C2B) olmak üzere dört ana alana ayrılmıştır. Bu alanların her biri, işletmelerin daha üretken olmasına, pazar payını ve satışlarını artırmasına yardımcı olmaktadır (Oudan, 2010: 20). Bu dört ana alan elde ettikleri hacimlere göre sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. İşletmeden İşletmeye E-Ticaret

Çok sayıda işletme, iş ortaklarıyla ilişkileri hızlandırmak ve yapılarını sistematik bir hale dönüştürmek için interneti kullanmaya başlamıştır. Bu durum, işletmelerin katma değerli hizmetler sunmak için, kaynaklarını ortaklarıyla paylaşarak uygulamalarının ve veri tabanlarının ortakları tarafından görülmesine imkan sağlamıştır. İşletmeden işletmeye e-ticaretin nihai amacı, kurum içi ve kurum dışı uygulamaların hızlı bir şekilde gelişmesini sağlayarak, işletmelerin işlevselliğini arttırmaktır (Medjahed vd., 2003: 59).

Teknolojik gelişmeler B2B'nin büyümesine önemli katkılar sağlamaktadır. Kablosuz ve mobil iletişimin hızlı bir şekilde yayılmasıyla kullanım kolaylığının artması sonucu kişisel veya kurumsal alışveriş yapmak için bir masaüstü bilgisayarın veya ana bilgisayar terminalinin önüne oturmanın gerekmemesi gibi teknolojik gelişmeler B2B'yi daha pratik ve çekici kılmaktadır (McGaughey, 2002: 472).

Birçok işletme, nihai ürünleri için gerekli doğrudan ve dolaylı girdilerin bir kısmı veya tamamı için diğer işletmelere ihtiyaç duyar. Örneğin, Dell Computer mikroişlemci çipleri için bir işletmeye ve diğer sabit diskler için başka bir işletmeye bağlıdır. B2B e-ticaret, işletme verilerinin daha güvenilir bir şekilde güncellenmesini sağlayarak, bu ara ürünleri satın alma ve satma sürecini kolaylaştırır ve sistematikleştirir (Shim vd., 2000: 40). Birçok Japon şirketi, küreselleşmeye daha iyi adapte olan Amerikan işletmeleriyle rekabet edebilmek için Doğu Asya'daki ticaret ortaklarıyla işletmeden işletmeye e-ticareti benimsemiştir (Alsaad ve Taamneh, 2019: 3).

Her işletmenin ürünlerini tanımlamak için kendi özel yolları vardır. Ürün tanımlarının standartlaştırılması ve uygulamaların yapılandırılması B2B e-ticarette önem arz etmektedir. Bu tanımlamalar, farklı işletmelerin istedikleri ürünleri bulabilmeleri için işletmelerin birbirleriyle iletişim kurabilmelerine yardımcı olmaktadır (Fensel vd., 2001:

54). B2B pazarının iki ana bileşeni vardır. Bunlar: e-altyapı ve e-pazarlar. E-altyapı, B2B e-ticaretin mimarisidir ve temel olarak aşağıdaki faktörlerden oluşmaktadır: (Gupta, 2014: 2)

- Lojistik - nakliye, depolama ve dağıtım
- Uygulama hizmet sağlayıcıları - merkezi bir tesisten paketlenmiş yazılımların dağıtımını, sağlayıcısı ve yönetimi
- Web sağlama, güvenlik ve müşteri hizmetleri çözümleri gibi e-ticaret sürecindeki işlevlerin dış kaynak kullanımı
- İnternetteki gerçek zamanlı açık artırmaların işletilmesi ve bakımı için açık artırma çözümleri yazılımı
- Web sitesi içerik yönetimi ve dağıtımının kolaylaştırılması için içerik yönetimi yazılımı

B2B uygulamaları bazı zorluklara da sahiptir. B2B uygulamaları özerk, heterojen ve dağıtılmış bileşenlerden oluştuğu için etkileşim konusu önemli bir sorun olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Burada söz konusu etkileşim, hem işletme içi hem de işletme dışı uygulamaların birlikte çalışması ve entegrasyonu anlamına gelmektedir. B2B e-ticaret, hem uygulamaların hem de verilerin birleştirilmesini ve birlikte çalışmasını gerektirdiğinden, e-ticaretteki etkileşimler, ölçeklenebilirlik, dinamizm, özerklik, heterojenlik ve eski sistemlerin kullanılması gibi sorunlar nedeniyle bir takım zorluklar sunmaktadır (Medjahed vd., 2003: 60). Bunlarla birlikte, fiziksel altyapı engelleri ve özellikle yetersiz telekomünikasyon sistemleri de gelişmekte olan ülkelerde küresel B2B e-ticaret ilişkilerini engellemektedir. Ayrıca sınırlı işletme becerisi, iç düzenleyici uygulamaların zayıflığı ve yetersiz ulaşım ve dağıtım ağları gibi uluslararası ticaretin önündeki diğer engeller, zayıf ekonomiye sahip ülkelerdeki işletmelerin B2B e-ticaret uygulamalarından yararlanma kapasitelerini daha fazla sınırlandırmaktadır (Paré, 2003: 132).

B2B, e-ticaretin en çok kullanılan şeklidir. Çünkü B2B, paranın ve faaliyetlerin çoğunun odağındaki yerdir. B2B büyümesinin yeni tahminleri ortaya çıkmakta ve B2B'nin neredeyse her gün daha hızla büyüdüğü açıkça görülmektedir (McGaughey, 2002: 472). Türkiye'de gerçekleştirilen B2B işlemleri ağırlıklı olarak ihracat odaklı yapılmakta olup, son yıllarda bu rakamlarda da artış görülmektedir. B2B e-ticaretinde açık devre ve kapalı devre sistemlerden bahsetmek mümkündür. Distribütör ve bayilerin

aralarında yaptıkları ticaret işlemlerini dijital ortama dönüştürmeleri Türkiye’de uygulanan kapalı devre B2B platformların büyük kısmını oluşturmaktadır. Açık devre B2B platforma örnek olarak ise, Doğuş grubuna ait N11 Pro web sitesinin uygulamaya konması verilebilir. İşletmelere toptan alışveriş platformu sağlayan bu sistem Türkiye’de B2B e-ticaretin artışında önemli paya sahiptir (TÜBİSAD; 2019: 99).

2.2.2. İşletmeden Tüketicie E-Ticaret

İşletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaret, işletmelere internet aracılığıyla tamamen yeni ve "doğrudan bir kanal" kullanma fırsatı yaratmıştır. Bu kanalda, geleneksel aracılar devre dışı bırakılarak doğrudan işletmeden tüketiciye ürün ve hizmetlerin ulaştırılması için yeni ve büyük fırsatlar sağlamış ve doğrudan nihai tüketiciye ulaşılması maliyetlerin önemli ölçüde düşmesine yardımcı olmuştur (Warkentin vd., 2000: 48). B2C e-ticarette pazarının yüksek düzeyde şeffaf olması ve pazara giriş engellerinin düşük olması, B2C e-ticaret pazarlarında rekabet yoğunluğunun artmasına neden olmuştur (Schmitz ve Latzer, 2002: 164). Bir web sitesi kurmanın ve sürdürmenin maliyeti bir işletme için "tıkla ve topla" bir yapı kurmaktan çok daha ekonomiktir (Gupta, 2014: 3). Bu pazarda, geleneksel ticarete göre maliyetlerin daha düşük olması, rakip işletmeler için pazara girişte maliyetleri birbirine yakınlaştırmıştır. Bu nedenle, B2C e-ticarette tüketicilere sunulan fiyatlar, işletmelerin birbirine yakın fiyat düzeyinde rekabet etmesine yol açmıştır (Schmitz ve Latzer, 2002: 164).

B2C e-ticarette tanıtım, sipariş, teslimat ve satış sonrası destekler gibi hizmetler yer almaktadır. Tüketicilerin satın alma geçmişine uygun tanıtım seçeneklerinin kullanılması; ürünlerle ilgili deneyimlerin paylaşılabilceği referans grup ortamının oluşturulması; ödeme ve gönderim alternatiflerinin çeşitlendirilmesi B2C e-ticarette sunulan örnek hizmetler arasında yer almaktadır (Visser ve Lanzendorf, 2003: 190). Bunlara ek olarak, kişiselleştirilmiş web sayfası, tüketiciyle işletme arasında gerçekleşen canlı yazışma olanakları, alınan ürünlerle ilgili ve tüketicilerin diğer istekleriyle ilgili hızlı bir e-posta sistemi kullanılması, telefonla arama hizmeti ve sık sorulan soruların cevaplanması gibi uygulama alanları B2C e-ticarette kullanılabilecek hizmetler arasında yer almaktadır (Singh, 2002: 437).

Tüketici açısından değerlendirildiğinde, B2C e-ticaret, tüketicilerin bilgiye erişimini artırarak ürün veya hizmetler için en rekabetçi fiyatları bulmalarını sağlamakta

ve ürün veya hizmetleri araştırma ve diğer işlemlerin maliyetlerini düşürmektedir (Gupta, 2014:3). B2C e-ticarette, tüketiciler daha fazla sayıda ürün görseline ve mağazaya erişebilmekte, kolaylıkla ürünleri karşılaştırabilmekte, ürün karşılaştırmalarında tutarlı bilgilere sahip olmakta ve tüm bunları yaparken zamandan tasarruf edebilmektedir (Valarezo vd., 2018: 464).

B2C e-ticaretinin gelişiminde, ülkelere göre bazı dezavantajlar da mevcuttur. Gelişmekte olan ülkelerdeki internet penetrasyon derecesinin düşük olmasının yanı sıra düşük gelir düzeyi de insanların web üzerinden alışveriş için harcadıkları miktarı olumsuz etkilemektedir. Bazı ülkelerde ise e-ticaretin bir iş yapış şekli olarak kabul edilmesinde kültürel engeller olabilir. Örneğin bazı ülkelerde alışveriş sosyal bir faaliyettir ve satıcılarla kişisel, yüz yüze temaslar alışveriş deneyiminin önemli bir parçasıdır. Ek olarak, gelişmiş yasaların ve düzenleyici sistemlerin eksikliği de, gelişmekte olan ülkelerde e-ticaretin gelişmesini engellemektedir (Hawk, 2004: 182). Son olarak, işletmeden tüketiciye e-ticarette tüketici güvenini oluşturmak oldukça zordur. Bu sebepten işletme yöneticilerinin teknolojik açıdan güven ortamı yaratma çabası içinde olmaları önem arz etmektedir. B2C e-ticarette, teknik standartlar ve güvenlik prosedürlerini uygulayacak mekanizmalar da başarıyla uygulanmalıdır (Cao vd., 2005: 656).

B2C e-ticaret, birçok özelliğiyle B2B e-ticaretten farklılaşmaktadır (TÜSİAD, 2019: 60). Bu farklılar aşağıda gösterilmektedir:

- B2C işletmelerin önceliği yeni müşteri kazanmak iken, B2B e-ticarette ise öncelikli amaç mevcut kanalın işletmeler tarafından kabul görmesi ve işletmelerin elde tutulmasıdır.
- B2C’de ürün yapıları daha düzenli iken, B2B’de daha karmaşık ürün yapıları mevcuttur. B2B’de ürün veya hizmetler daha fazla çeşitlidir ve işletmeler için farklı uyarlamalar yapılmaktadır. Daha çok aşamalı olan B2B e-ticaretin doğru bir sistemle uygulanması işletmelerin başarısında önemlidir.
- B2C’de gerçekleştirilen işlemlerde tüketiciye sadece sipariş durumu bilgisi verilirken, B2B’de faturalama, ürün/hizmet ve üretim süreçlerine ilişkin detaylar ve tedarik zinciri süreçleriyle ilgili bilgilendirmeler yapılmaktadır.

- B2B işlemlerinde müşteriler ürünleri dijital platformlarda görmenin ötesinde fiziksel olarak görmeyi de talep edebilmektedirler.

2.2.3. Tüketiciden Tüketicie E-Ticaret

Tüketicilerin işlemlerini kolaylaştırmak amacıyla ticarete yeni yöntemler ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, internetin ve çeşitli taşınabilir cihazların ortaya çıkmasıyla tüketiciden tüketiciye (C2C) e-ticaret türü de büyümeye devam etmektedir. C2C e-ticaret, tüketicilerin elektronik ortamda birbirleriyle işlem yaptığı (alış ve satış) ortam olarak tanımlanmaktadır (Leonard, 2011: 11). C2C e-ticarette aracı web siteleri, sadece alıcı ve satıcıyı bir araya getirmek için vardır. Satılacak ürünlerin kalitesini kontrol etmezler veya bu birleştirme karşılığı çoğu durumda komisyon almazlar. Son yıllarda dünyada başlayan ekonomik gerileme bu ticaret türünün artmasına önemli katkı sağlamaktadır. Bu duruma ek olarak başka bir işletmenin arada olmamasından kaynaklanan maliyet düşüklüğü sebebiyle C2C e-ticaretin gelecekte de artması beklenmektedir (Nemat, 2011: 102).

Dijitalleşme, C2C ticaretinin doğasını ve içeriğini güçlü bir şekilde şekillendirmektedir. Çeşitli C2C e-ticaret platformları, tüketicilere kıyafet, aksesuar, elektronik ürünler, spor malzemeleri, mobilya ve ev dekorasyonu gibi çeşitli ürün kategorilerinde uygun fiyat ve kolay erişim imkanı sağlamaktadır. Tüketiciler ihtiyaç duydukları ürünleri bu sitelerde bulabilir, fiyatları karşılaştırabilir, ayrıca ekolojik olarak kendilerini bilinçli hissedebilirler ve kullandıkları ürünlerin ömrünü uzatabilirler. Sonuç olarak, C2C e-ticaret, arz ve talep bağlantısını geleneksel satış yöntemlerine göre çok daha verimli bir şekilde yapılmasına olanak sağlamaktadır (Yrjölä vd., 2017: 302).

Bulut ve Onaran (2017: 397) yaptıkları çalışmada, tüketicilerin C2C web sitelerinden alışveriş yapmasının, C2C web sitelerinin görsel çekiciliğinden, web sitesinin bilgilerinin güvenilirliğinden ve kullanılabilirliğinden etkilendiğini belirtmişlerdir. Tüketiciler, bir C2C web sitesini görsel olarak daha çekici ve kullanılabilir olarak algıladıklarında satın alma miktarını arttırmaktadır. Bunlara ek olarak, C2C web sitelerinde bilginin daha rahat sunulması tüketicilerin bu sitelerden satın alma sebeplerinden biri olarak görülmektedir.

eBay.com ve Taobao.com gibi C2C web siteleri tüketicileri cezp ederek önemli bir büyüme göstermiştir. Bu büyümenin ardındaki nedenlerden biri, bireysel alıcılar ve satıcılar için çevrim içi işlem platformunun sağlanmasıyla, satıcıların ürünlerini çevrim

içi ortamda açık artırmaya çıkarabilmesidir. Ek olarak, internet kullanıcıları arasındaki etkileşimin kolay gerçekleşebilmesi C2C modelinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Ayrıca çevrim içi ortamda ürünlerin gerçek değerinin belirlenmesi yine bu modelin gelişmesine katkı sağlayan bir diğer faktör olmuştur (Dehua vd., 2008: 287).

Günümüzde C2C e-ticaret farklı bir perakendecilik şekline dönüşmekte ve aynı zamanda birçok perakendeciye de yeni rekabet baskısı olmaktadır. eBay gibi büyük C2C e-ticaret oyuncularının başarısına ek olarak, belirli markaların veya kullanılmış ürün kategorilerinin etrafında daha hedefli niş pazarlar da ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, C2C e-ticaret pazarı, tüketicilere yönelik olarak artan sayıda yeni oyuncunun pazara girdiği dinamik bir aşamadır (Yrjölä vd., 2017: 302).

2.2.4. Tüketiciden İşletmeye E-Ticaret

Tüketiciden işletmeye e-ticaret, dört e-ticaret türü arasında en düşük ticaret hacmine sahip olan e-ticaret türüdür. Bu ticaret türünde, tüketiciler fikirlerini büyük işletmelere sunma fırsatı yakalamaktadırlar (Oudan, 2010: 21; Thirumalai ve Senthilkumar, 2017: 164). C2B, tüketicilerin istedikleri ürün ve hizmetleri tanımladıkları bir iş modelidir. Bu istekler doğrultusunda işletmeler gerekli satın alımları yapar ve üretime aktarır veya doğrudan tüketiciye arz ederler. Tüketiciler sadece ürünün boyutunu ve rengini belirlemekle kalmaz, aynı zamanda üretim ve fiyatlandırmaya bile karar verebilirler (Ding, 2016: 15).

Küreselleşmenin ticaretteki etkisiyle, üretim işletmeleri tüketicileri memnun etmek için zaman içinde toplu üretime geçmek zorunda kalmıştır. Ancak günümüzde tüketiciler artık seri üretilmiş ürünleri daha az tercih ettiklerinden, bu sorunu çözmek için C2B yöntemi, iş dünyasında zorunlu bir model haline gelmektedir (Thirumalai ve Senthilkumar, 2017: 164). Bu noktada C2B, tüketici merkezli bir iş modeli olarak ortaya çıkmakta ve ürün tasarımıyla üretim sürecini pazarın ihtiyacına göre yönlendiren bir iş modeli olmaktadır. Yapılan çalışmalarda, C2B'nin gelecekte endüstrinin kalkınmasında önemli rol oynayacağı ifade edilmekte ve tüm tüketicilerin internet aracılığıyla özelleştirilmiş ürünlere sahip olacağı beklenmektedir (Song ve Tang, 2017: 735).

C2B modelinde, tüketiciler işletmelere kişiselleştirilmiş ihtiyaçlarını belirtirler. Bunun ardından işletmeler, bu tüketici taleplerine göre yukarı yönlü bir tedarik zinciri oluşturur ve böylece talepten üretime doğru giden tersine çevrilmiş bir tedarik zinciri

meydana gelir. Bu sistemde ticaretin kontrolü tüketiciler tarafından yapıldığı için süreç tüketiciler tarafından yönlendirilmektedir. Bu sistemde aracılarn olmaması değer zincirini optimize etmektedir (Zhu, 2015: 160). Bu ticaret biçimi, sadece işletme ve tüketici arasındaki sınırı kaldırmakla kalmayarak, aynı zamanda tüketicilerin fiyat pazarlık gücünü artırarak işletmeden daha iyi koşullarda satın alma yapmalarına imkan sağlar.

Priceline.com web sitesi C2B e-ticaretine örnek olarak verilebilecek bir uygulamadır. Bu web sitesinde havayolu ve turizm işletmelerinde kullanılan C2B teklif örnekleri yer almaktadır. Örneğin Londra'dan Newyork'a 200 pounda uçmak isteyen bir öğrenci, bu teklifini internette yayımlar. Havayolu işletmeleri bu teklifi değerlendirir ve uçuşta yer olması durumunda teklif kabul edilir. Bir diğer örnekte, çalışanlarını tatile göndermek isteyen işletmeler, turizm işletmelerinin sezon sonu dönemlerinde çevrim içi turizm acentelerine günlük fiyat teklifinde bulunarak C2B sürecini başlatır. Bu teklifi kabul eden turizm işletmesi de C2B sürecinin tamamlanmasını sağlar (Kıroğlu, 2012: 52). C2B pazarı, tüketicilere teklif sunma ve işletmelere de bu teklifleri kabul etme veya reddetme fırsatı verir. Bu e-ticaret türünde işletmeler, seçim yapabilecekleri çeşitli tekliflere sahip olup, tüketicilerin hangi teklifini veya kaç teklifini kabul etmek istediklerine karar verirler (Oudan, 2010: 21).

2.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE E-TİCARETİN GELİŞİMİ VE MEVCUT DURUMU

Son yıllarda Türkiye’de ve dünyada internet erişiminin artmasıyla birlikte e-ticaret önemli bir artış göstermektedir. Teknolojinin artmasıyla birlikte gerek e-ticaret işletmelerinin sayısında gerekse bu işletmelerin ekonomiye sağladığı katma değer giderek artmaktadır (Sezgin, 2013: 1). Bu kapsamda dünyada ve Türkiye’de e-ticaretin gelişimi ve mevcut durumu detayları aşağıda aktarılmaktadır.

2.3.1. Dünyada E-Ticaretin Gelişimi ve Mevcut Durumu

İnternetin varlığı, alışveriş yapan tüketicilerin ürün ve hizmetlere bakma ve satın alma araçlarını sürekli değiştirmekte ve dünyada hızla yayılan bir sisteme dönüşmektedir (Kesar, 2017: 392). Dünyada e-ticaret kullanımının artışıyla e-ticaret yaygın bir popülerlik kazanmış ve hem işletmeler hem de tüketiciler için en yararlı platformlardan biri haline gelmiştir (Al-Alawi vd., 2020: 153).

TÜBİSAD (2020) raporunda e-ticaret özelinde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu karşılaştırma aşağıdaki Tablo 3’de görülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde gelişmiş ülkelerden İngiltere’de toplam perakende içinde e-ticaretin %18,3’lük bir paya sahip olduğu, gelişmekte olan ülkeler içinde yer alan Çin’de ise bu oranın %28,2 olduğu görülmektedir. İki grup içinde yer alan ülkelerin ortalamaları incelendiğinde ise, gelişmiş ülkelerin toplam perakende içindeki e-ticaret perakende oranı %12,3, gelişmekte olan ülkelerin ortalaması ise %6,7’dir. Türkiye’deki durum ise, 2018 yılında %5,3 olurken, 2019 yılında bu oran %6,2’ye çıkmıştır.

Tablo 3: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin E-Ticaret Karşılaştırması (2019)

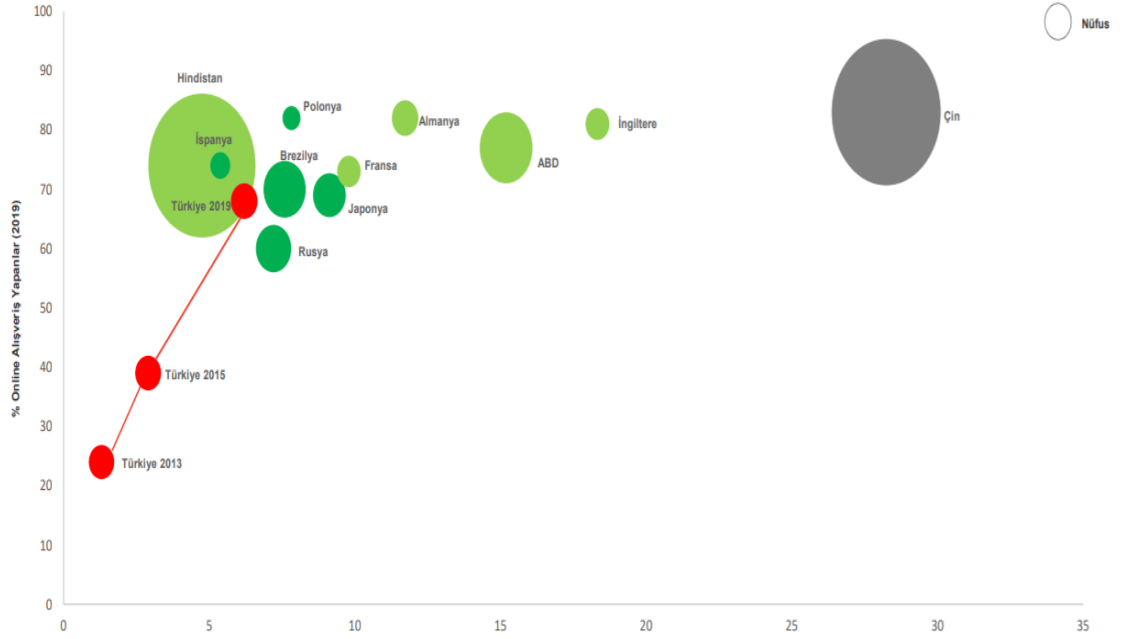
Ülke	Online Perakende / Toplam Perakende	Sabit Genişbant Penetrasyonu	Mobil Genişbant Penetrasyonu	Online Alışveriş Yapanlar	Mobil Alışveriş Yapanlar	Kişi Başı Gelir \$ PPP	Nüfus (mn)
İngiltere	%18,3	%40,2	%101,1	%81	%50	\$46,8K	66,8 mn
ABD	15,2	34,3	149,6	77	49	65,1	329,2
Almanya	11,7	41,7	85,0	82	34	53,5	82,9
Fransa	9,8	43,6	90,7	73	31	47,2	64,8
Japonya	9,1	32,0	176,6	69	38	45,5	126,1
İspanya	5,4	32,3	101,3	74	45	41,5	46,6
Çin	28,2	32,6	109,8	83	83	19,5	1.400,1
Polonya	7,8	19,7	111,2	82	42	33,8	37,9
Hindistan	4,7	1,5	48,1	74	67	8,3	1.351,7
Brezilya	7,6	15,6	90,6	70	50	16,4	209,9
Rusya	7,2	23,5	94,7	60	36	29,6	146,7
Türkiye 2018	5,3	16,3	74,5	67	50	27,9	82,0
Türkiye 2019	6,2	17,2	76,8	68	51	28,2	83,1

Kaynak: TÜBİSAD Yayınları, (2020). Türkiye'de E-Ticaret Pazar Büyüklüğü.
http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_eticaret_2019_pazar_buyuklugu_raporu.pdf, Erişim
Tarihi 25.05.2020.

2019 yılı verileri değerlendirildiğinde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle kıyaslandığında, Türkiye için atılacak adımların olduğu ve bir potansiyel barındırdığı görülmektedir. Örneğin, Polonya ile Türkiye kıyaslandığında, Türkiye'nin yarısından daha az bir nüfusa sahip olan Polonya'da 2019 yılında toplam perakende içinde çevrim içi perakende payının %7,8 olduğu görülmektedir. Aynı yıl Türkiye'de gerçekleşen toplam perakende içinde çevrim içi perakende payının ise %6,2 olmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında genç ve dinamik bir nüfusa sahip olan Türkiye'nin bu oranları çok daha yukarıya taşıyabilmesi mümkün görünmektedir.

Bu verilerin grafik olarak değerlendirilmesi aşağıdaki Grafik 1'de verilmiştir. Çin'in en yüksek e-ticaret hacmine sahip olduğu, İngiltere, ABD ve Almanya'nın Çin'e yaklaştırmaya çalıştığı bir durumda, Türkiye için geçmişten gelen dik bir hareketle ilerleyen grafiğinin daha da ileriye gidebilecek bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir.

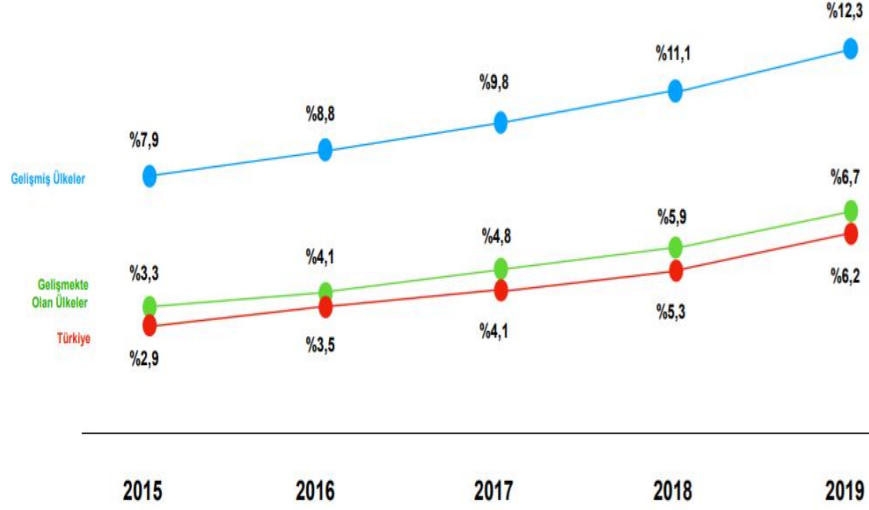
Grafik 1: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin E-Ticaret Karşılaştırması (2019)



Kaynak: TÜBİSAD Yayınları, (2020). Türkiye'de E-Ticaret Pazar Büyüklüğü.
http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_eticaret_2019_pazar_buyuklugu_raporu.pdf, Erişim Tarihi 25.05.2020.

Çevrim içi perakendenin, toplam perakende içindeki son beş yıllık oransal seyrini ifade eden Grafik 2’de, Türkiye’nin son yıllarda daha dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. 2018’de %5,3 olan oranın bir sonraki yıl %6,2’ye çıkması bir yıl içerisinde yüksek bir oransal artış olarak değerlendirilebilir. Bu artan değişim Türkiye içindeki e-ticaret geleceği açısından yüksek bir beklenti oluşturmaktadır.

Grafik 2: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler ile Türkiye'nin Son 5 Yıllık E-Ticaret Karşılaştırması (2015-2019)



Kaynak: TÜBİSAD Yayınları, (2020). Türkiye'de E-Ticaret Pazar Büyüklüğü.
http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_eticaret_2019_pazar_buyuklugu_raporu.pdf, Erişim Tarihi 25.05.2020.

Ancak yine de Türkiye'nin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin gerisinde olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye'nin e-ticaret alanında daha çok ilerleme kaydedebileceğinin bir ifadesidir.

2.3.2. Türkiye’de E-Ticaretin Gelişimi ve Mevcut Durumu

Küresel trendler doğrultusunda Türkiye’de e-ticaret sektörü hızla büyümektedir. Güçlü ekonomik yapısı, teknoloji okuryazarlığının artması, iletişim altyapısının iyileştirilmesi ve yüksek oranda genç nüfusa sahip olması nedeniyle Türkiye’de e-ticaretin önümüzdeki yıllarda daha fazla gelişme göstermesi beklenmektedir (Aydın ve Savrul, 2014: 1273). Türkiye’de e-ticaret sitelerinde alışveriş yapan kullanıcıların ana amaçları Nielsen (2019) raporunda şu şekilde sıralanmıştır:

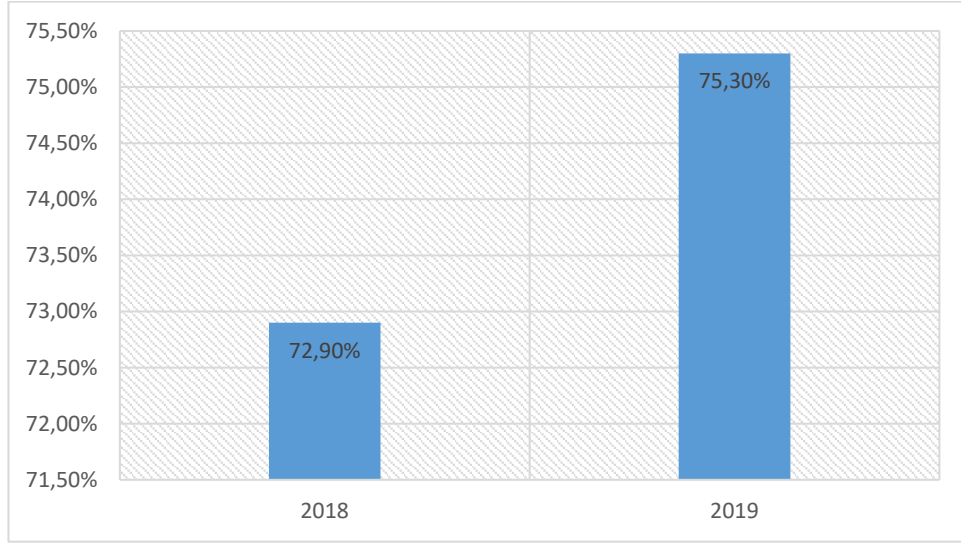
- Alınan ürünlerin internette daha ucuz olması, (%71),
- İnternette daha çok çeşit olması, (%69),
- Daha hızlı bir alışveriş yöntemi olması, (%57),
- Bazı ürünlerin sadece çevrim içi olarak satılması, (%21),
- Aranılan ürün veya markanın bulunan şehirde olmaması, (%18).

Aynı raporda Türkiye’deki kullanıcıların e-ticaretten alışveriş yapmasının önündeki engeller ise şu şekilde sıralanmıştır:

- İstenilen ürünlerin internet fiyatlarının avantajlı bulunmaması durumu, (%59),
- Ürünleri görmek, onlara dokunmak ya da denemek istenmesi, (%54),
- İlgili web sitesinin internette alışveriş için güvenilir bulunmaması, (%54),
- İnternette alışveriş yapmak için gereken ödeme araçları uygun olmaması (kredi kartı, para kart gibi), (%41),
- İnternette alışveriş yapılacağında siteye kayıt olma, ürün seçimi, adres bilgi girişi gibi uzun prosedürler olması, (%30).

E-ticaretin geleceği adına gözlemlenecek en önemli faktörlerden biri internet kullanım oranındaki değişimlerdir. İnternet altyapısının gelişerek daha çok kişiye ulaşması ve bunun sonucunda daha çok kişinin internet kullanıcısı olması, e-ticaret için olumlu bir göstergedir. Aşağıdaki Grafik 3’de “16-74 Yaş Grubu Bireylerin İnternet Kullanım Oranı” başlıklı TÜİK araştırmasında, 2018 yılında Türkiye’de 16 yaş üzeri nüfusun %72,9’u internet kullanıcısı iken, 2019 yılında bu oranın %75,3’e çıktığı görülmektedir.

Grafik 3: 16-74 Yaş Grubu Bireylerin İnternet Kullanım Oranı

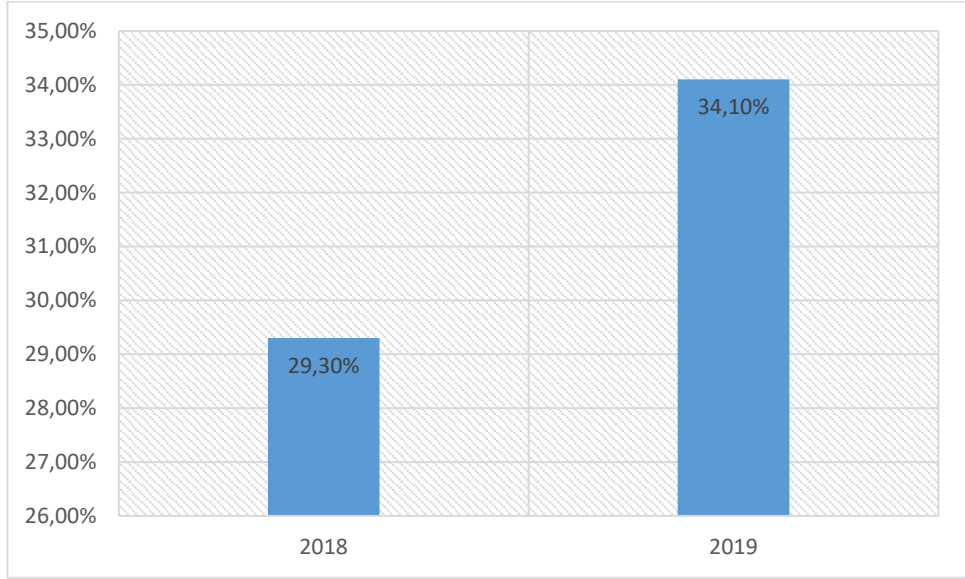


Kaynak: TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Ticaret-ve-Hizmet-115>, Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2020.

İnternet kullanım oranlarında cinsiyet dağılımına bakıldığında ise, 16-74 yaş grubundaki erkeklerin %81,8'inin, aynı yaş grubundaki kadınların ise %68,9'unun internet erişimine sahip olduğu görülmektedir (TÜİK, 2020). Bu bilgiler ışığında erkeklerin interneti kullanım oranlarında kadınlara göre dikkat çekici bir farkla daha önde olduğu görülmektedir.

E-ticaretin gelişimini ifade eden göstergelerden biri de, internet üzerinden alışveriş yapma oranıdır. İnternet hizmetinin daha fazla kişiye ulaşması, tüketicilerin internette alışveriş yapma eğilimini arttırmaktadır. Aşağıdaki Grafik 4'de "İnternet Üzerinden Alışveriş Yapma Oranındaki Değişim" başlıklı TÜİK araştırmasının sonuçları yukarıda bahsedilen değerlendirmeyi rakamlarla göstermektedir.

Grafik 4: İnternet Üzerinden Alışveriş Yapma Oranındaki Değişim

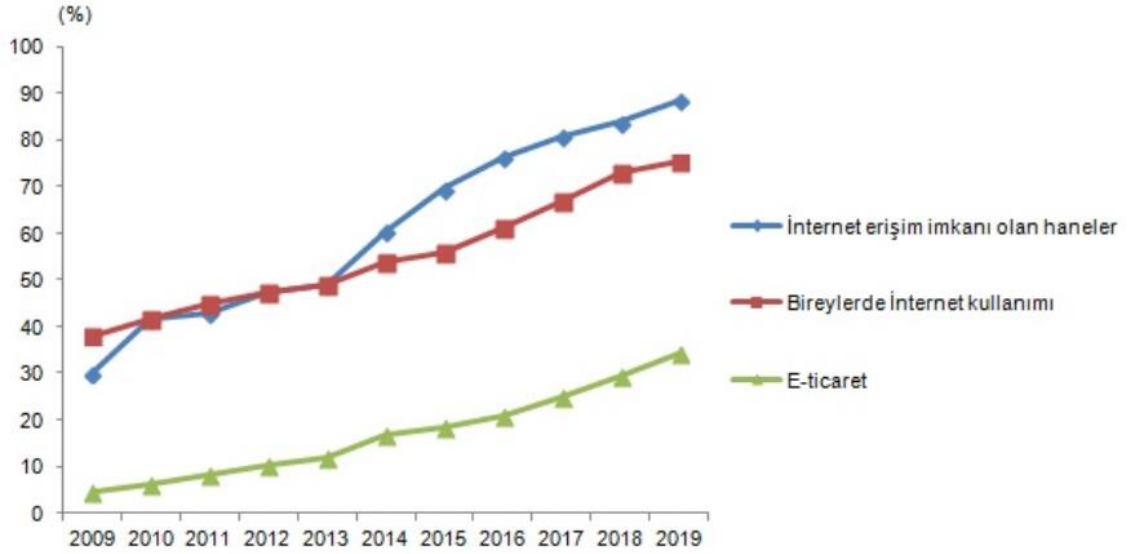


Kaynak: TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Ticaret-ve-Hizmet-115>, Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2020.

2018 yılında, internet kullanıcılarının %29,30'u internet üzerinden alışveriş yaparken, 2019 yılında bu oran %34,10'a çıkmıştır. Cinsiyete göre dağılıma bakıldığında ise, internet üzerinden alışveriş yapma oranı erkeklerde %38,3 olarak gerçekleşirken, kadınlardaki oran %29,9 olmuştur. Bu oranlar bir önceki yılın aynı döneminde sırasıyla %33,6 ve %25 olarak gözlemlenmiştir.

Hem bireylerde hem de hanelerde internete erişim arttıkça, e-ticaret de bu gelişmelerle doğrudan olumlu şekilde etkilenmektedir. Aşağıda yer alan Grafik 5'de, "Bireylerin ve Hane Halklarının İnternet Kullanım Oranı İle E-Ticaret Değişimi" başlıklı TÜİK araştırmasında, 2009'dan itibaren geçen 11 yılda, internete erişimi olan hane ve birey sayısı arttıkça, e-ticaretin de arttığı görülmektedir. İnternet altyapısının hanelere ve bireylere ulaşımının artmasıyla, doğru bir orantıda e-ticarette gelişme olduğu görülmektedir.

Grafik 5: 2009-2019 Yılları Arasında Bireylerin ve Hane Halklarının İnternet Kullanım Oranı ile E-Ticaret Değişimi

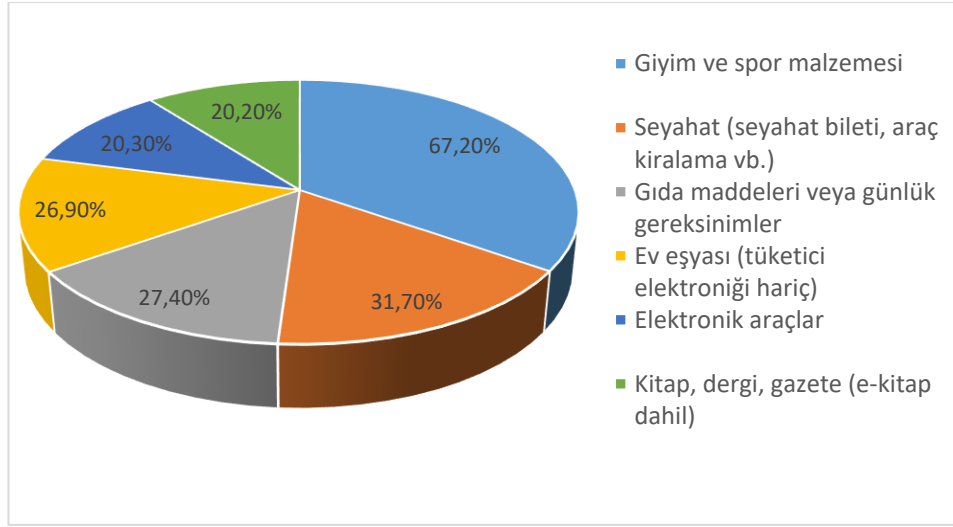


Kaynak: TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Ticaret-ve-Hizmet-115>, Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2020.

Grafik 5 incelendiğinde, 2018 yılında internete erişimi olan hanelerin oranı % 82,5 iken, 2019 yılında internete erişimi olan hanelerin sayısı %87,9'a yükselmiştir. Bireylerin interneti kullanım oranının da benzer şekilde artarak yükseldiği görülmektedir. Bu grafikde e-ticaretin değişim oranına bakıldığında ise 2018 yılında bu oran %29,3 iken, 2019 yılında artış sağlayarak bireylerin %34,1'lik kısmının e-ticaret üzerinden alışveriş yaptığı görülmektedir.

İnternet erişimi ve kullanımı arttıkça, internet üzerinden alışverişler de artarken, satın alınan ürünler de ihtiyaçlara göre değişiklik göstermektedir. İnternet üzerinden alınan ürün ve hizmetlerin detayları Grafik 6'da gösterilmektedir.

Grafik 6: İnternet Üzerinden En Çok Satın Alınan Ürün ve Hizmetler, 2019



Kaynak: TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Ticaret-ve-Hizmet-115>, Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2020.

Grafik 6 incelendiğinde, internet üzerinden alınan ürün ve hizmetlerden giyim ve spor malzemelerinin %67,20 ile en yüksek oranla ilk sırada olduğu görülmektedir. İkinci sırada %31,70 ile seyahat başlığı altında bilet, araç kiralama gibi hizmet ürünleri yer alırken, %27,40 oranıyla gıda maddeleri, %26,90 oranıyla ev eşyaları, %20,30 oranıyla elektronik araçlar sırasıyla yer almaktadır. Yüzde 20,20 oranıyla son olarak kitap, gazete, dergi gibi yayınların internet üzerinden satın alındığı görülmektedir.

TÜBİSAD (2020) raporunda Türkiye’de e-ticaret pazar büyüklüğü yıllara göre karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiştir. Türkiye’deki e-ticaret pazar büyüklüğü detayları incelendiğinde, 2018 yılından 2019 yılına %39 büyümeyle geçilmiş olduğu görülmektedir. 2018 yılında 59,9 Milyar TL’lik bir ticaret hacmi varken, bu hacim 2019 yılında 83,1 Milyar TL’ye ulaşmıştır. Bu büyüme içinde, tatil ve seyahat harcamaları %32, çok kanallı perakende harcamaları %32 ve sadece çevrim içi perakende harcamaları %48 artış elde ederek yer almıştır.

TÜBİSAD (2020) raporunda, e-ticaretin son beş yıllık gelişimi incelendiğinde ise 2015 yılında 24,7 Milyar TL olan e-ticaret hacmi, 2016 yılında 30,8 Milyar TL’ye, 2017 yılında da 42,2 Milyar TL’ye ulaşmıştır. 2018 yılında 59,9 Milyar TL olan e-ticaret

hacmi 2019 yılında 83,1 Milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Ortalama her yıl %35 büyüyerek her sene artış kaydetmiş, düzenli ve istikrarlı artışıyla yatırımcılara büyük katkı sağlamıştır.

Türkiye’de var olan ekonomik enflasyon sebebiyle, perakende ürün ve hizmet fiyatlarında dönemsel fiyat artışlarının yaşanması, 2015-2019 arasındaki hacim artışının nedenlerinden biri olmaktadır. Bu sebeple Türkiye’de e-ticaret pazar büyüklüğü rakamlarına Milyar dolar (USD) olarak incelemek gerekmektedir. Dolar bazlı olarak, e-ticarette gerçekleşen harcamaların 2018’den 2019 yılına artış oranı %18 olmuştur.

TÜBİSAD (2020) raporunda yer alan e-ticaretin son beş yıllık gelişimi 2015-2019 Milyar USD olarak incelendiğinde Türkiye’de e-ticaretin her yıl ortalama dolar bazında %13 büyüyerek artış kaydetmiş olduğu, düzenli ve istikrarlı artışıyla yatırımcılara büyük katkı sağladığı görülmektedir. 2015 yılında 9 Milyar USD olan e-ticaret hacmi, 2016 yılında 10,2 Milyar USD’ye, 2017 yılında da 11,6 Milyar USD’ye ulaşmıştır. 2018 yılında 12,4 Milyar USD olan e-ticaret hacmi 2019 yılında 14,6 Milyar USD olarak gerçekleşmiştir.

TÜBİSAD (2020) raporunda Türkiye’de 2018 yılında 728 site olduğu ifade edilirken, 2019 yılında bu sayı 760 siteye çıkmıştır. Bu site sayıları aylık 15 bin ve üzeri trafik sahibi olan e-ticaret sitelerini göstermektedir. Bu artış internet sitelerinin kuruluşunda bir artış yaşandığının göstergesi durumundadır.

2.4. İŞLETMELER ARASINDA E-TİCARET REKABETİ VE ETKİLERİ

Bir e-ticaret ortamında işletmeler, hiç görmedikleri, tanışmadıkları veya konuşmadıkları tüketicilerle karşılıklı olarak ilişkiler kurmakta ve onlara ürün/hizmetlerini sunmaktadır. E-ticarette tüketiciyle işletme arasındaki tüm ilişkiler siber alanda sürdürülebilmektedir. İşletmeler e-ticaretten yararlanarak, yeni yollarla tüketicilere daha yüksek değer seviyeleri sunmakta ve tüketicilerle çok daha fazla etkileşim kurarak yeni kişiselleştirme seçenekleri sağlamaktadır (Kassim ve Abdullah, 2010: 352). İnternetteki ticari faaliyetlerin tüm dünyada hızla artmasıyla birlikte, e-ticaret hızlı ve güçlü bir iş alanı haline gelmiştir. Bu durum işletmeler için küresel ölçekte talep oluşturarak işletmelere yeni kazanç alanları sağlamaktadır. Bu fırsatlar beraberinde işletmeler arasında yüksek rekabet düzeyi getirmektedir. E-ticaret iyi bir şekilde yönetildiğinde, işletmeler açısından karlılık ve pazardaki rekabet avantajı açısından uzun vadeli başarıya yol açan iyi bir araç konumuna gelmiştir (Jehangir vd., 2011: 172).

Ağ ve bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle, işletmeler e-ticaret uygulamalarının kapsamını genişletmek, yeni pazarlar geliştirmek, ürünlerini tanıtmak ve sunmak gibi konularda yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmışlardır (Meng, 2010: 548). Dünyanın her yerinden evden veya işyerlerinden fark etmeksizin ürün veya hizmet satın almanın mümkün hale gelmesi neredeyse her sektörü küreselleştirmiştir. Bu durum, işletmelerin e-ticaret stratejilerini belirlerken, her adımı stratejik olarak daha doğru planlama ihtiyacı getirmiştir ve bu durum işletmeler için daha rekabetçi bir ortam oluşturmuştur. Bu yeni rekabet düzeni kapsamında işletmelerin mevcut dağıtım kanalları şuana kadar hiç olmadığı ölçüde yenilenmiş ve çeşitlenmiştir (Oudan, 2010: 19). E-ticaret, işletmeleri tehdit eden küresel rekabete karşı bir savunma aracı olarak da kullanılmaktadır. Küresel işletmeler, e-ticaretin faydalarından proaktif bir şekilde yararlandığından dolayı, küresel bazda bir rekabet ortamı doğmuş ve yerel işletmeler bu baskıyı azaltabilmek için e-ticarete girmek zorunda kalmışlardır (Singh vd., 2010: 1).

E-ticaret, işletmelerin yeni pazarlara girmesine yardımcı olmasının yanı sıra, işletmelerin maliyetlerini azaltmasına ve verimlilik artışına da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, e-ticaret işletmelerin rekabet gücünü arttırmakta ve işletmeleri ekonomik kriz dönemlerinin olumsuz etkilerine karşı önemli bir koruma

altına alarak pazarda kalabilmek için daha dirençli hale getirmektedir (Savrul ve Kılıç, 2011: 258).

E-ticaret, işletmelerin alanlarında genişlemeleri için performanslarını en üst noktaya çıkarabilmesine imkân sağlamaktadır. İnternetin sunduğu bilgi miktarındaki artış, işletmelerin daha fazla değer yaratmalarına, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine, karı maksimize etmelerine, ürün/hizmetlerin kalitelerini artırmalarına, daha iyi stratejik kararlar vermelerine ve nihayetinde verimliliği artırmalarına yardımcı olmaktadır (Oudan, 2010: 20).

Geleneksel ticaret pazarlarının aksine, e-ticaret pazarı işletmeleri daha fazla rekabet ve daha düşük müşteri sadakatiyle karşı karşıya bırakmıştır (Choshin ve Ghaffari, 2016: 69). E-ticarete rekabetin artmasıyla birlikte, işletmeler arası çevrim içi reklam rekabeti sertleşmiş ve çevrim içi reklamcılık diğer reklam alanlarından daha önemli bir yer kaplar hale gelmiştir. Bunların yanı sıra, e-ticaret işletmeler arasında fiyat rekabetinin de sertleşmesine yol açarak, ürün fiyatlarında bir standardizasyon oluşturmuş ve rakip ürünlerin fiyatları arasındaki farkların azalmasına yol açmıştır (Meng, 2010: 551). İnternet bağlantılarının ve diğer iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle, fiyat açısından daha rekabetçi bir ortam oluşması, gelişmekte olan ülkelerdeki tüketicilerin e-ticareti benimseme kararında etkili olmaktadır (Lawrence ve Tar, 2010: 27).

Ancak e-ticaret işletmeleri, rekabet gücünü artırmak için yalnızca fiyatlandırma stratejilerine odaklanmamalıdır. Web sitesinin kolay kullanımının yanı sıra, yüksek seviyede bir kalitenin korunması da önemlidir. Kolay hatırlanabilir bir web adresi, iyi organize edilmiş, iyi yapılandırılmış ve takip edilmesi kolay sekmeler, web sitesinin kolay gezilebilirliği, anlaşılır içerikler ve şartlar bir e-ticaret web site kalitesi için önemli unsurlar arasındadır. Arama motorunun yanı sıra, iyi bir web sitesi kullanıcı arayüzü, yalnızca tüketicinin dikkatini çekmekle kalmayıp, aynı zamanda satın alma işlemini basitleştiren diğer işlevleri sağlamalıdır. Müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde web sitesi hizmetlerinin kalitesini artırmak, e-ticaret rekabetinde başarının önemli bir anahtarı olarak görülmektedir (Sharma ve Lijuan, 2015: 472).

E-ticaret işletmelerinin markası ve güvenilir bir imaja sahip olması da rekabetçiliğe ilişkin iki önemli faktör olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, web sitesinin ve özellikle işletme markasının yeterince güvenilir olması, tüketicilerin internet

üzerinden satın almada öncelikli tercih sebeplerinden biridir (Crespo ve Bosque, 2010: 572).

Gelecekte e-ticaret yapan ve en düşük ürün stoğu olan işletmeler hayatta kalabilecektir. Üreticiler envanteri taşıyacak, e-ticaret siteleri ürünler için yalnızca bir transit istasyonu sağlayacaklardır. Ancak geleneksel büyük ölçekli e-ticaret işletmeleri, kendi depolarını bulundurma eğiliminde olacaktır (Li ve Yang, 2014: 191). E-ticarette rekabetin doğru yönetilmesi adına Nielsen (2019: 18) raporunda, işletmelerin kendilerine sormaları gereken sorular belirlenmiştir. Bu rapora göre işletmeler, e-ticarette rekabette önde yer almak istiyorlarsa sürdürülebilir bir büyüme stratejisine sahip olmanın yanı sıra, tüketicilerin alış veriş tercihlerini iyi anlamak gerektiğini ve birden fazla kanaldan alış veriş yöntemini karşılayıp karşılayamadıklarını sorgulamaları gerektiği ifade edilmiştir.

2.5. E-TİCARET İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME VE ÖNEMİ

E-ticaretteki hızlı küresel büyümeyle birlikte işletmeler, e-ticareti kullanarak tüketicilerle etkileşimde bulunmaya ve bu etkileşimden yararlanarak rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadırlar. E-ticaret kullanımında en fazla deneyime ve başarıya sahip işletmeler, başarının ve başarısızlığın temel belirleyicilerinin yalnızca web sitesinin varlığı veya düşük fiyat değil, aynı zamanda sunulan e-hizmet kalitesini de içerdiğini fark etmeye başlamışlardır. Buradan yola çıkarak işletmelerin, e-ticaret kalitesini arttırmak için sunulan e-hizmetlerin içeriğini dikkate alması ve tüketicilerin ihtiyaçlarına göre yön vermesi önemli bir konu haline gelmiştir (Lee ve Lin, 2005: 161).

Elektronik ortamda sunulan hizmetler, depolanan algoritmaların ve diğer manuel işlemlerin birleşimini entegre eden bir süreçtir. Bu süreç aracılığıyla sunulan e-hizmetlerin, tüketiciler için değer yaratan ve fayda sağlayan eylemler veya performanslar olduğu ifade edilmektedir (Hofacker vd., 2007: 5). Rekabet düzeyinin yüksek olduğu bir elektronik ortamda başarılı olmak için, elektronik işletmelerin doğru bir farklılaştırma stratejisi geliştirerek kendilerini öne çıkarmaları gerekmektedir. Böyle bir stratejinin kilit bir bileşeni, işletmelerin müşterilerine değer verdiğini gösteren hizmetlere ve ilişkilere odaklanmasıdır (Gounaris vd., 2010: 150).

Çevrim içi satışlar, çoğunlukla tüketicilere sunulan düşük kaliteli hizmetler nedeniyle başarısız olmaktadır (Zhang ve Tang, 2006: 5). Elektronik ortamda işletmeler, müşterilerin yeniden satın almalarını ve nihayetinde sadakatlerini kazanmak istiyorlarsa, müşterilerine üstün hizmet deneyimleri sunmalıdır. Yapılan çalışmalarda, e-işletmelerle ilgili müşteri şikayetlerinin yüzde 80'ini düşük hizmet kalitesinin oluşturduğu gösterilmiştir (Gounaris vd., 2010: 142).

İnternet ve web teknolojilerinin gelişimi ve ilerlemesi, e-hizmetlerin daha hızlı gelişmesini teşvik etmektedir (Chen vd., 2012: 558). Çevrim içi müşteriler hızlı, kolay ve kaliteli hizmetin yanı sıra; kişisel seçimler, işlemlerde kolaylıklar ve duyarlı hizmetler istemektedirler. Ancak bir mağazaya yapılan tek bir ziyaret sırasında, müşterilerin her bir alt süreci ayrıntılı olarak değerlendirmeleri pek mümkün değildir. Tüketiciler bir web sitesine ilk ziyarette, öncelikle genel süreci ve sonucu değerlendirmektedir (Zhang ve Tang, 2006: 5). İleri düzey etkileşimde ise, e-ticaret mağazalarının, tüketicinin geçmiş

alışverişlerine göre ürün tavsiyeleri veya özelleştirilmiş hizmet önerileri sunması ve bu öneri sistemindeki küçük hizmet yeniliklerinin e-ticaret işletmelerinin karlılığını artırabileceğine inanılmaktadır (Zhao vd., 2015: 220).

Çevrim içi sunulan yeni hizmetlerin çoğunda, tüketicilere önemli faydalar sağlanmakta ve yeni değerler yaratılmaktadır. Bu değer zinciri boyunca e-hizmet stratejisinin bütünlüğünü anlamak için ek destekler kullanılmalıdır. Bu desteklerden en önemlisi bilgi teknolojisi altyapısıdır. Bu altyapı, sunulan e-hizmet stratejisiyle uyumlu hale getirilmelidir (Hofacker vd., 2007: 31). Bu sebeplerden, e-ticaret işletmelerinde yeni hizmet geliştirilmesi için daha spesifik ve etkili bir modele ihtiyaç olduğu açıkça görülmektedir. Bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır: (Chen vd., 2012: 559)

- E-hizmetler, hizmet süreçlerinde daha yüksek düzenlilik sağlamaktadır.
- E-hizmetler, hizmet kalitesinin homojenliğini geliştirirken, kişiselleştirilmiş hizmetlerin istenen heterojenliğini de korumaktadır.
- E-hizmetlerde, tüketiciler çoğunlukla self servis işlemlerle karşılaşmaktadır. Bu self servis hizmetler, verimliliği ve hizmetin kalitesini arttırırken, tüketicilerin bu hizmetleri kabul etmesiyle ilgili sorunları gündeme getirmektedir.
- E-hizmetler, bilgisayar teknolojisi aracılığıyla daha yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş hizmetler sağlayabilir.
- E-hizmetler, işletmelerin daha hızlı bir şekilde büyümesine katkı sağlamaktadır.
- E-hizmet sistemlerinde sürekli hizmet sağlama kapasitesi daha yüksektir. Ayrıca etkinlik analizi daha kolay yapılmaktadır.
- E-hizmetler karmaşık olabilir ve özellikle işletmeler arasında daha karmaşık değer zincirleri ortaya çıkabilir.
- Manuel hizmetlerin ve otomatik hizmetlerin e-hizmet sistemine entegrasyonu, özel dikkat gerektirir. Bu nedenle hizmet personeline özel eğitim verilmelidir.

III. BÖLÜM

YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ ÖNCÜLLER İLE YENİ HİZMET VE PAZARLAMA PERFORMANSINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

3.1. YENİ HİZMET GELİŞTİRMEYİ ETKİLEYEN İÇSEL FAKTÖRLER

İşletmelerin stratejileri içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmektedir. İşletmelerin yeni hizmet geliştirmeye yönelik etkisi olduğu düşünülen içsel faktörler bu başlık altında ele alınacaktır. Bu kapsamda, bu tez çalışmasında işletmelerin hizmet yeniliğine yönelik stratejik yönelimi ve işletmelerde hizmet yeniliğini kolaylaştıran mekanizmalar yer almaktadır.

3.1.1. İşletmelerin Hizmet Yeniliğine Yönelik Stratejik Yönelimi

Hizmet yeniliklerine yönelik stratejik yönelim, işletmelerin iş stratejisini hizmet yeniliklerine odaklama derecesiyle ilgilidir. Bir işletmenin stratejik yönelimi, işletmenin sürekli üstün performans göstermesi için uygun davranışları üretmek üzere yürütülen stratejik yönelimleri yansıtmaktadır (Yen vd., 2012: 814). Bu tez çalışmasında, işletmelerin hizmet yeniliklerine yönelik stratejik yönelimi konusunda, stratejik yatırımlar ve risk toleransı konuları ele alınmaktadır.

3.1.1.1. İşletmelerin Stratejik Yatırımları

Stratejik yatırım konusu, işletmelerin stratejilerine ulaşmasında önemli bir adım olarak görülmektedir. İşletme literatüründe uzun yıllardır stratejik yatırım konusu, önemli miktarda çalışmaların ortaya koyulduğu bir alan olmuştur (Alkaraan, 2016: 506). Stratejik yatırım tanımı konusunda çoğu kaynak, yatırımın uzun vadede performansa etkisinin üzerini çizmektedir. Bu genel tanımla birlikte stratejik yatırım, uzun vadeli performansın bir bütün olarak organizasyon üzerinde önemli etkiye sahip bir yatırım kararı olarak tanımlanmaktadır (Kolehmainen, 2012: 7).

Herhangi bir ilk yatırım kararını verecek işletmenin, gelecekteki beklenen stratejik faydalara karşı fırsat maliyetini tartması gerekmektedir (Chevalier-Roignant vd., 2011: 639). Stratejik yatırımlar, işletmelerin aldıkları en önemli kararlardan biri olup,

işletmelere maliyet azaltma ve ürün/hizmet farklılaştırmasıyla birlikte rekabet avantajı sağlamaktadır. Tüm bunlar işletmelerin değer yaratmasına yardımcı olmaktadır (Henriques ve Sadorsky, 2011: 79).

Stratejik yatırımlar, yüksek düzeyde risk içeren, ölçülmesi zor sonuçlar veren ve işletmelerin performansı üzerinde uzun vadede önemli etkiler yaratan bir yatırım konusudur (Alkaraan ve Northcott, 2007: 134). Küreselleşme ve geliştirilmiş teknolojilerin mevcudiyeti, işletme yöneticilerinin stratejik yatırım kararlarında çok değişken ortamlarla karşılaşmasına neden olmaktadır (Krychowski ve Quélin, 2010: 65). Eğer yatırımlar güçlü bir şekilde stratejik olarak tanımlanmazsa ve güçlü bir tamamlayıcı değilse, büyük ölçekli işletmelerin rakiplerine göre daha fazla maliyet düşürücü veya kaliteyi arttırıcı teknolojilere yatırım yapmaları gerekmektedir (McElheran, 2008: 2). Bunlarla birlikte, yöneticilerin aldığı önemli karar alanlarından biri, ürünler ve süreçler için yeni teknolojilere yatırımla ilgilidir. Bu kararlar, uzun yıllar boyunca maliyet ve gelir etkileri yoluyla işletmelerin rekabetçi konumunu etkilediği için yüksek stratejik öneme sahiptir (Nair, 1997: 227). Hizmet yenilikleri söz konusu olduğunda, genellikle yeni çekirdek teknolojiden ziyade yeni prosedürlerin ve kavramların geliştirilmesi yapılmaktadır. Bir diğer ifadeyle, hizmet yenilikleri genellikle radikal yeniliklerden ziyade artımsal yenilikler olarak uygulanmaktadır. Bu bağlamda, hizmet yeniliklerine yönelik stratejik odaklanma ve yatırım kararları oldukça önemli görülmektedir (Yen vd., 2012: 815).

3.1.1.2. İşletme Yönetimlerinin Risk Toleransı

Risk toleransı kavramı, bir işletmenin bir yeniliği uygularken kabul etmek veya almak istediği risk miktarı olarak tanımlanmaktadır. Özellikle işletmelerin yeni girişim oluşturma sürecinde aldıkları kararlarda yüksek düzeyde riskler daha belirgindir (Antonites ve Wordsworth, 2009: 72). Risk toleransını belirlemek, kaynakların daha verimli kullanılmasına yardımcı olmaktadır. İşletmelerin, sadece en önemli riskleri ele almayarak, aynı zamanda tüm risklerin neler olduğunu ortaya koyması oldukça önemlidir. İşletmelerin risk toleransını doğru belirlemesi, daha düşük maliyetler ve daha kısa bir yenilik süreci sağlayarak daha iyi performans sonuçlarına ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Kwak ve LaPlace, 2005: 692).

İşletmelerin risk toleransının ölçülmesiyle ilgili temel değerlendirme, yukarı yönlü potansiyel kazançlarla aşağı yönlü kayıplar arasındaki değişimlerin değerlendirilmesidir (Walls, 1995: 310). Yeni bir hizmet sağlama aşamasında işletmeler, öngörülen olası riskleri ve getirileri karşılaştırarak optimal bir karar düzeyi seçmeye çalışmaktadır. İşletmelerin birden fazla hizmet sağlama, oluşacak riskleri minimum düzeyde indirmelerine yardımcı olmaktadır (Hallahan vd., 2004: 58).

Risk toleransını belirlemek çoğu işletme tarafından ihmal edilen bir araştırma konusudur. Ancak işletmeler, risk toleransı sınırlarını daima belirlemelidirler. Bu noktada işletme yöneticilerinin ve paydaşlarının risk toleransı konusunda ortak bir anlayışa sahip olması gerekmektedir (Kwak ve LaPlace, 2005: 692). İşletmeler risk toleransını tanımladıktan ve analiz ettikten sonra olası aksiyonları planlamalıdır. Risk toleransının tanımlanmasında, mevcut risk faktörleri keşfedilerek riskin düzeyinin anlaşılması sağlanmaktadır. Risk nicel bir şekilde tanımlandıktan sonra, görünen risklerin olasılığı düşürülmeye çalışılarak risk faktörlerini kontrol altına almaya çalışmak ve risk kaybı düzeyini azaltmaya çalışmak gerekmektedir (Bu ve Liang, 2011: 3).

Yenilikleri bütünsel olarak yöneten işletmeler, risk toleransı ve stratejik yönelim sorularının cevaplarını rekabetçi konumlandırma ile birlikte ele almaktadır (Linder vd., 2003: 45). Bu bakış açısıyla, yeni bir ürün veya hizmet geliştirme; bir diğer ifadeyle yenilik kültürü, risk toleransı ve yaratıcı işbirliği üzerine inşa edilmektedir (Newman, 2009: 21). İşletmeler, planlanan işin durumuna ve risk toleransına bağlı olarak, uygun risk kabul seviyeleri ayarlamalıdır. Aksi durumda, yapılan yenilik yatırımları, işletmeler açısından geri dönüşü olmayan maliyetlere dönüşmekte ve yapılan yenilik çalışmaları başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Goswami vd., 2015: 1099). Özetle, işletmelerin yenilik çalışmaları boyunca risk toleransı konusu üzerinde durmaları gerektiği görülmektedir.

3.1.2. İşletmelerde Hizmet Yeniliğini Kolaylaştıran Mekanizmalar

Bu tez çalışmasında işletmelerin hizmet yeniliklerini kolaylaştıran mekanizmalar kapsamında, işbirliği, hizmet yeniliği deneyimi ve bilgi teknolojisi konuları yer almaktadır.

3.1.2.1. Hizmet Yeniliği Konusunda İlgili Taraflarla İşbirliği

İşletmelerin hizmet yeniliği çalışmaları kapsamında işbirliği konusu uzun zamandır önemli bir araştırma konusu olmuştur (Miozzo vd., 2016: 1337). Bu tez çalışmasında, müşteriler, çalışanlar ve partnerler gibi yeni hizmet geliştirme sürecinde hizmet yeniliklerinin başarısını etkileme potansiyeli olan farklı aktörlerin işbirliği değerlendirilmektedir.

3.1.2.1.1. Müşterilerle İşbirliği

Yeni ürün veya yeni hizmet geliştirmede tüketicilerin dikkate alınması oldukça önemlidir (Smith ve Fischbacher, 2005: 1025). Üretilen ürünlerde tüketiciler üretim sürecinde yer almazken, hizmet sektöründe tüketiciler katma değer ve kalite sonucuna etki eden ortak üreticiler olarak görülmektedir. Bu durumda yeni hizmet geliştirme süreci yeni ürün geliştirme sürecinden farklılaşmaktadır. Yeni ürün geliştirmede tüketiciler fikir oluşturmada önemli bir kaynak iken, hizmet geliştirmede tüketiciler yeni hizmet geliştirme sürecinin ayrılmaz bir parçası konumundadır (Weerawardena ve Kennedy, 2002: 14).

Yeni hizmet geliştirmenin dinamikleri işletme ve müşteri arasındaki etkileşimlerden meydana geldiğinden, etkileşimde bulunanların sayısı, özellikleri ve etkileşim yöntemleri müşteri beklentilerine en iyi uyum sağlayacak yeni hizmetlerin oluşmasına etki etmektedir (Stevens ve Dimitriadis, 2005: 191). Tüketicilerin yeni hizmet yaratma sürecine katılmasının çeşitli faydaları bulunmaktadır. Tüketiciler potansiyel eksikleri ortaya çıkartarak yeni hizmetlerin katma değerini arttırmakta ve taklit edilme riskini azaltmaktadır (Cheng vd., 2012: 444). Tüketicilerine yakın olan işletmeler geri bildirim alma ve tüketicilerden daha fazla öğrenme konusunda avantajlıdır (Hillebrand, vd., 2011: 67). Aktif müşteri katılımını teşvik eden işletmeler, hizmet alanını daha elverişli tasarlayarak, müşterilerin deneyimlerini ve dolayısıyla sadakatini geliştirmektedir (Stuart ve Tax, 2004: 610).

Tüketiciler yeni hizmetlerin geliştirilmesinde farklı aşamalarda farklı faydalar sağlamaktadırlar. Yeni hizmet geliştirme sürecinin ilk aşamalarında tüketiciler fikir oluşturma sürecinde yer alırken, hizmetlerin üretilmesi ve teslim edilmesi gibi farklı aşamalarda da yer alabilmektedir. Örneğin, tasarım aşamasında tüketicilerin yer alması, tüketicilerin gizli ve açık ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca tüketiciler hizmet beklentileri hakkında bilgi paylaşabilecekleri gibi, pazara sunma aşamalarına da katılarak işletmelere fayda sağlamaktadır (Alam, 2002: 259).

Hizmet yeniliklerinin oluşturulması sürecinde, fikir üretme ve fikir tarama aşamaları diğer aşamalardan daha önemli görülmektedir. Bu sebepten, işletmelerde yöneticiler fikir üretme ve fikir tarama aşamalarına daha fazla dikkat etmelidir. Buna örnek olarak kullanıcı sorunlarının ve memnuniyetsizlik alanlarının ayrıntılarını içeren bir kullanıcı istek listesinin hazırlanması ve yeni hizmet fikirlerinin oluşturulması aşamasında kullanıcılarla yoğun bir şekilde etkileşime girilmesi gerekmektedir (Alam, 2002: 259). Bu bilgilerden görüldüğü üzere, yeni hizmet geliştirme sürecinde, karar vermeye yön verme etkisi sebebiyle son aşamalar yerine ilk aşamalarda tüketicilerin katılımına yer vermek işletmelere daha fazla fayda sağlamaktadır (Sigala, 2012: 969).

3.1.2.1.2. Çalışanlarla İşbirliği

Çalışanların işletme faaliyetlerine katılımı, son 50 yılda işletme yönetimlerindeki en büyük başarı adımlarından biri olmuştur (Benson vd., 2013: 234). İşlerin nasıl yapılacağı konusunda çalışanların kendi yaklaşımlarını seçebilme ve kendi kararlarını alabilme gücü işletme içindeki fikir üretimini geliştirmektedir. Ayrıca katılımcı çalışma ortamları çalışanların farkındalık ve bağlılıklarını artırarak işletmelerdeki yenilikçiliği kolaylaştırmaktadır. Jong ve arkadaşları (2003: 45) işletmelerde yeniliklerin nasıl ve neden yapıldığını araştırdığı çalışmasında, işletmelerde çalışanların algıladığı kararlara katılım derecesinin, yenilikçi olma çabalarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yenilik çalışmaları boyunca, işletme çalışanlarından alınan geri bildirimler başarılı bir yenilik için oldukça önemlidir (Smith ve Fischbacher, 2005: 1027; Bitner vd., 1994: 103). Bunun temel sebebi, çalışanlar ve tüketiciler arasında etkileşimler olması ve bu etkileşimlerin yeni hizmet geliştirmeye önemli ölçüde katkı sağlamasıdır (Cheng vd., 2012: 446). Özellikle tüketicilerle fiziksel ve psikolojik yakınlık kuran çalışanlara sahip işletmelerde, çalışanların tüketicilerden edindikleri yeni hizmet fikirlerinin değerlendirilmesi için oluşturulan ortamlar oldukça önemlidir (Kelly ve Storey, 2000: 46).

İşletme yöneticilerinin çalışan katılımını desteklemesi, çalışanların iş tatmini ve hizmet performansı konusundaki müşteri algılarıyla olumlu yönde ilişkilidir. Çalışanların

yeniliklere katılımı, organizasyon içinde yöneticiler tarafından alınan kararların tüketicilere daha doğru aktarılmasına yardımcı olmaktadır (Cheung ve To, 2010: 259). Matthing ve arkadaşlarının (2004: 494) yaptıkları çalışmada yenilik çalışmaları boyunca işletmelerdeki tüm personelin gerekli geri bildirimlerle süreci desteklemesi gerektiği ortaya konulmuştur. Örucü ve arkadaşları (2011: 72) ise yaptıkları çalışmada, işletmelerde bulunan çalışan sayısının da işletmelerin yenilik çalışmalarında önemli etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Çalışan sayısının fazla olduğu işletmeler, yenilik çalışmalarında daha başarılı olduğu ve çalışan sayısındaki artışın işletmelerin yenilik performansını arttırdığı görülmüştür.

3.1.2.1.3. Partnerlerle İşbirliği

İşletmelerin doğru stratejik kararlar vermesinde önemli faktörlerden birisi de çevresiyle etkileşime girebilme yeteneğidir. Bu yeteneği kullanmayan işletmeler için yenilik süreçleri yalnızca işletme içi kaynaklarıyla sınırlı olmaktadır. İşletmelerin özellikle kritik kaynaklara sahip partnerlerle veya teknoloji odaklı kurumlarla ilişkiler kurması bu kaynaklardan fayda sağlamasına imkân yaratmaktadır (Ritter ve Gemünden, 2004: 554).

Yenilikleri destekleyen ve teşvik eden, uygulama sürecine enerji ve momentum sağlayan işbirlikçileri yeniliklerin oluşturulmasında önemli kaynaklardır. İşbirlikçileri, yeniliklerin başarısını doğrudan etkileyebildiği gibi, yenilik sürecinde diğer çalışanları, süreçleri ve yenilik performansını da etkilemektedir (Yen vd., 2012: 816). İşletmelerin partnerlerle işbirliği içinde olması yaratıcı fikirler üretilmesini teşvik etmekte ve bilgi paylaşımlarını artırarak yenilik sürecinde çok önemli bir kolaylaştırıcı olmaktadır (Sergeeva, 2016: 4).

Özellikle büyük yeniliklerin ortaya çıkmasında, kaynakları doğru tahsis etmede, tüm süreci hızlandırmakta ve yeniliklerin performansını arttırmakta işbirliği destekleyicilerine ihtiyaç vardır (Papadakis ve Bourantas, 1998: 10). Hizmet yeniliği çalışmalarında partnerlerle işbirlikleri işletmelerin performansını geliştiren bilgi kaynaklarını bir araya getirmektedir.

Markovic ve arkadaşları (2020: 386) partnerlerle verimli bir işbirliği sağlamak için yöneticilerin hizmet yenilikleriyle ilgili bilgi ihtiyaçlarının ve yeteneklerinin farkında olan işletme içinde özel bir ekip kurulması gerektiğini ifade etmektedir. Dahası,

yöneticilerin hizmet yeniliğini artırmak için gerekli dış bilgiyi etkin bir şekilde toplayabilmesi ve işletme içinde yayabilmesi için bu kurulan ekibin gelişmiş ilişkisel becerilere sahip olduğundan emin olması gerektiğini öne sürmektedir.

3.1.2.2. İşletmelerin Hizmet Yeniliği Deneyimi

Deneyim konusu yenilik çalışmalarında önemli bir odak noktası haline gelmiştir (Fuglsang vd., 2011: 661). Cohen ve Levinthal (1990: 131) işletmelerin deneyim düzeyinin yüksek olmasının, yeni edinilecek bilgilerde işletmenin uyum kalitesini arttırdığını ve edinilen yeni bilgilerin daha etkin değerlendirilmesine imkân sağladığını ifade etmiştir. Garud ve Nayyar (1994: 372) yaptıkları çalışmada, geçmişten gelen bilgilerin yeni bilgiler yaratmaya katkı sağladığını ifade etmiştir. Çalışmanın devamında, işletmelerin, yeni ürün/hizmet geliştirmesinde önceden edinilmiş bilgilerin yeniden etkinleştirilmesi için rutinler geliştirmesinin daha başarılı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu ifade edilmektedir.

Deneyimler her zaman ürünlerin ve hizmetlerin sunumunda önemli bir unsur olarak görülmektedir (Fuglsang vd., 2011: 661). İşletme ve pazarlama literatürü, uzun zamandır ürün ve hizmet deneyiminin önemini vurgulamaktadır. Depolanan bilgilerin, ürün veya hizmet gelişimini önemli derecede etkilediği görülmektedir (Yen vd., 2012: 816). Gürkan ve Gürkan (2017: 224) çalışmalarında işletmelerin yenilik yapma oranlarının işletmelerin performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Hizmet deneyimleri, işletmelerin çalışanları ve müşteriler arasındaki etkileşimlerin sonuçları olarak tanımlanmaktadır (Bitner vd., 1997: 193). Hizmet deneyimleri, müşteri taleplerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve hizmet yenilikleri üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır. Geçmiş deneyimler, rakip eylemleri ve müşteri geribildirimleri gibi bilgi kaynakları, işletmelerin hizmet süreçlerinde yenilik çalışmalarına bilgi sağlayarak işletmelerin performanslarını arttırmalarına katkıda bulunmaktadır (Thakur ve Hale, 2013: 1110).

Etkileşimli bir süreç olarak kabul edilen hizmet yeniliklerinin başarısı, müşteriler ile işletme arasındaki etkileşime bağlıdır. Yüksek derecede etkileşim sağlayan işletmeler, daha yüksek katma değerli hizmetler yaratabilmektedir (Nam ve Lee, 2010: 1766). Bu etkileşimlerden elde edilen yüksek katma değerler, deneyimlerin önemini

ortaya koymaktadır. Hizmet deneyimlerinin doğasının belirlenmesinin, işletmelerin rekabetçi bir konum oluşturulmasında birincil öneme sahip olabilmektedir (Stuart ve Tax, 2004: 623). Bu bağlamda hizmet deneyimleri, işletmelerin sunduğu teklifleri farklılaştırması ve değer katması için günümüzde giderek daha önemli hale gelmektedir (Patrício vd., 2008: 319).

3.1.2.3. İşletmelerin Bilgi Teknolojisi Deneyimi

Bilgi teknolojisinin, hem işletme içinde hem de işletme dışındaki tüm değer yaratma aşamasında hizmet entegrasyon işlevini kolaylaştırarak, değer yaratma aşamasındaki tüm varlıkların işbirliği yapma becerisi üzerinde çarpıcı bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Lusch vd., 2007: 9). Entegre bir bilgi teknolojisi, otomatik ürün ve hizmetlerin tanımlanması ve takip edilmesi, bu bilgilerin satın alma modelleriyle paylaşılması, özel teklifler geliştirilmesi ve işletme hedeflerinin izlenmesi gibi çeşitli unsurları kapsamaktadır (Borges vd., 2009: 885).

Bilgi teknolojisi hizmet sunumunun ve üretiminin her aşamasında önemli bir etkiye sahiptir. Günümüzde, hizmet içeriğine sahip işletmeler tarafından bilgi teknolojisinin artan kullanımı, hizmet sunumunun doğasını birçok yönden değiştirmiştir (Okunoye vd., 2007: 8). Hizmetler öncelikle bilgi teknolojisi tarafından yönlendirildiği için, hizmet yenilikleri ayrılmaz bir şekilde bilgi teknolojisiyle bağlantılıdır (Löbler ve Lusch, 2014: 192). Bilgi teknolojisi deneyimi ise, yeni hizmet geliştirme çalışmaları sırasında işletme içindeki ve dışındaki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamanın yanı sıra bilgi işlemeyi kolaylaştırmakta ve geliştirmektedir (Menor ve Roth, 2008: 270).

İşletmelerde bilgi teknolojisinin benimsenmesi, rekabet avantajı elde etmede önemli bir tamamlayıcı güç haline gelmiştir. Rekabet avantajını şekillendirmede bilgi teknolojisinin sağladığı altyapı, hizmet yeniliklerinde başarının anahtarı olarak görülmektedir (Chen ve Tsou, 2007: 17). Bilgi teknolojisindeki farklı paradigmlarla hizmet sunumundaki yenilikler arasındaki ilişkinin anlaşılması, işletmelerin değişikliklere daha iyi adapte olmasına yardımcı olmaktadır. Bu süreç aynı zamanda yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması modellerini açıklamanın yanı sıra; bazı işletmelerin yeniliklere daha erken ve bazen diğer işletmelerden daha iyi uyum sağlama nedenlerini de açıklamaktadır (Okunoye vd., 2007: 8).

E-ticaret söz konusu olduğunda, bilgi teknolojisi altyapısının, tedarikçilerle, iş ortaklarıyla ve tüketicilerle elektronik etkileşimlerde bulunmasına ve işlemlerin kolaylaştırılmasına yardımcı olacak şekilde konumlandırılması zorunlu bir koşuldur. E-ticarette bilgi teknolojisi altyapısı, işletmelerin üretim ve tedarik zinciri yönetiminde etkinliğini arttırmaktadır (Zhu ve Kraemer, 2002: 291).

3.2. YENİ HİZMET GELİŞTİRMEYİ ETKİLEYEN DIŞSAL FAKTÖRLER

Dışsal faktörler, tüketici talebi ve rekabet ortamı gibi hizmet yeniliklerini etkileyen ve işletmelerin kontrolü dışındaki makro faktörler olarak tanımlanabilir. İşletmeler, tüketicilerin taleplerini doğru yorumlayabildiği takdirde, hizmet yeniliği oluşturmada kapsamlı bir tüketici deneyiminden faydalanabilmekte ve doğru yenilik kararları alabilmektedirler. Bunun yanı sıra, küresel ekonomilerde işletme yeniliklerinin büyük ölçüde pazara dayalı olmasından dolayı rekabet ortamı her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır ve işletmelerin stratejik çerçevesi içinde formüle edilmektedir (Thakur ve Hale, 2013: 1111). Bu tez çalışmasında dışsal faktörler kapsamında bu iki boyut ele alınmaktadır.

3.2.1. Tüketici Talebi

Pazarlama alanında tüketici taleplerinin dikkate alınması, işletmelerin hizmet yeniliği çalışmalarında başlangıç noktası olarak görülmektedir (Cheng ve Krumwiede, 2012: 494). Küresel rekabet ortamında işletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri için tüketici ihtiyaçları önemli olup, artık tüketici taleplerindeki değişiklikler işletmeler tarafından takip edilir duruma gelmiştir (Örücü vd., 2011: 58). Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru anlayabilen ve bu doğrultuda pazara yenilikler sunan işletmeler rakipleri karşısında avantaj elde ederek rekabette öne geçmektedir (Çiçek ve Onat, 2012: 47).

Günümüzde tüketiciler daha eğitimli, daha bilgili ve dolayısıyla talepleri giderek daha artan bir konuma gelmiştir (Kheng vd., 2010: 61). Tüketiciler, hizmet sunumunda özelleştirme bekler ve talep eder konuma gelmiştir. Bu değişen talep yapısı doğrultusunda tüketicilerin beklentileriyle eşleşen doğru hizmet yenilikleri tüketicileri standart tekliflerden daha fazla tatmin etmektedir (Coelho ve Henseler, 2012: 335). Tüketici talebinin doğru ve net bir şekilde belirlenmesi, işletmelerin doğru bir faaliyet planı

hazırlamalarına yardımcı olmaktadır (Baghalian vd., 2013: 202). Değişen tüketici talepleri ve pazarlar karşısında, hizmet yeniliklerini sürdürmek isteyen işletmelerin, yeniden yapılanmalarını sağlayacak süreçlere ve yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir (Kindström vd., 2013: 1068).

Hizmetlerin artan önemi, değişen müşteri talepleri ve bunların yanında işletmelerin sermayeyi en iyi şekilde kullanması gerekliliği, işletmelerin tüketici talebini doğru belirlemesinin önemini arttırmıştır (Aurich vd., 2010: 140). Bunlarla birlikte, işletmelerin tüketicilerine yakın olması, tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçları konusunda işletmelere daha hızlı ve etkili eyleme geçme imkânı vermektedir (Hillebrand, vd., 2011: 67). Matthing ve arkadaşları (2004: 494) çalışmalarında işletmelerin, hizmet yeniliklerini oluşturma sürecinde tüketicilerin gizli ihtiyaçlarını yakalamaya odaklanılması gerektiğini ifade etmektedir.

Tüketici taleplerinde önemli ve büyük değişikliklerin olması, çevrim içi satışların büyümesine ve özellikle büyük perakendecilerin sundukları hizmet yeniliklerinin artmasına yol açmıştır (Morganti vd., 2014: 183). İnternetin mevcudiyeti, tüketici taleplerinin değişkenliğini artırmıştır ve e-ticaret işletmelerinin tüketici talebini tahmin etmesini daha zor bir duruma getirmiştir (Jin ve Oriaku, 2013: 1129). İnternetin yaygınlaşması, talepleri sürekli değişen tüketicilere sunulan hizmetlerin özelleştirilmesi konusunda işletmelere yeni fırsatlar sunmuştur. E-ticaret ortamında sunulan yenilikler, müşteri talebinin değişen doğasına bir cevap olarak görülmektedir (Coelho ve Henseler, 2012: 336).

3.2.2. Rekabet Ortamı

Ekonomideki küreselleşme, işletmelerin rekabet yoğunluğunu arttırmaktadır. Bu artan rekabet, işletmeleri hayatta kalmaları için hizmet sunumlarında yenilik aramaya itmektedir (Thakur ve Hale, 2013: 1113). İşletmelerin pazar yerindeki rekabette yer almaması, pazardan yok olmalarına yol açtığından, rekabet ortamı işletmelerin yenilik yapmalarına yönelik kuvvetli bir teşvik sağlamaktadır (Hartley vd., 2013: 828).

Rakiplerin eylemleri hakkında pazar istihbaratı toplamak yeni hizmet yaratmada önemli bir unsur olarak görülmektedir. Rekabet odaklı işletmeler, yeni hizmetlerin başarısı için pazardaki her bir bileşenin faydalarının ve sınırlamalarının tam olarak farkına varmalıdır (Cheng ve Krumwiede, 2012: 494). Ekonomilerin giderek hizmet

odaklı bir ortama dönüşmesi sebebiyle işletmelerin rekabet avantajını korumasında, hizmet yenilikleri önemli bir faktör olmaktadır (Chen vd., 2016: 54).

İşletmelerin rekabette öne geçebilmesi için tüketici ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde, pazarı yönlendirecek yenilikler yapmasına ihtiyaç vardır. Bundan dolayı, işletmeler için yeni ürün veya hizmet üretmek zorunlu hale gelmiştir. Artan rekabet ortamında, üretilen yeni ürün veya hizmetler işletmelerin pazarda söz sahibi olabilmeleri için önemli güç haline gelmiştir (Örücü vd., 2011: 58). İşletmelerin var olan hizmetleri taklit etmesi yerine, pazara başarılı yenilikler sunması, işletmelere rekabette öne geçmeleri için önemli öncelik sağlamaktadır. Rekabette öne geçen işletmeler, pazarı kontrol etme gücünü yakalayıp pazara istediği gibi yön verebileceklerdir (Çiçek ve Onat, 2012: 47).

İşletmeler yoğun rekabet ortamı karşısında, rekabette yer alabilmek veya öne geçebilmek için hizmet yeniliklerinden faydalanmaktadır (Majeed, 2011: 193). Hizmet yenilikleri, işletmelerin genel performansını arttırarak işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Gray vd., 2007: 86). Tüketicilere sunulan hizmet yeniliklerinin, işletmelere rekabet avantajı sağladığı yaygın olarak kabul edilmektedir (Bharadwaj vd., 1993: 87). İşletmelerin yenilik odaklı olması, tüketicilerine üstün değer sağlama arayışında daha fazla başarı sağlamaktadır ve rekabette öne geçmelerine yardımcı olmaktadır (Salunke vd., 2013: 1092).

3.3. İŞLETMELERİN HİZMET YENİLİK PERFORMANSI

Hizmet yenilikleri, yeni uygulamalar ve/veya kaynaklar geliştirerek gerçekleşmekte ve bu eylemlerin yeni veya geliştirilmiş değer teklifleriyle sonuçlanması beklenmektedir (Skålen vd., 2015: 23). İşletmelerin yeni hizmet süreçlerini tanımlama ve uyarlama biçimlerinin yeniliklerin ölçülebilir başarısı üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Sürdürülebilir yeni hizmetlerin başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi işletmeler için önemli olduğundan, pazarlama alanında öncelikli bir araştırma konusu haline gelmektedir (Ostrom vd., 2010: 15).

Hizmet yenilikleri üzerinde çalışmalar yapılması, işletmelerin sundukları hizmet sunumlarını, süreçlerini ve dış pazar gelişimini rekabetçi açılardan yeniden gözden geçirmelerine yol açmaktadır. Bu değerlendirmeler giderek daha fazla hizmet odaklı olan bir ekonomide işletmelerin rekabet avantajını sürdürmede önemli bir faktör durumuna

gelmektedir (Chen vd., 2016: 57). İşletmelerin farklı deneyimlere, farklı yönetim bakış açılarına sahip olması, farklı yaş, büyüklük ve türden yapılarda olması farklı davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla uygulanan yenilikler, işletmelerin yeni hizmet performansını farklı şekillerde etkilemektedir (Tajeddini vd., 2020: 4).

Yeni hizmet performansı, işletmelerin rekabet stratejisini iyileştirmek için bir dizi kriterle aşamalı olarak ölçülmektedir. Yapılan ölçümler, işletmelerin hizmet yeniliği performansını geliştirmesini desteklemektedir (Hussain vd., 2016: 37). Bu ölçüm neticesinde işletmelerin sunduğu yenilikçi hizmetler, işletmelere yeni pazar fırsatları sunmaktadır (Berry vd., 2006: 59).

Wang ve arkadaşları (2010: 148) hizmet yeniliğine stratejik olarak yatırım yapmanın, hizmetlerle ilgili teknolojide uzmanlaşmanın veya çalışanlarla işbirliği gibi kaynaklara sahip olmanın işletmelerin yenilikçi hizmetler başlatma olasılığını arttırdığını ve işletmelerin performansını etkilediğini ifade etmiştir. Hizmet yenilikleri, büyüklük bakımından farklılık gösterse de, doğru uygulandığı takdirde gerek finansal gerekse finansal olmayan sonuçlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Thakur ve Hale, 2012: 1119). Hizmet yeniliğinin performans üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olması hizmet yeniliğine dayalı rekabet stratejilerinin özellikle gelişmekte olan ülkelerde uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Lin, 2013: 1620).

3.4. İŞLETMELERİN PAZARLAMA PERFORMANSI

Günümüzün ilişki temelli pazarlamasında, işletmelerin performansları değer üretimindeki tüm süreçlerle daha fazla ilişkili hale gelmiştir. Yenilikçilik tedarik zinciri yönetimi, üretim ve elbette pazarlama konuları işletmelerin performansında önemli kriterler olarak yerini almıştır. Bunlarla birlikte, pazarlama performansları işletme performanslarının temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Lamberti ve Noci, 2010: 150). İşletmelerin yeni hizmet girişimleri, işletmelere yeni pazar fırsatlara sağlayarak pazarlama performansını arttırmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin yeni hizmetler için güçlü bir hizmet yeniliği stratejisi benimsemesi oldukça önemlidir (Chen vd., 2016: 55).

Grawe ve arkadaşları (2009: 294) çalışmalarında stratejik yönelim, hizmet yeniliği ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Stratejik yönelim ile hizmet yenilikleri arasındaki ilişkiyi ve hizmet yeniliklerinin pazarlama performansı üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, pazarlama performansının büyük bir kısmının

işletmelerin yeni hizmet kabiliyetiyle açıklandığı ifade edilmektedir. Eisingerich ve arkadaşlarının (2009: 353) işletmelerin performansı üzerinde hizmet yeniliğinin etkisinin incelendiği çalışmada ise, işletmelerin yenilik çalışmalarıyla pazarlama performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Shaukat ve arkadaşları (2013: 249) da çalışmalarında, işletmelerin sundukları yeniliklerin, pazarlama performansında öncelikli bir itici güç olduğunu belirtmişlerdir.

Yeniliklerin sürdürülebilir rekabet gücüne ulaşmada önemli bir araç olarak görülmesinden dolayı işletme yöneticileri yeniliklere daha fazla önem vermeye başlamıştır. Yenilikçilik yeteneklerini geliştirmek için yeterli kaynaklara sahip olan işletmeler, yüksek düzeyde yenilik faaliyetleri uyguladıklarında, üretim ve pazarlama performanslarında önemli bir iyileşme beklemektedir. Bir diğer ifadeyle, işletmelerin uyguladıkları yeniliklerin satış, ihracat ve pazar payı gibi pazarlama performansı göstergelerinde artış sağladığı görülmektedir (Gunday vd., 2011: 675).

Değişen tüketici talepleri nedeniyle, gelişmiş özelliklere sahip yenilikçi ürün veya hizmet sunan işletmeler, güncel kalarak daha yüksek satışla işletmelerin büyümesine katkı sağlamaktadırlar. Bu işletmeler aynı zamanda, pazarda ilk veya erken olma avantajlarından yararlanarak uzun vadeli işletme karlılığı avantajlarını da yakalamaktadırlar (Kostopoulos vd., 2011: 1337). E-ticaret söz konusu olduğunda, işletmeler sağladıkları hizmet yenilikleriyle pazarlama yelpazesini genişleterek talebi arttırmakta, araçlar, müşteriler ve tedarikçilerle hızlı ve zamanında ilişki kurmaktadır (Farida vd., 2017: 23). Chong ve arkadaşları (2016: 172) e-ticarette sunulan hizmetlerin pazarlama performansını büyük ölçüde etkilediğini ifade etmektedir. Özellikle hizmet yeniliklerinin, e-ticarette pazarlama performansını etkileyen önemli bir aracı değişken olduğu görülmektedir.

Alam ve arkadaşlarının (2013: 66) hizmet yeniliklerinde müşteri etkileşimleri üzerine yaptıkları çalışmada, işletmelerin yenilik başarısının genel performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu çalışmaya göre yenilikçi bir kültüre sahip olan işletmeler rakiplerinin önünde yer almaktadır. Çünkü uygulanan yenilikler nihai olarak iş performansı, pazarlama performansı ve finansal performans gibi değişkenleri etkilemektedir. Bu durum, işletmelerin daha büyük ölçekte büyümelerine yardımcı olmaktadır.

IV. BÖLÜM

E-TİCARET İŞLETMELERİNDE YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ ÖNCÜLLERİN YENİ HİZMET PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA MODELİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Birçok işletme başarı hedeflerini fiziksel ürünlerden uzaklaştırıp, dikkatini hizmet ekosistemine yoğunlaştırarak değer yaratacak hizmet yeniliklerine odaklanmaya başlamıştır (Rose vd., 2019: 1). Özellikle elektronik ortamda sunulan hizmetlerin tasarlanması çok sayıda karar almayı gerektirmektedir. Bu kararlar birçok faktörü kapsamakta ve tüm bireysel unsurları içermektedir (Hofacker vd., 2007: 19).

Bu tez çalışmasının amacı, e-ticarette yer alan işletmelerin uyguladıkları yeni hizmet geliştirme öncüllerinin işletmelerin yeni hizmet performansına ve yeni hizmet performansının da pazarlama performansına etkisini ortaya koymaktır. Türkiye’de ve dünyada e-ticaret üzerinden yapılan satışların artması ve her geçen yıl daha fazla işletmenin e-ticaret ekosisteminde yer alma çabası bu konunun önemini arttırmaktadır. Türkiye’de e-ticaret işletmelerinin gerçekleştirdiği hizmet yeniliklerine yönelik yapılmış bir çalışma olmaması da bu çalışmanın değerini daha da arttırmaktadır.

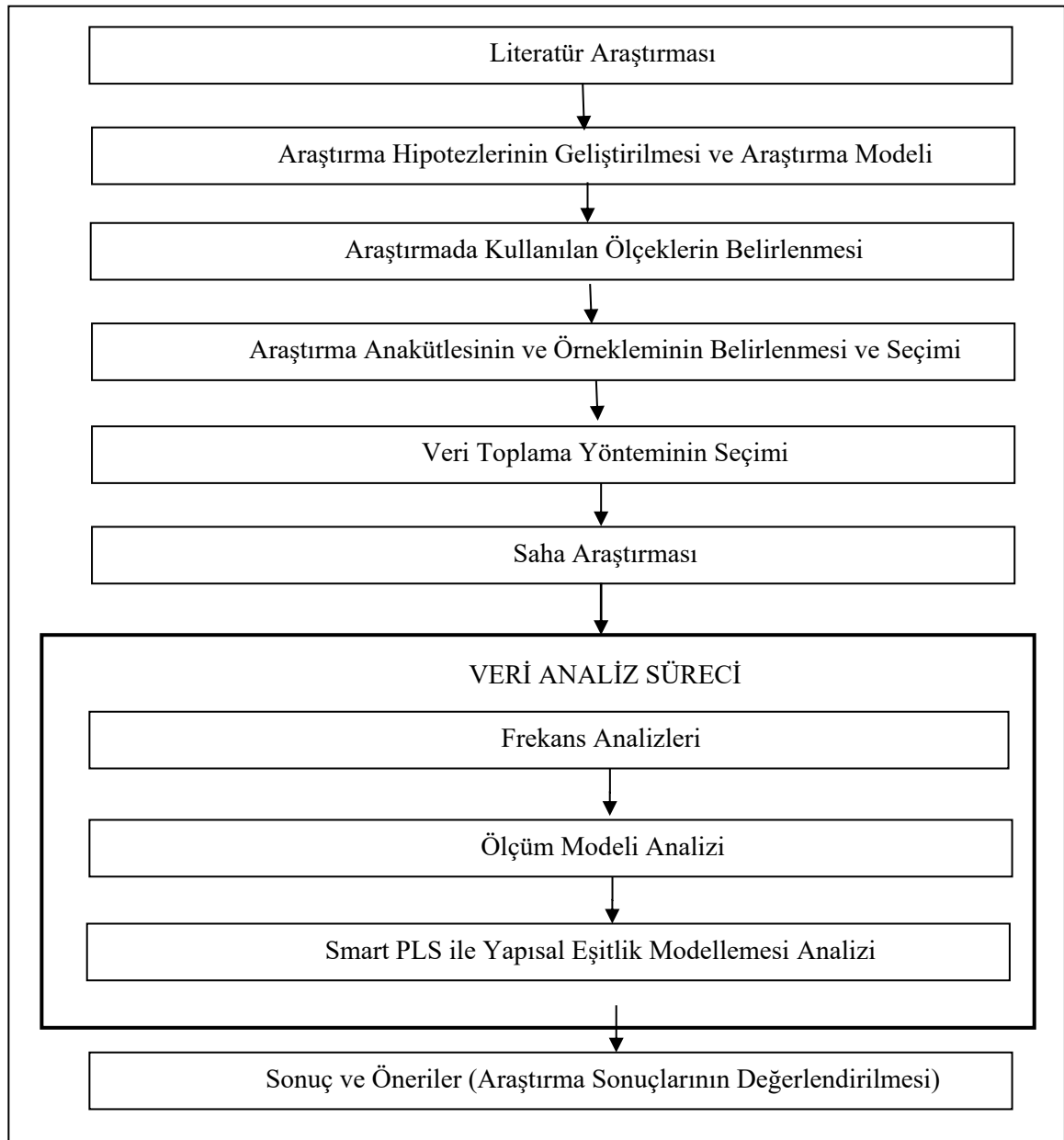
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu tez çalışması Türkiye’de e-ticaret alanında faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Araştırmanın evreni olarak TÜBİSAD (2020) E-Ticaret Pazar Büyüklüğü raporunda yer alan, aylık trafiği 15 bin ve üzerinde olan 760 web sitesi alınmıştır. Araştırmanın örnekleme bu sayı üzerinden hesaplanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMADA İZLENİLEN SÜREÇ

Araştırmalar belirli bir alandaki belirli sorunları çözebilmek için genellikle bir keşif aşamasıyla başlamaktadır. Keşfedici araştırma, yeni bir sorunu anlamayı amaçlamaktadır (Dietterich, 1990: 5). Bu tez çalışmasında keşfedici araştırma kapsamında geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Keşfedici araştırmayı genellikle algoritmaların ve yöntemlerin geliştirildiği bir aşama izlemektedir. Bu tez çalışmasında

benzer şekilde keşfedici araştırmanın ardından tanımlayıcı araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda araştırmada yer alan katılımcılarının demografik bilgilerine ilişkin frekans analizleri ve güvenilirlik ve geçerlilik analizleri tanımlayıcı araştırma kapsamında yapılmıştır. Son olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi gerçekleştirilerek nedensel araştırma yapılmıştır. Yukarıda ifade edilen araştırma tasarımı ışığında, bu tez çalışmasında izlenen araştırma süreci akış şeması aşağıdaki Şekil 4’de görülmektedir.



Şekil 4: Araştırma Süreci Akış Şeması

4.4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI, HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ARAŞTIRMA MODELİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

4.4.1. Stratejik Yatırım ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

İşletmelerin pazarlama yönelimi, pazarlama faaliyetlerine yapılan yatırımların boyutu ve tutarlılığıyla ilgilidir. Girişimci işletmelerdeki pazarlama departmanları, yenilikler açısından temel bir yönlendirme kaynağıdır ve işletmelerin stratejik yönünü önemli ölçüde etkileme eğilimindedir (Morris ve Paul, 1987: 247). Bu tür işletmeler, stratejik yatırım kararlarını finansal hedeflerin ötesinde, pazarlama kapsamında da değerlendirmektedir (Carr vd., 2010: 175). Chen ve Tsou (2007: 17) işletmelerin rekabet avantajını etkilediği düşünülen ve kritik bir organizasyonel yetenek olarak görülen hizmet yeniliği üzerine yaptıkları çalışmada, hizmet yeniliği uygulamalarının işletmelerin stratejilerini şekillendirdiğini ve işletmelerin yeteneklerini sürekli olarak geliştirerek yenilik süreçlerine odaklanmayı sağladığını ifade etmişlerdir.

Alkaraan ve Northcott (2007: 134) stratejik yatırım kararı verme ve karar öncesi kontrol mekanizmalarının etkisi üzerine yaptıkları çalışmada, yeni ürün veya hizmet hatlarının oluşturulması, yeni üretim süreçlerinin kurulması, gelişmiş yeni teknolojilerin kullanılması gibi konuların önemli stratejik yatırım gerektirebilecek konular arasında yer aldığını ifade etmişlerdir. Yen ve arkadaşları (2012) hizmet yeniliğine hazır olma boyutları ve performans sonuçları konusunda 312 işletme üzerinde bir araştırma yürütmüştür. Bu araştırmanın sonuçlarına göre başarılı bir yeni hizmet performansı yenilik odaklı bir stratejiyle başlamaktadır. Çünkü böyle bir strateji, tüm stratejik planla uyumlu hale getirilirken, işletmelerde hizmet yeniliklerini gerçekleştirmek için uygun ve yeterli kaynakların tahsis edilmesini sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasında yer alan stratejik yatırım konusu işletmelerin stratejik olarak hizmet yeniliklerine odaklanmasını ve uygulamaya koyulan planlara yatırım yapılmasını kapsamaktadır. Bu argümanlara dayanarak, işletmelerin hizmet hizmet yeniliğine karşı stratejik yönelim geliştirme eğiliminde olduklarında, daha fazla yeni hizmet geliştirmeye yönelik stratejik yatırım yapacakları düşünülebilir. Buradan yola çıkarak önerilen ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: E-ticaret işletmelerinin stratejik yatırım yapma yönelimi, bu işletmelerin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

4.4.2. Risk Toleransı ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

Risk toleransı, işletmelerin dijital çağda hayatta kalma yeteneklerini kanıtlamada kullandıkları stratejilerden biridir (Nasution, 2019: 56). Avlonitis ve Gounaris (1999: 1028) pazarlama yönelimi ve belirleyicileri üzerine ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir. 444 Yunan şirketinden alınan verilerin değerlendirildiği çalışmada, işletmelerin riske yönelik tutumunun işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin başarısında önemli bir faktör olduğu ve pazarlama faaliyetlerinin gelişimini kolaylaştırdığı ifade edilmiştir.

Yen ve arkadaşları (2012: 816) hizmet yeniliğine hazır olma boyutları ve hizmet yeniliği performans sonuçları konusunda yaptıkları çalışmada, hizmet yeniliklerinin işletmelerin gelecekteki başarısına yönelik katkı beklentisine rağmen, birçok işletmenin mevcut yeterliliklerden vazgeçme konusundaki isteksizlikleri nedeniyle yatırım kararı alamadığı ve yenilikçi bir fikri ileriye götürme fırsatını kaçırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Nickels ve Kwun (2006: 308) e-ticaretin benimsenmesi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki üzerine yaptıkları çalışmada, e-ticaretin benimsenmesi ve başarısının işletmelerin riskleri kabul etme ve risk tolerans derecesine bağlı olduğunu bulmuşlardır. Bu tez çalışmasında, risk toleransı yüksek olan işletmelerin yeniliklere daha yüksek düzeyde stratejik odaklanma sağladığı ve bu durumun yeni hizmet performansına olumlu katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu kapsamda önerilen ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

H2: E-ticaret işletmelerinin risk toleransına sahip olması, bu işletmelerin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

4.4.3. Yeni Hizmetler Konusunda İlgili Taraflarla İşbirliği

Bu tez çalışmasında, işletmelerin hizmet yeniliği çalışmalarında ilgili taraflarla işbirliği kapsamında müşteriler, çalışanlar ve partnerlerle olan işbirlikleri ele alınmıştır. Bu konuyla ilgili literatüre aşağıda ayrıntılı olarak değinilmiştir.

4.4.3.1. Müşterilerle İşbirliği ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

Yeni hizmet geliştirmenin başarısında, müşteri katılımı ve tatmini işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. Bu katılımın, hem işletmelere hem de müşterilere önemli

faydalar sağladığı bilinmektedir (Eberle vd., 2018: 370). Cheng ve arkadaşları (2012: 446) pazar yaratan hizmet yenilikleri, yeni hizmet geliştirme ve müşteri katılımı konusunda çeşitli sektörler üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Tayvan'daki işletmeler üzerinde yapılan çalışmada 179 işletmeden toplanan verilerden elde edilen sonuçlar yeni hizmet geliştirme sürecinde müşteri katılımının yeni hizmet performansı üzerinde önemli bir pozitif etki olduğu bulunmuştur.

İşletmelerin müşterileriyle işbirliğinden kaynaklanan olası fırsatları algılaması ve keşfetmesi, yeni hizmet performansı üzerinde önemli kolaylıklar sağlamaktadır (Yen vd., 2012: 816). Johne ve Storey (1998: 212) yeni hizmet geliştirme konusunda yaptıkları literatür çalışmasında, birçok müşterinin yeni hizmetlerin temel özelliklerini tam olarak anlamasının zor olduğunu ifade etmektedir. Bu sebepten, özellikle yüksek derecede müşteri katılımı gerektiren yenilikler için müşterilerin aşına olmasının işletmelere avantaj sağladığı belirtilmiştir. Dolayısıyla hizmet geliştirme aşamasında tüketicilerin yer almasının hizmet yeniliklerinin performansı açısından önem arz ettiği görülmektedir.

4.4.3.2. Çalışanlarla İşbirliği ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

Jong ve Vermeulen'in (2003: 849) başarılı yeni hizmet geliştirmeleri üzerine yaptığı çalışmada, çalışanların sahip oldukları müşteri bilgilerinin işletmelerin sundukları hizmetlerin performansına katkı sağladığı ifade edilmiştir. Karlsson ve Skálén (2015: 1359) hizmet yeniliğine çalışanların katkılarını keşfetmek üzerine dört organizasyonda hizmet yeniliği üzerine çoklu bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanlar, müşterilere değer önerileri sunmak için yapılması gereken çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmanın yanı sıra müşterilerin davranış biçimlerine de hâkimdir. Çalışanların hem müşteri istekleri hem de işletme becerilerine hakim olması işletmelerin yeni hizmet faaliyetindeki başarısının anahtarı olarak görülmektedir.

Banjongprasert (2017: 11) iletişim ve değişime hazır olma yeteneklerinin hizmet yeniliğine hazır olma üzerindeki etkilerini ve hizmet yeniliğine hazır olmanın yeni hizmet performansı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında çalışanların başarılı bir yenilik performansı için temel kaynak olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, çalışanların beceri ve yeteneklerinin güçlendirilmesi hizmet yeniliklerine değerli katkılar sağlamaktadır. Çalışanların yeniliklere katılımı ve yetenekleri işletmelerin yeni hizmet performansını

geliştirmektedir. Bu gelişim, işletmelerin yeni hizmet performansının iyileştirilmesiyle sonuçlanmaktadır.

4.4.3.3. Partnerlerle İşbirliği ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

Yen ve arkadaşları (2012: 816) yaptıkları çalışmada, işletme partnerleriyle yapılan işbirliği ve etkileşiminin işletme performansını artırdığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. İşletmeler, partnerleriyle gerçekleştirecekleri iş birliği sayesinde mevcut kaynaklarını genişletebilir, yenileyebilir ve hizmet geliştirme kapasitesini güçlendirebilirler. Bunlarla birlikte, bu işbirlikleri olası fırsatları algılama, keşfetme ve hizmet yeniliğinin benimsenmesi için de işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır.

Ritter ve Gemünden (2004: 548) işletmelerin iş stratejisinin teknolojik yetkinliği, ağ yeterliliği ve yenilik başarısına etkisi üzerine 308 Alman işletmesi üzerinde bir araştırma yürütmüştür. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yenilik süreci her biri önemli kaynaklar sunan pek çok farklı türde partnerlerle işbirliğini içermektedir. Erken ve yoğun işbirlikleri, işletmelere daha kısa yenilik süreçleri, daha düşük yenilik maliyetleri ve daha yüksek yenilikçi çıktılar sağlamaktadır. Froehle ve Roth (2007: 173) yeni hizmet geliştirme üzerine kaynak ve süreç çerçevesini analiz ettikleri çalışmalarında, çok partnerle işbirliğine dayanan ilişkilere sahip işletmelerin, işbirliği kapsamında asimetrik yeterliliklerden yararlanarak daha fazla ve daha iyi hizmet yenilikleri ile gelişmiş iş performansına sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, yenilik sürecinde her biri önemli kaynaklar sunan pek çok farklı türde partnerle işbirliği yapılmasının yenilik sürecine önemli katkılar sağladığı görülmektedir.

Ancak yukarıdaki çalışmaların aksine, Zach (2012: 421) işletmelerde partnerler ve yenilik üzerine yaptıkları çalışmasında, partner işbirliğinin işletmelerin pazarlama stratejileriyle eşleşen yenilik geliştirmek için belirleyici olduğunu ifade etse de, partnerlerle işbirliğinin yeniliklerin stratejik ve kurumsal uyumuna katkıda bulunmadığını ortaya koymuştur. Yukarıda üç alt başlıkta ele alınan bu literatür incelemesinin ardından işbirliği konusunda önerilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₃: E-ticaret işletmelerinin işbirliği yönelimi, bu işletmelerin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

4.4.4. Hizmet Yenilik Deneyimi ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

Pennings ve Harianto (1992: 356) teknolojik ağ oluşturma ve yenilik uygulamaları üzerine yaptıkları çalışmada, başarılı yeniliklerin işletmelerin beceri birikiminden ortaya çıktığını varsayan bir yenilik teorisi sunmaktadırlar. Bu çalışmaya göre, işletmeler yeni fikirleri denemek için birikmiş teknik bilgilerinden yararlanmaktadırlar. Bir işletme teknolojik know-how'ı ne kadar biriktirirse, bu know-how seviyesinde yenilik kapasitesi de o kadar iyi olacaktır. Syson ve Perks (2004: 262) yeni hizmetlerin geliştirilmesi konusunda gerçekleştirdikleri vaka çalışması sonucunda bilgi ve deneyimin işletmelerin yeni hizmet performansına önemli katkıları olduğu bulunmuştur.

Patrício ve arkadaşları (2008: 320) çalışmalarında, çok arayüzlü hizmet deneyimlerini tasarlamak için çok disiplinli bir yöntem olan hizmet deneyimi planını tanıtmışlar ve çok kanallı bir bankanın hizmet deneyimlerinin yeniden tasarlanmasına ilişkin iki örnek olay çalışması gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre hizmet deneyimleri ilgili işletmenin süreçleri, çalışanları ve müşterileri arasındaki etkileşimlerin sonuçları olarak tanımlanmakta ve işletmelerin yeni hizmet performansı için bir dizi ipuçları oluşturmaktadır. Berry ve arkadaşları (2006: 45) hizmet deneyimlerinden elde edilen hizmet ipuçları ve müşteri değerlendirmeleri üzerine yaptıkları çalışmada, deneyimlerden elde edilen ipuçlarının işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını ve isteklerini anlama ve tatmin etme konusunda daha başarılı olmasına yardımcı olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmalarını destekler nitelikte, Yen ve arkadaşları (2012) da yaptıkları çalışmada, hizmet yeniliklerinin geçmiş deneyimlerden elde edilen yeni hizmet tecrübesinin, işletmelerin yeni edinecekleri bilgileri değerlendirme ve kullanma becerilerini artırdığını ve daha sonra işletmelerin hizmet yeniliğine hazır olmasını destekleyerek yeni hizmet performansını yükselttiğini ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden yola çıkarak önerilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₄: E-ticaret işletmelerinin hizmet yeniliği deneyimi, bu işletmelerin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

4.4.5. Bilgi Teknolojisi Deneyimi ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

Bilgi teknolojisi deneyimi, hizmet yeniliğini kolaylaştıran bir faktör olarak görülmekte ve işletmelerin yenilik sürecinde destekleyici bir unsur olarak yer almaktadır (Yen vd., 2012: 817). Ghani ve Said (2011: 66) Malezya yerel yönetimlerinde bilgi teknolojisi yeteneklerinin e-hizmetler üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, etkin bilgi teknolojisi yeteneklerinin işletmede mevcut olmasının karar almak için gerekli bilgilerin daha başarılı aktarılmasına ve işlenmesine olanak sağladığını bulmuşlardır. Ayrıca bu çalışmada, ileri düzey bilgi teknolojisi yeteneklerinin işletmelerin performansı ile pozitif yönde bağlantılı olduğu da bulunmuştur.

Peters (2009: 241) Alman üretim ve hizmet işletmeleri üzerine bir yenilik panel veri setini kullanarak işletmelerin yenilik çalışmalarını araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda, işletmelerin sahip olduğu geçmiş yenilik deneyimlerinin gelecek yenilik çalışmalarına bilgi sağlayarak katkı sağladığını bulmuştur. Boateng ve arkadaşları (2011: 4) Gana'da elektronik ticaretin benimsenmesini etkileyen faktörleri ve Ganalı işletmelerin geliştirdiği çözümleri tanımlayan bir çalışma yürütmüş ve çalışma sonucunda e-ticaret işletmelerinin performansının, işletmelerin bilgi teknolojisi hizmetlerini kullanmasına bağlı olduğu bulunmuştur.

Gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektöründe yeniliklerin benimsenme sürecini ele aldıkları çalışmada Okunoye ve arkadaşları (2007: 7) elektronik ortamda hizmetlerin sunumuna yönelik keşifsel bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen bulgular, bilgi teknolojisinin hizmet yeniliklerinin oluşum ve sunum gibi her aşamasında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise günümüzde, işletmelerde bilgi teknolojisi kullanımının artmasının birçok yönden hizmet yeniliklerinin niteliğine ve performansına etki ettiğinin görülmesi olmuştur. Bu bilgiler ışığında bu tez çalışmasında önerilen beşinci hipotez aşağıdaki gibidir:

H₅: E-ticaret işletmelerinin bilgi teknolojisi deneyimi, bu işletmelerin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

4.4.6. Tüketici Talebi ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

İşletmeler pazarları yönlendiren yenilikçi ve katma değerli hizmetleri geliştirme konusunda başarılı olmak için hizmetlerin çekirdeğini oluşturan tüketici taleplerini

dikkate almalıdırlar (Thakur ve Hale, 2013: 1111). Alam ve Perry (2002: 518) yeni bir hizmet geliştirme programının nasıl yönetilebileceği üzerine gerçekleştirdiği çalışmada, yeni hizmet geliştirme sürecindeki aşamaları tanımlayarak, sürecin çeşitli aşamalarında tüketici girdisi üzerinde incelemelerde bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar, tüketici ve işletme mekanizmalarının başarılı bir şekilde birleştirilmesi ve koordine edilmesinin, hizmet yeniliklerinin başarılı olmasında en önemli unsurlardan biri olduğunu ortaya koymaktadır.

Kindström ve arkadaşları (2013: 1070) hizmet yeniliğinin etkinleştirilmesi üzerine gerçekleştirdiği çalışmada, işletmelerinin tüketici talebindeki değişiklikleri öğrenerek hizmet yenilikleri planlanmasının, yeni hizmet performansı üzerinde önemli olduğunu ifade etmiştir. Aurich ve arkadaşlarının (2010: 140) hizmetlerin başarıyla tasarlanması ve sunulması üzerine yaptıkları çalışmada, yenilikçi hizmetlere yönelik artan taleple birlikte işletmelerdeki artan hizmet potansiyelleri incelenmiştir. Bu çalışmada dışsal faktörlerin hizmet yenilik süreçlerine entegrasyonu kapsamında tüketicilere yönelik bir yönelim gerektiği ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle işletmelerin başarısındaki önemli noktalardan biri tüketici talebi doğrultusunda hizmetler sunmak gerektiğidir. Bu ifadelerden yola çıkarak önerilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₆: Tüketici talebi, e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

4.4.7. Rekabet Ortamı ve Yeni Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

Küresel ekonomilerde, işletmelerin yenilik çalışmaları büyük ölçüde pazar rekabetine dayalıdır. Bu rekabet ise işletmelerin stratejik kararlar almasını gerektirmektedir (Thakur ve Hale, 2013: 1111). Huse ve arkadaşları (2005: 319) kurumsal yenilik ve rekabet ortamı üzerine yaptıkları çalışmada, Norveçli işletmelerin rekabet ortamını ve yenilik ilişkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada işletmelerin rekabet ortamının yenilik performansını etkilemede önemli bir rol oynadığı bulunmuştur. Çalışmada, rekabetçi baskıların işletmeleri yenilik yapmaya teşvik ettiği ifade edilmiştir.

Dan ve arkadaşları (2014: 214) e-ticarette fiyat ve hizmet rekabetini analiz ettikleri çalışmalarında, perakendecilerin gücünün etkisini araştırmış ve e-ticaret ortamı için bazı rekabet stratejileri önermişlerdir. Bu çalışmada e-ticaret işletmelerinin rekabet yoğun bir pazarda olduğu ifade edilmektedir. Shelanski (2013: 1667) e-ticaret pazarında

bilgi, yenilik ve rekabet politikası adlı çalışmasında, e-ticaretin rekabet yoğun bir pazar olmasından dolayı, bu pazarda işletmelerin yenilikçi bir zeminde hareket ettiğini ve bu kapsamda yeni hizmetlerin üzerinde durulduğunu ifade etmiştir.

Hartley ve arkadaşları (2013: 830) yenilik çalışmalarında pazar rekabeti ve örgütsel girişimcilik için uygulanabilir alternatifler üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada pazar temelli rekabetin, işletmelerin yenilik yapmalarına yönelik önemli bir teşvik unsuru olduğu ifade edilmektedir. Ancak bu çalışmaların aksinin gerçekleşmesi de mümkündür. Buna örnek olarak Cornett ve arkadaşlarının (2019: 56) rekabet ortamı ve yeniliklerin yoğunluğunu inceleyen çalışmasında işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamının yenilikçiliği arttırmadığı ancak işletmelerin yenilikçilik düzeyinin rekabeti arttırdığı ifade edilmektedir. Literatürden elde edilen bu bilgiler doğrultusunda önerilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H7: E-ticaret işletmelerinin içinde bulunduğu rekabet ortamı, bu işletmelerin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

4.4.8. Yeni Hizmet Performansı ve Pazarlama Performansı Arasındaki İlişki

Yeni hizmet performansı, işletmelerin rekabet stratejisini iyileştirmek için bir dizi kriterle aşamalı olarak ölçülmektedir. Bu ölçüm, işletmelerin hizmet yeniliği becerilerinin gelişmesini desteklemekte ve hizmet yeniliklerini geliştirmeye yönelik tasarım aşamalarını tanımlamada temel hedefleri oluşturmaktadır (Hussain vd., 2016: 37). Grawe ve arkadaşları (2009: 294) çalışmalarında stratejik yönelim, hizmet yeniliği ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hizmet yeniliklerinin pazarlama performansı üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmada, işletmelerin yeni hizmet performansının pazarlama performansı ile doğrudan pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Love ve arkadaşları (2010: 285) hizmet yeniliği ve işletmelerin performansı konusunda Birleşik Krallık'tan ve Kuzey İrlanda'dan elde edilen veriler üzerinde bir çalışma yürütmüşlerdir. İşletmelerin hizmet yeniliğini belirleyen faktörleri araştıran bu çalışmada, işletmelerin hizmet yeniliği faaliyetinin verimlilikleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hizmet yenilikleri, işletmelerin büyümesinde ve üretkenliğinde doğrudan pozitif fayda sağlamaktadır. Hussain ve arkadaşları (2016: 37) da kısmi en

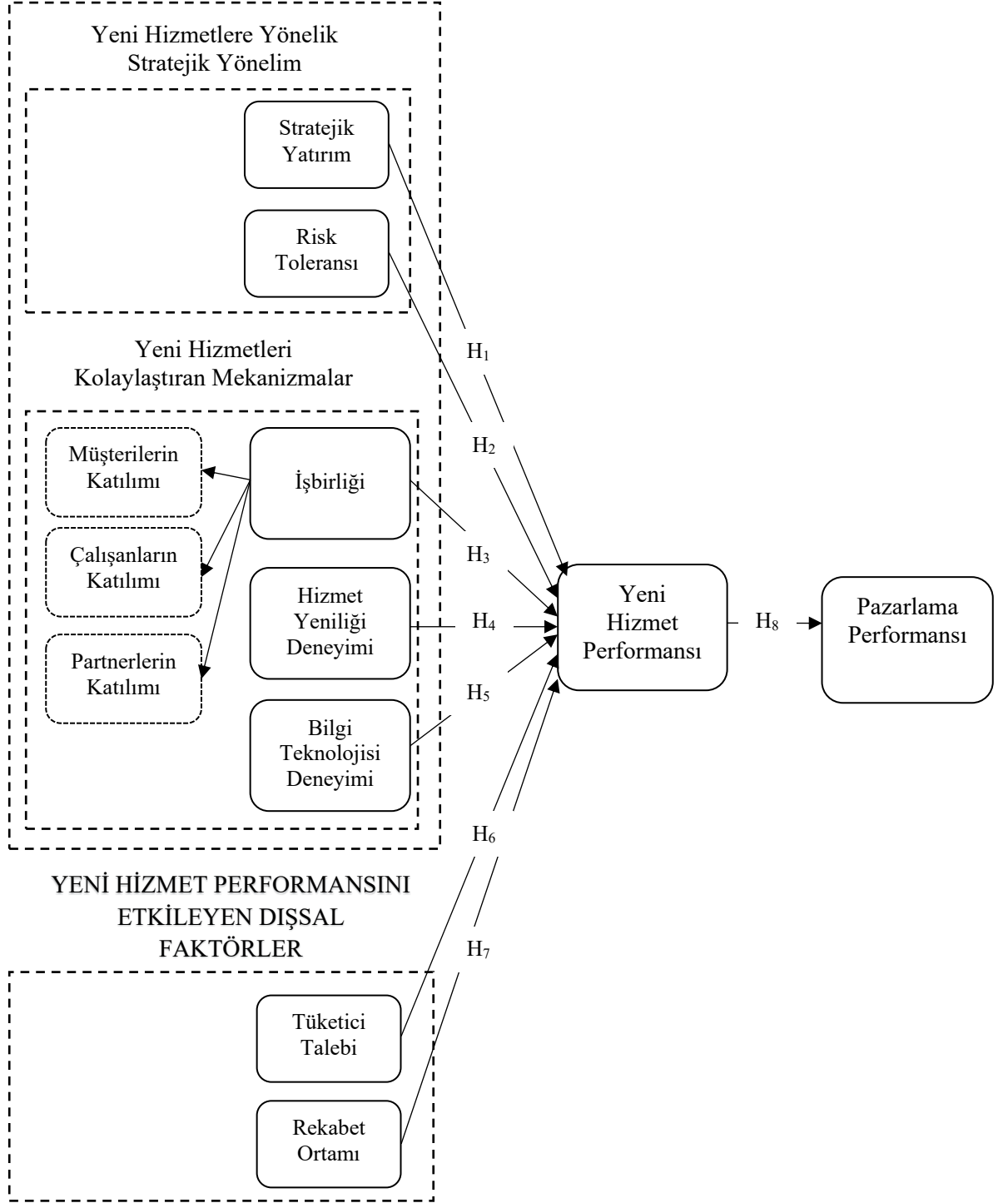
küçük kareler yöntemini kullanarak, ekip kültürü ve bilgi paylaşımı davranışıyla yeni hizmet performansının ölçülmesi üzerine çalışmışlardır. Bu çalışmada yeni hizmet performansının, işletmelerin pazarlama performansını ve rekabetçi performansını etkileyen önemli bir boyut olduğu bulunmuştur.

Thakur ve Hale (2012: 1119) ABD ve Hindistan'daki hizmet işletmelerini karşılaştırdığı çalışmasında, işletmelerin hizmet yeniliklerinin finansal olmayan sonuçlarının finansal sonuçlara göre daha fazla etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Berry ve arkadaşları (2006: 56) ise hizmet ipuçları ve hizmet deneyiminin müşteri analizi konusunda pazarlamadan alınan dersleri incelemişlerdir. Hizmet deneyimlerinin değerlendirilmesinde sayısız ipuçlarının olduğunun belirtildiği bu çalışmada, özellikle pazar yaratan hizmet yeniliklerinin işletmelerin pazarlama performansını daha fazla arttırdığı bulunmuştur. Bu tez çalışmasında, işletmelerin yeni hizmet performansının e-ticaret işletmelerinin pazarlama performansına etkisi araştırılmaktadır. Bu çalışmalardan yola çıkarak önerilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₈: E-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı, bu işletmelerin pazarlama performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Bu tez çalışmasında e-ticaret işletmelerinde yeni hizmet geliştirme öncüllerinin yeni hizmet performansına etkisi ve yeni hizmet performansının da pazarlama performansına etkisini ortaya koyan literatür araştırması neticesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 5'de görülmektedir.

YENİ HİZMET PERFORMANSINI
ETKİLEYEN İÇSEL FAKTÖRLER



Şekil 5: Araştırma Modeli

4.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu tez çalışmasında izlenen araştırma yöntemine ilişkin olarak araştırmanın anakütlesinin belirlenmesi, bu anakütle içinden araştırmanın uygulanacağı örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi, anket formunun oluşturulması, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler aşağıdaki alt başlıklarda ele alınmaktadır.

4.5.1. Araştırmanın Anakütlesi Ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırma anakütlesi, araştırma konusuyla ilgili olan insanlar, nesnelere veya değerler gibi faktörlerin tamamını kapsamaktadır (Gegez, 2015: 253). Örneklem ise araştırma anakütlesini temsil eden kişi, nesne veya değerlerden oluşan daha az sayıda gruptan oluşmaktadır. Üzerinde analiz yapılmak üzere araştırma anakütlesinden seçilen bu grup farklı yöntemlerle seçilebilmektedir (Özen ve Gül, 2007: 397).

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, küçük araştırma anakütlesi için anakütlenin tamamının kullanılması, literatürdeki benzer çalışmaların kullandığı örneklem sayısının dikkate alınması, yayınlanmış istatistiksel tabloların kullanılması ve örneklem büyüklüğünü hesaplamak için istatistiksel formüllerin uygulanmasını içermektedir (Israel, 1992: 2). Örneklemin büyük olması araştırmanın tahmin gücünü artırarak, tahmin hatasını azaltmaktadır. Ancak bununla birlikte zaman, seçilen örnekleme erişim imkanı ve maliyet gibi araştırma yürütmenin pratik gerçekleri, çoğu araştırmacı için örneklem büyüklüğünü kısıtlamaktadır (VanVoorhis, ve Morgan, 2007: 46).

Araştırma anakütlesi ne kadar heterojen olursa, gereken örneklem büyüklüğü de bir o kadar yüksek olmaktadır. Bir araştırma anakütlesi ne kadar az değişken ise (daha homojen) gereken örneklem büyüklüğü de bir o kadar az olmaktadır (Israel, 1992: 2). Bu tez çalışmasının anakütlesi Türkiye’de e-ticaret alanında faaliyet gösteren ve aylık trafiği 15 binin üzerinde olan işletmelerden oluşmaktadır. Bu anakütle üzerinden örneklem seçilirken, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi zaman ve bütçe darlığı nedeniyle örneklem seçilecek işletmelerden sadece ulaşılabilir olanların örneklem kapsamına dahil edilmesini içermektedir (Gegez, 2015: 266). Bu nedenlerden dolayı araştırmada kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Araştırmanın anakütlesi dikkate alınarak gerekli olan örneklem sayısına aşağıdaki formül kullanılarak ulaşılmıştır: (Bal, 2001: 113-114)

N = Anakütle

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilenilen özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilenilen özelliğin görülmeme sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur, %95 için 1,96)

t = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

Formül aşağıdaki gibidir:

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{[(N - 1) \times t^2] + (p \times q \times Z^2)}$$

Yukarıdaki formüle göre 760 işletmeden oluşan anakütle için %95 güven düzeyinde %5 hata payı dikkate alındığında ortaya çıkan hesaplama ve sonuç aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{760 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2}{[(760 - 1) \times 0,05^2] + (0,5 \times 0,5 \times 1,96^2)}$$

$$n = \frac{729,904}{2,8579}$$

$$n = 255,39$$

Formüle göre %95 güven aralığında anakütleyi temsil edebilecek en az örneklem sayısı 255,39 bir diğer ifadeyle 256 olarak hesaplanmıştır.

4.5.2. Anket Formunun Oluşturulması ve Veri Toplama Yöntemleri

Bu tez çalışmasında veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu “Likert ölçek soruları” ve “kategorik sorular” olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerin yeni hizmet performansını etkilediği düşünülen “stratejik yatırım, risk toleransı, işbirliği, hizmet yeniliği deneyimi, bilgi teknolojisi deneyimi, tüketici talebi ve rekabet ortamı” faktörleri ele alınmıştır. Yeni hizmet performansı ve pazarlama performansına ilişkin Likert soruları da bu bölümde yer almaktadır. Bu kısımda sorular 5’li Likert ölçeği (Kesinlikle Katılmıyorum’dan Kesinlikle Katılıyorum’a doğru) kullanılarak oluşturulmuştur. Anket formunun oluşturulmasında literatürden faydalanılmış ve ilgili literatürden yararlanılarak 5’li Likert ölçeği şeklinde 55 soru uyarlanmıştır. Anket formunun ikinci kısmında işletmelerin faaliyet gösterdiği alan, çalışan sayısı, yıllık ciroya göre işletmelerin büyüklüğü, işletmelerin internetten satış yapma deneyimi, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, iş deneyim yılı ve işletmedeki pozisyonu şeklinde 8 tane kategorik soru yer almaktadır.

Anket uygulaması çevrim içi ortamda gerçekleştirilmiş olup, Türkiye’de e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren ve aylık trafiği 15 binin üzerinde olan işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Oluşturulan çevrim içi anket e-ticaret danışmanlık işletmeleri ve yazılım işletmeleri aracılığıyla bu işletmelerin e-ticaret yapan müşterilerine mail yoluyla ulaştırılmıştır. Katılımcılar işletme sahipleri, e-ticaret yöneticileri ve pazarlama yöneticilerinden seçilmiştir. Anket sorularının güvenilirliğini test etmek için ilk olarak pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışmaya 30 işletme katkı sağlamıştır. Pilot çalışma verileri 5 Haziran 2020 – 15 Haziran 2020 tarihleri arasında toplanmıştır. Pilot çalışmanın amacı hatalı veya yanlış anlaşılan soru olup olmadığını kontrol etmektir. Bu tür bir soru olmadığından mevcut anket formu kullanılarak hedef kitle üzerinde 18 Haziran - 20 Eylül 2020 tarihleri arasında veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Bu süreç sonunda işletmelerden 265 adet anket toplanmıştır. Bu anketler arasında hatalı veya eksik olanlar çıkarıldıktan sonra 259 adet anket analiz aşamasında kullanılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 23 ve SmartPLS 3.2.8 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

4.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçek Boyutları

Bu tez çalışmasında kullanılan ölçek boyutları, soru sayıları ve yararlanılan kaynaklar Tablo 4’de yer almaktadır. Anket formunun tamamı ise Ek 3’de bulunmaktadır.

Tablo 4: Çalışmada Kullanılan Ölçek Boyutları, İfade Sayıları ve Literatür Kaynakları

Ölçek Boyutları	İfade Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Stratejik Yatırım	5	Yen vd., 2012
Risk Toleransı	5	Yen vd., 2012
Müşteri İşbirliği	5	Cui ve Fu, 2012; Carbonell vd., 2009
Çalışan İşbirliği	3	Yen vd., 2012
Partner İşbirliği	4	Yen vd., 2012
Hizmet Yeniliği Deneyimi	7	Yen vd., 2012
Bilgi Teknolojileri Deneyimi	4	Yen vd., 2012
Tüketici Talebi	5	Anning-Dorson, 2016; Thakur ve Hale, 2012
Rekabet Ortamı	6	Sørensen, 2008; Lewrick vd., 2011; Jin vd., 2012
Yeni Hizmet Performansı	4	Yen vd., 2012
Pazarlama Performansı	6	Grawe vd., 2009; Daugherty vd. 2011; Yazar tarafından eklenen
Ters Soru	1	Yazar tarafından eklendi

Çalışmada ölçeğe yazar tarafından 2 soru eklenmiştir. Eklenen soruların kodları PP6 ve Ters Soru’dur. PP6 sorusu "Geliştirilen yeni hizmetlerimizle müşterilerimizin sadakat düzeyi artmıştır" dır. Ters soru ise "Geliştirilen yeni hizmetlerimizle müşterilerimizin sadakat düzeyi azalmıştır" olup, katılımcının sorulara güvenilir cevaplar verdiğini test etmek amacıyla ankette yer almıştır.

4.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Bu tez çalışmasında gerçekleştirilen literatür taramasından sonra araştırma modeli oluşturulmuştur. Verilerin toplanmasının ardından, ilk olarak çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Sonrasında araştırma modelinde yer alan boyutların ve ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için ölçüm modeli analizi gerçekleştirilmiştir. Önerilen araştırma modelinin analizinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi kullanılmıştır. YEM, sosyal bilimler alanında kullanımı giderek artan istatistiksel bir analiz yöntemidir. YEM'in kullanımının yaygınlaşmasının en önemli sebeplerinden biri değişkenler arasındaki ilişkilerin tek bir modelle ölçülebilmesine imkan sağlamasıdır. YEM, ölçüm modeli ve yapısal model olarak iki temel bileşeni içermektedir (Civelek, 2017: 5).

YEM'de en çok kullanılan iki yöntem bulunmaktadır. Bunlar, kısmi en küçük kareler yöntemi (Partial Least Squares/PLS-SEM) ve en büyük olasılık yöntemi (Maximum Likelihood/CB-SEM)'dir. Bu iki yöntem arasında tahminleme yöntemleri ve uygulamada kullanılan analiz yöntemleri açısından farklılıklar bulunmaktadır (Alkış, 2016: 107). Birbirine benzer iki yöntem olsa da temel olarak PLS-SEM'in varyans temelli, CB-SEM'in kovaryans temelli olması bu iki yöntemi birbirinden ayırmaktadır (Polat, 2018: 5326). Bu tez çalışmasında kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanım avantajları aşağıdaki şekilde açıklanabilir: (Civelek, 2017: 113)

- Örneklem küçükse,
- Veriler normal dağılmıyorsa,
- Gizil değişkene bağlanan gösterge sayısı üçten az ise,
- Çoklu doğrusal bağlantı varsa,
- Eksik gözlem bulunması durumunda,
- Gözlem sayısı açıklayıcı değişken sayısından az ise.

Uygulanabilir bir metodoloji olarak PLS-SEM, birçok disiplin tarafından kabul görmektedir (Hair vd., 2014: 107). PLS-SEM, endojen yapıların açıklanan varyanslarını maksimize etmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. CB-SEM ile karşılaştırıldığında, daha az tanımlama sorunu sağlayarak daha sağlam bir yapı sunmaktadır. Ayrıca çok daha küçük örneklerle çalışabilmesinin yanı sıra, biçimlendirici ve yansıtıcı yapıları içermektedir (Hair, vd., 2011: 143).

Bu çalışmada, kullanımı kolay bir arayüze sahip olması, küçük örnekleme çalışabiliyor olması ve normal dağılım gerektirmemesi gibi avantajlarından dolayı PLS-SEM tercih edilmiştir. Bu tez çalışmasında gerçekleştirilen ölçüm modeli analizi bu araştırmanın doğrulayıcı faktör analizi niteliğindedir. Keşfedici faktör analizi ise yeni bir ölçek geliştirme durumunda veya değişkenleri temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapılarını ortaya koymayı ve keşfetmeyi amaçlayan bir analiz türüdür (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Keşfedici faktör analizi PLS-SEM altyapısında kullanılmamaktadır. Araştırmada katılımcıların demografik dağılımını ortaya koymak için frekans analizi yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modelinde bir diğer ayırım modelin reflektif veya formatif olmasıdır. Göstergeler gizli değişkene neden oluyorsa ve kendi aralarında değiştirilemezlerse bu formatif yapıdır. Genel olarak, bu formatif göstergeler birbirleri arasında pozitif, negatif veya hatta hiçbir korelasyona sahip olmayabilir. Bu nedenle, formatif bir ölçüm ölçeği kullanılıyorsa, gösterge güvenilirliğini, iç tutarlılık güvenilirliğini ve ayırt edici geçerliliği rapor etmeye gerek yoktur. Diğer yapı modelinde ise göstergeler birbiriyle yüksek oranda ilişkiliyse ve birbirinin yerine geçebilirse, reflektif modeldir ve güvenilirliği ve geçerliliği incelenmelidir (Wong, 2013: 14). Bu iki yapıya ilişkin detaylı bilgiler Tablo 5’de aktarılmaktadır.

Tablo 5: Formatif ve Reflektif Modellerin Karşılaştırılması

	Formatif Model	Reflektif Model
1.Kavramsal tanımı ölçmek için nedenselliğin yönü: -Göstergeler özellikleri tanımlıyor mu yoksa yapı tarafından mı ortaya konuyor? -Göstergelerdeki değişiklikler yapıda değişikliklere neden olur mu? -Yapıdaki değişiklikler göstergelerde değişikliklere neden olur mu?	Nedenselliğin yönü öğelerden yapıya doğrudur. -Göstergeler yapıların özelliklerini tanımlar. -Göstergelerdeki değişiklikler yapılarda değişikliklere neden olur. -Yapıdaki değişiklikler göstergelerde değişikliklere neden olmaz.	Nedenselliğin yönü yapıdan öğelere doğrudur. -Göstergeler yapı tarafından ortaya konmaktadır. - Göstergedeki değişiklikler yapıda değişikliklere neden olmaz. - Yapıdaki değişiklikler göstergelerde değişikliklere neden olur.
2.Göstergelerin birbirinin yerine kullanılma durumu: Göstergeler aynı mı yoksa benzer içeriğe mi sahip olmalı? Göstergeler ortak bir temayı paylaşıyor mu? Göstergelerden birini düşürmek yapının kavramsal alanını değiştirir mi?	-Göstergelerin birbirinin yerine kullanılamaz. -Göstergelerin benzer içeriğe sahip olması gerekmez /Göstergeler ortak bir tema paylaşmaz. -Bir göstergenin düşürülmesi, yapının kavramsal alanını değiştirebilir.	-Göstergeler birbirinin yerine kullanılabilir. -Göstergeler aynı veya benzer içeriğe sahip olmalı /Göstergeler ortak bir temayı paylaşmalıdır. -Bir göstergelyi düşürmek, yapının kavramsal alanını değiştirmez.
3. Göstergeler arası ilişki: Göstergelerden birindeki bir değişiklik diğer göstergelerdeki değişikliklerle ilişkilendirilmeli mi?	-Göstergelerin birbiriyle örtüşmesi gerekli değildir.	-Göstergelerin birbirleriyle örtüşmesi beklenir.

Kaynak: Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623-656. p.635.

Tablo 5 incelendiğinde, reflektif model yapısının sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalara daha uygun olduğu görülmektedir. Bu sebepten, bu tez çalışmasında reflektif ölçüm modeli kullanılmıştır.

4.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırmada gerçekleştirilen analizler ve bu analizlerin sonucunda elde edilen bulgular aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

4.7.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların ve Çalıştıkları İşletmelerin Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerini ve çalıştıkları işletmelerin özelliklerini ortaya koymak için frekans analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları aşağıdaki Tablo 6'da görülmektedir

Tablo 6: Katılımcılara ve Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Özellikler

Özellikler	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	36	13,9
	Erkek	223	86,1
Yaş Aralığı	21-30	8	3,1
	31-40	113	43,6
	41-50	125	48,3
	51 ve üzeri	13	5,0
Katılımcının İş Deneyimi	1 yıldan az	3	1,2
	1-3 yıl	45	17,4
	4-6 yıl	108	41,7
	7-9 yıl	52	20,1
	10 yıl ve üzeri	51	19,7
E-Ticaret İşletmesinin Ağırlıklı Olarak Faaliyet Gösterdiği Sektör	Tekstil	51	19,7
	Ayakkabı	49	18,9
	Bebek Ürünleri	29	11,2
	Dekorasyon	11	4,2
	Kozmetik	10	3,9
	Beyaz Eşya/Elektronik ve Elektrikli Ev Aletleri	3	1,2
	Süpermarket	3	1,2
	Diğer	103	39,8
Yıllık Ciroya Göre E-Ticaret İşletmesinin Sınıfı	Küçük İşletme	77	29,7
	Orta Büyüklükte İşletme	123	47,5
	Büyük İşletme	59	22,8
E-Ticaret İşletmesinin İnternette Satış Yapma Deneyimi	1 yıldan az	7	2,7
	1-3 yıl	59	22,8
	4-6 yıl	85	32,8
	7-9 yıl	73	28,2
	10 yıl ve üzeri	35	13,5
Toplam	259	100	

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya toplam 259 işletmeden çalışanın katılmış olduğu, bunlardan 223 (% 86,1) cevaplayıcının erkek, 36 (% 13,9) cevaplayıcının kadın olduğu ve 113'ünün (% 43,6) 31-40 yaş, 125'inin (%48,3) ise 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ankete katılan işletme temsilcilerinin çoğunluğunun erkeklerden ve 31-50 yaş grubundaki kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmeler büyüklüklerine göre sınıflandırıldığında, 123'ünün (% 47,5) orta büyüklükte işletme, 77'sinin (% 29,7) küçük işletme ve 59'unun (% 22,8) büyük işletme olduğu görülürken; internetten satış deneyimi incelendiğinde 85'inin (% 32,8) 4-6 yıl, 73'ünün (% 28,2) 7-9 yıl, 59'unun (% 22,8) 1-3 yıl deneyime sahip olduğu ifade edilebilir. Ankete katılan işletmelerin faaliyet gösterdiği alanlar incelendiğinde ise 51'inin (% 19,7) tekstil, 49'unun (% 18,9) ayakkabı ve 29'unun (% 11,2) bebek ürünleri ve 103'ünün (% 39,8) diğer belirlenmemiş alanlarda alanında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

4.7.2. Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Bilimsel araştırmalarda, araştırmanın kabulü için ön koşul, kullanılan ölçeğin veya ölçeklerin güvenilir ve geçerli olmasıdır. Güvenilirlik, bir araştırmada tekrarlanan ölçümlerde aynı sonuçlara ulaşılmasını ifade etmektedir. Tekrarlanan ölçümlerde aynı sonuçlara ulaşılması, söz konusu araştırmada tesadüfi cevaplama hatasının az olduğunu göstermektedir (Gegez, 2015: 222). Geçerlilik ise, araştırmada kullanılan ölçeğin araştırmaya uygun hedef kitle üzerinde uygulanıp uygulanmadığını göstermektedir. Bir diğer ifadeyle geçerlilik, ölçeğin ölçmeyi amaçlanan ölçümü yapıp yapmadığını ortaya koymaktadır (Çakmur, 2012: 342).

Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirlik analizleri kapsamında, Cronbach's Alfa ve Birleşik Güvenilirlik (CR-Composite Reliability) değerleri hesaplanmıştır. Cronbach's Alfa değeri araştırmanın güvenilirlik katsayısını ifade ederken, CR değeri ise Cronbach's Alfa değerine alternatif bir değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Bunun sebebi, değişken sayısı arttıkça Cronbach's Alfa katsayısının yüksek sonuç verme eğiliminde olan bir istatistik olmasıdır (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Cronbach Alpha'nın aksine, CR değeri tüm göstergelerin eşit derecede güvenilir olduğunu varsaymaz, bu da onu model tahmini sırasında güvenilirliklerine göre göstergeleri önceliklendiren PLS-SEM için daha uygun hale getirir (Hair vd., 2011: 145).

Ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi kapsamında birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) analizleri yapılmıştır. Birleşme geçerliliği, Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted- AVE) değeriyle ifade edilmekte ve faktör yükleriyle açıklanan ortalama varyansı göstermektedir. Birleşme geçerliliği, ölçek oluşturulmasında kullanılan soruların birbiri arasındaki korelasyon ilişkisini göstermektedir. Ayrışma geçerliliği ise modelde yer alan ifadelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörlerle yüksek ilişki içinde olup olmadığını ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Ayrışma geçerliliği kapsamında Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen ayrışma geçerliliği ve Henseler ve arkadaşları (2015) tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriteri değerleri incelenmiştir.

Güvenilirlik ve birleşme geçerliliği analizleri kapsamında yapılan analizlerin hangi değerlerde olması gerektiği Fornell ve Larcker (1981) tarafından açıklanmıştır. Cronbach's Alpha ve CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olması beklenirken (Fornell ve Larcker, 1981: 40-42); AVE değerinin 0,50 (Fornell ve Larcker, 1981: 46) üzerinde olması gerekmektedir.

Bu tez çalışmasında kullanılan ölçekte yer alan 54 ifadeye ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir ve ölçeğin genel güvenilirliğini ifade eden Cronbach's Alfa katsayısı 0,937 bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç literatürde kabul edilen değer olan 0,70'in oldukça üzerinde olduğundan ölçeğin genel olarak yüksek oranda güvenilir olduğu görülmektedir. Modelde yer alan boyutların ölçüm modeli sonuçları aşağıdaki Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri
Stratejik Yatırım: Cronbach's Alpha Değeri: 0,902, CR Değeri: 0,927, AVE Değeri: 0,717	
SY1.İşletmemizde hizmet yeniliklerinden sorumlu bir departmanımız vardır.	0,868
SY2.İşletmemiz hizmet yenilikleri için görev odaklı projeler yürütmektedir.	0,829
SY3.İşletmemiz yeni hizmet geliştirme projeleri için biçimlendirilmiş süreçler kullanmaktadır.	0,882
SY4.İşletmemizin önemli stratejik amaçlarına ulaşmak için hizmet yeniliği yatırımlarını arttırmaktadır.	0,860
SY5.İşletmemiz hizmet yeniliği için açık beklentiler ve operasyon hedefleri oluşturmaktadır.	0,791
Risk Toleransı: Cronbach's Alpha Değeri: 0,903, CR Değeri: 0,928, AVE Değeri: 0,721	
RT1.İşletmemiz mevcut ürün veya hizmetlerin satışları azalsa bile, hizmet yeniliklerini destekler.	0,879
RT2.İşletmemiz yeni hizmetlerin satışlarını arttırmak için, mevcut satışlardan fedakârlık edebilir.	0,859
RT3.İşletmenin mevcut hizmetlerini eskitse bile, her zaman hizmet yeniliğine yatırım yapma eğilimi vardır.	0,822
RT4.Eğer pazar yerinde rekabetçi avantaj yaratmaya yardımcı olacaksa, işletmenin mevcut sisteminin yenilenmesinde sorun görülmez.	0,838
RT5.Yeni hizmet gereklilikleri için organizasyonel takvim kolaylıkla değiştirilmektedir.	0,848
Çalışan İşbirliği: Cronbach's Alpha Değeri: 0,863, CR Değeri: 0,916, AVE Değeri: 0,785	
Çİ1.İşletme yöneticileri, müşteri odaklı yeni hizmetler geliştirmeye çalışır.	0,883
Çİ2.İşletme yöneticileri, çalışanları sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarına yönelik fikirler önermeye teşvik eder.	0,884
Çİ3.İşletme yöneticileri, çalışanlar getirdiği yeni hizmet fikirlerine açıktır.	0,891
Partner İşbirliği: Cronbach's Alpha Değeri: 0,880, CR Değeri: 0,917, AVE Değeri: 0,735	
Pİ1.İşletmemiz iş partnerleriyle operasyon bilgilerini gerçek zamanlı paylaşmaktadır.	0,890
Pİ2.İşletmemiz iş partnerleriyle iş birliği içinde planlama yapmaktadır.	0,853
Pİ3.İşletmemiz iş partnerleriyle operasyonlarla ilişkili bilgi paylaştığımız bir platforma sahiptir	0,841
Pİ4.İşletmemiz iş partnerleriyle iş birliği içerisinde ve pazar değişikliklerine hızlı cevap vermektedir.	0,846
Hizmet Yeniliği Deneyimi: Cronbach's Alpha Değeri: 0,921, CR Değeri: 0,937, AVE Değeri: 0,679	
HYD1.İşletmemiz, pazara yeni geliştirilmiş hizmetlere sahiptir.	0,792
HYD2.İşletmemiz, işletmemiz için yeni geliştirilmiş hizmetlere sahiptir.	0,817
HYD3.İşletmemiz, mevcut hizmetlerini geliştirmekle ilgilenmektedir.	0,756
HYD4.İşletmemiz, pazara yeni hizmet teslim kanalları ve müşteri arayüzleri oluşturmuştur.	0,866
HYD5.İşletmemiz, hizmet yeniliği aracılığıyla yeni pazarlar oluşturmuştur.	0,837
HYD6.İşletmemiz, hizmet yeniliği aracılığıyla yeni gelir kaynakları yaratmıştır.	0,858
HYD7.İşletmemiz hizmet yeniliği aracılığıyla yeni müşteri değeri oluşturmuştur.	0,838
Bilgi Teknolojisi Deneyimi: Cronbach's Alpha Değeri: 0,769, CR Değeri: 0,852, AVE Değeri: 0,590	
BTD1.IT yeni hizmet geliştirme faaliyetlerinin koordinasyonunu kolaylaştırmada kullanılır.	0,756
BTD2.IT yeni hizmetlerin tanıtımını hızlandırmada kullanılır.	0,808

Tablo 7: Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları (Tablo 7 Devamı)

İfadeler	Faktör Yükleri
BTD3.IT yeni hizmet geliştirilmesi için müşteri ihtiyaçlarını tanımlama ve teşhis etmede kullanılır.	0,806
BTD4.Hizmet yeniliği proje çalışanları arasında iletişim akışı IT tabanlı kanallar aracılığıyla sağlanır.	0,699
Tüketici Talebi: Cronbach's Alpha Değeri: 0,883, CR Değeri: 0,914, AVE Değeri: 0,679	
TT1.Müşterilerimiz her zaman yeni hizmetler arama eğilimindedir.	0,821
TT2.Bulduğumuz sektörde, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve tercihleri zaman içinde değişmektedir.	0,818
TT3.Müşterilerimiz daha yeni hizmetler talep etmektedir.	0,853
TT4.Müşterilerimiz daha üstün değere sahip hizmetler talep etmektedir.	0,833
TT5.Müşterilerimiz daha kaliteli hizmetler talep etmektedir.	0,794
Rekabet Ortamı: Cronbach's Alpha Değeri: 0,858, CR Değeri: 0,892, AVE Değeri: 0,580	
RO1.Bulduğumuz e-ticaret sektöründe rekabet çok şiddetlidir.	0,809
RO2.Sektörümüzde neredeyse her gün yeni bir rekabetçi aksiyon olmaktadır.	0,805
RO3.Yerli ve yabancı rakiplerin faaliyetleri sektörümüzde oldukça hızlı bir şekilde değişmektedir.	0,773
RO4.Sektörümüzdeki teknolojik değişiklikler hızlı ve öngörülemezdir.	0,734
RO5.Sektörümüzdeki rekabetin öngörülemezliği oldukça yüksektir.	0,755
RO6.Rekabet nedeniyle yeni hizmet geliştirme konusunda büyük baskı hissetmekteyiz.	0,687
Yeni Hizmet Performansı: Cronbach's Alpha Değeri: 0,781, CR Değeri: 0,859, AVE Değeri: 0,603	
HYP1.Aynı sektördeki rakiplere kıyaslandığında, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan hizmet yeniliği oranımız yüksektir.	0,796
HYP2.Aynı sektördeki rakiplere kıyaslandığında, sunduğumuz hizmet yeniliklerinin başarı oranı yüksektir.	0,751
HYP3.Hizmet yeniliği için belirlenen işletme kar amaçlarını karşılamada, işletmenin hizmet yeniliği programının başarı derecesi yüksektir.	0,734
HYP4.Aynı sektördeki rakiplerle kıyaslandığında, hizmet yeniliklerinin genel performansı yüksektir.	0,823
Pazarlama Performansı: Cronbach's Alpha Değeri: 0,831, CR Değeri: 0,876, AVE Değeri: 0,540	
PP1.Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla işletmemizin sektördeki pazar payı artmıştır.	0,756
PP2.Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla satış miktarımız artmıştır.	0,775
PP3.Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla işletmemizin karlılığı artmıştır.	0,695
PP4.Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla işletmemizin genel rekabetçiliği artmıştır.	0,750
PP5.Geliştirilen yeni hizmetlerimizle müşterilerimizin tatmin düzeyi artmıştır.	0,718
PP6.Geliştirilen yeni hizmetlerimizle müşterilerimizin sadakat düzeyi artmıştır.	0,714

Bu tez çalışmasının güvenilirlik ve birleşme geçerliliği sonuçları incelendiğinde, Tablo 7’de görülebileceği gibi, boyutların Cronbach’s Alfa katsayılarının 0,769 ile 0,921 arasında ve CR katsayılarının 0,852 ile 0,937 arasında gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizleriyle ilgili bu sonuçlarından yola çıkarak ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığı ve güvenilir olduğu görülmektedir. Boyutların AVE değerlerinin 0,540 ile 0,785 arasında yer alması ise ölçeğin birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ölçüm modelinde yer alan müşteri işbirliğine ilişkin (Mİ1,Mİ2,Mİ3,Mİ4,Mİ5) ifadelerin faktör yükü 0,50’nin altında çıktığından bu boyut tamamen analizden çıkarılmıştır. Müşteri işbirliği boyutu çıkarıldıktan sonra analiz yeniden yapılmıştır ve tüm boyutların her bir ifadelerinin faktör yükü 0,50’nin üzerinde çıkmıştır. Bu sonuç ölçüm modelinde birleşme geçerliliğinin sağlandığının göstergesidir (Civelek, 2018: 32).

Araştırmanın ayrışma geçerliliği analizlerine bakıldığında Fornell ve Larcker (1981: 46) tarafından önerilen ayrışma geçerliliği tablosu (Tablo 8) ve Henseler ve arkadaşları (2015: 116) tarafından önerilen Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kriteri tablosu (Tablo 9) aşağıda görülmektedir.

Tablo 8: Fornell – Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Analiz Sonuçları

	BTD	HYD	YHP	Pİ	PP	RO	RT	SY	TT	Çİ
Bilgi Teknolojisi Deneyimi	0,768									
Hizmet Yeniliği Deneyimi	0,322	0,824								
Yeni Hizmet Performansı	0,388	0,436	0,777							
Partner İşbirliği	0,306	0,546	0,320	0,857						
Pazarlama Performansı	0,310	0,537	0,585	0,422	0,735					
Rekabet Ortamı	0,351	0,420	0,425	0,374	0,526	0,762				
Risk Toleransı	0,186	0,212	0,351	0,183	0,216	0,210	0,849			
Stratejik Yatırım	0,152	0,359	0,420	0,269	0,342	0,248	0,537	0,847		
Tüketici Talebi	0,150	0,318	0,227	0,257	0,299	0,466	0,253	0,349	0,824	
Çalışan İşbirliği	0,268	0,392	0,440	0,344	0,468	0,452	0,383	0,496	0,400	0,886

Not: BTD: Bilgi Teknolojileri Deneyimi, HYD: Hizmet Yeniliği Deneyimi, YHP: Yeni Hizmet Performansı, Pİ: Partner İşbirliği, PP: Pazarlama Performansı, RO: Rekabet Ortamı, RT: Risk Toleransı, SY: Stratejik Yatırım, TT: Tüketici Talebi, Çİ: Çalışan İşbirliği

Tablo 8 incelendiğinde, her bir boyutun AVE değerinin karekökünün diğer boyutlarla olan korelasyondan yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla analiz sonucunda Fornell and Larcker (1981: 46) tarafından önerilen ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

HTMT kriteri, Fornell ve Larcker kriteriyle karşılaştırıldığında ayrışma geçerliliği problemlerini tespit etmede daha yüksek duyarlılığa sahiptir. Bu nedenle, ölçüm modeli analizinde nedensel etkinin yorumlanmasının yanıltıcı olmaması için HTMT kriterinin kullanımı benimsenmiştir (Hamid vd., 2017: 5). HTMT kriteri, yapılar arasındaki gösterge korelasyonlarını, aynı yapıların gösterge kümeleri içindeki korelasyonlarla karşılaştırmaktadır. Henseler ve arkadaşları (2015: 127) HTMT değerinin boyutlar kavramsal olarak çok benzerse 0.90, kavramsal olarak çok benzer değilse 0.85 eşik değerinin altında olması gerektiğini ifade etmektedirler. Ayrışma geçerliliğine ilişkin HTMT kriterine göre yapılan analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: HTMT Kriterine Göre Ayırışma Geçerliliği Analiz Sonuçları

	BTD	HYD	YHP	Pİ	PP	RO	RT	SY	TT	Çİ
Bilgi Teknolojisi Deneyimi										
Hizmet Yeniliği Deneyimi	0,379									
Yeni Hizmet Performansı	0,485	0,499								
Partner İşbirliği	0,369	0,609	0,383							
Pazarlama Performansı	0,367	0,605	0,699	0,482						
Rekabet Ortamı	0,415	0,452	0,491	0,415	0,603					
Risk Toleransı	0,217	0,236	0,414	0,204	0,246	0,223				
Stratejik Yatırım	0,167	0,385	0,484	0,293	0,388	0,267	0,600			
Tüketici Talebi	0,179	0,351	0,262	0,290	0,345	0,530	0,285	0,382		
Çalışan İşbirliği	0,323	0,439	0,529	0,392	0,550	0,511	0,435	0,556	0,449	

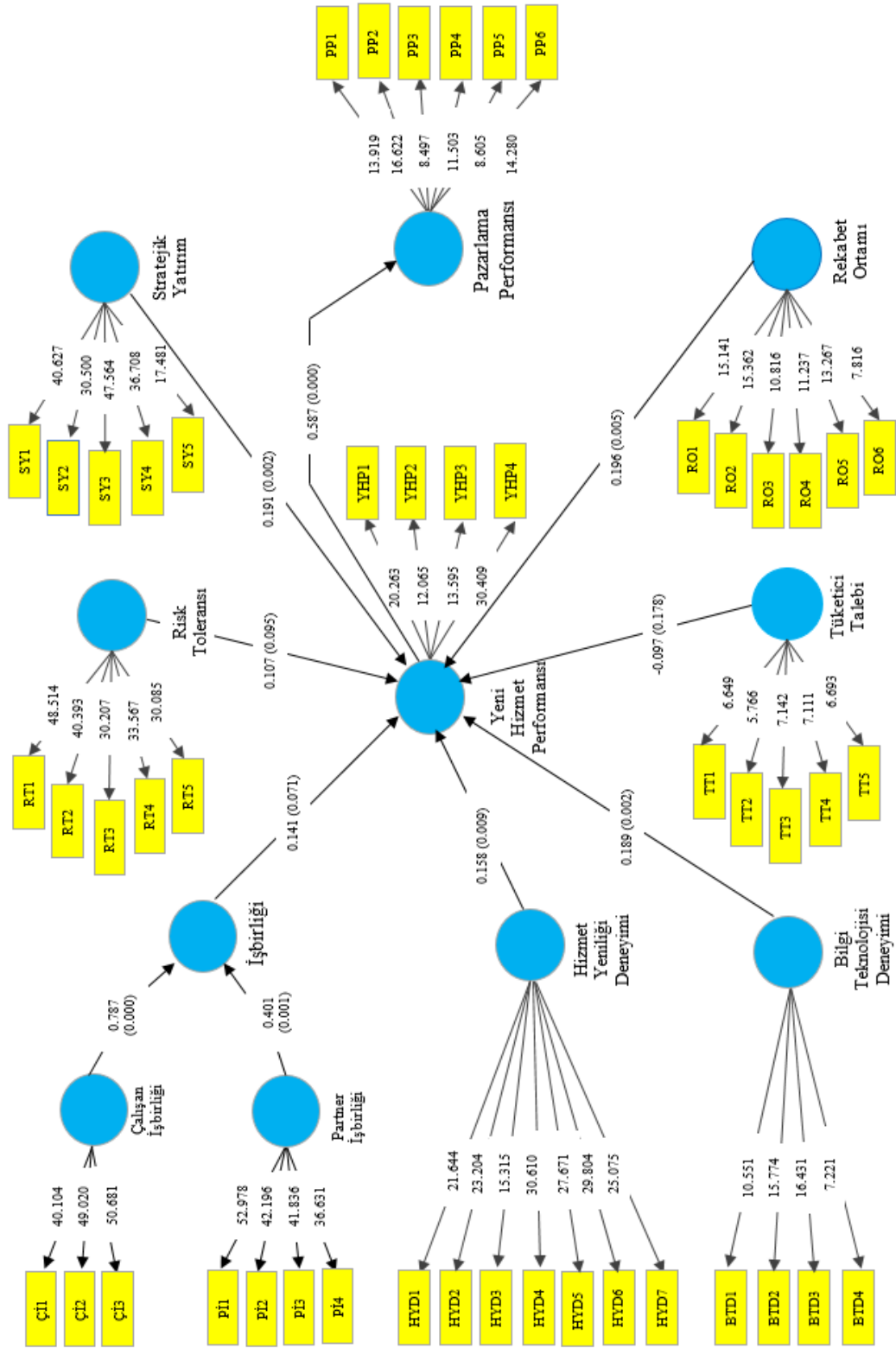
Not: BTD: Bilgi Teknolojileri Deneyimi, HYD: Hizmet Yeniliği Deneyimi, YHP: Yeni Hizmet Performansı, Pİ: Partner İşbirliği, PP: Pazarlama Performansı, RO: Rekabet Ortamı, RT: Risk Toleransı, SY: Stratejik Yatırım, TT: Tüketici Talebi, Çİ: Çalışan İşbirliği

HTMT değerlerini gösteren Tablo 9 incelendiğinde, tüm değerlerin eşik değer olan 0.85'in altında olduğu görülmektedir. Tablo 8 ve Tablo 9 birlikte değerlendirildiğinde, boyutlar arasında ayırışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Ölçüm modeli sonuçları önerilen araştırma modelinin yapısal eşitlik analizi yapılmaya uygun olduğunu göstermektedir.

4.7.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analiz Sonuçları

Ölçüm modeli kapsamında ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri tamamlanarak, önerilen modelin test edilmesine geçilmiştir. Yapısal model kapsamında, bu tez çalışmasında önerilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği test edilmektedir. Modelin değerlendirilmesinde R^2 , β ve t-değerleri (t değeri>1,96) gibi temel ölçümlerle tahmin gücü (Q^2) ve etki büyüklüğü (f^2) değerleri incelenmiştir. Yol katsayıları, doğrusallık, etki büyüklüğü (f^2) ve R^2 değerlerini hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücü (Q^2) değerini hesaplamak için ise Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını ölçmek için bootstrapping (yeniden örnekleme) tekniğiyle örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri yeniden hesaplanmıştır.

Modelde Stratejik Yatırım, Risk Toleransı, İşbirliği, Hizmet Yeniliği Deneyimi, Bilgi Teknolojileri Deneyimi, Tüketici Talebi ve Rekabet Ortamı boyutları Yeni Hizmet Performansını etkilediği önerilen egzogen değişkenlerdir. Önerilen modelin yapısal eşitlik modeli (PLS-SEM) analiz sonuçları aşağıdaki Şekil 6'da görülmektedir.



Şekil 6: Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) Analiz Sonuçları

Araştırma modeline ait R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF değerleri Tablo 10’da detaylı olarak görülmektedir.

Tablo 10: Araştırma Modelinin R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF Değerleri

Hipotezler	Yollar	R^2	f^2	Q^2	VIF
H ₁	Stratejik Yatırım → Yeni Hizmet Performansı	0,386	0,038	0,214	1,698
H ₂	Risk Toleransı → Yeni Hizmet Performansı		0,014		1,452
H ₃	İşbirliği → Yeni Hizmet Performansı		0,011		1,982
H ₄	Hizmet Yeniliği Deneyimi → Yeni Hizmet Performansı		0,026		1,577
H ₅	Bilgi Teknolojisi Deneyimi → Yeni Hizmet Performansı		0,047		1,231
H ₆	Tüketici Talebi → Yeni Hizmet Performansı		0,010		1,413
H ₇	Rekabet Ortamı → Yeni Hizmet Performansı		0,041		1,627
H ₈	Yeni Hizmet Performansı → Pazarlama Performansı	0,342	0,519	0,176	1,000

R^2 , determinasyon katsayısıdır ve modelin tahmin doğruluğunun bir ölçüsüdür. Bir diğer ifadeyle, modeldeki egzogen yapıların endojen yapılar üzerindeki etkisini temsil etmektedir. Bu etki 0 ile 1 arasında değişir ve 1 tam tahmin doğruluğunu temsil etmektedir (Sarstedt vd., 2017: 20). Yapısal modeldeki endojen gizli değişkenler için 0,75, 0,50 veya 0,25 olan R^2 değerleri sırasıyla önemli, orta veya zayıf olarak tanımlanmaktadır (Hair vd., 2011: 145). Araştırma modelinin R^2 değerleri incelendiğinde; stratejik yatırım, risk toleransı, işbirliği, hizmet yeniliği deneyimi, bilgi teknolojisi deneyimi, tüketici talebi ve rekabet ortamı boyutlarının yeni hizmet performansı boyutunu %39 düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Yeni hizmet performansı ise pazarlama performansının %34’ünü ($R^2 = 0,342$) açıklamaktadır.

Ancak, R^2 bir modelin örneklem içi tahmininin değerlendirilmesine izin verse de, örneklem dışı tahmin performansını yakalamaz (Ali vd., 2017: 523). Nitekim, Hair ve arkadaşları (2014: 113) R^2 'nin, yapısal modelin kalitesini değerlendirmede önemli bir araç olsa da, R^2 'ye çok fazla güvenmenin sorun oluşturabileceğini ifade etmişlerdir. Örneğin, modele önemsiz ancak biraz ilişkili bir yapı eklense bile R^2 artacaktır. Sonuç olarak, araştırmacının tek amacı R^2 'yi iyileştirmekse, araştırmacı, ilişkiler anlamlı olmasa bile ek dış yapılar eklemekten fayda sağlayacaktır. Bu sebepten Hair ve arkadaşları (2017) reflektif modelin değerlendirilmesinde R^2 'ye ek olarak, f^2 , Q^2 ve VIF değerlerinin incelenmesi gerektiğini de ifade etmektedir.

Yapısal modelin analizinde, değişkenlerin farklı etkilerini incelemek oldukça önemlidir. Bunun bir yolu, bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığını değerlendirmektir. Bu da etki büyüklüğü (f^2) ile araştırılmaktadır (Boßow-Thies ve Albers, 2010: 599). Etki büyüklüğü katsayısı, iki değişken arasındaki istatistiksel ilişkinin gücünün ölçüsüdür. Etki büyüklüğü katsayısı gruplar arasındaki farkın boyutunu, bir ilişkinin gücünü, bağımsız değişkenin açıklama gücünü ve bağımsız değişkenler tarafından açıklanan bağımlı değişkendeki değişimin oranı hakkında bilgi sağlamaktadır (Parks vd., 1999: 140). Etki büyüklüğünün 0,02-0,15 aralığında olması düşük; 0,15-0,35 aralığında olması orta; 0,35 ve üzerinde olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2014: 114). Bir diğer ifadeyle, bir dış yapı bir endojen yapının açıklanmasına güçlü bir şekilde katkıda bulunduğu yüksek bir f^2 değerine yol açmaktadır.

Bu çalışmanın etki büyüklük değerlerine bakıldığında, tüm egzojen değişkenlerin yeni hizmet performansı üzerindeki etki büyüklüklerinin düşük olduğu görülürken; yeni hizmet performansının pazarlama performansı üzerindeki etkisinin yüksek (0,519) olduğu görülmektedir.

Bir diğer incelenmesi gereken değer olan Q^2 , modelin tahmin gücünü yansıtmaktadır. Blindfolding prosedürüne dayalı olarak yapılan bu analizde egzojen değişkenlerin endojen değişkenleri tahmin gücü ortaya koyulmaktadır. Blindfolding prosedüründe, belirli bir gösterge bloğuna ilişkin veriler modelden çıkarılarak göstergelerin bir bölümü analize dahil edilmeden hesaplama yapılmakta ve bu hesaplama üzerinden analize dahil edilmeyen kısım tahmin edilmeye çalışılmaktadır (Ali vd., 2016:

463). Bu prosedür, tüm setler işlenene kadar farklı veri setleriyle tekrarlanır. Sonuç olarak, blindfolding prosedürü genel çapraz doğrulama ölçütlerinin yanı sıra parametre tahminlerinin standart sapmasını da göstermektedir (Götz et al., 2010: 702).

Hesaplanan tahmin gücü katsayılarının (Q^2), sıfırdan büyük olması araştırma modelinin endojen değişkenlerinin tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifadeyle, modelin kestirimsel uygunluğa sahip olduğunu ifade etmektedir (Hair vd., 2011: 145). Tablo 10 incelendiğinde, stratejik yatırım, risk toleransı, işbirliği, hizmet yeniliği deneyimi, bilgi teknolojisi deneyimi, tüketici talebi ve rekabet ortamı boyutlarının bir diğer ifadeyle öncül olarak isimlendirilen egzojen değişkenlerin Q^2 değerinin 0,214 olduğu; yeni hizmet performansı boyutunun Q^2 değerinin 0,176 olduğu görülmektedir. Bu değerler modelin tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Yapıları birbirine bağlayan yol katsayılarının hesaplanması, bir dizi analize dayanmaktadır. Bu nedenle, araştırmacı doğrusallık sorunlarının analiz sonuçlarını etkilemediğinden emin olmalıdır. Bu aşamada VIF (Variance Inflation Factor- Varyans Artış Faktörü) değerlerine bakılması gerekmektedir. Doğrusallık değerlendirmesi kapsamında, ikiden fazla gösterge arasındaki çoklu regresyon çalıştırılarak her bir ögenin VIF değerleri hesaplanır (Sarstedt vd., 2017: 20). Hair ve arkadaşlarının (2011: 145) yaptıkları çalışmada, VIF değerlerinin eşik değer olan 5'in altında gerçekleşmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu eşik değer altında, değişkenler arasında doğrusallıkla ilgili bir problem olmadığını ifade edilmektedir. Bu çalışmadaki sonuçlar incelendiğinde VIF değerine ilişkin tüm sonuçların 5'in altında olduğu, dolayısıyla değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı görülmektedir.

Bu sonuçların yanısıra önerilen hipotezlerin standardize beta katsayısı, standart hata, t istatistiği ve p değerine ilişkin sonuçlar ile hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin bulgular Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

Hipotezler	Yollar	Standardize Beta Katsayısı	Standart Hata	T İstatistiği	P Değeri	Sonuç
H ₁	Stratejik Yatırım → Yeni Hizmet Performansı	0,191	0,062	3,104	0,002	Desteklendi
H ₂	Risk Toleransı → Yeni Hizmet Performansı	0,107	0,064	1,669	0,095	Desteklenmedi
H ₃	İşbirliği → Yeni Hizmet Performansı	0,141	0,078	1,804	0,071	Desteklenmedi
H ₄	Hizmet Yeniliği Deneyimi → Yeni Hizmet Performansı	0,158	0,061	2,612	0,009	Desteklendi
H ₅	Bilgi Teknolojisi Deneyimi → Yeni Hizmet Performansı	0,189	0,062	3,058	0,002	Desteklendi
H ₆	Tüketici Talebi → Yeni Hizmet Performansı	-0,097	0,072	1,347	0,178	Desteklenmedi
H ₇	Rekabet Ortamı → Yeni Hizmet Performansı	0,196	0,069	2,838	0,005	Desteklendi
H ₈	Yeni Hizmet Performansı → Pazarlama Performansı	0,587	0,085	6,944	0,000	Desteklendi

Tablo 11 incelendiğinde, H₁ hipotezini ifade eden stratejik yatırım boyutu yeni hizmet performansı üzerinde anlamlı ($p=0,002$; $p<0,05$) bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla önerilen H₁ hipotezi kabul edilmiştir. E-ticaret işletmelerinin stratejik yatırımları, yeni hizmet performansı üzerinde $\beta= 0,191$ düzeyinde bir etkiye sahip bulunmuştur. Beta katsayısı (β), tüm değişkenlerin etkisini yansıtan bir etki oranı ölçütüdür (Peterson ve Brown, 2005: 175). Bu hipotezin etki oranına bakıldığında, egzogen değişkenlerde kabul edilen hipotezler arasında en yüksek ikinci etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Risk toleransı boyutunun yeni hizmet performansı üzerindeki etkisini ifade eden H₂ hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,095$ ($p<0,05$) bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle, e-ticaret işletmelerinin risk toleransı boyutunun yeni hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla önerilen H₂ hipotezi kabul edilmemiştir.

İşbirliği boyutunun yeni hizmet performansı üzerindeki etkisini ifade eden H₃ hipotezinin anlamlılık değeri de $p=0,071$ ($p<0,05$) bulunduğu için önerilen bu hipotez kabul edilmemiştir.

Analiz sonucunda H₄ hipotezini ifade eden hizmet yeniliği deneyimine sahip olmanın e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı üzerindeki etkisi de anlamlı

($p=0,009$; $p<0,05$) bulunmuştur. Dolayısıyla önerilen H₄ hipotezi kabul edilmiştir. E-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı üzerinde hizmet yeniliği deneyimine sahip olması $\beta=0,158$ değerinde yüksek bir etkiye sahip bulunmuştur.

H₅ hipotezini ifade eden bilgi teknolojisi deneyimi boyutu yeni hizmet performansı üzerinde anlamlı ($p=0,002$; $p<0,05$) bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla önerilen H₅ hipotezi kabul edilmiştir. E-ticaret işletmelerinin bilgi teknolojisi deneyimi, yeni hizmet performansı üzerinde $\beta= 0,189$ düzeyinde bir etkiye sahip bulunmuştur.

Tüketici talebi boyutunun yeni hizmet performansı üzerindeki etkisini ifade eden H₆ hipotezinin anlamlılık değeri de $p=0,178$ ($p<0,05$) bulunduğu için önerilen bu hipotez kabul edilmemiştir.

H₇ hipotezini ifade eden rekabet ortamı boyutu yeni hizmet performansı üzerinde anlamlı ($p=0,005$; $p<0,05$) bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla önerilen H₇ hipotezi kabul edilmiştir. E-ticaret işletmelerinin içinde bulunduğu rekabet ortamı, yeni hizmet performansı üzerinde $\beta= 0,196$ düzeyinde bir etkiye sahiptir. Bu hipoteze ait etki oranı incelendiğinde en yüksek etki oranına sahip egzogen değişken olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda H₈ hipotezini ifade eden yeni hizmet performansının e-ticaret işletmelerinin pazarlama performansı üzerindeki etkisi anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Dolayısıyla önerilen H₈ hipotezi kabul edilmiştir. E-ticaret işletmelerinin pazarlama performansı üzerinde yeni hizmet performansı $\beta=0,587$ değerinde yüksek bir etkiye sahip bulunmuştur. Dolayısıyla etki düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün dinamik rekabet ortamında işletmelerin sunduğu değer önermelerinde veya sundukları hizmetlerde statik kalması gerçekçi değildir. Bu nedenle, işletmelerin hizmet yeniliklerine ihtiyacı vardır. Bu yenilikler işletmelerin yaratabileceği, yenileyebileceği, bütünleştirebileceği veya dönüştürebileceği çeşitli yeterlilikler koleksiyonuna bağlıdır (Lusch vd., 2007: 9). İletişim ve teknolojinin aktif kullanıldığı pazar ortamlarında, ürün geliştirmek ve üretmek kolaylaşırken; hizmet yenilikleri üretmek kolay değildir.

Başarılı hizmet yeniliği uygulamaları, işletmelerin yenilik fikrini oluşturmasıyla başlar. İşletmelerin yenilik çalışmalarında rakiplerinden daha iyi performans göstermesi için daha iyi hazırlanmaları gerekmektedir (Yen vd., 2012: 822). Hizmet yeniliği uygulayan işletmelerin uzun vadede başarılı olabilmeleri için ise hizmet yeniliğini başarılı bir şekilde başlatabilmek yeterli olmayıp, aynı zamanda hizmet yeniliklerinin tekrar tekrar uygulanabilmesi ve kullanılabilir olması gereklidir. Bu tekrarlanan hizmet yenilikleri, işletmelerin değişen rekabet ortamına uyum sağlamalarına ve sürdürülebilir bir şekilde rekabetçi kalmalarına olanak tanır (Hertog vd., 2010: 496).

İşletmelerin daha iyi ve başarılı yeni hizmetler sunması için hizmet sisteminde yer alan tüm unsurların detaylarının doğru belirlenmesi gerekmektedir (Chen vd., 2012: 559). Yeni hizmet geliştirme sürecinde etkili olan faktörlerin değerlendirilmesi işletmelerin yeni hizmet performansını olumlu yönde etkilemekte ve hizmet yeniliklerinin kalitesini arttırmaktadır (Imran vd., 2018: 121).

Günümüzde e-ticaretin gelişimi ve rekabetin yoğunluğu, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları konusunda zorluk yaratmaktadır. Bu noktada e-ticaret işletmelerinin sunduğu hizmetlerin, tüketiciler tarafından nasıl algılandığı ve bunlara nasıl tepki verdiklerini daha iyi anlama gerekliliği oluşmuştur. Bu bağlamda, e-ticaret ortamı geleneksel yöntemlere göre farklı bir alışveriş ortamı oluşturduğundan algılanan hizmet kalitesi, memnuniyet ve sonuçları gibi yapıların yeniden incelenmesi gerekebilmektedir (Gounaris vd., 2010: 148).

E-ticaret, günümüzde çevrim içi perakende satışlar için bir mekanizma olarak başladığı noktadan çok daha geniş bir platforma dönüşmüş ve fiziksel dünyada bulunmayan yeni ve benzersiz hizmetler sunan bir alan haline gelmiştir (Laudon ve

Traver, 2016: 7). Bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle birlikte tüketicilere daha yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş hizmetler sunulmaktadır (Chen vd., 2012: 559).

Literatür incelendiğinde pek çok araştırmada stratejik yatırım kararlarının hizmet yeniliklerine etkisi olduğu görülmüştür (Alkaraan ve Northcott, 2007: 134; Henriques ve Sadorsky, 2011: 79; Yen vd., 2012: 815). Bu tez çalışmasında literatürü destekler nitelikte, stratejik yatırımların e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu sonuca bakıldığında, işletmeler e-ticarette başarılı bir şekilde rekabet etmek istiyorsa stratejik yatırım kararlarını sadece yeni girişim oluşturma sürecinde değil hizmet yeniliklerinin oluşturulması sürecinde de dikkate almalıdır. Bu adım, olası hizmet yeniliklerini kolaylaştıracak bir mekanizma kurmalarına yardımcı olacaktır.

Hallahan vd., (2004: 58); Kwak ve LaPlace, (2005: 692); Yen vd., (2012: 816) çalışmalarında risk toleransının öneminden ve hizmet yeniliklerine etkisinden bahsetmişlerdir. Yenilikçi süreçler taahhüt gerektiren uzun vadeli yatırımlardır ve işletmeler için olası riskler doğurmaktadır. Ancak bu tez çalışmasında literatürün aksine, risk toleransının işletmelerin yeni hizmet performansı üzerinde etkisi olmadığı ortaya konulmuştur. Bu sonuç, işletmelerin hizmet yeniliği uygularken potansiyel kayıplara razı olmadığını ifade etmektedir.

Literatür incelendiğinde pek çok araştırma sonucunda, yeni hizmet geliştirme dinamiklerinin işletme ve müşteri arasındaki etkileşimlerden meydana geldiği görülmektedir (Weerawardena ve Kennedy, 2002: 14; Stuart ve Tax, 2004: 610; Smith ve Fischbacher, 2005: 1025; Stevens ve Dimitriadis, 2005: 191). Benzer şekilde çalışanlarının sahip oldukları tüketici bilgileri dikkate alındığında, yenilik çalışmalarında çalışanlardan alınan geri bildirimlerin de önemi oldukça yüksek görülmüştür (Jong vd., 2003: 45; Cheung ve To, 2010: 259; Cheng vd., 2012: 446; Karlsson ve Skålén, 2015: 1359). İşbirliği boyutunun son parçası olan partnerlerin işbirliğine bakıldığında da işletmelerin partnerleriyle yaptıkları işbirliklerinin, işletmelerin performansını artırdığı ifade edilmektedir (Papadakis ve Bourantas, 1998: 10; Ritter ve Gemünden, 2004: 548; Froehle ve Roth, 2007: 173; Yen vd., 2012: 816; Sergeeva, 2016: 4). Ancak bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlara göre işbirliği boyutu yeni hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip bulunmamıştır. Bu sonuç, işletmelerdeki yenilik çalışmalarında

etkili olan mekanizmaların çalışanlardan değil, onları gözlemleyen üst düzey yöneticilerden ortaya çıktığına işaret etmektedir. İşletme yöneticilerinin müşterilerin beklentileri ötesinde yenilikler yapmaya çalışması bu işbirliğinin negatif çıkmasının açıklaması olarak görülebilir. Ayrıca partnerlerle işbirliği noktasında işletmelerin partnerlerden yeniliği beklemek yerine partnerlere sadece taleplerin iletildiği düşünülebilir.

Cohen ve Levinthal, (1990: 131); Garud ve Nayyar, (1994: 372) geçmiş bilgilerden gelen deneyimlerin, yeni kararların daha etkin alınmasına ve daha başarılı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca işletmelerin yenilik yapma oranlarının işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir (Gürkan ve Gürkan, 2017: 224). Literatürde pek çok çalışmada hizmet yeniliği deneyiminin hizmet yeniliğine önemli katkılar sağladığı ifade edilmiştir (Pennings ve Harianto, 1992: 356; Syson ve Perks, 2004: 262; Patrício vd., 2008: 319). Bu tez çalışmasının sonucu, literatürle aynı doğrultuda bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle, e-ticaret işletmelerinin hizmet yeniliği deneyiminin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

İşletmelerin sahip olduğu bilgi teknolojilerinin hizmet yeniliklerinin ayrılmaz bir parçası olduğu ve hizmet yeniliklerinin niteliğine ve performansına etki ettiği bir çok çalışmada ifade edilmektedir (Okunoye vd., 2007: 7; Borges vd., 2009: 885; Peters, 2009: 41; Ghani ve Said, 2011: 66; Löbler ve Lusch, 2014: 192). Özellikle e-ticaret gibi bilgi teknolojilerinin daha yoğun kullanıldığı bir alanda hizmetlerin yeniliği daha yüksek oranda bilgi teknolojisi endüstrisine bağlıdır (Zhu ve Kraemer, 2002: 291; Boateng vd., 2011: 4). Bu tez çalışmasında literatürü destekler nitelikte, bilgi teknolojileri deneyimi e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip bulunmuştur.

Günümüzde tüketici talepleri pazarları daha fazla yönlendirir konuma gelmiştir. Bu değişen talep yapısının doğru analiz edilmesi hizmet yeniliklerinin planlanmasında ve yeni hizmet performansında işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır (Alam ve Perry, 2002: 518; Hillebrand, vd., 2011: 67; Kindström vd., 2013: 1070; Thakur ve Hale, 2013: 1111; Morganti vd., 2014: 183). Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre ise ilgili

literatürün aksine tüketici taleplerinin e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

İlgili literatür incelendiğinde, e-ticaret işletmelerinin rekabet ortamının yenilik çalışmalarına yönelik kuvvetli bir teşvik sağladığı ve yenilik performansını etkilemede önemli bir rol oynadığı bir çok çalışmada görülmektedir (Huse vd., 2005: 319; Majeed, 2011: 193; Hartley vd., 2013: 828). Bu tez çalışmasının sonucu literatürü destekleyerek, rekabet ortamının e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

İlgili literatür incelendiğinde yeni hizmet performansının işletmelerin pazarlama performansını etkileyen ve önemli bir rekabet avantajı sağlayan bir kriter olduğu görülmektedir (Berry vd., 2006: 56; Grawe vd., 2009: 293; McDermott ve Prajogo, 2011: 231; Thakur ve Hale, 2012: 8; Hussain vd., 2016: 37). Özellikle e-ticarette sunulan hizmet yeniliği yeteneklerinin işletmelerin pazarlama performansına katkı sağladığını ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Eisingerich vd., 2009: 353; Grawe vd., 2009: 294; Kostopoulos vd., 2011: 1337; Shaukat vd., 2013: 249; Chen vd., 2016: 55; Chong vd., 2016: 172). Bu tez çalışmasında da, literatürdeki bilgilerle aynı doğrultuda e-ticaret işletmelerinin yeni hizmet performansının pazarlama performansına anlamlı ve pozitif etki ettiği bulunmuştur.

Hizmet yeniliği, yoğun rekabet bulunan pazar ortamında işletmeleri bir adım öne çıkartan veya rakiplerinden farklılaştıran etkenlerden biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin mevcut hizmet süreçlerinden ve bilgi teknolojilerinden elde edilen deneyimler ile rekabet ortamı doğru analiz edilerek stratejik yatırımlar doğru değerlendirildiğinde hizmet yeniliğinin işletmelere avantajlar sağladığı görülmektedir. Bu sebeple hizmet yeniliği geliştirmeleriyle rakipleri geride bırakmak üzerine yapılan planlamaların işletmelere olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir.

Birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada birkaç sınırlandırmaya sahiptir. Çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminin kullanılması bu sınırlandırmalardan ilkidir. Bu sınırlandırma araştırma sonuçlarının genelleştirilmesini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca sektöre özgü çalışma yapılmamış olması bu çalışmanın bir diğer kısıtıdır. Bu kısıtlar araştırma sonuçlarının genelleştirilmesini önlemektedir.

Yukarıda ele alınan teorik değerlendirmelerden sonra gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalar için araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Bu çalışmada p değeri 0,10 alınmış olsa idi H₂ (risk toleransı) $\beta=0,095$ ve H₃ (işbirliği) $\beta=0,071$ hipotezlerinin de kabul edileceği görülmektedir. Gelecekteki araştırmacılar daha geniş örneklemle analiz yaptığında bu boyutlar üzerinde farklı sonuçlar elde edebilirler.
- Bu çalışmada yeni hizmet performansına etki ettiği düşünülen yedi bağımsız değişkenden faydalanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı yeni hizmet performansı öncüllerinin modele eklenmesi durumunda, modelin açıklama gücünü arttıracaktır.
- Bu çalışmada e-ticaret yapan ancak birden fazla sektörde yer alan işletmelerden veri toplanmıştır. Daha spesifik sonuçlar elde etmek için belirli sektörler özelinde araştırma alanı daraltılabilir.
- Bu araştırmada cevaplar yalnızca işletme yöneticilerinden toplanmıştır. Ancak gelecekteki araştırmacılar, cevapların farklılık gösterebileceği dşnerek her rnek Őirketten birden fazla yanıt alınması da düşünülebilir.
- Gelecekteki araştırmalarda sadece elektronik pazar yerleri araştırılabilir.
- Gelecekteki araştırmalarda farklı ülkelerde araştırmalar genişletilebilir.
- Gelecekteki araştırmalarda sektör, deneyim vb. gibi değişkenler moderatör olarak kullanılabilir.
- Sadece nicel değil bu konuda nitel araştırmalar da yapılabilir.
- Nicel araştırma öncesinde nitel araştırmalarak yapılarak değişkenler yeniden belirlenebilir.

E-ticaret işletmelerinin yöneticilerine sunulacak öneriler ise şunlardır:

- E-ticaret işletmelerinin gerçekleştirdikleri hizmet yenilikleri, daha az iş gücüyle daha fazla talep yaratmak üzerinedir. Tüketicilerin bir tık ile tedarikçilerini kolaylıkla değiştirebildiği ortamda, sunulan hizmet yeniliklerinin tüketicilere doğru adapte edilmesi, hızlı ve entegre bir sistem sağlanması oldukça önemlidir. Bu anlamda, e-ticaret işletmeleri yöneticileri risk alarak hizmet yenilikleri yapmaya daima hazır olmalıdırlar. Bunun için gerekli ortamı hazırlamalıdırlar.
- Hizmet yenilikleri rakipler tarafından hızlı taklit edilebilir yeniliklerdir. Ancak elektronik ortamda hazırlanan yenilikler yazılım yapma yeteneklerine bağlı olduğundan, yenilik sağlayacak bir yazılımın test edilmesi ve uygulamaya geçirilmesi için uzun bir sürece ihtiyaç vardır. Bu nedenle yeniliklerin taklit edilmesi de zaman almaktadır. Başarılı şekilde hayata geçirilen bir yazılımın, rakipler tarafından fark edilip taklit edilmesi uzun zaman alacağı için, öncelikli davranan işletmeler bu dönemde önemli bir rekabet avantajı yakalamış olacaklardır.
- E-ticaret işletmeleri rekabet avantajı elde etmek için yeni kaynakları benimsemeli ve mevcut kaynaklarla entegre etmelidir. E-ticarette yeni hizmetler sunulurken mevcut yeteneklerin/kaynakların dönüştürülmesi ve entegrasyonu önemlidir.

KAYNAKÇA

- Ahn, J. H., & Skudlark, A. (2002). Managing risk in a new telecommunications service development process through a scenario planning approach. *Journal of Information Technology, 17*(3), 103-118.
- Al-Alawi, A. I., Mehrotra, A. A., Elias, H., Safdar, H. S., & Al-Bassam, S. A. (2020). The implications of unethical and illegal behavior in the world of e-commerce. In ethical consumerism and comparative studies across different cultures: Emerging research and opportunities, *IGI Global*, 152-230.
- Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science, 30*(3), 250-261.
- Alam, I. (2013). Customer interaction in service innovation: evidence from India. *International Journal of Emerging Markets, 8*(1), 41-64.
- Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing, 16*(6), 515-534.
- Alam, S. S., Arumugam, V., Nor, N. G. M., Kaliappan, P., & Fang, L. S. (2013). Relationships between innovation capabilities, business performance, marketing performance and financial performance: A literature review. *Business and Management Horizons, 1*(1), 59-73.
- Ali, F., Amin, M., & Cobanoglu, C. (2016). An integrated model of service experience, emotions, satisfaction, and price acceptance: an empirical analysis in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 25*(4), 449-475.
- Alkaraan, F., & Northcott, D. (2007). Strategic investment decision making: the influence of pre-decision control mechanisms. *Qualitative Research in Accounting & Management, 4*(2), 133-150.
- Alkış, N. (2016). Bayes yapısal eşitlik modellemesi: Kavramlar ve genel bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2*(3), 105-116.
- Alsaad, A., & Taamneh, A. (2019). The effect of international pressures on the cross-national diffusion of business-to-business e-commerce. *Technology in Society, 59*, 1-9.
- Alves, R., & Nunes, N. J. (2013). Towards a taxonomy of service design methods and tools. In *International Conference on Exploring Services Science*. Springer, Berlin, Heidelberg. 215-229.
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking, 15*(3), 257-291.

- Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*, 6(2), 94-106.
- Antonites, A. J., & Wordsworth, R. (2009). Risk tolerance: A perspective on entrepreneurship education. *Southern African Business Review*, 13(3), 69-85.
- Arnold, T. J., Fang, E. E., & Palmatier, R. W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 234-251.
- Aurich, J. C., Mannweiler, C., & Schweitzer, E. (2010). How to design and offer services successfully. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2(3), 136-143.
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
- Aydın, E., & Savrul, B. K. (2014). The relationship between globalization and e-commerce: Turkish case. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1267-1276.
- Baghalian, A., Rezapour, S., & Farahani, R. Z. (2013). Robust supply chain network design with service level against disruptions and demand uncertainties: A real-life case. *European Journal of Operational Research*, 227(1), 199-215.
- Bal, H., (2001). Bilimsel araştırma yöntem ve teknikler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, SDÜ*, Isparta.
- Bamber, C. J., Castka, P., Sharp, J. M., & Motara, Y. (2003). Cross-functional team working for overall equipment effectiveness. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 9(3), 223-238.
- Banjongprasert, J. (2017). An assessment of change-readiness capabilities and service innovation readiness and innovation performance: Empirical evidence from MICE Venues. *International Journal of Economics & Management*, 11, 1-17.
- Barbieri, S., Fragniere, E., Sitten, M. S., & Zambrano, G. (2013). Proposal of a methodology to integrate the human factor in the service blueprint. *Journal of Advanced Management Science*, 1(2), 207-2013.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). Service innovation in the digital age: Key contributions and future directions. *MIS Quarterly*, 39(1), 135-154.
- Baş, T. (2013). Anket. *Seçkin Yayıncılık, Ankara* (7. baskı).
- Benson, G. S., Kimmel, M., & Lawler III, E. E. (2013). Adoption of employee involvement practices: Organizational change issues and insights. *Organizational Change And Development*, 21, 233-257.

- Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57.
- Besler, S. (2004). İşletmelerde stratejik liderlik. *Beta Basım Yayın Dağıtım*, İstanbul.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.
- Blazevic, V., & Lievens, A. (2004). Learning during the new financial service innovation process: Antecedents and performance effects. *Journal of Business Research*, 57(4), 374-391.
- Blut, M. (2016). E-service quality: Development of a hierarchical model. *Journal of Retailing*, 92(4), 500-517.
- Boateng, R., Heeks, R., Molla, A., & Hinson, R. (2011). Advancing e-commerce beyond readiness in a developing country: Experiences of Ghanaian firms. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 9(1), 1-16.
- Boßow-Thies, S., & Albers, S. (2010). Application of PLS in marketing: Content strategies on the Internet. Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J. & Wang, H. (Eds.), *How to write up and report PLS analyses*, Springer, Berlin, 589-604.
- Boddy, C. (2012). The nominal group technique: An aid to brainstorming ideas in research. *Qualitative Market Research*, 15(1), 6-18.
- Boisvert, J., & Ashill, N. J. (2011). How brand innovativeness and quality impact attitude toward new service line extensions: The moderating role of consumer involvement. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 517-527.
- Borges, M., Hoppen, N., & Luce, F. B. (2009). Information technology impact on market orientation in e-business. *Journal of Business Research*, 62(9), 883-890.
- Bowers, M. R. (1989). Developing new services: Improving the process makes it better. *Journal of Services Marketing*, 3(1), 15-20.
- Brem, A., & Voigt, K. I. (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry. *Technovation*, 29(5), 351-367.
- Bruhn, M., & Georgi, D. (2006). *Services marketing: Managing the service value chain*. Pearson Education Limited, London.

- Brynjolfsson, E., & Smith, M. D. (2000). Frictionless commerce? A comparison of internet and conventional retailers. *Management Science*, 46(4), 563-585.
- Bu, L., & Liang, Y. (2011). Research on the risks of e-commerce mode. *International Conference on Management and Service Science*, IEEE, 1-4.
- Bulut, Z. A., & Onaran, B. (2017). The link between consumers' çevrim içi shopping behaviours and e-service scape in C2C e-commerce: evidences from Turkey. *23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 390-400.
- Buttle, F. (1976). Test marketing: Go national or go broke?. *Management Decision*, 14(1), 25-34.
- Cao, M., Zhang, Q., & Seydel, J. (2005). B2C e-commerce web site quality: an empirical examination. *Industrial Management & Data Systems*, 105(5), 645-661.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I., & Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550.
- Carr, C., Kolehmainen, K., & Mitchell, F. (2010). Strategic investment decision making practices: A contextual approach. *Management Accounting Research*, 21(3), 167-184.
- Cavusgil, S. T., & Yavas, U. (1987). Test marketing: An exposition. *Marketing Intelligence & Planning*, 5(3), 16-19.
- Chasin, F. (2016). Business analysis of digital discourse for new service development: a theoretical perspective and a method for uncovering the structure of social representations for improved service development. In *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, IEEE, 1567-1576.
- Chen, J. S., & Tsou, H. T. (2007). Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms. *Information Research: An International Electronic Journal*, 12(3), 1-29.
- Chen, J. S., & Tsou, H. T. (2012). Performance effects of IT capability, service process innovation, and the mediating role of customer service. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 71-94.
- Chen, J., Yuan, L., & Mingins, C. (2012). NeSD: Towards a new e-services development framework. In *WHICEB*, 555-562.
- Chen, K. H., Wang, C. H., Huang, S. Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64.

- Cheng, C. C., Chen, J. S., & Tai Tsou, H. (2012). Market creating service innovation: Verification and its associations with new service development and customer involvement. *Journal of Services Marketing*, 26(6), 444-457.
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation-new service performance linkage. *Technovation*, 32(7-8), 487-497.
- Cheung, M. F., & To, W. M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*, 20(3), 259-272.
- Chevalier-Roignant, B., Flath, C. M., Huchzermeier, A., & Trigeorgis, L. (2011). Strategic investment under uncertainty: A synthesis. *European Journal of Operational Research*, 215(3), 639-650.
- Chong, W. K., Bian, D., & Zhang, N. (2016). E-marketing services and e-marketing performance: The roles of innovation, knowledge complexity and environmental turbulence in influencing the relationship. *Journal of Marketing Management*, 32(1-2), 149-178.
- Choshin, M., & Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small-and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67-74.
- Chuang, P. T. (2007). Combining service blueprint and FMEA for service design. *The Service Industries Journal*, 27(2), 91-104.
- Civelek, M. (2018). Yapısal eşitlik modellemesi metodolojisi. *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Coelho, P. S., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 331-356.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, USA.
- Cornett, M. M., Erhemjamts, O., & Tehranian, H. (2019). Competitive environment and innovation intensity. *Global Finance Journal*, 41, 44-59.
- Crespo, A. H., & Del Bosque, I. R. (2010). The influence of the commercial features of the Internet on the adoption of e-commerce by consumers. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 562-575.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda ölçme-güvenilirlik-geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.
- Çiçek, H., & Onat, O. K. (2013). İnovasyon odaklı faaliyetlerin firma performansına etkisinin veri zarflama analizi ile belirlenmesi; İMKB üzerine bir araştırma-Determination of innovation based activities on firm performance via data envelopment analysis; A research on ISE. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 46-53.

- Dahan, E., & Mendelson, H. (2001). An extreme-value model of concept testing. *Management Science*, 47(1), 102-116.
- Dalton, R., Lynch, P., & Lally, A. M. (2009). Towards a model of new service development for differentiated tourism services, In *The Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC)*, 1-14.
- Dan, B., Qu, Z. J., Liu, C., Zhang, X. M., & Zhang, H. Y. (2014). Price and service competition in the supply chain with both pure play internet and strong bricks-and-mortar retailers. *Journal of Applied Research and Technology*, 12(2), 212-222.
- Daspit, J., Tillman, C. J., Boyd, N. G., & Mckee, V. (2013). Cross-functional team effectiveness. *Team Performance Management*, 19(1/2), 34-56.
- Dehua, H., Yaobin, L., & Deyi, Z. (2008). Empirical study of consumers' purchase intentions in C2C electronic commerce. *Tsinghua Science and Technology*, 13(3), 287-292.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirci, E., Uz Kurt, C., Işık, N., Aluftekin, N., Göktepe, H., & Akdeve, E. (2014). Yenilik yönetimi. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını*.
- Dennis, A. R., Minas, R. K., & Bhagwatwar, A. P. (2013). Sparking creativity: Improving electronic brainstorming with individual cognitive priming. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 195-216.
- Dietterich, T. G. (1990). Editorial exploratory research in machine learning. *Machine Learning*, 5(1), 5-9.
- Ding, Z. (2016). The present and future of C2B e-commerce in China: Case Kadang, *Bachelor's Thesis*, Savonia University, China.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 57-71.
- Durna, U. (2002). Yenilik yönetimi. *Nobel Yayın Dağıtım*, 1. Baskı, Ankara.
- Eberle, L., Milan, G. S., De Toni, D., & Lazzari, F. (2018). New services development: A study in the context of a health organization. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(4), 366-383.
- Edvardsson, B., & Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *Service Industries Journal*, 16(2), 140-164.

- Eisingerich, A. B., Rubera, G., & Seifert, M. (2009). Managing service innovation and interorganizational relationships for firm performance: To commit or diversify?. *Journal of Service Research*, 11(4), 344-356.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: A tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(4), 229-243.
- Estañol, M., Marcos, E., Oriol, X., Pérez, F. J., Teniente, E., & Vara, J. M. (2017). Validation of service blueprint models by means of formal simulation techniques. In *International Conference on Service-Oriented Computing*, Springer, Cham, 80-95.
- Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. *Science Direct*, 800, 900-916.
- Farida, N., Naryoso, A., & Yuniawan, A. (2017). Model of relationship marketing and e-commerce in improving marketing performance of batik SMEs. *Journal Dinamika Manajemen*, 8(1), 20-29.
- Fensel, D., Ding, Y., Omelayenko, B., Schulten, E., Botquin, G., Brown, M., & Flett, A. (2001). Product data integration in B2B e-commerce. *IEEE Intelligent Systems*, 16(4), 54-59.
- Fernandez, P., McCarthy, I. P., & Rakotobe-Joel, T. (2001). An evolutionary approach to benchmarking. *Benchmarking*, 8(4), 281-305.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods. *FT Press (Financial Times Prentice Hall)*, Upper Saddle River, NJ.
- Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(4), 392-404.
- Folz, D. H. (2004). Service quality and benchmarking the performance of municipal services. *Public Administration Review*, 64(2), 209-220.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739-750.
- Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007). A resource-process framework of new service development. *Production and Operations Management*, 16(2), 169-188.

- Fuglsang, L., Sundbo, J., & Sørensen, F. (2011). Dynamics of experience service innovation: Innovation as a guided activity—results from a Danish survey. *The Service Industries Journal*, 31(5), 661-677.
- Gable, M., Fairhurst, A., & Dickinson, R. (1993). The use of benchmarking to enhance marketing decision making. *Journal of Consumer Marketing*, 10(1), 52-60.
- Garud, R. And Nayyar, P. (1994). Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15, 365-385.
- Gegez, A. E. (2015). Pazarlama araştırmaları. *Beta Basım Yayım Dağıtım*, İstanbul.
- Geldenhuis, C. A., & Veldsman, T. H. (2011). A change navigation-based, scenario planning process within a developing world context from an Afro-centric leadership perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-17.
- Ghani, E. K., & Said, J. (2011). Effect of information technology capabilities on e-services among Malaysian local authorities. *International Journal of Public Information Systems*, 7(2), 65-78.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). The service concept: The missing link in service design research?. *Journal of Operations Management*, 20(2), 121-134.
- Gordijn, J., & Akkermans, H. (2007). Business models for distributed generation in a liberalized market environment. *Electric Power Systems Research*, 77(9), 1178-1188.
- Goswami, A., Han, W., Wang, Z., & Jiang, A. (2015). Controlled experiments for decision making in e-commerce search. *International Conference on Big Data*, IEEE, 1094-1102.
- Goudarzi, K., Llosa, S., Orsingher, C., & Alam, I. (2011). Exploring cross-national differences in service innovation process and strategy in developing and developed nations. *Journal of Service Management*, 24(2), 142-156.
- Gounaris, S., Dimitriadis, S., & Stathakopoulos, V. (2010). An examination of the effects of service quality and satisfaction on customers' behavioral intentions in e-shopping. *Journal of Services Marketing*, 24(2), 142-156.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (pls) approach. Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J. & Wang, H. (Eds.), *How to write up and report PLS analyses*, Springer, Berlin, 691-712.
- Gray, B. J., Matear, S., Deans, K. R., & Garrett, T. (2007). Assessing sources of competitive advantage in a service-dominant world. *Australasian Marketing Journal*, 15(1), 69-75.

- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2017). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*, 78, 146-157.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Gupta, A. (2014). E-Commerce: Role of E-Commerce in today's business. *International Journal of Computing and Corporate Research*, 4(1), 1-8.
- Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: A matter of communication?. *Journal of Service Management*, 23(3), 311-327.
- Güleş, H., & Bülbül, H. (2004). İşletmelerin stratejik rekabet aracı yenilikçilik. *Nobel Yayınları*, Ankara.
- Gürkan, N., & Gürkan, S. (2017). Yenilikçilik kavramının işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 213-226.
- Hair, J. F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hallahan, T. A., Faff, R. W., & McKenzie, M. D. (2004). An empirical investigation of personal financial risk tolerance. *Financial Services Review-Greenwich*, 13(1), 57-78.
- Hamid, M. R. Ab, Sami, W., & Sidek, M. M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *In Journal of Physics: Conference Series*, 890(1), 1-5.
- Hammedi, W., van Riel, A. C., & Sasovova, Z. (2011). Antecedents and consequences of reflexivity in new product idea screening. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 662-679.

- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830.
- Hawk, S. (2004). A comparison of B2C e-commerce in developing countries. *Electronic Commerce Research*, 4(3), 181-199.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (2011). The effect of oil price volatility on strategic investment. *Energy Economics*, 33(1), 79-87.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hertog, P., Wietze, A., & Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- Hillebrand, B., Kemp, R. G., & Nijssen, E. J. (2011). Customer orientation and future market focus in NSD. *Journal of Service Management*, 22(1), 67-84.
- Hofacker, C. F., Goldsmith, R. E., Bridges, E., & Swilley, E. (2007). E-services: A synthesis and research agenda. In *E-Services*, 1-53.
- Huse, M., Neubaum, D. O., & Gabrielsson, J. (2005). Corporate innovation and competitive environment. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 313-333.
- Hussain, K., Konar, R., & Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: A PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224(15), 35-43.
- Imran, S., Husen, V. C., & Haeberle, D. (2018). A service design framework for the initial phase of service development. *Procedia CIRP*, 73(1), 120-123.
- Israel, G. D. (1992). Determining sample size. IFAS Extension, PEOD-6, *University of Florida*, 1-5.
- İslamoğlu, A. H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş., & Aydın, K. (2006). Hizmet pazarlaması. *Beta Yayınları, İstanbul*.
- Jehangir, M., Dominic, P. D. D., & Khan, A. (2011). Towards digital economy: the development of ICT and e-commerce in Malaysia. *Modern Applied Science*, 5(2), 171.
- Jiang, L. A., Yang, Z., & Jun, M. (2013). Measuring consumer perceptions of çevrim içi shopping convenience. *Journal of Service Management*. 24(2), 191-214.

- Jiménez-Zarco, A. I., Pilar Martínez-Ruiz, M., & Izquierdo-Yusta, A. (2011). The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 43-67.
- Jin, D., Chai, K. H., & Tan, K. C. (2012). Organizational adoption of new service development tools. *Managing Service Quality*, 22(3), 233-259.
- Jin, D., Chai, K. H., & Tan, K. C. (2014). New service development maturity model. *Managing Service Quality*, 24(1), 86-116.
- Jin, Y., & Oriaku, N. (2013). E-service flexibility: Meeting new customer demands çevrim içi. *Management Research Review*, 36(11), 1123-1136.
- Johne, A., & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184-251.
- Johnson, L., & Milton, S. (2012). Service blueprinting and BPMN: A comparison. *Managing Service Quality*, 22(6), 606-621.
- Jong, J. P., Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (2003). Innovation in service firms explored: what, how and why?. Strategic Study B200205, *EIM Business & Policy Research*, Zoetermeer, The Netherlands.
- Jong, J. P., & Vermeulen, P. A. (2003). Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41(9), 844-858.
- Jusoh, Z. M., & Ling, G. H. (2012). Factors influencing consumers' attitude towards e-commerce purchases through çevrim içi shopping. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(4), 223-230.
- Karaata, S. (2012). Yenilik–yenileşim-inovasyon dünyasına bir yolculuk. *Ege Genç İşadamları Derneği*, İzmir, 1-58.
- Karger, T. (1985). Test marketing as dress rehearsals: Bundle tests and test market diagnostics. *Journal of Consumer Marketing*, 2(4), 49-56.
- Karlsson, J., & Skålén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1346-1365.
- Kassim, N., & Abdullah, N. A. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351-371.
- Kazmi, S., Naaranoja, M. & Kytölä, J., (2016). Integrating strategic thinking and transformational leadership for NPD idea support process. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 229, 387-397.
- Kelly, D., & Storey, C. (2000). New service development: Initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 45-63.

- Kesar, V. (2017). Building brand loyalty drivers in e-commerce: A conceptual framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(7), 391-403.
- Kheng, L. L., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2010). The impact of service quality on customer loyalty: A study of banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 57-66.
- Kıroğlu, P. (2012). Elektronik turizm analizi, uygulamaları ve beklentiler. *Doktora Tezi*. İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İktisat Anabilim Dalı/Yönetim Ekonomisi Bilim Dalı.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
- Kişi, N. (2018). Dijital çağda yeni bir girişimcilik yaklaşımı: Dijital girişimcilik. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 389-399.
- Kolehmainen, K.. (2012) On the interface between strategy and management accounting: Four essays. *Doctoral Dissertations*, Aalto University.
- Koller, M., & Salzberger, T. (2009). Benchmarking in service marketing—a longitudinal analysis of the customer. *Benchmarking*, 16(3), 401-414.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Kulaklı, A. (2005). Yeni ürün geliştirme sürecinde bilgi paylaşımının önemi ve bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(8), 99-114.
- Kum, F. D., Cowden, R., & Karodia, A. M. (2014). The impact of training and development on employee performance: A case study of ESCON Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 3(3), 72-105.
- Kumar, V., Fantazy, K. A., Kumar, U., & Boyle, T. A. (2006). Implementation and management framework for supply chain flexibility. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 303-319.
- Krychowski, C., & Quélin, B. V. (2010). Real options and strategic investment decisions: can they be of use to scholars?. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 65-78.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Kwak, Y. H., & LaPlace, K. S. (2005). Examining risk tolerance in project-driven organization. *Technovation*, 25(6), 691-695.

- Lamberti, L., & Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28(2), 139-152.
- Lancieri, L., Lavallard, A., & Manson, P. (2005). E-brainstorming: Optimization of collaborative learning thanks to çevrim içi questionnaires. In *International Conference - Cognition and Exploratory Learning in Digital Age, CELDA*. 317-324.
- Laudon, K.C. and Traver, C.G. (2016). E-commerce: Business, technology, society. *Pearson Education Limited*, 12th edition, England.
- Lawrence, J. E., & Tar, U. A. (2010). Barriers to e-commerce in developing countries. *Information, Society and Justice Journal*, 3(1), 23-35.
- Lee, G. G., & Lin, H. F. (2005). Customer perceptions of e-service quality in çevrim içi shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161-176.
- Leonard, L. N. (2012). Attitude influencers in C2C e-commerce: buying and selling. *Journal of Computer Information Systems*, 52(3), 11-17.
- Li, N., & Jiang, Z. (2013). Modeling and optimization of a product-service system with additional service capacity and impatient customers. *Computers & Operations Research*, 40(8), 1923-1937.
- Li, Y., & Yang, R. (2014). New business model for company to win the competition. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 190-198.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599-1632.
- Linder, J. C., Jarvenpaa, S., & Davenport, T. H. (2003). Toward an innovation sourcing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 43-49.
- Love, J. H., Roper, S., & Hewitt-Dundas, N. (2010). Service innovation, embeddedness and business performance: Evidence from Northern Ireland. *Regional Studies*, 44(8), 983-1004.
- Lovelock, C. H. & Wright, L., (1999). Principles of service marketing and management. *Prentice Hall*, Second Edition.
- Löbler, H., & Lusch, R. F. (2014). Signs and practices as resources in IT-related service innovation. *Service Science*, 6(3), 190-205.

- Lu, M., Ye, Z., & Yan, Y. (2018). Research on e-commerce customer repeat purchase behavior and purchase stickiness. *Nankai Business Review International*, 9(3), 331-347.
- Lubik, S., Lim, S., Platts, K., & Minshall, T. (2012). Market-pull and technology-push in manufacturing start-ups in emerging industries. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(1), 10-27.
- Luoma, T., Paasi, J., & Nordlund, H. (2008). Managing commercialisation risks in innovation development: Linking front end and commercialisation. In *Proceedings of the XIX ISPIM Annual Conference. Open Innovation: Creating Products and Services through Collaboration*, 18, 1-12.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Magnusson, P. R., Wästlund, E., & Netz, J. (2016). Exploring users' appropriateness as a proxy for experts when screening new product/service ideas. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 4-18.
- Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-196.
- Markovic, S., Jovanovic, M., Bagherzadeh, M., Sancha, C., Sarafinowska, M., & Qiu, Y. (2020). Priorities when selecting business partners for service innovation: The contingency role of product innovation. *Industrial Marketing Management*, 88, 378-388.
- Martovoy, A., & Mention, A. L. (2016). Patterns of new service development processes in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 34(1), 62-77.
- Mason, D. H. (1994). Scenario-based planning: Decision model for the learning organization. *Planning Review*, 22(2), 6-11.
- Matthing, J., Sandén, B., & Edvardsson, B. (2004). New service development: Learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 479-498.
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 216-237.
- McElheran, K. S. (2008). Market leadership and strategic investments in innovation: The adoption of e-business capabilities. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- McGaughey, R. E. (2002). Benchmarking business-to-business electronic commerce. *Benchmarking*, 9(5), 471-484.

- Medjahed, B., Benatallah, B., Bouguettaya, A., Ngu, A. H., & Elmagarmid, A. K. (2003). Business-to-business interactions: Issues and enabling technologies. *The VLDB Journal*, 12(1), 59-85.
- Melton, H. L., & Hartline, M. D. (2010). Customer and frontline employee influence on new service development performance. *Journal of Service Research*, 13(4), 411-425.
- Meng, X. (2010). Study on combining of e-commerce and e-marketing. *Journal of Software*, 5(5), 546-553.
- Menor, L. J., & Roth, A. V. (2008). New service development competence and performance: An empirical investigation in retail banking. *Production and Operations Management*, 17(3), 267-284.
- Miozzo, M., Desyllas, P., Lee, H. F., & Miles, I. (2016). Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms. *Research Policy*, 45(7), 1337-1351.
- Mittal, A. (2013). E-commerce: It's impact on consumer behavior. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(2), 131-138.
- Moats, J. B., Chermack, T. J., & Dooley, L. M. (2008). Using scenarios to develop crisis managers: Applications of scenario planning and scenario-based training. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 397-424.
- Mohamed, M., Stankosky, M., & Murray, A. (2004). Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 127-142.
- Mohammed-Salleh, A., & Easingwood, C. (1993). Why European financial institutions do not test market new consumer products. *International Journal of Bank Marketing*, 11(3), 23-27
- Moormann, J., & Lochte-Holtgreven, M. (1993). An approach for an integrated DSS for strategic planning. *Decision Support Systems*, 10(4), 401-411.
- Morgan, T., Anokhin, S. A., & Wincent, J. (2019). New service development by manufacturing firms: Effects of customer participation under environmental contingencies. *Journal of Business Research*, 104, 497-505.
- Morganti, E., Seidel, S., Blanquart, C., Dabblanc, L., & Lenz, B. (2014). The impact of e-commerce on final deliveries: Alternative parcel delivery services in France and Germany. *Transportation Research Procedia*, 4, 178-190.
- Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259.
- Nair, S. K. (1997). Identifying technology horizons for strategic investment decisions. *Transactions on Engineering Management, IEEE*, 44(3), 227-236.

- Nam, K., & Lee, N. H. (2010). Typology of service innovation from service-dominant logic perspective. *Journal of Universal Computer Science*, 16(13), 1761-1775.
- Nemat, R. (2011). Taking a look at different types of e-commerce. *World Applied Programming*, 1(2), 100-104.
- Nickels, D., & Kwun, O. (2006). The relationship between e-commerce adoption and organizational culture. *AMCIS, Proceedings*, 42.
- Niranjnamurthy, M., Kavyashree, N., Jagannath, S., & Chahar, D. (2013). Analysis of e-commerce and m-commerce: advantages, limitations and security issues. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2(6), 2360-2370.
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 135-144.
- Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues*, 30(1), 78-96.
- Okunoye, A., Bada, A. O., & Frolick, M. (2007). IT innovations and e-service delivery: An exploratory study. In *Proceedings of the 9th International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries, São Paulo, Brazil*. 1-8.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.
- Oudan, R. (2010). Strategic decision-making in the emerging field of e-commerce. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(2), 19-26.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özdemir, E. "Hizmet tasarımı ve yeni hizmetler", Hizmet pazarlaması ve stratejileri, ed. Altunışık, R, *Beta Basım A.Ş.*, İstanbul: 2015, ss 139-178.
- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Öztaş, Ş. (2009). E-Ticaret şirketlerinin markalaşma süreci: amazon. com ve yemeksepeti. com. Doctoral dissertation, *DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü*.
- Pakdemir, I., (2000). Benchmarking kıyaslayarak öğrenme. *ARC Yayıncılık*, İstanbul.

- Panigrahi, B., Ede, F. O., & Calcich, S. (2003). A comparison of test marketing practices of large and small consumer goods manufacturing firms. *Management Research News*, 26(6), 1-20.
- Papadakis, V., & Bourantas, D. (1998). The chief executive officer as corporate champion of technological innovation: an empirical investigation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 89-110.
- Paré, D. J. (2003). Does this site deliver? B2B e-commerce services for developing countries. *The Information Society*, 19(2), 123-134.
- Parks, J. B., Shewokis, P. A., & Costa, C. A. (1999). Using statistical power analysis in sport management research. *Journal of Sport Management*, 13(2), 139-147.
- Patrashkova-Volzdoska, R. R., McComb, S. A., Green, S. G., & Compton, W. D. (2003). Examining a curvilinear relationship between communication frequency and team performance in cross-functional project teams. *Transactions on Engineering Management*, 50(3), 262-269.
- Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service Research*, 10(4), 318-334.
- Peng, L., & Finn, A. (2008). Concept testing: The state of contemporary practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(6), 649-674.
- Pennings, J. M., & Harianto, F. (1992). Technological networking and innovation implementation. *Organization Science*, 3(3), 356-382.
- Perks, H., Gruber, T., & Edvardsson, B. (2012). Co-creation in radical service innovation: a systematic analysis of microlevel processes. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 935-951.
- Peterson, R. A., & Brown, S. P. (2005). On the use of beta coefficients in meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 175-181.
- Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS quarterly*, 31(4), 623-656.
- Peters, B. (2009). Persistence of innovation: Stylised facts and panel data evidence. *The Journal of Technology Transfer*, 34(2), 226-243.
- Polat, M. (2018). Eğitim bilimlerinde pls-sem yaklaşımının kullanılabilirliği ve bir uygulama. *Social Sciences Studies Journal*, 4(25), 5325-5337.
- Posselt, T., & Förstl, K. (2011). Success factors in new service development: A literature review. *Fraunhofer Fraunhofer Center for Applied Research on Supply Chain Services*, 1- 19.

- Prakash, A., Jha, S. K., & Mohanty, R. P. (2012). Scenario planning for service quality: A Monte Carlo simulation study. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 331-352.
- Rahimnia, F., Moghadasian, M., & Castka, P. (2009). Benchmarking leagility in mass services. *Benchmarking*, 16(6), 799-816.
- Randel, E., A., & Jaussi, K. S. (2003). Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6), 763-774.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57(5), 548-556.
- Rose, J., Göbel, H., Cronholm, S., Holgersson, J., Söderström, E., & Hallqvist, C. (2019). Theory-based design principles for digital service innovation. *E-Service Journal*, 11(1), 1-30.
- Rubin, G. D., & Abramson, R. G. (2018). Creating value through incremental innovation: Managing culture, structure, and process. *Radiology*, 288(2), 330-340.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of market research*, 26, 1-40.
- Savrul, M., & Kılıç, C. (2011). E-commerce as an alternative strategy in recovery from the recession. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 247-259.
- Schmitz, S. W., & Latzer, M. (2002). Competition in B2C e-commerce: analytical issues and empirical evidence. *Electronic Markets*, 12(3), 163-174.
- Senarathna, I., Warren, M., Yeoh, W., & Salzman, S. (2014). The influence of organisation culture on e-commerce adoption. *Industrial Management & Data Systems*.114(7), 1007-1021.
- Sergeeva, N. (2016). What makes an “innovation champion”? *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 72-89.
- Sezgin, A.G.Ş. (2013). Dünyada ve türkiye’de e-ticaret sektörü. *İktisadi Araştırmalar Bölümü, Türkiye İş Bankası*. 1-17.
- Shabankareh, N., & Meigounpoory, M. R. (2013). New theoretical model of new service development process in Iranian governmental banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 205-214.

- Sharma, G., & Lijuan, W. (2015). The effects of çevrim içi service quality of e-commerce Websites on user satisfaction. *The Electronic Library*, 33(3), 468-485.
- Shaukat, S., Nawaz, M. S., & Naz, S. (2013). Effects of innovation types on firm performance: An empirical study on Pakistan's manufacturing sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(2), 243-262.
- Shelanski, H. A. (2013). Information, innovation, and competition policy for the Internet. *University of Pennsylvania Law Review*, 1663-1705.
- Shim, S. S., Pendyala, V. S., Sundaram, M., & Gao, J. Z. (2000). Business-to-business e-commerce frameworks. *Computer*, 33(10), 40-47.
- Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD) The case of www. mystarbucksidea. com. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 966-990.
- Singh, M. (2002). E-services and their role in B2C e-commerce. *Managing Service Quality*, 12(6), 434-446.
- Singh, N., Alhorr, H. S., & Bartikowski, B. P. (2010). Global e-commerce: A portal bridging the world markets. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(1), 1-5.
- Singh, R., Seshadri, D. V. R., & Alam, I. (2012). New service development in India's business-to-business financial services sector. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 228-241.
- Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.
- Smith, A. M., & Fischbacher, M. (2005). New service development: A stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1025-1048.
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408.
- Song, X., & Tang, L. (2017). Customization-massing—new angle of view to implement C2B development in China. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(6), 735-741.
- Stevens, E., & Dimitriadis, S. (2005). Managing the new service development process: Towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 175-198.
- Storey, C., & Hughes, M. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 833-856.

- Stuart, F. I., & Tax, S. (2004). Toward an integrative approach to designing service experiences: lessons learned from the theatre. *Journal of Operations Management*, 22(6), 609-627.
- Syson, F., & Perks, H. (2004). New service development: A network perspective. *Journal of Services Marketing*, 18(4), 255-266.
- Tajeddini, K., & Martin, E. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-14.
- Tek, Ö. B., (1999). Pazarlama ilkeleri global yönetimsel yaklaşım Türkiye uygulamaları. *Beta Yayınları*, İstanbul, 8.Baskı.
- Tekin, M., Güleş H. K. ve Öğüt A., (2003). Değişim çağında teknoloji yönetimi, *Nobel Yayınları*, Ankara, 2.Baskı.
- Teng, L.H. (2018). UX case study: Bookstore responsive website redesign. <https://uxdesign.cc/ux-case-study-bookstore-responsive-website-redesign-195d15fe83c1>, Erişim Tarihi: 19.12.2019
- Terzi, N. (2011). The impact of e-commerce on international trade and employment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 745-753.
- Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.
- Thirumalai, C., & Senthilkumar, M. (2017). An assessment framework of intuitionistic fuzzy network for C2B decision making. In *2017 4th International Conference on Electronics and Communication Systems (ICECS)*, 164-167.
- TÜBİSAD Yayınları, (2020). Türkiye'de E-Ticaret Pazar Büyüklüğü. http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_eticaret_2019_pazar_buyuklug_u_raporu.pdf, Erişim Tarihi 25.05.2020.
- TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Ticaret-ve-Hizmet-115>, Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2020.
- TÜSİAD Yayınları, (2019). E-ticaretin gelişimi, sınırların aşılması ve yeni normlar. *Deloitte Digital*. <https://www.eticaretraporu.org/wp-content/uploads/2019/05/DD-TUSIAD-ETicaret-Raporu-2019.pdf>, Erişim Tarihi 11.05.2020
- Ülker, D. (2009). Yeni ürünlerde uygulanan tutundurma stratejileri ve bir uygulama. Doctoral dissertation, *DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü*.
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., & Hjort, K. (2019). Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 101, 461-468.

- Valarezo, Á., Pérez-Amaral, T., Garín-Muñoz, T., García, I. H., & López, R. (2018). Drivers and barriers to cross-border e-commerce: Evidence from Spanish individual behavior. *Telecommunications Policy*, 42(6), 464-473.
- VanVoorhis, C. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials In Quantitative Methods For Psychology*, 3(2), 43-50.
- Visser, E. J., & Lanzendorf, M. (2004). Mobility and accessibility effects of B2C e-commerce: a literature review. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 95(2), 189-205.
- Walls, M. R. (1995). Corporate risk tolerance and capital allocation: A practical approach to implementing an exploration risk policy. *Journal of Petroleum Technology*, 47(04), 307-311.
- Wang, W., Hsu, H. S., Yen, H. R., Chiu, H. C., & Wei, C. P. (2010). Developing and validating service innovation readiness. In *PACIS*, (71), 146-155.
- Warkentin, M., Bapna, R., & Sugumaran, V. (2000). The role of mass customization in enhancing supply chain relationships in B2C e-commerce markets. *Journal of Electronic Commerce Research*, 1(2), 45-52.
- Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2002). New service development and competitive advantage: A conceptual model. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 10(1), 13-23.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.
- Witt, R. R., & Solomon, M. M. (1989). US electronic components distribution and value-added services. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 19(8), 24-30.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yen, H. R., Wang, W., Wei, C. P., Hsu, S. H. Y., & Chiu, H. C. (2012). Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems*, 53(4), 813-824.
- Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., & Joensuu, J. (2017). Consumer-to-consumer e-commerce: Outcomes and implications. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(3), 300-315.

- Yu, E., & Sangiorgi, D. (2018). Service design as an approach to implement the value cocreation perspective in new service development. *Journal of Service Research*, 21(1), 40-58.
- Zach, F. (2012). Partners and innovation in American destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 51(4), 412-425.
- Zhang, X., & Tang, Y. (2006). Customer perceived e-service quality in çevrim içi shopping. *Lulea University of Technology*. M.A. Thesis, Sweden.
- Zhao, L., Lu, Y., Zhang, L., & Chau, P. Y. (2012). Assessing the effects of service quality and justice on customer satisfaction and the continuance intention of mobile value-added services: An empirical test of a multidimensional model. *Decision Support Systems*, 52(3), 645-656.
- Zhao, Q., Zhang, Y., Friedman, D., & Tan, F. (2015). E-commerce recommendation with personalized promotion. In *Proceedings of the 9th ACM Conference on Recommender Systems*, 219-226.
- Zhu, Y. (2015). The comparative analysis of C2B and B2C. *International Journal of Marketing Studies*, 7(5), 157-161.
- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2002). E-commerce metrics for net enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information Systems Research*, 13(3), 275-295.

EKLER

EK-1: Cevaplayıcıların Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği								Ortalama	Medyan	Standart Sapma		
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum					Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
İfadeler	İşletmemizde hizmet yeniliklerinde sorumlu bir departmanımız vardır.	11	4,2	28	10,8	27	10,4	146	56,4	47	18,1	3,733	4,000	1,0165
	İşletmemiz hizmet yenilikleri için görev odaklı projeler yürütmektedir.	11	4,2	21	8,1	23	8,9	150	57,9	54	20,8	3,830	4,000	0,9893
	İşletmemiz yeni hizmet geliştirme projeleri için biçimlendirilmiş süreçler kullanılmaktadır.	17	6,6	16	6,2	58	22,4	119	45,9	49	18,9	3,644	4,000	1,0626
	İşletmemizin önemli stratejik amaçlarına ulaşmak için hizmet yenilikleri yatırımlarını arttırmaktadır.	14	5,4	17	6,6	30	11,6	157	60,6	41	15,8	3,749	4,000	0,9817
	İşletmemiz hizmet yenilikleri için açık beklentiler ve operasyon hedefleri oluşturmaktadır.	15	5,8	16	6,2	27	10,4	147	56,8	54	20,8	3,806	4,000	1,0236
	İşletmemiz mevcut ürün veya hizmetlerin satışları azalsa bile, hizmet yeniliklerini destekler.	18	6,9	40	15,4	50	19,3	100	38,6	51	19,7	3,486	4,000	1,1725
	İşletmemiz yeni hizmet satışlarını arttırmak için, mevcut satışlardan fedakârlık edebilir.	13	5,0	41	15,8	63	24,3	104	40,2	38	14,7	3,436	4,000	1,0777

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği										Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum				
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
İşletmenin mevcut hizmetlerini eskitse bile, her zaman hizmet yeniliğine yatırım yapma eğilimi vardır.	RT3	17	6,6	16	6,2	68	26,3	122	47,1	36	13,9	3,556	4,000	1,0228
Eğer pazar yerinde rekabetçi avantaj yaratmaya yardımcı olacaksa, işletmenin mevcut	RT4	10	3,9	33	12,7	47	18,1	117	45,2	52	20,1	3,648	4,000	1,0584
Yeni hizmet gereklilikleri için organizasyonel takvim kolaylıkla değiştirilmektedir.	RT5	12	4,6	37	14,3	54	20,8	129	49,8	27	10,4	3,471	4,000	1,0125
Yeni hizmet geliştirme sürecinde, yeni hizmetlerin ortak geliştiricileri olarak müşterilerin katılımı yüksektir.	Mİ1	3	1,2	17	6,6	28	10,8	166	64,1	45	17,4	3,899	4,000	0,8006
Müşterilerimiz, yeni hizmet geliştirme sürecinde sık sık işletme ekibiyle etkileşime girer.	Mİ2	4	1,5	16	6,2	37	14,3	147	56,8	55	21,2	3,899	4,000	0,8567
Müşterilerin katılımı, yeni hizmet geliştirme çabalarının önemli bir bölümünü oluşturur.	Mİ3	3	1,2	13	5,0	42	16,2	152	58,7	49	18,9	3,891	4,000	0,8044
Müşteri işbirliği kapsamında, müşterilerle kapsamlı istişareler yapılır.	Mİ4	3	1,2	14	5,4	37	14,3	136	52,5	69	26,6	3,980	4,000	0,8556

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği								Ortalama	Medyan	Standart Sapma		
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum					Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%				n	%
Müşteri işbirliği kapsamında, müşterilerle kapsamlı istişareler yapılır.	Mİ5	52	20,1	17	6,6	46	17,8	141	54,4	3	1,2	4,000	0,8529	
İşletme yöneticileri, müşteri odaklı yeni hizmetler geliştirmeye çalışır.	Çİ1	89	34,4	12	4,6	22	8,5	129	49,8	7	2,7	4,000	0,9237	
İşletme yöneticileri, çalışanları sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarına yönelik fikirler önermeye teşvik eder.	Çİ2	85	32,8	14	5,4	24	9,3	128	49,4	8	3,1	4,000	0,9578	
İşletme yöneticileri, çalışanlar getirdiği yeni hizmet fikirlerine açtır.	Çİ3	84	32,4	7	2,7	21	8,1	136	52,5	11	4,2	4,000	0,9462	
İşletmemiz iş partnerleri ile operasyon bilgilerini gerçek zamanlı paylaşmaktadır.	Pİ1	62	23,9	25	9,7	27	10,4	139	53,7	6	2,3	4,000	0,9620	
İşletmemiz iş partnerleri ile operasyon bilgilerini gerçek zamanlı paylaşmaktadır.	Pİ2	69	26,6	18	6,9	22	8,5	144	55,6	6	2,3	4,000	0,9167	
İşletmemiz iş partnerleri ile operasyonlarla ilişkili bilgi paylaştığımız bir platforma sahibiz	Pİ3	51	19,7	22	8,5	39	15,1	142	54,8	5	1,9	4,000	0,9117	
İşletmemiz iş partnerleri ile iş birliği içerisindeyiz ve pazar değişikliklerine hızlı cevap vermektir.	Pİ4	73	28,2	17	6,6	34	13,1	126	48,6	9	3,5	4,000	0,9924	

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği								Ortalama	Medyan	Standart Sapma		
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum					Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
İşletmemiz, pazara yeni geliştirilmiş hizmetlere sahiptir.	HYD1	11	4,2	20	7,7	39	15,1	144	55,6	45	17,4	3,741	4,000	0,9758
İşletmemiz, işletmemiz için yeni geliştirilmiş hizmetlere sahiptir.	HYD2	8	3,1	14	5,4	35	13,5	159	61,4	43	16,6	3,830	4,000	0,8772
İşletmemiz, mevcut hizmetlerini geliştirmekle ilgilenmektedir.	HYD3	12	4,6	10	3,9	43	16,6	137	52,9	57	22,0	3,837	4,000	0,9668
İşletmemiz, pazara yeni hizmet teslim kanalları ve müşteri arayüzleri oluşturmuştur.	HYD4	12	4,6	24	9,3	25	9,7	161	62,2	37	14,3	3,722	4,000	0,9764
İşletmemiz, hizmet yeniliği aracılığıyla yeni pazarlar oluşturmuştur.	HYD5	11	4,2	18	6,9	37	14,3	127	49,0	66	25,5	3,845	4,000	1,0188
İşletmemiz, hizmet yeniliği aracılığıyla yeni gelir kaynakları yaratmıştır.	HYD6	13	5,0	17	6,6	27	10,4	142	54,8	60	23,2	3,845	4,000	1,0150
İşletmemiz hizmet yeniliği aracılığıyla yeni müşterileri değerli oluşturmuştur.	HYD7	11	4,2	16	6,2	39	15,1	135	52,1	58	22,4	3,822	4,000	0,9879

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği										Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum				
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
IT yeni hizmet geliştirme faaliyetlerinin koordinasyonunu kolaylaştırmada kullanılır.	BTD1	2	0,8	3	1,2	17	6,6	129	49,8	108	41,7	4,305	4,000	0,7123
IT yeni hizmetlerin tanıtımını hızlandırmada kullanılır.	BTD2	3	1,2	0	0,0	16	6,2	131	50,6	109	42,1	4,324	4,000	0,6953
IT yeni hizmet geliştirilmesi için müşteri ihtiyaçlarını tanımlama ve teşhis etmede kullanılır.	BTD3	2	0,8	2	0,8	15	5,8	134	51,7	106	40,9	4,312	4,000	0,6867
Hizmet yeniliği proje çalışanları arasında iletişim akışı IT tabanlı kanallar aracılığıyla sağlanır.	BTD4	2	0,8	0	0,0	19	7,3	130	50,2	108	41,7	4,320	4,000	0,6774
Müşterilerimiz her zaman yeni hizmetler arama eğilimindedir	TT1	3	1,2	18	6,9	28	10,8	118	45,6	92	35,5	4,073	4,000	0,9183
Bulduğumuz sektörde, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve tercihleri zaman içinde değişmektedir.	TT2	5	1,9	12	4,6	19	7,3	152	58,7	71	27,4	4,050	4,000	0,8407
Müşterilerimiz daha yeni hizmetler talep etmektedir.	TT3	7	2,7	8	3,1	26	10,0	136	52,5	82	31,7	4,073	4,000	0,8839
Müşterilerimiz daha üstün değere sahip hizmetler talep etmektedir.	TT4	8	3,1	11	4,2	32	12,4	103	39,8	105	40,5	4,104	4,000	0,9847

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği								Ortalama	Medyan	Standart Sapma		
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum					Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Müşterilerimiz daha kaliteli hizmetler talep etmektedir.	TT5	2	0,8	15	5,8	21	8,1	122	47,1	99	38,2	4,162	4,000	0,8608
Bulduğumuz e-ticaret sektöründe rekabet çok şiddetlidir.	RO1	7	2,7	4	1,5	17	6,6	126	48,6	105	40,5	4,227	4,000	0,8526
Sektörümüzde neredeyse her gün yeni bir rekabetçi aksiyon olmaktadır.	RO2	2	0,8	9	3,5	25	9,7	121	46,7	102	39,4	4,204	4,000	0,8121
Yerli ve yabancı rakiplerin faaliyetleri sektörümüzde oldukça hızlı bir şekilde değişmektedir.	RO3	8	3,1	8	3,1	21	8,1	141	54,4	81	31,3	4,077	4,000	0,8902
Sektörümüzdeki teknolojik değişiklikler hızlı ve öngörülemezdir.	RO4	4	1,5	13	5,0	26	10,0	131	50,6	85	32,8	4,081	4,000	0,8744
Sektörümüzdeki rekabetin öngörülemezliği oldukça yüksektir.	RO5	2	0,8	14	5,4	32	12,4	137	52,9	74	28,6	4,030	4,000	0,8347
Rekabet nedeniyle yeni hizmet geliştirme konusunda büyük baskı hissetmekteyiz.	RO6	2	0,8	16	6,2	20	7,7	152	58,7	69	26,6	4,042	4,000	0,8130

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği								Ortalama	Medyan	Standart Sapma		
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum					Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%				n	%
Aynı sektördeki rakiplere kıyaslandığında, müşterileri ihtiyaçlarını karşılayan hizmet yeniliği oranımız yüksektir.	HYP1	6	2,3	5	1,9	25	9,7	148	57,1	75	29,0	4,084	4,000	0,8168
Aynı sektördeki rakiplere kıyaslandığında, sunduğumuz hizmet yeniliklerinin başarı oranı yüksektir.	HYP2	5	1,9	1	0,4	22	8,5	158	61,0	73	28,2	4,131	4,000	0,7354
Hizmet yeniliği için belirlenen işletme kar amaçlarını karşılamada, işletmenin hizmet yeniliği programının başarı derecesi yüksektir.	HYP3	2	0,8	7	2,7	27	10,4	142	54,8	81	31,3	4,131	4,000	0,7613
Aynı sektördeki rakiplerle kıyaslandığında, hizmet yeniliklerinin genel performansı yüksektir.	HYP4	4	1,5	7	2,7	11	4,2	164	63,3	73	28,2	4,139	4,000	0,7444
Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla işletmemizin sektördeki pazar payı artmıştır.	PP1	4	1,5	2	0,8	11	4,2	161	62,2	81	31,3	4,208	4,000	0,6953
Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla satış miktarımız artmıştır.	PP2	2	0,8	3	1,2	9	3,5	150	57,9	95	36,7	4,285	4,000	0,6613

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği								Ortalama	Medyan	Standart Sapma		
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum					Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%				n	%
Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla işletmemizin karlılığı artmıştır.	PP3	3	1,2	5	1,9	12	4,6	131	50,6	108	41,7	4,297	4,000	0,7473
Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla işletmemizin genel rekabetçiliği artmıştır.	PP4	4	1,5	2	0,8	16	6,2	121	46,7	116	44,8	4,324	4,000	0,7593
Geliştirilen yeni hizmetlerimizle müşterilerimizin tatmin düzeyi artmıştır.	PP5	4	1,5	1	0,4	12	4,6	136	52,5	106	40,9	4,308	4,000	0,7187
Geliştirilen yeni hizmetlerimizle müşterilerimizin sadakat düzeyi artmıştır.	PP6	3	1,2	3	1,2	5	1,9	151	58,3	97	37,5	4,297	4,000	0,6766

EK-2: Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

İfadelerin Kısaltması	Çarpıklık (Skewness) Değerleri	Çarpıklık Değerinin Standart Hatası	Basıklık (Kurtosis) Değerleri	Basıklık Değerinin Standart Hatası
SY1	-1,052	0,151	0,667	0,302
SY2	-1,226	0,151	1,327	0,302
SY3	-0,892	0,151	0,469	0,302
SY4	-1,286	0,151	1,530	0,302
SY5	-1,266	0,151	1,383	0,302
RT1	-0,542	0,151	-0,599	0,302
RT2	-0,47	0,151	-0,47	0,302
RT3	-0,864	0,151	0,542	0,302
RT4	-0,702	0,151	0,129	0,302
RT5	-0,711	0,151	0,088	0,302
Mİ1	-1,141	0,151	1,963	0,302
Mİ2	-0,998	0,151	1,353	0,302
Mİ3	-0,927	0,151	1,481	0,302
Mİ4	-0,936	0,151	1,116	0,302
Mİ5	-0,817	0,151	0,830	0,302
Çİ1	-1,359	0,151	2,162	0,302
Çİ2	-1,297	0,151	1,772	0,302
Çİ3	1,535	0,151	2,828	0,302
Pİ1	1,032	0,151	0,817	0,302
Pİ2	1,224	0,151	1,672	0,302
Pİ3	0,931	0,151	0,829	0,302
Pİ4	1,099	0,151	1,068	0,302
HYD1	1,076	0,151	1,036	0,302
HYD2	1,259	0,151	2,108	0,302
HYD3	1,174	0,151	1,584	0,302
HYD4	1,231	0,151	1,225	0,302
HYD5	1,060	0,151	0,890	0,302
HYD6	1,232	0,151	1,337	0,302
HYD7	1,095	0,151	1,145	0,302
BTD1	1,234	0,151	3,113	0,302
BTD2	1,373	0,151	4,426	0,302
BTD3	1,219	0,151	3,522	0,302
BTD4	1,098	0,151	3,092	0,302

İfadelerin Kısaltması	Çarpıklık (Skewness) Değerleri	Çarpıklık Değerinin Standart Hatası	Basıklık (Kurtosis) Değerleri	Basıklık Değerinin Standart Hatası
TT1	1,054	0,151	0,898	0,302
TT2	1,357	0,151	2,728	0,302
TT3	1,365	0,151	2,600	0,302
TT4	1,266	0,151	1,495	0,302
TT5	1,164	0,151	1,408	0,302
RO1	1,665	0,151	3,981	0,302
RO2	1,135	0,151	1,682	0,302
RO3	1,481	0,151	2,987	0,302
RO4	1,175	0,151	1,716	0,302
RO5	0,945	0,151	1,119	0,302
RO6	1,125	0,151	1,790	0,302
YHP1	1,405	0,151	3,428	0,302
YHP2	1,449	0,151	4,817	0,302
YHP3	1,022	0,151	2,009	0,302
YHP4	1,537	0,151	4,630	0,302
PP1	1,561	0,151	5,909	0,302
PP2	1,280	0,151	4,539	0,302
PP3	1,500	0,151	4,025	0,302
PP4	1,584	0,151	4,383	0,302
PP5	1,611	0,151	5,416	0,302
PP6	1,578	0,151	5,998	0,302

EK-3: Anket Formu

Yeni Hizmet Performansı Üzerinde Yeni Hizmet Geliştirme Öncüllerinin Etkileri:

E-Ticaret İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma

Bu anket, doktora tez çalışması kapsamında “işletmelerin geliştirdikleri yeni hizmetlerin pazarlama performansı üzerindeki etkilerini” araştırmayı amaçlamaktadır. Genel olarak siz değerli katılımcıların sadece düşüncelerinin öğrenilmek istendiği bu anket yaklaşık 5 dakika sürmektedir. Tamamen akademik amaçlı olarak yürütülen çalışmaya katılımınızı rica eder, katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Mine SÖNMEZAY Bursa Uludağ Üniversitesi SBE, İşletme Doktora Öğrencisi, mine@sonmezay.com		Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü eozdemir@uludag.edu.tr, Tel: 0224 294 11 53				
İşletmenizde uyguladığınız hizmet yeniliklerini dikkate alarak aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe işaretleyiniz.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	
	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	
İşletmemizde hizmet yeniliklerinden sorumlu bir departmanımız vardır.						
İşletmemiz hizmet yenilikleri için görev odaklı projeler yürütmektedir.						
İşletmemiz yeni hizmet geliştirme projeleri için biçimlendirilmiş süreçler kullanmaktadır.						
İşletmemizin önemli stratejik amaçlarına ulaşmak için hizmet yeniliği yatırımlarını arttırmaktadır.						
İşletmemiz hizmet yeniliği için açık beklentiler ve operasyon hedefleri oluşturmaktadır.						
İşletmemiz mevcut ürün veya hizmetlerin satışları azalsa bile, hizmet yeniliklerini destekler.						
İşletmemiz hizmet yeniliği satışlarını arttırmak için, mevcut satışlardan fedakârlık edebilir.						
İşletmenin mevcut hizmetlerini eskitse bile, her zaman hizmet yeniliğine yatırım yapma eğilimi vardır.						
Eğer pazar yerinde rekabetçi avantaj yaratmaya yardımcı olacaksa, işletmenin mevcut sisteminin yenilenmesinde sorun görülmez.						
Yeni hizmet gereklilikleri için organizasyonel takvim kolaylıkla değiştirilmektedir.						
Yeni hizmet geliştirme sürecinde, yeni hizmetlerin ortak geliştiricileri olarak müşterilerin katılımı yüksektir.						
Müşterilerimiz, yeni hizmet geliştirme sürecinde sık sık işletme ekibiyle etkileşime girer.						
Müşterilerin katılımı, yeni hizmet geliştirme çabalarının önemli bir bölümünü oluşturur						

Müşteri işbirliği kapsamında, müşterilerle kapsamlı istişareler yapılır.					
Belirli müşteriler takım üyeleri olarak projelerde yer alması için davet edilir.					
İşletme yöneticileri, müşteri odaklı yeni hizmetler geliştirmeye çalışır.					
İşletme yöneticileri, çalışanları sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarına yönelik fikirler önermeye teşvik eder.					
İşletme yöneticileri, çalışanlar getirdiği yeni hizmet fikirlerine açıktır.					
İşletmemiz iş partnerleri ile operasyon bilgilerini gerçek zamanlı paylaşmaktadır.					
İşletmemiz iş partnerleri ile iş birliği içinde planlama yapmaktadır.					
İşletmemiz iş partnerleri ile operasyonlarla ilişkili bilgi paylaştığımız bir platforma sahibiz					
İşletmemiz iş partnerleri ile iş birliği içerisindedir ve pazar değişikliklerine hızlı cevap vermektedir.					
İşletmemiz, pazara yeni geliştirilmiş hizmetlere sahiptir.					
İşletmemiz, işletmemiz için yeni geliştirilmiş hizmetlere sahiptir.					
İşletmemiz, mevcut hizmetlerini geliştirmekle ilgilenmektedir.					
İşletmemiz, pazara yeni hizmet teslim kanalları ve müşteri arayüzleri oluşturmuştur.					
İşletmemiz, hizmet yeniliği aracılığıyla yeni pazarlar oluşturmuştur.					
İşletmemiz, hizmet yeniliği aracılığıyla yeni gelir kaynakları yaratmıştır.					
İşletmemiz hizmet yeniliği aracılığıyla yeni müşteri değeri oluşturmuştur.					
IT yeni hizmet geliştirme faaliyetlerinin koordinasyonunu kolaylaştırmada kullanılır.					
IT yeni hizmetlerin tanıtımını hızlandırmada kullanılır.					
IT yeni hizmet geliştirilmesi için müşteri ihtiyaçlarını tanımlama ve teşhis etmede kullanılır.					
Hizmet yeniliği proje çalışanları arasında iletişim akışı IT tabanlı kanallar aracılığıyla sağlanır.					
Müşterilerimiz her zaman yeni hizmetler arama eğilimindedir.					
Bulduğumuz sektörde, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve tercihleri zaman içinde değişmektedir.					
Müşterilerimiz daha yeni hizmetler talep etmektedir.					
Müşterilerimiz daha üstün değere sahip hizmetler talep etmektedir.					
Müşterilerimiz daha kaliteli hizmetler talep etmektedir.					
Bulduğumuz e-ticaret sektöründe rekabet çok şiddetlidir.					
Sektörümüzde neredeyse her gün yeni bir rekabetçi aksiyon olmaktadır.					
Yerli ve yabancı rakiplerin faaliyetleri sektörümüzde oldukça hızlı bir şekilde değişmektedir.					

Sektörümüzdeki teknolojik değişiklikler hızlı ve öngörülemezdir.					
Sektörümüzdeki rekabetin öngörülemezliği oldukça yüksektir.					
Rekabet nedeniyle yeni hizmet geliştirme konusunda büyük baskı hissetmekteyiz.					
Aynı sektördeki rakiplere kıyaslandığında, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan hizmet yeniliği oranımız yüksektir.					
Aynı sektördeki rakiplere kıyaslandığında, sunduğumuz hizmet yeniliklerinin başarı oranı yüksektir.					
Hizmet yeniliği için belirlenen işletme kar amaçlarını karşılamada, işletmenin hizmet yeniliği programının başarı derecesi yüksektir.					
Aynı sektördeki rakiplerle kıyaslandığında, hizmet yeniliklerinin genel performansı yüksektir.					
Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla işletmemizin sektördeki pazar payı artmıştır.					
Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla satış miktarımız artmıştır.					
Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla işletmemizin karlılığı artmıştır.					
Geliştirilen yeni hizmetlerimizin katkısıyla işletmemizin genel rekabetçiliği artmıştır.					
Geliştirilen yeni hizmetlerimizle müşterilerimizin tatmin düzeyi artmıştır.					
Geliştirilen yeni hizmetlerimizle müşterilerimizin sadakat düzeyi artmıştır.					
Geliştirilen yeni hizmetlerimizle müşterilerimizin sadakat düzeyi azalmıştır.					

Katılımcı İşletmeye Ait Bilgiler:

1.Faaliyet Gösterdiği Alan: () Tekstil () Ayakkabı ()Bebek Ürünleri
() Süpermarket () Dekorasyon () Kozmetik () Beyaz Eşya/Elektronik
ve Elektrikli Ev Aletleri () Diğer

2.Çalışan Sayısı: () 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ve üzeri

3.Yıllık Ciroya Göre İşletmenin Sınıfı: () Küçük İşletme () Orta Büyüklükte
İşletme () Büyük İşletme

4.İşletmenizin internetten satış yapma deneyimi:

() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri

Katılımcıya Ait Bilgiler:

1.Cinsiyeti: () Kadın () Erkek

2.Yaşı: () 20 ve altı () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60
() 61-70 () 71 ve üzeri

3.Deneyim yılı:() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl
() 10 yıl ve üzeri

4.İşletmedeki pozisyonu (Yazınız):.....

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ			
Adı-Soyadı	Mine Sönmezay		
Doğum Yeri ve Yılı	Samsun		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Eğitim Durumu	Başlama – Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	1999	2003	Atatürk Anadolu Lisesi, Samsun
Lisans	2004	2008	Bursa Uludağ Üniversitesi
Yüksek Lisans	2013	2014	Middlesex University, London
Doktora	2015	2020	Bursa Uludağ Üniversitesi
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama – Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	2016	2018	Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO.
2.	2010	2015	Sanko Holding
Yayımlar:	<u>KİTAP BÖLÜMLERİ</u> <ul style="list-style-type: none">Özdemir, E., & Yılmaz, M. (2018). Omni-Channel Retailing: The risks, challenges, and opportunities. Kumar, A. & Saurav, S. (Eds.) In: Supply Chain Management Strategies and Risk Assessment in Retail Environments, (p. 97-118), IGI Global, USA.		

	<p><u>MAKALELER</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Taskin C., & Yilmaz, M. Examining affect of intergenerational communication on brand equity generation by means of structural equation modeling. <i>Uludag Journal of Economy and Society</i>, 35(1), 67-80, 2016.• Özdemir, E., & Sönmezay, M. The effect of the e-commerce companies' benevolence, integrity and competence characteristics on consumers' perceived trust, purchase intention and attitudinal loyalty. <i>Business & Economics Research Journal</i>, 11(3), 807-821, 2020.• Özdemir, E., & Sönmezay, M. Factors affecting consumers' technology acceptance and use on behavioral intention in omnichannel retailing. <i>Business & Management Studies: An International Journal</i>, 8(5): 1111-1139, 2020.
İletişim (e-posta):	
Tarih:	10.02.2021
İmza:	
Adı-Soyadı	Mine Sönmezay