

T.C
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**DEĞİŞEN İŞ DÜNYASINDA GİRİŞİMCİ PAZARLAMA: TÜRK
İLAÇ SANAYİ UYGULAMALARININ VE BİRLEŞTİRİCİ BİR
MODEL ÇALIŞMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET BUĞRA HAMŞİOĞLU

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Recai ÇINAR

KARS-2006

T.C
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

..... ait.....
“konulu çalışma, jürimiz tarafından Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi
olarak oy kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesinin Ünvanı, Adı ve Soyadı

İmza

.....

.....

.....

.....

.....

.....

UYGUNDUR

...../...../.....

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
TABLO LİSTESİ.....	IV
ŞEKİL LİSTESİ.....	V
GİRİŞ.....	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞEN İŞ DÜNYASI VE İŞLETMECİLİK

1. Değişen İş Dünyası ve İşletmecilik.....	3
1.1 İş Dünyasının Değişen Niteliği ve Yeni Rekabetçi Yapılar	3
1.1.1 İş Dünyasının Değişen Niteliği: İş Ekosistemi.....	4
1.1.1.1 Farklılığın ve Farklılaşmanın Önem Kazanması	5
1.1.1.2 Üst Düzey Bütünleşme ve İç İçelik.....	6
1.1.1.3 Artan Belirsizlik ve Daha Çok Kazanma	6
1.1.1.4 Değişen İş Kültürü ve Yeni Girişimcilik Performansı.....	7
1.1.2 Yeni Rekabet Anlayışı ve Stratejik Görevler	7
1.1.2.1 Daha Çok Değer Üretme ve Karmaşıklığın Yönetimi	8
1.1.2.2 Gelişmeye Odaklanma ve Yenilik Yönetimi	8
1.1.2.3 Değişimin İzlenmesi ve Değişimin Yönetilmesi	9
1.1.2.4 Kaynak Artırmaya Yönelik Yetenek Yönetimi	9

1.2 Yeni Rekabetçi Alanlarda İşletmecilik	11
1.2.1 Belirleyici Koşullar	11
1.2.1.1 Yükselen Beklentiler ve Yeni İş Yapma Düşüncesi	12
1.2.1.2 Bilişim Teknolojilerinin Gelişmesi	12
1.2.1.3 Birlikte Ortaklaşa Kazanç ve Yeni Zenginlik Yaratma.....	13
1.2.1.4 Küresel Rekabet ve Yeni İş Davranışı Geliştirme	13
1.2.2 İşlevsel Yönelim ve Temel Faaliyetler	14
1.2.2.1 İşlevsel Yönelim.....	14
1.2.2.1.1 Sektörün Geleceğini Ön Görme.....	14
1.2.2.1.2 Stratejik Mimariyi Geliştirme.....	14
1.2.2.1.3 Temel Yeteneklerde Liderlik Etme.....	15
1.2.2.1.4 Kaldıraç Olarak Strateji.....	15
1.2.2.2 Temel Faaliyetler	16
1.2.2.2.1 Yeni Süreç ve Ürün Geliştirme	16
1.2.2.2.2 Yeni Pazar Kompozisyonları Yaratma	16
1.2.2.2.3 Yeni İş Süreçleri/Koşulları Yaratma	17
1.2.2.2.4 Yeni İşlevselliklerin Oluşturulması	17

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMADAKİ PARADİGMİK DEĞİŞİM: GİRİŞİMCİ PAZARLAMA

2. Pazarlamada Paradigmik Değişim: Girişimci Pazarlama.....	18
2.1 Geçmişten Günümüze Pazarlama Paradigması.....	18
2.1.1 Pazarlamanın Gerçekliği: Paradigmalar Savaşı Yerine Bütünleşme Çabaları.....	19
2.1.2 Pazarlamanın Sürekliliği/Geçerliliği: Yetersizliğin Artan Etkisi	21
2.1.3 Paradoksların Yükselişi ve Gelişen Pazarlama.....	22
2.1.4 Pazarlamanın Yeni ve Doğru Zemin Arayışları	22
2.2 Günümüzden Geleceğe Pazarlama: Girişimci Pazarlama.....	24
2.2.1 Düşünce Yapısı ve Dinamikleri.....	27
2.2.1.1 Düşünce Yapısı	28
2.2.1.1.1 Pazarın Değişen Yapısı	28
2.2.1.1.2 Stratejik Düşünce	29
2.2.1.1.3 Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlama	29

2.2.1.2 Dinamikleri	30
2.2.1.2.1 Yaratıcılık	30
2.2.1.2.2 Keşif Temellilik	31
2.2.1.2.3 Karşı Etkileşim	31
2.2.2 Özellikleri	31
2.2.2.1 Süreç ve Yenilik Odaklılık	32
2.2.2.2 Fırsat Odaklılık ve Buluşçuluk	32
2.2.2.3 Kaynak Kullanımı ve Temel Yetenekler.....	33
2.2.2.4 Müşteri Yönlülük ve Değer Yaratılması	34
2.2.3 Bileşenleri	34
2.2.3.1 İnişiyatif Alma	35
2.2.3.2 Risk Üstlenme.....	35
2.2.3.3 Etkicilik	36
2.2.4 Düzeyleri ve Öğeleri.....	36
2.2.4.1 Düzeyleri	36
2.2.4.1.1 Kültür Olarak Pazarlama	37
2.2.4.1.2 Strateji Olarak Pazarlama.....	38
2.2.4.1.3 Taktik Olarak Pazarlama.....	39
2.2.4.2 Öğeleri	40
2.2.4.2.1 Değişim Odaklılık.....	40
2.2.4.2.2 Stratejik Esneklik.....	40
2.2.4.2.3 Sürdürülebilir Yenilik	41
2.2.4.2.4 Çevresel Etkinlik.....	41
2.2.5 Süreci.....	41
2.2.5.1 Fırsat Tanımlama	42
2.2.5.2 Kaynakları Harekete Geçirme	43
2.2.5.3 Organizasyonu Oluşturma.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK İLAÇ SANAYİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: BİRLEŞTİRİCİ BİR MODEL ÇALIŞMASI

3.Türk İlaç Sanayi Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Birleştirici Bir Model Çalışması.....	45
---------------------------------------------------------------------------------------------	----

3.1. Genel Olarak Türk İlaç Sanayinin Değerlendirilmesi	46
3.1.1 Araştırmanın Problemi: Amacı, İçeriği ve Sınırları	47
3.1.2 Araştırmanın Yöntem Bilgisi.....	47
3.1.3 Verilerin Analizi ve Sonuçlarının Sunulması	51
3.1.3.1 İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri.....	51
3.1.3.2 İşletmelerin Çalışan Personel Sayısı.....	52
3.1.4 Analizler ve Sonuçlar	52
3.1.4.1 Sonuçların İstatistiki Değerlendirilmesi	52
3.1.4.1.1 Değişim Odaklılık ve Stratejik Esnekliğin Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi	55
3.1.4.1.2 Süreç ve Yenilik Odaklılığın Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi.....	56
3.1.4.1.3 Fırsat Odaklılık ve Buluşçuluğun ile Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi.....	57
3.1.4.1.4 Kaynak Kullanımı ve Temel Yeteneklerin Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi	57
3.1.4.1.5 Müşteri Yönlülük ve Değer Yaratmanın Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi.....	58
3.1.4.1.6 İnisiyatif Alma ve Risk Üstlenmenin Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi.....	58
3.2 Birleştirici Bir Model Çalışması.....	60
3.3 Girişimci Pazarlama Tabanlı Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Modeline İlişkin Değerlendirme.....	62
3.4 Model Uygulama Koşulları	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKÇA	71
EKLER.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	82

ÖZET

Günümüz iş dünyasında yaşanan değişim/dönüşümler işletmeleri derinden etkilemekle birlikte işletmelerin rekabete bakış açılarını sorgulamalarına neden olmaktadır. İş dünyasının yenilenen yüzünde, farklılaşma, daha çok değer üretme ve iş ekosistemleri içinde yer alarak yeni zenginlikler ortaya koyma temel amaç haline gelmiştir.

Bu gelişmeler pazarlama düşüncesini de değiştirmiştir. Artık işletmeler yenilik, yaratıcılık bağlamında yeni fırsat alanları yaratarak rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadırlar. İşletmelerin bunu başarabilmeleri, girişimci pazarlama düşüncesini etkin bir şekilde uygulamalarına bağlıdır. Girişimci pazarlama ile işletmeler, yaşanan değişimleri anında fark eder, yeni ürün/pazar kompozisyonları yaratarak gelecek rekabetinde var olurlar.

Türk ilaç sanayi işletmeleri üretim, istihdam ve diğer faaliyetlerdeki payı ile tüm Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de büyük öneme sahiptir. İş dünyasının değişen yapısı, girişimci pazarlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı diğer işletmelerle birlikte ilaç işletmelerini de etkilemektedir.

Bu çalışmada esas itibariyle, değişen iş dünyasının yeni yapısı ortaya konmuş, pazarlamada yaşanan paradigmatik değişimler ekseninde girişimci pazarlamanın davranışsal süreci incelenmiş ve uygulama kısmında, Türk ilaç sanayindeki işletme yöneticilerinin girişimci pazarlamaya yönelik bakış açılarını belirlemek ve Türk ilaç sanayi işletmeleri için birleştirici bir model önerisi oluşturup model uygulama koşullarını tartışmaktır.

ANAHTAR KELİMELEER: Değişen İş Dünyası, Pazarlama Paradigması, Girişimci Pazarlama, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Türk İlaç Sanayi

ABSTRACT

The changes/transformations in daily business world influence the enterprises deeply, and these changes/transformations cause to question the points of view of the enterprises in case of competition. Producing many values and putting forward new wealth became the basic target of the entrepreneurs.

The improvements changed the marketing ideas. From now on through creating new opportunity field in the context of creativity and innovation, achieving competence advantages are aimed. Achievement of this target by the enterprises depends on the application of the entrepreneur marketing attitudes effectively. With the entrepreneur marketing, the enterprises recognize the changes at once, and through creating new production and marketing compositions they exist in future competences.

Turkish Drug Industry Enterprises with their productions and employment and other activities have great importance in Turkey like the other drug enterprises have in the world. Changing structure of the business world, entrepreneur marketing and continual competence advantage effect the drug enterprises together with other enterprises.

In this study, new structure of the changing business world has been put forward and behavioral process of entrepreneur marketing in markets have been studied, and in the application section, the point of view of the enterprise administrators of the entrepreneur marketing in Turkish Drug Industry was determined and the model application conditions of Turkish Drug Industry was discussed.

Key Word: Changing Business World, Marketing Paradigm, Entrepreneurship Marketing, Sustainable Competitive Advantages, Turkish Drug Industry

ÖNSÖZ

İş dünyasında yaşanan değişimler ve/veya dönüşümler işletmelere yeni fırsat alanları yaratırken tehditleri de beraberinde getirmektedir. Değişimlerin teknolojik gelişmelerle desteklenmesi ve sürekli olması işletmelerin rekabet ve rekabetçi düşüncelerini de değiştirmektedir.

Artık gelecek rekabetinde var olup, varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler yeni oluşumlar içinde yer alarak, yeni ürün/pazar bileşenleri meydana getirerek ve her şeyden önce rakiplerinde olmayan kaynak ve temel yeteneklerini geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlarlar. Ancak fırsatlardan yeterince yararlanmak ve oluşan/oluşacak tehditleri bertaraf etmek içinde, içsel ve dışsal çevre analizlerinin etkili bir şekilde yapılması gerekmektedir.

İş dünyasında yaşanan bu değişimler mevcut pazarlama paradigmasını ve girişimcilik düşüncelerini de değiştirmektedir. Pazarlama düşüncesi artık yenilik, yaratıcılık, risk üstlenme, kaynak ve temel yetenekler ekseninde daha çok değer yaratarak müşteriye yönelme şeklinde kendini göstermektedir. İşletmelerin yeni pazarlama paradigmasını daha etkili uygulayabilmesi, girişimcilik düşüncelerinin etkili bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Bu çalışmada Türk ilaç sanayi işletme yöneticilerinin girişimci pazarlamaya ilişkin bakış açılarını tespit etmek ve ilaç sanayine yönelik birleştirici bir model önerisi oluşturularak uygulama koşulları tartışılmıştır.

Çalışma konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın her aşamasında gerekli yönlendirmelerin yapılmasında yardım ve katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Recai ÇINAR'a sayın Yrd.Doç. Dr. Gürcan PAPATYA'ya ve sayın Doç. Dr. Nurhan PAPATYA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Kars 2006

Ahmet Buğra HAMŞİOĞLU

TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1.1 İş Ekosistemi ve Yeni İş Yapma Sınırları.....	5
Tablo 1.2 İlişkisel Açından İşletme Kaynakları.....	10
Tablo 1.3 İşletme İşlevleriyle Bağlantılı İşletme Yetenekleri ve İşletme Örnekleri.	11
Tablo 1.4 Pazarlamanın Son 40 Yıllık Evrimine Bağlı Paradigmik Değişimi	20
Tablo 1.5 Girişimci Pazarlama ve Pazarlama Yönetimi Arasındaki İlişki.....	27
Tablo 1.6 Üç Farklı Düzeyde Girişimci Pazarlama Uygulaması.....	37
Tablo 1.7 Üç Farklı Alanda Pazarlama Uygulaması.....	39
Tablo 1.8 Fiziksel Olmayan Kaynakların Çatısı	43
Tablo 1.9 Türkiye’de Çeşitli Sektörlerde İhracatın İthalatı Karşılama Oranı 2004 (Milyon Dolar)	46
Tablo 1.10 Özetlenmiş Hipotez Tablosu	51
Tablo 1.11 Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	52
Tablo 1.12 İşletmenin Çalışan Sayısı	52
Tablo 1.13 Ortalamalar ve Standart Sapma	54
Tablo 1.14 Değişim Odaklılık ve Stratejik Esneklik ile Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon.....	56
Tablo 1.15 Süreç ve Yenilik Odaklılık ve Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon	56
Tablo 1.16 Fırsat Odaklılık ve Buluşçuluk ve Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon.....	57
Tablo 1.17 Girişimci Pazarlama Kaynak Kullanımı ve Temel Yetenekler Arasındaki Korelasyon.....	58
Tablo 1.18 Müşteri Yönlülük ve Değer Yaratma ve Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon.....	58
Tablo 1.19 İnisiyatif Alma ve Risk Üstlenme ve Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon.....	59
Tablo 1.20 Özet Hipotez Tablosu	59

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1.1 Pazarlama İle Girişimcilik Arasındaki İlişki	25
Şekil 1.2 Değişen Çevrenin Girişimsel Düşünceye Etkisi	28
Şekil 1.3 Girişimci Pazarlama Süreci	42
Şekil 1.4 Araştırma Kavramsal Modeli ve Hipotezler	49
Şekil 1.5 Türk İlaç Sanayine İlişkin Birleştirilmiş Model Önerisi Girişimci Pazarlama Tabanlı Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	61

GİRİŞ

İşletmeler, *Sistem ve Karmaşıklık Teorisine* bağlı olarak yaşanan çevresel değişim ve/veya dönüşümler karşısında bir uyum mücadelesi verirler.

Yaşanan çevresel değişim ve karmaşıklık işletmeleri rekabetçi yapılarını farklılaştırması, faaliyetlerinde oldukça zorlanmalarına yol açmaktadır. Çünkü işletmelerin hem şu andaki durumu korumak, hem de gelecekte etkili olabilmek için yeni rekabet alanları yaratarak farklılaşma çabaları içinde bulunmaları ve değişimi karşılama gerekmektedir. Bu bağlamda işletmeler; yeni ürün/pazar alanları yaratma, yeni iş/işletme geliştirme, yeni işlevselliklere ve temel yeteneklere odaklanarak rekabette üstünlük sağlarlar.

Bu çerçevede pazarlama paradigması sürekli değişime uğramıştır. İlk önceleri pazarlamanın üretim ve tüketim odaklı düşünülmesi, daha sonra ise müşterinin keşfedilmesiyle birlikte pazarlama yeni bir anlam kazanmıştır. Yenilik ve yaratıcılık ekseninde pazarlamanın, girişimcilik ve stratejik yönünün önem kazanmasıyla birlikte girişimci pazarlama, *Stratejik Pazarlama* temelinde kendine yeni ve meşru bir zemin arama gayreti içine girmiştir.

Tüm bu yaşananlar işletmelerin rekabetçi üstünlüğe odaklanması, pazar liderliği ve sürdürülebilirlik açısından anlamlıdır. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için *Kaynak Tabanlılık Görüşü ve Temel Yetenekler* en yaygın olarak kullanılan anlayışlardır. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük temelde, gelişimi/yenilik yapmayı değişimi ve dinamik bir süreci oluşturmaktadır. Bu noktada Türk ilaç sanayinde değişimlerin hızla yaşandığı, pazarlama uygulamalarının yenilik, yaratıcılık ve değer yaratma ekseninde dinamiklik göstermesi dikkat çekmektedir.

Türk ilaç sanayindeki işletme yöneticilerinin girişimci pazarlamaya ilişkin bakış açılarının incelenerek birleştirici bir model önerisi ve model uygulama koşullarının tartışıldığı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, değişen iş dünyasının genel yapısı ve yeni rekabetçi yapılar, belirleyici koşulları ve temel faaliyetlerle genel konular ele alınmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, pazarlama da yaşanan değişimler ekseninde, girişimci pazarlama, düşünce yapısı ve dinamikleri, özellikler, düzeyleri, öğeleri ve süreci detaylı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde Türk ve Dünyadaki ilaç sanayi'ne yönelik genel bilgiler verildikten sonra, Türk ilaç sanayi yöneticilerinin, değişim odaklılık ve stratejik esneklik, süreç ve yenilik odaklılık, fırsat odaklılık ve buluşçuluk, kaynak kullanımı ve temel yetenekler, müşteri yönlülük ve değer yaratma ve inisiyatif alma ve risk üstlenmenin girişimci pazarlamayla olan ilişkisine yönelik bakış açıları incelenerek ilaç işletmeleri için birleştirici bir model oluşturulmaya çalışılmış ve bu modelin uygulanma koşulları tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DEĞİŞEN İŞ DÜNYASI VE İŞLETMECİLİK

İş hayatında yaşanan değişim ve/veya dönüşümler iş dünyasını etkilemiştir. İşletmeler hiç beklemedikleri bir anda sahip oldukları rekabetçi üstünlüklerini kaybeder duruma gelmişlerdir. İşletmelerin değişen ortamda yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet gücünü koruyabilmeleri ve sürdürebilmeleri için gerekli değişimleri ve/veya dönüşümleri oluşturmaları gerekmektedir (Tüz, 2004:1-18).

Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırıyor. Gelecekte var olabilmek, değişimi doğru yakalamak, eğilimleri, rakiplerden daha önce ve daha iyi anlamaktır. Hiçbir işletme yarının fırsatları ve güçlükleri hakkında iyi planlanmış bir bakış açısı geliştirmeden, yoluna devam edemez.

Bu çerçevede, gelecekte var olabilmenin ilk adımı, işletmenin içinde bulunduğu sektörün geleceğini önceden görebilmeye çalışmaktır. Geleceği önceden sezebilen işletme, kendisine bir istikamet belirler, bulunduğu sektördeki evrimi ve böylece kendi hedef noktasını denetler (Düren, 2000: 221-222).

Bu noktadan hareketle iş dünyasının değişen yapısına ilişkin yeni rekabetçi yapılar, iş ekosistemlerine ilişkin süreçler ve rekabet yarışında bir adım daha önde olabilmek için oluşturulan yeni iş modelleri anlatılmaktadır.

1.1 İş Dünyasının Değişen Niteliği ve Yeni Rekabetçi Yapılar

Günümüzdeki iş/işletme dünyasında değişim hızının yüksek olması, işletmelerin rekabet ve rekabetçilik konusundaki düşüncelerini zorlamaktadır. Diğer bir değişle, işletmeler yeni rekabet gerçekleri ya da yeni rekabet alanları içinde geleceklerini görmek ve yaratmak için yapılarını ve süreçlerini yeniden düşünmeleri ve ele almaları gerekli olmaktadır (Papatya ve Papatya, 2004: 273).

Geleneksel anlamda rekabet üstünlüğü, işletmelerin rekabet ettiği iş alanında oluşturduğu rekabetçi stratejilere ilişkin bir kavram şeklinde algılanmaktadır (Bakaoğlu, 2003:65). Ancak yaşanan değişimler sonucu işletmelerin rekabet anlayışları da hızla değişmiş, rekabet üstünlüğü işletmelerin elverişli pazar pozisyonu oluşturmalarına ve sürdürmesine bağlı hale gelmiştir. Rekabet avantajı temelde gelişimi ve yenilik yapmayı tetikler hale gelmiştir (Papatya, 2002:59-61). Çünkü

bugün rekabetin doğasında yaşanan değişimlerde teknolojide yaşanan değişimler ve/veya dönüşümler etkili olmuştur. Geçmişte etkin olan yaklaşımlar ve araçlar önemini hızla yitirmiştir (Bettis ve Hitt, 1995: 7-19). Dolayısıyla iş dünyasının değişen niteliği ve işletme yapıları, bütünsel sistemler açısından düşünmeyi, öğrenmeyi ve kendi-kendine yapılanma özelliklerini vurgulamaktadır.

1.1.1 İş Dünyasının Değişen Niteliği: İş Ekosistemi

İş dünyasında yaşanan değişim, bugünden çözüm yollarının gelecekte geçerliliğinin ortadan kalkma olasılığını getirmektedir. İşletmelerinde bu değişen şartlar karşısında rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri önemli bir sorun yaratmaktadır. Böyle işletmeler yeni pazarlar ve yeni iş ekosistemleri oluşturmaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 272-276).

Yeni pazarların oluşturulması, yeni ürün ve süreçleri geliştirme çabaları ve rekabetçi avantajın daha etkili bir şekilde sağlanması açısından önemlidir. İşletmelerin bu değişim/dönüşümleri etkili bir şekilde yapabilmeleri içinde diğer işletmelerle birlikte hareket etmeleri, iş ekosistemleri gibi oluşumlar içinde yer almak durumunda kalmışlardır (Akın, 2001: 10).

İş ekosistemi içinde yer alan işletmeler, yeteneklerini yeni iş konsepti buluşçuluğu (*çarpıcı düzeyde farklı iş konseptlerini ya da mevcut iş konseptlerini farklılaştırma yoluyla yeni zenginlikler yaratma ve hayal etme kapasitesi*) ile geliştiren ve yeni ürün ve/veya pazar alanları geliştirerek rekabetçi avantajı koruyup ve bu üstünlüğü sürdürmeyi amaç edinirler. İş eko sistemi, karşılıklı etkileşim içindeki işletme ve bireylerden oluşan ekonomik topluluk olarak ifade edilmektedir (Moore, 1997: 26-37). Aşağıdaki tabloda iş ekosistemi ve yeni iş yapma sınırları gösterilmektedir.

Tablo 1.1 İş Ekosistemi ve Yeni İş Yapma Sınırları

İşletme ve Sektör	İş Yapma Sınırları
Sektör ya da ülke sınırları gibi iş sınırları verilir	İş sınırları bir ölçüde tercihe kalmış bir konudur
Strateji oluşturmanın başlıca birimi sektör ya da işletmedir	Strateji oluşturmanın başlıca birimi iş ekosistemi ya da birlikte evrim gösteren buluşçu katılımcılar topluluğudur
Ekonomik performans işletmenin içinde ne kadar iyi yönetildiğine ve sektördeki ortalama kar oranına bağlıdır	Ekonomik performans işletmenin kendi iş ekosistemini oluşturan ağ içindeki ittifak ve ilişkileri ne kadar iyi yönettiğine bağlıdır
Temel sorun işletmenin büyümesidir	Temel sorun ekonomik ağların bir bütün olarak gelişmesi ve işletmenin şebeke içindeki konumudur
Oyuncular arasındaki işbirliği büyük ölçüde dolaysız tedarikçi ve müşterilerle sınırlıdır ve geleneksel müşteri/tedarikçi ilişkilerini iyileştirmeyi ve/ ya da mevcut sektör ya da ülke sınırlarını sürdürmeyi amaçlar	İş birliği, fikirler ve karşılanmayan ihtiyaçlar arayışı açısından önemli olan ve yaratıcı bir şekilde birlikte evrim gösteren işletmelerin yeni toplulukları halinde bir araya getirilebilecek bütün oyuncuları kapsayacak şekilde gelişir
Rekabet öncelikle ürünler arasında ya da işletmeler arası rekabet olarak görülür	Rekabet hem iş ekosistemleri arası rekabet, hem de belli bir iş ekosistemindeki liderlik ve merkezi konum uğruna rekabet olarak görülür

Kaynak: Moore, 1997: 68.

İş ekosistemleri çok çeşitli sektörleri kapsamaktadır. Bu sektörlerin içinde yer alan işletmeler yeteneklerini yeni buluşlar çerçevesinde müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirerek birlikte hareket ederler. Örneğin; Apple bilgisayarları; kişisel bilgisayarlar, tüketici elektroniği, bilişim ve iletişim sektörlerini enlemesine kesen bir iş ekosistemi oluşturur. Bu ekosistemin içinde ayrıca IBM, Intel ve Microsoft gibi çeşitli sektörlerden birçok işletme sistemde yer alır (Moore, 1993: 75-86).

İşletmelerin rekabetçiliğe odaklanmaları, iş ekosistemi oluşumuyla birlikte evrimleşme yaklaşımı içinde yeni iş konseptlerine, yeni ürün/pazar alanları oluşturularak yeni zenginlikler yaratmasına ilişkindir. Çünkü rekabet artık ürünler/hizmetler arasında değil yeni iş modelleri arasında geçmektedir (Hamel, 2000: 86).

1.1.1.1 Farklılığın ve Farklılaşmanın Önem Kazanması

Yaşanan gelişmeler işletmelerin gelecekleri açısından hem bir avantaj hem de bir dezavantaj yaratmaktadır. Şöyle ki, işletmeler gelecek adına gerekli öngörülerini oluşturup oluşan/oluşabilecek iş alanlarını, ürün/pazar alanları yaratma çabası içinde olurlarsa bir başka deyişle farklı olma ve farklılığın üstün bir değer yarattığı bu dönemde daha avantajlı bir hale gelirler. Ufkun ötesini görmek, alışılmamış olanı

bulmak kısacası gelecek adına farklı olmak ve farklı olmayı öğrenen işletmeler olmak gerekmektedir (Moore, 1997: 147-149).

Ancak gerekli sıçramaları gerçekleştiremeyen işletmeler rakipleri karşısında var olma mücadelesini farklı olamama farklılaşamama adına rekabet yarışında geride kalacaklardır. Bu da işletmeler için bir dezavantaj olacaktır. Ancak gerekli değişimleri yaparak, yeni oluşumlar ortaya koyarak üstünlük sağlanabilir.

1.1.1.2 Üst Düzey Bütünleşme ve İç İçelik

Karşılıklı/sürekli bağımlılık düşüncesinin henüz oluşmadığı işletme dünyasında sürdürülebilir rekabet şansı zayıf bir alan olarak kalmaktadır. Bu karşılıklı ilişkilerin sürdürülebilir olması da ayrı bir önem taşımaktadır. Bunun için işletme değerlerinin verimlilik, etkinlik, etkililikle birlikte değerlendirilerek kaynakların yeni zenginlik yaratılması amacına yöneliminin sağlanması beklenir.

Yaşanan bu değişimlerle birlikte işletmeler iş yapma biçimlerini de hızla değiştiriyorlar. İş dünyasının bu yeni yüzünde başarılı olabilmek için işletmeler oluşturdukları yeni iş modelleri, bütünleşmeyle birlikte hem işletmeler arası hem de ürün pazar bağlamında iç içe geçme önemli bir unsur haline gelmektedir (Demirel, 2000: 148-152).

1.1.1.3 Artan Belirsizlik ve Daha Çok Kazanma

Yaşanan çevresel belirsizlikler işletmeler üzerinde baskılar meydana getirmekle birlikte, işletmeler açısından var olma savaşının sınırlarını da iyice keskinleştirmektedir. Böyle bir ortamda işletmeler rakiplerinden bir adım daha önde olabilmek adına hem çeşitli iş ekosistemleri içinde yer almakta hem de iş ekosistemleri içinde bağımsızlıklarını da koruma ve sürdürme gayreti içine girmektedirler.

Rekabetçi üstünlüğe sahip olmak için işletmelerin kendilerini geliştirmeleri hem de ortaya koydukları benzersiz ürün ve hizmetlerle farklı olmayı istemeleri bunun sonucunda da pazarda daha rahat hareket kabiliyeti kazanmak adına bağımsız iş yapma düşüncesi önemli bir amaç haline gelmiştir.

İşletmeler değişimler ve belirsizlikler ortasında varlıklarını koruma ve kollama adına farklı alanlara girme çabalarının yanında yaşanan belirsizlikleri de kendilerine fırsat alanları yaratarak pazarda üstün duruma gelmek istemektedirler.

1.1.1.4 Değişen İş Kültürü ve Yeni Girişimcilik Performansı

Çevresel dinamizm işletmelerin yapılarını, süreçlerini kısacası iş kültürünü değiştirmekte veya dönüştürmektedir. Artık işletmeler farklı iş modelleri/alanları yaratmakta, yeni ürünler ve hizmetler ortaya koyarak rekabet güçlerini yeni alanlara kaydırmaktadırlar. Çünkü yaşanan değişimler işletmelerin girişimcilik ekseninde odaklanmalarına neden olmuştur.

Ancak günümüzde girişimci işletmeye ilişkin bir tanım yapmaktan çok süreçlerini ve faaliyetlerini anlamaya dönük bir çaba içine girilmiştir. Diğer bir deyişle, yeni girişimcilik performansı işletmenin kaynak ve yeteneklerini rekabetçi avantaja dönüştürmede yeni iş alanları ve pazar yaratmanın yanında işletmenin içsel davranış modelleri kendi varlıklarını ve yeteneklerini analiz etmeye dönük; çevresel, yapısal ve stratejik değişkenlere dayalı bir özellikler gösterir (Ferreia, 2001: 59-60).

İşletmeler yeni içsel davranış modelleri geliştirmekle beraber yenilik, risk alma ve ürün pazar gelişmelerini de içine alan yeni girişimcilik düşüncesini geliştirmeye başlamıştır (Morris ve diğerleri, 1998: 337-346). Çünkü işletmelerin girişimci yapısı rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yapıda işletmenin rekabet gücünü ve temel özelliklerini nasıl algıladığı ve kullandığı büyük önem taşır (Çivi, 2001: 30-31).

Ancak işletme kaynaklarını ve yeteneklerini çevrede meydana gelen değişikliklere göre daha etkin kullanılması için rekabetçi değişime konu olan fırsatların ve süreçlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Doğan, 1999: 91-95). Böylece girişimci işletmecilikte çevrede meydana gelen fırsatların fark edilmesi, tanımlanması ve bu fırsatların yeni iş alanları ve kaynaklarına doğru hareketi söz konusu olmaktadır. Ancak bu hareketin etkin olarak gerçekleşmesi için süreçlerin ve gerekli düzenlemelerin ve ayarlamaların yapılması gerekmektedir.

Çünkü girişimci işletmecilik davranışsal ve uzun soluklu bir süreçtir ve bu süreçlerden geçerken bir uyumu da beraberinde gerektirir (Ardichvili ve diğerleri, 2003: 105-109; Morris ve Sexton, 1996: 5-13).

1.1.2 Yeni Rekabet Anlayışı ve Stratejik Görevler

Gelecekteki işletme eğilimleri ve değişen rekabet anlayışını sezebilmek, değişimler/dönüşümler hakkında düşünebilmek ve sonrada gerçekleştirilebilecek stratejik görevler, bize işletmelerin gelecekle ilgili rekabetçi senaryoları yazma ve kurgulama olanağı verecektir. Geleceği hayal edebilmek için, yaratıcı yeteneklerin

oluşturulabilmesi gerekmektedir. Ancak böylece rakiplere karşı fark yaratılmış olacaktır (Papatya, 2002: 64-66; Ayrıca Bkz. Papatya, 2004a: 113-125).

1.1.2.1 Daha Çok Değer Üretme ve Karmaşıklığın Yönetimi

Yoğun değişim ortamında işletmelerin rekabetçi olabilmek için her işletmenin hem içsel işleyişini yani süreçlerini, yapılarını ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir (Kırım, 2004:79). Böylece işletmeler çevresel değişimlere tepki vererek yapılarını ve süreçlerini değiştirirler. (Wollin ve Perry, 2004: 556-572).

İşletmelerin bu karmaşık çevrede rekabetçi üstünlüğü elde etmesi ve koruması ancak elverişli pazar konumu oluşturmasında ve bu konumunu genişletip sürekli hale getirmesi, daha çok değer yaratması ve rakiplerine karşı bu değerleri avantaja dönüştürmesiyle mümkün olacaktır (Peteraf, 1993: 185-188).

Diğer bir deyişle işletmelerin karşılıklı etkileşim içinde iş ekosistemleri ve değer yaratan ürünler/hizmetler üretmesi yeni işletme işlevsellikleriyle birlikte işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin diğer rakipler tarafından taklit edilememesi ve kopyalanmamasıyla mümkün olacaktır (Moore, 1997: 68; Chaharbaghi ve Lynch, 1999: 45-50).

1.1.2.2 Gelişmeye Odaklanma ve Yenilik Yönetimi

Değişim ve/veya gelişme işletmeleri sürekli olarak gelişmelere odaklanmaya ve yenilik yapmaya zorlamaktadır. Değişen müşteri beklentilerine yenilikler yoluyla çabuk cevap verebilen işletmeler pazarda önemli rekabet üstünlüğü elde ederler (Özşahin ve diğerleri, 2005:145). Ayrıca gelişme ve yenilik değişen pazar ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmeyi gerektirmektedir (Durna, 2002: 41-47).

Gelişme ve değişime uyum sağlayabilmek için işletmelerin sürekli dinamik, hassas, şüpheli ve esnek olmaları gerekmektedir. Çünkü işletmeler bu yolla yaratıcı, ve yenilikçi olurlar. Gelişmenin, yeniliğin önemini dikkate almayan gerekli adımları atmakta geç kalan işletmeler rekabet yarışında var olamazlar. İşletmeler sürekli olarak gelişme ve buna paralel olarak yenilik konularına eğilmeli ve bu alanlardaki yeteneklerini geliştirmelidirler.

İşletmeler için asıl önemli olan; mevcudu korumak ve sorunlara odaklanmak değil, geleceğe seslenen yeni hizmetler, ürünler ve pazar alanları olacaktır. Değişen ihtiyaçlar ve beklentiler önünde talep yaratan yeni ürün/pazar kompozisyonları

meydana getirilmeli ve müşterilerin öngöremediklerini öngörebilen yani rüya ürünler ve hizmetler üretebilen sürekli gelişmeye ve yeniliğe odaklı işletme olabilmek gerekmektedir (Toktamışoğlu, 2002: 167-169).

1.1.2.3 Değişimin İzlenmesi ve Değişimin Yönetilmesi

Değişim ve değişim yönetimi işletmeleri dolaysız ve sürekli yeni çalışmalara yönlterek dönüştürmektedir. Bu değişim ve/veya dönüştürme iş/işletme dünyasını farklı boyutlarda ve olumlu/olumsuz düzeylerde etkilemektedir. Olumlu düzeydeki etkileri, işletmelerin gelecek rekabetinde değişimi/dönüşümü yaşamalarıyla ele alınırken; olumsuz düzeyinin etkileri değişimi/dönüşümü karşılama ya da değişimden/dönüşümden korunma şeklinde ele alınmaktadır. Çünkü geleceğe kalmak için değişim/dönüşüm etkilerine karşı kapanmak ve korunmak yeterli gelmeyecektir. Düşünüldüğünde her değişim kendine özgü beklentiler ve tehlikeler bileşkesi içerir. Zaten gelecekteki başarıda bu bileşkede gömülüdür (Papatya ve diğerleri, 2005: 653).

İşletmeler açısından değişimler her an yeni fırsatların çıkabileceği anlamına gelmektedir. Çünkü değişim işletmelerin yeteneğini yenilemesi, yeni fikirler yaratılması ve uygulanması yolu ile gerçekleşir. Değişimler karşısında geçmişe sıkı sıkıya bağlı kalmak, geleceği göz ardı etmek işletmeler açısından son derece tehlikelidir. Çünkü değişimi yakalamayan işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmamaktadır.

İşletmelerin değişimi izlemesi ve değişimi yönetmesi, işletmenin yönünü, yapısını ve pazardaki her değişimi ihtiyacına cevap verme süreciyle ilişkilidir. Ayrıca değişen çevresel şartlar işletmelerin girişimcilik düşüncelerini de etkilemekte ve dönüştürmektedir. Çünkü işletmeler yenilik, işbirliği, yaratıcılık, etkili davranış ve temel yeteneklere odaklanarak pazar fırsatları yaratmayı amaç edinmektedirler. Böylece değişimin/dönüşümün izlenmesi ve işletmeler tarafından yönetilmesi daha kolay olacaktır (Naktiyok, 2004: 215-219).

1.1.2.4 Kaynak Artırmaya Yönelik Yetenek Yönetimi

1990'lı yıllara kadar işletmelerin özelliklerine dayanan rekabetçi stratejilere verilen önemden dolayı, işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabetçi üstünlük sağlamadaki rolü küçümsemmiştir. Çoğu kez rekabetçi üstünlük, işletmelerin özellikleri açısından değerlendirilmiş olup işletmelerin var olan rakiplerine karşı konum belirleme faaliyeti olarak değerlendirilmiştir. Daha sonraki yıllarda ise,

işletmelerin kaynakları ve yetenekleri incelenerek ürün/pazar konumlarını ve işletme stratejilerinin belirlenmesi amaç edinilmiştir (Oliver, 1997: 697-713).

Rekabette yaşanan bu değişimler işletmelerin kendi kaynak ve yeteneklerini analiz ederek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek işletmeler açısından temel amaç haline gelmiştir. İşletmenin kaynakları; fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olmak üzere üç kategoride değerlendirilmektedir. Bu kaynakların işletmede etkin kullanılması, yöneticilerin yetenekleri geliştirmesi ve yükseltmesiyle ilişkilidir (Barney, 1991: 99-101).

Tablo 1.2 İlişkisel Açından İşletme Kaynakları

Kaynaklar	Açıklamalar
Fiziksel Kaynaklar	<ul style="list-style-type: none">• İşletmenin kullandığı teknolojiler, araçlar ve gereçler• İşletmenin kuruluş yeri, işletmenin kullandığı hammadde ve malzemeler
İnsan Kaynakları	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim, deneyim, bilgi ve işletme yöneticileri ile çalışanlar arasındaki uyum
Örgütsel Kaynaklar	<ul style="list-style-type: none">• İşletmenin biçimsel ve biçimsel olmayan planları, kontrol ve eşgüdümleme sistemleri ve raporları içerir.

Kaynak: Barney, 1991: 101'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

İşletme yetenekleri genelde işlevsel alanlarda ya da işlevsel alanların bir bölümünde geliştirilmektedir. Aşağıdaki tabloda çeşitli işletme örnekleriyle birlikte işletme yeteneklerinin hangi işlevsel alanlarda geliştiği gösterilmektedir.

Tablo 1.3 İşletme İşlevleriyle Bağlantılı İşletme Yetenekleri ve İşletme Örnekleri

İşlevsel Alanlar	Yetenekler	İşletme Örnekleri
Dağıtım	Lojistik yönetim tekniklerinin etkili kullanımı	Wal-Mart
İnsan Kaynakları	Motivasyon, yetkilendirme ve çalışanları elde tutabilirlik	AEROJET
Yönetim Bilgi Sistemleri	Satın-alma-noktasında veri toplama yöntemlerine göre etkili ve etkin envanter kontrol	Wal-Mart
Pazarlama	Ürünlerin marka isimlerinin etkili promosyonu Etkili müşteri hizmetleri Yaratıcı mekanizmalar	Gillette Ralh Lauren Clothing McKinset&Co. Nordsrom Norvest Solectron Corporation Norrell Corporation Crate&Barrel
Yönetim	Yönetim görevlerini etkili yerine getirme Geleceği planlayabilirlik Etkili örgütsel yapı	Hewlett-Packard The Gap PepsiCo
Üretim	Güvenilir ürünler teslim etmek için tasarım ve üretim becerileri Ürün ve tasarım kalitesi Karmaşık otomobil motorlarında Teknolojik üretim Ürün ve bileşenlerinin küçültülmesi	Komatsu The Gap Mazda Sony
Ar-Ge	Mükemmel teknolojik yetenekler Yeni ürünler ve süreçlerde teknolojik transformasyon hızı Gümüş-tuz materyalleriyle ilgili yoğun bilgi Dijital teknoloji	Coming Engineering Inc. Chaparral Stell Kodak Thomson Consumer Electronics

Kaynak: Papatya, 2003: 103.

1.2 Yeni Rekabetçi Alanlarda İşletmecilik

Çevresel belirsizlikler ve teknolojik gelişmeler paralelinde iş/işletmecilik anlayışı değişime uğramış. Artık işletmelerin gelecek rekabetinde var olabilmeleri, varlıklarını sürdürmeleri ve üstün değer yaratabilmeleri için yeni iş alanları/modelleri, ürün/pazar kompozisyonlarında yenilikçi ve yaratıcı değişimleri yapmaları gerekmektedir. Ayrıca sektördeki diğer işletmelerle birlikte rekabet adına işbirliklerine gitmeleri rekabetçi üstünlük adına bir zorunluluk olmuştur.

1.2.1 Belirleyici Koşullar

Bugün iş/işletme dünyası temelde yenilik yapma/gelişme ve değişime odaklıdır. Bunu yerine getirebilmek içinde işletmelerin esnek bir yapıya ve stratejilere ihtiyacı vardır. Çünkü rekabete dayalı alanlarda başarı yeni ürünler,

teknolojiler ve işletmelerin düşün yapısının değişmesine bağlıdır ki kalıcı rekabete ulaşılabilirsin.

İşletmelerin rekabetçiliğe odaklanmaları, diğer işletmelerden farklı olma yeni zenginlikler ve yeni iş alanları yaratma, birlikte hareket ederek ortaklaşa kazanç sağlama düşüncesi önemli bir hale gelmiştir.

1.2.1.1 Yükselen Beklentiler ve Yeni İş Yapma Düşüncesi

İşletmelerin varlıklarını sürdürdükleri çevrede, hareketliliği, belirsizliği ve karmaşıklığı kendileri için bir fırsat ortamına dönüştürerek daha fazla yarar elde etme düşüncesi içerisine girerler. Çünkü geleceğin puslu ortamı işletmeler adına yeni iş alanlarının oluşturulmasına zemin hazırlar.

İşletmelerin davranışlarını belirleyen süreçler farklı adımlardan oluşmaktadır. Bu adımlar; fırsatların tanımlanması, yeni iş modellerinin ve süreçlerinin belirlenmesi, gerekli kaynak kombinasyonlarının oluşturulması ve bu kaynakların yeni alanlara doğru hareketinin sağlanması şeklinde oluşur. Böylece işletmeler buldukları pazarda rakipsiz ve benzersiz konuma gelerek rekabetçi üstünlük adına üstün bir değer yaratılmış olur. Bunun sonucunda da işletmeler yüksek beklentiler içine girer ve daha iyisini yapmak adına enerjisini daha iyi kullanır.

1.2.1.2 Bilişim Teknolojilerinin Gelişmesi

İşletmelerin yenilenen rekabet anlayışının temelinde bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve dönüşmesi temel teşkil etmektedir. İşletme anlayışında, sadece işlerin basitleştirilmesi ve daha hızlı yapılmasını değil, işletme yapılarının değişmesine, iş görme metotlarının temelden farklılaşmasına yeni işlerin ortaya çıkmasına, kısacası büyük bir dönüşümün oluşmasına neden olmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi işletmelerin sürdürülebilir rekabet anlayışını, devam ettirebilmeleri özellikle sağlanan üstünlükler açısından son derece önemlidir. Çünkü rakipler tarafından yeniliklerin taklit ve kopya edilmezliği rekabet açısından önemlidir.

Bilişim teknolojileri, işletmelerin müşterileriyle çok hızlı ve etkili bütünleşmelerine ve gerekli değişimleri yapmalarına zemin hazırlamaktadır. Bunun yanında rakiplerden farklı olmaya imkan veren yöntemlerin kullanılması gelişen teknolojilerin adaptasyonu ve değişen işletmecilik anlayışını şekillendirmektedir (Akın, 2001: 130-131).

Diğer yandan bilişim teknolojilerinin gelişmesi, işletmeleri kendi yeteneklerini kavraması, geliştirmesi ve işletmelerin çeşitli işbirlikleri aracılığıyla başka kaynakları kullanarak bir avantaj sağlaması mümkündür. Ama her şeyden önce işletmelerin kendi kaynak kombinasyonlarını harekete geçirmesi sürdürülebilirlik açısından gereklidir (Hall, 1993: 607-618).

1.2.1.3 Birlikte Ortaklaşa Kazanç ve Yeni Zenginlik Yaratma

Rekabetin yenilenen yüzünde, rakiplerle hem rekabet etmek, hem de işbirliğine gitmek artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü işletmeler birbirlerinin tamlayıcısı olmak rekabet avantajı için gerekli bir unsurdur (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 20-47). Bu yolla işletmeler “kazan ki bende kazanayım” düşüncesini hayata geçirerek yenilik, etkinlik ve verimlilik ekseninde rekabet edebilirlik için yeni güç alanları yaratmak arzusundadırlar (Hackman ve Silva, 1990: 202-205).

Ortaklaşa rekabet anlayışında hem kendileri için hem de rakipleri için bir tahribat yerine karşılıklı başarıyı yerine getirme esastır. Burada önemli olan doğru zamanda karar vermek ve doğru işletme stratejilerini uygulamaktır. Çünkü işletmeler açısından ortak rekabet, kaynak, faaliyet ve yeteneklerden en etkin ve etkili şekilde nasıl yararlanılacağına saptanması gerekir. Bu noktada işletme faaliyetlerini çevre düşünüp, tamamlayıcıların ve ortaklaşa hareket edeceklerin varlık ve kazanma süreçlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Papatya, 2004b: 15).

1.2.1.4 Küresel Rekabet ve Yeni İş Davranışı Geliştirme

Günümüzde rekabet süreci küçük büyük pek çok işletmeyi yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Özellikle küreselleşme süreci, kimi sektörlerde olan rekabet koşullarını tamamen değiştirirken, kimi koşulları da oldukça farklılaştırmaktadır. Hatta değişen ve yeniden oluşan koşulların etkisiyle bazı sektörler göreceli olarak önemsiz hale gelmekte, tamamen ortadan kalkmakta; bazı sektörler ise, daha önemsiz hale gelmekte, yeni sektörler oluşmaktadır (Akın, 2001:253).

Küresel rekabetin bir baskı unsuru oluşturması işletmelerin farklı alanlarda mücadele vermesine neden olmaktadır. Bu rekabet mücadelesinde başarılı olmayı isteyen işletmelerin, imkansız düşünceleri gerekmektedir (Rhinesmith,2000: 62-68). Bunun da yolu yeni ve farklı iş modelleri geliştirmeleri, sistemi bir bütün içinde değerlendirmeleri ile mümkündür.

1.2.2 İşlevsel Yönelim ve Temel Faaliyetler

İşletmelerin işlevsel yönelimlere ve temel faaliyetlere odaklanarak sezgileri ve hayal güçleriyle birlikte geleceklerini oluşturmaları gerekmektedir. Bunu başarabilmek içinde mevcut durumu iyi tespit ederek gerekli öngörülerini oluşturup, yeni alanlara ve pazar fırsatlarına doğru hamle yapmak gerekmektedir.

1.2.2.1 İşlevsel Yönelim

Geleceğin fırsatlarına yönelik iyi düşünülen öngörülerin, işletme geleceğinin garantisi olabilmesi, yeteneklerin bir bütün olarak değerlendirilmesine bağlıdır. Bunun yanında işletmelerin yeni işlevsellikleri konumlandırması, yeni yetenekler geliştirmesi ve biçimlendirmesi gerekmektedir. Çünkü gelecek, sektörün evrimine yön veren ve biçimlendiren işletmelerin olacaktır (Papatya, 1997: 36).

1.2.2.1.1 Sektörün Geleceğini Ön Görme

Sektör öngörüsü, yöneticilere üç kritik soruyu yanıtlamada yardımcı olur. Birincisi; uzun vadede (beş, on, on beş yıl gibi) hangi tür yeni müşteri yararlarına hitap etmeye çalışılacaktır? İkincisi, müşterilere bu yararı sunabilmek için hangi yeni yetenekleri oluşturmamız ya da elde etmemiz gerekecektir? Üçüncüsü, gelecek yıllarda müşterilerle karşılaşma biçimlerini ne şekilde düzenlememizde yarar vardır?

Sektör öngörüsü yaşam tarzlarındaki, teknolojidaki demografideki ve jeopolitikteki gelişme eğilimlerinin derin bilgisine olduğu kadar, hayal gücüne ve sezgiye de dayanır.

Bir işletmenin sektör öngörüsü geliştirebilmesi için mevcut pazarın ve ürünlerin miyopluğundan kurtulmak gerekir. Çoğu kez, işletmeleri geleceği hayal etmekten ve yeni rekabet alanları keşfetmekten alıkoyan şey, bilinmezlik değil, yöneticilerin mevcut pazarın dar penceresinden veya mevcut ürünler açısından bakmalarıdır (Hamel ve Prahalad, 1994: 99-112).

1.2.2.1.2 Stratejik Mimariyi Geliştirme

Stratejik mimari, gelecekteki mevcut kaynaklara erişim felsefesini tanımlar. İşletmeye geleceğe giden yolu gösterir (Papatya, 1997: 38). Stratejik mimari aslında, yeni işlevselliklerin konumlandırılması, yeni yeteneklerin sağlanması ve müşterilerle karşılaşmanın yeniden biçimlendirilmesi konularında kaliteli bir tasarım ortaya koymaktır.

Stratejik mimari, geleceği yakalayabilmek için bugünden neyi nasıl yapmalıyız? sorusunu yanıtlar. Stratejik mimari, bugün ile yarın, kısa vade ile uzun

vade arasındaki esas bağlantıdır. Geleceği yakalayabilmek için işletmede, şu anda oluşturmaya başlanması gereken yetenekleri, şu anda anlamaya çalışması gereken yeni müşteri gruplarını, şu anda araştırmaya başlanması gereken yeni kanalları, şu anda izlenmesi gereken yeni ürün önceliklerini gösterir. (Hamel ve Prahalad, 1994: 144-148).

1.2.2.1.3 Temel Yeteneklerde Liderlik Etme

Bir işletmenin temel yetenekleri, ürettiği ürün ya da hizmete göre tanımlanır. Ancak temel yetenekler, özel teknolojiler, örgütsel ya da yönetsel becerilerle ilişkilidir. Temel yetenek, bir işletmeye müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi becerinin ve teknolojinin bileşimidir (Hamel ve Prahalad, 1994: 256; Hamel, 2000: 97).

Bir işletmenin kendisini yeni temel yetenekler oluşturmaya adanması, belli bir ürün-pazar fırsatına bağlanması değil, kendisini bir dizi yeni müşteri yararı yaratmaya ya da varolanları iyileştirmeye adanması demektir.

Sonuç olarak; temel yetenek, tek bir beceri ve teknolojinin harmanlanmasından oluşur. Bilinmesi gereken işletmeler arasındaki rekabetin pazar konumu ve pazar gücü uğruna verilen bir yarışma olduğu kadar, yetenek ustalığını ele geçirmedeki bir yarışma olduğudur (Papatya, 2003: 123-124).

1.2.2.1.4 Kaldıraç Olarak Strateji

Kaldıraç olarak strateji, kaynakların temel stratejik hedefler üzerinde yoğunlaştırılması, daha verimli bir şekilde toparlanması ve daha yüksek bir değere ulaşmak için kullanılmasıdır.

Bunun olabilmesi içinde işletme kaynakları arasında bir uyumun olması gerekir. Herhangi bir anda kısa vadeli hedeflerle el altındaki kaynaklar arasında esnek bir uyum olması şarttır. Bununla birlikte uyumun çok bağlayıcı olmaması da gerekir. Çünkü işletme kaynakları arasında ki tam uyumda hareketsizlik ve tıkanma yaratır. O nedenle strateji hem uyum, hem de gerilim olarak ele alınmalıdır. Gerilim, işletmenin büyümesinin ve canlılığının yakıtı ve bunun içerdiği yaratıcılıktır.

Gerilim kaynaklarda kaldıraç kullanmayı motive eder. Ne var ki bu arzuyu etkili bir şekilde yetenek haline dönüştürmek için büyük çaba ve yaratıcılık ister.

Kaynakları harekete geçirmede en elverişli kaldıraç noktasını bulmak ve onu rekabet aracı haline getirmeye çalışmak gerekir (Hamel ve Prahalad, 1994: 200-204; Papatya, 2003: 208).

1.2.2.2 Temel Faaliyetler

İşletme girişimcilik hareketleri içsel ve dışsal davranış etkileriyle oluşmaktadır. Bu hareketler işletmenin çeşitli düzeylerinde yönetsel yenilikleri ürünü ve süreçleri kapsamaktadır (Zahra, 1991: 259-285). Ancak işletmenin çevresinde meydana gelen gelişmeleri izlemesi ve tahmin etmesi, çoğu zaman aynı keskinlikle olmayabilir. Değişiklikler karşısında başarıyı artırmak için iç örgütsel davranış modellerinde radikal değişiklikleri içerir.

İşletmelerin girişimcilik etkinliği, rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin rekabet gücü ile işletmelerin temel özellikleri ve bunları nasıl kullandığı işletmelerin girişimciliği nasıl algıladıklarıyla ilgilidir (Çivi, 2001: 30-31).

1.2.2.2.1 Yeni Süreç ve Ürün Geliştirme

Yaşadığımız çağın her alanında etkisini hissettiren dışsal etkenler, süreç yeniliklerinin geliştirilmesi konusunda da kendisini göstermiştir. İşletme ve müşteri arasında değişen ilişkide, müşteri ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini işletmelere kabul ettirmiştir.

Ürün yenilikleri müşterilerin yararına sunulan yeni değerler iken süreç, yenilikleri ürün ve/veya hizmetlerin üretim ya da sunumundaki yeni yollardır. Bu açıdan ürün yenilikleri pazar odaklı ve öncelikli olarak müşteri tarafından yönlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle ürün yeniliği yeni bir pazar oluşturup ya da mevcut ürüne talebi artırırken, süreç yeniliği işletmenin maliyet yapısını etkileyip arzı yükseltmektedir. Ayrıca süreç yenilikleri ürünün üretimi ve sunumu ile ilgili içsel yeniliklerken, ürün yenilikleri doğrudan müşteriye sunulan dışsal yeniliklerdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 142-161).

1.2.2.2.2 Yeni Pazar Kompozisyonları Yaratma

Çevresel faktörlerdeki değişim hızı işletmeler için öngörülemeyen fırsatların yanı sıra giderilmesi güç tehditlere de kaynaklık etmektedir. Başka bir ifadeyle, sürekli değişen dinamik çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmede ve bu üstünlüğü sürdürmede yeni ürün/pazar kompozisyonları yaratma ve bu alanlarda faaliyet göstermek vazgeçilmez bir amaç haline gelmiştir (Güleş ve Bülbül, 2003: 41).

Dinamik ve çalkantılı çevre işletmeler için yeni fırsatları ve tehditleri de beraberinde getirir. İşletmelerin sahip oldukları rekabetçi üstünlüklerini devam

ettirebilmeleri; büyüme, gelişme, daha iyi ürün/pazar kompozisyonları yaratma gibi çalışmaları, etkin stratejiler geliştirmeleriyle mümkün görülür (Powell ve Bradford, 2000: 182-183).

Böylece, işletmelerin gelecek rekabetinde değişimi doğru algılamaları, dönüşüme yakın yaşamaları ve yeni ürün/pazar yaratmak için rakiplerinden daha önce ve daha hızlı olmalarıyla mümkün olur. Aksine bir durum, işletmelerin rekabetçi alanlardan hızla uzaklaşmalarına ve rekabetçi avantajlarını etkili ve etkin şekilde kullanamamalarına neden olur.

1.2.2.2.3 Yeni İş Süreçleri/Koşulları Yaratma

Çevresel değişim, karmaşıklık rekabetçi baskılar işletmeleri farklılaşma sürecinde zorlayacağı açıktır. Çünkü geçmişte etkin olan yaklaşımlar ve araçlar bugün önemini yitirmiş gözükmemekte. Bunun sonucunda ise; yeni iş süreçleri ve/veya koşulları işletmeler tarafından yaratılmaya başlanmıştır. Çünkü rekabet avantajına sahip olmak ve bunu sürekli hale getirmek için yeni teknolojiler geliştirmek, yeni iş süreçleri/koşulları yaratmakla mümkün olacaktır (Bettis ve Hitt, 1995: 7-19).

Dolayısıyla bu durum geleneksel rekabet düşüncesinin yerine, yeni iş süreçleri ve yeni pazar olanaklarının yaratılmasıyla bir rekabet avantajına dönüştürülebilir (Yazıcı, 2000: 87-89). Böylece işletmeler yeni iş süreçleri/alanları yaratarak buldukları çevrede rakipsiz konuma gelmeyi arzularlar (Cornwall ve Perlman, 1990: 23-40).

1.2.2.2.4 Yeni İşlevselliklerin Oluşturulması

İşletmelerin geleceği hayal etmekten ve yeni ürün pazar alanları keşfetmekten alıkoyan şey geleceğin bilinmezliği değil, işletme yöneticilerinin mevcut ürün ve/veya pazarların dar penceresinden bakmalarıdır.

Geleceği görebilmek için, nasıl iş birimlerine bakmaktan vazgeçip temelde yatan önemli yeteneklere yönelmek gerekiyorsa aynı şekilde geleneksel ürün ve hizmet tanımlarını bir kenara bırakıp temelde yatan işlevsellikler üzerine odaklanmak gerekir.

Geleceği yaratmanın bir başka yolu geleneksel bir işlevselliği tamamen yeni bir sunuşla sarmalamaktır. Bunun en güzel örneği; Yamaha'nın Disklaver'i klasik piyanoların dijital bir yeniden tasarımı olan Disklaver, bir piyanistin performansını nota nota, nüans nüans izleme olanağı sunmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1994: 112-118).

İKİNCİ BÖLÜM

2. PAZARLAMADA PARADİGMİK DEĞİŞİM: GİRİŞİMCİ PAZARLAMA

Pazarlamanın dinamik yapısında hiçbir şeyin sabit kalmayacağını en keskin ifadesi bulunur. Çünkü 20-25 yıl içinde dünyada ve işletmecilik alanında yaşanan değişim/dönüşüm, pazarlama paradigmasının da buna bağlı değiştiğini/değişmesi gerektiğine açıklık getirmektedir (Papatya ve Papatya, 2003: 26).

Bu yönde yapılan çalışmaları, pazarlama düşüncesinin ve pazarlama kavramının kendi kendini şekillendireceği ve kendine yeni bir anlam kazandıracığı şeklinde değerlendirmek mümkündür. Bu noktada pazarlama düşüncesinin girişimcilik düşüncesiyle bütünleşme çabaları pazarlamanın “yeni bir açılım yaratma” girişimleri olarak değerlendirilebilir.

2.1 Geçmişten Günümüze Pazarlama Paradigması

Pazarlama paradigmasında yaşanan bugünkü değişimlerin temelinde sanayi devriminin etkileri yer almaktadır. Pazarlamanın ilk olarak üretim odaklı düşünülmesi ve sadece ekonomik değeri olan ürünlerin üretilmesi düşüncesi diğer etkenlerin (müşteri ve değer yaratma)’nın göz ardı edilmesi pazarlamanın işlevinden çok bir süreç olarak ele alınmasına neden olmuştur (Üner, 2003: 44-57).

1960’lardan başlayarak günümüze kadar pazarlama kavramı, üretilen ürünlerin dağıtılması ve satışını içerirken, müşterinin keşfedilmesi ve onunla kurulan ilişkiler kapsamında “müşteri ile ilişkisel odağı” işletme karı ve işletme çabalarının bütünlüğü içinde değerlendirilmiş müşterinin yeniden keşfi ile kendine yeni bir zemin oluşturmuştur. Ancak bu kavram sorunu 1980’li yıllara gelindiğinde ise bu konuların (işletme için kar ve müşterinin yeniden keşfi) pek de önemli olmadığı anlaşılmıştır.

Asıl önemli konunun yenilik, yaratıcılık eksenli girişimcilik düşüncesinin olduğu ortaya çıkmış ve pazarlamanın işletmenin içerisindeki yönetimin bir fonksiyonu olarak artık düşünülmemesi gerçeği oluşmuştur (Webster, 1981: 9-16).

Bütün bu yaşananlarla birlikte pazarlamanın sadece teknolojik gelişmelere bağlanması ve pazarlamanın değişimini tetikleyen dinamiklerin gözardı edilmesi pazarlamanın gelişimi adına bir sorun yaratmaktadır. Gelişen teknolojiler,

pazarlamayı ürün ve süreç bağlamında geliştirirken; esas olan müşterinin düşünsel değişimidir. İşte pazarlama paradigması bütün bu değişmelere paralel olarak değişmekte ve gelişmektedir (Toivo, 1996: 8-18).

2.1.1 Pazarlamanın Gerçekliği: Paradigmalar Savaşı Yerine Bütünleşme Çabaları

İşletmecilik düşüncesinin temelinde yeni pazarlama paradigması, sanayi devrimi sonrası kendini şekillendirmekte, kendi dinamiklerini, çalışma ve çevre faktörlerini oluşturma; pazarlama kararlarını alma konusunda bütün bilgi, anlayış ve faaliyetlerini birleştirmeye ilişkin “modernizmin” temel bir yönünü oluşturmuştur (Brown, 1997: 167-170).

Ancak, zamanla modernizmin kendi yapısını koruma isteği, pazarlama ve pazarlamacıya olan gereksinimi artırmış böylece yaşanan paradigma savaşlarının da, modernizm yönlü olmasına neden olmuştur. Bu vazgeçilmez gerçek, müşterilerce de kabul edilmiş olup modernizmin sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir.

Çünkü bu durumda yaşanan gerçeklik olanın dışındakini red etmeme ve söz etmeme anlayışı üzerine inşa edilmektedir. Diğer bir ifadeyle “yaşanan hiçbir deneyim bu gerçekliği değiştirmede etkili olamaz” anlayışı egemen bir paradigma olarak kabul edilmiştir (Brownlie ve Saren, 1991: 34-37).

Dolayısıyla üretilen çözümler, bu egemen paradigma çerçevesinde aranmalıdır. Ancak pazarlamanın dinamik yapısı, paradigmanın uzun süreli olmasına engel oluşturduğu gibi bundan sonrada oluşacak yeni gelişmelere de kaynaklık ettiğinin de düşünülmesi gerekir (Houston, 1986: 81-87). Aşağıdaki tabloda pazarlamada yaşanan paradigmatik değişim gösterilmektedir

Tablo 1.4 Pazarlamamın Son 40 Yıllık Evrimine Bağlı Paradigmik Değişimi

Zaman	Ölçüt	1960'lar 1970'lerin başı	1970'ler 1980'lerin başı	1980'ler 1990'ların başı	1990'lar 2000'lerin başı
Anlayış		Ne üretirsem satarım	Ne üretirsem üreteyim onu starım, yeter ki satmayı beceriyim	İyi bir mal üretirsem kendini satar	Müşteri neyi üretmemi isterse onu üretir satarım
İşletme müşteri ilişkisi		Müşteri ile ilişkilerde işletme kökten belirleyicidir.	Daha önceden belirlenmiş grupları ikna etmek	Bireysel olarak müşterilere yapılan işlemler ve alışveriş var	Bireysel olarak müşterilerle bir yaşam boyu kurulan bağ
Müşteri rolü		Müşterinin rolü önceden belirlenmiş; Müşteri pasif alıcı konumunda			
Yöneticinin zihniyeti		Müşteri ürünü almak zorunda olan aktörleşmiş bir faktördür	Müşteri istatistiki bir rakam gibi değerlendirilir, hedef müşteri grupları işletme tarafından önceden belirlenmiştir.	Müşteri hala Bir işlemin parçası, istatistiki bir rakam olarak bakılıyor.	Müşteri insan olarak değer kazanıyor güven ve ilişkilerin geliştirilmesi öne çıkıyor.
İşletme müşteriyle etkileşimi, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi		Müşteri etkileşimi en az düzeyde olması nedeniyle işletme sadece ürünü üretir, satar, geri bildirim almaz	Geleneksel pazarlama araştırma yöntemleri ve pazar analizleriyle müşterinin nabızı tutulur. Ancak, ürün ve hizmetlerin bildirilmesinde müşteri geri bildiriminden aslında pek de yararlanılmaz	Şikayet masaları, çağrı merkezileri sayesinde müşteriye satış yapmaktan, müşteriye hizmet vermeye doğru bir yöneliş var.	Müşteriyi daha iyi anlamaya yönelik bir tutum sergileniyor. tüketiciler yakından izleniyor, müşteriler derinlemesine analiz ediliyor.
Müşteriyle iletişimin temelleri ve iletişim süreci		Her zaman tek yönlü bir iletişim ön plandadır	Daha önceden belirlenmiş müşteri gruplarına ulaşılması hedeflenir. Tek yönlü iletişim vardır.	Veri tabanına dayalı pazarlama yaygınlaşıyor çift yönlü iletişim başlıyor	İlişkisel pazarlamaya geçildi iki yönlü iletişim söz konusu

Kaynak: Papatya, Papatya, 2003: 28.

2.1.2 Pazarlamanın Sürekliliği/Geçerliği: Yetersizliğin Artan Etkisi

Pazarlamanın temel olarak sanayi devrimi ile kendi meşru zeminini oluşturma, koruma ve geliştirme isteği, gelişen teknolojilerle de kendini göstermeğe başlamıştır. Değişen ve gelişen yapı pazarlama sürecini ve tüketim anlayışını da değiştirerek üretilen ürün ve/veya hizmetlerin üretimden ziyade tüketim alanına yönelmeye başlaması bugün pazarlamanın geldiği son noktadır.

Üretilen ürünlerin, “hayal ve simgelerle” müşteriler için farklı değerler yaratması bunların müşterileri baştan çıkarma noktasında tatmin ve statü koşullarının aranması; buna bağlı olarak izledikleri farklı tatmin yolları üzerinde sosyolojik temellerin bulunması pazarlamanın kendine yeni bir zemin araması çabaları içinde düşünülebilir. Bu bağlamda pazarlamanın sadece “tüketim odaklı” düşünülmesi pazarlama yapısı için bir yetersizlik alanı yaratmaktadır (Featherstone, 2005: 36-50).

Ayrıca modernleşmeyle beraber müşterilere yönelik yeni “tüketim katedralleri”nin oluşturulması ve tüketimin denetlenmesi noktasında, büyüleme ve büyüünün bozulması ekseninde tüketim katedralleri olarak oluşturulan yerlerde tüketicinin sömürülmesi düşüncesi hakim olmaya başlamıştır (Ritzer, 2000: 79).

Pazarlamanın sürekli kendine yeni alanlar araması, bulması ve gelişmesi de tüm unsurlarıyla yeniden oluşması mevcut pazarlama statüsü ve paradigması içinde hem çok zor hem de olanaksızlığı bir çelişki doğurmaktadır. Ancak yeni alanlar aramanın “*girişimcilik düşüncesi*” olarak düşünülmesi, mevcut pazarlama paradigmasının yeniden inşa edilmesine ve keşfedilmesine imkan vermektedir (Brown, 1993: 19-34).

Modernist anlayışla bağlantılı pazarlama paradigmasının değişen koşulların etkisiyle kendine yeni alanlar belirlemekte ve bu alanların önem kazanması gelişen modernist pazarlama anlayışının tek başına yeterli olmadığı tartışmasını gündeme getirmiştir. Böylesi bir ortamda modernist pazarlama anlayışını korumak ve sürdürmek hem çok zor hem de zahmetli bir uğraş olmaktadır. Bu tartışmalar şu noktalarda toplanmaktadır; (Odabaşı, 1999: 123-124; Fırat ve diğerleri, 1995: 40-56; Fırat ve Venkatesh, 1993: 229-239; Venkatesh ve diğerleri, 1993: 220-222; Ayrıca Bkz. Fırat, 1992: 79-80).

- Modernizmde birey ve toplum özellikle bilim, akılcılık ve teknoloji tarafından yönlendirilir. Yeni oluşumda ise çevremizde gördüğümüz şeylerin bilim ve teknolojinin değil, aynı zamanda kültürün de ürünü olduğu ileri sürülür.

- Modernizmin maddi gelişme ile vaat ettiği düzen gerçekleşmemiştir. Öte yandan yeni düzen müşteri akıl/teknoloji baskısından kurtularak özgürleştirmeyi önermektedir.
- Modernizm, dünyayı basit bir biçimde ikiye ayırarak gruplandırmalara indirger. Özne/obje, kadın/erkek, üretici/tüketici, kültür/doğa gibi. Buna karşın yeni oluşan düzen kısmi gerçeklerin kabullendirilmesindeki başarısız tarihi gayretler olarak kabul eder.
- Modernizm tüketici hakkında üç önemli görüş öne sürmektedir. Bunlardan birincisi, tüketiciyi üreticinin zıt konumunda ele alır. Üretici değer yaratır, tüketici ise bunu tüketir, yok eder. İkinci görüş, tüketiciyi meta halinde görür ve ele alır. Son olarak modernizm bunlara zıt olacak biçimde tüketiciyi egemen olarak görmektedir. Bugünkü anlayışta ise; tüketim üretimle aynı düzeyde ve tüketimi de değer yaratan bir faaliyet olarak görür.

2.1.3 Paradoksların Yükselişi ve Gelişen Pazarlama

“Pazarlamanın yükselişi 1950’lerden bu yana değişik boyutlarda kendini göstermiş; kah hayal-gerçek arasında Disneyland’da, kah bir televizyon başında değişik kültürler arasında tüketiciyi dolaştırma ve tüketicinin parçalanmış yaşam deneyimlerini sağlayacağı alışveriş merkezleri ile yaşanmıştır. Bu uygulama düzeyinde pazarlama “ölümcül” olarak görülürken, yapılması gereken pazarlama planlamaları günün bilgi ve gerçeklerinden çok mitolojiyle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır (Papatya ve Papatya, 2003: 32-33).

Daha da ileri gidilerek yaşanan pazarlamanın sonu olarak nitelenmesi, pazarlamanın yeni ürünler ve yeni alanlar yaratarak kendini yeniden ifade etme çabaları olarak da; patates cipsleri ve deodorantlarla kendine yeni gerçeklik alanları yaratmaya çalışması olarak görülmektedir (Zyman, 2000: 245-251; Barabba, 2000: 47).

2.1.4 Pazarlamanın Yeni ve Doğru Zemin Arayışları

1980’lere kadar pazarlama paradigmasının kendini yeni ve doğru bir zemin üzerine inşa sorunu aslında modernist anlayışa bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar ve eleştirilerin hızlanarak artması pazarlamanın yeni ve doğru bir zemin arama sürecine hız kazandırmıştır.

1950’lerde ve 1960’larda işletmecilik anlayışının zenginleşmesine ne derece katkısının olduğu araştırılmamış sadece müşteriye odaklanmış pazarlama gerçekten

bir farklılık yarattı mı yoksa gelişmenin yanında yer alan bir unsur muydu? Sorusuna cevap aramaya çalışılmıştır.

Ancak 1952 yılında General Elektrik’ “ileri bir pazarlama fikri” ilan etmiş böylece pazarlama üretimin sonunda değil, başında ve hatta üretimden önce ve her işin pazarlamayla bütünleşmesi düşüncesi hakim bir anlayış haline gelmiştir (Barabba, 2000: 42).

Pazarlama felsefesi ve pratiği, iki yönde kendini gösterir. İlk yön, pazarlama anlayışı işletmenin temel işlevidir ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yön veren bir anlayışta olmalıdır. İkinci yön ise, müşterilerin ihtiyaçlarına yön verebilmek içinde, yenilikçi, yaratıcı ve değer yaratacak ürün ve hizmetlere girişimci bir bakış açısıyla yaklaşması gerektiğidir. (Sachs ve Benson, 1978: 68-74).

Müşteriler, işletme ve pazarlama sürecinde ki diğer kişiler arasında kurulun/kurulacak olan ilişkiler ağında, işletme için en değerli varlık olarak yeniden anlam kazanmış ve pazarlamanın odak noktasını temsil eder hale gelmiştir (Grönroos, 1994a: 4-20; Grönroos, 1994b: 347-360; Gummesson, 1998: 242-243).

Ayrıca müşterilerle kurulmuş olan ilişkiler sayesinde rakip işletmelerden daha farklı ve hızlı olarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama, müşteriler düzeyinde bir hoşnutsuluk yaratarak işletmelere rekabet yarışında bir avantaj sağlar (Pine II ve diğerleri, 1995:103-106).

Bugün adını belirtmekte zorlandığımız pazarlamanın, “Postmodern” olarak ifade edilmesi ve pazarlama yöneticilerinin müşteriler için olanın ötesinde yeni ve değer yaratacak ürün ve hizmetler ortaya koyarak onları tatmin etmeye çalışmaktadır (Odabaşı, 2004: 51-58). Bunun içinde; (Odabaşı, 1996: 3-6).

- Pazarın ve müşterinin küçük parçalara ayrılarak daha fazla pazara hakim olma,
- Eğlence parklarının düşsel dünyasını gerçeğe dönüştürmek ve böylece tüketicilerin kabul derecesini artırma,
- Zaman ve mekanın giderek sıkıştığı bir dönemde, geçmişe dönük bir bakış açısı sağlama bunu yaparken de red edici değil, kabul edici olmak,

Bu yaşanan gelişmeler ışığında yeni pazarlama paradigması, müşteriye odaklanma, onlarla uzun vadede ve kalıcı ilişkiler geliştirerek işletme ile müşterinin bütünleşmesini sağlamak gerekmektedir (Yüksel, 1999: 26).

2.2 Günümüzden Geleceğe Pazarlama: Girişimci Pazarlama

Son on yıl içerisinde pazarlama ile girişimcilik arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çalışmalar büyük bir artış göstermiştir (Carson ve Coviello, 1996: 51-52). Çünkü fırsat tanımlama ve değişim iki alanın ortak noktasını oluşturmaktadır. Girişimci pazarlama çevredeki fırsatları tanımlamayı ve işletme kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmayı ifade eder.

Girişimci pazarlama doğasında değişim odaklılık, fırsatçılık ve işletme yönetiminin yenilikçi bakış açısını barındırır (Papatya, 2006: 45-59; Shaw, 2004: 194-205). Bu alanda değişik konferans, sempozyum ve dergilerde girişimci pazarlamayla ilgili çalışmalar yapılmıştır.

Bu alanda dikkate değer ilk sempozyum 1982 yılında University of Illinois'de düzenlenmiştir. Yapılan bu sempozyumda küçük işletmelerde girişimcilik düşüncesinin ve etkili pazarlamanın nasıl yapılacağı tartışılmış olup büyük işletmelerle girilen ortaklıklarda temel farklılıklar üzerinde durulmuştur (Morris ve diğerleri, 2001: 1-41).

Ayrıca 1987 yılında American Marketing Association (AMA) tarafından, pazarlama ve girişimcilik araştırma sempozyumu düzenlenmiştir. Yine yapılan bu sempozyumda pazarlama ile girişimciliğin o kadar iki ayrı alan gibi görüldüğü, ama aslında iki konunun birbiriyle bağlantılı olduğu çünkü etkili pazarlama yapabilmek için etkili girişimcilik ve yenilik yapmaktan geçtiği anlaşılmıştır. 1995 yılında da İngiltere'de konuyla ilgili bir konferans düzenlenmiş ve pazarlama disiplini içinde ortaya çıkan özel konuları araştırmak ve incelemek üzere Special Interest Group (SIG) kurulmuştur (Stokes, 2000: 47-54).

Pazarlama ve girişimcilik arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalar iki grup altında toplanabilir: İlk gruba giren araştırmalar girişimcilik ve küçük işletmelerde pazarlamanın rolünü inceleyen araştırmalardır. İkinci grubu oluşturan araştırmalar ise, girişimcilik süreci ile pazarlama arasındaki paralelliklerin belirlenmesi ve girişimci düşünce tarzının pazarlama stratejileri ve taktiklerine uygulanması konusuna yönelmiştir (Koçak, 2003: 48).

Türkçe pazarlama literatürü incelendiğinde girişimcilik ve pazarlama kavramları üzerinde yeterince durulmayan bir alan olarak görülmektedir. Buradan hareketle, ülkemiz üniversitelerinin ilgili fakültelerinde pazarlama ders kitabı olarak okutulmakta olan kaynaklarda (Üner ve diğerleri, 1992; Aytug, 1997; Tek, 1999; Cemalcılar, 1999; Mucuk, 1999; Yükselen, 2000; İslamoğlu, 2000; Mucuk, 2001;

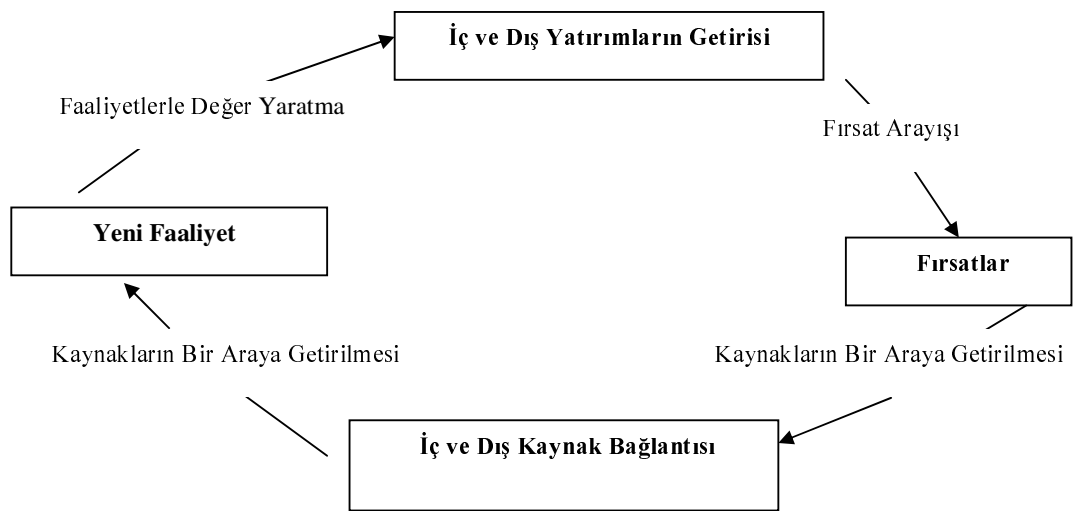
Tokol, 2001; Altunışık ve diğerleri, 2002; İslamoğlu, 2002; Çabuk ve Yağcı, 2003; Yükselen, 2003; Ecer ve Canitez, 2004; Karafakioğlu, 2005; Göksel ve Baytekin, 2005) ürün geliştirme ve benimseme süreci dışında girişimcilik boyutuna rastlanılmamaktadır.

Örneğin, Amerikan Marketing Association (AMA) tarafında yapılan pazarlama tanımında, “pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimi sağlamak üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımına ilişkin planlama ve uygulama süreci” şeklinde tanımlanırken girişimcilik sürecine yer verilmemiştir (Morris ve Levis, 1995: 31-48).

Benzer bir çalışmada Hunt (1976), pazarlamanın faaliyet alanını tartışmak için belirlediği; kar amaçlı sektör/kar amacı olmayan sektör, mikro/makro ve olumlu/kuralcı ayrımlarıyla elde ettiği 8 (2x2x2) pazarlama alanında, risk-alma, yenilik ve etkici gibi kavramlara değinmemiştir (Hunt, 1976: 20-21).

Pazarlama ile girişimcilik arasındaki ilişki, çevredeki değişimlerin gözlemlenerek fırsatların belirlenmesi, bu fırsatlara ulaşabilmek için kaynakların bir araya getirilmesi, stratejilerin saptanması ve yeni faaliyetler ile değer yaratılması vardır (Koçak, 2003:50). Aşağıdaki şekilde pazarlama ile girişimcilik arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 1.1 Pazarlama İle Girişimcilik Arasındaki İlişki



Kaynak: Koçak, 2003:50.

Pazarlama ve girişimcilik kavramları arasındaki ilişki; değişim odaklılık, fırsatçılık ve yenilikçilik boyutlarında olduğu görülmektedir (Collinson ve Shaw, 2001: 761-766).

Girişimci pazarlama yeni fırsat anlayışlarını tespit ederek hedef pazar ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmektedir. Böylece işletme kendi çevresinde meydana gelen/gelebilecek değişiklikleri hızla fark ederek anında tepki verir (Siu ve Kirby, 1998: 40-60).

Pazarlama yöneticisi/yöneticilerinin dış çevreyi etkilemek ve yönetmek olan etkili bir girişim olarak görmesi; işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede uygun stratejilerin belirlenmesi ve ürün/pazar durumunu yeniden tanımlamaya çalışması gerekmektedir (Morris ve diğerleri, 1988: 337-346; Hills, 1994:7).

Aslında bu gereklilik, değişim sürecinin, pazarlamanın mevcut doğasından kaynaklanmaktadır. Pazarlama yöneticisinin görevi, hem işletmedeki değişimi, hem de çevresel değişimi en iyi şekilde analiz ederek oluşan/oluşacak fırsatları en iyi şekilde değerlendirmektir (Simmonds, 1986: 479-500).

Yeni çevresel şartlar aynı zamanda girişimci pazarlama anlayışını da değiştirmektedir. Girişimci pazarlamanın tanımı ise; değer yaratma, kaynak dengelemesi ve risk yönetimine, yenilikçi yaklaşımıyla müşterileri çekme veya korumak için inisiyatif olarak fırsatların tanımlanması ve onları kullanmaya yönelik uygulamaya geçilmesidir. Bu tanım müşteri çekme veya mevcut müşteriyi koruma, onlar için sürekli olarak değer yaratma yollarının araştırılması ve değer yaratmak için yeni kaynakların bulunmasını ifade etmektedir.

Diğer bir ifadeyle, girişimci pazarlamada müşteri için değer, işletme için kaynak yaratma söz konusudur. Girişimci pazarlamada; i) mevcut, kontrol altındaki kaynaklara yoğunlaşmaktan çok, yeni kaynak arayışını içermekte, ii) ürün/pazar yeniliğini pazarlamanın temel sorumluluğu altındadır ve iii) asıl hedef sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktır (Morris ve diğerleri, 2002: 5; Koçak, 2003: 53). Girişimci pazarlama ve pazarlama yönetimi arasındaki farkları aşağıdaki tablo yardımıyla şöyle özetleyebiliriz.

Tablo 1.5 Girişimci Pazarlama ve Pazarlama Yönetimi Arasındaki İlişki

	Pazarlama Yönetimi	Girişimci Pazarlama
Dayanak Noktası	Değişimi ve pazar kontrolünü kolaylaştırmak	Değer yaratma yeniliği ile sürdürülebilir rekabet avantajı
Anlayış	Pazarlama	Pazarlamada tutku, gayret, inat ve yaratıcılık
Çevre	Tanınan, yerleşik ve büyük ölçüde durağan Pazar	Yeni oluşan ve durağan olmayan pazar
Pazarlamacının Rolü	Pazarlama karmasının koordinasyonu	İç ve dış değişimde etkili olma
Pazar Yaklaşımı	Yeniliklerle mevcut pazar koşullarına tepki oluşturma ve uyum sağlama	İnisiyatif alma, dinamik yeniliklere müşterileri yönlendiren
Müşteri İhtiyaçları	Anlaşılır, araştırmalar ile belirlenebilir, varsayılabılır	Anlaşılmaz, keşfedilir
Risk Bakış Açısı	Pazarlama faaliyetlerinde riskin en azlaştırılması	Pazarlama hesaplanmış riski alma aracıdır, riski azaltıcı, idare edici ve paylaşıcı yollar bulma
Kaynak Yönetimi	Kıtlık mantığı ile mevcut kaynakların etkin kullanımı	Mevcut kaynaklara odaklanılmaz, yeni kaynak bulma veya başkalarının kaynaklarını kullanma
Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme	Araştırma ve geliştirme ve diğer teknik bölümlere ürün/hizmet geliştirmede destek olmak	Pazarlama, yenilikçilik için en uygun yerdir.
Müşterinin Rolü	Haber alma ve geribildirim kaynağı	İşletmenin pazarlama karar sürecinde aktif katılımcı

Kaynak: Morris, Schindehutte ve Laforge, 2002: 6.

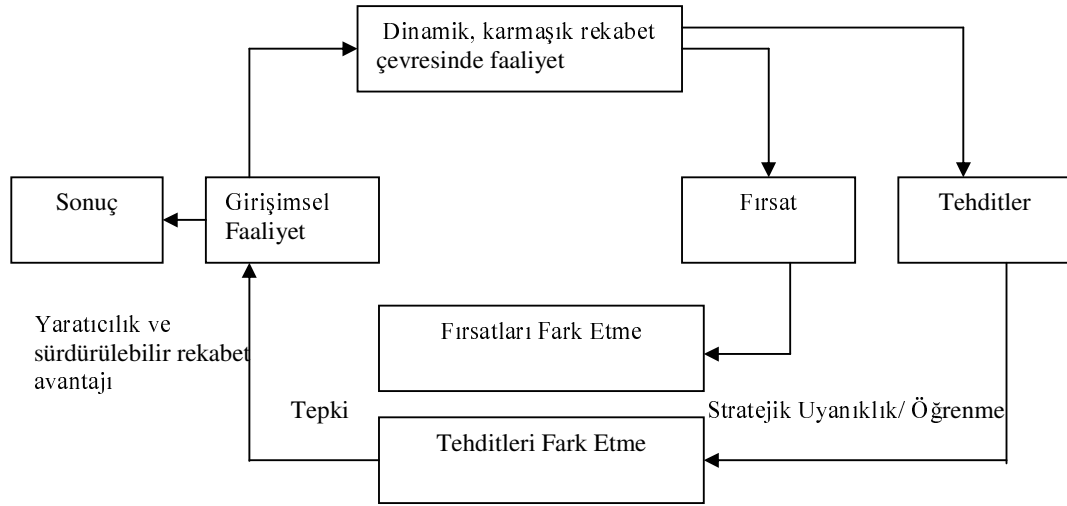
2.2.1 Düşünce Yapısı ve Dinamikleri

Yaşanan değişimler işletmelerin, çevreyi etkici bir şekilde yeniden yorumlamasına zemin hazırlar ve oluşan bu dinamik yapı işletmelere yeni fırsatlar yaratır (Bateman ve Crant, 1993: 103-118). İşletmelerin içinde buldukları karmaşık ve belirsiz ortam pazar ve/veya pazarlama davranışlarını da etkilemekte, değiştirmekte ve dönüştürmektedir.

Hızla değişen dinamik çevre, yeni güçler ve baskılar oluşturmakta ve bunun sonucunda işletmeler, değişen ve sürekli gelişen dış çevrede girişimcilik faaliyetlerini daha etkili yerine getirerek sisteme uyum sağlayarak varlıklarını sürdürmektedirler.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, dinamik, karmaşık rekabet çevresinde faaliyet gösterme, işletmeleri fırsat ve tehditlerle karşı karşıya getirmektedir. Stratejik uyanıklığa ve sürekli öğrenmeye sahip olan, tehditleri ve aynı zamanda fırsatları fark ederek girişimcilik faaliyetiyle fırsatlara ve tehditlere tepki verirler (Thomson, 1999:179-196.)

Şekil 1.2 Değişen Çevrenin Girişimsel Düşünceye Etkisi



Kaynak: Thomson, 1999: 288'den uyarlanmıştır.

2.2.1.1 Düşünce Yapısı

Girişimcilik düşüncesini belirleyen çevresel etmenlerin değişmesi, karmaşıklık ve belirsizliğin artması işletmeler arasındaki rekabetin niteliğinin de değişmesine neden olmuştur (Morris ve Sexton, 1996: 5-13).

2.2.1.1.1 Pazarın Değişen Yapısı

İşletmenin çevresi toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde olmasına rağmen, işletmenin çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği pazar ve/veya pazarlardır. Bu pazarlardaki değişme işletmeleri de etkilemekte yeni yapıya uygun olacak şekilde dönüşüme uğratmaktadır. Buradaki, asıl önemli olan, işletmelerin bunlarla baş edebilme becerileridir. Pazar içindeki rakiplerin sayısı, gücü ve gelecekte neler yapabilecekleri pazardaki başarıyı belirleyen önemli faktörlerdir (Porter, 2000: 3-5).

Pazar içindeki her bir oyuncunun girişimsel yetenekleri ve bunları kullanma becerisi diğer işletmeleri daha farklı alanlara ve ürün/pazar kompozisyonlarına doğru yönlentmektedir. Bunun için işletmelerin pazarı yeniden keşfetmeleri, gerekli atılımları yapmaları ve işletme stratejilerini yeniden oluşturmaları gerekmektedir (Porter, 1991: 95-117).

2.2.1.1.2 Stratejik Düşünce

Stratejik düşünce, işletmeler için yeni açılımlar ve yeni arayışların temel olması gerektiğini ifade eden ve geçmişten geleceğe uzanan önemli yeteneklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Papatya, 2001: 11).

İşletmelerin girişimsel düşüncesi ve buna bağlı gelişen girişimci pazarlama, ilk bakışta işletmenin içsel çevresiyle ilgili görünmesine rağmen, dışsal çevre ve iç kaynaklar ve yetenekler arasındaki uyumla gerçekleştirilebilmektedir. Başka bir ifadeyle girişimci pazarlama iç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle gerçekleşir.

Bir işletmenin girişimsel faaliyette bulunabilmesi için faaliyet gösterdiği çevreyi analiz etmesi, yapısını ve kültürünü biçimlendirmesi, kaynak ve kabiliyetine göre fırsatlara odaklanması gerekir. Bunu yapabilmesi içinde stratejik düşünceyi geliştirmesi gerekir. Stratejik düşünce, işletmenin çevredeki fırsat ve tehditlerini, kendi güçlü ve zayıf taraflarını değerlendirmek için sürekli bilgi toplamayı gerektirir.

Bu bakımdan girişimci bir işletme, stratejik düşünce içerisinde hem ortaya çıkan fırsatları görebilme, hem de kaynaklarını fırsatlara doğru yönlendirebilmektedir (Naktiyok, 2004: 85-86).

2.2.1.1.3 Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlama

İşletmeler açısından rekabetçi üstünlük elverişli pazar pozisyonunu oluşturması ve bunu korumasıdır. Bunu başarabilmek içinde işletmelerin rakiplerinden farklı, taklit edilmeyen ve değer üreten potansiyel kaynaklarını harekete geçirmesiyle mümkün olacaktır (Barney, 1991: 102-105).

Girişimci pazarlama ile işletmeler ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini rakipleri karşısında daha üstün performans sağlaması amacıyla kullanması bunu başarabilmek içinde işletmenin içindeki ve dışındaki değişiklikleri algılaması ve bu değişiklikleri hızlı bir şekilde karşılaması rekabetçi üstünlük açısından önemlidir (Teece ve diğerleri, 1997: 509-533). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü pazarda işletmelere yenilik ve yaratıcılığı daha etkin kullanma ve bu yolla yeni pazar alanları yaratmada işletmelere yardımcı olur (Hunt, 1997: 59-78; Fiol, 1991: 191-192).

İşletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, rakiplerine karşı benzersiz ve taklit edilemeyen farklı bir yetenek geliştirerek üstünlük sağlamasıdır. Bunun en güzel örneğide, Nike'nın ayakkabı pazarındaki rekabet yeteneğidir. Nike uzak doğunun ucuz işçiliğine ve ürün geliştirmesine yaptığı büyük yatırımlar sonucu son

beş yılda ABD spor ayakkabı pazarında karlılığı üç kat, büyümesi de 4 kat artmıştır. Fakat rakipleri onun rekabet yeteneğini taklit etmeğe çalışmışlardır.

Reebak ayakkabılarının % 95'ni Güney Kore'den üretmekte ve ürün dizaynına çok daha fazla para harcamaktadır. Üretilen ayakkabılarının tanıtımında da Rock yıldızlarını kullanmaktadır (Ghemawat,1986: 53-54). Reebak daha farklı bir yetenek geliştirme yerine taklit etme suretiyle pazarda rekabetçi üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır.

2.2.1.2 Dinamikleri

Girişimci pazarlamanın dinamikleri içerisinde yer alan yaratıcılık, keşif temellilik ve karşı etkileşimin sürekli kılınması, işletmenin pazarda yeni alanlar, yeni ürünler ve fırsatlar keşfetmesini sağlar. Bu sürecin etkin olması işletmenin çevresiyle ve bu çevrede yer alan kişilerle oluşturduğu etkileşimin gücüne bağlıdır.

İşletmelerin girişimcilik düşüncesinin gücü ve bu dinamikleri etkili kullanması onların sürdürülebilir rekabet düşüncesini en etkili silah olarak görmesi ve bunu bir avantaja dönüştürmek istemesine bağlıdır.

2.2.1.2.1 Yaratıcılık

Yaratıcılık, işletmenin içinde bulunduğu yapının dinamik olması her an karmaşıklığın ve belirsizliğin yaşanacağı, dolayısıyla hızlı ve etkin bir karar verme sürecinin gerekli olduğu ortamlarda daha etkin uygulanmaktadır. İşletmeler açısından yaratıcılık; yeni ürün ve hizmetleri veya yeni süreçler oluşturarak, iş yapma biçimleri geliştirilme sürecidir (Yazıcı, 2000: 81-89).

İşletmelerde yaratıcılık keşfedilmemiş fırsat alanlarını ifade etmektedir. İşletme düzeyindeki yaratıcılık yeni ürünler, hizmetler, fikirler ve süreçleri kapsar. İşletmelerde yaratıcılık süreçlerinin etkili şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan adımlar ise; a) yaratıcılık süreci, b) yaratıcı ürün, c) yaratıcı birey ve d) yaratıcı durum. Bu faktörlerin varlığı işletmenin yaratıcılık sürecini olumlu yönde etkilemektedir (Woodman ve diğerleri, 1993: 293-321).

Girişimci pazarlamada yaratıcılık, yeni ürünler üreterek, etkici davranarak ve risk alarak pazarda rekabet üstünlüğü kazanmak ve müşteri için değer yaratma amacı hakimdir. Yaratıcı düşünceye hakim olan işletmeler esneklerdir. Bu esneklik onlara daha fazla girişimsel düşünceye sahip olma ve girişimsel düşünceyi değerlendirme imkanı sağlar (Naktiyok, 2004: 165).

2.2.1.2.2 Keşif Temellilik

İşletme dünyası bugünden daha fazla keşfe dayalı bir rekabet anlayışı içinde olmamıştır. Bu bağlamda geleceğin iş dünyasında, yaşamları tüm yönleri ile görebilen ve keşfetme sürecinin gerçekleştirme ya da keşif temelli bir anlayış içinde olan işletmelerin olacağı söylenebilir (Papatya, 2001: 59-60).

Fırsatların iyi analiz edilmesi, işletmenin fırsat ufkunu genişletir. Böylece keşfedilmemiş alanlara yönelerek, yeni iş süreçleri ve yeni pazar alanları yaratarak müşterilerin öngöremediklerini öngörürler.

Geleceği yaratma gayreti içinde olan işletmeler yıkıcı ve bozucu olan işletmelerdir. Çünkü gelecek fırsatlarını yakalamak/değerlendirmek için tutucu olunmamalıdır. Bunun içinde sürekli yeni rekabet alanlarının ve yeni ürün/pazar alanlarının keşfi söz konusudur (Hamel ve Prahalad, 1994: 112-133).

2.2.1.2.3 Karşı Etkileşim

İşletmelerin yaşamlarını sürdürdüğü çevrede hareketliliği ve karmaşıklığı niteleyen olay ve unsurlar vardır. Çevredeki bu faaliyet, olay ve unsurların değişimi çok hızlı, sayısı çok fazla ve karşılıklı ilişkiler yoğun olduğu zaman işletme için belirsiz ve tehdit dolu bir durum oluşur. Günümüzde bu unsurlar; (hukuki, siyasi, devlet acenteleri, müşteriler ve tedarikçiler vb. gibi) ilişkileri kapsar. (Naktiyok, 2004: 39-40).

Bu karşılıklı ilişkiler sonucunda, yeni pazarların oluşturulmasına, yeni malların ve hizmetlerin üretilmesine, yeni teknolojik gelişmeler ve işlemsel süreçlerin öğrenilmesine yardımcı olur (Duncan ve Moriarty, 1998: 2-8).

Girişimci davranış, işletmenin içinde bulunduğu sektördeki gelişmeleri daha iyi takip edebilmek için bu gruplarla ilişkileri geliştirerek pazardaki değişmelere anında tepki vererek müşterilerin istek ve/veya ihtiyaçlarına göre yeni ürün, süreç ve pazar olanakları yaratır.

2.2.2 Özellikleri

İşletmelerin, çevresel değişimler ekseninde yeni ürün ve/veya pazar alanları yaratarak rekabet üstünlüğü sağlamayı istemesi işletme süreçlerinin etkinliğine bağlıdır. Bu noktada girişimci pazarlama belirsiz ortamda işletmelere çarpıcı ve farklı fırsat alanları yaratmaktadır. Bu alanları görebilmek için işletmelerin uyanık olmasının yanında işletme kaynaklarını ve yeteneklerini de en etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir. Böylece işletmeler müşteriler için yeni ve değer yaratan

ürünler/hizmetler üreterek pazarda rakipsiz konuma gelerek rekabet üstünlüğü sağlarlar.

2.2.2.1 Süreç ve Yenilik Odaklılık

Yenilik odaklılık, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarların yeni bileşimlerini bulmaktır. Girişimci pazarlama açısından, yenilik hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran ürün, hizmet, süreç ve pazarlama anlayışına sahip olma fırsat yaratma hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek fırsatları açıklamayı ifade eder (Naktiyok, 2004: 171).

Ayrıca yenilik odaklılık, müşteri değerine yönelik yeni kaynaklar, yeni ürün ve/veya pazar kombinasyonları yaratmaktır. İşletmeler açısından yenilik odaklılık uzun soluklu bir süreçtir ve işletmelerin temel var oluş nedenlerinden birisidir (Barker, 2001: 21-24).

Süreç odaklılık ise, temel olarak işletmelerin değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilişkilidir. Bu anlamda süreç odaklılık, temel olarak işletmenin bir şeyler üretme ve sunma yeteneğinin yenilenmesi ya da iyileştirilmesi ile ilgilidir. Süreç odaklılıkla, yeni araçlar ve iş tasarımlarının gözden geçirilerek yeniden tasarlanarak yeni pazar alanları ve yeni iş koşulları yaratılır.

İşletmeler yenilik odaklılık ve süreç odaklılık yoluyla ürün ve hizmet sundukları pazarda daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışırlar (Güleş ve Bülbül, 2004: 140-155).

2.2.2.2 Fırsat Odaklılık ve Buluşçuluk

Girişimci pazarlamada fırsat odaklılık, fark edilmemiş ve keşfedilmemiş pazar ve/veya pazar konumunu ifade eder. Fırsatların uygulanabilirliği yeni pazar alanlarının yaratılmasına ve çevresel değişikliklerin iyi analiz edilmesine bağlıdır.

Girişimci pazarlamada dışa yoğunlaşma ve çevresel analizler önemli bir araç olarak görülmekle birlikte fark edilmemiş fırsatların tespit edilip çıkarılması ise yaratıcı faaliyetlerin bir sonucudur (Morris ve diğerleri, 2002: 6).

İşletmelerin çoğu, geleceği hayal etmekten ve yeni rekabet alanları keşfetmekten alıkoyan geleceğin bilinemezliği değil, yöneticilerin geleceğe mevcut pazarların dar penceresinden bakmasından ileri geldiği söylenebilir. İşletmeler, geleceğin fırsatlarına daha geniş bakabilmeli bunun içinde yeni ürünler ve hizmetler geliştirmelidirler. Bu da ancak “buluşçuluk” kavramına verilen önemin derecesiyle ilgilidir. (Hamel ve Prahalad, 1994: 107-113).

Buluşçuluk ise, çarpıcı düzeyde farklı iş konseptlerini ya da mevcut iş konseptlerini farklılaştırma açısından çarpıcı düzeyde yeni yaklaşımları hayal etme kapasitesidir. Bu bakımdan yeni zenginlikler yaratmanın anahtarı buluşçuluktur. Çünkü rekabet genel anlamda ürünler/hizmetler ya da işletmeler arasında değil daha çok, iş konseptleri ve iş modelleri arasında gerçekleşmeye başlamıştır (Hamel, 2000: 86-91).

Bu açıdan girişimci pazarlama yeni iş süreçleri ve alanları yaratır ya da girişimci özelliklerini etkili kullanarak (yeni süreç ve ürün geliştirme gibi) farklılaştırmaya yönelik faaliyetler ile gelecek iş alanları yaratma fırsatını elde etmiş olur (Morris ve diğerleri, 1998: 337-346). İşletmeler, geleceğin içine gömülmüş yeni iş konseptleri ve yeni ürün/pazar kombinasyonları yaratma gayesinde olmalıdırlar.

2.2.2.3 Kaynak Kullanımı ve Temel Yetenekler

Yeni rekabetin koşullarında geleneksel rekabet öğeleri (örneğin işgücü maliyetleri, finansal kaynaklar ve hammadde) önemini korumaktadır. Ancak bunlar rekabet için yeterli olmamaktadır. Artık işletmelerin kendi kaynaklarına ve yeteneklerine dayalı, kendine özgü konum yaratabilme ve geleceğe dönük olabilme kapasitelerinin ciddi olarak değerlendirilmesine yol açmıştır (Papatya, 2003: 46-48).

Kaynaklar, iş etkinliklerini ve işletme süreçlerini yerine getirmek için işletmenin sahip olduğu değerlerdir (Naktiyok, 2004: 58). Kaynak kullanımı yeni ürün ve süreçleri için işletmenin var olan kaynaklarını etkili şekilde yeni fırsatlar ve olanaklar yaratmak için kullanmaya yöneltmesidir. Girişimci pazarlama kaynak kullanımı için yaratıcı kapasiteyi geliştirir. (Morris ve diğerleri, 2002: 1-19).

Temel yetenekler ise; geleceğin fırsatlarına açılan geçitlerdir. Burada işletmenin bildiği her şey temel yetenekler anlamına gelir. Değerli becerileri ve benzersiz yetenekleri kapsar.(Papatya, 2004: 123-124; Hill, 2001: 171-204).

Girişimci pazarlama sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri daha etkin kullanması, rakiplerinden farklı, az bulunur, değerli, taklit edilemeyen ve yerine konulamayan ürünler/hizmetler ile pazar alanlarına yönelmesi ile mümkün olmaktadır (Fahy, 2000: 94-104).

2.2.2.4 Müşteri Yönlülük ve Değer Yaratılması

Girişimci pazarlama, pazar yönlülük ile girişimci yönlülük arasındaki arabirimde bulunmaktadır. Bu iki kavramın birbirleriyle olan ilişkisi işletme yapısına katkı sağlamaktadır. Stanley ve Narver şunları ileri sürmektedir: “müşteri yönlülük, girişimci değerlerle birleşerek işletme için gerekli bilgi ve değerlere odaklanmayı sağlar” (Stanley ve Narver, 1995: 68).

Müşteri yönlülük, pazar koşullarına duyarlı olmayı ve şartlara uygun yenilik ve farklılık yaratmayı vurgular. Bu yönüyle incelendiğinde müşteri yönlülük “*yenilikçi bir hareket*” olarak görülebilir (Jaworski ve Kohli, 1993: 53-70). Zaten işletmeler yenilikçi ürünler/hizmetler üreterek müşteriler için yeni ve farklı değerler yaratmaları gerekir (Atuahene-Gima, 1996: 93-103).

Girişimci pazarlama, müşterinin elde edilmesi, tutulması ve geliştirilmesiyle yeni pazarlar oluşturulması için yaratıcı yaklaşımları kapsar. Girişimci pazarlamada, müşteri yönlülük, keşfi, sezgiyi, yeteneği ve anlayışı gerektirir. Yenilikçi değer yaratma girişimci pazarlamanın odak noktasını oluşturmaktır. Burada pazarlamacının görevi, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürün ve hizmetler üretme noktasında yeni kaynak bileşimleri bulmak ve bu kaynaklarla, yeni özgün yararlar oluşturarak müşteriler için değer yaratmaktır (Morris ve diğerleri, 2002: 6-7).

İşletmeler hedef müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını belirleyip rakiplerinkinden farklı yeni ürünler ve/veya hizmetler üreterek hem müşteriler için değer yaratmış olurlar hem de sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü yakalamış olurlar (Narver ve Slater, 1994: 22-28).

Müşteri değeri yaratmak isteyen girişimci işletmeler pazar fırsatlarını analiz etmeli, pazarı değiştiren teknolojik ve çevresel etmenleri belirleyerek bu unsurları kendilerine avantaj yaratacak hale getirmeleri gerekir. Müşteriye sunulacak değer aynı zamanda rekabetçi bir yöne de sahip olmalıdır (Doyle, 2003: 142-151).

2.2.3 Bileşenleri

Girişimci pazarlamanın yapısını belirleyen, inisiyatif alma, risk üstlenme ve etkililik süreci işletmelerin içsel ve dışsal çevrelerindeki gelişmelerin etkisiyle daha önemli bir hale gelmiştir. Çünkü işletmeler çevreyi analiz ederek stratejilerini ona göre şekillendirirler. Çevresel belirsizlikler işletmelere çeşitli riskleri de üstlenerek henüz ortaya konmamış fırsatları ve kaynakları uygun şekilde kullanmasına imkan

sağlar. Böylece işletmeler pazarda rakiplerinden bir adım öne geçmek için etkili bir anlayış içine girmelerine ve buldukları sektörde lider olmalarına neden olur.

2.2.3.1 İnisiyatif Alma

Girişimci pazarlamada, işletmeler hem veri çevre şartları ve sınırları içinde hem de henüz keşfedilmemiş, oluşmamış pazarlar için rekabet avantajı sağlayacak şekilde mevcut üretim, satış ve dağıtım sistemlerinde radikal değişiklikler yapma veya tamamen yeni üretim, satış ve dağıtım yollarını bulma konusunda sürekli bir arayış içindedir.

Diğer bir ifadeyle, girişimci pazarlamada çevre veri olarak kabul edilmez veya işletmenin tepki vereceği ve benimseyeceği durumlar seti olarak kabul edilmez. Bu fırsatlar setindeki gelişmelerin önceden belirlenmesi ve ona göre diğerlerinden farklı biçimde inisiyatif olarak gerekli stratejilerin belirlenmesi gerekir (Koçak,2003:53).

Burada dış çevredeki değişimleri değerlendirmede kullanılan PEST analizi (Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Teknolojik Çevre) işletmeyi etkileyecek bir çok dinamiklere dikkat çeker. PEST analizi, çevresel etkenler hakkında mümkün olduğunca bilgi edinmeye ve öğrenmeye yardımcı olur (Blythe, 2001:22-24).

2.2.3.2 Risk Üstlenme

Girişimci pazarlama riskin kaynağı olan belirsizliği azaltmak için çevresel faktörleri yeniden tanımlanmasına ve sürekli bilgi toplanmasına önem vermektedir. Bu şekilde risk azaltılabilmektedir. Henüz ortaya konmamış fırsatların belirlenmesi ve ona göre kaynakların kullanımı da bir risk içermektedir (Dickson ve Giglierano, 1986: 58-70).

Girişimci pazarlama da risk alma, dinamik çevresel şartlara etkin uyum için kaynaklar ve fırsatlara yeni imkanlar yaratmak için işletmenin tüm yaratıcı faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletmeler potansiyel fırsatları değerlendirmede geniş bir bakış açısına sahip olmalıdır.

Girişimci pazarlama, risk faktörlerini tanımlamak için ve daha sonra bu faktörleri paylaşmak ya da etkisini azaltmak için faaliyette bulunmaktadır. Bu çaba işletmenin risk profilinin yönetilmesinde pazarlama için açık bir rol üstlenme anlamına gelmektedir (Srivastava ve diğerleri, 1998: 2-18).

2.2.3.3 Etkicilik

Etkicilik, işletmenin pazar fırsatını aramasını ve endüstrideki yenilik yapan ilkler arasında olmasını sağlar. İşletmenin ilk adımı atmasını ve rakiplerine karşı liderlik etmeyi gerektirir. Bu nedenle girişimci pazarlamada rutin ve olağan olmayan faaliyetleri yaparak var olan işletmenin girişimcilik ruhunu besler (Naktiyok, 2004: 37-39).

Etkicilik, girişimci pazarlamanın gelişimi için uyum kabiliyeti ve istekliliği içerir. Çevresel değişiklikleri önceden tahmin ederek harekete geçer. Böylece işletmelerin hareketleri ne kadar yeni, risk üstlenici ve etkili olursa işletmenin girişimci davranışı da o kadar etkili olur (Morris ve Lewis, 1995: 31-48).

2.2.4 Düzeyleri Ve Öğeleri

Girişimci pazarlama düşüncesinde başarılı olmak isteyen işletmelerin, pazarlama kararlarını, düşüncesini ve yeteneklerini kavramalarına ve geliştirmelerine bağlıdır.

2.2.4.1 Düzeyleri

Pazarlama yeteneklerini ve müşteri değerini tanımlamaya ve anlamaya yönelik çalışmalar son dönemde hızla artmaktadır. Özellikle Webster'in ortaya koyduğu yapı, pazarlamanın yapısını anlamaya yönelik çalışmadır.

Webster (1992) de pazarlama açısında üç temel yön önermiştir. Bunlar; kültür olarak pazarlama, taktik olarak pazarlama ve strateji olarak pazarlamadır. (Webster, 1992: 10)Aşağıdaki tabloda üç farklı düzeyde girişimci pazarlama uygulaması gösterilmektedir.

Tablo 1.6 Üç Farklı Düzeyde Girişimci Pazarlama Uygulaması

Pazarlama Uygulamalarında Ölçü			
Girişimci Pazarlamanın Elemanları	Kültür Olarak Pazarlama	Strateji Olarak Pazarlama	Taktik Olarak Pazarlama
Müşteri Yoğunluğu	İşletmenin esas değeri olarak ürün ve hizmetlerle özdeşleşen müşteri ve çalışanlar için devamlılık tutkusu	Strateji olarak müşteri merkezli etkileşim	Kişiselleştirme yoluyla bölümlenme ve niş pazarlama: ilişki yönetimi
Yenilik	Yaratıcılığı ve eğlenceyi yükselterek yaşam felsefesi haline getirme	Ürün ve pazar bağlamının sürekli olarak yeniden tanımlanması yoluyla değişim yaratma	Pazarlama karışımının her ögesine son derece yeni yaklaşımlar.
Stratejik esneklik	Fırsatların eşleştirilmesi için dinamik kaynaştırma.	Aniden ortaya çıkan stratejik hareketlere hızlı ve kolayca uyum sağlayabilen	Alternatifleri maksimize etmede deneysel ürün ve pazar -anlaşmalarını kullanma: gerçek zaman, etkili örgütsel zekayı geliştirme.
Risk Alma	Belirli bir düzey ile aniden değişim ve belirsizliğe uyum	Üst düzey yenilik ve daha hızlı örgütsel öğrenme yoluyla risk yönetiminden geçme	Yeniliğe dayalı riskleri hafifletmek için, ittifaklar, test pazarları ve araştırmalar için gerekli kaynakları kullanma
Etkicilik	Endüstriyel uygulamaları yeniden tanımlayan ve varsayımlara meydan okuyan değişimin eylemcisi olarak örgüt	Yeni Pazar konumlarını tanımlama: müşteriye ilişkin liderlik, pazar fırsatlarına dayalı işletme sunumlarının kullanılması.	Yeniliğe yönelik veri tabanlı yönetim çeşitliliği sağlama yoluyla maliyeti azaltma.
Kaynak Kullanımı	Taklit edilemez niteliklere ilişkin şebeke örgütlenmesinin etkin kullanılması	Temel süreçler: dış yardımlar, stratejik anlaşmalara dair stratejik kararlar ileri sürme.	Sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirmede kaynak ve becerileri kullanmak: anlaşma yapma, takas etme, paylaşma, ödünç alma, kiralama için yeni yöntemler

Kaynak: Morris, Schindehutte ve Laforge, 2001:37.

2.2.4.1.1 Kültür Olarak Pazarlama

Kültür olarak pazarlama düşüncesi, müşteri merkezli işletme değerlerinin ve inançlarının temel oluşumunun tartışılmasıdır (Webster, 1992: 10). Girişimci pazarlama ile uyumlu olan işletme kültürü yenilik ve değişim süresince değer yaratmada büyük bir öneme sahiptir.

Girişimci pazarlamada kültür, müşteri tarafından yönlendirilen işletme stratejisinin başından sonuna kadar yenilik, risk alma ve etkililik değerlerini bünyesinde barındırarak işletmenin pazar yönlü bir davranışı sergilemesine zemin hazırlar. Kültür olarak pazarlama, işletmelere müşteri merkezli eylem planlarını hazırlamadaki davranış ve inanışlar için bir temel teşkil eder (Morris ve diğerleri, 2002: 9-10).

Pazar yönelimli olmak ve pazarda faaliyet göstermek için işletme kültürünün oluşturulması ve müşteri merkezli bir düşünceye sahip olmak gerekir. Bu bağlamda işletmelerin pazar yönlü olması demek; işletmelerin sürekli olarak öğrenerek kendini yenilemesi ve pazarı derinlemesine araştırarak ortaya koyan bir kültür düzeyidir ve pazar yönlülük işletmenin kültürüne iyice yerleşmelidir (Hunter ve Morgan, 1995: 1-15; Morgan ve Strong, 1998; 1051-1073). Pazar yönlülük bir işletme kültürü olarak, pazarlama kararlarının etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayarak, hedef müşteriler için üstün bir değer yaratır (Kahn, 2001: 314-323).

2.2.4.1.2 Strateji Olarak Pazarlama

Strateji olarak pazarlamanın odak noktası ise; pazar bölümlendirme, hedef pazar ve konumlandırma (Webster, 1992: 10).

Strateji olarak pazarlama, yarının dinamik işletmelerinde devam eden temel girişimcilik hareketleri ile stratejik hareketleri birleştirerek işletmelere bir yetenek sağlamaktadır. Böylece işletme hakim olduğu endüstri içerisinde bir rekabet üstünlüğü elde edecektir. Girişimci pazarlama, stratejik hareket ile girişimsel hareket arasındaki köprüyü temsil ederek pazarda yenilik yaratır.

Beklenmeyen ürünleri üretme, alternatif iletişim, dağıtım yetenekleri ve müşteri ilişkilerinde işletmenin daha hızlı davranmasına yardımcı olan bu pazarlama anlayışı ayrıca pazarda, yeni çözümler üretmekte ve farklı satın alma davranış modelleriyle müşterilere yol göstermektedir (Morris ve diğerleri, 2002: 10-11; Morris ve diğerleri, 2001: 18).

Günümüzde değişimin hızı ve yönü sürekli gelişerek bir rekabet üstünlüğü yaratmaktadır. Bunu yapabilmek için işletmelerin “öğrenen işletmeler” olması gerekir. Çünkü stratejik olarak öğrenme işletmeleri diri tutmaktadır (Senge, 1998: 12-19). Stratejik olarak pazarlamada gereksinimleri saptayarak, yeni ve farklı şeyler üretmek gerekir. Bununla özü müşteri odaklı bir yaklaşımdan geçmektedir.

Pazarda işletme başarısını belirleyen üç farklı alan vardır. Bunlar; gereksinimleri karşılayan pazarlama, gereksinimleri tahmin eden pazarlama ve gereksinimleri oluşturan pazarlamadır (Kotler, 2000: 31). Aşağıdaki tabloda bu alanlar gösterilmektedir.

Tablo 1.7 Üç Farklı Alanda Pazarlama Uygulaması

Gereksinimleri Karşılayan Pazarlama	Pazarlama gereksinimlerini saptamak ve karşılamak olarak tanımlanmıştır. Burada apaçık bir gereksinim olduğu ve bunun işletme tarafından fark edilerek çözüm yolunun oluşturulması anlamını taşımaktadır. Örnek olarak bayanların çalışma hayatında yer amasıyla birlikte ev işlerinde gereken zamanı harcayamamaları sonucu, mikrodalga fırınlar, çamaşır ve bulaşık makinelerinin icadına yol açmıştır. bugünkü pazarlama büyük ölçüde gereksinimleri karşılayan pazarlamadır.
Gereksinimleri Tahmin Eden Pazarlama	Ortaya çıkacak ya da gizli bir fırsatı fark ederek bu alanda öncü olmayı ifade eden pazarlama anlayışıdır. Örneğin suyun kalitesinin bozulmaya başlamasıyla birlikte Evian ve Perrier işletmeleri şişelenmiş içme suyu pazarının büyüyeceğini tahmin ederek bu alanda öncü oldular.
Gereksinimleri Oluşturan Pazarlama	En cesur düzeydeki pazarlama anlayışıdır. Hiç kimsenin ve işletmenin aklına gelmemiş olan bir hizmeti sunmayı amaç edinen anlayıştır. Örneğin, 1950'lerde hiç kimse bir Sony walkman, bir Sony Betamax ya da Sony 3,5 inçlik 4 disk talebinde bulunmamıştır. Sony, Akio Morita'nın önderliğinde bunları geliştirerek günlük hayatımıza kazandırmıştır.

Kaynak: Kotler, 2000: 31'den özetlenmiştir.

2.2.4.1.3 Taktik Olarak Pazarlama

Taktik olarak pazarlama aynı zamanda (Levinson,1993:15-17) gerilla pazarlama kavramıyla da ifade edilmiştir. Taktik olarak pazarlama, pazarın bir bölümüne yoğunlaşma eğilimi görülür, pazara yoğunlaşma ile sezgisel karar verme mümkün olur ki, sezgisel kararlar ise esneklik gerektirir böylece daha çabuk pazara cevap verilebilir. Taktik olarak pazarlama büyük işletmelerin neredeyse hiç bilmedikleri bir anlayıştır, büyük işletmeler büyük pazarlara sahip olmanın burada faydasını görürler (Ayrıca Bkz. Dalgıç, 2002: 30-36).

Girişimci pazarlamanın, pazarlama karışımı ve kaynak kullanımının yaratıcı yeniliklerine, değişen yönetim tekniklerine veya azaltılmış risklere taktiksel yaklaşımını gerektirir. Taktik olarak pazarlamada, pazarlama karışımının değişkenlerinin müşterilerle kurulan ilişkilerde daha çok değer yaratma ve müşteriye elde tutma temel amaçtır (Morris ve diğerleri, 2002: 19).

2.2.4.2 Öğeleri

İşletmelerin girişimci pazarlama yeteneklerini oluşturması, geliştirmesi ve bunu sürdürebilmesi için değişim ekseninde yapılanmalarına, gerektiğinde planlama ve kararlarda stratejik esnekliğe sahip olmalarına, gelecek adına yapılan yeniliklerin sürdürülebilmesine ve çevredeki her türlü değişime duyarlı ve önderlik etmesine bağlıdır (Papatya, 2006: 48-49). Ancak ve ancak bunların geliştirilmesi, korunması rekabette fark yaratır.

2.2.4.2.1 Değişim Odaklılık

Çevresel değişim işletmeler için sürekli yeni fırsatların çıkabileceği anlamına gelir. Girişimci pazarlama anlayışı, bu fırsatlardan, çevreyi aktif bir şekilde etkileyecek şekilde yararlanmaktır. Yeni fırsatlardan yararlanmayı düşünen işletmeler ise değişimi sürekli kılmak zorundadırlar.

Rekabetin arttığı bir durumda, rekabet üstünlüğü teknolojik gelişme ve rakiplerin rekabetçi davranışı ile çabukça kaybolabilir. Bu gibi durumlarda işletmelerin, yeniden rekabet üstünlüğü yakalayabilmek için girişimci bir şekilde davranarak, pazara, rekabete, ürün ve süreçlere ilişkin strateji ve uygulamalarını yenilemeleri gerekir. Bu yenilemeyi ise sadece esnek olabilen, bir başka ifadeyle çevrenin gereklerine göre değişim yapabilen işletmeler başarabilir (Naktiyok, 2004: 215-216).

2.2.4.2.2 Stratejik Esneklik

Stratejik esneklik, planların fırsat ve tehditlere göre değişmesini ortaya koyar. Esneklik işletmenin çevreye ayak uydurmasına izin verir (Entrialgo ve diğerleri, 2000:427-436).

Stratejik esneklik işletmelerin, mevcut pazar ve/veya pazar durumunu değiştirmek ve yenilik faaliyetlerini başlatan bir süreç olarak düşünülür. Stratejik esneklik, işletmelerin planlarına ve kaynaklarına yeni düzenlemeler yaparak işletme kültürü ve yönetim sistemini yeniden biçimlendirir.

Fırsatların temel kaynağı çevre olarak düşünüldüğünde bir işletmenin girişimci düşünceye sahip olması için çevresini sürekli gözden geçirerek düzenlemeler yapmak durumundadır. Başka bir ifadeyle girişimci işletme olmayı çevre kaynak ve işletme arasındaki uyumu sağlama ve sürdürme kabiliyetine bağlıdır (Morris ve diğerleri, 2001: 13-14).

2.2.4.2.3 Sürdürülebilir Yenilik

Sürdürülebilir yenilik, bir işletmenin içsel ve dışsal yeni ürün, hizmet, süreç, teknoloji uygulamalarına dönüştürülebilen yeni fikir hareketini sağlama ve koruma kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Pazarlama uygulamalarındaki süreç yeniliği burada anahtar konumdadır.

Yeni ürünler/hizmetler, işlemler, teknoloji uygulamaları işletmenin içeriden ve dışarıdan motive edilmiş yeni fikirleri örgütsel bir seviyede yeteneği kapsamaktadır (Morris ve diğerleri, 2001: 13).

İşletmelerin çevresel değişikliklere uyum yetenekleri pazara sunacakları yaratıcı ve yeni ürün/pazar kompozisyonlarına bağlıdır. Böylece işletmeler diğer rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamış olurlar (Manu ve Sriram, 1996: 79-91).

2.2.4.2.4 Çevresel Etkinlik

İşletmelerin girişimcilik hareketlerinin, içsel ve dışsal etkilere bağlı oluşması, işletmenin çeşitli düzeylerde stratejik, yönetsel ve eylemsel süreçlerin etkinliğini gerektirir (Zahra, 1991: 259-258). Ancak işletmenin çevresinde meydana gelen gelişmeleri ve değişiklikleri izlemesi ve tahmin etmesi çoğu zaman aynı keskinlikte olmayabilir.

Çevresel devingenlik ve yeni fırsatlar/tehditler, girişimci pazarlama davranışında gerek seçeneklerin ve gelişmenin kaynağı yeni süreçlerin geliştirilmesini, gerekse ortaya çıkan süreçlerin ivedilikle değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Doğan, 1999: 91-95).

2.2.5 Süreci

Girişimci pazarlama süreci bütüncül, dinamik ve eşsiz bir süreçtir. Bu süreç daha önceden bir şey yaratma, çevreden değer ortaya çıkarma, kaynakları farklı şekilde kullanma ve karmaşık değişkenlerin yeniden kristalize edilmesiyle ilgilidir.

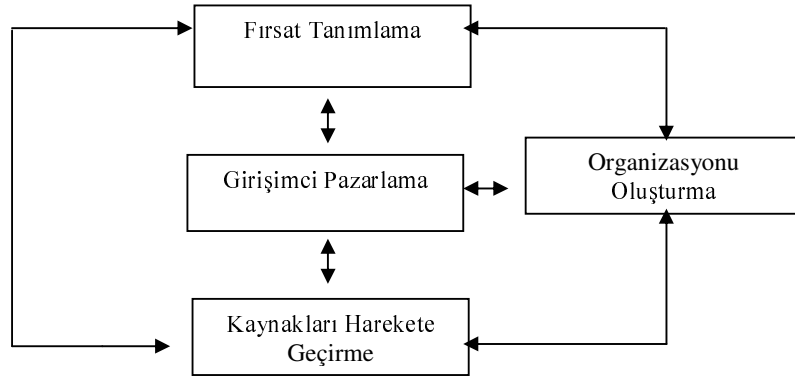
Girişimci pazarlama süreci fırsatları ortaya çıkarmakla ilgili bir fikirle başlar. Daha sonra harekete geçmek için kaynaklar elde edilir ve fırsat ve kaynak uyumu sağlanır. Organizasyon içerisindeki bireyler girişimci pazarlama için teşvik edildiğinde destekleyici organizasyon oluşturulduğunda ve girişimci pazarlama ürünlere yansıtıldığında girişimci pazarlama ortaya çıkar.

İşletmelerin girişimci pazarlama sürecinde karşı karşıya kalacakları unsurlar farklı olabilir. Bununla birlikte girişimci pazarlamanın temelinde, değer yaratmak

amacıyla çevrede oluşan fırsatları fark etme ve işletmenin içindeki kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek kullanma düşüncesi hakimdir.

Bu nedenle girişimci pazarlama süreci; fırsat tanımlama, kaynakları harekete geçirme ve organizasyonu oluşturma şeklindeki üç temel yapının karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır. Sürecin merkezinde ise bu temel unsurları bir araya getiren girişimci pazarlama yer almaktadır. (Naktiyok, 2004: 54).

Şekil 1.3 Girişimci Pazarlama Süreci



Kaynak: Naktiyok, 2004:54

2.2.5.1 Fırsat Tanımlama

Fırsatların belirlenmesi ve/veya tanımlanması girişimci pazarlamanın temelini teşkil etmektedir. Fırsatların tanımlanması ise; hem işletmenin hem de bireysel kapasitelerin bir araya getirilmesi ile yakından ilgilidir. Fırsatların tanımlanması sürecinde (Hostager ve Neil, 1998: 11-15; Echols ve Neck, 1998: 40-41; Weir, 1996: 23-25);

- Karşılanmamış isteklerin belirlenmesi,
- Değişen pazar koşullarına uyan yeniliklerin yapılması,
- Fırsat yaratmak için gerekli kaynakların yaratılması,
- Fırsatları belirlerken oluşan/oluşacak tehditlerin belirlenmesi,
- Fırsatların anında fark edilerek tepki verilmesi gerekir.

Fırsat geliştirmek için öncelikle fırsatların tanımlanması gerekir. Fırsat tanımlama sürecinde; pazar ihtiyacı ve/veya kullanımdaki kaynaklara duyarlılık veya algılama, özel pazar ihtiyacı ve özel kaynaklar arasındaki uyumu tanımlama veya açığa çıkarma, bir işletme kavramı içerisindeki o ana kadar farklı olan ihtiyaç ve kaynaklar arasında uyum yaratma göz önüne alınması gereken önemli unsurlardır.

Bu unsurlar dikkate alındığında süreç, basitçe bir tanımlamadan ziyade algıyı, keşfi ve yaratıcılığı ortaya koyar (Ardichvili ve diğerleri, 2003: 117-118).

2.2.5.2 Kaynakları Harekete Geçirme

Rekabetçi stratejilere verilen öneme bağlı olarak 1990'lı yıllara kadar işletmelerin özelliklerine dayalı yani, işletme varlıklarının ve yeteneklerinin rekabetçi üstünlük için farklılaştırıcı rolünden çok varolan rakiplerine karşı belirleyicilikleri üzerinde durulmuştur. Daha sonraki yıllarda ise, bizzat işletmelerin içsel ya da fiziksel olmayan kaynakları, gelecek ürün/pazar konumlandırılmasında ve işletme araçsal hedeflerin belirlenmesinde temel alınmıştır (Oliver, 1997: 697-713; Carmeli, 2004: 110-122).

Bir işletmenin girişimsel davranışta bulunabilmesi için finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklara sahip olmak zorundadır. Çünkü kaynaklar işletmenin girişimsel düşüncüyü meydana getirmesindeki temel unsurdur. Aşağıdaki tabloda işletmenin fiziksel olmayan kaynakları gösterilmektedir.

Tablo 1.8 Fiziksel Olmayan Kaynakların Çatısı

İnsandan Bağımsız		İnsana Bağımlı	
Yasalarla Korunan		Yasalarla Korunmayan	Know-how Ağlar Kültür Tanınmışlık
Entelektüel Mülkiyet hakları	Sözleşmeler Ticari sırlar Veri tabanları vb.	Kamu bilgisi	
Özelliklerine Göre Kaynaklar ve Yetenekler			
Beceriler ve yeteneklere göre simgelenen çalışmayla kazanılan yetenekler, örneğin; know-how			
İnsana bağlı olmayan kaynaklar, örneğin; bilgi tabanları			
Yasalarla korunamayan maddi olmayan kaynaklar, örneğin; örgütsel ağlar			

Kaynak: Papatya, 2003: 89.

Bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi yaratılan değere ve değeri yaratan stratejinin diğer işletmeler tarafından kopya edilmemesine bağlıdır.

Bu nedenle sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sahip olunan kaynaklar, çevredeki fırsatları açıklayarak ve tehditleri ortadan kaldıracak ölçüde değerli, firmanın rakipleri arasında kıt ve mevcut ve potansiyel rakipler tarafından taklit edilmez olmalıdır (Naktiyok, 2004: 59; Rebernik ve Mulej; 2000: 1134-1135).

2.2.5.3 Organizasyonu Oluşturma

Girişimcilik faaliyetinde bulunmak için ortaya çıkan fırsatları uygun olan kaynaklar, bir organizasyonun kontrolü altında bir araya getirilir. Bu nedenle girişimcilik sürecinde fırsat-kaynak uyumunu sağlamak kaynakları bir araya getirmek ve girişimci davranış yoluyla değer yaratmak için bir organizasyon kullanılmalıdır.

Organizasyon bir sistemdir. Sistem olması onun dinamik ve esnek niteliğini gosterir. Girişimci bir organizasyon; yapısını, kültürünü, sistem ve süreçlerini sürekli gozden geçirerek çevresel değişime uyum sağlamaya çalışır.

Organizasyonlar bilgi işleyen bir makine olarak da düşünülebilir. Çünkü bir organizasyonun girişimciliğini, yenilik yapma gücü belirler. Yenilik ise bilgiye dayanır. Bu bakımdan bir organizasyonun girişimcilik fonksiyonunu yerine getirebilmesi için, sahip olduğu bilgiye ve bu bilgiyi kullanma gücünü bağlıdır (Naktiyok, 2004: 60-61).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRK İLAÇ SANAYİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: BİRLEŞTİRİCİ BİR MODEL ÇALIŞMASI

Dünyadaki ilaç endüstrisine paralel aşamalar geçiren ve bugün uluslararası bir düzeye ulaşmış olan Türkiye ilaç endüstrisinin gelişimi üç döneme ayrılabilir. Bunlar; Cumhuriyet'ten önceki eczane dönemi, Cumhuriyet'ten II. Dünya Savaşı sonuna kadar olan laboratuvar dönemi ve II. Dünya Savaşı'ndan sonraki fabrika dönemidir.

II. Dünya Savaşı sırasında da, ilaç endüstrisinde imkansızlıklar devam etmiş bununla birlikte, yerli ilaç üretimi, az gelişmiş ülkelere oranla çok iyi sayılabilecek bir düzeye ulaşmıştır.

1952-1957 yılları arasında yaşanan hızlı sanayileşmeyle birlikte ilaç üreten işletmeler laboratuvar faaliyetlerini geliştirmişler ve Türkiye'de modern ilaç endüstrisinin temelleri atılmıştır.

Türkiye, dünyada ilaç üretiminde kendine yeterli 18 ülkeden biridir. Türkiye ilaç endüstrisi, son derece modern, uluslararası standartlarda üretim tesislerine sahiptir ve bu tesislere her yıl yeni yatırımlar yapılmaktadır. İşletmeler, üretim tesislerinde kendi eşdeğer, orijinal ya da lisanslı ürünlerinin yanı sıra diğer işletmelerin ürünlerinin de fason üretimini gerçekleştirebilecek düzeye gelmiştir.

Türk ilaç endüstrisi, diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi uluslararası norm ve standartlar uygulanmaktadır. Teknoloji ve kalite standartlarının uluslararası düzeyde olması gerekli ve zorunlu bir ön koşuldur. İlaç endüstrisinde aktif faaliyet gösteren yerli veya yabancı sermayeli 300'ün üzerinde işletme bulunmaktadır. Türkiye'de bulunan yaklaşık 50 yabancı sermayeli işletmenin 11'inin ülkemizde ilaç üretim tesisi bulunmaktadır.

2004 yılında üretici fiyatlarıyla 8,1 milyar YTL (5,7 milyar dolar) olan ilaç pazarı, 2005 yılında yüzde 10 artarak 8,9 milyar YTL olmuş, YTL'nin dolar karşısında değer kazanması nedeniyle dolar cinsinden yüzde 17 artarak 6,6 milyar dolar tutarında gerçekleşmiştir (<http://www.ieis.org.tr>).

3.1. Genel Olarak Türk İlaç Sanayinin Değerlendirilmesi

Türk ilaç sanayinde 300 civarında işletme bulunmaktadır. Bunlardan 52'si yabancı sermayeli, ülkedeki 92 ilaç üretim tesisinden 12'si yabancılara aittir. İlaç sektöründe 23.000 kişi çalışmaktadır. Toplam ilaç pazarı 6,2 milyar dolardır. Bu pazar hızla büyümektedir. Son dört yıldaki büyüme dolar bazında %56 olup bu pazarın %75'i en büyük 20 işletme tarafından paylaşılmaktadır.

Türkiye'de yerli ilaç sanayisinin çok uzun bir geçmişi vardır. Bugün ulaştığı teknolojik düzeyde de ileri ülkelerin gerisinde değildir. Buna rağmen ilaç ihracatı, 200 milyon doların pek üzerine çıkmamaktadır. Dünya pazarlarındaki rekabet güçlülüğü ve korumacı politikalar yüzünden Türkiye'de ilaç sanayinde ithalatın ihracatı karşılama düzeyi %9-10'u geçmiyor. Türkiye'de ilaç sanayi ekonomik dengeler üzerindeki etkileri bakımından uzun vadeli yaklaşımlarla ve politikalarla düzenlenmesi gereken bir sektördür. Aşağıdaki tabloda, bazı sektörlerde ithalat ve ihracat rakamlarıyla ihracatın ithalatı karşılama oranları yer almaktadır (Öymen, 2005: 434-436).

**Tablo 1.9 Türkiye'de Çeşitli Sektörlerde İhracatın İthalatı Karşılama Oranı
2004 (Milyon Dolar)**

Sektör	İthalat	İhracat	İthalatın İhracatı Karşılama Oranı %
Gıda	5.891	6.059	102,8
Petrol Ürünleri	8.636	1.111	12,8
Demir-Çelik	5.325	6.004	112
İlaç	3.036	289	9,5
Otomotiv	11.512.	8.099	7,,3
Dokümacılık	4.170	6.428	154,1

Kaynak: Öymen, 2005: 435.

İlaç sanayi, ekonomik yapısı ve gelişimindeki farklılıklar nedeniyle diğer sanayi kollarından ayrı bir özellik gösterir. İlaç sanayi, organik veya sentetik, bitkisel maddelere dayanan ilaçların üretimini yapan bir sanayidir.

Bu bağlamda üretim süreçleri çok çeşitli aşamalardan geçmektedir. İlaç sanayinde kullanılan ürünlerin fiyat esneklikleri yok denecek kadar azdır. Çünkü ürünlerin gerçek tüketimi, ne talep belirlenmesinden ne de ucuz ürünlerin satılıp satılmamasından kaynaklanır.

Burada ürünlerin kullanılıp kullanılmayacağına ilişkin kararlar, bu ilaçların görece performansları, fayda ve kullanımındaki risk paylarına göre belirlenir (Bakırtaş, 1989: 36).

3.1.1 Araştırmanın Problemi: Amacı, İçeriği ve Sınırları

Bu çalışmanın amacı değişen iş dünyasında Türk ilaç sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için girişimci pazarlamayı nasıl algıladıkları, temel dinamiklere bakış açılarını belirlemeye yönelik İstanbul ve Kırklareli’nde faaliyet gösteren ilaç firmaları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sektör için gerekli sanayi alt yapısının bu yörelerde elverişli olması ve yurt dışı geçiş noktalarına olan yakınlıkları ilaç işletmelerinin bu yörelerde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Diğer bir deyişle bu çalışmanın problemi, değişen iş dünyasında girişimci pazarlamanın yeteneklerini, merkezi rolünü ve önemini Türk ilaç sanayindeki firmaları inceleyerek etkilerini belirlemektir.

Buna göre araştırmanın içeriği; (a) iş dünyasının değişen niteliği,(b) pazarlamada yaşanan paradigmlar ekseninde girişimci pazarlama yaklaşımı, (c) işletmelerin içsel ve dışsal çevresinin analizi biçiminde üç boyutlu olarak değerlendirilmiştir.

İlaç işletmeleri gerekli alt yapının, ulaşım ve iletişim imkanlarının daha kolay olması nedeni ile İstanbul ve Kırklareli’nde yoğunlaşmıştır (<http://www.ieis.org.tr>). Bu faktörler dikkate alındığında araştırmanın İstanbul ve Kırklareli’nde faaliyet gösteren ilaç işletmelerinin araştırma kapsamına alınmasında etkili olmuş ve araştırma sınırlandırılmıştır.

3.1.2 Araştırmanın Yöntem Bilgisi

Araştırma İstanbul ve Kırklareli’nde faaliyet gösteren ilaç işletmelerinin, değişim odaklılık ve stratejik esneklik, süreç ve yenilik odaklılık, fırsat odaklılık ve buluşçuluk, kaynak kullanımı ve temel yetenekler, müşteri yönlülük ve değer yaratma ve inisiyatif alma ve risk üstlenmenin girişimci pazarlamayla olan ilişkisini ölçmeye yönelik ampirik nitelikli bir çalışmadır. Araştırma için izlenen adımlar; (a) genel anlamda araştırmaya konu olabilecek Türk ilaç dünyasına yön veren ilaç işletmelerinin belirlenmesi ve işletme bilgilerinin toplanması, (b) örneklemin seçilmesi ve ölçeğin geliştirilmesi, (c) araştırmanın kavramsal modelinin oluşturulması şekilde değerlendirilmiş; daha sonra SPSS 11,5 paket programı yardımıyla elde edilen bulguların istatistiksel incelemesine bağlı olarak ortalamalar

ve standart sapmaları, güvenilirlik analizi ve hipotezleri test etmek içinde korelasyon analizi yapılarak çıkan sonuçlarına bağlı olarak tartışmalar yapılmıştır.

a) Örneklemin Seçilmesi ve Ölçeğin Geliştirilmesi

Araştırma kapsamında İstanbul ve Kırklareli’nde faaliyet gösteren ilaç işletmelerinden 40 işletme belirlenmiş ancak çeşitli nedenlerden dolayı 34 işletme çalışmaya katılamayacaklarını belirtmiş ve araştırma kapsamına 6 işletme dahil edilmiştir. Çalışmaya az sayıda işletmenin katılmış olmasında sektörün stratejik bir öneme sahip olması etkili olmuştur. Üst orta ve alt düzey yönetici olmak üzere toplam 52 yöneticiyle yüz yüze görüşülerek anketler değerlendirilmeye alınmıştır. Buna göre (a) araştırma için geliştirilen ve uygulanan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı Cronbach’ın Alfa değeri =0,7790 (düzeltilmiş değeri ise 0,7778) bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olmuştur. (b) sorular arasında bütünlüğü bozucu farklılıklar bulunmamıştır. Yani Cronbach alfa değerine göre içsel tutarlılık sağlanmıştır.

Anket kağıdı akademik tartışmalara bağlı oluşturulmuş olup, anket kağıdı üç kısımdan oluşturulmuştur.

- Değişen iş dünyasının işletmelere sunmuş olduğu fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, yeni iş ekosistemleri, yeni iş modelleri, birlikte ortaklaşa kazanç, farklılık ve farklılaşma, yeni yetenekler geliştirme açısından değerlendirilmesine yönelik oluşturulmuştur,
- Pazarlamada yaşanan paradigmatik değişimler ışığında işletmelerin girişimci pazarlamaya bakış açılarının değerlendirilmesi (yeni ürün/pazar oluşturulması, yaratıcılık ve yenilikçilik bağlamında),
- İşletmelerin içsel ve dışsal analizinin değerlendirilmesi işletmelerin kaynak ve yetenekleri açısından değerlendirilmesine yönelik oluşturulmuştur.

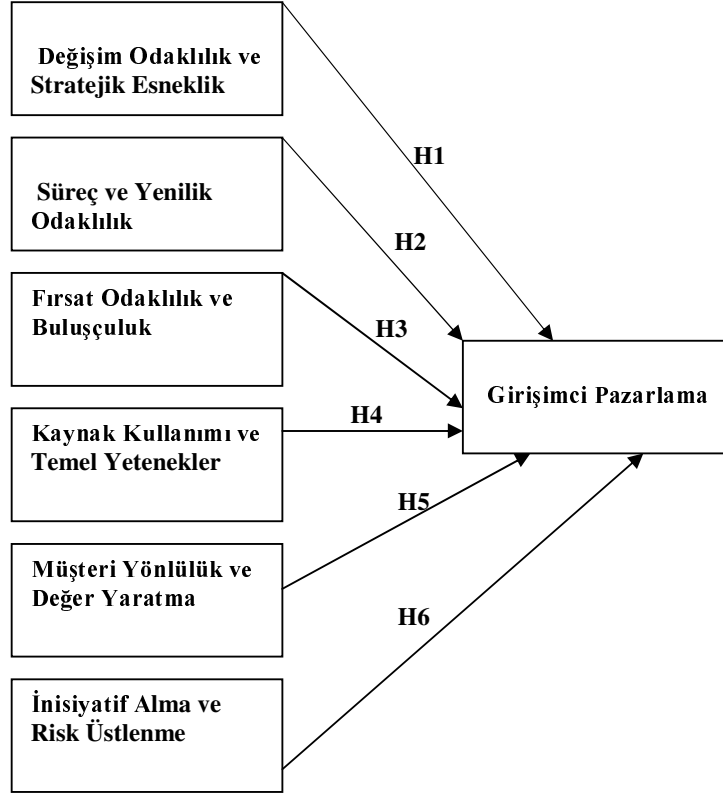
Anket formu, değişkenlerin ölçülebilmesi ve yanıtlayıcılara yeterli kolaylık yaratmak amacıyla, 5’li likert ölçeği biçiminde tasarlanmış ve anketin değerlendirme aşamasında “çok yüksek 5, yüksek 4, orta 3, düşük 2, çok düşük 1” değer ağırlık olarak verilmiştir.

b) Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın temel kavramsal modeli ve hipotezler aşağıdaki şekil 1.4’de gösterilmektedir. Araştırmamızın kavramsal modeli, belli bir konu ya da sorunla ilgili durumu, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyması

bakımından, tanımlayıcı (*durum belirleyici*) model olarak düşünülmüştür (Altunışık ve diğerleri, 2005: 61).

Şekil 1.4 Araştırma Kavramsal Modeli ve Hipotezler



Hipotezler

Çevresel değişimler karşısında işletmeler girişimsel hareketleri yerine getirebilmeleri stratejik açıdan esnek olmalarını gerektirir. Stratejik esneklik ise rekabetin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu noktadan hareketle ilk hipotez aşağıdaki gibi biçimlendirilmiştir.

Hipotez 1: Değişim odaklılık ve stratejik esneklik ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Stratejik esneklik ve değişim işletmelerin süreçlerini, yapılarını ve doğal olarak da işletmelerin yeni ürün ve pazar yaratma düşüncesini etkilemektedir. Bu noktadan hareketle ikinci hipotez aşağıdaki gibi biçimlendirilmiştir.

Hipotez 2: Süreç ve yenilik odaklılık ve girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşletmenin pazarlama yetenekleri belirsizliklerin yeni olanaklara ve yeni fırsat alanları yaratmasına bağlıdır; bununla birlikte gelecek rekabeti işletme düşüncesinde yeni zenginlikler ve yeni iş alanları yaratılarak rekabetçi düşüncede bir adım öne geçmek istenir. Bu noktadan hareketle üçüncü hipotez aşağıdaki gibi biçimlendirilmiştir.

Hipotez 3: Fırsat odaklılık ve buluşçuluk ile girişimci pazarlama, arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşletmelerin yaratılan fırsatların ve ortaya konan yeni pazar kompozisyonlarını oluşturabilmek için işletmeler sahip oldukları kaynak bileşenlerini ve temel yeteneklerini geliştirmek, korumak ve yenilemek zorundadırlar. Bu noktadan hareketle dördüncü hipotez aşağıdaki gibi biçimlendirilmiştir.

Hipotez 4: Kaynak kullanımı ve temel yetenekler ile girişimci pazarlama, arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşletmeler kaynaklarını ve temel yeteneklerini değiştirerek ve geliştirerek pazarda müşterilere karşı bir değer yaratmayı amaçlarlar. Böylece hem işletmenin değeri hem de müşterilere farklı ürünler ve hizmetler sunularak müşteri değeri yaratılarak rekabet sürdürülmek istenir. Bu noktadan hareketle beşinci hipotez aşağıdaki gibi biçimlendirilmiştir.

Hipotez 5: Müşteri yönlülük ve değer yaratılması ile girişimci pazarlama, arasında pozitif bir ilişki vardır.

Buldukları çevrede işletmeler içsel ve dışsal analizler yaparak gelişmeleri takip ederler ve işletmenin güçlü ve zayıf noktalarını tespit edilmiş olur ve stratejiler

ona göre geliştirilir. Böylece işletmeler gerektiği zamanda hesaplanmış bir riski de değişen ve belirsiz ortamda üstlenerek rekabetçi düşünceyi sürdürmek isterler. Bu noktadan hareketle altıncı hipotez aşağıdaki gibi biçimlendirilmiştir.

Hipotez 6: İnisiyatif alma ve risk üstlenme ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 1.10 Özetlenmiş Hipotez Tablosu

Hipotezler
H1: Değişim odaklılık ve stratejik esneklik ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır
H2: Süreç ve yenilik odaklılık ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır
H3: Fırsat odaklılık ve buluşçuluk ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır
H4: Kaynak kullanımı ve temel yetenekler ve girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır
H5: Müşteri yönlülük ve değer yaratma ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır
H6: İnisiyatif alma ve risk üstlenme ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır

3.1.3 Verilerin Analizi ve Sonuçlarının Sunulması

İşletmeler ve işletme yöneticilerine ait genel bilgiler ve medeni hal, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiş ve gerekli yorumlar yapılmıştır.

3.1.3.1 İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Örnek kütleli oluşturulan cevaplayıcıların cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri Tablo 1.11'da gösterilmektedir. Örnek kütleli oluşturulan cevaplayıcıların %51,9'u erkek, %48,1'i kadındır. Cevaplayıcıların %65,4'ü evli, %34,6'sı bekindir. Cevaplayıcıların yaş gruplarına göre dağılımı ise, %26,9'u (18-27) yaş, %48,1'i (28-37) yaş, %25,0'ı (38-47) yaş grubundandır. Yine cevaplayıcıların %96,2'si üniversite mezunu, %3,8'i yüksek lisan yapmıştır. Ayrıca cevaplayıcıların işletmede çalışma süreleri ise, %42,3'ü (1-5) yıl, %40,4'ü (6-10) yıl, %9,6'sı (10-15) yıl ve %7,7'si (15+) yıldan fazla çalışmaktadır.

Tablo 1.11 Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografya	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	27	51,9	51,9
	Kadın	25	48,1	48,1
Medeni Hal	Evli	34	65,4	65,4
	Bekar	18	34,6	34,6
Yaş	18-27	14	26,9	26,9
	28-37	25	48,1	48,1
	38-47	13	25,0	25,0
Eğitim Düzeyi	Üniversite	50	96,2	96,2
	Yüksek Lisans	2	3,8	3,8
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	22	42,3	42,3
	6-10 Yıl	21	40,4	40,4
	10-15 Yıl	5	9,6	9,6
	15 +	4	7,7	7,7

3.1.3.2 İşletmelerin Çalışan Personel Sayısı

Aşağıdaki Tablo 1.12’de görülmektedir ki, işletmelerin %7,7 sinde çalışan personel sayısı 0-100 kişi arasında kişi çalışmakta, %38,5’inde, 400-700 arasında kişi çalışmakta ve %53,8’inde ise 800-1200 arasında kişi çalışmaktadır.

Tablo 1.12 İşletmenin Çalışan Sayısı

Çalışan Eleman Sayısı	Frekans	Yüzde
0-100	4	7,7
400-700	20	38,5
800-1200	28	53,8
Toplam	52	100

3.1.4 Analizler ve Sonuçlar

Bu noktada analizler iki boyutlu olarak ele alınmıştır. (a) ilk aşamada frekans dağılım tabloları yardımıyla bulguların istatistiki incelemesi ve değerlendirilmesi. (b) araştırma hipotezlerini kanıtlamaya ilişkin korelasyon analizi yapılması, tartışılmasını ve uygulamasını kapsamaktadır.

3.1.4.1 Sonuçların İstatistiki Değerlendirilmesi

Araştırma hipotezlerini test etmeye ilişkin ve araştırmadaki değişkenler arasındaki doğrusal korelasyon analizini kapsamaktadır. Yapılan doğrusal korelasyon analizi ile değişim odaklılık ve stratejik esneklik, süreç ve yenilik odaklılık, fırsat odaklılık ve buluşçuluk, kaynak kullanımı ve temel yetenekler, müşteri yönlülük ve değer yaratma ve inisiyatif alma ve risk üstlenme boyutları alt değişkenleri ile girişimci pazarlama alt değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü ve gücü her bir

değişken grubun ortalamaları ile test edilmeye çalışılmıştır. Buna göre birinci boyutta ilişkin iki aşamalı bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

(i) *Tanımlayıcı İstatistikler:* Araştırmada iş dünyasının değişen niteliği, girişimci pazarlama, değişim odaklılık ve stratejik esneklik, süreç ve yenilik odaklılık, fırsat odaklılık ve buluşçuluk, kaynak kullanımı ve temel yetenekler, müşteri yönlülük ve değer yaratma, inisiyatif alma risk üstlenme ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin değerlendirmeler n=6 işletme tanımlayıcı istatistikleri aşağıda Tablo 1.13’de görülmektedir.

Tablo 1.13 Ortalamalar ve Standart Sapma

n=6	Aritmetik Ortalama (x)	Standart Sapma (s)
Değişen İş Dünyası		
1.İş dünyasının yeni yapısı yeni işlevselliklerin oluşturulması, yeni yetenekler geliştirme ve biçimlendirmeye yöneliktir.	4,2308	,64521
2.Gelişen teknolojiler beraberinde yeni iş modelleri geliştirir	4,03885	,90665
3.Ortaklaşa kazanç ve yeni zenginlik yaratma asıl amaçtır	3,7692	1,04065
4.İş ekosistemleri içinde birlikte evrimleşme önem kazanmıştır	4,0962	,86907
Girişimci Pazarlama		
5.İşletmelerde yaratıcı ve yenilikçi liderlere gereksinim vardır	3,9231	1,04499
6.Henüz ortaya konulmamış, keşfedilmemiş Pazar ve/veya ürün bileşeni yaratmak	4,3846	,82018
7.Pazarda ve piyasada yeni alanlar yaratarak lider olma	4,4808	,69987
8.Var olan/olası ürünler için yeni iş/işletme fırsatları yaratma	4,03885	,96936
Değişim Odaklılık ve Stratejik Esneklik		
9.İşletme yöneticileri iş hayatında yenilikçi süreçleri geliştirmeleri ile tanınır	4,6535	,59027
10.Yaşanan her değişim işletmeler için yeni fırsat ve tehditler yaratır	3,7885	1,07259
11.Değişen yapı daha çok gelişmeye odaklanma ve değer üretmeye yöneliktir	4,1923	,59536
Süreç ve Yenilik Odaklılık		
12.Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	4,2500	,83725
13.Yeni ürünler üretmede, yeni üretim teknikleri ve sistemlerini uygulamada ilk olma	4,4808	,57702
14.Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç ve yöntemleri kullanmada ilk olma	4,0385	1,04715
15.Üretim teknolojisinin değişme oranı çok yüksektir	3,6538	1,02679
Fırsat Odaklılık ve Buluşçuluk		
16.Sektörde oluşan/oluşacak fırsat durumları yeni süreçler yaratır	4,4231	,63697
17.Rekabet edilebilecek endüstrileri sık sık gözden geçirerek yeni pazar alanları yaratmak	4,1923	,81742
18.Paydaşlar ve diğerleriyle kurulan ilişkiler yeni pazar oluşumlarına, teknolojik gelişmelere ve yeni mal ve hizmetlerin oluşumuna imkan sağlar.	3,8077	1,06713
19.Çevresel belirsizlik, değişim ve dinamizm yaratıcılık ve yenilikçilik yoluyla yeni fırsatlar yaratır	4,3269	,67798
Kaynak Kullanımı ve Temel Yetenekler		
20.Fırsat alanları yaratmak için işletmenin kaynak ve yetenekleri en etkili şekilde kullanmak	4,3462	,71083
21.Yeni ürün/Pazar bileşenleri yaratmak için kaynak ve yeteneklerin kaldıraç etkisinden yararlanmak gerekir.	4,3269	,67798
22.Yeni ürün/pazar bileşenleri yaratmak için kaynak ve yeteneklere odaklanmak	4,4038	,69338
23.İşletmelerin stratejik vizyona sahip olması kaynaklarını geliştirmeleri açısından önemlidir	4,8269	,38200
Müşteri Yönlülük ve Değer Yaratma		
24.Üstün müşteri değeri yaratmak için yeni kaynak ve yetenekler geliştirmek	4,4423	,69771
25.Rekabet alanları yaratarak pazarda müşterinin öngöremedikleri ürünler ve hizmetleri üretmede ilk olma	4,3846	,66137
26.Faaliyet gösterilen pazarda müşteri ihtiyaçları çok sık değişiyor	3,8654	,86385
27.Sektördeki işletmeler tarafından pazara çok sık yeni ürünler sunuluyor	4,2692	,84286
İnisiyatif Alma ve Risk Üstlenme		
28.Dış çevresel faktörler alınacak kararlarda etkin rol oynar	4,5000	,57735
29.İşletmelerde "risk alma" terimi olumlu bir sıfat olarak görülür	3,3269	,94394
30.İşletmelerde üstün risk yönetimi girişimcilik açısından önemlidir	4,6346	,59504
31.Çevresel analizler yaparak oluşan/oluşacak riskleri en aza indirmek	4,4808	,69987
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı		
32.Rekabette üstünlüğü yaratmak için yaratıcı faaliyetler geliştirme	4,3269	,75980
33.Rekabette üstünlük için işletmelerin sürdürülebilir değer yaratmaları önemlidir	3,7308	1,33012
34.Rakiplere cevap vermektense rakiplerle mücadele etmek	4,0769	,92559
35.Faaliyet gösterilen pazarda rakipler çok strateji değiştiriyorlar	3,9423	,80229

Veriler ışığında, (a) İlaç sanayi işletmelerinin 1-13 inci sorulara olumlu yanıt verdiği, diğer bir deyişle iş dünyasının değişen niteliğiyle yarattığı fırsatları kullandıkları ya da kullanma yönelimli oldukları, girişimci pazarlama için yaratıcı ve yenilikçi liderlere olan gereksinim, keşfedilmemiş pazar ve/veya pazar bileşenleri yaratarak lider işletme olunacağına ve bütün bunları için gerekli olanında değişim odaklılık ve stratejik esnekliğin gerekli olduğunu düşünmektedirler.

(b) İlaç sanayi işletmelerinin 12-23 üncü sorulara olumlu yanıt verdikleri, diğer bir deyişle, girişimci pazarlama için süreç ve yenilik odaklılığın, fırsat odaklılık ve buluşçuluğun ayrıca kaynak kullanımı ve temel yeteneklerle ilgili değişkenlerin önemli olduğu görüşüne inanmaktadırlar.

(c) İlaç sanayi işletmelerinin 24-35 inci sorulara olumlu yanıt verdikleri, diğer bir deyişle, müşteri yönlülük ve değer yaratmanın, inisiyatif alma ve risk üstlenme değişkenlerinin girişimci pazarlama ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlama konusunda önemli olduklarını düşünmektedirler.

(ii) *Güvenilirlik analizi:* Önceden de ifade edildiği gibi araştırma için geliştirilen ve uygulanan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenlik kat sayısı Cranbach'ın Alfa değeri=0,7790 (düzeltilmiş değeri ise 0,7778) bulunmuştur.

(ii) *Korelasyon Analizi:* Değişim odaklılık ve stratejik esneklik, süreç ve yenilik odaklılık, fırsat odaklılık ve buluşçuluk, kaynak kullanımı ve temel yetenekler, müşteri yönlülük ve değer yaratma ve inisiyatif alma ve risk üstlenme boyutları alt değişkenleri ile girişimci pazarlama alt değişkenleri ortalamaları alınarak girişimci pazarlamayla olan ilişkinin yönü ve gücü test edilmeye çalışılmıştır. Bu ilişkinin saptanmasında Pearson Correlation (One-tailed) yöntemi kullanılmıştır.

3.1.4.1.1 Değişim Odaklılık ve Stratejik Esnekliğin Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi

Girişimci pazarlama ile değişim odaklılık ve stratejik esneklik arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi aşağıdaki Tablo 1.14'de gösterilmektedir. (Korelasyon değeri 0,241, P: 0,43 $p < 0,05$), zayıf ama istatistikî açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Tüm ilaç sanayi işletmeleri, yaşanan çevresel değişimleri ve bunun sonucunda oluşan/oluşacak fırsatları takip ederek fırsatlardan yararlanmayı istemektedirler. Bu süreci daha etkin

hale getirmek içinde işletme kültürlerinin, yeni kaynaklara ve planlamalara cevap verebilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu ise işletmelerin stratejik açıdan esnek olmalarına bağlıdır.

İlaç sanayi işletmelerinin girişimci pazarlamayı bu bağlamda uygulayabilmesi içinde işletmelerde yaratıcı ve yenilikçi liderlere gereksinim vardır. Çünkü yaratıcı ve yenilikçi liderler yaşanan değişimleri hızlı bir şekilde fark ederek işletmenin süreçlerini ve yapısını değiştirip/geliştirerek pazarda yeni alanlar yaratarak lider konuma gelebilirler. Böylece oluşturulmuş olan **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 1.14 Değişim Odaklılık ve Stratejik Esneklik ile Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon

N=6	
Değişkenler Ortalaması	Korelasyon
	Pearson Correlation sig (One-tailed)
Girişimci Pazarlama Alt Değişkenleri Ortalaması	,241* (,043)
Değişim Odaklılık ve Stratejik Esneklik Alt Değişkenleri Ortalaması	,241* (,043)

*p<0,05 düzeyinde anlamlı

3.1.4.1.2 Süreç ve Yenilik Odaklılığın Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi

Girişimci pazarlama ve süreç ve yenilik odaklılık arasındaki ilişki aşağıdaki Tablo 1.15’de gösterilmektedir. (Korelasyon analizi sonucuna 0,523, P:;000 p<0,01), çok az güçlü, anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu da bize göstermektedir ki ankete katılan ilaç işletmelerinin değer yaratma yeteneği yeni kaynaklar, yeni pazarlar bağlamında yeni ürünler/hizmet ortaya koyma eğilimi şeklinde kendini göstermekte ve bu süreçte girişimci pazarlama ile desteklenmektedir. Türk ilaç sanayi işletmeleri, girişimci pazarlama, süreç ve yenilik odaklılık ekseninde işletme süreçlerini daha iyi ürün/pazar bileşenleri yaratmak için geliştirmesi rekabet açısından gerekli olduğu görülmektedir. Oluşturulmuş olan **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 1.15 Süreç ve Yenilik Odaklılık ve Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon

n=6	
Değişkenler Ortalaması	Korelasyon
	Pearson Correlation sig (One-tailed)
Girişimci Pazarlama Alt Değişkenleri Ortalaması	,523** (,000)
Süreç ve Yenilik Odaklılık Alt Değişkenleri Ortalaması	,523** (,000)

**p<0,01 düzeyinde anlamlı

3.1.4.1.3 Fırsat Odaklılık ve Buluşçuluğun ile Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi

Girişimci pazarlama, fırsat odaklılık ve buluşçuluk arasındaki (Korelasyon değeri ,327, P:;009 p<0,01), nispeten zayıf, anlamlı ve pozitif yönlüdür. Tablo 1.16'da görülmektedir. İlaç sanayi işletmeleri fırsat odaklılıkla, çevresel değişiklikleri iyi analiz ederek yeni pazar alanları yaratmaya çalıştıkları görülmektedir.

İşletme bünyesinde bulunan yaratıcı ve yenilikçi liderler sayesinde gelecek adına yeni fırsat durumları yaratılmış olur. İşletmelerin fırsatları yakalayıp değerlendirmesi ve diğer işletmelere rekabetçi üstünlüğü yakalaması mevcut ürünleri farklılaştırma ya da yeni ürünler ortaya koyma ve/veya yeni zenginlikler yaratmasıyla kendini göstermektedir. Fırsat odaklılık ve buluşçuluk yönüyle ankete katılan ilaç işletmeleri güçlü görünmektedir. Bu durumda oluşturulmuş olan **H3** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 1.16 Fırsat Odaklılık ve Buluşçuluk ve Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon

n=6	Değişkenler Ortalaması	Korelasyon
		Pearson Correlation sig (One-tailed)
	Girişimci Pazarlama Alt Değişkenleri Ortalaması	,327** (,009)
	Fırsat Odaklılık ve Buluşçuluk Alt Değişkenleri Ortalaması	,327** (,009)

**p<0,01 düzeyinde anlamlı

3.1.4.1.4 Kaynak Kullanımı ve Temel Yeteneklerin Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi

Girişimci pazarlamanın kaynak kullanımı ve temel yeteneklerle ilişkisini ölçen (Korelasyon analizi ,216, P:;062), bu sonuca göre iki kavram arasında bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 1.17'de gösterilmektedir

Buna göre Tük ilaç işletmeleri kendi kaynak ve temel yeteneklerini önemsemedikleri ortaya çıkmaktadır. İşletme kaynak ve yetenekleri rakipler karşısında nadir, az bulunur, değerli ve taklit edilmeyen ürünler ve hizmetler geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamada önem arz etmektedir. Ankete katılan ilaç işletmelerinin bunu göz ardı etmeleri, işletmelerin vizyonlarını da olumsuz etkilemektedir. Çünkü temel yeteneklerin geliştirilmesi yeni ürün ve pazar bileşenlerinin yaratılmasında ve de yeni pazar fırsatlarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu durumda **H4** hipotezi red edilmiştir.

Tablo 1.17 Girişimci Pazarlama Kaynak Kullanımı ve Temel Yetenekler Arasındaki Korelasyon

N=6 Değişkenler Ortalaması	Korelasyon
	Pearson Correlation sig (One-tailed)
Girişimci Pazarlama Alt Değişkenleri Ortalaması	,216 (,062)
Kaynak Kullanımı ve Temel Yetenekler Alt Değişkenleri Ortalaması	,216 (,062)

3.1.4.1.5 Müşteri Yönlülük ve Değer Yaratmanın Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi

Tablo 1.18’de girişimci pazarlamanın müşteri yönlülük ve değer yaratma arasındaki ilişkiyi ölçen korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre (Korelasyon değeri, ,300, P:,015 $p<0,01$), zayıf, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Girişimci pazarlamada, yeni pazarların oluşturulması, yenilik ve risk alma ile müşteri için değer yaratmak temel amaçtır.

Böylece ankete katılan ilaç sanayi işletmeleri girişimci pazarlamayı uygulamak suretiyle hem yeni pazarlar yaratmakta hem de yenilikçilik yoluyla müşterileri için değer yaratma düşüncesine katılmaktadırlar. Girişimci pazarlama etkinliğinin artması ilaç işletmelerini daha fazla pazar yönelimli ve müşteri yönlü olmasında tetikleyici bir etki yaratmaktadır. Aynı şekilde ilaç işletmelerinin de müşteriler için değer yaratmayı düşünmesi bunun daha yaratıcı ve yenilikçi ürünler ve hizmet üreterek yerine getirmesinin temelinde de girişimci pazarlama yatmaktadır. Bu durumda **H5** hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 1.18 Müşteri Yönlülük ve Değer Yaratma ve Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon

n=6 Değişkenler Ortalaması	Korelasyon
	Pearson Correlation sig (One-tailed)
Girişimci Pazarlama Alt Değişkenleri Ortalaması	,300* (,015)
Müşteri Yönlülük ve Değer Yaratma Alt Değişkenleri Ortalaması	,300* (,015)

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlı

3.1.4.1.6 İnisiyatif Alma ve Risk Üstlenmenin Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi

Girişimci pazarlama ve inisiyatif alma ve risk üstlenme arasındaki ilişkiyi belirleyen (Korelasyon değeri, ,208, P:,070), bu sonuca göre değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 1.19’da görülmektedir. Ankete katılan ilaç işletmeleri çevresel değişimleri ve yaratılacak

fırsatları pek de önemsemediği görülmektedir. İlaç sanayi işletmeleri için risk alma ve risk yönetimine yaklaşımlarının uygulanmadığı anlaşılmıştır. Halbuki belirsizlik ve karmaşıklık durumlarında çevre analizlerinin yapılarak oluşan/oluşacak riskleri en aza indirmeye, mevcut işletme kaynaklarını etkili bir şekilde kullanılması açısından önemlidir. Böylece oluşturulmuş olan **H6** hipotezi red edilmiştir.

Tablo 1.19 İnişiyatif Alma ve Risk Üstlenme ve Girişimci Pazarlama Arasındaki Korelasyon

n=6	
Değişkenler Ortalaması	Korelasyon
	Pearson Correlation sig (One-tailed)
Girişimci Pazarlama Alt Değişkenleri Ortalaması	,208 (,070)
İnişiyatif Alma ve Risk Üstlenme Alt Değişkenleri Ortalaması	,208 (,070)

Aşağıdaki Tablo 1.20’de korelasyon analizi sonuçlarına göre kabul ve red edilen hipotezler özet olarak gösterilmektedir. Yapılan analiz sonucunda, değişim odaklılık ve stratejik esneklik, süreç ve yenilik odaklılık, fırsat odaklılık ve buluşçuluk ve müşteri yönlülük ve değer yaratma ile girişimci pazarlama arasında ilişkinin varlığı tespit edilmiş. Fakat işletmenin kaynak ve yetenekleri, inisiyatif alma ve risk üstlenme ile girişimci pazarlama arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

İlaç sanayindeki işletmelerin değişen iş dünyasında başarılı olabilmeleri ve girişimci pazarlamayı etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri tüm sistemin bir bütün içerisinde değerlendirilmesiyle mümkün olacaktır. Bunun için oluşturulan modelin tüm süreçleri büyük bir titizlikle yerine getirilmelidir.

Tablo 1.20 Özet Hipotez Tablosu

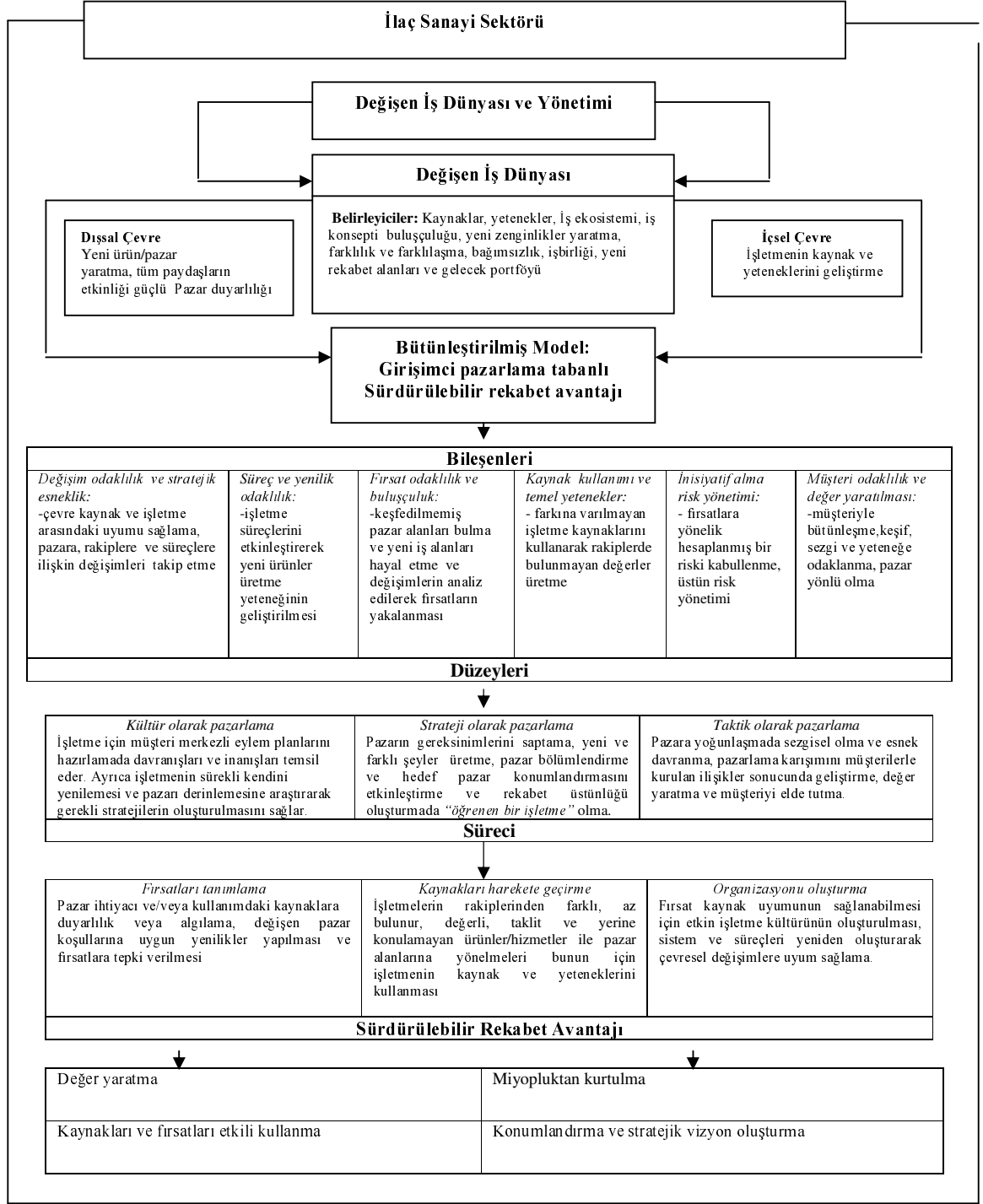
Hipotezler	Korelasyon Testi	Sonuç
Değişim odaklılık ve stratejik esneklik ve girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır	Pearson (,241*)	Kabul
Süreç ve yenilik odaklılık ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır	Pearson (,523**)	Kabul
Fırsat odaklılık ve buluşçuluk ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır	Pearson (,327**)	Kabul
Kaynak kullanımı ve temel yetenekler ve girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır	Pearson (,216)	Red
Müşteri yönlülük ve değer yaratma ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır	Pearson (,300*)	Kabul
İnişiyatif alma ve risk üstlenme ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki vardır	Pearson (,208)	Red

3.2 Birleştirici Bir Model alışması

İlaç sanayi sektöründe işletmelerin değişen iş dünyasında var olmaları, giderek karmaşıklaşan bir çevrede hem dışsal, hem de içsel gelişmeleri dikkate almaları ve bilgilenmeleriyle mümkün olacaktır. Genel olarak sektördeki işletmeler kaynaklara ve yeni rekabet alanlarına odaklanırlar.

Bu işletmeler üstün pazar araştırmasına, üstün uyarı süreçlerine ve değişimlere uyum sağlayacak güçlü bir örgüt yapına da gereksinim vardır. Burada sektör için önerilen model, bu değişimleri dikkate alarak geliştirilmeye çalışılan bir model olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. “*Girişimci pazarlama tabanlı: Sürdürülebilir rekabet avantajı*” olarak adlandırılan ve dışsal/içsel değişimlerin bütünleştirilmesini kapsayan model geleceğin rekabetine bugünden hatırlanmaya çalışan ilaç işletmeleri için bütünleşik bir model olarak düşünülmüştür.

**Şekil 1.5 Türk İlaç Sanayine İlişkin Birleştirilmiş Model Önerisi:
Girişimci Pazarlama Tabanlı Sürdürülebilir Rekabet Avantajı**



Kaynak: Papatya, Papatya, 2006: 65'den yararlanılarak hazırlanmıştır

3.3 Girişimci Pazarlama Tabanlı Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Modeline İlişkin Değerlendirme

Türk ilaç işletmeleri için geliştirilen modele göre; ilk önce çevresel özelliklerin analiz edilmesi gerekmekte bunun içinde iki farklı yön ortaya konmuştur. Dışsal çevre, işletme, pazar ve yeni ürün geliştirmeye yönelik etkin pazar duyarlılığı gibi yan koşulları ortaya koyar. Dışsal çevre pazarlar için alternatif olasılıkların geliştirilmesini göstermeye yönelik çalışmaları içerir. İçsel çevre, daha çok dışsal çevredeki olası değişimleri gelişimleri açıklamak ve ortaya koymak için kullanılmaktadır. Son yıllarda rekabetçi üstünlük için sadece dışsal fırsatların tanımlanması değil, aynı zamanda işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin de geliştirilmesi gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Modelin ikinci adımı Türk ilaç işletmelerini girişimci pazarlama davranışına yönlendiren bileşenler oluşturmaktadır. Bu bileşenlere göre; işletmenin pazara, süreçlere, rakiplere ve alınan stratejik kararların uygulanmasının temelini oluşturan değişim odaklılık ve stratejik esneklik, yeni ürünler üretme yeteneğinin geliştirilmesi bunun olabilmesi içinde fırsatları yakalamak ve yeni fırsat alanlarının açıklanması için süreç ve yenilik odaklı olmak, yeni iş alanları hayal etme ve yeni rekabet alanları yaratmak için fırsat odaklı olma ve buluşçuluk süreçlerini etkin kullanmak.

Farkına varılmayan işletme kaynaklarının kaldıraç etkisinden yararlanarak gelecek için yeni fırsat ufuklarının açılmasını sağlayan kaynak kullanma ve temel yeteneklerin geliştirilmesi, işletmenin bunları etkin olarak oluşturabilmesi içinde fırsatlara yönelik hesaplanmış riski kabul etmesi gerekmekte ve son olarak öz değer olan müşterileri için değer yaratma, müşteriye elde tutma ve müşteri istek/ihtiyaçları için keşif ve sezgi yeteneklerini kullanarak müşteri yönlü işletme olmak gerekmektedir. Türk ilaç sanayi işletmeleri geleceğe kalmak ve rekabetçi üstünlük için tüm bu süreçleri etkili bir şekilde uygulamalıdır.

Modelin üçüncü adımı girişimci pazarlama bileşenlerini işletme içerisinde yerine getirmek için gerekli olan pazarlama adımlarını içermektedir. İlk önce; işletmenin pazar yerindeki tutumunu yansıtan bir pazarlama kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bunun içinde müşteri merkezli eylem planlarını oluşturması ve pazarı derinlemesine araştırarak gerekli stratejileri oluşturması gerekmektedir.

İkinci olarak, yapılan pazarlama araştırması sonucunda yeni ve farklı şeyler üretme, pazar bölümlendirme ve hedef pazar konumlandırmayı etkin hale getirme,

pazarda yeni ve farklı satın alma davranışlarıyla müşterilere yol gösterme için gerekli pazarlama stratejilerini oluşturulması ve uygulanmasıdır. Son olarak da pazara yoğunlaşma, pazarlama kararlarını verme, verilen kararlarda esnek davranma ve hesaplanmış risklere taktiksel yaklaşımlarla müşteriye değer yaratma ve müşteriye elde tutma.

Modelin dördüncü adımı; ilk üç adımın uygulanmasını sağlayacak girişimci pazarlama süreci oluşturmaktadır. İlk önce, fırsatların belirlenmesi, tanımlanması gerekmektedir. Bu aşamada değişen pazar ihtiyaçlarının belirlenmesi, pazar yapısına uyan yeniliklerin yapılması bunlar içinde kaynakların bir araya getirilmesi ve oluşan/oluşacak tehditlerin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak, girişimci hareketin gerçekleşmesi için işletme kaynaklarının etkin bir şekilde oluşturulması gerekmektedir.

Çünkü kaynaklar işletmenin girişimsel davranışı gerçekleştirilebilmesi için temel unsurdur. Rekabet üstünlüğü sağlayacak olan kaynaklar, çevredeki fırsatları açıklayacak ve tehditleri ortadan kaldıracak şekilde değerli ve rakipler tarafından taklit edilemez olmalıdır. Son olarak da tüm bunların oluşabilmesi ve fırsat-kaynak uyumunu sağlayacak ve girişimci pazarlama yoluyla değer yaratacak bir organizasyonun oluşturulması gerekmektedir. Organizasyonun dinamikliği, esnekliği etkin bir işletme kültürü, sistem ve süreçlerin sürekli gözden geçirilerek çevresel değişime uyum sağlanmasıyla mümkün olacaktır.

Oluşturulan modelin son adımı ise; sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmek ve bu üstünlüğü rakipler karşısında sürdürmektir. Bunun içinde Türk ilaç sanayi işletmelerinin, elverişli pazar pozisyonunu oluşturması ve koruması gerekmektedir. Bunu başarabilmek içinde farklı ürün kompozisyonları oluşturmaları bunun içinde mevcut ürün miyopluğundan kurtulmaları gerekmektedir. Ayrıca, işletme kaynaklarını harekete geçirerek yenilikçilik ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirmeleri ve işletmeler için üstün performans sağlayacak araçları oluşturmaları gerekmektedir. Bu koşulların sağlanabilmesi içinde rekabetçi üstünlük için değer yaratan stratejiler oluşturmaları ve bu stratejilerin içselleştirilerek uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Son olarak da sektörün geleceğini öngörme ve gelecek için etkin bir vizyon oluşturulması gerekmektedir.

3.4 Model Uygulama Koşulları

Türk ilaç sanayi işletmelerinin giderek karmaşıklaşan bir çevrede gelişmeleri takip etmeleri ve bilgilenmeleri hayati önem taşımaktadır. İlaç sanayi işletmelerinin pazarlama düşüncelerini girişimcilik düşünceleriyle bütünleşmesi ve bu yolla sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaları gerekmektedir.

Bu bağlamda şekil 1.5’de Türk ilaç sanayi işletmeleri için birleştirilmiş bir model önerisi olarak oluşturulan girişimci pazarlama tabanlı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü’nün başarılı bir şekilde uygulanması ve sektördeki işletmelere rekabet avantajı sağlaması şu başarı koşullarının sağlanmasına bağlı olarak düşünmek mümkündür.

İş Dünyasındaki Değişimlerin Etkin Yönetimini Sağlama: Çevresel belirsizlik ve karmaşıklık ortamında iş dünyasını etkin yönetebilmek için, değişimlerin iyi takip edilmesi ve geleceğe ilişkin süreçlerin oluşturulması ile mümkün olacaktır. Bunun için işletmelerin kaynaklarını etkin kullanmaları, yeni rekabet alanları yaratmaları için iş ekosistemlerini oluşturmaları, farklılık ve farklılaşma adına yeni ürünler ortaya koyma çabaları içinde olmaları gerekmektedir. Böylece işletmeler değişimleri doğru karşılayarak, girişimci pazarlamayı uygulayarak rekabet üstünlüğü yakalayabilirler.

İş Modellerini Uygulama ve Geliştirmeye İlgili Çalışmaların Sürdürülmesi: İşletmelerin iş süreçlerini, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmeleri için yeni iş modelleri ve pazarlama yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Burada işletmelerin kendi dokularına uygun ve gelecekte başarının sürdürülebilirliğini sağlayacak, etkin iş süreçleri yaratmaları uygun iş modelleri oluşturmaları gerekmektedir.

Ayrıca geleceğin iş/işletme dünyasına açık bir işletme, her şeyden önce yeni iş modelleri için eskilerinin yok edilmesi gerçeğini bilir. Buna yönelik entelektüel ve yaratıcı insan dokusunu, geliştirici enstrümanlar olarak kullanır. Dolayısıyla Türk ilaç sanayindeki işletmelerin değişen iş dünyası girişimci pazarlamanın başarılı bir biçimde uygulanması için her türlü yaratıcı, yenilikçi ve değerli iş modellerine açık bir çalışma yöntemini benimsemeleri gerekmektedir.

Yaratıcı ve Yenilikçi Liderlik Uygulamalarını Geliştirme: İşletmelerde yaratıcı ve yenilikçi liderler büyük ilerlemelerin temelini oluştururlar. Fikirlerin ve hayallerin gücü girişimci pazarlama ve rekabette üstünlük sağlar. Yaratıcı ve yenilikçi liderler yeni yöntemler ya da hizmetler keşfetme ve bunları başarıyla

uygulama gereksinimine duyarlı olmaları girişimcilik açısından büyük önem taşır. Ayrıca yaratıcı ve yenilikçi liderler, yerleşik düşünce biçimlerine meydan okuyarak gelecek için yeni ve farklı süreçler, ürünler ve hizmetlerin oluşturulmasında işletmeye üstünlük sağlarlar.

Stratejik Vizyon Oluşturma ve Paylaşma: Genellikle vizyon arzulanan gelecekte yaşamak için bir resmin çizilmesi ve paylaşılması şeklinde düşünülür. Değişen iş dünyası ve girişimci pazarlama bağlamında stratejik vizyon, geleceği biçimlendirme, rekabet üstünlüğü için yaratıcı işletme stratejilerini geliştirme, girişimcilik ve verimliliğe ilişkin pozitif dönüşümleri sağlama olanağı vermektedir. Bu yüzden ilaç işletmelerinin girişimci pazarlamadaki başarısı için stratejik vizyonu oluşturması ve sektörel olarak paylaşımını sağlaması gerekmektedir.

Pazar Tabanlı Yaklaşım: Dışsal çevre üzerine inşa edilen pazar tabanlı yaklaşım, işletmelerin çalışanları/paydaşları ve tüm işlevleriyle birlikte her konuyu kapsayan güçlü bir pazar yönlülüğüne sahiptir. Pazar tabanlı yaklaşımda, girişimci pazarlama ve rekabet üstünlüğü için öncelikli sorumlular paydaşlardır. İşletmenin çalışanları, pazar/müşteri gereksinimleri ve rakiplerin davranışlarına karşı sorumludurlar. Girişimci pazarlama, pazar tabanlı yaklaşımda, *müşteri değeri, temel yetenekler, müşteri memnuniyeti ve karlılık* gibi bileşenleri kullanarak rekabet üstünlüğü sağlar. İlaç sanayi işletmeleri de bu bileşenleri etkileştirmesi ve kullanması gerekmektedir.

İşletmenin Etkili Pazarlama Kültürü Oluşturması ve Geliştirmesi: Hızla değişen iş çevresi, işletme kültürünü etkiler ve yönlendirir. İşletmelerin etkili bir pazarlama kültürü oluşturmaları çoğu zaman bir stratejinin başarıyla uygulanmasının anahtarı olarak düşünülür. Pazara hakim olma ya da kısaca pazar yönlülüğü artırma işletmelerin etkin, etkili bir kültür oluşturmaları ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda Türk ilaç sanayinde ki işletmelerinde pazarlama kültürünü oluşturmaları pazara daha hızla yönelmelerine ve değişen ihtiyaçlara daha çabuk cevap vermelerine imkan sağlar. Stratejiler hızla uygulanır, pazara yoğunlaşma daha çabuk olur ve müşterilere yönelik değer yaratma daha etkin sağlanmış olur.

Pazar Sektör Deneyimini Artırma ve Paylaşma: Girişimci pazarlama ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde başarılı olmak isteyen ilaç işletmeleri için önemli bir faktör pazar/pazarlama alanında gerekli bilgi birikimini ve deneyimi, değişen iş dünyası kapsamında değerlendirmesi gerekmektedir. Pazar ve sektördeki eski alışkanlıkları değiştirmek oldukça zordur. Ancak eski pazar ve sektör deneyimleri ile

girişimci pazarlama ve rekabet alanında yeterli olabilmek olanaksızdır. İlaç işletmelerin bu yöndeki çalışmalarını ivedilikle gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Rakiplerden Farklı Olmanın Yarattığı Üstünlüğü Sürekli Kılma: Geleceğe kalmak isteyen işletmeler gerekli öngörülerini oluşturup yeni ve farklı alanlara birlikte yeni ürünler yaratarak üstünlük oluşturmaktadırlar. Farklı olma ve farklılaşmanın üstün bir değer yarattığı yeni iş dünyasında girişimci pazarlama ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü de önem kazanmıştır. İşletmelerin rakipleri karşısında alışılmamış olanı bulmaları, gelecek adına farklı olmayı öğrenmeleri gerekmektedir. İlaç işletmelerinde rakipleri karşısında yeni ve farklı şeyler üretmesi yani girişimci işletme olmaları gerekmektedir.

Yeni Ürün/Pazar Kompozisyonları Yaratma: Değişimler, işletmelere yeni fırsat alanları yaratmaktadır. Bu alanları değerlendirmek için yeni ürünler ve pazar bileşenleri yaratmak gerekmektedir. İşletmelerin değişimleri doğru algılamaları ve gerekli dönüşümleri yapabilmeleri ve geleceğe kalmaları açısından önemlidir. İlaç işletmeleri de girişimci pazarlama ve rekabetçi üstünlük için yenilik ve yaratıcılık süreçlerini kullanarak farklı ürün/pazar bileşenleri ortaya koymaları, büyüme ve gelişmeleri için önemlidir.

Değer Temelli Müşteri Yaklaşımı ile Bütünleşmeye Yönelik Çalışmaları Önplana Alma: Müşteri ihtiyaçlarının değişmesi ve/veya gelişmesi girişimci pazarlama ile yaratılan fırsatların yenilik/yaratıcılık bağlamında meydana getirilen yeni ürün/pazar bileşenleri ile müşterinin değer tabanlı alanlara yönelmesine neden olmuştur. Değer duyarlı ve paylaşılan süreçler üzerinden işletme faaliyetlerinin yürütülmesine ve bütünleşmeye yönelik çalışmalara hız verilmesine neden olmaktadır. İlaç işletmeleri müşteri ile yaratacakları değer üretme çalışmalarıyla müşterilerin kaygılarını azaltmaları gerekmektedir. Bu şekilde ilaç işletmelerinin girişimci pazarlama ile rekabetçi avantajı yakalamış olurlar.

Etkin Risk Yönetimini Gerçekleştirme ve Geliştirme: Çevresel belirsizlikleri azaltmak ve fırsatların yeniden tanımlanması sürecinde sürekli bilgi toplanması riski azaltmaktadır. Tanımlanmamış fırsatları değerlendirmek buna göre işletme kaynaklarının kullanılması risk içermektedir. İşletmeler değişen şartlara uyum için hesaplanmış bir riski alma ve buna göre kaynak kullanmayı amaçlamaktadırlar. İlaç işletmeleri risk faktörlerini tanımlamak ve bu faktörleri paylaşmak veya etkisini azaltmak etkin bir şekilde risk yönetimi kullanmak ve geliştirmek hem girişimci pazarlama hem de sürdürülebilir rekabet açısından önemlidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çevresel belirsizlikler, karmaşıklık ve kaos ortamı iş dünyasını derinden etkilemektedir. İşletmeler de değişimler karşısında kendi yapılarını ve süreçlerini değiştirmekte/dönüştürmektedir. Değişimlerin yeni kavramlar, olaylar ve kurumlar üzerine odaklanmalarına neden olmaktadır. Girişimci pazarlama da son yıllarda sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanmada çok ilgi uyandıran yaklaşımlardan biridir. Bu durum girişimci pazarlamayla ilgili yaklaşımın ele alınması gerekçesini de beraberinde getirmektedir.

Girişimci pazarlama kısaca; değer yaratma, kaynak kullanımı ve risk yönetimine, yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla müşterileri elde etme ve koruma için inisiyatif olarak fırsatların tanımlanması sürecidir. Bu kuram üç temel kritik etkene dayanır: Bunlardan biri; yeni kaynak arayışını içermekte, ikinci etken; ürün/pazar yeniliği ve üçüncüsü de; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bu açıdan işletme başarısını anlayabilmek için öncelikle işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini birleştirerek yeni ürün/pazar alanları yaratmak için oluşturduğu stratejileri anlamak gerekir.

Değişen iş dünyasında girişimci pazarlamayı uygulayan işletmelerin kaynaklarını, temel yeteneklerini tanımlaması, koruması ve geliştirmesi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sürecinde oldukça önem taşır. Bu bağlamda girişimci pazarlama dışsal çevrede pazar tabanlı kaynaklarını (çalışanları/paydaşları, müşteri değeri, temel yetenekler) geliştirmesi rekabetçi üstünlük için önemlidir. İçsel çevrede (fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklarını, becerilerini) rekabetçi alanda üstünlük olarak kullanabilmesi ve/veya kendini geliştirmesi gereklidir.

Çünkü geleneksel rekabetçi stratejilerle rakiplere karşı elde edilen rekabetçi üstünlük geçicidir. Kaldı ki, işletmenin yenilik, yaratıcılık yeteneklerini artırma gereksinimi, hem yeni ürün/pazar bileşenleri yaratmada hem de, karar verme sorununun karmaşıklığı açısından kaçınılmazdır.

İşletmeler açısından girişimci pazarlama, yeni kaynaklar yaratma, fırsatları tanımlama ve değerlendirme ve ürün/pazar bileşenleri yaratarak üstünlük sağlama en temel yönü oluşturur. Bu açıdan girişimci pazarlama, ürün ve süreç yeniliği, kaynak ve yeteneklerin gelişimi ve yeni ürün ve hizmetler üretmenin yavaş ve uzun ömürlü olması, işletmenin gelecek yönelimli beklentilerine ilişkin kaynaklarını oluşturmasını gerekli kılar.

Bu çalışmada değişen iş dünyasında girişimci pazarlama ve Türk ilaç sanayi uygulamaları incelenmeye çalışılmıştır. Amacımız, yukarıda belirtilen önem açısından girişimci pazarlamanın Türk ilaç sanayindeki rolü, önemi ve ilaç sanayinde girişimci pazarlamanın etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük açısından önemini tespit ederek ilaç sanayi işletmeleri için bir model ve modelin uygulama koşullarını tartışmak temel amaçtır. Yapılan analizler sonucunda aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

- Değişim odaklılık ve stratejik esneklik ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki olduğunu düşünmekle birlikte yaşanan değişimleri takip ederek oluşan/oluşacak fırsatlardan yararlanmayı düşünmektedirler.

- Süreç ve yenilik odaklılık ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki olduğu görüşüne katılmaktadırlar. İşletmelerin süreçlerini yapılandırmayı ve yenilik odaklı olarak da yeni ürün/pazar bileşenleri yaratmayı istemektedirler.

- Fırsat odaklılık ve buluşçuluk ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişki olduğu görüşüne katılmaktadırlar. İşletmelerin yeni fırsat alanları yardımıyla yeni zenginlikler yaratmayı arzulamaktadırlar.

- Kaynak kullanımı ve temel yetenekler ile girişimci pazarlama arasında bir ilişkinin bulunmadığını düşünmektedirler.

- Müşteri yönlülük ve değer yaratma ile girişimci pazarlama arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görüşüne katılmaktadırlar. İşletmeler müşteriler için değer yaratmanın önemli olduğu görüşüne katılmaktadırlar.

- İnişiyatif alma ve risk üstlenme ile girişimci pazarlama arasında bir ilişkinin bulunmadığını düşünmektedirler.

Özet olarak yapılan araştırmada, girişimci pazarlamayla girişimci pazarlamanın boyutları arasında bir bütünlük olmadığı tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle Türk ilaç sanayi için oluşturulan birleştirilmiş model önerisi bütünlüğü sağlama açısından önem teşkil etmektedir. Araştırmanın sonuçları ve bütünlleştirilmiş model dikkate alındığında Türk ilaç sanayine sunulabilecek öneriler şunlardır:

- Türk ilaç sanayi işletmelerinin değişen iş dünyası ve buna olarak ortaya çıkan, iş ekosistemi, iş konsepti buluşçuluğu, kaynaklar ve yetenekler ve farklılık ve

farklılaşma sürecini etkin bütünleştirmeye ilişkin bir gelecek portföyünü değerlendirmeleri gerekmektedir.

- Türk ilaç sanayi işletmeleri, içsel ve dışsal süreçleri (kaynak temelli ve pazar tabanlı) olarak değerlendirmeleri gerekmekte ve bunları harekete geçirecek işletmenin iç dinamiklerini oluşturmaları gerekmektedir.

- Türk ilaç sanayi işletmeleri stratejik bir vizyon oluşturarak yaratıcı işletme stratejilerini ve girişimci işletme bağlamında oluşturmaları gerekmektedir.

- Türk ilaç sanayi işletmelerinin yerleşik düşünce sisteminden vazgeçmesi bunun içinde yaratıcı ve yenilikçi liderlere ihtiyacı vardır. Bu sayede yeni fikirler, yeni ürünler ve hizmetler üretebilirler.

- Türk ilaç sanayi işletmeleri, pazar ve sektördeki eski alışkanlıklarını biran önce bırakmaları gerekmektedir. Bilgi birikimini deneyimlerini diğer işletmelerle paylaşmaları ve iyi bir pazar istihbaratı oluşturmaları gerekmektedir.

- Türk ilaç sanayi işletmeleri, değişen müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini takip etmeli ve yenilik yaratıcılık bağlamında yeni ürünler üreterek müşteriler için değer üretmeleri gerekmektedir.

- Türk ilaç sanayi işletmeleri, yaşanan değişimleri iyi analiz ederek fırsatları takip etmeli ve oluşan/oluşacak fırsatlar karşısında uyanık olmalı ve böylece daha iyi ürün/pazar bileşenleri yaratabilirler. Bunu yapabilmek içinde işletmelerin pazar yönlü olmaları gerekmektedir.

- Türk ilaç sanayi işletmeleri, gelecek adına gerekli öngörülerini oluşturarak rakipleri karşısında farklı olma ve farklılaşma adına yeni şeyler üretmesi gerekmektedir.

- Türk ilaç sanayi işletmelerinin, çevresel belirsizlikleri azaltmak ve yeni fırsat durumlarının yarattığı/yaratacakları riskleri hesaplamak ve bu riskleri etkin bir şekilde yönetmek için risk yönetimini kullanmalı ve geliştirmeliler.

Türk ilaç sanayi işletmelerinin değişen iş dünyasında girişimci pazarlama ve sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik bakış açıları her ne kadar olumluluk gösterse de, bu olumluluğu geliştirmek, yaygınlaştırmak için gerekli adımların atılması ve içerik kazandırılması gerçeği açıktır.

Dolayısıyla girişimci pazarlama kapsamında işletmelerin, gelecek fırsatlarını yakalama/tehditlerden kaçınma durumu genel başarı koşullarının sağlanmasını gerektirmektedir. Çünkü sağlanan koşullar Türk ilaç sanayi işletmeleri yeni iş dinamiklerini, süreçlerini benimseme ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için daha yatkın hale getirme olanağı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

AKIN, H.Bahadır, **Yeni Ekonomi Strateji Rekabet Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitapevi, Konya, 2001.

ALTUNIŞIK Remzi, COŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan, YILDIRIM Engin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2005.

ALTUNIŞIK Remzi, ÖZDEMİR Şuayıp, TORLAK Ömer, **Modern Pazarlama**, Değişim Ya., İstanbul, 2002.

AYTUĞ Semra, **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset, İzmir, 1997.

BAKIRTAŞ Tahsin, “İlaç Sanayinin Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İlaç Sanayi Üzerine Bir Deneme Ürün Devreleri Analizi Yaklaşımı”, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Basılmamış Yüksek Lisan Tezi İstanbul, 1989.

BARABBA P.Vincent, (çev. GÜRDEMİR E.) **Akılların Buluşması**, Alfa Ya., İstanbul, 2000.

BARKER Alan, **Yenilikçiliğin Simyası**, (çev. KARDAM A., DİCLELİ Z.), MESS Ya., İstanbul, 2001.

BLYTHE Jim, **Pazarlama İlkeleri**, (çev.ODABAŞI Y.), Bilim Teknik Ya., İstanbul, 2001.

BRANDENBURGER M.,Adam, NALEBUFF J.,Barry, (çev. CİNEMRE L.), **Ortaklaşa Rekabet**, Scala Ya., İstanbul, 1998.

CEMALCILAR İlhan, **Pazarlama**, Beta Ya., İstanbul, 1999.

CORNWALL Jeffrey R., PERLMAN Baron, **Organizational Entrepreneurship**, IRWIN Homewood, 1990.

ÇABUK Serap, YAĞCI Mehmet, **Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşımlar**, Nobel Ya., İstanbul, 2003.

DOYLE Peter, **Değer Temelli Pazarlama**, (çev. BARIŞ G.), Mediacat Ya., İstanbul, 2003.

DURNA Ufuk, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Ya., Ankara, 2002.

DÜREN Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Ya., İstanbul, 2000.

ECER H.Ferhat, CANITEZ Murat, **Pazarlama İlkeleri Teori ve Yaklaşımlar**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2004.

FEATHERSTONE Mike, (çev. KÜÇÜK M.), **Postmodernizm ve Tüketim Kültürü**, Ayrıntı Ya., İstanbul, 2005.

GÜLEŞ K.,Hasan, BÜLBÜL Hasan, **Yenilikçilik İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Ya., Ankara, 2004.

HACKMAN R.,Craig, SILVA A., (çev. KANBUR H.), **Gelecek 500 Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, İnkılap Ya., İstanbul, 1990.

HAMEL Gary, PRAHALAD C.K., **Geleceği Kazanmak**, (çev. DİCLELİ Z.), İnkılap Ya., İstanbul, 1994.

HAMEL Gary, (çev. ELHÜSEYİNİ, N.), **Devrimin Başına Geçin**, MESS Ya., İstanbul, 2000.

HILLS Gerald H., **Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities**, Westport, CT, 1994.

İSLAMOĞLU Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Ya., İstanbul, 2000.

İSLAMOĞLU Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Ya., İstanbul, 2002.

KARAFAKIOĞLU, Mehmet, **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Ya., İstanbul, 2005.

KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Ya., İstanbul, 2004.

KOTLER Philip, **Kotler ve Pazarlama** (çev. ÖZYAĞCILAR A.), Sistem Ya., İstanbul, 2000.

LEVINSON Conrad Jay, **Guerrilla Marketing**, Houghton Mifflin Company, Boston New York, 1993.

MOORE, J.F, **Rekabetin Yeni Gerçekliği**, (çev. DİCLELİ Z.), Anadolu Grubu Ya., No: 3, İstanbul, 1997.

MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.

MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.

NAKTİYOK Atılhan, **İç Girişimcilik**, Beta Ya., İstanbul, 2004.

ODABAŞI Yavuz, **Tüketim Kültürü Yetinen Toplumun Tüketen Topluma Dönüşümü**, Sistem Ya., İstanbul, 1999.

ODABAŞI Yavuz, **Postmodern Pazarlama**, MediaCat Ya., İstanbul, 2004.

ÖYMEN Onur, **Ulusal Çıkarlar Küreselleşme Çağında Ulus Devleti Korumak**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2005.

PAPATYA Nurhan, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü**, Nobel Ya., Ankara, 2003.

PORTER E.Michael, (çev. ULUBİLGİN G.), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Ya., İstanbul, 2000.

RHINESMITH R.,Stephen, (çev. ŞEN G.), **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000

RITZER, George, (çev. KAYA Süer), **Büyüsü Bozulmuş Dünyayı Büyülemek**, Ayrıntı Ya., İstanbul, 2000.

SENGE, Peter, (çev. İLDENİZ A., DOĞUKAN A.), **Beşinci Disiplin**, Yapı ve Kredi Ya., İstanbul, 1998.

TEK Baybars Ömer, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta Ya., İstanbul, 1999.

TOKOL Tuncer, **Pazarlama Yönetimi**, Vipaş Ya., Bursa, 2001.

TOKTAMIŞOĞLU Murat, **Kot Pantolonlu Yönetici**, MediaCat Ya., İstanbul, 2002.

TÜZ Melek V., **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Ya., İstanbul, 2004.

ÜLGEN Hayri, KADİR Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Ya., İstanbul, 2004.

ÜNİR Mithat, ARPACI Taner, AYHAN D.Yaşar, BÖGE Erinç, TUNCER Doğan, **Pazarlama İlkeleri**, Gazi Ya., Ankara, 1992.

YÜKSELEN Cemal, **Pazarlama**, Detay Ya., Ankara, 2000.

YÜKSELEN Cemal, **Pazarlama İlkeler-Yönetim**, Detay Ya., Ankara, 2003.

ZYMAN Sergio, **Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu**, (çev. ÇOPUR S.), Mediacat Ya., Ankara, 2000.

Makaleler

ARDICHVILI Alexander, CARDOZO Richard, RAY Sourav, “A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development”, **Journal of Business Venturing**, 18, (2003): 105-118.

ATUAHENE-G., Kwaku “Market Orientation and Innovation”, **Journal of Business Research**, 35 (2), (1996): 93-103.

BAKAOĞLU Refika, “Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı”, **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi**, 32/1, (2003): 68-69.

BARNEY Jay,” Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17/1, (1991): 99-101.

BATEMAN S.,Thomas, CRANT J.,Michael,” The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates”, **Journal of Organizational Behavior**, 14/2,(1993): 103-118.

BETTIS Richard, A., HITT, Michael A., “The New Competitive Landscape”, **Strategic Management Journal**, 16, (1995): 7-19.

BROWN S.,”Postmodern Marketing”, **European Journal of Marketing**, 27/4, (1993): 19-34.

BROWN S.,”Marketing Science in a Postmodern World: Introduction to The Special Issue”, **European Journal of Marketing**, 31, 3/4,(1997): 167-170.

BROWNLIE Douglas, SAREN Michael, “The Four Ps of the Marketing Concept: Prescriptive, Polemical, Permanet and Preblematical”, **European Journal of Marketing**, 26/4, (1991): 34-37.

CARMELI A.,”Assessing Core Intengible Resources”, **European Management Journal**, 22/1, (2004): 110-122.

CARSON, David, COVIELLO Nicole, “Qualitative Research Issues at the Marketing/Entrepreneurship Interface”, **Marketing Intelligence &Planning**, 14/6, (1996): 51-52.

CHAHARBAGHI,Kazem LYCNH Richard, “Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy”,**Management Decision**, 37/1, (1999): 45-50.

COLLINSON Elaine, SHAW Eleanor, “Entrepreneurial Marketing – A Historical Perspective on Development and Practice-“, **Management Decision**, 39/9, (2001), 761-766.

ÇİVİ Emin, “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 8/2, (2001): 31-32.

DALGIÇ, Tefvik, “Niş Pazarlamanın İlkeleri: Gerillalar Gorillere Karşı”, **Pi-Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi-Mediacat**, C. 1, S. 1, (2002): 30-36.

DEMİREL Hande, “Dijital Ekonominin Yeni İş Modelleri”,**Capital Dergisi**, (2000):148-152.

DICKSON R.Peter, GIGLIERANO J.Joseph, “Missing the Boat and Sinking the Boat:A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk”, **Journal of Marketing**, (July 1986): 58-70.

DOĞAN Binali, “Hiperrekabetçi Sektörler ve İşletme Stratejileri”, **Öneri**, S. 12, C.2, (1999): 94-95.

DUNCAN Tom, MORIARTY E., Sandra, “A Communication- Based Marketing Model for Managing Relationship”, **Jornal of Marketing**, 62/2, (April 1998): 1-13.

ECHOLS E. Ann, NECK P. Christopher, "The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success", **Journal of Managerial Psychology**, 13, 1/2, (1998): 40-41.

ENTRIALGO Montserrat, FERNANDEZ Esteban, VAZQUEZ J, Camilo, "Linking Entrepreneurship and Strategic Management: Evidence From Spanish SMEs", **Technovation**, 20, (2000):427-436

FAHY John, "The Resource Based View of The Firm: Some Stumbling Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage", **Journal of European Industrial Training**, 24/2, (2000): 94-104.

FERREIRA, Joao "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", **New England Journal of Entrepreneurship**, 4/2, (2001): 59-71.

FIOL C. Marlene, "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity Based View os Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17/1, (1991): 191-192.

FIRAT A., Fuat, DHOLAKIA Nikhilesh, VENKATESH Alladi, "Marketing in a Postmodern World", **European Journal of Marketing**, 29/1, (1995): 40-56.

FIRAT A., Fuat, VENKATESH Alladi, "Postmodernity: The Age of Marketing", **International Journal of Research in Marketing**, 10, (1993): 229-239.

FIRAT A., Fuat, "Postmodernism and the Marketing Organization", **Journal of Organizational Change**, 5/1, (1992): 79-80.

GHEMAVAT Pankaj, "Sustainable Advantage", **Harvard Business Review**, (September-October 1986): 53-54.

GRÖNROOS Christian, "From Marketing mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", **Management Decision**, 32/2, (1994a): 4-20.

GRÖNROOS Christian, "Quo Vadis Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", **Journal of Marketing Management**, 10, (1994b): 347-360.

GUMMESSON Evert, "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", **Journal of Academy of Marketing Science**, 26/3, (1998): 242-243.

GÜLEŞ Hasan Kürşat, BÜLBÜL Hasan, "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik; 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, C.4, S.1, (2003): 41-44.

HALL Richard, "A Framework Linking Intangible Resource and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, 14, (1993): 607-618.

HILL Jimmy, "A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity:Part 1, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 7/5, (2001): 171-204.

HOSTAGER Todd J.,NEİL Thomas C.,"Seeing Environmental Opportunities Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivaition and Desirability", **Journal Organizational Change Management**, 11/1, (1998): 11-15.

HOUSTON F.S., "The Marketing Concept: What is it, What is it not?", **Journal of Marketing**, 50, (April 1986): 81-87.

<http://www.ieis.org.tr>

HUNT D., Shelby, "The Nature and Scope of Marketing", **Journal of Marketing**, 40, (1976): 17-28.

HUNT D., Shelby, "Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior?", **Journal of Economic Issues**, 31/1, (1997): 59-78.

HUNT D., Shelby, MORGAN M., Robert, "The Comparative Advantage Theory of Competition", **Journal of Marketing**, 59/2, (1995): 1-15.

JAWORSKI Bernard, KOHLI Ajay,"Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, (1993): 53-70.

KHAN B., Kenneth, "Market Orientation Interdepartmental Integration and Product Development Performance", **The Journal of Product Innovation Management**, 18/5, (2001): 314-323

KOÇAK Akin, "Pazarlama ile Girişimcilik Arasındaki İlişki:Girişimci Pazarlama", **Pi-Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi-Mediacat**, C. 5, S. 5, (2003): 48-53.

MANU A., Franklyn, SRIRAM Ven,"Innovation, Marketing Strategy, Environment and Performance, **Journal of Business Research**, 35/1, (1996): 79-91.

MOORE, J.F,"Predators and Prey: A New Ecology of Competition", **Harvard Business Review**, 71/3, (May-June 1993): 75-86.

MORGAN Robert E., STRONG Caroly A.," Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation",**European Journal of Marketing**, 32, 11/12, (1998): 1051-1073.

MORRIS Michael, SCHINDEHUTTE Minet, LAFORGE W., Raymond, "The Emergence of Entrepreneurial Marketing: Nature and Meaning", **15th Annual UIC Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship**, Washington D.C, (2001): 1-41.

MORRIS Michael, SCHINDEHUTTE Minet, LAFORGE W., Raymond, "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives", **Journal of Marketing Theory and Practice**, 10/4, (2002): 1-19.

MORRIS Michael, DAVIS L. Duane, EWING Jane, “The Role of Entrepreneurship in Industrial Marketing Activities”, **Industrial Marketing Management**, 17/4, (1988): 337-346.

MORRIS Michael, LEWIS S., Pamela, “The Determinants of Entrepreneurial Activity Implications for Marketing”, **European Journal of Marketing**, 29/7, (1995): 31-48.

MORRIS Michael, DONALD L. Sexton, “The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance”, **Journal of Business Research**, 36/1, (1996): 5-13.

ODABAŞI Yavuz, “Postmodern Pazarlama ve Tüketim Kültürü”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, (Kasım-Aralık 1996): 3-6.

OLIVER Christine, “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views”, **Strategic Management Journal**, Vol.18, No. 9, (October 1997): 697-713.

ÖZŞAHİN Mehtap, CİĞERİM Erşan, GÖK Ş.Mehmet, “Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7/1, (2005): 145.

PAPATYA Gürcan, “İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”, **Verimlilik Dergisi**, (1997/4): 36-41.

PAPATYA Gürcan, “Meydan Okuma Koşulu Olarak:Stratejik Düşünme”, **Dünya Gazetesi**, (18 Temmuz 2001): 11.

PAPATYA Gürcan, “Rekabetin Saklandığı Sır: İşletmeler için Keşif Temelli Yönetim”, **İnfomag Bilgi ve İletişim teknolojileri Dergisi**, (2001): 59-60.

PAPATYA, Gürcan, “Yönetim Ontolojisi: Söylemsel Temellendirme ve Kaçınılmaz Başlangıca Doğru”, **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, S. 24 (Ekim 2002): 59-61.

PAPATYA Gürcan, “Üçüncü Binyıla Hazırlık: Geleceğin İnşası için Hareket Araştırmaları”, **Karizma Dergisi**, 5/19, (2004a): 113-125.

PAPATYA Gürcan, “Stratejik İttifak mı Yoksa Stratejik İhtilaf mı? KOBİ’ler ve Ortakyaşar Bütünde Aktörleşmeye İlişkin Çalışmalar”, **Finansal Forum Gazetesi Eki Girişim**, (7 Mayıs 2004b): 15.

PAPATYA Nurhan, “İşletmelerde Rekabetçi Zekanın Değişen Yüzü: Girişimci Pazarlama”, **Pİ-Pazarlama İletişim Kültür Dergisi-Medicat**, C. 5, S. 16 (Nisan-Mayıs-Haziran 2006): 45-59.

PAPATYA Nurhan, PAPATYA Gürcan, “ Pazarlamada Paradigmik Değişim ya da Postmodern Devrim: Tarihsel ve Eleştirel Bir Deneme”, **Pİ-Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi-Medicat**, C. 2, S. 6 (2003): 28-33.

PAPATYA Nurhan, PAPATYA Gürcan, “İşletme Geleceğini Belirlemede İçsel ve Dışsal Senaryoların Bütünleşik Yapılandırılması: Türk Otomotiv Sektörüne İlişkin Bir Değerleme”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi**, 25-27 Mayıs Erzurum Atatürk Üniversitesi, (2006): 55-68.

PAPATYA Nurhan, PAPATYA Gürcan, “İşletmelerin Rekabetçiliğe Odaklanması Ne Kadar Üstünlük Yaratır? Türk Elektronik Sektörü İşletmelerine İlişkin Bir Model ve Araç Takım Önerisi”, **12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (27-29 Mayıs, Bursa 2004): 272-279.

PAPATYA Nurhan, PAPATYA Gürcan, HAMŞİOĞLU A.Buğra, “Gelecek Rekabeti ve Girişimci İşletmecilik Yaklaşımı: Türkiye Üretim İşletmeleri İçin Bir Modelleme Çalışması ve Araçsal Hedefler”, **3. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi**, 7-9 Haziran, Celalabat-Kırgızistan, (2005): 650-675.

PETERAF A.Margaret, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, **Strategic Management Journal**, 14, (1993): 185-188.

PINE J.,B. II, DON Peppers, ROGERS Marta, “Do You Want to Keep Your Customers Forever?”, **Harvard Business Review**, 73/2, (March-April 1995): 103-106.

PORTER E., Michael, “Toward A Dynamic Theory of Strategy”, **Strategic Management Journal**, 12, (1991): 95-117.

POWELL H.J.,BRADFORD P.J.,”Targeting Intelligence Gathering in a Dynamic Competitive Environment”, **International Journal of Information Management**, 20, (2000): 182-183.

REBERNIK Miroslav, MULEJ Matjaz, “Requisite Holism Isolating Mechanism and Entrepreneurship”, **Kybernetes**, 29, 9/10, (2000): 1134-1135.

SACH W.S., BENSON G., “Is it Time to Discard The Marketing Concept?”, **Business Horizons**, 21, (1978): 68-74.

SHAW Elenor, “Marketing in the Social Enterprise Context: Is it Entrepreneurial”, **Qualitative Market Research**, 7/3, (2004): 194-205.

SIMMONDS Kenneth, “Marketing As Innovation: The Eighth Paradigm”, **Journal of Management Studies**, 23/5, (1986),479-500.

SIU Wai-Sum, KIRBY A.,David,”Approaches to Small Firm Marketing A Critique”, **European Journal of Marketing**, 32, 1/2, (1998): 40-60.

SRIVASTAVA K., Rajendra, SHERVANI A., Tasadduq, FAHEY Liam, “Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis”, **Journal of Marketing**, 62/1, (1998): 2-18.

STANLEY F.Slater ve NARVER C.John, “Market Orientation and the Learning Organization”, **Journal of Marketing**, (July 1995): 68.

SLATER F.Stanley, NARVER, C.John, “ “Market Orientation Customer Value, and Superior Performance”, **Business Horizons**, (1994): 22-28.

STOKES David, “Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation From Qualitative Research”, **Qualitative Market Research: An International Journal**, 3/1, (2000): 47-54.

TEECE J.David, PISANO Gary, SHUEN Amy, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, 18/7, (1997): 509-533.

THOMSON John L., “A Strategic Perspective of Entrepreneurship”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior& Research**, 5, (1999): 279-296.

TOIVO, S., Aijo, “The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing: Environmental Factors Behind the Changing Marketing Paradigm”, **European Journal of Marketing**, 30/2, (1996): 8-18.

ÜNER Mithat, “Pazarlama Tanımı Üzerine”, **Pi-Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi-Mediacat**, C. 4, S. 4, (2003): 50-51.

VENKATESH Alladi,SHERRY F.,John, FIRAT A.,Fuat,”Postmodernism and the Marketing Imaginary”, **International Journal of Research in Marketing**, 10, (1993): 220-222.

WEBSTER E.,Frederick, “Top Management’s Concerns About Marketing: Issues For the 1980’s”, **Journal of Marketing**, 45, (Summer 1981): 9-16.

WEBSTER E. Frederick, “The Changing Marketing Paradigm”, **European Journal of Marketing**, 30/2, (1992): 1-17.

WEIR Charlie, “Management Buyouts and Entrepreneurial Opportunities”, **Management Decision**, 34/3, (1996): 23-25.

WOLLIN Drew, PERRY Chad, “Marketing in a Complex Adaptive System An Initial Framework”, **European Journal of Marketing**, 38, 5/6, (2004): 556-572.

WOODMAN W., Richard, SAWYER E.,John, GRIFFIN W., Ricky, “Toward A Theory of Organizational Creativity”, **Academy of Management Review**, 18/2, (1993): 293-321.

YAZICI Selim, “Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik”, **Verimlilik Dergisi**, (2000/3): 87-89.

YÜKSEL Berrin, “Pazarlama Paradigmasındaki Değişim ve Değişimin Sanayi İşletmelerindeki Görünümüne Yönelik Bir Uygulama”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 13/74, (1999): 26-28.

ZAHRA Saker,”Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study”, **Journal of Business Venturing**, 6, (1991): 259-285.

EKLER

EK:1 TÜRKİYEDEKİ İLAÇ İŞLETMELERİ LİSTESİ

Firma Adı	Web Adresi
Abbott İlaç A.Ş.	www.abbott.com
Abdi İbrahim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.abdiibrahim.com.tr
Ali Raif İlaç Sanayi A.Ş.	www.aliraif.com.tr
Allergo İlaç Sağlık Ürünleri	www.allergo.com.tr
Astra Zeneca Türkiye İlaç Sanayi	www.astrazeneca.com.tr
Basel İlaç San. ve Tic. A.Ş.	www.baselilac.com
Batur Kimya İlaç Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	www.baturkimya.com.tr
Bavet İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.bavet.com.tr
Bayer Türk Kimya Sanayi Ltd. Şti.	www.bayer.com.tr
Berk İlaç İthalat ve Pazarlama A.Ş.	www.berkilac.com
Biem İlaç Ltd. Şti.	www.biemilac.com
Bilim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.bilimilac.com.tr
Bio-Gen İlaç Sanayi	www.bio-gen.net
Biofarma İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.biofarma.com.tr
Biomeks İthal ve Tıbbi Malzeme San. Tic. Ltd. Şti.	www.biomeks.com
Biosel İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.biosel.com.tr
Birgi İlaç A.Ş.	www.birgi.com
Casel İlaç Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	www.casel.com
Cem Farma İlaç Medikal Ltd. Şti.	www.cemfarma.com.tr
Centurion Pharma İlaç Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	www.centurion.com.tr
Depa İlaç Aktif Maddeleri Sanayi ve Pazarlama A.Ş.	www.depapharm.com.tr
Dinçsa İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.dinçsa.com
Doğa İlaç Hammaddeleri Ticaret Ltd. Şti.	www.dogailac.com.tr
Dr. F. Frik İlaç Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	www.frik.com.tr
Drogsan Doğal Kaynaklı İlaç Hammaddeleri Sanayi	www.drogsan.com.tr
Eczacıbaşı İlaç Sanayi	www.eis.com.tr
Embil İlaç Sanayi A.Ş.	www.embil.com
Erkim İlaç Sanayi A.Ş.	www.erkim-ilac.com.tr
Fako İlaçları A.Ş.	www.fako.com
Farma-Tek İlaç Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	www.farma-tek.com
Farmed İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.farmed.com.tr
Galenka İlaç Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.	www.galenka.com.tr
Glaxo Smith Kline İlaçları Sanayi A.Ş.	www.gsk.com.tr
Gripin İlaç A.Ş.	www.gripin.com
Hemat İlaç Sanayi İthalat ve İhracat Ltd. Şti.	www.hematilac.com.tr
Johnson & Johnson	www.jnj.com
Kansuk İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.kansuk.com
Kim-Pa İlaç	www.kimpailac.com
Koçak Farma İlaç ve Kimya Sanayi A.Ş.	www.kocakilac.com
Koro İlaç ve Gıda Sanayi ve Tic. A.Ş.	www.koroilac.com.tr
Kozmed İlaç ve Kimyevi Maddeler Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.	www.kozmed.com.tr
Kurtest	www.kurtest.com
Kurtsan İlaçları A.Ş.	www.kurtsan.com.tr

Leofarma Tıbbi Ürünler Ltd. Şti.	www.leofarma.com
Lilly İlaç Ticaret A.Ş.	www.lilly.com
Lundbeck İlaç Ticaret Ltd. Şti.	www.lundbeck.com
Medisin Sağlık Ürünleri İth. İhr. San. Tic. Ltd. Şti.	www.medisin.com
Mefar İlaç Sanayi A.Ş.	www.mefar.com
Merck Sharp & Dohme İlaçları Ltd. Şti.	www.msd.com.tr
Merkez Tıbbi Malzemeler Dağıtım ve Ticaret Anonim Şirketi	www.merkezlab.com
Milen Merkez İlaç Endüstrisi A.Ş.	www.milen.com.tr
Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş.	www.mn.com.tr
Münir Şahin İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.munirshahin.com
Nefa Vitamin, İlaç, Gıda, Sağlık, Kozmetik	www.nefa.com.tr
Novartis Türkiye	www.novartis.com.tr
Roche Müstahzarları Sanayi Anonim Şirketi	www.roche.com.tr
Sanofi Aventis Türkiye	www.aventis.com.tr

ÖZGEÇMİŞ

1976 Kars ilinde doğdu.

1988 Fevzi Paşa İlköğretim Okulu'nu bitirdi.

1990 Gazi Kars Orta Okulu'nu bitirdi.

1993 Kars Alpaslan Lisesi'ni bitirdi.

2000 Süleyman Demirel üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünden mezun oldu.

2001 Yılında Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı.

2003 Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans sınavını kazandı.