

**T.C.**  
**İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KUANTUM PAZARLAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**MERVE İŞLEK**

**İZMİR**

**2018**

**T.C.**  
**İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

## **KUANTUM PAZARLAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERVE İŞLEK**

**DANIŞMAN**  
**DOÇ. DR. SİNAN NARDALI**

**İZMİR**  
**2018**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kuantum Pazarlama” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09.02.2018

Merve İŞLEK

T.C.

İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TS EN ISO  
9001:2015

TEZ/PROJE SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : *K. K. K.* Anabilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans / Doktora Programı öğrencisi *Merve İlek* ile ilgili Tez/Proje Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: .....  
Sayı : ..... Anabilim Dalı Başkanı

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez/Proje Sınav Jürimiz tarafından incelenen *K. K. K.* başlıklı yüksek lisans / doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz *09.07.2017* tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez/Proje Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında **ÖYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ** ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir   
ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir   
iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır   
iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi

Unvanı ve Adı Soyadı

Tez Danışmanı

Üye

Üye

Üye

Üye

*Doç. Dr. İnan Nardalı*

*Doç. Dr. Nihan Özgüven Tayfun*

*Doç. Dr. Behra Nuray Nisancı*

Ek1 : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

**Özet**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Kuantum Pazarlama**  
**Merve İŞLEK**  
**İzmir Katip Çelebi Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**

**ÖZET**

Geleneksel pazarlama yönetimi faaliyetleri günümüzdeki hızla değişen, son derece karmaşık 21. Yüzyıl işletmeleri için yetersiz kalmaktadır. Bu çalışma kapsamında kuantum teorisi ve pazarlama yönetimine ilişkin konular ele alınmıştır. Bu sistematik literatür taraması kapsamında “kuantum teorisi”, “kuantum beceriler” ve “pazarlama” anahtar kelimeleri Türkçe ve İngilizce dilinde veri tabanları üzerinden taranmıştır. Araştırma sonucunda kuantum teorisi ve ilgili stratejilerin günümüz yoğun rekabet ortamında etkili pazarlama stratejileri geliştirilmesi noktasında yararlı olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Kuantum Teorisi, Kuantum Beceriler, Kuantum Stratejiler, Pazarlama*

**ABSTRACT**  
**Doctor of Philosophy (PhD)**  
**Quantum Marketing**  
**Merve İŞLEK**  
**İzmir Katip Çelebi University**  
**Graduate School of Social Sciences**  
**Department of Management Program**

**Abstract**

The traditional marketing management activities are inadequate in the fast-paced, constantly changing, highly complex world of twenty first century organizations. This study examined the relationship between quantum theory and marketing management. This systematic literature review was carried out by searching databases with “quantum theory”, “quantum skills” and “marketing” as keywords as well as their English equivalents. Research shows that quantum theory and its strategies can be effective in the perception and improvement of marketing strategies in complex situations.

**Keywords:** *Quantum Theory, Quantum Skills, Quantum Strategies, Marketing*

# KUANTUM PAZARLAMA

## İÇİNDEKİLER

YÖK Dokümantasyon Merkezi Tez Giriş Formu	III
Özet	IV
Abstract	V
Yemin Metni	VI
Tez Savunma Sınav Tutanağı	VII
İçindekiler	VIII
Tablolar Listesi	XI
Şekiller Listesi	XII
Kısaltmalar Listesi	XIII
Giriş	XIV

### I. BÖLÜM

#### PAZARLAMA TEORİLERİ VE KUANTUM

1. Pazarlama Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	15
1.1. Akademik Pazarlama Öncesi Dönem (1900 Öncesi)	15
1.2. Pazarlama Düşüncesine Geleneksel Bakış (1900-1955)	15
1.3. Geleneksel Teorilerden Modern Teorilere Geçiş (1955-1975)	16
1.4. Modern Teorilerin Genişletilmesi (1975-2000)	17
2. Başlıca Pazarlama Ekolleri	17
2.1. Pazarlama Fonksiyonları Ekolü	17
2.2. Pazarlamaya Konu Olan Ürünler Ekolü	18
2.3. Pazarlama Kurumları Ekolü	20
2.4. Bölgelerarası Ticaret Ekolü	21
2.5. Pazarlama Yönetimi Ekolü	22
2.6. Pazarlama Sistemleri Ekolü	23
2.7. Tüketici Davranışları Ekolü	23
2.8. Makro Pazarlama Ekolü	25
2.9. Mübadele Ekolü	26
2.10. Pazarlama Tarihi Ekolü	27

3. İşletmelerin Pazarlamaya Bakışları	28
3.1. Üretim Anlayışı	28
3.2. Ürün Anlayışı	29
3.3. Satış Anlayışı	30
3.4. Pazarlama Anlayışı	30
3.5. Toplumsal Pazarlama Anlayışı	31
4. Kuantum Teorisi	32
4.1. Kuantum Teorisinin Tarihsel Gelişimi	34
4.2. Kuantum Teorisi Yorumları	35
4.2.1. Kopenhag Yorumu	36
4.2.2. Dalga Fonksiyonu ve Olasılık Yorumu	36
4.3. Kuantum Kuramının Temel İlkeleri	36
4.3.1. Heisenberg'in Belirsizlik İlkesi	36
4.3.2. Tümleyicilik İlkesi	37
4.3.3. Üstüste Gelme (Süperpozisyon Prensibi)	38
4.3.4. Schrödinger Dalga Denklemi	38
4.3.5. Dolanıklık Prensibi	38

## **II. BÖLÜM**

### **KUANTUM TEORİSİ VE İŞLETMELER**

1. Kuantum Örgütler	40
2. Kuantum Pazarlama ve Kuantum Beceriler Modeli	41
2.1. Pazarlama Faaliyetleri ve Kuantum Beceriler Modelinin Unsurları	42
2.1.1. Kuantum Görü	43
2.1.2. Kuantum Düşünce	43
2.1.3. Kuantum Hissetme	44
2.1.4. Kuantum Anlayış	46
2.1.5. Kuantum Davranış	47
2.1.6. Kuantum Güven	49
2.1.7. Kuantum Varoluş	52
2.2. Kuantum Pazarlama ve Kaos Teorisi	53



3. Kuantum Liderlik	56
3.1. Kuantum Liderin Temel Özellikleri	57
3.2. Kuantum Liderlik Yaklaşımının Sunabileceği Farklılıklar	60
3.2.1. Newtoncu Görüşe Alternatif Olma	60
3.2.2. Çok Boyutluluk ve Nedenselliğin Yıkılması	61
3.2.3. Tamamlayıcılık İlkesi	62
3.2.4. Kapsayıcılık	62
4. Kuantum Performans Ölçüm Modeli	63
5. Sosyal Kuantum Fiziği Teorisi	65

### **III. BÖLÜM**

#### **KUANTUM PAZARLAMA STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA ÖNE ÇIKAN BAŞLICA İŞLETMELER VE UYGULADIKLARI STRATEJİLER**

1. Kuantum Pazarlama Stratejilerini Uygulayan İşletmeler	68
1.1. Araştırmanın Amacı	69
1.2. Kuantum Pazarlama Stratejilerini Uygulayan İşletmeler	69
1.2.1. Apple	70
1.2.1.1. Apple'ın Kuantum Stratejisi	72
1.2.1.2. Kuantum Stratejisinin Apple'da Uygulanması	73
1.2.2. Chrysler	76
1.2.2.1. Chrysler ve Daimler Benz Birleşmesi	76
1.2.2.2. Kuantum Beceriler Modeli ve Daimler-Chrysler	78
1.2.3. Starbucks	81
1.2.3.1. Starbucks ve Kuantum Stratejiler	82
1.2.3.2. Kuantum Pazarlama ve Ağ Pazarlaması	84
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	87
<b>KAYNAKÇA</b>	90

## **TABLULAR LİSTESİ**

**Tablo 1:** Kuantum Performans Matrisi

**Tablo 2.** Apple ve Kuantum Strtejiler Bağlamında Öne Çıkan Özellikleri

**Tablo 3.** Kuantum Beceriler Modeli ve Chrysler

## **ŒEKİLLER LİSTESİ**

**Œekil 1:** Kuantum Beceriler Modeli

**Œekil 2:** Kuantum Performans Ölçme Sistemi

**Œekil 3:** Sosyal Kuantum Fiziğinin Dört Temel Unsuru

## **KISALTMALAR**

### **Kısaltma**

**KPM** : Kuantum Performans Ölçüm Modeli

**QPM** : Quantum Performance Measurement

**AMA** : American Marketing Association

**SBE** : Sosyal Bilimler Enstitüsü

## Giriş

On dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru, bilinen klasik Fizik teorilerinin tüm fiziksel olayları açıklamakta yeterli olduğuna inanılırken aynı yıllarda yapılan bir kısım deneysel çalışmalar, bu klasik çerçeveye uyumsuzluk göstermeye başlamış, 30 yıl kadar süren araştırmaların sonunda kuantum mekaniği denilen yeni bir bilim felsefesi doğmuştur (Karaoğlu, 2008:1). Latince “ne kadar” anlamına gelen Kuantum kelimesi, Kuantum teorisi olarak ele alındığında; maddenin içinde derinlere, daha derinlere gidildikçe yani mikro-evrene inildiğinde hangi taneciklerin var olduğunu, hangi fiziksel olayların nasıl meydana geldiğini ve bu evreni yöneten yasaları araştıran fizik dalıdır (Şenyılmaz, 2012: 8). Diğer bir ifadeyle bu yeni bilim felsefesi atom altı parçacıkların, fiziksel yapılarını matematiksel olarak açıklamaktadır. Kuantum bakış açısına göre; dünya bir enerji alanından ibarettir (Naderifar vd., 2016:17).

Genel sistem teorisi başlangıçta düzen ve düzenlilik üzerine vurgu yaparak neden-sonuç ilişkisi temelinde değişmeyen yasaları ortaya koymaya çalışmıştır. Bu tür yasaların bilim adamlarına tahmin yapma ve geleceğe ilişkin öngöründe bulunma imkanı vereceği düşünülmüştür. Ancak Stacey (1992) dinamik sistem temelinde yenilikçi organizasyonların geleceğin bilinmez olma özelliği ile baş edebilmek için dengeden uzak düşünce yapısına uyum sağlamaları gerektiğini belirtmiştir. Çünkü belirlenmiş kurallar çerçevesinde ortaya konulan öngörüler, öngörülemez davranış kalıplarını artırarak, doğrusal olmayan geri besleme döngüsüne neden olmaktadır. Bu belirsizlik durumu, içsel değişikliklere karşı karmaşık sistemleri oldukça hassas hale getirmekte ve kimi durumlarda küçük değişiklikler daha büyük sonuçlar doğurabilmektedir (Tekel, 2006: 225).

“B” her zaman “A”yı izler esasına dayanan geleneksel örgüt modelleri yeterince hassas olmamakla birlikte işletmelerin sürekli karşılaştıkları hızlı ve ani değişimlerle başa çıkamazlar (Kara, 2013:1). Kuantum fiziği çok basit olarak önemsiz ve ilgisiz gibi görülen olaylarla birlikte her bir gözlemcinin enerjileriyle olguların sonuçlarını etkileyebileceğini iddia eder.

Newtoncu örgüt modeline göre; kar, verimlilik ve rekabet gücü temel değerleri oluşturmaktadır ve bir işi yapmanın yalnızca bir tek doğru yolu vardır. Bu yüzden de bu model oldukça yavaştır ve beklenmedik zorluklarla karşılaşınca, özellikle kriz dönemlerinde, gereken değişiklikleri gerçekleştirmekte zorlanır (Değirmenci ve Utku, 2000:77-78).

Kuantum yönetim ve kuantum beceriler modeli birçok yönetim konusuna ilişkin madde zaman ilişkisi dışında, madde, zaman enerji izafiyetinden kaynaklanan daha karmaşık; tek yönlü değil, iki yönlü iletişimler bulunduğu saptamasından yola çıkar (Kaya, 2009:261).

Bu tez çalışması kapsamında Kuantum teorisi ve pazarlama konuları birlikte ele alınmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda tezin birinci bölümünde geçmişten günümüze pazarlama ekolleri üzerinde durulmuş ve bu ekoller hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Yine tezin birinci bölümünde Kuantum ve Kuantum teorisi hakkında temel nitelikte bilgiler de verilmiştir. Tez çalışmasının ikinci bölümünde ise Kuantum teorisi ve işletme faaliyetleri birlikte ele alınmış ve Kuantum teorisi ve Kuantum liderlik yaklaşımlarının pazarlama faaliyetleri özelinde işletme bilimine sunabileceği farklılıklar üzerinde durulmuştur. Tezin son bölümü olan üçüncü bölümde ise üç örnek işletme (Apple, Chlyser ve Starbucks) üzerinden Kuantum pazarlama faaliyetleri örnekler yardımıyla daha anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır.

# I. BÖLÜM

## PAZARLAMA TEORİLERİ VE KUANTUM

### 1. Pazarlama Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Pazarlama çok eski zamanlardan bu yana uygulanıyor olmasına rağmen akademik anlamda pazarlamanın gelişimi, 20. Yüzyıldan sonra gerçekleşmiştir. Pazarlamayla ilgili konuların ve problemlerin anlaşılıp yorumlanmasında farklı ekol ve görüşler önemli rol oynamıştır. Bu ekollerin genel olarak tarihsel gelişimini dört ana kısımda inceleyebiliriz (Shaw ve Jones, 2005:241).

#### 1.1. Akademik Pazarlama Öncesi Dönem (1900 Öncesi)

Eski Çağ Yunan filozoflarından Plato ve Aristo makro boyutta, pazarlama faaliyetlerinin toplumla nasıl uyumlu hale getirilebileceğiyle ilgili tartışmışlardır. Orta çağlara gelindiğinde ise çeşitli filozoflar pazarlama faaliyetlerinin mikro bazda günah işlemeyen etik bir çerçevede nasıl gerçekleştirilebileceğiyle ilgili yazılar yazmışlardır. Bu noktada birçok tarihçi pazarlamanın uygulamalı ekonominin akademik bir kolu olduğu konusunda hemfikirdir. Çünkü genel ekonomik konularla ilgili bir çok ekol de pazarlama konularıyla yakından ilgilidir. Örneğin Taylor (1903, 1911) ve Gilberth (1911)' in öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim anlayışının getirdiği verimlilik artışı ve yığın üretim, dağıtım ve hizmet konularında da farklı ve yenilikçi bakış açılarını gerekli kılmaktadır.

#### 1.2. Pazarlama Düşüncesine Geleneksel Bakış (1900-1955)

İkinci period olarak bilinen geleneksel bakış, 20. Yüzyılın başlarında ilk büyük işletmelerin ABD'de kurulmasıyla birlikte başlamıştır. Bu dönemde dev işletmelerin kurulmasıyla, büyük şehirlere olan göç artmış, posta hizmetleri daha bir işlerlik kazanmış, dergi ve gazetelerin yaygın dağıtımının artmasıyla birlikte ulusal markalar yaratılmış ve çeşitli zincir mağazalar kurularak bu dergi ve gazetelere reklamlar verilmeye başlanmıştır. Diğer taraftan demir yolları küçük şehirlerle olan bağlantıyı artırmış böylece küçük çiftçiler ürünlerini büyük şehirlerdeki toptancı ve perakendecilere ulaştırabilir hale gelmiştir. Bu noktada pazarlama faaliyetleri çerçevesinde daha verimli dağıtım kanallarının kurulması en önemli konulardan birisi haline gelmiştir.

Yine pazarlama disiplinin geliştiği bu ilk dönemlerde üç konu üzerinde durulmuştur. Bunlar;

- Pazarlama fonksiyonların sınıflandırılması,
- Pazarlamaya konu olan ürünlerin sınıflandırılması,
- Pazarlama kurum ve aracılarının sınıflandırılması.

Geleneksel pazarlama anlayışının hakim olduğu bu dönemde etkili ve verimli bir pazarlama faaliyetinden söz etmek mümkün olmadığı için yüksek maliyetler nedeniyle çiftçilerin ürünlerini sattıkları fiyatlar ile tüketicilerin satın aldıkları fiyatlar arasında büyük fark vardı. Bu fiyat farkı en fazla şikayet edilen konuların başında geliyordu. İlgili dönemdeki pazarlama ekolü, daha verimli pazarlama çabalarını organize edebilmek adına bir taraftan pazarlama fonksiyonlarını belirlerken diğer taraftan da pazarlamaya konu olan ürünleri tüketicilere en uygun şekilde dağıtımını yapabilecek aracılar ve perakendeciler gibi ticari kurumları belirleyip onları sınıflandırmaya çalışıyordu.

### **1.3. Geleneksel Teorilerden Modern Teorilere Geçiş (1955-1975)**

Geleneksel teorilerden modern teorilere geçişin yaşandığı bu dönemde, ikinci dünya savaşı boyunca askeri alanda kaydedilen gelişmeler ile matematik modelleme ve doğrusal programlama konularından yoğun bir biçimde yararlanılmıştır. Ortaya çıkan bu bilgi birikimi, pazarlama alanında da yeni açılımların yapılmasına öncülük etmiştir. İkinci dünya savaşının ardından askeri ihtiyaçlar için üretimin artırılması, Amerikan işletmelerinin hızla gelişmesini sağlamıştır. Özellikle Ford Motor'un uygulamaya koyduğu modern üretim anlayışı bu paradigma değişimine öncülük etmiştir. Bu değişimle birlikte işletmecilik eğitimi önem kazanmış ve bu durum pazarlama ve işletme bilimine ilişkin akademik düşünce tarzının değiştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Bu dönemde Wroe Alderson (1957-1965) makale ve sunumlarında ilgili dönemin en modern bakış açısını geliştirmiş ve bu çalışmalarıyla pazarlama yönetimi, pazarlama sistemleri, tüketici davranışı ve makro pazarlama gibi konulara öncülük etmiştir.



#### **1.4. Modern Teorilerin Genişletilmesi (1975-2000)**

Paradigma gelişimi ve modern teorilerin geliştirildiği dönem olarak adlandırılan bu dönemde, (tüketici davranışlarının anlaşılması noktasında psikologlar, gibi) farklı disiplinlerden araştırmacılar da pazarlama konularına dahil olmuşlar. Philip Kotler ve bir çok araştırmacının öncülük ettiği bu dönemde pazarlamanın sınırları oldukça gelişmiş ve bölünmeler sonucunda üç farklı ekolün gelişmesine neden olmuştur. Bu ekoller; pazarlama yönetimi, mübadele ve tüketici davranışlarından oluşmaktadır. Pazarlama paradigmasındaki bu gelişme, diğer işletme faaliyetlerine de odaklanmasına ve insan faaliyetlerini etkileyen tüm sosyal değişimlerin de dikkate alınmasını neden olmuştur.

### **2. Başlıca Pazarlama Ekolleri**

Pazarlama ekollerinin dört ana kısımdan oluşan tarihsel gelişiminin ardından bu ekollerin neler olduğuna bakacak olursak aşağıda görüldüğü gibi 10 temel ekolden bahsedebiliriz.

#### **2.1. Pazarlama Fonksiyonları Ekolü**

Geleneksel ekollerin ardından pazarlama disiplininin oluşması sürecinde pazarlama fonksiyonları ekolü önemli rol oynamıştır. Bu ekol, “pazarlamanın görevi nedir?” sorusunu cevaplamaya çalışmıştır. Pazarlama tarihinin önemli teorik gelişmelerinden birisi olan fonksiyonel bakış, Converse (1945) tarafından tanımlanmış, bu tanım çerçevesinde pazarlama alanının temel unsurları ortaya konulmuştur. Bu bakış açısından pazarlama biliminin hayat seyrine bakıldığında, pazarlama 1910 yılında başlamış, 1920 yılında gelişmeye başlamış, 1940 yılından sonra olgunlaşmış 1950 yılında en üst seviyesine ulaşmış ve 1960 yılından sonra düşüşe geçecektir. Converse’in 1945 yılında, günümüzde halen kullanılan “ürün yaşam dönemi” yardımıyla pazarlama bilimini açıklamaya çalışmış olması ilgili dönem açısından bakıldığında hayli ilginçtir. Bu dönemde pazarlama fonksiyonlarıyla ilgili ortaya konulan çalışmalarda genellikle farklı fonksiyonlar ele alınıyordu. Bu nedenle yazarların ortaya koydukları pazarlama fonksiyonları birbir örtüşmüyordu. Örneğin, Cherington (1920) yedi pazarlama fonksiyonu; Duncan

(1920) sekiz pazarlama fonksiyonu; Vanderblue (1921) on pazarlama fonksiyonu ve Converse (1921) dokuz pazarlama fonksiyonunu ortaya koymuştur. Hatta Ryan (1935) 16 kategoride toplam 120 pazarlama fonksiyonu olduğunu savunmuştur. Bu noktada farklı yazarların farklı sayılarda ve çeşitlerde pazarlama fonksiyonu olduğunu ortaya koyması, pazarlama bilimiyle ilgili çeşitli sıkıntılara neden olmuştur. Ortaya çıkan bu sıkıntılar sonucunda Amerikan Pazarlama Derneği (AMA) ortaya konan bu fonksiyonlarla ilgili açıklama yapmak durumunda kalmıştır. 1950 yılına gelindiğinde McGarry pazarlamanın amaçları doğrultusunda altı pazarlama fonksiyonu ortaya koymuştur. Bunlar;

- Sözleşme; Alıcı ve satıcıların aranması,
- Ticaret; ürünlerin pazarın ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi,
- Fiyat; Fiyatın seçimi,
- Propaganda; Alıcı ve satıcıları bilgilendirerek alışverişe uygun hale getirmek,
- Fiziksel dağıtım; Ürünlerin taşınması ve depolanması,
- Sonlandırma; Pazarlama sürecinin tamamlanması.

McGarry (1950) tarafından yapılan bu sınıflandırma pazarlama fonksiyonlarından çok pazarlama yönetimi konularını içermektedir. Bu durum sonucunda McGarry pazarlama yönetimi konularının çalışılmasına öncülük etmiştir.

## **2.2. Pazarlamaya Konu Olan Ürünler Ekolü**

Pazarlamaya konu olan ürünler ekolü, ürünlerin ayırt edici özelliklerine odaklanmaktadır. Bu ekolün temel sorusu; hangi farklı ürün sınıflarının pazarlama konusu içine girdiğiyle ilgilidir. Bu noktada pazarlamaya konu olan ürünleri sınıflandırmak için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar çerçevesinde pazarlamaya konu olan ürünlerin ve özelliklerinin sınıflandırmasının kritik derecede önemli olduğu vurgulanmıştır. Duncan (1920), ürünleri, üretilen ürünler ve tarım ürünleri olmak üzere iki ana kısımda sınıflandırmıştır. Copeland (1924) literatürde ilk kez tüketim ürünleriyle endüstriyel ürünleri çok açık bir şekilde birbirinden ayırmıştır. Aynı zamanda bu çalışmasında endüstriyel ürün talebinin tüketim ürünlerinin talebinden türetildiğini de ortaya koymuştur.

Copeland (1924) endüstriyel ürünleri beş ana grupta sınıflandırmış ve bunlara hizmeti de eklemek suretiyle altı grup oluşturmuştur. Bu gruplar;

- Kurulum; Bina ve arazi gibi uzun dönem sermaye varlıkları
- Eklentiler; kamyon ve bilgisayar gibi daha kısa süreli sermaye varlıkları
- Hammadde; Üretimde kullanılan temel hammadde niteliğindeki varlıklar
- Tamamlayıcı madde; işletmeyi destekleyen ve işin yapılmasını sağlayan unsurlar
- Hizmetler; işletme operasyonlarını destekleyen hizmetler.

Copeland (1924) tüketim ürünlerini de üç ana grupta sınıflandırmıştır. Bir kısmı halen geçerliliğini koruyan bu gruplara baktığımızda;

- Kolayda mallar; Günlük kullanım için satın alınan ürünlerdir,
- Beğenmeli Ürünler; Fiyat ve kalite açısından karşılaştırma gerektiren daha pahalı ürünlerdir,
- Acil Ürünler; Kimi durumlarda satın alınması zorunlu olan ürünlerdir.

Tüketim ürünlerinin sınıflandırılması noktasında genelde yazarlar, fiyat ve kalite karşılaştırmasını veya ilgili ürünlerin olası maliyetlerini dikkate almaktadırlar. Her bir kategorideki ürünün sağladığı fayda ve bu noktada katlanılması gereken maliyet grupların oluşturulmasının temelini teşkil etmektedir. Ayrıca, tüketim ürünlerine yönelik talep ve bu taleple ilgili tutumlar, ürün gruplarının oluşturulmasında öne çıkmaktadır. Bu grupların oluşturulması, tüketim ürünlerinin ne zaman tüketildiği, bunlarla ilgili tüketiciler tarafından ne kadarlık bir araştırma yapıldığı ve kullanılan reklam stratejileri hakkında pazarlama yöneticilerine bilgi sağlamaktadır.

Bucklin (1963) yaptığı çalışmasında, tüketim mallarına ilişkin grupları oluştururken tüketicilerin satın alma esnasında kullandıkları bilgilere odaklanmıştır. Örneğin; tüketiciler bir ürün satın alırken fiyat ve kalite karşılaştırması yapıyorlarsa bunlar kolayda mallar olarak adlandırılmakta eğer fiyat ve kalite bağlamında herhangi bir karşılaştırma yapmayıp alternatifleri de kabul etmiyorlarsa bunlar satın alınırken ekstra çaba sarfedilen özellikli mallar olarak adlandırılmaktadır.

Murphy ve Enis (1986) ilgili tarihe kadar tüketim malları ile yapılmış tüm sınıflandırmaları bir tabloda toplamış ve bu tabloyu oluştururken tüketicilerin bu ürünleri satın almak için harcadıkları efor ve aldıkları riski dikkate almıştır. Kolayda mallar, az miktarda efor harcanan ve düşük riskli mallar olmasına rağmen, beğenmeli mallar daha fazla efor ve risk gerektirmektedir. Bu noktada özellikli mallar ise en fazla risk gerektiren ürünlerdir. Görüldüğü üzere, tüketim mallarının sınıflandırılmasıyla ilgili olarak literatürde çok miktarda örnek bulunmaktadır.

### **2.3. Pazarlama Kurumları Ekolü**

Pazarlama kurumları, pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiren, onları kolaylaştıran perakendeci, toptancı ve broker gibi aracı kuruluşlardan oluşmaktadır. Sheth ve diğerleri (1988:74) aracı kurumları pazarlama görevlerini yerine getiren kurumlar olarak tanımlamıştır. Weld (1916) yaptığı çalışmasında üreticiler ile tüketiciler arasında çok sayıda aracı kuruluş olup olmadığını sormuş; Clark (1922) ilk kez dağıtım kanalı ifadesini kullanmıştır.

Pazarlama kurumları ekolü genellikle pazarlama aracılarını tanımlayıp, sınıflandırmaya çalışmıştır. Bu noktada Beckman ve Engle (1937) en geçerli tanım ve sınıflandırmayı yapmışlar ve perakendeci ile toptancı arasındaki ayrımı oldukça net bir şekilde ortaya koymuşlardır. Pazarlama dağıtım kanallarıyla ilgili çalışmaların popüler hale geldiği 1960'lı yıllarda Mallen (1967), "Pazarlama kanalları"; Stern (1969), "Dağıtım kanalı ve davranış yapıları" Bucklin (1970), "Dikey pazarlama sistemleri" gibi çalışmalar ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, ilgili konuda yaşanan karmaşıklığı azaltmak suretiyle pazarlama dağıtım sistemlerinin daha verimli işlemesine öncülük etmiştir.

#### 2.4. Bölgelerarası Ticaret Ekolü

Bölgelerarası ticaret ekolü, temelde ticaretin nerede yapılacağıyla ilgili biri kavramsal diğeri nicel olmak üzere iki farklı görüşten oluşmaktadır. Bu noktada büyük şehirler ile küçük şehirler arasındaki uzaklığın ticareti ne şekilde etkileyeceği; tüketicilerin bir ürünü satın alacakları yeri neye göre seçecekleri konuları üzerinde durulmuştur. Huff (1964) ticaret yapılan alışveriş merkezlerinin büyüklüğü ve uzaklığı gibi konuların tüketicilerin ürün ve hizmet satın alma istekleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Yine bu çalışmada Huff (1964) tüketiciler ve satıcılar açısından ticaret merkezlerinin tanımını yapmıştır. Bu tanım ticaret merkezlerini alıcı ve satıcıların bir araya geldiği, çeşitli sınıflardaki ürün ve hizmetlerin çeşitli firmalarca satışa sunulduğu yer olarak tanımlamıştır.

Huff (1964)'ün bu tanımını pazarlama literatüründe çok rağbet görmüş, o kadar ki o yıldan bu yana bu tanım, hiç eleştirilmemiş ve bu tanıma herhangi bir katkı yapma gereği duyulmamıştır. Bunun dışında bu ekol çerçevesinde farklı ticari bölgelerin ürün ve hizmetlerin ithalatı ve ihracatı üzerindeki etkileri üzerinde durulan çalışmalar da yapılmıştır. Bu çalışmalarda genel olarak ele alınan konulara bakıldığında;

- Bölgeler arasındaki rekabet,
- Bölgeler arasındaki sosyal ve coğrafik farklar,
- Bölgenin büyüklüğü,
- Bölgenin dağıtım kanallarına yakınlığı,
- Bölgenin tüketicilere yakınlığı gibi konular üzerinde durulduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışmalar sonucunda bölgeler arasındaki ticaret ile ilgili elde edilen veriler benzer şekilde global ekonomi içinde kullanılabilir niteliktedir. Bölgesel ticaret noktasında bilimsel çalışmalar ile ortaya konulan veriler, uluslararası ticaret konularına da yol gösterebilecek niteliktedir. Aynı zamanda bölgelerarası

ticaret noktasında sorulan “Ne”, “Kim” ve “Nasıl” gibi sorular, 1950’li yıllarda Pazarlama Yönetimi Ekolünün doğmasına öncülük etmiştir.

### **2.5. Pazarlama Yönetimi Ekolü**

Pazarlama Yönetimi; işletmelerin ürün ve hizmetlerini ne şekilde pazarlamaları gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Bu ekol, satıcılar gözünden pazarlama uygulamalarının nasıl olması gerektiği üzerine odaklanmıştır. İlk ortaya konduğunda sadece satıcı ve üretici bakış açılarıyla sınırlı olan bu ekol, günümüzde tüm işletme birimleri hatta kar amaçsız örgütler açısından bile konuyu ele almaktadır. Smith (1956) ürün farklılaştırma, pazar bölümlendirme ve alternatif pazarlama stratejileri gibi konular üzerinde durmuştur. Wasson (1960) ürün yaşam dönemi konusunu ortaya atmış; Borden (1964) ilk pazarlama karması tanımını yapmıştır.

McCarthy (1960) halen günümüzde de kullanılan 4P (Product, Price, Place ve Promotion) konusunu ortaya atmıştır. Pazarlama karması unsurları, başka bir ifadeyle pazarlama yönetimi kontrol listesi, daha önce farklı çalışmalarda farklı isimlerde ortaya konulmuş olsa da 4P En fazla rağbet gören karma elemanları listesidir.

Kotler (1967) pazarlama faaliyetlerinin yönetilmesi noktasında yöneticilerin hedef kitleleri için en uygun pazarlama karmasını oluşturmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Daha sonra Kotler ve Levy (1969) pazarlama konusunu tarihsel bakış açısından kurtararak pazarlama karması unsurlarının kar amaçsız işletmeler için de kullanılabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu noktada pazarlamanın olası sosyal etkileri de dikkate alınmaya başlanmış böylelikle pazarlama faaliyetleri sadece kar amaçlı işletmeler için değil toplumun tüm taraflarınca kullanılabileceği gerçeği ortaya konulmuştur. Pazarlamanın tüm işletmelerde uygulanabilecek basit pazarlama tekniklerinden ibaret olmadığı, sosyal ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi noktasında da bu tekniklerden yararlanılabileceği savunulmuştur. Kotler’in öncülüğünü yaptığı bu düşünce, pazarlama yönetimi konusunda yaygın bir şekilde benimsenmiştir.

Pazarlama paradigmasının bu genişleme fikrini benimsemeyen, pazarlamayı sadece işletmeler bağlamında satış ve tutundurmaktan ibaret olduğunu düşünen çeşitli yazarlar da (Bartels, 1988; Sheth ve Garett, 1986 gibi) olmuş fakat bu fikir fazla rağbet görmemiştir.

## **2.6. Pazarlama Sistemleri Ekolü**

Pazarlama sistemleri ekolü, pazarlamayla ilgili çok sayıda soruya cevap aramaktadır. Örneğin; “pazarlama sistemi nedir?” “kimler pazarlamayla uğraşmalıdır?”, “pazarlama faaliyetleri nerede ve ne zaman gerçekleştirilmelidir?” ve “nasıl olmalıdır?” gibi sorulara bu ekol çerçevesinde cevap aranmaktadır. Fisk (1967) pazarlama sistemleri isimli kitabında mikro ve makro pazarlama sistemlerinden bahsetmiştir. Dixon (1967) makro pazarlama sistemlerinin nasıl toplumla uyumlu hale getirilebileceği üzerinde durmuştur. Bucklin (1970) dikey pazarlama sistemleri isimli çalışmada ekonomik anlamda pazarlama kanalları üzerinde durmuş ve bunları pazarlama sistemleri olarak açıklamıştır.

Tüm bu çalışmalardan anlaşılacağı üzere, akademik anlamda pazarlama düşüncesinin gelişmesinde pazarlama faaliyetlerinin sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmasının önemli bir rolü olduğunu söyleyebiliriz. Zaman içinde pazarlama sistemlerine yönelik tartışmaların azalmasıyla birlikte makro pazarlama faaliyetleri çerçevesinde pazarlama yönetimi ve tüketici davranışları gibi konuların tartışılmasında önemli bir artış olmuştur.

## **2.7. Tüketici Davranışları Ekolü**

Tüketici davranışları ekolü, tüketici bağlamında insan davranışlarıyla yakından ilgili olduğu için pazarlamanın en önemli ekollerinden birisidir. Bu ekol genellikle tüketicilerin ne şekilde satın aldıkları ve nasıl tükettikleri soruları üzerinde durmaktadır. Her ne kadar tüketiciler ile satın alan kişiler genellikle bir birlerinin yerine kullanılsalar da bunlar arasındaki farkı açık bir şekilde ortaya koymak yararlı olacaktır. Örneğin ürün ve hizmetler bir birey tarafından satın alınıyor olmasına

rağmen başkalarınınca kullanılıyor olabilir. Bu durumda pazarlama faaliyetleri çerçevesinde kimin tatmin edilmesi gerektiği sorunu gündeme gelmektedir.

Tüketici davranışı konusu esas itibariyle psikolojiden türetilmiştir. Bu noktada tüketicilerin bilgileri nasıl topladıkları, riskli kararları neye göre aldıkları ve sosyal psikoloji çerçevesinde ritüel, din ve çeşitli sembolleri ne şekilde ele aldıkları bu kapsamda ele alınan başlıca konulardır. Ayrıca pazarlama araştırması bağlamında da psikoloji konularından faydalanılmakta, örneğin derinlemesine mülakat, odak grup görüşmeleri ve çeşitli motivasyon araştırmaları psikoloji temelli araştırma yöntemleri olarak pazarlamada kullanılmaktadır.

Bir pazarlama ekolü olarak düşünüldüğünde tüketici davranışı ekolü 1960'lı yıllarda çeşitli bilişsel psikoloji konularının pazarlama alanında uygulanmasıyla başlamıştır. Engel, vd., (1968) Tüketici davranışları ve Howard ve Sheth (1969) Tüketici davranışları teorisi çalışmaları, bu ekolün ilk çalışmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketici davranışı konularının popülerliğinin artmasıyla birlikte, 1969 yılında ABD'de Tüketici Davranışları Derneği kurulmuş, bu dernek 1974 yılında (Journal of Consumer Research) ilk yayını yapmıştır. Tüketici davranışları konularının dışındaki (aile planlaması, insan davranışları, gibi) pazarlama dışındaki başlıklarda da yayın yapan Tüketici Davranışları Dergisi, bu genişlemenin ardından davranış bilimleri gibi ürün ve hizmetler bağlamında pazarlama konularına dahil olmuştur.

Çeşitli yazarlar tüketici davranışı ile pazarlama konuları arasında farklılıklar olduğunu savunmaktadır. Örneğin; Wilkie ve Moore (2003) tüketici davranışları dergisinin 20 yıl boyunca yayımladığı 900 makaleyi incelemiş ve bunların sadece 3 tanesinin başlığında pazarlama kelimesi geçtiğini ortaya koymuştur. Ancak bu görüş hızla değişmektedir. Çünkü günümüzde tüketici davranışları konusu, tüketicilerin satın alma davranışlarının incelenmesi ve çeşitli davranış kalıplarının ortaya konulması noktasında pazarlama yönetiminin vazgeçilmez konuları arasındadır.

Tüketicilerin satın alma ve kullanım şekilleri sosyal bilimlerin önemli bir konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada öne çıkan fikir liderleri,



hediyeleşme, tutumların anlaşılması, satın alma ve tüketme kalıplarının ortaya konulması halen popüler pazarlama konuları olarak ayrılmaktadır.

## **2.8. Makro Pazarlama Ekolü**

Mikro odaklı pazarlama ekollerinin sayısının artmasıyla birlikte, sistem yaklaşımı çerçevesinde makro bir bakış açısına ihtiyaç duyulması sonucunda bu ekol oluşmuştur. Makro pazarlama ekolü, pazarlama sistemlerinin toplumu ne şekilde etkilediği sorusu üzerinde durmaktadır. Örneğin Vaile vd. (1952) “Amerikan Toplumunda Pazarlama” isimli çalışmasında, bu konuya değinmiştir. Bu noktada bireylerin pazarlama faaliyetleri üzerinden gelir elde etmeleri sosyal ve toplumsal yapının oluşmasında önemli etkilere sahiptir.

Mikro pazarlamadan farklı olarak makro pazarlama; bireyler ve tek tek işletmelerin dışında kalan genel toplumu ve onunla ilgili konuları dikkate almaktadır. Örneğin Lazer (1969) ve Kelly (1969) yaptıkları çalışmalarında pazarlama faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır. Bu yazarlara göre pazarlamaya, bireysel fayda yaratan dar bir çerçevede bakmak yerine pazarlama konularının sosyal fayda çerçevesinde ele alınması yararlı olacaktır.

Makro pazarlama konusunda ilk konferans 1977 yılında ABD’de düzenlenmiş ve 1981 yılında (Journal of Macromarketing) makro pazarlama dergisi, yayınlarına başlamıştır. Bu dergide mikro pazarlama dışında kalan pazarlama konularında yayınlar yapılmaktadır.

Hunt (1981) pazarlama sistemleri çerçevesinde makro pazarlamanın kapsamlı bir tanımını yapmış ve pazarlama sistemlerinin toplum üzerinde; toplumun da pazarlama sistemleri üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur. Bu noktada pazarlama konularının sosyal bir perspektiften ele alınması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında makro pazarlama dergisi; rekabet, pazarlar, global politikalar, çevre ve yaşam kalitesi gibi konuları ele alan çalışmaları yayımlamaktadır. Bir çok yazar akademik açıdan popüler olan yönetim ve tüketici davranışı gibi mikro pazarlama konularının büyük ve önemli sosyal konuları göz ardı etmesini önemli bir eksiklik

olarak görmektedir. Bu noktada pazarlamayla ilgili konular ele alınırken mevcut ve olası toplumsal dinamikler hiç bir zaman göz ardı edilmemelidir.

## **2.9. Mübadele Ekolü**

Mübadele ekolü, mübadelenin taraflarının kimler olduğu sorusuna cevap aramaktadır. Ayrıca tarafların anlaşması noktasında onları motive eden unsurların neler olduğu; mübadelenin içeriğinin nelerden oluştuğu soruları üzerinde de durulmaktadır. Çok sayıda yazar (Alderson, 1965; Bagozzi, 1975 gibi) mübadelenin pazarlamanın kalbi olduğunu düşünmekte ve bu noktada iş gücüyle ilgili konuların organizasyonel yapının başarıyla oluşturulmasında ve işletmenin gruplar ve toplumla ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli bir yeri olduğunu düşünmektedir.

Pazarlama yönetimi ekolü ve tüketici davranışları ekolü konularında yaşanan genişlemenin benzeri mübadele ekolünde de yaşanmış bu noktada mübadele ekolü iki farklı açıdan ele alınmıştır. Geleneksel bakış açısına göre pazarlama mübadelesi alım ve satım işlemlerinden ibaretken; Geniş çerçeveden bakıldığında bu mübadele alım ve satımın ötesinde toplumsal boyutta alma ve verme dengesiyle ilgilidir.

Alderson (1965) pazarlama işlemleri konusunun pazarlama teorisinin temelini oluşturduğunu ortaya koymuştur. Daha öncesine bakıldığında, Breyer (1934) ülkelerin satış ve satın alma işlemlerini konu alan bir çalışma yapmıştır. Kotler (1972) mübadeleyi en az iki taraf arasında gerçekleşen değer değişimi olarak tanımlamıştır. Bu değişime konu olan unsurlar ürün veya hizmetlerle sınırlı değildir. Aynı zamanda enerji, zaman ve hisler de mübadelenin konusu olarak karşımıza çıkabilir. Mübadelenin gerçekleşmesi için 4 temel unsur gerekmektedir. Bunlar;

- En az iki taraf
- Her bir tarafın değişebilecekleri değerlerinin olması
- İletişim kurabilme yeteneği
- Mübadeleyi kabul etmiş olmaları gerekmektedir.

Kotler (1972)'in ortaya koyduğu bu genelleyici mübadele kuramı pazarlamanın salt ürün veya hizmet alışverişinden ibaret olmadığını gösterip toplum içinde pazarlamacılara saygın bir yer kazandırmıştır. Önceki yıllarda pazarlamacılara daha farklı bir gözle bakılmaktaydı; örneğin Farmer (1967) yılında yapmış olduğu çalışmasında “Kızınızın bir pazarlamacıyla evlenmesini ister misiniz?” sorusuna insanların hayır yanıtı verdiğini çünkü pazarlamacılığın (ilgili dönemde) mübadele işlemleri kapsamında sadece alış ve satıştan ibaret görüldüğü için yeterince saygın bir meslek olmadığını ortaya koymuştur. Ancak Kotler'in kuramı bu durumu değiştirerek pazarlamacıları ahlaki ve diğer konularda çeşitli sosyal sorumluluklar yükleyerek daha saygın bir yere taşımıştır.

Sheth ve Garrett (1986) pazarlamaya konu olan mübadele unsurlarının ekonomik bir değer içermesi gerektiğini savunurken gerçekte davranış bilimleri alanında olduğu gibi farklı durum ve deneyimler de pazarlama mübadelesine konu olabilmektedir. Hunt (1983) pazarlamayı davranışsal bir bilim olarak görmüş ve mübadele konusunu açıklarken dört temel unsurun tutum ve davranışlarından etkilendiğini ortaya koymuştur. Bunlar alıcıların davranışı, satıcıların davranışı, kurumsal bakış ve toplumun bakışı olarak sınıflandırılabilir.

Genel mübadele kuramı sahip olduğu bütünsel bakış açısı çerçevesinde sosyoloji ve sosyal psikoloji konularının da pazarlama işlemleri bağlamında ele alınmasına neden olmuştur. Çünkü pazarlama mübadele işlemlerini sadece tarafların ekonomik bağlamdaki gelir gider motivasyonlarıyla açıklamak pek mümkün değildir.

## **2.10. Pazarlama Tarihi Ekolü**

Pazarlama tarihi ekolü, pazarlama, teknik, teori, fikir ve uygulamalarının ilk ne zaman kullanıldıkları, zaman içinde ne şekilde değiştikleri ve birbirleriyle olan ilişkileri üzerinde durmaktadır. Pazarlama tarihinin ekol olarak kabul edilmesini sağlayan ilk yazar Grether (1976)'dır. Grether, Journal of Marketing dergisinde 1936 yılından bu yana yayımlanan makaleleri incelemiş ve bu makaleleri 12 farklı başlık

altında sınıflandırmıştır. Grether 'ın 1976 yılında yaptığı bu çalışmanın ardından pazarlama tarihi, araştırmacılar tarafından çalışılan popüler bir konu haline gelmiştir.

Pazarlamayla ilgili olarak yapılan tarihsel araştırmalar, pazarlama ekollerinin tespit edilip sınıflandırılmasında önemli katkılar sağlamıştır. İlk kez 1983 yılında Michigan State Üniversitesi'nde pazarlama tarihiyle ilgili bilimsel bir kongre düzenlenmiş ve o tarihten bu yana düzenli olarak her yıl gerçekleştirilmeye devam etmiştir. 1999 yılına gelindiğinde kongrenin ismi; pazarlamanın tarihsel analizi konferansı (Conference on Historical Analysis and Research in marketing) olarak değiştirilmiştir. Bu kongreye ek olarak Birleşik Krallık'ta da pazarlamayla ilgili tarihsel konuların ele alındığı, Perakendeciliğin ve Dağıtımın Tarihi (Center for the History of Retailing and Distribution) isimli başka bir kongre düzenlenmektedir.

Pazarlama tarihiyle ilgili olarak yapılan çalışmalar kimi zaman farklı ülkelerde yapılan uygulamaları da kapsamakta ve şimdiye kadar pazarlama bilimine ilişkin elde edilen verilerin farklı ülkelerde de kullanılabilmesini mümkün kılmaktadır. Pazarlama tarihinin kapsadığı döneme baktığımızda, yoğunluk 20. Yüzyıldaki çalışmalardan oluşmasına rağmen eski Yunan dönemindeki filozofların çalışmalarını bile kapsayabilmektedir. Pazarlama tarihiyle ilgili çalışmaların devam etmesi, yeni ekollerin oluşmasına katkı sağlayabilecektir.

### **3. İşletmelerin Pazarlamaya Bakışları**

İşletmeleri, pazarlama faaliyetlerine bakış açılarına göre gruplara ayırmak mümkündür. Bu aşamalara bakıldığında, işletmeler karlılıklarını artırabilmek için her bir aşamada farklı konulara odaklanmaktadır. Bu dört aşamayı aşağıdaki başlıklar halinde inceleyebiliriz.

#### **3.1. Üretim Anlayışı**

Üretim anlayışı dönemi, pazarlamada gelenekçi anlayışı ifade eder. Üretimin, diğer tüm faaliyetlerin odak noktası olduğu ve işletme faaliyetlerinin teknik personel tarafından yönetildiği bir dönemden bahsedilmektedir. 1900'lü yılların başında H. Ford'un seri otomobil üretimi yaparak maliyetlerini düşürme çabaları, bu anlayışın bir sonucudur. Üretilen ürünün arzının, talebin altında kaldığı böyle dönemlerde

işletmeler üretim miktarlarını artırmak suretiyle karlarını artırmaya çalışırlar. Bu dönem uygun fiyatlı ürün üretmek oldukça önemlidir. Bu yaklaşıma bir çok çalışmada "Ne üretirsem onu satarım" sözleriyle kısaca özetlenmektedir.

Ürün kıtlığının bulunduğu yerlerde işletmeler pazarlamaya olması gerekenden daha az önem verirler. Rekabetin olmadığı, ürettiği ürünlerin tümünü satabilen bir işletme, finansal gücünü ve zamanını müşteri beklentilerini ve tatminini araştırmak için kullanmaz. Böyle durumlarda işletmenin ana odak konusu, yukarıda da ifade edildiği gibi üretim miktarını arttırmaktır. Bu nedenle bu tür işletmeler için üretim, tüm faaliyetlerin odak noktası konumundadır. İşletmelerin böyle bir anlayışı benimsemelerinin temelinde; tüketicilerin çok bilinçli olmaması veya tercih yapma imkanlarının sınırlandırılması gibi nedenler olabilir.

### **3.2. Ürün Anlayışı**

Bu anlayış çerçevesinde işletmeler üretilen ürünün kalitesine ve performansına odaklanmaktadır. Bu işletmeler, tüketicilerin kendilerine sunulan en üstün performans ve özelliklerdeki ürünleri tercih edeceklerini kabul ederler. Bu noktada işletmeler, en iyi ürünü üretme ve bunları geliştirme çabalarına girerek, üretilen en iyi ürünün mutlaka satılacağı varsayımından hareket ederek faaliyetlerini yönlendirirler. Bu dönemde işletmeler mevcut ürünlerinin üzerine yoğunlaşarak, ürünün kalitesini ve performansını arttırmaya çalışmışlardır. Ancak bu noktada işletmeler, ürün miyopyası çerçevesinde tüketicilerin gereksinim ve isteklerini dikkate almamışlar, sadece mevcut ürünü "en iyi" hale getirmeye çalışmışlardır.

Ürün odaklı pazarlama düşüncesini benimseyen bu tür işletmeler, kimi zaman ürün kalitesi ve performansı yönünden rakiplerine göre üstünlük sağlayabilirler. Bu üstünlük düşüncesi, söz konusu ürünün tüketicilerin büyük bölümü tarafından satın alınacağı beklentisini yansıtan bir tutumdan kaynaklanmaktadır. Ancak bu tür işletmeler için sözü edilen bu üstünlük kısa sürede sona erer. Bunun nedeni; tüketicilerin gereksinimlerini farklı biçimlerde karşılayan yeni ürün geliştirme çabalarına yeterince özen gösterilmemesidir. Gerçekte kaliteli ürün, işletmenin bakış açısının ötesinde müşterilerin, ortaya çıkan gereksinimlerini mümkün olan en kolay şekilde karşılayan ürünlerdir.

### **3.3. Satış Anlayışı**

Satış anlayışı düşüncesi, pek çok işletme tarafından benimsenen yaygın bir anlayıştır. Üretimin değil, satış çabalarının işletmeler için önemli bir sorun olduğu dönemde geçerlilik kazanmıştır. Satış anlayışını benimseyen işletmeler, ürünlerinin satın alındığını değil, satıldığını düşünürler. Bir işletme için en önemli faaliyet; üretilen ürünleri satmaktır. Bu durumda her türlü baskılı satış faaliyeti yapılarak müşteriler satın almaya özendirilir. Daha çok ürün satmak için yapılan aldatıcı-yanıltıcı reklamlar, satış anlayışının en belirgin özelliğidir.

Üretim imkanlarının artması ve işletmelerin daha çok ürün üretmeleriyle birlikte işletmelerin doğal tepkisi, tüketicileri ürünlerini satın almaya ikna etmektir. Ancak buradaki temel düşünce; müşterilerin aradıkları yararları ön plana çıkararak, onları olumlu yönde etkilemek değil sadece yüksek satış hacmi yaratmaktır. Bu işletmeler, kimi durumlarda etik sınırları zorlayan farklı satış teknikleri kullanmak suretiyle talebi daha da arttırmaya çalışır.

Bu düşüncenin temelinde, büyük satış hacminin yüksek miktarda kar yaratacağı inancıyla satışlara odaklanılması vardır. Bu anlayıştaki işletmeler, nadiren müşterilerini satış sonrası hizmetle destekler ve çoğu zaman ürün kalitesine ya da müşteri gereksinimlerine önem vermezler. Satış anlayışı düşüncesi, yeterince çaba göstermedikçe, müşterinin ürün satın almayacağını varsayar. Satış anlayışının odak noktası, müşterilerin gereksinimlerini tatmin etmek yerine çeşitli teknikler yardımıyla olabildiğince çok ürünü müşterilere satmak suretiyle karlılığı artırmaktır.

### **3.4. Pazarlama Anlayışı**

Pazarlama anlayışı, işletmenin müşteri yönlü veya pazar yönlü olmasını öngörür. Bu yaklaşım müşterilerle daha uzun süreli ilişkiler kurulmasını ve üretici ile müşterinin çıkarlarını birlikte korumayı ön planda tutar. Çağdaş pazarlama anlayışının temelinde, müşterileri daha fazla tatmin etmek suretiyle kar elde etmek

vardır. Bu anlayışa göre, pazarlama faaliyetleri satış anlamı olmaktan çıkmakta, daha üretim öncesinden başlayıp, satış işlemi ile sürmekte ve satış sonrası çabalarla tamamlanmaktadır. Müşteri odaklı pazarlama düşüncesi, müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılayan ürünlere odaklanır.

Bu noktada tüketicilerin gereksinim ve istekleri doğru biçimde karşılanması oldukça önemlidir. İşletmeler müşterilerin gereksinimlerini karşılayan ürünlere ulaşmak için yoğun araştırmalar yaparlar. Pazarlama düşüncesini başarılı biçimde uygulayabilmesi için öncelikle müşteri gereksinim ve isteklerinin tanımlanması gerekir. Ayrıca müşterilerin bu ürünlere ne kadar değer verdiği de belirlenmelidir. İşletmelerin bu anlayışı benimsemelerinin temelinde dört varsayım vardır.

- Pazarlama araştırması yapılarak potansiyel müşteriler ve bu müşterilerin neler istedikleri anlaşılmalı çalışılır,
- Müşteriler tam olarak ne istediklerini bilirler,
- Tatmin olmuş müşterilerin, kurulan uzun vadeli ilişki sayesinde ürünü tekrar satın alması sağlanarak müşteri bağlılığı yaratılmış olur,
- Müşteri tatmini yaratabilecek rakip ürünler mutlaka dikkate alınmalıdır.

Ancak bazı durumlarda müşteriler ne istediklerini tam olarak bilmiyor ya da açıkça ifade edemiyor olabilirler ve müşterilerin gereksinim ve isteklerini tahmin etmek güçleşir. Bu anlayışa göre işletmenin ürün ve hizmetlerinin tüketiciler tarafından istenilen tatminlere, rakiplerden daha etkili bir şekilde adapte edilmesi gerekir. İşletmenin üzerine düşen görev; üretip satmak yerine; “istekleri belirle ve onları yerine getir” şeklindedir. Bu anlayışı benimseyen işletmeler üretilecek ürünler ve özelliklerinin müşteriler tarafından belirleneceğini kabul etmiş olurlar (Tek ve Özgül,2013: 12).

### **3.5. Toplumsal Pazarlama Anlayışı**

Bu anlayış modern pazarlamayı da aşan bir gelişmeyi ifade etmektedir. Özellikle 1970’li yıllardan itibaren çağdaş pazarlama düşüncesi ve işletme uygulamaları hakkında çeşitli eleştiriler ortaya konmaya başlamıştır. Bu eleştiriler

sonucunda işletmelerin tüketicilerin ötesinde toplumsal bir sorumluluğunun olması gerektiği kabul edilmiştir. Bu eleştirilerin ardından geliştirilen toplumsal pazarlama anlayışına göre işletmeler toplumun çıkarlarını gözeten, doğal kaynakların paylaşımını toplumun çıkarlarını da gözeterek düzenleyen bir işletme işlevidir.

Çevre sorunları ve kimi ürünlerle ilgili olarak yaşanan skandallar tüketicileri, işletmelerin ürettikleri ürünler konusunda daha hassas olmalarına neden olmuştur. Bu noktada çevreyle ilgili beklentilerin artması sonucunda, müşteriye koşulsuz kaliteli ürün sunmaktan öte, sunulan ürünlerin ve sağlanan hizmetlerin çevreye ve topluma zarar vermemesine dikkat edilmesi daha önemli hale gelmiştir. Bu görüşün sonucunda “sürdürülebilir pazarlama”, “ekolojik ürün pazarlaması”, “yeşil pazarlama” gibi kavramlar gündeme gelmiştir (Tek ve Özgül, 2013:16).

Toplumsal pazarlama anlayışı, tüketiciler yönlü bir anlayış olup uzun vadeli tüketici refahını dikkate almaktadır. Bu anlayışa göre çevreye ve diğer canlılara zarar vermeyen olabildiğince doğal ürünler üretilmek suretiyle sadece müşterilerin değil tüm toplumun; sadece kısa vadeli çıkarlar değil daha uzun vadeli çıkarları da gözetilmiş olmaktadır. Böylece tüketiciler, işletme ve müşterilerden oluşan üç farklı grubun çıkarları birlikte gözetilmiş olmaktadır. Toplumsal pazarlama anlayışının gelişmesinde toplumsal bilinçlenmeyle birlikte hükümetlerin çevreyle ilgili koydukları yasa ve yönetmelikler de önemli rol oynamaktadır. Ayrıca tüketici hakları konusundaki gelişmeler işletme ve ürünlerinin, toplum ve tüketiciler üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler konusunda daha dikkatli olmalarına neden olmuştur.

Sonuç olarak toplumsal pazarlama anlayışı belirli tüketici gruplarının kısa vadeli belirli isteklerine odaklanmak yerine daha geniş bir kitlenin uzun vadeli çıkarlarına odaklanmak suretiyle daha sürdürülebilir bir pazarlama anlayışını oluşturmaya çalışmaktadır.

#### **4. Kuantum Teorisi**

Kuantum; Latince “ne kadar” anlamına gelmektedir. Kuantum teorisi; maddenin içinde derinlere gidilip mikro-evrene inildiğinde hangi taneciklerin var olduğunu, hangi fiziksel olayların ne şekilde meydana geldiğini ve bu evreni yöneten



yasaların neler olduğunu araştıran fizik dalıdır. En genel ifadesiyle, doğadaki en küçük yapıtaşlarını fiziksel açıdan inceleyen bilim dalıdır. Teorinin temelleri Einstein, Heisenberg, Bohr, Plank, Schroedinger ve daha birçok bilim insanının katkılarıyla, 19. yüzyılın ortalarında atılmıştır.

Otuz yılı aşkın bir süre sonucunda geliştirilen Kuantum teorisi; atom altı parçacıkların fiziksel yapılarını ve özelliklerini matematiksel olarak açıklamaya çalışmaktadır. Atom altı parçacıklarını açıklamakta yetersiz kalan Newton Fiziğinin yerini alan Kuantum Teorisi; fizik biliminin dışında iktisat, işletme gibi sosyal bilimler ve ayrıca eğitim bilimleri konularını da etkisi altına almaya başlamıştır.

Olay ve olguları makro boyutta ele alan Newton fiziği, mikro evrendeki durumları açıklamaya çalışan Kuantum fiziğinin bir dalıdır. Diğer bir ifadeyle mikro evren (Kuantum fiziği) yasalarından makro evren (Newton fiziği) yasaları elde edilebilmektedir. Newton fiziği makroskobik evren için geçerliken, Kuantum fiziği hem makroskobik hem de mikroskobik evren için geçerlidir (Erçetin ve Kamacı, 2008:865). Makro ve mikro evrenin farklı özelliklerini aşağıdaki başlıklar halinde inceleyebiliriz (Şenyılmaz, 2012:7-8).

Makro evrenin (klasik fiziğin) özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Makro evrende olaylar kesindir. Bu evrende her olayın öncesi ve sonrası fizik yasaları ile bulunabilir,
- Makro evrende nedensellik ilkesi hakimdir. Bir olayın gerçekleşmesi için gerekli olan koşullar daha önceden gerçekleşen olaylar tarafından oluşturulur,
- Makro evrende her şey süreklidir. Örneğin, uzay, uzunluk, zaman, madde ve enerji gibi unsurlar süreklilik arzeder,
- Makro evren durağan haldedir. Yani herhangi bir cisim başka bir güç tarafından hareket ettirilmedikçe durmaya devam eder.

Mikro evrenin (Kuantum Teorisi'nin) öne çıkan özelliklerine baktığımızda ise;

- Kuantum fiziğinde diğer bir ifadeyle mikro evrende her şey mutlak anlamda hareket halindedir,

- Mikro evrende durağan ya da statik hiçbir tanecik yoktur, hareket mutlaktır,
- Mikro evrende değişim, harekete bağlı olarak koşullarla ilgilidir, bazı durumlarda net bir şekilde gözlenir bazı durumlarda ise gözlenemez.

Kuantum fiziği ile klasik fizik arasındaki ilkeler ve yasalar çok çelişkilidir. Özellikle mikroskobik düzeye inip atom altı parçacıkları incelenmeye başladığında, Newton mekaniğinin birçok durumda yetersiz kaldığı görülmüş, Kuantum mekaniğinin gelişiyle bu deterministik görüş yıkılmıştır. Maddenin atomik ve atom altı düzeydeki davranışı deterministik olmayan ve nedensellik ilkesine uymayan kuantum mekaniği yasalarına uymaktadır. Günümüz dünyasında önemli yeri olan atom molekül fiziği, nükleer fizik, moleküler biyofizik, süper akışkan ve süper iletken malzemeler, nanoteknoloji, transistor, radyo, cep telefonları, bilgisayar, nükleer reaktörler, lazer, nükleer spin rezonans tomografisi, elektron mikroskopları ve enerji tasarruf cihazları gibi gelişmeler kuantum mekaniğine dayalı olarak geliştirilmişlerdir.

#### **4.1. Kuantum Teorisinin Tarihsel Gelişimi**

Kuantum fiziği en genel tanımıyla, atom ve atomaltı parçacıkları ve birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyen bilim dalıdır. Klasik fiziğin (newtoncu fizik) atom ve atomaltı parçacıkları açıklamak için yeterli olmaması sonucunda 1905 ve 1915’li yıllarda açıklanan Görelilik Teorileri ve 1920’li yıllarda ortaya çıkan Kuantum fiziği bize yepyeni bir dünyanın kapılarını açmıştır. Kuantum fiziği ilk olarak 19. yüzyılda ortaya atılmış olsa da gerçek gelişimini 20. yüzyılın ilk yarısında (1900-1950) yapmıştır. Tarihsel açıdan bakıldığında Kuantum Teorisinin bugüne kadar geçirdiği aşamalar, eski ve yeni Kuantum Teorisi olarak iki başlıkta incelenmektedir.

“Eski Kuantum Teoremi” Max Planck, Niels Bohr, Albert Einstein ve Louis De Broglie’in çalışmalarına dayandırılmaktadır. Bu çalışmalara baktığımızda;

- İlk olarak 1900 yılında Planck, kara cisim ışınması ile enerjinin ayrık seviyelerde emildiğini göstermiştir,
- 1905 yılında Einstein, fotoefekt deneyi ile ışık enerjisinin fotonlar halinde geldiğini tespit etmiştir,

- 1913 yılında Bohr, hidrojen atomunun yapısını çok daha iyi açıklayan yeni bir model önermiştir,
- 1924 yılında ise De Broglie madde-dalga teoremini hazırlamıştır.

Kuantum fiziğinin temellerini oluşturan bu keşifler, belli deneyler bazında doğrulanabilmekteydi. Ancak bu keşiflerin her durumda geçerli olup olmadıkları henüz tam olarak bilinmiyordu. Bu nedenden dolayı bu dönem eski Kuantum fiziği olarak adlandırılmıştır.

Yeni Kuantum fiziği olarak adlandırılan dönemdeki çalışmalara baktığımızda ise;

- 1925 yılında Alman fizikçi olan Werner Heisenberg'in matris mekaniğini bulmuştur,
- 1926 yılında Schrödinger dalga denklemini bulmuştur,
- 1955 yılında Von Neumann daha sonraları Heisenberg matris mekaniği ile Schrödinger dalga mekaniğinin eşdeğerliliğini ispatlamış ve günümüzde Kuantum mekanik işlemlerinde kullanılan Hilbert uzayını önermiştir.

#### **4.2. Kuantum Teorisi Yorumları**

Farklı bir bakış açısı sunmuş olması açısından ayrı bir öneme sahip olan Kuantum Teorisi, dünyanın fiziksel resmini değiştirmiştir. 20. yy başında Kuantum fiziğinin oluşması yalnızca yeni teorilerin keşfine neden olmamış aynı zamanda, tüm fizik için temel oluşturacak yeni bir bakış açısının girişi niteliği taşımaktadır.

19 Ekim 1900 tarihinde Berlin'de yapılan Alman Fizik Derneği toplantısında Max Planck, siyah cisim ışınmasının frekansa göre dağılımını veren deneysel bağıntıyı açıklayarak Kuantum düşüncesine doğru ilk adımı attığı günden beri (Bozdemir ve Eker, 2007), Kuantum fiziğinin öngördüğü birçok kuramsal sonuç, güçlü felsefi tartışmalara ve yorumlara neden olmuştur (Erol, 2008). Fizikle ilgilenen herkes Einstein'in Kuantum fiziğine yönelik olarak söylediği "Tanrı asla zar atmaz." (Ting, 1999) sözünü duymuştur. Einstein Kuantum fiziğinin içerisinde bir yerlerde

gizli, tamamlanmamış bir kuramın olduğunu düşünüyordu (Erol, 2008). Kuantum fiziğinin temel dalga denklemini yazan Erwin Schrödinger (1887-1961) de Kuantum fiziği ile ilgili olarak yapılan sonraki yorumları kabullenmeyenler arasındadır.

#### **4.2.1. Kopenhag Yorumu**

Kuantum fiziği deneylerinde çıkan ilginç bulguları anlamlandırabilmek için çeşitli yorumlar öne sürülmüştür. Bu yorumlardan, en eskisi ve bilim çevrelerince en çok kabul gören yorum Kopenhag yorumudur (Copenhagen Interpretation). Kopenhag yorumuna göre Kuantum fiziğinde dikkat edilmesi gereken temel nokta; parçacıkların ölçüm öncesi ya da sonrası durumlarıdır. Kopenhag yorumuna göre Kuantum fiziksel bir parçacığın konumu, iki sav ile sınırlandırılır: Bunlar; 1) Ölçüm öncesi Kuantum fiziksel parçacığın bir konum değerine sahip olacağını düşünmek anlamsızdır. 2) Kuantum fiziksel bir parçacık ancak konumu ölçüldükten sonra bir konum değerine sahiptir (Lee 2006).

#### **4.2.2. Dalga Fonksiyonu ve Olasılık Yorumu**

Kopenhag yorumuna göre, dalga fonksiyonu Kuantum fiziksel parçacıkların bulunma olasılıklarını hesaplamaya yarayan, fiziksel özelliği olmayan bir matematiksel fonksiyondur. Dalga fonksiyonu, parçacığa eşlik eden dalganın matematiksel ifadesidir. Doğrudan parçacığın herhangi bir fiziksel özelliğini temsil etmez (Morrison, 1996). Dalga fonksiyonu, bir parçacığın bir noktada bulunma olasılığını ifade eder. Buna göre; Schrödinger'in kedisi aslında aynı anda hem ölü hem de hayattadır.

### **4.3 Kuantum Kuramının Temel İlkeleri**

Çağdaş bilimin en önemli buluşlarından birisi olan Kuantum Fiziği sahip olduğu genel özellikler bağlamında beş temel ilkedен oluşmaktadır.

#### **4.3.1 Heisenberg'in Belirsizlik İlkesi**

Dalga olarak bilinen ışığın, bazen parçacık gibi, parçacık olarak bilinen elektronun da bazen dalga gibi davranmasının anlaşılması sonucunda, parçacık-dalga ikili görünümüne sahip atom-altı nesnelere uyacak mekaniği keşfetme çalışmaları

başlamıştır. Belirsizlik İlkesi; “Hiçbir şeyi gerçekte olduğu gibi gözlemleyemezsiniz, gözlemlediğiniz her şeyi değiştirirsiniz” diyen Werner Heisenberg'in 1927'de ortaya koyduğu Kuantum mekaniği ilkesidir. Heisenberg ilk kez bir parçacığın konumunu ve momentumunu aynı anda ve son derece doğrulukla belirlemenin olanaksız olacağı kavramını ortaya koymuştur.

İlkeye göre, fiziksel sistemlerin davranışlarını betimleyen bazı özel değişken çiftlerine ait elemanlardan birisinin kesinlikle bilinmesi durumunda diğerinin değeri tam olarak belirlenemez (Gasirowicz, 1974). Bu iki özellikteki belirsizliklerin çarpımı en az Planck sabiti kadardır. Örneğin bir elektronun bulunduğu uzayda konumunun tespiti için, elektronun üstüne büyük frekansta ışık göndermeliyiz. Aksi halde elektronu gözlemleyemeyiz. Bu durumda yüksek frekanslı ışık elektronun konumunu belirler. Ancak elektrona bir hız verir. Dolayısıyla konumun belirlenmesiyle beraber parçacığın hızını ve momentumunu yitirmiş oluruz. Bu durumun tam tersi de doğrudur (Heisenberg, 1930).

#### **4.3.2 Tümlenlilik İlkesi**

Bohr'un, Heisenberg'in belirsizlik ilkesiyle ilgili sorunu, dalga tanecik ikiliği ve atom sisteminin gözlem ya da ölçüm yanlarıyla ilgiliydi. Bohr'a göre, bir gözlem yaptığımızda sistemi rahatsız ediyordunuz ve bu yüzden de gözlemden sonra sistem artık aynı değildi. Determinizm (belirlilik), Newton ve Laplace'in zamanından beri fiziğin ana ilkelerinden biriydi. Yani bir kez evrendeki bir nesnenin momentumu, hızı, konumu, enerjisi, vs. bilirse, artık her zaman belirlenebilmekteydi. Kuantum Teorisindeki yeni gelişmelerde, bunun artık mümkün olamayacağı öngörülmekteydi. Ölçme, sistemi bozuyordu. Dahası, Bohr'a göre bir tanecik ölçülene kadar gerçek olamazdı. Gözlemlenene kadar yoktu, bu yüzden ölçülemezdi. Bohr doğrudan-dalga tanecik ikiliği sorununu ele almıştır. Elektronun hangi yönünü gösterdiği seçilen deneye bağlı idi. Hiçbir deney ne madde taneciğinin ne de fotonların aynı anda hem dalga hem de tanecik olduğunu göstermiyordu. Bir olay tek yönlü gözlenirse tanecik olarak görülür ama aslında dalga tarafı da hala oradadır, sadece o an gözlenmiyordur. Çünkü iki yön tümlenlidir. Bohr, bunu tümlenlilik ilkesi olarak adlandırdı. Bohr'a göre bu ayrılık biçimi dalga-parçacık fenomeninin ötesine taşıyordu. Heisenberg'in belirsizlik ilkesi de momentum ve konumun birer tamamlayıcı değişken çift

olduklarını söylemektedir. Tamamlayıcı çiftin her iki değişkeni de fizik açısından temel öneme sahiptir ama aynı anda kesin biçimde ölçülememe anlamında birbirlerini dışlayıcıdır. Enerjik bir fotonun, bir elektrona çarptığı anda elektronun konumunu net olarak biliyorsak onun nereye gittiği konusunda hiçbir fikrimiz olmaz ve tahmin de edemeyiz.

### **4.3.3. Üst Üste Gelme (süperpozisyon) Prensibi**

Kuantum fiziğinin en önemli özelliği, Kuantum fiziğinin doğrusallık özelliğidir (lineerlik). Kuantum fiziğinde iki halin üst üste binmesi sonucu oluşan durum, üçüncü bir hal olarak kabul edilir. Bu özellik, Kuantum fiziğinin belirlenemezlik, belirsizlik ve fiziksel niceliklerin, lineer vektör uzayında operatörlerle temsil edilmesinin temelini oluşturur (Pospiech, 2000). Fiziksel bir sistem, olası durumlardan sadece birinde değil birçoğunda birden aynı anda bulunabilir. Hidrojen atomu çevresinde dolaşan bir elektron aynı anda her yerde bulunur. Bu elektronun nerede olduğu tespit edilmek istendiğinde, elektronun bulunabileceği yerlerden biri rasgele seçilir. Ancak uygulanan ölçme sistemi, elektronun içinde bulunduğu durumu da bozar. Elektron bundan böyle ölçülen yeni konuma yerleşmiştir. Bu olaya da çökme adı verilir (Turgut, 2000).

### **4.3.4. Schrödinger Dalga Denklemi**

De Broglie'nin kuramından hareketle Schrödinger, modern kuantum kuramının temellerini oluşturan bir diferansiyel denklem ortaya koymuştur. Bu denkleme göre her dalga fonksiyonu betimlediği parçacığın hareket durumlarına karşılık gelir. Dalga denklemi çözümlerinden, ses, ışık ve su dalgalarının hareketlerini betimleyen fiziksel nicelikler ortaya çıkar. Hidrojen atomunun enerji düzeylerinin belirlenmesinde Schrödinger denkleminin başarısı ve elektronun dalga özelliğinin de olduğunu ortaya koyan deneyler, bir potansiyelin varlığında parçacıkların fiziksel özelliklerinin dalga fonksiyonu yardımıyla elde edilebileceğinin göstermiştir (Rae, 2008). Kuantum nesnelere ikili davranışını anlatan dalga paketi kavramı biraz daha genelleştirilerek, 'bir kuantum sistemi, bir dalga fonksiyonu ile betimlenebilir' denebilir.

### **4.3.5. Dolanıklık Prensibi**

Kuantum dolanıklık, iki veya daha fazla parçacık grubunun, aralarında görünür bir fiziksel bağlantı olmadığı halde ve birbirlerinden uzak konumlarda, birbirleriyle “uyum” içerisinde hareket etmesi olayına verilen bir isimdir. Yani birbirleri ile dolaşık iki parçacıktan herhangi biri üzerinde yapılan gözlem, o parçacığın tek bir olası gözlem sonucunda bulunmasına ve diğerinin de o parçacıkla uyumlu olarak onunla aynı veya zıt değeri tamamıyla aynı anda almasına neden olur. Paradoksal olarak, dolanıklık kavramı, Einstein, Podolsky ve Rosen tarafından 1935’te yayınlanan, yerel gerçekliği savunan ve fiziksel niceliklerin ölçümden önce belirli değerlere sahip olması gerektiğini iddia eden makaleleriyle gündeme gelmiştir. Birden fazla parçacık içeren sistemlerde görülen kuantum dolanıklık, kuantum mekaniğinde birleşik sistemlere has bir korelasyon türüdür. Bileşik sistem birbirlerinden uzaysal ve kinematik olarak ayrılabilir alt sistemlerden (bileşenlerden, parçalardan) oluşan sistemlere denir. Bunlar; alt sistemlerin sayısına göre iki-parçalı (bipartite), üç-parçalı (tripartite) ya da çok parçalı (multipartite) sistemler olarak sınıflandırılabilir.

Birbirine bağımlı oluşan iki parçacık düşünelim. Fiziksel korunum yasalarından ötürü (enerji, momentum, açısal momentum vb.) eğer bu parçacıklardan birinin herhangi bir özelliğini gözlemlersek, diğerinin de aynı özelliğini gözlem yapmadan bilebiliriz. Birine ait bir niceliği ölçtüğümüzde, teorik olarak diğerinin de aynı niceliğini diğer ölçümün sonucuna göre aynı anda ayarlaması gerekmektedir. Einstein, böylesi bir sonsuz hızda bilgi aktarımının, evrende hız için üst limit ışık hızıdır diyen özel rölativiteye aykırı olmasından dolayı imkânsızlığını savunurken, dolayısıyla Kuantumun yanlışlığını ispatladığını iddia ederken; yapılan deneyler Einstein’ın yanlış olduğunu ve Kuantum telepati olgusunun gerçek olduğunu göstermiştir. Kuantum telepati etkisi, bilginin anlık "ışınlanmasının" teorik açıdan mümkün olduğunu göstermektedir.

## **II. BÖLÜM**

### **KUANTUM TEORİSİ VE İŞLETMELER**

#### **1. Kuantum Örgütler**

Kuantum teorisinin ortaya attığı yeni dünya görüşü, birçok alanda olduğu gibi örgütler ve örgütlerin yönetimi konusunda da yeni bir bakış açısı getirmiştir. Farklı disiplinlerden yararlanılarak hazırlanan bu tez çalışması, örgütlerle ilgili iş ve işlemlere tek boyuttan bakmak yerine çok boyutlu bir bakış açısı çerçevesinde alternatif çözüm önerilerini de ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu noktada örgüt faaliyetlerinin Kuantum fiziği açısından ele alınması, Kuantum pazarlama konusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Taylor örgütün parçalardan oluştuğunu bu parçaların merkezi bir otorite tarafından yönetildiğini, sonucun çeşitli şekillerde tahmin edilip kontrol edilebileceğini ortaya koymuştur. Ancak Kuantum fiziğindeki gelişmeler sonucunda bu geleneksel yorumlar bir kenara bırakılarak hiç birşeyin kesin olmadığı bütüncül zekaya sahip Kuantum örgütler ortaya çıkmıştır. Zohar (1998), Kuantum örgütlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sekiz ana maddede sınıflandırmıştır.

- Kuantum örgütler bütüncüdür,
- Esnekler ve değişimlere çok hızlı tepki gösterebilirler,
- Aşağıdan yukarı doğru kendi kendilerini örgütleyebilirler,
- Çeşitlilik ve farklılıkların gücü üzerine yoğunlaşırlar,
- Oluşan yeni durumlara karşılık doğaçlama stratejiler izlenebilir,
- Risk almak ve hata yapmak suretiyle öğrenme süreci devamlılık arz eder,
- Bu örgütler toplumsal, kültürel ve doğal çevreleriyle yakından ilgilidir,
- Vizyona odaklanmak suretiyle değere yönelirler.



Kendi kendilerini örgütleyebilen Kuantum örgütler, düşük enerji girdisiyle çalışabilen, çevresiyle yüksek uyum içinde olan işletmelerdir. Bu örgütler çevreleriyle sağladıkları uyum neticesinde uzun ömürlü olmakta ve doğaçlama stratejilerle oluşan yeni durumların üstesinden gelebilmektedir (Kayman, 2008:33).

## **2. Kuantum Pazarlama ve Kuantum Beceriler Modeli**

Günümüz başarılı pazarlama yöneticileri sahip oldukları liderlik becerilerinin ötesinde farklı kültürler arasında köprü oluşturabilecek çoklu bir bakış açısına sahip olmalıdır. Kuantum teorisine göre; aynı elektron (mantıksal ve doğal olarak imkansız görülse de) aynı zamanda iki farklı yerde bulunabilir. Bu düşünceden hareketle ortaya konulan Kuantum stratejiler, geleneksel olarak sınırlama stratejilerini ve tek bir strateji seçimiyle işletmeleri bloke etmek yerine farklı stratejileri aynı anda uygulamayı içerir. Kuantum fiziği yasaları bize aynı düzene farklı yollardan bakma şansı vermektedir. Bu tür örgütler son derece esnek ve yaratıcıdır. Bu noktada A'dan B'ye ulaşmanın bir değil, birden çok yolu vardır ve alternatif senaryolar, koşullara uyumu getirir. Örneğin 1970 petrol krizinden Shell'in büyümüş bir şirket olarak çıkmasının temelinde bu esneklik ve alternatifli düşünce yapısı vardır (Değirmenci ve Utku, 2000:80).

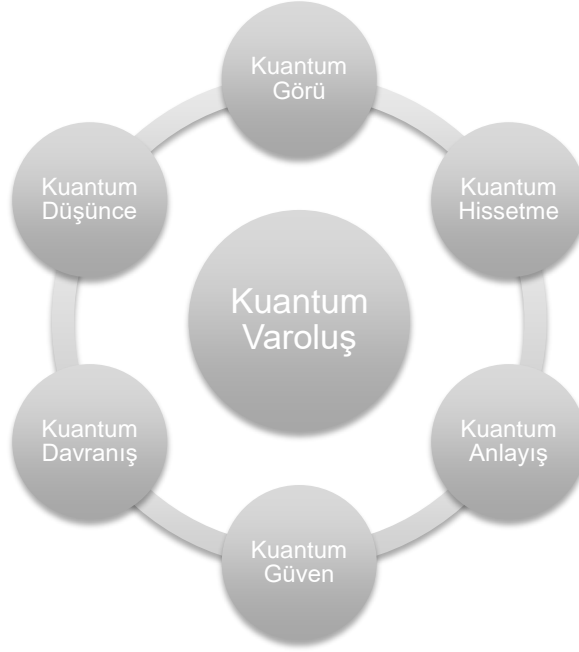
Başka bir örnekte ise, Apple firması hem sıra dışı hem de uygulaması son derece zor olan kuantum stratejilerinin başarılı bir uygulayıcısı niteliğindedir (Heracleous, 2013: 93).

### **2.1. Pazarlama Faaliyetleri ve Kuantum Beceriler Modelinin Unsurları**

Günümüzde birçok işletmede hakim olan materyalist bakış açısı ve bu bağlamda geliştirilen tek boyutlu, geleneksel, materyalist stratejiler; üstün hizmet kalitesinin yaratılmasında ve verimlilik artışı gibi konularda yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada çoğu şirket, maliyet liderliği gibi klasik ve sürdürülebilirlik açısından kısıtlılıklar içeren stratejilere odaklanmaktadır. Kimi durumlarda ise maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri birlikte uygulanmaya çalışılmakta; birbirleriyle çelişen bu stratejiler çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir.

Evren ve örgütleri Kuantum fiziği ile açıklama gerekliliğinin bir sonucu olarak Kuantum stratejiler ortaya çıkmıştır. Bu stratejilerin uygulanmasında kritik rol oynayan “Kuantum Beceriler” modeli yöneticilere işletme ve pazarlama faaliyetleri çerçevesinde önemli fırsatlar sunmaktadır. Şekil 1’de Kuantum Beceriler Modeline yer verilmiştir.

**Şekil 1: Kuantum Beceriler Modeli**



**Kaynak:** Naderifar vd., 2016:21

Şekil 1 deki model incelendiğinde, Kuantum beceriler Modelinin (Kuantum Güven, Kuantum Davranış, Kuantum Anlayış, Kuantum Düşünce, Kuantum Varoluş, Kuantum Hissetme ve Kuantum Görü olmak üzere) yedi temel unsurdan oluştuğunu görmekteyiz.

Sariolghalam, vd. (2010), yöneticilerin Kuantum beceriler modeli sayesinde zihinsel becerilerini artırıp öğrenme kapasitelerini daha da geliştirebileceklerini ortaya koymuşlardır. Bu çerçevede yöneticilerin Kuantum görü sayesinde içgörülerini artırebileceklerini; Kuantum düşünce sayesinde karmaşık düşünce yapılarını geliştirebileceklerini; Kuantum hissetme sayesinde her şeyi canlı canlı hissedebileceklerini; Kuantum biliş sayesinde sezgilerini geliştirebileceklerini; Kuantum davranış sayesinde daha sorumlu davranabileceklerini ve Kuantum güven

sayesinde evrenin işleyişine güvenebileceklerini ve Kuantum varoluş sayesinde sürekli ilişki içinde olabileceklerini belirtmişlerdir.

Bu modelin unsurlarını aşağıdaki gibi ele alabiliriz (Shelton, K.C.; J.R. Darling, 2016).

### **2.1.1. Kuantum Görü**

Kuantum teorisi ve insan algıları ile ilgili yapılan kimi çalışmalara göre, dış dünyada gördüklerimizin yüzde sekseni, iç dünyamızdaki algı ve inanışlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle girişimci niteliğindeki liderlerin, iç dünyalarından kaynaklanan kimi kararları ve yaşadıkları deneyimler, iş ve işlemlerle ilgili kararlarını da etkilemektedir. Kuantum görü yeteneğine göre; gerçek, bizim gerçek haline getirdiğimizdir. Gerçek, bizim inanışlarımızdır. İnanışlarımız, düşüncelerimiz, düşüncelerimiz algılarımızdır. Bizim algılarımız da inanışlarımızdır. Bizim inanışlarımız gerçek hale getirdiklerimiz, gerçek hale getirdiklerimiz de bizim realitemizdir. Bu nedenle Kuantum görü yardımıyla içgörülerimizi artırmamız ve iç dünyamızın farkında olmamız oldukça önemlidir (Sariolghalam, vd., 2010:150).

Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin inanışları algılarını, algıları da inanışlarını tetiklemektedir. Sonuç olarak bireylerin yönetimle ilgili kararları, yukarıdaki döngünün bir fonksiyonu niteliğindedir. Bu nedenle yöneticilerin bir farkındalık yakalamaları ve sahip oldukları algı ve düşünceleri, liderlik vasıfları çerçevesinde değiştirmeleri ya da diğer bir ifade ile Kuantum bakış açısı kazanmaları önemlidir. Örneğin; birçok sıradan işletme yöneticisinin Newtoncu bakış açısı çerçevesinde olası maliyet artışlarına yönelik tepkili olması ve negatif bir bakış açısı geliştirmesi çoğu zaman çeşitli fırsatları kaçırmalarına neden olmaktadır.

### **2.1.2. Kuantum Düşünce**

Günümüzde birçok yönetici maliyet örneğinde olduğu gibi, tek yönlü ve düz bir bakış açısına sahiptir. Ancak gerçekte insan beyni üzerinde yapılan araştırmalar, sonsuz sayıda çözüm olabileceğini ortaya koymaktadır. Eğitim sistemi bireylerdeki düşünce sistemleri üzerinde önemli sınırlamalar gerçekleştirmekte, bu nedenle bir

çok yetişkin, çocukların sadece yüzde onu kadar bir yaratıcılık gücüne sahiptirler. Kuantum düşünce yöntemi, eğitim sistemlerinin bize yerleştirmiş oldukları bu tek düze bakış açısından kurtulup, sonsuz sayıda olasılığın mümkün olduğu bir düşünce yapısına sahip olmamız gerektiğini vurgulamaktadır. Şirket düzeyinde Kuantum düşünce ise; beyindeki hücreler gibi eş zamanlı ve tutarlı titreşimler içine girebilecek esnek alt yapılara sahip olmayı gerektirmektedir (Değirmenci ve Utku, 2009:81).

Günümüzde birçok işletmede mantıksal düşünce yapısı hakimdir. Ancak işletmelerin sahip oldukları karmaşık yapı ve ortaya koyduğu sorunlar rasyonel ve bu düz mantık yapısı ile çözülebilecek nitelikte değildir. Örneğin; kısa dönemli faaliyet hedefleri olan bir işletmenin uzun dönemli sosyal sorumluluk hedeflerini tutturabilmesi mümkün değildir. Bu noktada daha karmaşık, daha yaratıcı ve daha inovatif çözümlere ihtiyaç vardır. Bu düşünce yapısına sahip olabilmek için, yöneticilerin düşünce bazında sahip oldukları kapasitelerinin farkına varıp, sol beynin en temel fonksiyonu olan mantıklı düşünme ve salt kelimelerden oluşan bildik iletişim yöntemlerinin yanı sıra, sağ beynin hayal gücü ve yaratıcılığında yararlanmaları önemlidir.

Sağ beyin, gerçek olmayan fikirleri toparlayıp onları sol beynin işleyişinden ayrı olarak çok hızlı bir şekilde yüksek düzeyde yaratıcı fikirler haline getirir. Sağ beynin diğer bir özelliği de milyonlarca görseli mikro saniyeler içinde analiz ederek, problemlere sol beyinden çok daha hızlı ve yaratıcı çözümler bulmasıdır. Kuantum düşünce yapısına sahip yöneticiler, karmaşık problemlerin çözümünde sürekli mantık çerçevesinde düşünmek yerine, sağ beyinlerinin görsel işleme yeteneğini kullanıp, yeri geldiğinde hisleri ile davranarak yaratıcı bir bakış açısı kazanmaları çok daha yaratıcı çözümler geliştirebilirler (Shelton, K.C.; J.R. Darling, 2016). Ayrıca Nöron bağlantılarının sayısını artırmak suretiyle yöneticilerin kapasiteleri geliştirilebilir (Değirmenci ve Utku, 2009:82).

### **2.1.3. Kuantum Hissetme**

Heart Math Enstitüsünün (1993) yapmış olduğu çalışmaya göre; insan kalbi, zihin ve vücut sisteminin temel enerji kaynağı durumundadır. Bu noktada kalp, düşüncelerimizin ve duygularımızın temelini oluşturan güçlü bir elektromanyetik

sinyal yayar. Korku, karmaşa, kızgınlık ve stres gibi negatif düşünceler elektromanyetik dalgaların tutarlılığını azaltır bu da zihin ve vücut sistemimizde enerji kaybına neden olur. Pozitif duygular ise (sevgi, ilgi, merhamet ve takdir gibi olumlu duygular) tutarlılığı arttırmak suretiyle enerji artışı sağlar. Günümüz iş dünyasında bunları bilmek yeterli değildir. Stresle dolu iş dünyası, insanları umutsuzluğa sürüklemektedir. Aynı zamanda kişiler arasındaki farklılıklar çatışmayı arttırmakta, bu noktada insanlar sağlıklı ve güçlü olmak istemelerine rağmen hastalıklı ve yorgun bir haldedirler. Kuantum hissetme, yöneticilere dış dünyadan bağımsız olarak iç dünyalarında iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Bu tür bir farkındalığın yaratılmasında insanların dış dünyalarında ne olursa olsun hiçkimsenin ve hiçbir olayın, iç dünyalarındaki sahip oldukları gücü tüketemeyeceğinin farkına varmaları ile mümkündür. Günümüz yöneticilerinin enerjilerini yüksek düzeyde tutabilmek için geçmişte yaşadıkları tüm deneyimlerin olumlu yanlarına odaklanmaları gerektiği vurgulanmıştır. Negatif olaylara pozitif bir bakış açısıyla bakabilmek paradoksal bir düşünce yapısı gerektirir. Eğer birisi kendisini aniden işsiz kalmış bulursa bu sadece mantıksal düzlemde bir felakettir. Eğer kişi sadece bu boyutta bakarsa, algı mekanizması negatif düşünce tarzını destekleyecek şekilde çalışır. Ancak ilgili soruna farklı bir bakış açısı ile baktığında gizli fırsatları da görmeye başlar. Bizler pozitif bir bakış açısına odaklandığımızda, kalbin elektromanyetik dalgaları tutarlı hale gelir ve beyin dalgaları da kendiliğinden bunu takip eder. Bu tutarlı durum, negatif düşünce yapısından kurtulup fırsatları farketmemizde bize yardımcı olur. Fırsatlar her zaman oradadır, bizler ancak pozitif bakış açısı çerçevesinde kendi içimizde tutarlı olduğumuzda onları farkedebiliriz. Kuantum örgütler, insan enerjisini ortaya çıkararak olumlu duyguların enerjik gücünü kullanmaya çalışırlar (Alşal, 2009:70).

Yöneticiler yüksek enerji çekim alanı yaratıp desteklediklerinde, organizasyonel değişim programları verimlilik anlamında çok daha büyük değişiklikleri gerçekleştirip iş tatmini yaratır. Bu noktada organizasyonel faaliyetlerin yeniden tasarlanması ve çalışanların yetkilendirilmesi zorunludur fakat yeterli değildir. Çalışanların iç dünyasında gerekli düzenlemeleri yapmadan ve his anlamında yeni bir tercih yapmadıkça yöneticiler, mevcut eski organizasyon yapısını

korumaya devam edeceği için yeni fırsatları yakalamayacaklardır. Bu noktada kuantum hisler, çalışanların zihninin yeniden yapılandırılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu kuantum his sayesinde çalışanların motivasyonu artıp, stres ve tükenmişlik sendromu gibi negatif durumlar azalır, yüksek bir iş tatmini ortaya çıkar. Böylece bireyler yönetim içindeki rollerinin farkına varırlar, aidiyetleri artar ve sorumluluk duygusuyla hareket ederler. (Shelton, K.C.; J.R. Darling, 2016).

#### **2.1.4. Kuantum Anlayış**

Evren temelde sinyaller bütünü veya bilgi alanlarından oluşmaktadır. Bu noktada evren, Newtoncu paradigmanın ortaya koyduğu büyük bir makina yaklaşımından daha fazlasını ifade etmektedir. Kuantum anlayış ise, bu bilgi alanlarına herhangi bir duyuşsal aracı olmaksızın doğrudan ulaşmayı ifade etmektedir. Houston (1982) bu durumu süper iletkenlik metaforu ile açıklamaktadır. Bir örnek verecek olursak; birçok elektrik akış sistemlerinde, bir resistans ve analog uyarıcı sayesinde ışık açılır ve lamba yanar. Elektrik akımının mevcut kullanımı bu şekildedir. Fakat süper iletkenlik durumunda, elektronlar engelsiz bir biçimde sürekli olarak akış halindedirler. Bu durum, derin meditasyon deneyimleri esnasında yaşandığı gibi, sinir sistemindeki nöronların süper iletken bir hale gelerek diğer nöronlarla etkileşime girmeleri sonucunda, üstün bir kuantum tünelleme yardımıyla bağ kurmalarıdır. Bu noktada hali hazırdaki resistanslar etkisiz hale gelmekte, genelde kullanılan algısal ve psikolojik duyular durdurularak, beyin çok farklı bir araç haline gelmekte ve mesajları temel gerçeklik üzerinden alabilmektedir. Bu süper iletkenlik durumunda elde edilen yetenek de, öncelikli olarak bilinmeyen kayda değer bilgiye ulaşma becerisidir. Bireylerin bu bağlamda sahip oldukları kapasitenin farkına varmaları, sonsuz bir bilgeliği ifade etmektedir. Bu kişiler, kuantum alanla bütün hale gelirler. Bu zordur ancak hayal kuran ve kozmik bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen organizasyonel yönetici liderler açısından ilgi çekici olabilir. Bu çerçevede Kuantum anlayış, işletmeler için farkındalık ve düşünce bağlamında yaratıcı bir atmosferin oluşturulmasına katkı sağlayacaktır (Naderifar vd., 2016:20).

Araştırmalar, yönetici liderlerinin bu konuda ciddi bir eğilim gösterdiklerini ancak bu sezgisel yeteneklerin çok çok azını günlük organizasyon işlerinde

kullanabildiklerini göstermektedir. Yoğun miktarda verinin üstesinden gelmek durumunda olan bu işletme yöneticileri, yeni anlayış yollarını keşfetmek ve deneyimlemek durumundadır. Çünkü hali hazırdaki bilgi yoğunluğu geleneksel yöntemlerle işlenemeyecek kadar çoktur. McCarthy (1994) dikkatli karar verme teorisini geliştirmiştir. Bu çalışma daha iyi karar vermek için daha fazla bilgi toplamının gerekli olmadığını savunmaktadır (Shelton, K.C.; J.R. Darling, 2016).

Gerçekte tüm organizasyonlar imkansız amaçlara odaklanmakta ve veri toplamak suretiyle belirsizliği azaltmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu boşuna bir çabadır. Çünkü çok basit kararlar için (örneğin yeni üretilecek bir ürünün tedarikçilerinin seçimi ile ilgili) çok fazla veri toplansa bile, bu veriler kısıtlı bir etkiye sahiptir. Bu teoriye, çok fazla veri toplamaya odaklanmak yerine farkındalığa odaklanmak gerektiğini savunur. Belirsizlik, yönetim ve liderlik açısından ciddi bir dezavantaj olarak nitelendirilmektedir. Ancak ne zaman birileri net olduğunda, onlara yönelik dikkat sona erer. Diğer taraftan belirsizlik durumunda bireylerin iç ve dış dünyadaki şartlara yönelik algıları daha hassas hale gelir. Bu noktada dikkatli yöneticiler, kuantum alanlarla bağlantı kurmak suretiyle sonsuz bilgi alanlarına rahatlıkla ulaşırlar (Shelton, K.C.; J.R. Darling, 2016).

Yönetici liderler, günlük rutin işlerini yaparken dikkatli bir şekilde evrenle bağlantı kurup, tüm beyinlerini kullanmaya başlayacaklardır. Organizasyonlar bağlamında beynin her iki tarafının da kullanılması, sıradan rasyonel analizlerden çok daha değerli bir anlayış sisteminin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Yöneticiler çalışanların yetkilendirilmesi noktasında sahip oldukları kısıtlı bakış açısından kurtulup, her bir çalışanın aynı kozmik veri tabanına ulaşabileceklerinin farkına varacaklardır. Gittikçe daha fazla yöneticinin kuantum anlayış yeteneğini kullanmasıyla birlikte gerçek anlamda öğrenen organizasyonlar ortaya çıkacaktır. Bu noktada ön plana çıkan Kuantum liderler, belirsizliğin yaratıcı potansiyeline ilişkin duygulara ve sezgilere dayanan bir liderlik biçimidir (Soydaş, 2002:661).

### **2.1.5. Kuantum Davranış**

Kuantum davranış, tüm unsurların herhangi bir neden olmaksızın mekandan bağımsız olarak birbirlerine bağlı olduğunu varsayar. Atom altı düzeyde iki ayrı

sistem bir kere bağlandıktan sonra, zamandan ve mekandan bağımsız olarak hep bağlı kalır. Bu sistemlerden birisinin herhangi bir boyutta etkilenmesi paralel olarak diğerini de etkiler. Bu uzaklığa rağmen ortaya çıkan bu karmaşık etkileşim sadece kuantum prensipleriyle açıklanabilir. Kelebek etkisi olarak da ifade edilen bu etkileşim nedeniyle yöneticiler daha sorumlu ve hesap verebilir şekilde davranmak durumundadır (Naderifar vd. 2016:20).

Bu ayrılmazlık ilkesini Einstein hiçbir zaman kabul etmemiş olmasına rağmen günümüzde bu prensip kuantum teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu teknolojik uygulama çok kısa süre sonra yüksek kapasiteye sahip kuantum bilgisayarların hayata geçirilmesinde etkili olabilecektir. Bu bilgisayarlar tüm olasılıkları aynı anda (kuantum paralellik) değerlendirebilecek yeteneğe sahiptir. Bir hidrojen atomu herhangi bir transistör diziminden çok daha fazla bilgiyi taşıyabilecek özellikte olacaktır. Atomik kodlama kuantum bilgisayarların herhangi bir kuantum sistem sürecini mekandan bağımsız olarak işleyebilecek özellikte olacaktır. Mekandan bağımsız olarak hareket, şaşırtıcı nitelikte teknolojik icatları da beraberinde getirecektir. Fakat daha önemlisi aynı ilke, yöneticilerin diğer bireylerle ve evrenle olan ilişkilerine yeni bir boyut kazandıracaktır. Örneğin; tek bir sistem içinde bir kere etkileşime geçen unsurlar, izleyen süreçlerde hep birbirlerini etkileyeceklerdir. Bu noktada gördüğümüz, dokunduğumuz, hissettiğimiz her şey bu etkileşim çerçevesinde diğerleri tarafından da eş zamanlı olarak hissedilecektir. Vücudumuzda bulunan atomlar partiküllerden oluşmakta, bunlar bir kez harekete geçtiğinde yakın çevrelerindeki kozmik ateş toplarını partiküller yardımıyla harekete geçirmek suretiyle farklı yerlerdeki tüm unsurları harekete geçirebilecek yeteneğe sahiptir. Evrendeki her şey birbiri ile ilişki içindedir. Bu karmaşık yapı içinde tüm evren birbirini etkilemekte ve etkilenmektedir (Shelton, K.C.; J.R. Darling, 2016).

Kuantum davranış; yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı gibi bütüncül (tüm organizasyonlar, tüm toplum, tüm evren, tüm gezen) bir hareket tarzını ifade etmektedir. Bu yetenek, kusursuz bir faaliyet planının oluşturulmasında ve tüm taraflar açısından iyi bir sonuç yaratacak çözümlerin ortaya konmasında faydalı olabilir. Kuantum davranış yeteneği yöneticilerin daha sorumluluk sahibi kararlar vermesinde etkili olur. Bu sorumluluğa sahip olan yöneticilerin daha yüksek bir



farkındalık içinde olmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda tercih edilen her bir seçenek, yöneticileri sadece mevcut durumda etkilemekle kalmayacak, diğer çalışanların da gelecekteki kararları üzerinde etkili olacaktır. Kuantum davranış çerçevesinde yöneticilerin büyük etkiler yaratmak üzere küçük değişikliklerden nasıl yararlanabileceklerini öğrenmeleri gerekir (Tekel, 2006:228).

Bu nedenle organizasyonlar ve çalışma alanları, bu karşı konulamaz sistematik etkileşim nedeniyle bir bütünün parçalarını oluşturduklarından aslında tek bir tercih doğrultusunda tasarlanmaktadır. Ya kuantumcu düşünce rolünü seçerler ya da seçmezler. Yönetici liderler samimi, dürüst ve sevecen davranmayı seçtikleri takdirde işletme içindeki ve işletme dışındaki bireyler de benzer şekilde davranmayı seçeceklerdir. Organizasyon içindeki her bir birey mekândan bağımsız olarak diğerleriyle bağlantı içinde olduğundan, birinin kararı tüm sistemi etkileyecektir. Yöneticiler açısından yeni bir yönetim biçimi olan Kuantum, bütüncül bakış açısı çerçevesinde tek bir bütünde birleşilmesini sağlayarak organizasyon içindeki kazan kazan odaklı stratejileri desteklemiş olurlar (Sazesh ve Saiadat, 2015:31).

Kuantum prensiplerinden bölünmezlik ilkesi karar verme faaliyetlerine sosyal sorumluluk bağlamında yeni bir perspektif kazandırmaktadır. Eğer evrendeki her şey karmaşık bir şekilde birbirine bağlıysa insanlar ne yaparlarsa yapsınlar bu yaptıklarının sonuçlarından mutlaka etkilenmektedirler. Bu nedenle eğer birisi hayatında ve işinde zenginlik istiyorsa bu kişinin vermeye ve hizmet etmeye başlaması gerekmektedir. Bu durumda bir kişiye gelen ödülün temelinde, yine o kişinin en başta verdiği hizmet yatmaktadır. Birbirinden karmaşık ağlarla birbirlerine bağlı olmuş bu evrende bir birey ne kadar çok verirse o kadar çok almaktadır. Bu durumda sosyal sorumluluk davranışları sadece genel algıyla alakalıdır. Yönetici liderler Kuantum davranış yeteneğini kullanmaya başlamakla birlikte organizasyonlarının iyi şeyler yapmaları durumunda daha iyi şeylerle karşılaşacaklardır. Örneğin yöneticiler nazik ve dürüst davranmayı seçtiklerinde çalışanların davranışları da aynı şekilde değişiklik gösterecektir (Alşal, 2009:71).

#### **2.1.6. Kuantum Güven**

Kuantum güven, “kaos teorisi”nden türetilmiştir. Kaos teorisi değişim ve kargaşa konularına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu teori kargaşayı, evrimsel sürecin doğal bir sonucu olarak görmektedir. Bu açıdan bakıldığında dengesizlik (kargaşa), değişimin önemli bir katalizörü durumundadır. Kaos, tüm ilerlemelerin atası olarak adlandırılabilir. Kaos Kuramının temelinde önemsiz ve ilgisiz gibi görünen olay, iş ve işlemlerin sonucu etkileyebileceği fikri vardır (Kara, 2013:8).

Kaos’un evren üzerindeki pozitif etkisi ilk defa Prigogine ve Fogliasso (1997) tarafından ortaya konmuştur. Bu çalışmada aktif ve pasif kaos ayrımı yapılmıştır. Bu çalışmaya göre pasif kaos kapalı sistemlerin dengesizleştiği durumlarda ortaya çıkar. Aktif kaos ise açık sistemlerde görülen bir dengesizlik durumudur. Bu tür durumlarda çevresel etkilerden elde edilen feedback katalizör görevi görerek sistemin daha iyi bir noktaya taşınmasında öncülük eder.

Sistemin yeni yönü değişim ve belirsizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Ancak gittikçe artan sayıda bilim insanı görünmez bir elin bu işleyişi düzenlediğini savunmaktadır. Ancak atom altı parçacıkları serbest hareketlerinden de belli olduğu gibi bunların sıraları konusunda tahmin yürütmek pek mümkün olamamaktadır. Ancak bu belirsizlik değişimin gelişi güzel olduğunu ifade etmek yerine bu değişim süreci aşamalarının açıklanma zorluğunu ifade etmektedir.

Bu nokta ortaya konulan “görünmez sıralama prensibi” atom altı parçacık teorisiyle açıklanabilir. Klasik fiziğe dayandırılan kaos teorisi, aynı konseptte mikroskobik dünyaya uygulanabilmesine rağmen, Kaos teorisinin değişimi noktasında bilgisayar ortamında yapılan tüm değişimler tahmin edilemez niteliktedir. Ancak zaman geçtikçe en kaotik sistemler bile uzayda belli sınırların dışına çıkamamakta, bu sınırlar da “garip çekiciler yasası”nın sınırları olarak ifade edilmektedir.

Garip çekiciler yasası bizlere, bu kaotik durumun dışında kalan yapılar bağlamında dünyanın görsel nitelikteki resmini sunar. Yapılandırılmış nitelikteki kaos, mantığa aykırı görünen fakat gerçekte olağanüstü bir yapıya sahiptir. Evrendeki yönetim fonksiyonları hem düzenli hem de kaotik bir yapıdadır. Dünya bir

saat gibi düzenli olarak çalışmaksızın, çeşitli ihtimaller doğrultusunda önceden haber vermeksizin, çeşitli yapıları ortaya koyabilir. Kuantum güven, doğal dünyanın dinamizm, tutarsızlık, doğrusal olmama ve değişkenlik ile beraber tamamen süprizlere açık bir şekilde var olduğunu savunmaktadır (Soydaş, 2002: 663).

Kaos teorisiyle ilgili fikirler birçok yöneticiye çok çekici gelmektedir. Çünkü günümüzde birçok yönetici, tahmin ve kontrol bağlamında ortaya koydukları yoğun çabalar yüzünden bitmiş durumdadır. Aynı zamanda yönetimin tek yolunun bu olduğu konusunda da kuşkulanmaktadırlar. Kendilerini sürekli olarak korkularıyla ve egolarıyla yüzleşirken bulmaktadırlar. Bu noktada “Kuantum Güven” doğal süreçlere güvenmeyi ifade etmektedir. Bu yetenek yöneticilerin değişimi çok hızlı bir şekilde yönetebilmelerine imkan tanımakla birlikte herhangi bir kontrol kaygısı olmadan tam anlamıyla bu değişim macerasına katılma şansı vermektedir. Aynı zamanda yöneticiler bunun en kolay yöntem olduğunu farkındadırlar. Bir yöneticinin uygun bir şekilde bu yeteneği kullanmaya başlaması mucizevi sonuçlar yaratmaya çalışmak yerine onların ortaya çıkmasını görmeye odaklanır. Bu noktada yöneticilerin isteksiz olması süreci engellerken sade bir takdir ve farkındalık doğrultusunda istekli olmaları mucizevi sonuçların ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin Kuantum Güven yetenekleri sayesinde işletmeler onların egolarından kaynaklanan yoğun engellemeler olmaksızın rahat bir şekilde değişebileceklerdir (Shelton, K.C.; J.R. Darling, 2016).

“Kuantum Güven” yeteneğinin kullanılması özellikle tahmin ve kontrol konusuna gereğinden fazla anlam yükleyen günümüz geleneksel işletmelere, yeni ufuklar açacaktır. Bu geleneksel yapıdaki işletmelerin yanında kimi yeni organizasyon türleriyle de karşılaşmak mümkündür. Örneğin Owen (1997) ortaya koyduğu “açık uzay teknolojisi” yöntemi yardımıyla çalışanlar Kuantum yöntemler yardımıyla kendiliklerinden hızlıca anlamlı ve verimli bir şekilde organize olabilmektedirler. Bu tür süreçlerin sadece çıktıları mükemmel olmakla kalmayıp aynı zamanda katılımcılar da çoğu zaman bu tür yapıları geleneksel yapılardan daha çekici bulmaktadır.

Bireysel olarak yöneticiler ve toplumda tüm çalışanların “kuantum güven” becerisini kullanmaya başlaması daha bir çok yeni kendiliğinden organize olabilen yapıların oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bu noktada Kuantum güven, kendi kendini örgütleyen yaşam sürecine güvenmeyi ifade etmektedir (Alşal, 2009:71)

Bu becerinin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için yöneticilerin içlerindeki bağımlılık ve kontrol gibi duygularını engellemeleri sayesinde mümkün olabilecektir. Bu beceri açık bir niyet, güçlü bir güven ve daha önceleri yapılmamış olanların yapıldığı günlük küçük uygulamalarla başarılabilir. Bu noktada yöneticiler çalışanlarının kaotik, sınırsız bir dünyaya adım atmalarını sağlayarak bu durumlarla mücadele etmeleri noktasında onları cesaretlendirirler (Naderifar vd., 2016:21).

### **2.1.7. Kuantum Varoluş**

Son beceri olan kuantum varoluş, organizasyonlar ile çevrelerinin ne şekilde bir ilişkileri olduğunun farkına varılmasını ifade eder. Atom altı düzeyde sorunlar sadece ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Atom altı partiküller soyuttur. Bunların özellikleri ve tanımlanmaları sadece diğerleriyle olan ilişkileri sayesinde olabilmektedir. Partiküllerle ilgili olasılıklar ilişkilerin olasılığına bağlıdır. Fizik (her zaman olmamakla birlikte) ilişkiler bilimi olarak da görülebilir. Newton partikülleri, karmaşık sınırlar içinde hareket eden, hareketlerini dışarıdan gelen güç sayesinde gerçekleştiren birbirlerinden ayrı bilardo toplarına benzetmiştir. Newtonun bu görüşüne göre bu partiküller birbirlerinin dış hareketlerini etkileyebilirken birbirlerinin karakteristik yapılarına etki edememektedirler. Ancak bu durum kuantum düşünce tekniğine göre çok olası bir şey değildir.

Bir metafor olarak kuantum ilişkiler, insanların dönüşümü için gerekli bir şeydir. Bireyler kendi potansiyellerini özgür bıraktıklarında kurulan ilişkiler boyunca kuantum sistem gerçekleşir. Bir kişinin ilişkiler hakkındaki görüşü açık ve gönüllülük esasına dayalıysa, iki ayrı bireyde olduğundan daha yeni ve daha güçlü bir iletişim şekli başlatılmış olur. Bu tür kuantum durumlar çözülememiş konuların çözümüne katkı sağlayabilir ayrıca psikolojik yaraları yeniden açmak suretiyle tedavi edebilir bu nedenle her bir taraf için öğrenme, şifalanma veya tasarıları reddetme fırsatı vermiş olur. Bireylerin dönüşümle ilgili algı ve deneyimleri kuantum

ilişkilerin doğasından kaynaklanır. Bu noktada bireyler kendi dış dünyalarındaki realitenin kendi iç dünyalarındaki inanışlarından kaynaklandığını anlamaya başlar.

Emerson önceki tüm faaliyetlerimizin düşüncelerimizden kaynaklandığını belirtmiştir. Bu nedenle kuantum ilişkiler psikolojik ayna niteliğindedir. Kuantum ilişkiler bireylerin kendi içlerini görmelerinde onlara yardım eder. Hatalar başkaları tarafından görüldüğünde bu gözlemler bireylere ayna tutmak suretiyle onların kendileri ile ilgili farkında olmadıkları konularda onlara geri bildirim sağlar. Şifalanmamış kendi ruhsal konularında onlara geri bildirim sağlar. Kuantum varoluş bir ilişki halinde olabilmeyi ifade eder, bu ilişki hali pozitif anlamda bağımsız bir özellik gösterir. Bu beceri, yöneticilerin kendi his ve duygularını başkalarınıninkine tercih etmeyi ifade eder. Bu yapıldığında yöneticiler tüm ilişkilerin sıra dışı bir öğrenme fırsatı sunduğunu farkederler. Böylece bireyler hiçbir şeyin sebepsiz yere vuku bulmadığını, gerçekleşen her bir olayın bir sebebi olduğunu anlamaya başlarlar. Etkili liderler, onlara en fazla şey öğreten kişilerin her zaman sadece en gözde kişilerden oluşmadığını anlarlar, aynı zamanda bu sıradan kişilerin, onların psikolojik ve ruhsal dünyalarına ve işletmelerinin verimliliklerine en değerli katkıyı yapanlar olduğunu da bilirler. Kuantum varoluş, ilişkilere kayıtsız şartsız olumlu bir bakış açısıyla bakabilmeyi gerektirir (Alşal, 2009:71).

Yöneticiler kuantum varoluş yeteneğini tam olarak kullanmaya başladıklarında organizasyonel önceliklerini aşağıdan yukarıya doğru yeniden düzenlemek zorundadırlar. Böylece güveni artıracak ilişkilerin kurulabilmesi ve etkili sonuçların elde edilebilmesi için zaman ve ortam yaratmış olurlar. Bu tür uygulamalar sayesinde yöneticiler yeni ilişkilerin kurulması noktasında ilerlemeler kaydedip günü geçmiş paradigmaları bir kenara bırakmak suretiyle işletmenin içinden dışına doğru sıra dışı bir değişim rüzgarı yakalamış olurlar (Shelton, K.C.; J.R. Darling, 2016).

## **2.2. Kuantum Pazarlama ve Kaos Teorisi**

Sosyal bilimlerin bütün disiplinlerinde olduğu gibi pazarlama bilminde de farklı disiplinlerle etkileşim kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pazarlama bilimi de dahil olmak üzere sosyal bilimlerin her bir dalı hipotezlerini, tanımlarını ve kavramlarını ortaya koyarken farklı disiplinlerin ortaya koyduğu yeni bakış açılarından etkilenmektedir.

Sosyal Bilimler açısından bakıldığında Kaos Teorisi, toplumun karmaşık doğasına uygun doğrusal olmayan ve çok boyutlu bir değişimi karakterize eder. Pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve yeni stratejilerin oluşturulması noktasında, doğadaki olay ve olguların periyodik olmayan ancak bütünsel bir düzenin parçası olduğunu varsayan kuramsal bir bakış açısının geliştirilmesi, bilimsel anlamda önemli boşlukların doldurulmasına katkı sağlayacaktır (Yeşilorman, 2006:173). Kaos Teorisi, sahip olduğu bu yeni bakış açısıyla pazarlama ve pazarlama araştırmaları açısından da önem kazanmaktadır. Bireylerin ve kurumların ekonomik ve sosyal amaçlara ulaşmak için bilinçli ya da bilinçsizce kullandıkları pazarlama faaliyetleri, çok yönlü olması nedeniyle ekonomi, psikoloji, felsefe, sosyoloji ve hukuk gibi birçok disiplinden etkilenmektedir.

Tek yönlü ve doğrusal bir nedensellik üzerine kurulu olan klasik pozitivist düşünce, çok yönlü olan pazarlama faaliyetlerine yönelik tüketici davranışlarının anlaşılması ve yeni stratejilerin oluşturulması noktasında sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca pozitivist sistematik ile yapılan pazarlama çalışmalarının çoğu zaman sürekli birbirini tekrar eden sonuçlara ulaşması ve bu araştırmaların sonuçlarına yönelik eleştiriler yeni bir bakış açısı bağlamındaki arayışları hızlandırmıştır.

Pazarlama faaliyetleri çerçevesinde tüketici davranışlarını anlama ve açıklamanın önemli olmasına rağmen her davranışı açıklayabilen genelgeçer ilkelerin bulunamayışı, pazarlama biliminin doğa bilimlerindeki gibi tekrar tekrar denenmiş teoriler üreterek ilişkileri deterministik bir bakış açısıyla açıklamasını mümkün kılmamaktadır. Tüketici davranışını etkileyen ve oluşturan birçok değişkenin (kişilik, toplum, çevre, aile, idealler, ekonomi, inançlar, hormonlar vs.) bulunması bu davranışın açıklanmasında klasik bilim anlayışının uygun olmadığı ve yetersiz kaldığı iddiasını gündeme getirmektedir. Gerçi doğadaki olayları açıklamak için

ortaya konan birçok ilkenin davranış için de geçerli olduğu söylenebilir. Örneğin Yüksel (2009); evrensel çekim yasasının (evrendeki iki cisim birbirlerini, kütleleriyle doğru orantılı; kütle merkezleri arasındaki uzaklığın karesiyle ters orantılı olarak çekerler diyen), müşteri davranışlarıyla da örtüşen yönü olduğunu iddia etmektedir. Örnek olarak da ziyaretçi sayıları çok olan alışveriş merkezlerinin ziyaretçi sayıları az olanlara göre daha fazla tercih edildiğini göstermektedir. Bu etki sürüpsikolojisi çerçevesinde, etrafı insanlar tarafından sarılmış bir pazarcının, pazardaki diğer insanlarda da merak uyandırması, sokaktaki insanların benzer bir durumda kalabalığa doğru hareket etmesi gibi çeşitli metaforlarla da zenginleştirilebilir (Biçici, 2016: 32).

Kaos Teorisinin temelinde, önemsiz ve ilgisiz gibi görünen olayların sonucu etkileyebileceği görüşü vardır. Kaos kuramına göre evrendeki olaylar düzensiz gibi görünen ama içerisinde gizli bir düzen bulunduran karmaşık yapıdadır. Bu durum Lorenz tarafından “Kelebek Etkisi” olarak adlandırılmıştır (Kara, 2013:89). Evrendeki önemli olaylara baktığımızda küçük veya önemsiz sayılabilecek çok sayıda gelişmenin sonuçlarından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Çeşitli çalışmalar anlamsız gibi görülen kimi olayların Kaos Teorisiyle açıklanabileceğini ortaya koymuştur. Örneğin; Tunus’da seyyar satıcılık yapmak isteyen işsiz bir üniversite öğrencisinin polislerin engelleme çabalarına karşılık kendisini yakmaya çalışması Kuzey Afrika ve Ortadoğu’yu saran ve Arap Baharı denilen akımın başlamasına neden olmuştur (Biçici, 2016:33).

Kaos Teorsinin pazarlama bilimi açısından önemi ise; tek yönlü, determinist ilişkilerle çözümlenemeyecek karmaşık karakterdeki tüketici davranışı ve gelecek pazarlama stratejileriyle ilgili konuları açıklamada yeni bir bakış açısına sahip olmasıdır. Geleneksel yöntemlerle yapılan pazarlama araştırması konularından matematiksel kesinlik aranması bu bağlamda oluşturulacak pazarlama stratejileri açısından sorunlu olmakta ve güvenilirlik testleriyle ulaşılan araştırma sonuçlarına aşırı güvenmek yanlış yorumlamalara ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin hatalı kararların verilmesine neden olmaktadır. İşletmelerin pazarlama faaliyetleri Kaos Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, günümüzde ve gelecekte varolacak belirsizlik ve kaotik durumları geçmişin öğretileriyle çözümenin çoğu zaman mümkün

olmadığını söyleyebiliriz. Özellikle kaotik durumlardaki organizasyonlar, çalışanlarını motive etmek suretiyle Kuantum stratejilerin yaratıcı ve hızlı çözümler sunan yapılarından faydalanabilirler (Sazesh ve Siadat, 2015:30).

Geleneksel biçimde örgütlenmiş organizasyonların, karmaşık ve belirsiz sosyal ve insani sistemleri açıklamakta yetersiz kaldıkları ortadadır. Bu nedenle belirsizlik ortamlarında bile ileriye görebilecek esnekliğe sahip, kaosu bir tehlike olarak değil yaratıcı ve heyecan verici değişimleri gerçekleştirebilecekleri bir fırsat olarak gören pazarlama yöneticilerine ihtiyaç vardır (Soydaş, 2002:661).

### **3. Kuantum Liderlik**

Birçok yazar Kuantum Teorisinin yönetim organizasyon ve liderlik uygulamaları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu düşünmektedir. Bunların en önemlileri Wheatley, Morgan ve Stacey (1992, 1993 ve 1996) çalışmalarıdır. Bu çalışmalara göre; bu teori, değişime yönelik bütüncül bakış açısıyla modern yönetim ve liderlik teorileri üzerinde önemli bir etki yapmıştır. Stacey (1992) Kaosu Yönetmek, isimli çalışmasında liderlerin dinamik sistem çerçevesinde yenilikçi organizasyonların bilinemez yapılarıyla başedebilmek için dengeden uzak düşünce yapısını kabul etmeleri gerektiğini savunmuştur. Kuantum pazarlama stratejilerinin uygulanabilmesi için Kuantum liderlere ihtiyaç vardır. Aynı şekilde Kuantum pazarlama stratejilerinin Kuantum bakış açısıyla oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada liderler, işletmelerinin geleceğiyle ilgili tahmin ve öngöründe bulunmak yerine karmaşık sistemlerin davranışlarının altında yatan ve onları tetikleyen uzun dönemli davranış kalıplarını bulmaya çalışmalıdır (Tekel, 2006:225-226).

Kuantum Teorisinin liderlik bağlamında yönetim organizasyon konularına en önemli katkılarından birisi, organizasyonel değişimi anlayabilmek ve yönetebilmek için onun, doğasına ve kaynağına inmemiz gerektiğini vurgulamasıdır. Bu noktada evreni şekillendiren değişimlerin iç mantığını anlayabilmemiz durumunda liderler tek tek olaylara sınırlı tepkiler vermek yerine bunları yaratan süreçleri bir şekilde etkileyebilecektir. Liderlik konusu, çok uzun yıllardan beri bilim adamlarının çalışma konusu olmasına ve bu alanda sayısız çalışma yapılmasına rağmen genel olarak bakıldığında belli bir liderlik kalıbı dışına çıkılamamıştır (Kara, 2013:1). Bu



görüş çerçevesinde bu teorinin yönetim organizasyon ve liderlik açısından ortaya koyduğu farklı sonuçları aşağıdaki beş başlık altında inceleyebiliriz (Tekel, 2006:227-229).

- Liderlerin, hiyerarşi ve kontrolün doğası ile neyin kastedildiğini yeniden düşünmesi gerekmektedir. Mekanik ast-üst hiyerarşisi yerine beklenmedik sorunları çözmeye yönelik, farklı faaliyetlerin ihtiyaçları doğrultusunda yaratılmış yeni hiyerarşiler oluşturulmalıdır.
- Liderler, yönetme ve bağlamları değiştirme sanatı çerçevesinde kendi kendini örgütleme biçimlerinin gerçekleştirebileceği bağlamları şekillendirip yaratmalıdır. Böylece değişime yön verme konusunda yeni bir perspektif yaratılmış olur.
- Liderler, büyük etkiler yaratmak için küçük değişikliklerden nasıl yararlanabileceklerini öğrenmelidir. Böylece liderler, yol üzerindeki çatalların farkına varıp paradoksları aşan ya da devre dışı bırakan böylelikle de yeni gelişim çizgisini destekleyen müdahale biçimleri bulmalıdır.
- Liderler, doğal bir işleyiş olan sürekli dönüşümle birlikte yaşamayı öğrenmelidir. Gerçekten hiç kimse sistemi kontrol edebilecek ya da tasarlayacak bir konumda olamaz. Liderler, sadece değişimin gidişatını etkileyebilecek parametreleri şekillendirme yoluyla sistemi istenen yere itme durumundalardır.
- Liderler, örgütleme süreçlerini daha kolay hale getirebilecek yeni metaforlara açık olmak durumundadırlar.

### **3.1. Kuantum Liderin Temel Özellikleri**

Teknolojik gelişmeler ile müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılaşmalar günümüz işletmeleri üzerinde önemli bir değişim baskısı yaratmaktadır. Bu tür değişimlere uyum sağlayabilmek beklenenden zor ve yavaş olmaktadır. Ancak çevrelerindeki diğer sistemlerle yeterince etkileşim halinde olmak suretiyle yaratıcı bir yapı sergileyen Kuantum işletmeler, gelecek yönelimli ve geleceği yaratabilen özelliklere sahiptirler. Bu durumda Kuantum örgütler hızlı ve sürekli bir örgütsel gelişme ortamı yaratabilecek liderlere gerek duymaktadır. Kuantum liderlik, lider ile lideri takip edenler arasındaki bir etkileşim sahasını ifade etmektedir. Bu etkileşim

sahası çerçevesinde liderlik yapılandırılmaz ve önceden tahmin edilemez. Devamlılık arz etmeyen bu liderlik türünün etkisi, taraflar arasındaki etkileşim düzeyine bağlıdır (Alşal, 2009:64).

Bu noktada Morrison (2002) Kuantum liderin özelliklerini yedi başlıkta toplamıştır. Bunlar;

- Kuantum liderler öncelikle işletmelerinde ortak bir vizyon oluşturma gayreti içinde olurlar.
- Örgüt içinde ortak bir örgüt kültürü yaratarak çeşitli faaliyetlerle bunu zenginleştirmeye çalışırlar.
- Örgüt çalışanları arasında işbirliğini artırıp her bir çalışanın örgüte sahip çıkmasını sağlamaya çalışırlar.
- Kendileriyle birlikte tüm çalışanları öğrenen bireyler olmaya teşvik ederler.
- Örgüt üyeleri arasında iyi ilişkileri desteklerler.
- Örgüt üyelerini motive etmek adına sürekli onları yüreklendirirler.
- Tek tek kişileri destekleyerek kişi merkezli bir örgüt kurmaya odaklanırlar.

Yukarıdaki özelliklere sahip vizyon sahibi liderler statükoyu sağlamaya odaklanmazlar. Çünkü statükonun beraberinde getirdiği durağanlık rakiplerle yeterince rekabet edememeye ve müşterileri tatmin edememeye neden olur. Kuantum liderler değişim sürecine, öncelikle veriyi anlamaya çalışıp onu yorumlayarak ve davranışa örnek olmak suretiyle, öncülük ederler (Kayman, 2008:35).

Kuantum liderler genellikle çalışma alanı olarak pazar alanı ve çevresine odaklanırlar. Her zaman alternatif bir gelecek olduğunu öngörürler. Hayal ettikleri geleceğe ulaşabilmek için sürekli planlar yaparlar. Sahip oldukları vizyon çerçevesinde bir görüş birliği yakalamaya çalışırlar. Hataları öğrenme fırsatı olarak görüp öğrendiklerini uygularlar. Diğer bir çok lidere göre diğerleriyle daha kolay iletişim kurup birlikte iş yapabilirler.

Treichler ve Carmichel (2004) Kuantum liderin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Kayman, 2008: 36).

- Sahip oldukları vizyon çerçevesinde iletişim kurdukları çalışanlarla tam bir görüş birliği sağlarlar. Gerçekte işletmenin vizyonu teknik olarak doğru oluşturulmuş olsa da çalışanların direncini kırıp ortak işletme kültürü çevresinde tüm çalışanları toplamak önemlidir. Bu noktada Kuantum liderlerin sahip oldukları açık ve güven telkin eden vizyonu en önemli desteği oluşturur.
- Kuantum liderler ön gürdükleri geleceğe göre ölçü ve ödüllendirme kriterlerini değiştirebilirler. Bu noktada çalışanların bu kriterleri anlamalarını sağlamak ve bu kriterler sonucunda beklenen hedefler hakkında onları bilgilendirmek önemlidir.
- Kuantum liderler çalışanlarının sahip oldukları performansı bir değişiklik yapabilecekleri şekilde ayarlarlar. Bu noktada değişime direnç gösteren çalışanların yerlerini değiştirmek tatlı bir başlangıç sağlayabilir. Hala devam eden bir direnç olursa, bu çalışanlar, yerlerini yenilerine bırakmaları için ikna edilmelidirler.
- Kuantum liderler örgütte lideri desteklemek istemeyen, çalışmak istemeyen çalışanlarla iletişim kurmak suretiyle problemi ve işin aslını anlamaya buradan hareketle de yeni bir düşünce biçimini ortaya koymaya çalışabilir.
- Kuantum liderler sahip oldukları yetenekli çalışanları yetiştirerek sorumluluk almaya hazır hale getirerek bu çalışanlara hata yapmaları ve gelişimlerini tamamlamaları için onlara fırsat verir. Böylece girişim odaklı ve değişimin önemini anlayan bireyler örgütün dört bir tarafını sarmış olur.
- Örgütlerde bir değişim süreci başladığında çalışanların bir kısmı değişimin nasıl gittiğini ve bu değişim sürecinin kendilerini nasıl etkileyeceğini anlamaya çalışır. Bu noktada değişimden olumsuz yönde etkileneceklerini düşünen çalışanlar ikna edilmeli ve aktif olarak sürece dahil edilmelidir. Kendilerini değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görmeleri sağlanan bu çalışanlar, örgüte sundukları katkılarla da ön plana çıkarılmalıdır.
- Kuantum liderler sahip oldukları vizyon doğrultusunda önerilen tüm değişimler arasında bağlantı kurup elde ettiği sonuçları açık bir şekilde tüm

çalışanlarıyla paylaşır. Bu paylaşım esnasında değişim planları açık bir şekilde paylaşılıp roller ve beklenen sonuçlar taraflara iletilir.

- Değişime yönelik kimi çalışanlarca gösterilen direnç sürtünmeye, bu da ısınmaya neden olur. Kuantum lider, tartışma ortamı başlatmak suretiyle ısıyı etkili bir şekilde yapıcı enerjiye dönüştürmeye çalışır. Bu tartışma ortamının yapıcı bir seyir izlemesi önemlidir. Bunun için kuantum lider, sorumluluk alır ve gerektiğinde kendisine verilen sorumlulukla hareket eder.
- Kuantum liderler, değişimin ertelenmesine neden olan durağanlıktan kaçınırlar. Bunun için verileri olabildiğince hızlıca işleyip hızlı karar vermeye çalışırlar.
- Kuantum liderler, enerjik kişiler oldukları için sonucu bekleyerek zaman kaybetmeksizin bir sonraki eyleme geçerler. Bu noktada oluşturdukları takımlar ve bu takımların sahip oldukları ortak vizyon, en önemli destekçileridir.

### **3.2. Kuantum Liderlik Yaklaşımının Sunabileceği Farklılıklar**

Bilimsel açıdan kimi durumlarda her zaman takip edilen paradigmanın açıklamakta zorlandığı ya da ters düştüğü olaylar olabilmektedir. Bu çelişen durumların artmasıyla birlikte ilgili bilim dalında “paradigma kayması” yaşanır. Koç (2004), Kuantum Teorisinin ortaya çıkmasıyla birlikte zaman içinde kaydedilen gelişmelerin, pek çok disiplinde paradigma kayması yaşanmasına neden olduğunu belirtmiştir. İşletme yönetimi açısından Kuantum Teorisinin, yaratması beklenen paradigma kayması çerçevesinde sunabileceği farklılıklar aşağıdaki gibi dört başlıkta toplanabilir (Şenyılmaz, 2012:49).

#### **3.2.1. Newtoncu Görüşe Alternatif Olma**

Newtoncu görüş yaklaşık beş yüz yıldır bilim ve düşünce şeklimizi geliştiren hakim paradigma durumundayken sistem yaklaşımı ile bu paradigmaya ilk karşı çıkışlar başlamıştır. Kaos Teorisiyle birlikte dünyadaki kimi olayların düzenli kimilerinin ise düzensiz olduğu bunları anlayabilmek için kaosun iyi bir bilgisayar ve mühendislik tekniği olabileceği kabul edilmiştir. Newtoncu görüşe göre iş dünyası, sadece organizasyon ve pazarlardan oluşmaktadır. Bu organizasyon modeli hiyerarşik ve baskıya dayalı otoriter bir yönetim tarzını benimser. Ancak Kaos

Teorisinin ortaya attığı karmaşıklık ve belirsizlik gibi kavramları temel alarak yükselen Kuantum Teorisi, sahip olduğu çok disiplinli ve bütüncül yaklaşım sayesinde yönetim ve liderlik gibi güncel konularla büyük bir uyum göstermektedir. Bu çerçeveden bakıldığında organizasyonlarda, Newtoncu bakışın ötesinde tıpkı bir canlı gibi ayakta kalabilmek için Kuantum Teorisi çerçevesinde değişime ve rekabete ayak uydurabilmek için;

- Re-engineering; Kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeli,
- Outsourcing; Bazı faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmalı,
- Network; Şebeke organizasyonlar geliştirmeli,
- Empowerment; Sürekli gelişimi sağlamak için çalışanları takım bazında örgütleyip güçlendirmeli,
- Benchmarking; Öğrenen organizasyonlar olup öğrendiği bilgiler doğrultusunda faaliyetlerini şekillendirmelidir.

Verilen bu örneklerden de anlaşılacağı üzere Kuantum yaklaşımı, organizasyonları anlamak için Newtoncu bakış açısının ötesinde canlı meteforlar kullanmakta ve onları olabildiğince açık birer sitem olarak değerlendirmektedir. Newtoncu anlayışa göre iş dünyasının temel değerleri, pazarı kontrol gücü, kar ve verimlilik gibi kavramlardan ibrettir. Bu bakış açısına göre bir işi yapmanın sadece tek bir doğru yolu vardır. Şimdiki zaman esastır ve problemler ortaya çıktıktan sonra çözüm arayışı başlar. Kuantum yaklaşımı ise sonuçları önceden keşfetmeyi sağlayacak bilgi, ilişki ve etkileşimleri farketmek suretiyle gelecekteki bilinmeyeni tahmin edip, oyunu sürdürmeyi amaçlar (Şenyılmaz, 2012:50).

### **3.2.2. Çok Boyutluluk ve Nedenselliğin Yıkılması**

Analitik yöntem, sahip olduğu tek boyutlu bakış açısı çerçevesinde bir bütünü parçalara bölerek incelemeyi önermesine karşın Kuantum Teorisi süreç olay ve olguları karmaşık, süreksiz ve çok boyutlu olarak ele almaktadır.

İşletme biliminde, yapılan tüm denge analizleri ve ekonomik çözümlerler (tüketici dengesi, rekabet dengesi,...) zaman ve mekan boyutlarının ötesinde nokta

durumundaki durağan nitelikteki neden-sonuç ilişkisini bizlere gösterir. Kuantum Teorisi ise sistem ve süreçleri çoklu unsurların karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olan canlı, yaşayan, öğrenen ve öğrendiklerini hayata katan unsurlar olarak görür. Bu açıdan bakıldığında Kuantum Teorisi, olay ve olguları incelerken onların tek noktadaki neden sonuç ilişkisini değil tüm akış ve işleyişi dikkate alarak, kurum ve insanlarla birlikte araştırmacının olaya ilişkin sezgilerini de görüp dinamik ve çok boyutlu bir açıdan ele alır (Şenyılmaz, 2012:51). Günümüz işletmelerin karşı karşıya kaldıkları yoğun rekabet ortamının getirdiği problemler, ancak Kuantum Teorisi çerçevesinde geliştirilen çok boyutlu (her şey başka şeylerle ilişkilidir, ilişkiler sürekli değişim göstermektedir, değişim belirsizlik ortamı yaratmaktadır) bakış açısıyla çözülebilecektir.

### **3.2.3. Tamamlayıcılık İlkesi**

Tamamlayıcılık ilkesi olgu ve olaylara farklı açıdan bakmak suretiyle birbirleriyle çelişkili gibi görülen durumların bir arada olabileceği varsayar. Dalga ve parçacık örneğinde olduğu gibi atom altı parçacıklar her iki durumda birden olabilmektedir. Newtoncu görüş, maddeyi sadece parçacık olarak görmüş, gerçek doğasının değişebileceğine, yaratıcı yönünü göz ardı etmiştir. Kuantum Teorisi ise maddenin dalga ve / veya parçacık halinde olabileceğini görüp organizasyonlar için gerçek bir evrim, dönüşüm ve yaratıcılık sunar. Doğadaki tüm kompleks sistemlerde olduğu gibi işletmeler, tüm yetki ve sorumluluğa sahip olmaksızın uyum sağlama, tepki verme ve diğer işletmeleri tamamlama eğilimindedir. Kuantum Teorisi çerçevesinde ele alınan tamamlayıcılık ilkesine göre güç merkezleşmemiştir, organizasyonların ne ölçüde birbirlerini tamamladıklarını görebilmek gerçek durumları anlamayı kolaylaştıracaktır (Şenyılmaz, 2012:53).

### **3.2.4. Kapsayıcılık**

Klasik fizik ile Kuantum fiziğinin yasaları bir çok açıdan çelişiyor olmasına rağmen Kuantum fizik yasaları yani mikro dünyadan klasik fizik yasaları yani makro dünya elde edilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında Newtoncu bakış açısı çerçevesinde geliştirilen geleneksel yönetim yaklaşımı ile elde edilen sonuçlar Kuantum yaklaşımıyla da elde edilebilirken Kuantum Teorisinin yönetim bilimine

sunabileceği katkılar hiç bir şekilde geleneksel yöntemlerle elde edilemezler (Şenyılmaz, 2012:53).

#### 4. Kuantum Performans Ölçüm Modeli

Günümüzde işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini arttırıp yaşamlarını sürdürebilmeleri ve daha başarılı bir yapı kazanabilmeleri için performanslarını doğru bir şekilde ölçebilmeleri gerekmektedir. Temel amacı işletmenin performansını optimize etmek olan Kuantum performans ölçüm modeli (Quantum Performance Measurement-QPM) 1993 yılında ve Arthur Anderson Danışma Gurubu tarafından geliştirilmiştir. Kuantum performansı ölçüm modeli organizasyonel değerleri ve paydaşlara sunulan hizmeti optimize etme derecesini gösterir.

Kuantum performans ölçümü sisteminde Şekil 2’de görüldüğü gibi performansı, sürekli gelişim içerisinde organizasyonel değerleri ve paydaşlara sunulan hizmeti optimize etmeyi amaçlamaktadır (Balkan, 2016: 43).

#### Şekil 2: Kuantum Performans Ölçme Sistemi



Kaynak: (Hronec, 1993).

Şekil 2 incelendiğinde Kuantum Performans Ölçüm Sistemi işletmenin yapısına, mali durumuna, süreçlerin tasarım düzenine, ürün ve hizmetlerin kalitesine bağlı olarak çalışanlara odaklanmaktadır. Bunun için, işletmelerin çıktısı konumundaki ürün ve hizmetlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesine odaklanan kalite, karlılık ve çıktı durumunu değerlendirmeye odaklanan maliyet ve zaman boyutları ele alınmıştır.

Hronec (1993)'e göre, performans ölçüleri organizasyonel yapıya, süreçlere ve kalite-maliyet ve zaman boyutunda faaliyet gösteren çalışanlar üzerine odaklanmalıdır. Bu yüzden performans ölçütleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

- Kalite; Üretilen ürün ve hizmet sınıfının ölçülmesi,
- Maliyetler; Ekonomik değer ölçülmesi ve
- Zaman; Süreç sınıfının ölçülmesi şeklindedir.

Yukarıda belirtilen üç performans tabakası, (çalışanlar, süreçler, ve organizasyonel unsurlar) yapı açısından organizasyona bağlanacaktır. Bu üç performans tabakasının, üç performans ölçüsü ile birleştirilmesi sonucunda Kuantum Performans Matrisi oluşur. Bu matris, organizasyonel değerleri ve işletmenin hizmet kalitesini optimize etmeye yardım eden önemli bir araçtır. Bu matrisi aşağıdaki Tablo 1'de görebiliriz.

**Tablo 1: Kuantum Performans Matrisi**

	Hizmet	Müşteri	
	Maliyet	Kalite	Zaman
İşletme	<i>Finans Operasyon Strateji</i>	<i>Önyargı Verimlilik Güvenilirlik Kredibilite Yetki</i>	<i>Hız Esneklik Tepki Yeteneği Hareketlilik</i>
Süreç	<i>Girdi Faaliyet</i>	<i>Uygunluk Verimlilik</i>	<i>Hız Esneklik</i>
Çalışanlar	<i>Ücret Kişisel Gelişim Motivasyon</i>	<i>Güvenilirlik Kredibilite Yetki</i>	<i>Tepki Yeteneği Hareketlilik</i>

Kaynak: (Demir ve Taşkın, 2008: 1695).

Kuantum Değerlendirme Modelinin başlangıç noktası, strateji ile bu stratejileri yerine getiren kişilerin belirlenmesidir. Öncelikle organizasyonun stratejik hedefleri formüle edilir, kritik süreçler tanımlanıp analiz edilir. Bu veriler ışığında tüm organizasyonun çıktı performans ölçüleri oluşturulur. Görüldüğü üzere



Kuantum performans ölçüm modeli organizasyonların toplam işletme performanslarının ölçülmesinde kullanabilecekleri yararlı bir araç niteliğindedir (Demir ve Taşkın, 2008: 1695).

## **5. Sosyal Kuantum Fiziği Teorisi**

Sosyal Kuantum Fiziği ilk defa Gloor (2017) tarafından ortaya atılmıştır. Kuantum fiziği atomların ve atom altı parçacıkların uzay ve zaman boyutunda ne şekilde hareket ettiğini açıklamaya çalışması gibi Sosyal Kuantum teorisi de işletmelerin çalışanları arasında kolektif bir bilinç oluşturabilmesi için neler yapmaları gerektiğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Günümüz işletmelerinin yoğun biçimde rekabet eğilimli olmalarına rağmen arılar ve karıncalar gibi süper sosyal gruplar rekabet etmek yerine birlikte hareket ederek harika işler başarabilmektedirler. Bu nedenle çalışanların sahip oldukları üstünlükleri rekabetçi bir tavır ile çatıştırmak yerine birlikte hareket edecekleri iş modelleri kurmak yerinde olacaktır. Örneğin orkestradaki müzisyenlerin ya da futbol oyunundaki oyuncuların birbirleriyle rekabet etmeden birlikte hareket etmesi gibi. Bu açıdan bakıldığında Steve Jobs Apple'ı yaratmamıştır. Sadece Steve Wozniak ile birlikte Apple'ı başlatmıştır. Apple'ı kendi başına yaratamayacağı için Apple'ı yaratan sürüyü yaratmıştır. Apple'ın yaratılmasında 4000 yıl boyunca birikmiş bilgelik ve Çin, Hint ve Güneydoğu Asya gibi dünyanın dört bir tarafından gelen mühendis, bilim adamları, teknisyenler ve muhasebeciler önemli rol oynamıştır.

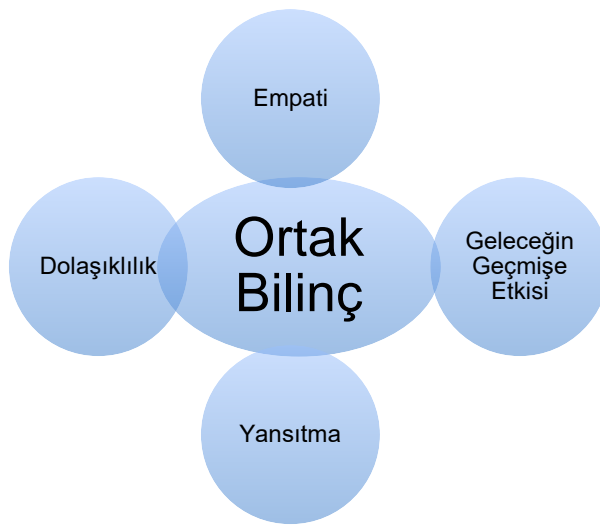
Tek bir insan, bir sonraki Tesla, Apple, Google veya Facebook'ı yaratmada tek bir karınca kadar faydalıdır. Bununla birlikte, tıpkı karıncalar veya arılar gibi, bir sürü insan inanılmaz şeyler yapabilir. Benzer şekilde karıncalar ya da arılarda olduğu gibi, insan yığınının bir kraliçe arısına ihtiyacı vardır; bu arı, Steve Jobs, Larry Page, Mark Zuckerberg veya Elon Musk olabilir. Ancak onların gayreti, iletişimidir! Amaçlarını iletmek ve biriken enerjiyi ve sürülerindeki bilgeliği kanalize ederek, dünyayı değiştiren bir sonraki büyük şeyi yaratmak için yola çıkabilirler.

İş dünyasının geleceği için korkunç bir lider olmak yerine Kuantum stratejiler çerçevesinde dünyayı değiştiren harika şeyler yaratmak için ortak bilinç içinde birlikte çalışan bir sürü oluşturmak gerekir. Sosyal Kuantum Teorisi çerçevesinde tüm paydaşların rekabetçi enerjilerini işbirliğine yönlendirmek bunu yapabilmek için de doğru sürüyü seçmek, büyütmek ve beslemek önemlidir.

Airbnb veya Uber gibi sürü işlerinin gözden kaçırılan sırrı; Uber ve Airbnb CEO'larının dehası değildir. Bu işletmelerin başarılarının altında yatan neden, müşterilerine mükemmel bir deneyim sunan uyumlu bir çalışan sürüsü oluşturabilmeleridir. Sosyal Kuantum Teorisi, Kuantum fiziği paralelinde bir örgüt üyesi bağlamında toplumun bir parçası olarak nasıl daha işbirlikçi olabileceğinizi ve bunun neden sadece toplum ve kuruluş için değil, aynı zamanda sizin için de iyi olduğunu açıklar.

Kuantum fiziğine paralel olarak geliştirilen Toplumsal Kuantum fiziğinin dört temel prensibi vardır. Aşağıdaki Şekil 3'de de görüldüğü üzere ortak bir bilinç oluşturabilmek için bu prensiplerden yararlanmak yerinde olacaktır.

Şekil 3: Sosyal Kuantum Fiziğinin Dört Temel Unsuru



Kaynak: (Gloor, 2017:70)

Sosyal Kuantum fiziğinin ortaya attığı bu unsurlar, işletme boyutunda ortak bir bilinç oluşturabilmek için kullanılabilir. Bu unsurları aşağıdaki başlıklar halinde ele alabiliriz (Gloor, 2017:67).

- **Empati;** Atomların dalga mı yoksa parçacık şeklinde mi hareket ettiklerini anlamaya yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bazı çalışmalar sonucunda her iki şekilde de hareket edebildikleri bulunmuştur. İnsanlar arasındaki ilişkiler de aynı şekildedir. Örneğin iki insan arasında bir iletişim başladığında sözlerin ötesinde görünüm, vücut dili, koku hatta beyin dalgaları bile etkili olabilmektedir. Tüm bunların farkına varabilmek ortak bir bilinç oluşturulması noktasında derin empati kurulabilmesini kolaylaştıracaktır.
- **Dolanıklılık;** Bu prensibe göre iki parçacık bir kere birlikte hareket ettikten sonra birbirlerinden ayrılıp çok uzaklara gitseler bile zaman ve uzaktan bağımsız olarak birlikte hareket etmeye devam ederler. Bu durum yakın iletişim içinde olmuş olan insanlar için de geçerlidir. Örnek olarak anne çocuk arasındaki ilişkiyi verebiliriz.
- **Yansıtma;** Heisenberg'in Kuantum Fiziği çerçevesinde oluşturduğu belirsizlik kuramına göre, parçacıkların hareketlerini hesaplamak mümkün değildir. Parçacıklar izlendikleri anda hareket şekilleri değiştiği için ne zaman ve nasıl hareket ettikleri hesaplanamaz. Bu durum insanlar için de geçerlidir. Bizler bir grubun davranışlarını izleyip değerlendirmek istediğimizde ilgili grup bunu fark ettiği an davranışları değişmeye başlar. Böylece önceki ölçümler geçerliliğini yitirmiş olur. Benzer şekilde bir çok broker borsadaki hisselerin ne şekilde hareket ettiğini belirlemeye çalışır.
- **Geleceğin Geçmişe Etkisi;** Gloor (2017) tarafından yeniden başlatma olarak da ifade edilen bu durum, geleceğin geçmişi değiştirebileceğini savunur. Örneğin parçacıklar ölçülmeden önce konumları bilinmiyordu.

Ölçümlenmesiyle birlikte pozisyonları değişeceği için geçmiş konumları bilinir hale gelecektir. İnsanlar arasındaki ilişkileri de bu bakış açısıyla ele alabiliriz. Özellikle tarihsel olaylarda bu etkiyi görmek mümkündür. Örneğin insanlar arasında geçmişte yaşanan sorunları yeniden tanımlamak (belki de affetmek) ortak bir bilinç oluşturulması noktasında etkili olabilir.

### **III. BÖLÜM**

## **KUANTUM PAZARLAMA STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA ÖNE ÇIKAN BAŞLICA İŞLETMELER VE UYGULADIKLARI STRATEJİLER**

### **1. Kuantum Pazarlama Stratejilerini Uygulayan İşletmeler**

Kuantum teorisi getirdiği farklı bakış açısıyla dünyanın fiziksel resmini değiştirmiştir (Şenyılmaz, 2012:10). Kuantum teorisinin temeli, dalga-parçacık ikiliğine dayanır. Bu ikilik tüm varlıkların atom altı seviyede çok küçük dalga ve parçacıklardan oluşması durumudur. Bu durum bize kuantum seviyesindeki maddenin Newton'un anladığı şekilde durağan olmadığını gösterir. Newtoncu geleneksel örgütler, maddenin bilardo topları gibi dışarıdan gelen güçle hareket ettiğini savunmaktadır.

Kuantum seviyesinde çok küçük dalga ve parçacıklardan oluşan maddenin yapısında çok çeşitli aktif ilişki içinde bulunan bir sürü elektron, foton, mezon ve nükleon vardır. Bunlar anlaşılması güç yapıları yüzünden momentum, parçacık, dalga veya enerji halinde bulunabilirler. Bu belirsizlik kaotik modellerin çıkış noktası olup Kuantum stratejilerin temel bakış açısını oluşturmaktadır (Değirmenci ve Utku, 2000:79). Bu bakış açısına sahip kuantum işletmeler, bir çok boyutun zıt her iki uç noktasını da aynı anda kucaklama yetenekleriyle kendilerini serbest bırakırlar. Örneğin bir işletme hem geleneksel ve yerleşik bir kültüre sahipken hem de değişime adapte olma yeteneğine sahip olabilir. Bu durum Kuantum düşünüş biçimindeki maddenin aynı anda hem dalga hem de parçacık yanını bir arada bulundurmasına ve gözlemciye göre sadece bir yanını sergiliyor olmasına benzer (Değirmenci ve Utku, 2000:79).

Bu noktada Kuantum stratejilerin işletmecilik bilimine en önemli katkısı ilişkiler ile ilgilidir. Çünkü Kuantum yasalarına göre bir şeyin varlığı, çevresine bağlıdır ve bölünmez bütünlük çerçevesinde çevresiyle etkileşim halindedir. Bu noktada Kuantum işletmeler yaptıkları her şeyin birbirini, parçaların da bütünü etkilediklerini bilir.

Bir canlının bir yeri acıdığında bütün vücudunun bundan etkilenmesi gibi Kuantum işletmeler de bu bütüncül bakış açısı çerçevesinde alakasız gibi görülen unsurların birbirleriyle etkileşim halinde olduğunu bilirler. Bu nokta da ya-ya da anlayışı yerine ve'nin dehası ile Apple örneğinde olduğu gibi hissedarları için zenginlik yaratırken dünya için de yepyeni bir şeyler yaratıyor olabilir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amaçları ve incelenen konunun özellikleri, tercih edilecek araştırma yönteminin belirlenmesinde oldukça önemlidir. Kuantum teorisinin işletme bilimi açısından ele alınması noktasında bu konunun sahip olduğu subjektif özellikler nedeniyle algılanmasının kişiden kişiye değişmesi araştırmanın nicel ölçütlerle yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle Kuantum teorisinin pazarlama bilimi noktasında ele alınması ve bu noktada gerekli olan verilerin toplanması ve analiz edilmesinin nitel veri toplama yöntemleriyle gerçekleştirilmesi yerinde olacağı düşünülmüştür. Çünkü nitel veri analiz yöntemleri bir olayın farklı şekillerde yorumlandığını ve anlamlandırıldığını varsayarak sosyal gerçekliğin içerisinde saklı kalmış unsurların ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır (Merriam, 2013).

Bu tez çalışması ile Kuantum teorisine ilişkin literatür taraması kapsamında elde edilen önceki çalışmalar değerlendirilerek ilgili fenomeni daha iyi anlayıp pazarlama biliminde kullanılabilecek nitelikte öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle literatür taraması esnasında kullanılacak kelime ve ifadelerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu noktada “Kuantum Teorisi”, “Pazarlama”, “Pazarlama Yönetimi” ve “liderlik” ifadelerine ilişkin Türkçe ve İngilizce dillerinde taramalar yapılmış, özet kısmında, başlığında ya da anahtar kelimelerinde bu ifadeler bulunan bilimsel nitelikteki makale, bildiri ve kitaplar inceleme kapsamına alınmıştır.

## **1.2. Kuantum Pazarlama Stratejilerini Uygulayan İşletmeler**

2016 yılı Mart ayında başlayıp 2018 yılı Şubat ayına kadar 23 aylık süre boyunca aralıklarla literatür taranmıştır. Literatür taraması kapsamında incelenen çalışmaların büyük kısmını, hakemli dergilerde yayınlanan makaleler oluşturmaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda, Kuantum pazarlama stratejilerini uyguladığı düşünülen üç işletme tespit edilmiştir. Aşağıdaki başlıklar altında bu üç işletme ve uyguladıkları stratejiler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

### **1.2.1. Apple**

Apple son 20 yılda kişisel elektronik ürünler, telefon, bilgisayar ve medya endüstrileri alanında benzersiz tasarım ve bütüncül müşteri deneyimleri sunabilen bir dizi çok satan ürün ile devrim yaratmıştır. Bu süreçte Apple birbiriyle bütünleşebilen teknolojiler kullanan cihazları yaygınlaştırarak kişisel elektronik ürün endüstrisindeki sınırları ortadan kaldırmıştır. Apple firması elde ettiği çarpıcı performans sonuçları sayesinde kendisini hem müşteriler, hem de endüstrideki diğer şirketler arasında büyük bir güç olarak konumlandırmayı başarmıştır. Apple 2012’de 623 milyar dolarlık pazar değeriyle borsada kote olan en değerli şirket haline gelmiştir. Aynı zamanda yüksek nakit rezervine de sahip olan Apple, 2017 yılı itibarıyla 246 milyar dolarlık rezerve sahiptir (www. cnnturk.com tr, 20 Nisan 2017).

Apple’ın bu istisnai performansı sağlayan iş modeli ve değerler sistemini ortaya atan kişinin Steve Jobs olduğu bilinmektedir. Ancak birçok kişi Jobs’un Ekim 2011’de ölmesinden sonra Apple’ın büyüünün devam edip etmeyeceğini veya zamanla sönüp sönmeyeceğini merak etmiştir. Ancak Apple’ın strateji ve örgütlenme yapısı incelendiğinde, Kuantum stratejileri uygulamaya devam ettikçe büyüünün asla bitmeyeceğini söyleyebiliriz. Bu noktada yıllardır Apple tarzını kurumsallaştırmaya yarayan net ve tutarlı stratejiler ile birlikte Apple’ın Kuantum Stratejisi denilen nadir ve rakiplerince taklit etmesi imkânsız stratejiye ulaşmış olması önemli rol oynamaktadır. Apple’ın stratejisinin en kilit unsuru; operasyonlarındaki yüksek etkinlik (benzerleri için en yüksek verim Apple’da bulunmaktadır) ile olağan üstü, seri yenilikçilik ve bağımlılık yapıcı ürün tasarımı

dengeleyebilmesidir. Bağımlılık yapıcı ürün tasarımı, yenilikçilik ve yüksek etkinlik unsurları arasında hem markanın değerini yükselterek aynı hizmeti daha yüksek fiyata satmayı başarmıştır, hem de pazarı yeniden tanımlamıştır. Apple'ın inovasyonla ortaya koyduğu her ürünle bir kuantum sıçrama gerçekleştirmiştir ([www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr), Şubat 2011).

Apple'ın sahip olduğu bu anlayış, “eğer işletmenin rekabet avantajı etkinlik ve marka değerine dayanıyorsa yenilikçilik, tasarım ve hizmete gerekenden fazla yatırım yapması beklenmez” anlayışını içeren geleneksel bakış açısına meydan okumaktadır. Gerçekte markanın değer zinciriyle birlikte her anlamda fiyatları düşürmeye uğraşması ve böylece bu öğeleri belli bir stratejiye göre düzenlemesi gerekmektedir. Ama geleneksel bakış açısına göre; yenilik, benzersiz tasarım ya da mükemmel hizmet sağlayarak rekabet eden bir şirket yüksek verimlilik/etkinlik sunamaz çünkü bu özelliklerin geliştirilmesi ve korunması fazla masraflıdır.

Ancak Apple Kuantum stratejiler sayesinde farklı stratejileri birlikte uygulamayı başarabilmiştir. Geleneksel bakış açısına göre yönetilmesi en zor, hatta başka şirketlerin denemeye cesaret bile edemeyeceği stratejileri birlikte uygulayabilmek oldukça önemlidir. Eğer doğru yönetilirse Kuantum stratejiler bir işletmeyi her endüstride başarıya götürür. Kauntum teorisi çerçevesinde bir elektronun aynı anda farklı iki yerde bulunabileceği gerçekliğinden hareketle Kuantum stratejiler denilmektedir. Kuantum Stratejisi anlayışı yöneticiler için önemli dersler içermektedir. Özellikle de stratejik tercihleri sınırlandıran ve firmaları tek bir genel geçer stratejiye hapseden hasılat ve maliyet dengesi anlayışını yıkmaya yarayan ilkeleri savunmaktadır.

Porter'ın klasik stratejileri işletmelerin stratejik düşünce yapılarını on yıllardır şekillendirmektedir ve Porter'ın fikirleri iş dünyasında halen daha en ilham verici fikirler olarak görülmektedir. Birçok işletme farklılaşma, fiyat liderliği ya da niş stratejileri, kendi stratejik bakış açılarına katmaktadır. Oysa Porter'ın iddiasına göre fiyat liderliği ve farklılaşmanın gerçek ve sürdürülebilir bir kombinasyonuna ulaşmak mümkün değildir çünkü bir işletme buna kalkıştığında amaçların doğasından gelen bir çatışma ortaya çıkacaktır. Porter'ın bu fikirlerini geliştirdiği ve

yaygınlaştırdığı dönemde (1970'lerin sonu, 1980'lerin başı) bu öneriler hem mantıklı, hem de oldukça geçerliydi. Ancak o zamanki iş dünyasının gerçekleriyle şimdiki iş dünyasının sahip olduğu dinamikler arasında önemli farklılıklar vardır.

Yeni örgüt biçimleri çerçevesinde örneğin outsourcing denilen dış kaynak tedariki, sanal örgütler ve işbirliği içinde rekabet gibi yeni uygulamalar ortaya çıkmıştır. Bunlara bir de yeni enformasyon ve iletişim teknolojilerini ve yeni (bilgisayar destekli tasarım ve üretim) üretim biçimleriyle birlikte İnternet, esnek ve portfolyo çalışması gibi yeni çalışma uygulamalarını da eklediğimizde Porter'ın stratejileri yetersiz kalabilmektedir.

Kaantum Stratejiler ile geleneksel endüstri normlarına meydan okuyabilmek için cesur bir liderlik anlayışı çerçevesinde Kuantum liderlik anlayışına önemli rol düşmektedir. Apple Kuantum Stratejisi'nin en önemli uygulayıcısı konumundadır. Genel olarak bakıldığında Kuantum stratejiler, hem geleneksellikten uzak, hem de uygulaması oldukça zordur. Apple sunduğu fırsatlar ve iş modeli sayesinde sürekli inovasyon ve çarpıcı tasarım anlayışıyla birlikte fiyat liderliğini de eş zamanlı olarak sunabilmiş ve geleneksel fiyat lideri Dell'den daha verimli bir hale dönüşmüştür. Apple, geleneksel bakış açısına göre görünüşte uygulaması imkânsız olan bu stratejiyi çok başarılı bir şekilde uygulayabilmiştir.

#### **1.2.1.1. Apple'ın Kuantum Stratejisi**

Apple gelenekselliğin dışında bir stratejiyi etkili bir biçimde uygulamak suretiyle üstün bir performansa ulaşmıştır. Bu noktada inovasyon yoluyla rakiplerinden farklılaşırken, aynı zamanda yüksek düzeyde verimlilik sağlamış ve benzerleri içinde en düşük maliyete erişmiştir. Geleneksel bakış açısıyla bu tür bir başarının imkânsız olduğu düşünülür. Bunu başarmak isteyen şirketler, genellikle hiçbir avantaj yakalayamadan yolun yarısında tıkanıp kalırlar.

Porter'a göre bu strateji ancak geçici bir şey olabilirdi. Araştırmalar da bugüne dek genellikle Porter'ı destekler yönde sonuçlar ortaya koymuştur. Genel



geçer stratejiler, uygun örgüt yapıları ve rekabet ortamını dikkate alan bir yönelimle bir araya geldiğinde işletmenin başarısı kaçınılmaz olurdu.

### **1.2.1.2. Kuantum Stratejisinin Apple'da Uygulanması**

Apple, Business Week dergisi tarafından üst üste yedi yıl boyunca (2005 - 2011) dünyanın en yenilikçi şirketi seçilmiş ve Fortune dergisi tarafından üst üste beş yıl boyunca (2008 - 2012) dünyanın en sevilen şirketi olarak gösterilmiştir. Tüm bunların altında yatan sıradışı özellikler şunlardır (Heracleous, 2013:96).

#### ***Sıradışı Yenilik Yapma Kabiliyeti***

Apple'ın bu farklılaşmayı nasıl başardığına baktığımızda; öncelikle tüketici ihtiyaçları ve pazarın dinamiklerini çok iyi gözlemleyerek hassas teknoloji tercihleri yapmıştır. Bu tercihler doğrultusunda, alanlarının en iyisi olan ekiplerle çalışarak inovasyonun alışkanlık olduğu bir kurum kültürü içinde yenilik kapasitelerini sürekli geliştirmeye odaklanmıştır. Tüm bunları tek bir fiziksel alanda, California'daki Apple kampüsünde gerçekleştirmiştir. Mevcut kurum kültürü çerçevesinde yaratılan inovasyon üretimine elverişli ortam radikal biçimde yeni ürünleri beraberinde getirmiş, bu ürünler de öncü markalaşma anlayışı ile desteklenmiştir. Tüm bunların sonucunda Apple ürünlerini yakından takip eden koca bir hayran kitlesi oluşmuş, müşteri deneyimi oldukça başarılı bir şekilde yönetilmek suretiyle bir taraftan taklitçilerin içeri girmesi engellenirken diğer taraftan da müşterilerin dışarı çıkmaması için bariyerler inşa edilmiştir. Tüm bunlara ek olarak Apple, tek başına değil de birbiriyle ilişkili olarak kullanılacak ürünler piyasaya sürmüş böylece mümkün olan en yüksek fiyatlar talep edilebilmiştir.

#### ***Mümkün Olan En Az Maliyet:***

Apple firması Kuantum liderlik anlayışı çerçevesinde zor kararları alabilecek cesur, eksantrik, dahi, hırslı bir lider bulmuş ve tüm bunlar en az maliyetle belirli bir verim düzeyinde gerçekleştirilebilmiştir. Steve Jobs, Tim Cook'u 1998 yılında Compaq şirketinden transfer edip Apple'da operasyon yöneticisi yaptığında en

büyük hedef olarak verimi görüyordu. Amaç Apple'ın geleneksel maliyet lideri Dell'den daha verimli bir hale gelmesiydi. Cook üretim süreci, tedarik zinciri ve dağıtım operasyonlarında çalışacaktı.

Cook işe başladıktan kısa bir süre sonra depolara el atmış ve onlara boş yerleri varsa bunları hazır ürünlerle doldurmalarını söylemiştir. Ana tedarikçi sayısını 100'den 24'e indiren Cook, bunları da teslimat zamanlaması ve üretim zamanını düşünerek Apple fabrikalarının yakınlarına taşıtmıştır. Apple'daki verimin en önemli nedenlerine baktığımızda;

**1. Stratejik Odak ve Yalınlık;** Apple hedef kitlesi, ürün gamı, ürün tasarımı ve örgütlenme yapısı açısından hep sadeliği tercih etmektedir. Öncelikle, Apple B2B'nin tam tersine tüketici piyasasını hedef almıştır. Güvenilirlik, özelliğlilik ve marka değeri arayan ve IT yatırımlarına uygun kurumsal müşterilere çok yabancı gelen havalı, eğlenceli, tutkulu bir imaj ile tüketici sektöründe yer almıştır.

**2. Sınırlı Çeşit;** Apple ürünleri belli bir çizgide ve belli bir alanda sınırlıdır. Örneğin yazıcı ya da tarayıcı üretmez. Nokia ürünleri gibi farklı özellikleri olan birçok iPhone modeli piyasaya sürmek yerine, zaman içinde güncelleyerek geliştirdiği tek bir Iphone ürünü ile tüketici karşısına çıkar. Steve Jobs 1997'de Apple'a döndüğünde geliştirme projelerinin çoğunu durdurmuştu. Çünkü bunların çoğunun devrim yaratacak ürünler ortaya çıkaramayacağını düşünüyordu.

**3. Yalınlık;** Apple ürünlerinde hem tasarım, hem de özellik anlamında bir yalınlık vardır. Ürün tasarımları belli bir sayıda sınırlıdır ve tüketicinin kullanabileceği sadece birkaç özelliği içerirler.

**4. Bürokrasiden Kaçınma;** Apple'ın kendi örgütlenme yapısı düzdür ve bürokrasiden kaçınılmaktadır. Tek bir kişi tek bir işten sorumludur. İnovasyon tek bir tesiste yapılmaktadır.

Tüm bu uygulamaların ardından Apple'ın verimliliği önemli derecede artmış ve Apple artık Dell'den çok daha verimli çalışır hale gelmiştir. Yıllık stok devir hızı 67'dir, oysa bu rakam Dell'de 35 ile sınırlıdır.

Apple ile ilgili Kuantum stratejiler bağlamında öne çıkan özellikleri aşağıdaki Tablo 2 de olduğu gibi sıralayabiliriz.

**Tablo 2: Apple ve Kuantum Stratejiler Bağlamında Öne Çıkan Özellikleri**

<b>İstisnai Tasarım ve İnovasyon</b>	<b>En Düşük Maliyet</b>
<i>Farklılaşma Göstergeleri</i>	<i>Verimlilik Göstergeleri</i>
Sunduğu çığır açıcı seçenekler ile birçok tasarım ve inovasyon ödülü almıştır.	En yüksek stok devir hızı
Premium fiyatlarla ürün satıp gelirlerini arttırmıştır.	Ar-Ge ekibinin sayıca az olması
<i>Farklılaşmaya Nasıl Ulaşmıştır?</i>	<i>Verimliliğe Nasıl Ulaşmıştır?</i>
İnovasyona yatırım yapmış ve odaklanmıştır. Yoğun işbirliği yaklaşımını kullanmıştır.	Ürün pazarları, ürünün özellikleri ve ürün türleri açısından stratejik odaklanma
Alanındaki en iyi isimleri işe almıştır.	Dağıtılmış organizasyon yapısı: Yüksek değerli fonksiyonlar için merkez California ama üretim en ucuz lokasyonlarda (outsourcing) yaptırılmakta.
Markalaşma, Apple mağazalarının en prestijli lokasyonlarda açılmasının sağlanması.	Hem ürün, hem de endüstri çeşitlendirilmesiyle ilgili sinerjiler
Kendine özgü ekosistemi ile kendi fiyatlarının belirlemeyi ve müşteriye elinde tutmayı becermiştir.	Tedarik zincirine odaklanma (Daha az depo, tedarikçi sayısının azaltılması)
Steve Jobs'un liderliği: Zorlayıcı, mükemmeliyetçi ve devrimci	Düz organizasyon yapısı ve süreçleri basitleştirerek verimi artırma

(Heracleous, 2013)

Tablo 2 incelendiğinde Apple'ın sahip olduğu istisnai tasarım ve inovasyon özelliğinin temelinde yatan farklılaşma göstergeleri ortaya konulmuştur. Sunduğu çığır açıcı seçenekler ile birçok tasarım ve inovasyon ödülü alması sonucunda premium fiyatlarla ürün satabilir hale gelmiştir. Bunu başarabilmek için de alanındaki en iyi isimleri işe almış, Apple mağazalarının en prestijli lokasyonlarda açılması sağlanmış ve işletme içinde yoğun işbirliği yaklaşımını ön plana çıkarmıştır.

Tablo 2 doğrultusunda en düşük maliyete nasıl ulaştığına bakıldığında ise stok devir hızını artırarak Ar-Ge personelini sayıca azalttığını görmekteyiz. Yüksek değerli fonksiyonlar için merkez California'yı kullanırken ürünlerin üretimi en ucuz

lokasyonlarda yaptırılmaktadır. Daha az depo kullanmak suretiyle tedarikçi sayısını azaltılmaktadır. Son olarak da rakiplerine göre daha düz organizasyon yapısı kullanmak suretiyle süreçleri basitleştirmekte ve verimi arttırmaktadır.

### **1.2.2. Chrysler**

Bu örnek olay çalışmasında Kuantum beceriler modelinin birleşme ve satın almalar aşamasında kültürel bariyerlerin aşılmasına ne şekilde katkı sağladığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Birleşme ve satın almalar özellikle farklı kültürlerle sahip ülkelerdeki işletmeler arasında gerçekleştiriliyorsa oldukça riskli olabilmektedir. Mercer Human Research danışmanlık şirketinin yapmış olduğu araştırmaya göre; birleşme ve satın almaların %70'lik kısmı başarısız olmaktadır. Başka bir araştırmaya göre de bu birleşme ve satın almaların sadece 1/5 i ortaklarının değerini artırabilmektedir.

Chrysler'in Alman Daimler-Benz firmasıyla birleşmesi sonucunda da satışların %13 artması ve ilk iki yıl için yıllık 3.5 milyar dolar tasarruf edilmesi bekleniyordu. Ancak dünya çapındaki borsalardaki genel düşüş nedeniyle Daimler-Benz'in değeri, birleşmeden sonra, birleşme öncesinden daha düşük durumdadır.

Genel olarak şirketlerin birleşme düşüncelerinin altında verimlilik artışı beklentisi yatmaktadır. Ancak birleşmelerle ilgili 20 yıllık veriler incelendiğinde, işletmelerin büyümeksizin farklı açılardan gelişerek daha karlı bir işletme olabileceklerini ortaya koymuştur. Kültürel, politik, psikolojik ve coğrafik zorluklar, farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesini zorlaştırmaktadır. Büyük işletmeler kimi durumlarda odak noktalarını yitirebilmekte ve kontrol edilemeyecek kadar karmaşık hale gelmektedirler.

#### **1.2.2.1. Chrysler ve Daimler Benz Birleşmesi**

Chrysler ile Daimler-Benz firmasının birleşmesine baktığımızda ise bu birleşme sonucunda 92 milyar dolar pazar değeri olan, 421.000 kişinin çalıştığı, yıllık 130 milyar dolar ciro yapan bir işletme ortaya çıkarmıştır. Daimler-Chrysler

dünyanın en büyük beşinci otomobil üreticisi durumundadır. Alman kontrolünde bir yapı sergileyen işletmenin, Michigan merkezli Kuzey Amerika'da da faaliyetleri sürmektedir.

Birleşmenin ilk yılında işletmenin yıllık gelirleri %12; operasyon karlılığı %38; net geliri %30 artmış ve işletme içinde 19000 yeni iş yaratılmıştır. Bu süreç içinde birleşmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Chrysler'de kilit öneme sahip, kimi yöneticilerin bir kısmı işten çıkarılmış ya da erken emekli edilmiştir. Daha sonra da Chrysler içindeki kilit pozisyonlara yavaş yavaş Alman yöneticiler getirilmeye başlanmıştır. Bu durum Chrysler'in yaşadığı sıkıntının sanılandan daha büyük olduğu sinyalinin vermiştir.

***Kültürel Çatışma;*** Birleşme çerçevesinde bir çok kişi maliyet tasarruflarına yönelik önlemlere ve ortaya konan rakamlara dikkat ederken hiç kimse bu iki ayrı firmanın sahip olduğu kültürel farklılıklara ve birleşme sonucu ortaya çıkan kültürel çatışma ortamına dikkat etmemiştir. Chrysler sahip olduğu serbest ve açık kültürel yapıyla bilinirken, Daimler-Benz bunun tam tersi, ast üst ilişkisinin net olarak ortaya konduğu, geleneksel bir yapıya sahiptir. Daimler-Benz firması güvenlik ve verimlilik kelimeleriyle eş anlamlıyken, Chrysler bunun tam tersi çeşitlilik ve yaratıcılık kelimeleriyle ifade edilebilecek durumdaydı. Almanlar, Chrysler'in sahip olduğu yenilikçi düşünceye sahip takım ruhundan etkilenirken Chrysler'da Daimler'in mühendislik yönünden etkilenmişti. Ancak hiç kimse bu iki farklı kültürün nasıl ortak bir zeminde bulaşacağını kestiremiyordu.

***Birleşme Stratejileri;*** Chrysler'in başkanı, birleşme süresince iki farklı kültüre sahip olan işletmelerin ortak bir kültürde buluşturulmasıyla görevlendirilmişti. Bu noktada iki farklı işletmenin birleşmesinden özgün, her iki işletmeyi de temsil eden, yeni bir kültür yaratabilmek için bu lidere önemli görevler düşmekteydi.

İki ayrı işletme tarafından paylaşılan ortak değerler kapsamında öne çıkan kar elde etme duygusu, ortak kültürün oluşturulması noktasında rehberlik eden önemli bir araç konumundadır. Bu noktada oluşturulacak yeni ve güçlü işletme kültürü, bu işletmeler arasındaki kültürel farklılıkların aşılmasına katkı sağlaması beklenmekteydi.

Ortak değerlerin daha iyi anlaşılması ve tek bir amaca yönelmesi noktasında işletme içinde “geleceği arayış” konferansları düzenlenmiştir. Bu konferanslar, kültürler arasındaki duvarların yıkılmasında, farklılıkların aşılmasında önemli rol oynamıştır. En fazla 60-70 kişinin katıldığı bu toplantılarda katılımcılar, birlikte iş yapmanın yeni yollarını öğrenmekteydi. Ancak oluşturulan bu yeni yapı içinde birleşmeyle ilgili faaliyetler sürdürülürken üst yöneticilerle birlikte hareket etmek yerine onları kontrol etmek tercih ediliyordu.

#### **1.2.2.2. Kuantum Beceriler Modeli ve Daimler – Chrysler**

Başarılı birleşmeler sadece yeni liderlik stratejilerine ihtiyaç duymazlar aynı zamanda farklı kültürler arasında köprü oluşturabilecek liderlik becerileri de gerektirirler. Bu noktada Kuantum beceriler modeli liderlere önemli katkılar sağlayabilecektir. Bu katkıları Kuantum Beceriler modeli çerçevesinde Daimler-Chrysler örneği üzerinden aşağıdaki başlıklar halinde inceleyebiliriz.

- **Kuantum Görüş:** Kuantum görüş yoğun bir şekilde elde edilmesi beklenen sonuçlara odaklanmayı vurgulamaktadır. Bu beceri, organizasyon üyelerinin eski bakış açılarından kurtulup olay ve olguları organizasyonun sahip olduğu genel vizyon üzerinden değerlendirmelerini mümkün kılar. Daimler-Chrysler liderleri, yeni organizasyonun oluşturulması noktasında sahip olunması gereken dinamik vizyon anlayışı çerçevesinde tüm çıkar gruplarının dikkate alınması gerekliliğini görmüştür. Bu yeni vizyon oluşturma sürecine tüm çalışanların dahil olmamaları durumunda yaşanabilecek aksaklıklar da dikkate alınan konular arasındadır. Bu noktada yöneticilerin mevcut düşünce yapılarını korumak yerine başarılı bir birleşmenin üyesi olmayı tercih etmesi, bu öngörünün bir sonucudur.

- **Kuantum Düşünme:** Kuantum düşünme; karmaşık düşünme becerisi olarak da tanımlanabilir. Örneğin bu beceriye sahip liderler büyük olmanın her zaman için daha iyi bir durum olmadığını bilirler. Bu yöneticiler için birleşme, büyüme ve karmaşadan öte kritik işbirliğini ifade etmektedir. Bu yöneticiler büyük bir titizlikle organizasyonel yapıyı, uygun ölçülerde ve yeterli iletişim kurulabilecek bir şekilde kurmaya çalışırlar. Bu noktada Daimler-Chrysler örneğinde olduğu gibi, birlik ruhunu destekleyen düşüncede yapılar kurmak önemlidir.
- **Kuantum Hissetme:** Kuantum hissetme, dışarıdan kaynaklanan olumsuzlukların ötesinde tamamen enerjik hissetmeyle alakalıdır. Daimler-Chrysler'in birleşmesi sürecinde yöneticilerin enerjik hissetmelerinin önündeki temel engel, bir çok Chrysler tepe yöneticisinin işine son verilmiş olmasıydı. Ancak birleşmenin gerçekleşmesinden bir kaç yıl sonra bu olumsuz durumun düzelmekte olduğu görüldü. Bu noktada çalışanların yeniden enerjik hissetmeleri için Ulusal Ticaret Bakanlığı çeşitli faaliyetlere sponsor olmuştur. Bu kapsamda "Sanatçılar İşte" (Artists at Work) isimli çalışmasıyla çeşitli yetenekleri olan çalışanlara web sitesinde yer vermiştir.
- **Kuantum Biliş:** Kuantum biliş, liderlerin sezgisel yönünün güçlü olmasını ifade etmektedir. Bu beceri çok yüksek miktarlardaki bilgiyi sezgilerinin gücüyle kısa sürede işleyebilme yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bu noktada Daimler-Chrysler liderleri çok sayıda araştırmadan elde edilen yığınla verilere odaklanmaktan çok bilişsel güçlerine ve sezgilerine güveniyorlardı.
- **Kuantum Faaliyet:** Kuantum faaliyet, tüm sisteme yönelik bir sorumluluk duygusu içinde hareket etmeyi ifade etmektedir. Birleşmeden sonra Daimler-Chrysler'in başkanı, birleşmenin gerçekte Daimler'in Chrysler'i almasından ibaret olduğunu kabul etmiştir. Yöneticiler başlangıçta bu şekilde başlamaya veya bu şekilde hareket etmeye hazır değillerdi.

- **Kuantum Güven:** Kuantum güven, özellikle hayat kaotik bir hal aldığıında evrenin süreçlerine güvenmeyi ifade eder. Başarılı liderler mevcut kaotik durumun ötesinde gelecek güzel günleri görüp onlara güven duyarlar. Bu noktada Alman Daimler firması kısa vadede yaşanacak kültürel çatışmaların ötesinde uzun vadede ABD pazarında sahip olması muhtemel pazar payına odaklanmıştır. Bu beceriye sahip liderler kaotik durumun güzel günlerin habercisi olduğuna güvenirler.
- **Kuantum Oluş:** Kuantum oluş sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler kurmayı, böylece organizasyonun potansiyelini anlayabilmeyi ifade eder. Daimler-Chrysler yöneticileri bir çok kişi tarafından çözülemez olarak görülen çok sayıda problemi ortak görüşme zemininde kurulan başarılı iletişim sayesinde çözebilmiştir.

Birleşme esnasında Chrysler yöneticisi Alman mevkidaşından 10 kat daha fazla maaş alıyordu, Ancak birleşme sonrasında her ikisi de Alman sisteminde olduğu şekilde aynı ücreti almaya başladılar. Birleşme sonucunda Almanlar, Amerikalılara çalışanların refahı ve çalışanlara eşit ücret ödenmesi gibi konularda öncülük ederken Amerikalılar da takım çalışmasının önemi ve farklılığın getirdiği çeşitlilik gibi konularda Almanlara öncülük etmiştir.

**Tablo 3. Kuantum Beceriler Modeli ve Chrysler**

<b>Kuantum Beceriler Modeli Unsurları</b>	<b>Daimler-Chrysler</b>
Kuantum Görüş	Yöneticilerin mevcut düşünce yapılarını korumak yerine başarılı bir birleşmenin üyesi olmayı tercih etmesi.
Kuantum Düşünme	Yöneticilerin birlik ruhunu destekleyen düşüncede yapılar kurmaya çalışması.
Kuantum Hissetme	Dışarıdan kaynaklanan olumsuzlukların ötesinde tamamen enerjik hissetmeyle alakalıdır. Daimler-Chrysler'in birleşmesi sürecinde yöneticilerin enerjik hissetmeleri için faaliyetler yapılmıştır.
Kuantum Biliş	Liderler çok sayıda araştırmadan elde edilen yığınla verilere odaklanmaktan çok bilişsel güçlerine ve sezgilerine güveniyorlardı.
Kuantum Faaliyet	Tüm sisteme yönelik bir sorumluluk duygusu içinde hareket etmeye odaklanılmıştır.



Kuantum Güvenme	Alman Daimler firması kısa vadede yaşanacak kültürel çatışmaların ötesinde uzun vadede ABD pazarında sahip olması muhtemel pazar payına odaklanmıştır.
Kuantum Oluş	Bir çok kişi tarafından çözülemez olarak görülen çok sayıda problem, ortak görüşme zemininde kurulan başarılı iletişim sayesinde çözebilmiştir.

(Anonymous, 2004)

Kuantum beceriler modeli çerçevesinde Daimler-Chrysler birleşmesi incelendiğinde, yöneticilerin yukarıdaki Tablo 3 de belirtildiği gibi bu model doğrultusunda hareket etmesi, bu işletmeler açısından oldukça yararlı sonuçların elde edilmesine katkı sağlamıştır. Kuantum beceriler modelinin liderlere sunduğu farklı bakış açısı, çözülemez gibi görülen problemlerin çözülmesini, birbirinden çok farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların ortak bir kurum kültürü altında buluşarak değer yaratabilmelerini sağlamıştır.

### 1.2.3. Starbucks

Starbucks önce yerel pazarda daha sonra global pazarda elde ettiği başarılar ile tüm dünyanın dikkatini üzerine çekmiştir. Starbucks'ın ortaya koyduğu başarılı işletmecilik modeli, bu işletmeye global pazarda önemli bir yer ve ticari başarı kazandırmıştır. Starbucks ilk mağazasını 1971 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin Seattle eyaletinde bulunan tarihi Pike Place Çarşısı'nda açmıştır. Moby Dick'ten ilham alınarak oluşturulan Starbucks markası, eski kahve tüccarlarının denizcilik geleneği ve açık denize olan aşklarından gelmektedir.

İtalyanlar için kafe ve kahvenin farklı bir anlamı olduğunun keşfedilmesi Starbucks iş modelinin temelini oluşturmaktadır. Sahip oldukları kültür çerçevesinde İtalyanlar, kafeleri, evlerinin bir uzantısı olarak görmekte ve kendileri için özel olarak hazırlanmış olan kahveyi içmek için bu kafelere gitmekteydiler. Starbucks bir taraftan İtalyan kafe geleneğini Amerika Birleşik Devletleri'ne getirmek isterken diğer taraftan da tüketicilerin bir araya gelebilecekleri, sohbetlerine ev sahipliği yapacak bir mekan yaratmak istiyordu. Starbucks, kurulduğu tarihten itibaren farklı bir şirket olabilmek adına tüketicilerin ev ve iş yerlerinden sonra üçüncü adreslerini oluşturmak istemiş, bunun için de sadece zengin bir kahve kültürü değil, bir deneyim sunmaya çalışmıştır. Genel olarak bakıldığında restoran, bar ve kafe gibi insanların sosyalleştiği yerler bir taraftan iş ortamının resmiyeti ve ciddiyeti ile ev ortamının

içtenliği ve mahremiyeti arasında ortak bir nokta oluşturmaktadır. Sahip olduğu karizmatik rahat koltuklar, kulağa hoş gelen müziği ve farklı zevklere hitap eden içecekleriyle Starbucks, dünyanın dinlenme salonu gibi olmuştur. Bu nedenle kimi tüketiciler Starbucks'ı evlerinin bir uzantısı olarak görmektedir (Ruzich, 2008: 428).

Starbucks'ın sahip olduğu bu etkileyici ve başarılı iş modeli, ekonomik anlamda da önemli gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Kurulduğu ilk 25 yıl boyunca sadece 10 milyon dolarlık reklam harcaması yapmasına rağmen Starbucks'ın başarılı çalışmaları sonucunda bu işletme 1990'lı yıllarda kahve perakendeciliğinde dünya lideri konumuna yükselmiştir. Starbucks, 2000 yılı itibariyle 2.2 milyar dolar net gelire ulaşmış, bunun ardından Ocak 2004 yılında Fortune dergisinde yayınlanan bir rapora göre ise; Starbucks'ın gelirleri her yıl %20 oranında artmakta ve Starbucks hisselerinin değeri 1992 yılından beri yaklaşık 30 kat artmıştır. 2008 yılı itibariyle Starbucks her gün 3 ya da 4 mağaza açmaktadır. Ortalama bir kahve müşterisi mağazaları ayda 5 kez ziyaret ederken, Starbucks'ın sadık müşterileri bu mağazaları ayda 18 kez ziyaret etmektedir (Ruzich, 2008: 432). Günümüzde Starbucks 65 ülkede 21.000'in üzerinde mağazasıyla, kahve alanında dünyanın bir numaralı işletmesi konumundadır ([www.starbucks.com](http://www.starbucks.com), 2018).

### **1.2.3.1. Starbucks ve Kuantum Stratejiler**

Mamtani (2017), Kuantum fiziği bulgularının ekonomik bağlamda yeni deneyimlerin oluşturulmasına öncülük edebileceğini ortaya koymuştur. Kuantum Pazarlama faaliyetleriyle ilgili olarak Starbucks'ın faaliyetlerini ele alan Mamtani (2017), aşağıdaki başlıklar üzerinde durmuştur.

#### ***Her Şey Birbirine Bağlıdır***

Kuantum fiziğinin ortaya koyduğu her şeyin birbiriyle bağlı olduğu düşüncesinden hareketle baktığımızda Starbucks'ta hiçbir şey tesadüf değildir. Starbucks mağazaları, hesaplanmış birer tasarımdır. Herkesin aynı yöntemlerle reklam yaptığı bir dönemde Starbucks, farklı ve yeni bir pazarlama yöntemi izleyerek, Starbucks'ın kendisi aynı zamanda reklamı olmuştur.

Geleneksel anlayışın tersine Starbucks geleneksel reklama çok az para harcamaktadır. Starbucks, rakiplerinden daha farklı ve etkili yöntemlerle pazarlama iletişimi ve reklam faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu noktada Starbucks, geleneksel reklam yerine ağızdan ağıza iletişime önem vermekte ve her bir mağazası, Starbucks'ın reklam aracı olurken ve mağaza içerisindeki her unsur birer marka temsilcisi haline gelmiştir. Sahip olduğu bu yüksek enerji alanı çerçevesinde müşteriler Starbucks'a sadece kahve için değil, "Starbucks deneyimini yaşayabilmek için gelmektedir (Clark, 2007: 100). Ayrıca Starbucks'ın kahveleri ve üzerinde Starbucks logosu bulunan bardakları da birer reklam materyali olarak görülmektedir. Bu bardaklardan sayesinde Starbucks her tüketiciye ayrı ayrı temas etmektedir (Clark, 2007: 101). Bu bütünsel bakış çerçevesinde Starbucks'ın emlak departmanı, bir mağaza açılmadan 9 ay öncesinde çalışmaya başlamakta, mağazaların imajını, iç dizaynını ve lokasyonlarını sürekli olarak kontrol etmektedir (Welsh, Raven ve Al-Mutair, 1998: 196). Starbucks müşterilerinin bu mağazayı bu kadar sık ziyaret etmelerinin temelinde, Starbucks'ın kahve satarken uyguladığı yöntemler vardır. Bu noktada Starbucks tüketicilerin isteklerini, gizli ihtiyaçlarını, favori renklerini ve sevdikleri müzikleri yakinen takip etmiş olması vardır. Starbucks'ın bu yakın ilgisi, kendisine sadık tüketiciler kazandırmıştır (Clark, 2007: 100).

Kuantum pazarlama anlayışı çerçevesinde ön plana çıkan her şeyin birbirine bağlı olduğu düşüncesi, etik ve iş ahlakı konusuna yeni bir boyut kazandırarak işletmelerin global düzeyde sorumluluk sahibi olmalarını sağlamıştır. Bu spiritüel bakış çerçevesinde oluşan doğal davranış, işletme faaliyetlerinin yarattığı etkilerin tüm boyutlarıyla ele alınmasına neden olmaktadır. Mantani (2017), Starbucks'ın etrafındaki tüm çıkar gruplarını da desteklemek suretiyle hızlı bir büyüme içine girdiğini belirtmiştir.

Starbucks sahip olduğu bu sorumluluk anlayışı çerçevesinde tedarikçileriyle diyalog, şeffaflık ve saygıya dayanan daha fazla eşitlikçi bir yapı oluşturmuştur. Fair trade olarak da bilinen bu anlayış, tüm tarafların haklarını kendi hakkı gibi görüp korumak suretiyle daha iyi ticari koşullarla sürdürülebilir bir gelişmeye imkan sağlar. Bu dengeyi sağlayabilmek adına Starbucks çevreye duyarlı üretim yapan kahve

üreticilerinin ürünlerini pazar fiyatından %75 daha pahalıya almaktadır (Mantani, 2017:18). Bu uygulamasıyla Starbucks küçük kahve üreticilerinin yaşam ve çalışma koşullarını iyileştirmek suretiyle tüketicilere, sosyal ve çevresel olgular hakkında olumlu mesajlar vermektedir.

Starbucks kahve satın aldığı ülkelerdeki sağlık, eğitim ve benzeri sosyal yardım projelerini de desteklemektedir. Bu amaç için Starbucks bünyesinde bir Çevre Kurulu oluşturulmuştur (Schultz ve Yang, 2008: 323).

Starbucks tüm bu uygulamaları ile Kuantum pazarlama stratejileri bağlamında, herkesin kazandığı, geleneksel anlayışın tersine kimsenin kaybetmek zorunda kalmadığı, bir yapı oluşturmayı başarmıştır. Rekabet anlayışının tersine Starbucks'ın ortak bir amaç doğrultusunda diğer işletmelerle birlikte hareket etmesi kazan kazan stratejisi çerçevesinde tüm tarafların gelişmesine ve büyümesine imkan sağlamaktadır (Mantani, 2017:29).

### **1.2.3.2. Kuantum Pazarlama ve Ağ Pazarlaması**

Mamtani (2017) franchising uygulamalarının eskimesi ve verimliliğini kaybetmesiyle birlikte (network marketing) ağ pazarlaması uygulamalarının daha önemli hale geleceğini savunmaktadır. Bu anlayışa göre çok fazla reklam harcaması yapmak yerine güçlü bir takım ruhuyla ürünleri son tüketicilere ulaştırmak daha mantıklı olacaktır. Ürünlerin dağıtılması ve tanıtılması noktasında kişisel tavsiyeler reklamlardan daha büyük bir etkiye sahiptir. Starbucks örneğinde gördüğümüz gibi bu anlayışın benimsenmesi geleneksel pazarlama uygulamalarıyla elde edilemeyen bir çok başarıyı mümkün kılmaktadır (Mamtani, 2017:29).

Starbucks mağazalarının neredeyse hepsi Starbucks'a aittir ve franchising değildir. Starbucks, birbirine yakın bir çok mağaza açarak "kümeleme" stratejisi izlemekte ve böylece oluşabilecek uzun kuyrukları bu mağazaları arasında paylaştırmayı amaçlamaktadır. Ağ pazarlaması bağlamında Starbucks'ın uygulamalarını aşağıdaki maddeler halinde ele alabiliriz (Mamtani, 2017:35).

- **Rekabet yerine takım çalışması asıl amaçtır;** Bu anlayış çerçevesinde rakip bir düşman bulup onunla savaşmak yerine oluşturulan takım ruhu çerçevesinde hep birlikte başkalarına zarar vermeden finansal kazanımların elde edilme yolları bulunmaya çalışılır. Geleneksel anlayış bir rakip bulup onu altederek başarının elde edilebileceğini savunurken, kuantum teorisinin ortaya koyduğu her şey birbirine bağlıdır anlayışı çerçevesinde bölmek, parçalamak ve rekabet etmek istenen başarıyı getirmeyecektir (Mamtani, 2017:39). Starbucks'ta, çalışanların yaptıkları işi sevmeleri ve çalıştıkları iş yeri ile duygusal bağ kurmaları bu işletmeye yönelik bağlılık ve tutkularını artırarak takım çalışmasını pekiştirmektedir.
- **Gereklilikler minimum düzeydedir;** Tüm işletmeler, çok üstün yetenekli çalışanları olmasa da ağ pazarlamasını rahatlıkla uygulayabilir. Burada satıştan ziyade güçlü bir ağın oluşturulmasına öncelik verilmelidir. Starbucks çalışanlarını ihtiyaç duyduğu anda istihdam etmekte ve onların tecrübelerine güvenmektedir.
- **Eğitim Programları;** Starbucks, ürünlerinin reklamından çok personelinin eğitimi için para harcamakta, çalışanlara misafirlerle göz teması kurma, ihtiyaçlarını sezme, farklı kahveleri net ve basit bir şekilde ifade etme, memnun olmayan misafirlerin morallerini düzeltme konularında eğitimler verilmektedir (Schultz ve Yang, 2008: 270).
- **Fırsat Eşitliği;** Ağ pazarlaması çerçevesinde işletmeler tüm çalışanlarına fırsat eşitliği sunmak durumundadır. Bu açıdan bakıldığında Starbucks, çalışanlarına cömert bir sağlık ödeneği sunmakta ve Starbucks'ın hem mülkiyetini hem de mali başarısının getirilerini personeli ile paylaşmayı amaçlamaktadır. Böylece çalışanlara uzun vadede şirkete ortak olabilmek şansı verilmektedir (Schultz ve Yang, 2008: 141-152).
- **Ortak Değerlerden Oluşan Halka;** Ağ pazarlamasının kurulmasıyla birlikte ortak değerlerden oluşan bir halka kurulmuş olur. Böylece benzer konularda

uzman ve ortak değerleri paylaşan insanların birlikten iş yapacağı bir ortam kurulmuş olmaktadır. Bu noktada tüm Starbucks mağazaları, bu ortak değerler çerçevesinde misafirlerin duyu organları ile temas ettiği her Şeyin kalitesini güçlendirecek bir bakış açısıyla Starbucks'ın kendi mimar ve tasarımcıları tarafından tasarlanır.

Yenilikçi ve geleceğe odaklı işletmeler, iş modellerini önemli bir fikir üzerine inşa ederler. Oluşturulan bu iş modelinin sahip olduğu amaçlar ve taşıdığı anlam, ürün ve hizmetlerden daha önemlidir. Bu noktada işletmeler sürekli olarak rekabet ile başarı sağlayacak fırsatlar arayışı içinde olmak yerine rekabeti geçici bir süre unutarak, rakip işletmelerle iş birliği sağlamak suretiyle yeni fırsatlar üzerinde durmalıdır (Nardalı, 2009: 108). Bir vizyon çerçevesinde oluşturulan bu iş modeli manyetik bir etki yaratarak tüm çalışanları ve müşterileri bu ağ etrafında organize etmek suretiyle karlılıktan daha önemli bir değer ortaya konmasını sağlar (Mamtani, 2017:26).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel bakış açısına göre işletmeler tek ve net bir strateji seçmelidir, örneğin benzersiz bir ürün ya da hizmet sunmak, yüksek etkinliğe odaklanmak ya da niş bir pazar seçmek gibi. Aynı görüşe göre eğer işletmeler aynı anda birden fazla strateji kullanırlarsa, örgüt içinde ve dışında çeşitli çatışmalar yaşamaya başlarlar ve nihayetinde de başarısız olurlar. Ancak artık bazı seçkin işletmeler, “Kuantum Stratejisi” diye adlandırılan birden fazla stratejiyi aynı anda kullanarak önemli başarılar elde edebilmektedir.

Temelde Kuantum Stratejisi; birbirinden uzak ya da çelişen stratejik özellikleri başarılı bir şekilde dengeleyebilme yeteneğidir. Örneğin nitelikli ve çığır açıcı yeniliklere sahip ürünleri minimum fiyata satmak gibi. Bu tez çalışması kapsamında, birinci örnek olay çalışması olarak, Apple’ın Kuantum Stratejileri nasıl başarıyla uyguladığı incelenmiş ve diğer işletmelerdeki stratejik ve örgütsel görüşleri etkileyebilecek ilkeler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Kuantum stratejiler çerçevesinde, Kuantum liderlik olgusu, günümüz en modern yönetim anlayışının temel merkezini oluşturmaktadır. Günümüzde liderler zor kararlar vermelidirler ama bu kararlar her zaman genel geçer stratejilerle kısıtlı kalmamalıdır. Bunun aksine liderler rekabet ortamının gereksinimlerini dengeleyecek biçimde stratejik işbirliğine odaklanmalı, sistemsel bağlantıları kullanıp bir sinerji yaratabilecek şekilde sistemsel bağlantıları kullanmalıdır. Kauntum stratejiler çerçevesinde hayata geçirilen bu ve benzeri stratejik eylemler, işletmeyi güçlendirmek suretiyle olağanüstü performans sergilemesinin önünü açabilir.

Türkiye'deki duruma baktığımızda ise 2011 yılında Capital Dergisinde yayınlanan makalede Türkiye’deki şirketlerin ne şekilde ve hangi sıklıkta kuantum zıplama gerçekleştirdiği üzerinde durulmuştur. Bu makaleye göre; Türkiye'de birçok

şirket, ortalama 2-7 yılda bir kuantum sıçrama kabul edilebilecek atılımlar yapmaktadır. Makalede bahsedilen bu Kuantum sıçramalar, sıklıkla satın alma ve birleşmelerle yapılmaktadır. Örneğin Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden birisi olan Vitra, 1990'lara kadar dünya devleri için fason üretim yaparken satın aldığı markalarla 3 kuantum sıçrama gerçekleştirmiştir ([www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr), Şubat 2011).

Apple, Starbucks ve Daimler-Chrysler örnek olayları üzerinden bakıldığında; mevcut teoriler ve deneysel gözlemlerin açıklamakta yetersiz kaldığı bazı pazarlama problemlerinin çözümü için kuantum teorisi ve bu teoriye ilişkin varsayımlar bir umut olabileceğini ve pazarlama biliminde kullanılabilir nitelikte öneriler geliştirilmesine katkı sağlayabileceğini söyleyebiliriz.

Girişimcilik, yönetim ve pazarlama konularına Kuantum fiziği açısından bakıldığında her bir birey ya da işletme kendi ekonomik gerçekliğini kendisi yaratmaktadır. İşletme faaliyetlerine bu fikri adapte eden Starbucks kendisine rakip belirleyip onunla savaşmak gibi geleneksel stratejiler yerine; tüm çıkar gruplarının kazandığı global anlamda kabul gören yeni ve başarılı bir iş modeli oluşturabilmiştir (Mamtani, 2017: 17).

Temelde kuantum teorisi kuantum mekaniğinden türetilmiş olup fiziğin bilimsel bir alanıdır. Aynı zamanda kuantum paradigması, işletme yönetimi noktasında yönetici liderlere etkili yönetim metaforları sunmaktadır. Bu nedenle, bu Kuantum teorisi ve Kuantum beceriler modeli, 21.yy yönetici liderlerine yol gösterebilecek özellikler taşımaktadır. Günümüz dinamik organizasyon yöneticileri, sahip oldukları liderlik ve yöneticilik rolleri ile birlikte spiritüel bağlamda yeni açılımlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu spiritüel açılımlar, yöneticilere günümüz kuantum çağındaki karmaşıklıklarla baş edebilecekleri nitelikte, uyumlu ve çağdaş stratejiler geliştirme olanağı da sunmaktadır. Gloor (2017), Kuantum fiziğine paralel olarak, ortaya koyduğu “toplumsal Kuantum fiziği”, sahip olduğu dört temel prensip ile uygulamalar noktasında günümüz pazarlama yöneticilerine yeni yol ve açılımlar gösterebilecek niteliktedir. Kuantum pazarlama stratejilerini uygulayan işletmeler, bu dört ilkeyi işletme bünyesinde toplu bilinç oluşturmak için birleştirir. Böylece ekip üyeleri birlikte çalışma biçiminde, şeffaflık, adalet, dürüstlük, affedici olma ve



dinleme olmak üzere beş ahlaki işbirliği yasasını olabildiğince etkin ve herkesin çıkarına olacak şekilde uygulamış olurlar (Gloor, 2017:7).

Dyck, ve Greidanus (2017) İşletmelerin Kuantum stratejiler uygulamak suretiyle kendi doğal yapılarına tekrar kavuşarak sosyal ve doğal çevreleri ile aralarındaki engelleri kaldırabileceklerini böylece daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşabileceklerini ortaya koymuştur.

Araştırma sonucunda, günümüz düşünce sistemi çerçevesinde geliştirilen strateji ve kodların yarattığı kısıtlılığı aşmada kuantum teorisi ve ilgili düşünce tarzlarının günümüz dünyasında daha mutlu ve üretken olabilmek noktasında yararlı olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma konusuyla ilgili çok sınırlı bir teorik alt yapının olması ve sadece üç şirketin araştırma kapsamına alınmış olması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekte farklı sektörlere ilişkin farklı işletmeler üzerinde yapılacak çalışmalar daha genellenebilir sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Alderson, W. (1965) *Dynamic Marketing Behavior*. Homewood. IL: Richard D. Irwin. Alderson, W. and Miles, M.W. (1965) 'Toward a Formal Theory of Transactions and Transvections', *Journal of Marketing Research* 2 (May): 117–27.
- Alşal Abdulkadir (2009), Bir Kamu Kurumundaki Orta Düzey Yöneticilerin, Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Anonymous (2004) "DaimlerChrysler confronts the challenges of global integration: Quantum skills that can neutralize cross-cultural barriers", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 12 Issue: 2, pp.5-8.
- Bagozzi, R.P. (1975) 'Marketing as Exchange', *Journal of Marketing* 39 (October): 32–9.
- Balkan, Dursun (2016), İşletmeler İçin Yeni Bir Performans Ölçüm Sistemi Tasarımı ve Web Tabanlı Karar Destek Sistemi. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara.
- Bartels, R. (1988) *The History of Marketing Thought*. Columbus, OH: Publishing Horizons.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Beckman, T.N. and Engle, N.H. (1937) *Wholesaling*. New York: Ronald Press.
- Biçici, F. (2016). Kaos Teorisi, Determinizm ve Yeni Bilim Paradigması Sürecinde Sosyal Bilimler ve Turizm Araştırmaları Açısından Önemi, *Turizm Akademik Dergisi*, 3 (1), 29-38.
- Borden, N.H. (1964) 'The Concept of the Marketing Mix', *Journal of Advertising Research* 4 (June): 2–7.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Bozdemir, S. ve Eker, S. (2007). Kuantum kuramının evrimi ve klasik kuantum kuramı. *Bilim ve Ütopya*, 160, 38-40.
- Breyer, R.F. (1934) *The Marketing Institution*. New York: McGraw-Hill.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

- Bucklin, L.P. (1963) 'Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods', *Journal of Marketing* 3 (January): 50–51.
- Bucklin, L.P. (1970) *Vertical Marketing Systems*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Cherington, P.T. (1920) *The Elements of Marketing*. New York: Macmillan.
- Clark, F. (1922), *Principles of Marketing*. New York: Macmillan.
- Clark, T. (2007), Starbucked, *Psychology Today*, September/October, 99-102.
- Converse, P.D. (1921), *Marketing Methods and Policies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Converse, P.D. (1945), 'The Development of the Science of Marketing – An Exploratory Survey', *Journal of Marketing* 10 (July): 14–23.
- Copeland, M.T. (1924), *Principles of Merchandising*. Chicago, IL: A.W. Shaw.
- Değirmenci, Mehmet; Ş. Utku (2000), Yönetim ve Örgüt Yapısına Kuantum Mekaniği Açısından Bir Bakış. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Temmuz, Sayı, 2, İstanbul.
- Demir, A.; H. Taşkın (2008), İşletme Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması, *Journal of Yasar University*, 3 (11), 1695-1709.
- Duncan, C.S. (1920) *Marketing – Its Problems and Methods*. New York: D. Appleton & Co.
- Dyck, B., and N. Greidanus (2017), "Quantum Sustainable Organizing Theory" *Journal of management Inquiry*, C. 26 S.1, ss. 32-46.
- Engel, J.F., Kollat, D.T. and Blackwell, R.D. (1968), *Consumer Behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Erçetin, Şule; Kamacı, M. (2008), *Quantum Leadership Paradigma*, World Applied Sciences Journal Publications.
- Erol, M. (2008), Philosophy and Instruction of Quantum Physics, *Balkan Physics Letter Special Issue*, 16-24.
- Farmer, R.N. (1967), 'Would You Want Your Daughter to Marry a Marketing Man?', *Journal of Marketing* 31 (January): 1–10.
- Fisk, G. (1967) *Marketing Systems*. New York: Harper & Row.
- Dixon, D.F. (1967), 'A Social Systems Approach to Marketing', *Social Science Quarterly* 48 (September): 164–73.
- Gasiorowicz, Stephen (1974), *Quantum Physics*, Wiley Publishing. New York.

- Gloor, Peter, A. (2017), *Swarm Leadership and the Collective Mind: Using Collaborative Innovation Networks to Build a Better Business*. Emerald Group Publishing, Cambridge, USA.
- Gilbreth, F.B. (1911), *Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman*. New York: D. Von Nostron.<sup>[1]</sup>
- Grether, E.T. (1976), 'The First Forty Years', *Journal of Marketing* 40 (July): 63–9.
- Heisenberg, W. (1930), *The Physical Principles of the Quantum Theory*. Chicago: University of Chicago Press.
- Heracleous, Loizos (2013), Quantum Strategy at Apple Inc, *Journal of Organizational Dynamics*, 42, 92-99.
- Houston, J. (1982), *The Possible Human: A Course in Extending Your Physical, Mental, and Creative Abilities*, J.P. Tarcher, Los Angeles, CA.
- Howard, J.R. and Sheth, J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley.
- Hronec, S. M. (1993), Vital signs:using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future, *Arthur Andersen & Co., Amacom*.
- Huff, D.L. (1964), 'Defining and Estimating a Trading Area', *Journal of Marketing* 28 (July): 34–8.<sup>[1]</sup>
- Hunt, S.D. (1981), 'Macromarketing as a Multidimensional Concept', *Journal of Macromarketing* 1 (Spring): 7–8.<sup>[1]</sup>
- Hunt, S.D. (1983), 'General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing', *Journal of Marketing* 47 (Fall): 9–17.<sup>[1]</sup>
- Institute of HeartMath (1993), *IHM Research Update*, Institute, Boulder Creek, CA, Vol. 1 No.1, .
- Kara, Sultan Bilge Keskinliç, (2013), *Yeni Bilim ve Liderlik*, Akademik Bakışı Dergisi, Sayı, 34, Ocak-Şubat, Celalabat, Kırgızistan.
- Karaoğlu, Bekir (2008), *Kuantum Mekaniğine Giriş*, Seçkin Yayıncılık, ANKARA.
- Kaya, İsmail (2009), *Müşterinize Dokunmanın 375 Yolu*, Pazarlama Bi Tanedir, Babıali Kültür Yayınları, İSTANBUL.

- Kayman Ertürk Arzu Esen (2008), Türkiye'deki Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi İçindeki Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışını Gerçekleştirme Düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kelley, E.J. (1969), 'From the Editor', *Journal of Marketing* 33 (January): 1–2.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Koç, U. (2004), Koplekslik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi. Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.
- Kotler, P. (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Kotler, P. (1972), 'A Generic Concept of Marketing', *Journal of Marketing* 36 (April): 46–54.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Kotler, P. and Levy, S.J. (1969), 'Broadening the Concept of Marketing', *Journal of Marketing* 33 (January): 10–15.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Lazer, W. (1969), 'Marketing's Changing Social Relationships', *Journal of Marketing* 33 (January): 3–9.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Lee, C. (2006), *Uses of Quantum Measurements: Conceptual, Teorical Freamworks for Measurements and Collapse – Free Posterior Value Ascription*. Minesota: University of Minesota Press.
- Mallen, B.E. (1967), *The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*. New York: John Wiley.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Mamtani, M. (2017), *Quantummarketing Quantumnetworking, How New Science Revolutionize the Business & Marketing World*. GD Publishing Ltd. & GO KG, Berlin.
- McCarthy, E.J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- McCarthy, K. (1994), "Uncertainty is a blessing, not a bane", *APA Monitor*, pp.28..
- McGarry, E.D. (1950), 'Some Functions of Marketing Reconsidered', in R. Cox and W. Alderson (eds) *Theory in Marketing*, pp. 263–79.
- Merriam Sharan (2013), *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama için Bir Rehber* (Ceviren: Selahattin Turan), Nobel Yayıncılık, Ankara.

- Morisson, M. A. (1996), *Understanding Quantum Physics*. New jersay: Prentice Hall, Englewood.
- Morrison, Keith (2002) *School Leadership and Complexity Teory*, Routledge Falmer, London.
- Murphy, P.E. and Enis, B.M. (1986), ‘Classifying Products Strategically’, *Journal of Marketing* 50 (July): 24–42. [SEP]
- Naderifar M, Barkhordar M, Nemati Dehkordi S, Jalalodini A, Ghaljaei F. (2016), The role of quantum skills in conflict resolution in educational organizations: A review article. 3. 2016; 1 (2) :16-24.
- Nardalı, S. (2009), Gerilla Pazarlaması ve Uygulamadaki Örnekleri, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 16, S. 2. Manisa.
- Nardalı, S. (2015), New Trends In International Entrepreneurship: Insights From Contemporary Turkish Firms Including Born Globals. *International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies* Vol 7, No 2, Issn: 1309-8063 (Online).
- Owen, H. (1997), *Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, .
- Ruzich, C.M. (2008), For the Love of Joe: The Language of Starbucks, *The Journal of Popular Culture*, 41 (3), 428-442.
- Ryan, F.W. (1935) ‘Functional Elements in Market Distribution’, *Harvard Business Review* 13 (October): 137–43. [SEP]
- Sariolghalam, Narges; Mohammad Reza Noruzi ve Gholam Reza Rahimi (2010), he Enigma of Physics’ Quantum Skills Strategies in the Area of Management. *Modern Applied Science*, www.ccsenet.org/mas, Erişim Tarihi: 01.09.2017.
- Sazesh, Alireza ve Sayed Ali Siadat (2015), The Relationship Between Quantum Management and Organizational Agility in Ministry of Roads and Urban Development of Golestan Province, Iran. *International Research of Management Science*, C. 3. Özel Sayı, ss.28-31.
- Schultz, H. – Yang, D.J. (1997), *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, Hyperion, New York.
- Şenyılmaz Abdullah (2012), Yönetimde Kuantum Yaklaşımı, Organizasyonel Enerjinin Ölçümü İçin Bir Model. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

- Shaw, E. ve D.G. Brian Jones (2005), A History of School of Marketing Thought, Marketing Theory Articles, Volume 5 (3): 239-281.
- Shelton, K. Charlotte; Darling, John, R. (2016), The Quantum Skills Model in Management. Dirigere, Erişim Tarihi, 26.05.2016.
- Sheth, J.N. and Garrett, D.E. (1986), *Marketing Theory: Classical and Contemporary Readings*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Sheth, J.N. and Gross, B. (1988), 'Parallel Development of Marketing and Consumer Behavior: A Historical Perspective', in T. Nevett and R.A. Fullerton (eds) *Historical Perspectives in Marketing: Essays in Honor of Stanley C. Hollander*, pp. 9–34. Lexington, CT: Lexington Books.
- Sheth, J.N., Gardner, D.M. and Garrett, D.E. (1988) *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley.
- Smith, W.R. (1956), 'Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies', *Journal of Marketing* 21 (July): 3–8.
- Soydaş, Ayda Uzunçarşılı (2002), Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Yönetim Kavramına Farklı bir Yaklaşım: Kuantum ve Kaos Teorisi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, C.2, S.12 ss.657-672.
- Stacey, Ralph Douglas (1992), *Managing Chaos*. Kogan Page, London.
- Stern, L. (1969), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. New York: Houghton Mifflin.
- Taylor, F.W. (1903), *Shop Management*. New York: Harper Roe.
- Tek, Ö. Baybars ve E. Özgül (2013), *Modern Pazarlama İlkeleri*, Beta Yayın Evi, İstanbul.
- Tekel, S. (2006), Yönetim ve Organizasyon Bilimi Açısından Karmaşıklık Teorisi. *Journal of İstanbul Kültür University*, 2006 (2), 223-229.
- Ting, S. (1999), *The Bible According to Einstein: A Scientific Complement to The Holy Bible for The Third Millennium*. USA: Jupiter Scientific Publishing Company.
- Trichler, David, H.; Carmicheal, Ronald, D. (2004), *The Six Sigma Path to Leadership*, ASQ, Quality Press Milwaukee, Wisconsin.
- Turgut, S. (2000), Parçacıklar Telepati Yapar mı? TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi, Ekim, 40-44.

- Vaile, R.S., Grether, E.T. and Cox, R. (1952), *Marketing in the American Economy*. New York: Ronald Press.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Vanderblue, H.B. (1921), ‘The Functional Approach to the Study of Marketing’, *Journal of Political Economy* 23 (June): 676–83.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Wasson, C. (1960), ‘What is “New” About a New Product?’, *Journal of Marketing* 24 (July): 52–6.
- Weld, L.D.H. (1916), *The Marketing of Farm Products*. New York: Macmillan.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Welsh, D.H.B. - Raven. P. - Al-Mutair, N. (1998), Starbucks International enters Kuwait, *Journal of Consumer Marketing*, 15 (2), 191-197.
- Wilkie, W. and Moore, E. (2003), ‘Scholarly Research in Marketing: Exploring the Four Eras of Thought Development’, *Journal of Public Policy & Marketing* 22 (Fall): 116–46.
- Yeşilorman, M. (2006), Kelebek Kanadını Kimden Yana Çırpıyor? Birleştirilmiş Bilimin Kıyısında Kaos ve Sosyal Bilimler. *Journal of İstanbul Kültür University*. (3), 77-86.
- Zohar, Danah (1998), *Yeni Bilimin Işığında Akli Yeniden Kurmak*, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.
- [www.cnnturk.com.tr](http://www.cnnturk.com.tr); “Apple nakit rezerviyle dudak uçuklatıyor”, Erişim Tarihi: Nisan 2017.
- [www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr), “Lig Atlatan Büyük Sıçrama”, Erişim Tarihi: Ağustos, 2017.
- [www.starbuck.com.tr](http://www.starbuck.com.tr), “Tarihçe”, Erişim Tarihi: Ocak 2018.



