

T.C.
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

PAZAR OLUŞTURMADA İŞLETME SINIRLARININ ETKİLERİ

Doktora Tezi

Şenay SABAH-KIYAN

Ankara-2011

T.C.
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

PAZAR OLUŞTURMADA İŞLETME SINIRLARININ ETKİLERİ

Doktora Tezi

Şenay SABAH-KIYAN

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Alper ÖZER

Ankara-2011

T.C.
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

PAZAR OLUŞTURMADA İŞLETME SINIRLARININ ETKİLERİ

Doktora Tezi

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Alper ÖZER

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI

Doç. Dr. Leyla ŞENTÜRK ÖZER

Doç. Dr. Akın KOÇAK

Doç. Dr. Alper ÖZER

Yrd. Doç. Dr. Emre Şahin DÖLARSLAN

İmzası

.....

.....

.....

.....

.....

Sınav Tarihi: 14 Temmuz 2011

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. / /

Şenay SABAH-KIYAN

İçindekiler

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK YAKLAŞIMLAR

1.1. ALAN TEORİSİ	9
1.1.1. Alan ve Yaşam Alanı	12
1.1.2. Mevcut alan (Present Field)	13
1.1.3. Kurulu Alan ve Aşına Olunmayan (Unfamiliar) Alan.....	16
1.1.4. Kuvvet ve Kuvvet Alanı.....	18
1.1.5. Bütünün Parçalarının Birbirlerine Bağlı ve Aynı Zamanda Birbirlerinden Görece Bağımsız Olması.....	21
1.1.6. İstikrar Benzeri (Quasi-stationary) Süreç ve Değişim	24
1.2. KURUMSAL TEORİ	30
1.3. DİNAMİK KABİLİYETLER	35
1.4. SINIR KARARLARINA İLİŞKİN TEORİLER	40
1.4.1 İşletmelerin Yasal Sınırlarına Dayalı Teoriler	45
1.4.1.1. İşlem Maliyeti Ekonomileri (İME)	45
1.4.1.2.Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı.....	48
1.4.1.3.Kaynak Temelli Yaklaşım.....	49

1.4.2. İşletmelerin Yasal Sınırlarının Ötesinde Faaliyet Göstermelerine Dayalı Teoriler	52
1.4.2.1 Sosyal Ağlar Yaklaşımı	52
1.4.2.2. Kimlik Kararları Yaklaşımı	53
1.4.2.3. İşletmenin Pazardaki Gücüne İlişkin Sınır Kararları	62

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN YENİ PAZAR OLUŞTURMA ÇABALARINDA SINIR KARARLARININ ROLÜ

2.1. Fırsatların Belirlenmesi	78
2.2. Fırsatların Değerlendirilmesi	83
2.2.1. Müşteri Değeri Oluşturma.....	90
2.2.2. Yenilik.....	94
2.2.3. Pazarı Yönlendirme.....	113

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN YENİ PAZAR OLUŞTURMA ÇABALARINDA SINIR KARARLARININ ROLÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırma Yöntemi.....	125
3.2. Temellendirilmiş Kuram	127
3.3. Araştırma Sorularının Geliştirilmesi	129
3.4. Analiz Birimi.....	131
3.5. Örneklem.....	132

3.6. Veri Toplama Yöntemleri	134
3.7. Güvenilirlik ve Geçerlilik	135
3.8. Analiz	136
3.9. Sonuçlar	138
3.9.1. İşletmeler Hakkında Genel Bilgi.....	138
3.9.2. Fırsatların Belirlenmesi.....	142
3.9.3. Fırsatların Değerlendirilmesi	150
3.9.3.1 Müşteri Değeri Oluşturma.....	151
3.9.3.2. Yenilik.....	153
3.9.3.3. Pazarı Yönlendirme.....	160
3.9.4. Pazarı Yeniden Tanımlama.....	167
3.9.5 Yeni Pazar Alanları Oluşturan İşletmelerin Sınır Kararları.....	173
3.9.5.1. Kimlik ve Kimlik Sınırları	173
3.9.5.2. İşletmelerin Pazardaki Gücü ve Güce İlişkin Sınırları.....	181
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	190
KAYNAKÇA	205
ÖZET.....	239
ABSTRACT	240

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Pazarı Yeniden Oluşturma Stratejileri	62
Tablo 2 Yenilik Fikrini İlk Ortaya Atan ve Yeni Pazarı Oluşturan İşletmeler	110
Tablo 3. Örneklemede Yer Alan İşletmeler Hakkında Tanımlayıcı Bilgiler	140
Tablo 4. Fırsatların Belirlenmesine ilişkin Sonuçlar	150
Tablo 5. Müşteri Değeri Oluşturmaya ilişkin Sonuçlar	153
Tablo 6. Yeniliğe ilişkin Sonuçlar.....	159
Tablo 7. Pazarı Yönlendirmeye ilişkin Sonuçlar.....	166
Tablo 8. Pazarı Yeniden Tanımlamaya ilişkin Sonuçlar	172
Tablo 9. İşletme Kimliğine İlişkin Sınırlar.....	179
Tablo 10. İşletmenin Pazardaki Gücüne İlişkin Sınırlar	188

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bütündeki Hücrelerarası Farklılaşma ve Bütünün Birlik Düzeyi.....	23
Şekil 2. İşletmelerin Kimlik Sınırları.....	60
Şekil 3. Yeni Değer Yaratmadaki Boyutlar	61
Şekil 4. İşletmenin Pazardaki Gücüne ilişkin Sınır Kararları	66
Şekil 5. İşletmelerin Pazar Oluşturma Faaliyetleri ile İşletme ve Pazar Sınırlarının Etkileşimi	69
Şekil 6. Mevcut Pazarı Şekillendirme Matrisi	72
Şekil 7. Dört Eylem Çerçevesi.....	87
Şekil 8. Farklı Yenilik Türleri.....	102
Şekil 9. Yenilik Fikri, İcat ve Yenilik.....	109
Şekil 10. Pazar Yönlülüğün Farklı Formları.....	115
Şekil 11. Girişimcilik Sıklığı ve Derecesi ile Pazar Yönlülük ve Pazarı Yönlendirme İlişkisi.....	117
Şekil 12. Proaktif Davranış ve Tüketici İhtiyaçları	120
Şekil 13. Değer Yaratan Faaliyet	122

GİRİŞ

Mevcut pazarlardaki artan rekabetin etkisiyle, işletmelerin, rekabet avantajı sağlayabilmek için mevcut pazarda aşamalı yenilikler gerçekleştirmeleri yeterli olmamakta, bunun yerine rekabetin dışına çıkacakları yeni pazar alanları ve değer fonksiyonu oluşturmaları gerekmektedir. Bu noktada, yeni değer oluşturma ve oluşturulan değeri ticarileştirme kavramları arasındaki ilişki nedeniyle, pazarlama ve girişimcilik literatürleri kesişmektedir (Schindehutte, Morris ve Koçak, 2008). Bu kapsamda, girişimci işletmeler, pazarda sunulan değeri yoksayarak tüketicilerin değer fonksiyonunda sıçrama meydana getirmekte ve (Kumar, Sheer ve Kotler, 2000) sonuçta da, yeni pazar alanları oluşturarak, mevcut pazardaki rekabetin dışına çıkmaktadırlar (Kim ve Mauborgne, 2005a). Bu kapsamda, girişimci işletmelerin pazarı kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmeleri için farkettileri fırsatları belirleme ve değerlendirme faaliyetlerini biraraya getirmeleri ve söz konusu iki faaliyeti birlikte yürütmeleri mevcut rekabet koşullarında bir zorunluluk haline almıştır (Menguc ve Auh, 2008).

Yeni pazar oluşturma kavramında pazardaki eski değerın yıkılması ve yok edilmesi yer almakta ve bu noktada yenilik kavramı öne çıkmaktadır. Buna göre, pazarın mevcut kuralları ve sınırları içerisinde karlı bir rekabet alanı oluşturmak aşamalı yenilik ile mümkünken, işletme ve pazar sınırları ve yeni pazarlar oluşturmak radikal yeniliği gerektirmektedir. Pazarın tanımında sıçrama oluşturan radikal yenilik, yeni pazar oluşturmada zorunluluktur. Burada, radikal yenilikten kasıt, teknolojik bir sıçramadan

daha çok, teknolojik boyutu olsun ya da olmasın, tüketicilerin beklentilerinde ve mevcut değer algısında oluşturulan kesintili bir sıçramadır (Darroch ve McNaughton, 2002, s.213). Benzer şekilde, Schumpeter (1947)'de girişimciliği yaratıcı yıkıcılıkla tanımlamakta ve yıkıcı ya da radikal yenilik ile ilişkilendirmektedir.

Literatürde pazarı yönlendiren pazar odaklılık kavramı ile birlikte, pazar odaklılık ve girişimcilik literatürleri oldukça iç içe girmiştir. Bu çalışma açısından da ancak pazarı yönlendiren pazar odaklılık ile yeni pazar oluşturulabileceği varsayılmaktadır. Bu anlamda Kumar, Scheer ve Kotler (2000)'in pazarı yönlendiren işletmelerin tüketici değerinde sıçramalı bir değişim yaratarak yeni pazar oluşturdukları ve/veya mevcut pazarı yeniden oluşturduklarına dair teorik yaklaşımı, bu çalışmanın temel önkabullerinden birini oluşturmaktadır. Bununla bağlantılı olarak, pazar oluşturma, doğrusallıktan ziyade çelişkiler tarafından yönlendirilen kaotik bir süreç olarak ortaya çıkmakta (White, 1981). Wickman (1998), kaos ve düzenin biraradallığını ve birbirlerine evrilmelerini diyalektik kavramıyla açıklamaktadır. Christensen, Johnson ve Rigby (2002)'ye göre, yıkıcı fikirleri uygulamaya geçirmek noktasında, yeni pazarlar oluşturmak ve yeni bir işletme modeli tanımlamak olmak üzere iki genel strateji bulunmaktadır. Bu iki strateji birbirleriyle iç içe olmakla birlikte, bu çalışmada, işletmenin en önemli stratejik kararlarından olan sınır kararlarıyla ilişkisi bağlamında, yeni pazar tanımı oluşturma kavramı üzerinde durulacaktır.

Sınır kararları pazar oluşturma konusunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Ancak, mevcut sınır kararları literature çoğunlukla işletmelerin yasal sınırlarına ve özelinde de içeride yapma/dışarıdan satın alma kararına dayanmaktadır. Girişimci işletmelerin yeni

tanımladıkları dinamik ve karmaşık pazarlardaki sınır kararları genellikle işletme içinde üretme ile dışarıdan satın alma kararından son derece ilgisizdir ve bu konudaki literatür oldukça yetersizdir. Bu sebeple, bu çalışmada, girişimci işletmelerin yeni pazar oluşturma süreci ve ilgili sınır kararları üzerine odaklanılacaktır.

Sınır kararları oldukça gelişmiş bir literatüre sahip olmakla birlikte, söz konusu literatür sınır kararlarına bütünsel bir açıklama getirmekten uzaktır ve birbirinin alternatifi teorilerden oluşmaktadır. Söz konusu teorilerden literatürde en yaygın olarak kullanılanları, bu çalışma kapsamında, işletmelerin yasal sınırlarına dayalı teoriler ve işletmelerin yasal sınırlarının ötesinde faaliyet göstermelerine dayalı teoriler olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda, (i) İşlem Maliyeti Ekonomileri, (ii) Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve (iii) Kaynak Temelli Yaklaşım ilk başlık çerçevesinde, (i) Sosyal Ağlar Yaklaşımı, (ii) Kimlik Kararları Yaklaşımı ve (iii) İşletmelerin Mevcut Pazardaki Gücüne ilişkin Sınır Kararları Yaklaşımı ikinci başlık altında değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımlara ek olarak, Yöneticilik Yaklaşımı gibi sınırların işletmelerin fikir, bilgi ve kaynaklara ulaşımını zorlaştıran ve yok edilmesi gereken (Ashkenas, 2000, s.11) yapılar olarak değerlendirildiği kimi diğer yaklaşımlara ilişkin literatürde önemli sayıda çalışma olmasında rağmen, söz konusu yaklaşımlar bu çalışmada belirtilmemiştir. Bunun nedeni, bu çalışma kapsamında, işletmelerin sınırlarının yeni pazar alanları oluşturulmasında aktif olarak kullanılan işlevli araçlar olarak ele alınıyor olması ve işe yaramaz/yok edilmesi gereken sınır önkabulünün bu çalışma açısından kabul edilmemesidir.

Çalışmada, Santos ve Eisenhardt (2005)'ın çalışması ile uyumlu olarak, pazar oluşturma sürecine ilişkin iki temel sınır kararı ele alınmıştır. Bunlar, kimlik sınırları ve işletmenin pazara ve rakiplere göre gücüne dair sınırlarıdır. Kimlik sınırları kavramı ile, sadece işletmenin kimliği değil, girişimci işletmelerin pazarın kimliğini kendi kimliği ile birlikte oluşturdukları kabulünden hareketle, pazarın kimlik sınırları da kastedilmektedir. Birlikte oluşmak, tek taraflı neden sonuç ilişkisinin aksine olguların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri dairesel döngü benzeri süreci ifade etmektedir (Luksha, 2008, s.270). Buna göre, işletme ile çevresi sürekli olarak birbirini etkilemekte, bu kapsamda işletmenin kimliği ile pazarın kimliği zamanla benzeşmekte ve girişimci işletmenin kimliği yeni pazarın bilişsel referansı olmaktadır. Güce ilişkin sınır kararları ile ilgili en önemli kavram meşruluktur ve meşruluk pazarda işletmenin gücünü artırmaktadır. Bunun yanında, işletmeler, farklı pazarlara ilişkin değerleri biraraya getirerek, ya da, mevcut değeri farklı pazarlarda sunulmak üzere bölerek yeni oluşan pazarlarda meşruiyet ve güç elde etmektedirler. Böylece, kimlik ve güce ilişkin sınır kararları yoluyla işletmeler, mevcut yasal sınırlarının ötesinde hareket edebilmekte ve eşanlı olarak pazarın sınırlarını ve tanımını yeniden oluşturmaktadır.

Bunun yanında, işletmenin ne yaptığının tanımlanmasına, ne tür kabiliyetlere sahip olması gerektiğinin belirlenmesine ve kendisini nasıl oluşturması gerektiğinin ortaya konmasına olanak tanıdığından, pazar sınırları da işletmelerin sınırlarının oluşumunda etkili olmakta (Geroski, 1998, s.684; Storbacka ve Nenonen, 2011, s.258), bu anlamda karşılıklı bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Lewin, Long ve Carrol, 1999, s.536). Böylece, işletmelerin iç sınır kararları ile pazardaki dış sınır kararları arasındaki fark

bulanıklaşmakta (Mota ve Castro, 2004, s.301; Santos, Abruñhosa ve Costa, 2006, s.3), işletme pazarın sınırlarını ve kendi sınırlarını yeniden oluşturarak, mevcut pazar sınırlarını sorgulayarak, yeni pazarlar oluşturabilmekte ya da mevcut pazarı yeniden oluşturabilmektedir (Storbacka ve Nenonen, 2011, s.260). Bu bakış açısıyla, pazara ilişkin sınır kararları yeni pazar oluşturma ile doğrudan ilişkili hale gelmekte, işletmenin kendi sınırlarını oluşturması ile pazarın sınırlarını oluşturması birbiriyle bir anlamda iç içe geçmektedir.

Her ne kadar işletmelerin pazar oluşturma ve sınır kararları birbirleriyle oldukça ilgili olsa da, girişimci işletmelerin sınır kararları ve bu kararların yeni pazar oluşturma süreçlerindeki etkisi konusundaki literatür oldukça yetersizdir ve kavramsal/teorik çalışmalara muhtaçtır. İlgili literatürün yetersiz olmasından hareketle, çalışma neden-sonuç ilişkisi kurmaya izin veren açıklayıcı nitelikte değildir. Bunun yerine, incelenen konunun bütününe odaklanarak konunun detaylı bir betimlemesi ve analizi yapılmaktadır. Söz konusu detaydaki betimleme ve analiz için incelenen olgunun farklı bölümleri farklı teorilerle açıklanmaya çalışılmış ve söz konusu parçalar olgunun bütünüyle ilişkili olarak incelenmiştir. Çünkü tek bir teori, bir olguyu bütünlüğü içinde ve tüm yönleriyle inceleyebilmek için yeterli olamamaktadır (Davidsson, 2005, s.44). Çalışma temel olarak, psikoloji literatüründe kullanılan, Lewin'in Alan Teorisi (1945)'ne yaslanmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışmanın önkabulleri, öngörülleri, vb. alan teorisi çerçevesinde oluşturulmuştur. Alan teorisi, bir problemi bütünselliği içinde açıklamaya çalışmakta ve ardından parçaları bütünlükle ilişkisi içerisinde ele almaktadır. Bu noktada, parçadaki büyük bir değişiklik bütünde de değişikliğe yol açacaktır. Yeni

pazar oluşturma çerçevesinde girişimci işletme parçayı, pazar ise bütünü ifade etmektedir. Pazar oluşturan işletmelerin niteliksel bir değişim yaşamalarının yanında, pazarın bütününde de niteliksel bir sıçramaya neden olmaları ve böylece pazarı ve pazardaki değer algısını yeniden oluşturmaları bu çerçevede açıklanabilir.

Bunun yanında, çalışmada Dinamik Kabiliyetler ve Kurumsal Teoriden de faydalanılmıştır. Kaynak Temelli Yaklaşımın geliştirilmesi çerçevesinde ortaya çıkan Dinamik Kabiliyetler Yaklaşımı, bu çalışma kapsamında, Kaynak Temelli Yaklaşım ile birlikte işletmelerin sınır kararlarına ilişkin teoriler kapsamında yer almamıştır. Bunun yerine, Dinamik Kabiliyetler Teorisinden, işletmelerin pazar oluşturma çabalarında sahip olması gereken kabiliyetleri ve söz konusu kabiliyetlerin niteliklerini açıklamakta yararlanılmıştır. Bunun nedeni, işletmelerin pazarı yeniden tanımlamalarının, işletmelerin sahip oldukları kabiliyetlere doğrudan bağlı olmasıdır (Markides, 1997, s.11). Bunun yanında, Mengüç ve Auh (2008), pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için, fırsatı ortaya çıkarma ile fırsatı değerlendirmenin ikisinin birden gerekli temel kabiliyetler olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda, fırsatların belirlenmesini ve değerlendirilmesini açıklarken dinamik kabiliyetler teorisinden yararlanılmıştır. Ayrıca, kurumsal teori meşruluk durumunu ve işletmenin güce ilişkin sınır kararlarını açıklamada kullanılmıştır. Hem işletme düzeyinde yaratılan yeni değerin meşruluk kazanması ve böylece diğer işletmelerin de benzer bir değer sunmak üzere değişikliğe gitmeleri, hem de işletmenin pazara yönelik sunduğu yeni algının kabul edilmesiyle birlikte pazarın sınırlarının değişmesi ve değişen sınırlarının meşruluk kazanması, kurumsal teori kapsamında ele alınmıştır.

Özetle, işletmeler, kimlik sınırlarında ve/veya güce ilişkin sınırlarında değişiklikler yaparak pazarı yeniden tanımlarken, pazarın sınırlarında da sıçramalı bir değişiklik yaşanmakta ve böylece girişimci işletmeler tarafından pazar yeniden oluşturulmaktadır. Çalışmanın temel savı, girişimci işletmelerin kendi sınırlarını değiştirerek ve buna paralel olarak pazarın sınırlarını da değiştirdiği ve böylece mevcut pazarı yeniden oluşturduğudur. Sonuçta, bu çalışmanın amacı, işletmelerin sınır kararları ile pazar oluşturma arasındaki ilintinin alan teorisi, dinamik kabiliyetler ve kurumsal teori çerçevesinde teorik olarak kurulmasının ardından nitel yaklaşımlardan Temellendirilmiş Kuram kullanılarak konuya ilişkin bütünsel bir yaklaşım geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda, çalışma kapsamında, gerçekleştirilen örnek olay analizleri yardımıyla girişimci işletmelerin kimlik ve güce ilişkin sınır kararlarını etkin olarak kullanmasında kimi araçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre, işletme kimliği sınırlarının ifade edilmesinde, (i) işletmelerin sahip oldukları kabiliyetleri/deneyimleri, (ii) tüketicileri ve pazarı eğitebilme kapasiteleri ve (iii) rakiplerin gerçekleştirdikleri faaliyetlere karşı işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler yardımıyla pazarda egemen kimlik olmaya çalışmaları boyutları çalışma sonucunda önerilmektedir. Bunun yanında, işletmelerin pazardaki güçlerine dair sınır kararlarının ifade edilmesinde ise, (i) işletmelerin tedarikçileri, aracıları, bayilikleri vb. yoluyla, (ii) yurtdışında kurdukları her türlü ortaklık, lisans anlaşması vb. yoluyla ve son olarak ise (iii) pazarda farklı olarak sunulan değerleri ve/veya farklı pazarlarda sunulan değerleri bir araya getirerek pazarda güç elde etme faaliyetleri boyutları çalışma kapsamında önerilmektedir. Başka bir ifadeyle, kimlik ve

güç sınırları literatürüne, söz konusu sınırların oluşturulmasına dair işletmeler tarafından kullanılabilir kimiler boyutlar önerilmektedir.

Çalışmada öncelikle çalışmanın altyapısını oluşturan teorik yaklaşımlar açıklanmış, ardından yeni pazar oluşturma çabaları girişimci işletmelerin sınır kararları ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Daha sonra Temellendirilmiş Kuram çerçevesinde beş örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiş, analizleri ve sonuçları sunulmuştur. Son olarak ise, çalışmanın teorik ve pratik sonuçları ile gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK YAKLAŞIMLAR

1.1. ALAN TEORİSİ

Alan teorisi, 1900'lü yılların ilk yarısında Kurt Lewin tarafından, temel olarak psikoloji biliminde kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Ancak teorinin oldukça sistematik olması, olaylara bütünsel yaklaşıyor olması gibi özellikleri nedeniyle başka bilim alanlarında da kullanılmaya oldukça uygundur.

Alan teorisine göre sosyal olaylar, olguların bütünü göz önünde bulundurularak algılanmalıdır. Sosyal olguların ya da “alan”ın temel bir karakteristik özelliği, böyle bir alanın içinde ne olacağının alandaki kuvvetlerin dağılımı tarafından belirlenmesidir (Lewin, 1945, s. 201). Alan teorisine göre, alana dair herhangi bir problemin çözümü, alandaki kuvvetlere dair böyle bir analitik sürece dayanır (Lewin, 1945, s. 201) ve her olayın birçok faktörden kaynaklandığını vurgulanır. Bu vurgu Schumpeter'in ekonomik değişim ve yenilikle ilgili bakış açısıyla uyumlu görünmektedir. Schumpeter'e (1968) göre, ekonomik değişim, tüm tarihsel koşulları etkilediği gibi, bütün tarihsel değişim ve koşullardan da etkilenir (s. 58). Bu nedenle, ekonomik gelişmeyi anlamlandırabilmek için, tüm tarihsel durumlara ve çevresel koşullara bütünlüklü bakmak gerekmektedir. Çünkü bir alan çevresi ve çevresiyle olan ilişkileri ile vardır (Lewin, 1945, s. 130). Örneğin, işletmelerin kendi çevreleri veya çevreleriyle ilişkilerini düzenleyen işletmeye

özgü “sınır kararları” olmadan, ya da işletmelerin kendi çevrelerini yaratmadan var olamayacaklarını ifade eder. İşletme-çevre ilişkisi Kurumsal Teorinin de konusudur.

Alan teorisine göre, belli bir davranış, birçok eşzamanlı gerçeğin sonucu olarak ortaya çıkar ve söz konusu eşzamanlı gerçekler dinamik bir alanı oluşturur ve bu alanın herhangi bir parçasının belli bir andaki durumu, alanın diğer parçalarına bağlıdır (Lewin, 1945, s. 25). Parçalardan birinde yaşanan büyük bir değişim bütün alanı da değişime zorlamaktadır. Bu çerçevede, bir olayın bütünü göz önünde bulundurulmadan, bütün içerisinde ne kadar önemli oldukları kestirilemeyen söz konusu olaydaki bir veya birkaç elemanı alıp incelemek, alan teorisi açısından mümkün görünmemektedir. Buna karşılık alan teorisi kural olarak olayın/durumun bir bütün halinde tanımlanmasını daha uygun bulmaktadır. Bu genel bakış açısından sonra ise olaya/duruma ilişkin her bir parça daha detaylı olarak incelenecektir (Lewin, 1945, s. 63). Bu yaklaşım elbette alanın bütün olarak özelliklerinin var olduğunu varsayar (Lewin, 1945, s. 63). Üst düzey bir teori oluşturmanın temel yolu da, kavramları tek başına tanımlamaktan daha çok söz konusu kavramların önce bütün içerisinde, sonrasında ise tüm boyutlarıyla tanımlanmasıdır. Bunun iki temel nedeni vardır, sadece aynı kavramsal boyutlara sahip olan varlıklar kıyaslanabilirler ve böylece kıyaslanabilen varlıklar aynı ölçekte ölçülebilir (Lewin, 1945, s. 37). Söz konusu bütünselci yaklaşım çalışmanın genel amacıyla uyum göstermektedir.

Bu noktada belirtilmesi gereken bir diğer konu, incelenecek olan alanın, objektif olarak değil inceleme nesnesi olan kişi ya da organizasyon için söz konusu zamanda nasıl algılandığına göre tanımlanması gerekliliğidir. Aslında aksi durumda yapılan da objektif

değil araştırmacının kendi algısına göre bir tanımlamanın yapılmasıdır ve bu durum yanlış sonuçlara götürür (Lewin, 1945, s. 62). Buna göre, alan teorisinin en temel özellikleri sıralanacak olursa, olayların dinamik¹ özellikleriyle ilgilenmesi, fizikselden ziyade psikolojik bir yaklaşımlı olması, durumun bütünüyle başlayan bir analizi içermesi ve alanın matematiksel olarak ifadesidir (Lewin, 1945, s. 60).

Alan teorisinde, olguların çevreleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğinin ifade edilmesi, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini belirleyen sınır kavramının inceleneceği bu çalışma açısından uygun bir bakış açısını oluşturmaktadır. Ayrıca, parçalardan birinde önemli oranda bir değişiklik olduğunda, bütünün tamamının değişeceğinin ifade edilmesinin, pazar oluşturan işletmelerin açıklanmasında kullanılmasının uygun olduğu dşnlmektedir. Bunun nedeni, pazar oluşturan işletmelerin niteliksel bir değişim yaşamalarının yanında, yaşadıkları değişimin pazarın bütününde de niteliksel bir sıçramaya neden olması ve böylece pazarı ve pazardaki değer algısını yeniden oluşturmalarıdır. Başka bir ifadeyle, pazar oluşturan bir işletme (parça), yaptığı bir değişiklikle pazarı (bütünü) yeniden şekillendirmektedir.

Özellikle değişim literatürüne tartışma götürmez bir katkısı bulunan (Burnes, 2004, s.995) Lewin'in alan teorisi'nin en temel kavramları ve teorisinin temel nkabulleri aşağıda daha ayrıntılı ifade edilmeye çalışılacaktır.

¹ Burada dinamik, dynamis kavramından gelmektedir ve kuvvet anlamındadır (Lewin, 1945, s. 61). Yani, alan teorisi alandaki değişiklikleri farklı kuvvetlerin bir sonucu olarak yorumlamaktadır.

1.1.1. Alan ve Yaşam Alanı

Alan, eş zamanlı olarak ortaya çıkan ve birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen olgular toplamıdır (Lewin, 1945, s. 240). Psikolojide alan, bireyin yaşama çevresidir. Bu çevre, kişinin kendisinden ve kişinin algıladığı biçimiyle psikolojik çevresinden oluşur. Her işletme pazarda belli bir alanda varolur ve söz konusu alan işletmenin diğer pazar oyuncularına göre aldığı pozisyona göre işletme için fırsat ve risk oluşturur (Beckert, 2010, s.609). Bu kavram kişinin/organizmanın (bu çalışma için işletmenin) sınırlarının belirlenmesiyle de doğrudan ilgilidir (Lewin, 1945, s. xi). Çünkü kişinin/organizmanın çevresinde fiziksel, ekonomik, politik, yasal, vb. sınırlar bulunmakta ve bu sınırlar kişinin/organizmanın davranışlarına doğrudan etkide bulunmaktadır. Bu sebeple, söz konusu olaylar ve süreçler kişinin/organizmanın yaşam çevresine dahil edilmelidir (Lewin, 1945, s. xii). Burada yanlış anlaşılması gerek nokta, alanın sadece psikolojik çevreden ibaret olarak ele alınmıyor olmadığıdır. Çünkü, her ne kadar kişinin/organizmanın psikolojik çevresi alanını oluştursa da fiziksel ve sosyal çevreler de kişi için mümkün olan hayat alanlarının çerçevesini çizdiğinden, psikolojik alanın sınır koşulları olarak kişinin çevresinin belirlenmesinde önemlidirler (Lewin, 1945, s. 240).

Yaşam alanı kişiyi ve onun psikolojik çevresini kapsar ve kişinin davranışında temel belirleyicidir (Lewin, 1945, s. 25, 240). Başka bir ifadeyle, B birey, Ç çevre iken davranış fonksiyonu $D = f(B, Ç)$ 'dir ve formülde B ve Ç birbirini etkileyen faktörlerdir. Başka bir ifadeyle, birbirinden bağımsız değişimlerdir ve birbirlerine karşılıklı olarak bağıdırlar (Lewin, 1945, s. 25, 239). Bu anlamda davranışı anlamının ilk önkoşulu,

kişinin yaşam alanı içindeki pozisyonunun belirlenmesidir (Lewin, 1945, s. 248). İşletmelerin çevreleriyle olan ilişkileri bu çalışmada Kurumsal Teori çerçevesinde daha detaylı incelenmektedir.

1.1.2. Mevcut alan (Present Field)

Davranışın belirleyicisi olan alan kavramına göre, belli bir zamandaki davranışı etkileyen her şey o zamandaki alanın içine dahil edilmelidir. Burada önemli olan nokta, sadece söz konusu zamandaki alanın bir parçası olan olguların o zamandaki kişinin/organizmanın davranışını etkiliyor olmasıdır (Lewin, 1945, s. 241). Başka bir ifadeyle, herhangi bir davranış veya bir alandaki herhangi bir değişiklik ne geçmiş ne de geleceğe değil sadece mevcut zamandaki psikolojik alana bağlıdır (Lewin, 1945, s. 45, 54). Özetle, t zamanındaki bir d davranış, sadece t zamanındaki K koşullarının bir fonksiyonudur (Lewin, 1945, s. 48). Psikolojik veya sosyal dünyadaki yaşam alanının mevcut durumunu etkileyen kimi parçalar ise (Lewin, 1945, s. 57) mevcut alanın sınırları olarak adlandırılmaktadır.

Bununla birlikte, bu yaklaşım genellikle yanlış anlaşılakta ve alan teorisiyle uğraşanların geçmiş problemler ve geçmiş deneyimlerin etkileriyle ya da gelecek beklentileriyle ilgilenmedikleri şeklinde yorumlanmaktadır (Lewin, 1945, s. 45). Bireyin davranışı elbette sadece mevcut duruma bağlı olamaz. Bireyin durumu gelecek beklentilerinden ve kendi geçmişini nasıl gördüğünden büyük oranda etkilenir (Lewin, 1945, s. 75). Zaten alan teorisine göre, mevcut alan psikolojik geçmişi (başka bir ifadeyle geçmiş psikolojik alanı), psikolojik geleceği ve psikolojik mevcut zamanı

içerdiğinden belli bir andaki yaşam alanının bir boyutunu oluştururlar (Lewin, 1945, s. 27, 53, 64, 75). Başka bir ifadeyle, geçmişe dair deneyim ve bilgiler, dahası geleceğe dair subjektif beklentiler ve olasılıklar da zaten kişinin/organizmanın mevcut durumunu etkilediğinden kişinin/organizmanın mevcut alanına ve dolayısıyla davranışına dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Böylece alan teorisi ne geçmişi ne de geleceği ihmal etmemektedir.

Dahası, alan teorisine göre, belli bir zamanda fiziksel (objektif) olarak mevcut olan, ancak kişi/organizma tarafından fark edilmemiş durumlar/fırsatlar vb. kişinin/organizmanın davranışını etkileyemeyeceğinden, söz konusu durum ve fırsatlar kişinin/organizmanın yaşam alanına dahil edilmemektedir (Lewin, 1945, s. 58). Başka bir ifadeyle, alan teorisi yaşam alanını tariflerken, sadece subjektif olasılıklar kişinin davranışlarını etkileyeceğinden, objektif olasılıkları değil subjektif olasılıkları yaşam alanına dahil etmektedir (Lewin, 1945, s. 59). Bu yaklaşım, girişimcilik literatüründeki, bireylerin girişimci faaliyetlerini belirleyen objektif riskin varlığının değil subjektif risk algısının olduğu yargısıyla (Aldrich ve Fiol, 1994, s.651; Brehmer, 1994, s.34; Busenitz, 1999, s.327) ve çevredeki fırsatların sadece kimi girişimciler tarafından fark edilip diğerleri tarafından fark edilmemesi olgusuyla (Barney, Wright ve Ketchen, 2011, s.628; McKelvie, Wiklund ve Short, 2007, s. 162; Schumpeter, 1968, s. 223, 228) örtüşmektedir. Bu anlamda, yaşam alanındaki ulaşılabilir ve ulaşılamaz alanlar/fırsatlar arasındaki ilişki ve ulaşılabilir ve ulaşılamaz alanlar arasındaki sınır davranış açısından oldukça önemlidir (Lewin, 1945, s. 247).

Mevcut bir durumun özelliklerini belirlemenin temel olarak iki yöntemi bulunmaktadır: Mevcut durumla ilgili geçmişten doğru sonuçlar çıkarmak (anamnesis) ya da şimdiki zamana dair testler yapmak (Lewin, 1945, s. 48-49). Anamnesis mantıksal olarak iki temele dayanmaktadır: (1) belli özellikleri geçmiş zaman baz alınarak test etmek ve (2) mevcut durumda bilinmeyen herhangi bir etkinin söz konusu inceleme nesnesini etkilemediğini, başka bir ifadeyle tüm etkilerin bilindiğini, özetle sistemin kapalı bir sistem olduğunu varsaymak. Ancak, anamnesis yoluyla bir durumun özellikleri belirlenmeye çalışılıyorsa, dışarıdan herhangi bir bilinmeyen değişikliğin etkisinin olmadığı varsayılsa bile, içeriden doğru da değişiklikler olabileceğinden, iç değişiklikleri belirleyen yasaların da biliniyor olması gerekir (Lewin, 1945, s. 49).

Bu çerçevede, şimdiki zamana dair testler yapmak, geçmişten sonuçlar çıkarmaya göre metodolojik olarak daha üstün olarak değerlendirilmektedir. Bunun en temel nedeni, t zamanındaki durumun özelliklerini mevcut zamana dair testler yaparak inceleyerek, geçmiş zamana dair sonuçların belirsizliklerinden kaçınılabilmesidir (Lewin, 1945, s. 50). Alan teorisi bakımından da kabul gören yaklaşım şimdiki zamanı anlamak için şimdiki zamana dair testler yapılmasını öngören ikinci yaklaşımdır. Mevcut çalışmada, geçmiş dönemde alınan karar süreçleri söz konusu geçmiş dönemler incelenerek anlaşılmaya çalışıldığından ikinci yaklaşım benimsenmektedir.

Mevcut alan kavramıyla ilgili bir diğer önemli nokta, mevcut alanın, belli bir andan ziyade, bir zamansal aralığı ifade etmesidir (Lewin, 1945, s. 27, 50). Zaten, belli bir zaman dilimini incelemeyen, belli bir durumun uygun bir tanımlaması yapılamaz (Lewin, 1945, s. 50). Bahsi geçen zaman aralığının ne kadar olacağı teori tarafından

keskin sınırlarla belirlenmemiştir ve durumdan duruma farklılık gösterir (Lewin, 1945, s. 52). Mevcut alana ilişkin zamansal aralığı belirlemede iki unsur öne çıkmaktadır. Bunlar, alandaki parçaların söz konusu zaman içindeki birbirleriyle görelî durumu ve söz konusu zamandaki değişimin ivmesi ve yönüdür (Lewin, 1945, s. 50).

1.1.3. Kurulu Alan ve Aşına Olunmayan (Unfamiliar) Alan

“Kurulu”, farklılaşmış bölgeleri arasında oldukça belirli ilişkileri olan ve iyi tanımlanmış alandır. Bu durumda, kurulu alan için her önemli değişiklik alanın bölgeleri arasındaki karşılıklı ilişkilerde sıçramalı bir değişikliği ve bu anlamda da değişikliğin gerçekleşmesi için daha fazla çabayı gerektirir. Kurulu alanın girişimcilik literatürü açısından karşılığı mevcut/kurulu ve kuralları bilinen pazarlardır.

Aşına olunmayan alan ise, bilişsel olarak yapılandırılmamış bölge olarak ifade edilebilir. Bu bölge, birbirinden farklı alt bölgelere net olarak henüz ayrılmamıştır. Bu sebeple de, belli bir davranışın nasıl sonuçlanacağı veya belli bir amaca ulaşmak için bireyin/organizmanın hangi yönde hareket etmesi gerektiği henüz belirli değildir (Lewin, 1945, s. 137). Teoriye göre, aşına olunmayan alandaki değer ve ideallerdeki belirsiz karakter, bireyi çelişki ve gerilim içine sokar (Lewin, 1945, s. 142). Kavramsal olarak, gerilim bir sistemin çevresindeki diğer sistemlere göre durumunu ifade etmektedir (Lewin, 1945, s. 11). Söz konusu gerilim ve çelişkiden kurtulmanın yolu, alanın daha bilinir kılınmasıyla mümkündür. Aşına olunmayan alan kavramı, belirsizlikler, gerilim ve çelişkiler, değer ve ideallerin (yeni oluşan pazar açısından meşruluk) henüz oluşmamış olması göz önüne alındığında (Busenitz, West, Shepherd,

Nelson, Chandler ve Zacharakis, 2003, s.295; Hougaard, 2004, s.203) girişimcilik literatüründeki henüz kuralları belirlenmemiş “yeni pazar” (Gruber, 2007, s.786) kavramıyla ilişkilendirilebilir.

Bilişsel olarak net bir yapının olmaması, aşına olunmayan alandaki her faaliyeti çelişik bir faaliyete dönüştürmektedir. Bu sebeple de, hareketinin kendisini hedefine ulaştırdığından veya hedefinden uzaklaştırdığından emin olamayan birey/organizma, hareketine devam edip etmeme noktasında kararsız kalabilir (Lewin, 1945, s. 138). Söz konusu kararsızlığın çözümünde bilgi oldukça önemli bir araçtır. Benzer şekilde, yeni oluşan pazara ilişkin toplanan bilgi de işletmeler açısından çok önemlidir. Slater’a (2008) göre işletmeler pazara ilişkin bilgiyi iki şekilde elde edebilmektedir. Bunlar, işletmenin pazarla olan tüm değme noktalarından (rakipler, tedarikçiler, tüketiciler vb.) bilgi toplanması ve pazarda gerçekleştirilen kimi deneme yanımlar yoluyla bu bilginin elde edilmesidir (s.47). Hamel (1991) da bu noktada, yoklayıcı pazarlama (expeditionary marketing) kavramıyla yeni ve aşına olunmayan bir pazara giren işletmelere, sürekli olarak küçük değişiklikler yapıp bunları pazarda sınamalarını önermekte ve böylece hedefe doğru ilerlendiğinin anlaşılabilirliğini belirtmektedir. Eisenhardt ve Martin (2000) de benzer şekilde dinamik ve öngörülemeyen pazarlarda pazardaki denemeler sonucu yapılan hataların pazar hakkında bilgi edinebilmedeki rolünün altını çizmiştir (s.1114).

1.1.4. Kuvvet ve Kuvvet Alanı

Kuvvet kavramı, yaşam alanının belli bir noktasındaki değişimin yönünü ve alanın söz konusu noktadaki değişime yatkınlık derecesini ifade eder (Lewin, 1945, s. 256). Aynı nokta için aynı zamanda yer alan kuvvetler toplamına ise sonuç kuvveti denir (Lewin, 1945, s. 256) ve sonuç kuvveti mevcut noktadan hareketin olup olmayacağını, olacaksa ise yönünü belirlemede kullanılır. Sıfırdan farklı bir sonuç kuvveti olduğu durumda, alan için, ya sonuç kuvvetinin yönü doğrultusunda bir hareket vardır ya da bilişsel yapıda söz konusu harekete eşdeğer bir değişim söz konusudur (Lewin, 1945, s. 256). Bu anlamda, mevcut alanda nasıl bir değişikliğin olacağı alandaki kuvvetlerin bileşimine bağlıdır. Bu çerçevede, yeni pazar oluşturma süreci de bir boyutuyla, pazarın tanımında ve değer fonksiyonunda bilişsel bir değişimle ifade edilebilir.

Alan teorisinde, alandaki değişiklikleri açıklamada, yönlendirici (driving) ve kısıtlayıcı (restraining) kuvvetler olmak üzere iki çeşit kuvvet bulunmaktadır. Alanı, mevcut halinden daha olumluya doğru hareket ettirme veya mevcut olumsuzluktan uzaklaştırma eğiliminde olan kuvvetler, yönlendirici kuvvetlerdir. Bu kuvvetler alanda harekete yol açar. Söz konusu hareketler, kimi zaman fiziksel veya sosyal engellerin arkasında kalmış olmaktan dolayı gerçekleşmemiş olabilir. Alanın, yönlendirici kuvvetlerin etkisiyle hareket etmesinin önüne geçen söz konusu kuvvetler ise kısıtlayıcı kuvvetlerdir. Başka bir ifadeyle, kısıtlayıcı kuvvetler harekete yol açmazlar ama yönlendirici kuvvetlerin etkinliği üzerinde olumsuz etkileri vardır (Lewin, 1945, s. 259). Kısıtlayıcı ve yönlendirici faktörler her kişi/organizasyon için objektif olarak aynı anlama tekabül

etmeyebilir. Aynı sosyal veya fiziksel engel farklı bireyler için farklı kısıtlayıcı faktörleri ifade edebilir (Lewin, 1945, s. 260).

Bu durum, girişimcilik literatüründe, farklı kişiler ve işletmeler açısından, aynı bilgiye sahip olsalar dahi, pazardaki fırsatların aynı şekilde algılanmaması durumu ile benzerlik göstermektedir (Barney, Wright ve Ketchen, 2011, s.628, McKelvie, Wiklund ve Short, 2007, s. 162, Schumpeter, 1968, s. 223, 228). Birçok konudaki özel alan bilgisinin etkisiyle, kimi insanlar yenilik için bir fırsatı algılayabilirken kimileri algılayamamaktadır (McKelvie, Wiklund ve Short, 2007, s. 162).

İşletmeler de tüm diğer yapılar gibi, kimi karşıt kuvvetleri içermekte ve söz konusu zıtlıklar işletmelerin sınır kararlarında etkili olmaktadır. Alan teorisinde kişiye etki eden kuvvetlerin ters yönlü ve eşit büyüklüklerde olması ise birey ya da organizasyon için çelişki durumu ile ifade edilmektedir (Lewin, 1945, s. 260). Eğer iki zıt kuvvet aynı büyüklükte ise bileşimleri, büyüklüklerinden bağımsız olarak sıfır olur (Lewin, 1945, s. 268). Yönlendirici faktörler arasındaki çelişki genellikle tercih olarak adlandırılır ve bireyin iki olumlu ve birbirlerini dışlayan kararsızlık hallerini ifade eder (Lewin, 1945, s. 261). Örneğin, işletmeler yeni bir fikir/ürün ortaya atmak ya da başka bir işletme tarafından ortaya atılmış yenilik fikrini ticarileştirmek ve tüm pazara yaymak kararları arasında kalabilirler. Ya da, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından girişimci odaklılığın boyutlarından ikisi olarak belirtilen proaktif olma ile rekabette hırslı olma (competitive aggressiveness) özelliklerinden ilki, geleceğe yönelme ve varolan çevreyi yeniden şekillendirmeye odaklanırken, ikincisi işletmelerin mevcut pazarda rakiplerle kurduğu ilişkiye odaklanmaktadır (s.147). Markides ve Geroski (2005)'e göre, pazarı ilk keşfeden

işletmeler ile pazara egemen olan ürün tasarımına sahip olup pazarı kitleselleştiren işletmelerin sahip oldukları kabiliyetler (davranışlar, tavırlar, düşünce ve kültürel yapıları vb.) birbirlerinden farklı olmalarının yanında genellikle birbirleriyle çelişen niteliktedir ve birini tercih etmeyen ve arada kalan işletmeleri kimi çelişik durumlar beklemektedir (s.67). Ancak Davidsson (2005) ise, fırsatı ortaya çıkarma ile fırsatı değerlendirmenin ikisinin birlikte girişimcilik için gereklilik olduğunu ifade etmektedir (s.23). Benzer şekilde, hem proaktif olmak hem de tepkisel olmanın pazar oluşturan işletmeler için gerekli olduğu ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996, s.147). Buna göre, çelişen kuvvetlerin yönetimini başarıyla gerçekleştiren ve tüketici değerinde sıçrama oluşturan işletmeler pazarda başarılı olmakta, çelişen kuvvetlerin yaratıcı bir sentezi ve çelişki yaratıcılık için olmazsa olmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Nonaka ve Toyama, 2002, s.999).

Kuvvetler ayrıca, alanın yapısından kaynaklanan kuvvetler ve diğer kimi kararsızlık (valences)² hallerinden, istek veya motivasyon durumlarından kaynaklanan kuvvetler olmak üzere ikiye ayrılmalıdır (Lewin, 1945, s. 68, 83). Kararsızlık hallerinden ortaya çıkan kuvvetlerin etkisiyle mevcut alan, kimi sıçramalar göstererek kararlı hale gelebilmektedir. Söz konusu durum, pazarlama literatürü açısından tüketicinin

² Valence kavramı, kimyada değerlik olarak ifade edilmektedir. Değerlik, bir atomun en son yörüngesindeki elektron sayısını göstermekte ve atomun kimyasal tepkisini belirlemekte kullanılmaktadır. Kararlılık kavramı ise elektronların enerji düzeyleriyle ilgilidir ve atomun değişime açık olup olmamasını açıklar. Kararlı atomlar değişim geçirmez, yani bileşik oluşturmazlar, kararsız atomlar elektron alışverişinde bulunarak iyon haline geçer yani değişim geçirirler. Her ne kadar değerlik, kararlı atomların da en son yörüngesindeki elektron sayısını ifade etmek için kullanılsa da, çalışmada değerlik yerine değişime açıklığı daha iyi ifade ettiği düşünülen kararsızlık kavramı kullanılacaktır.

değerindeki sıçrama ile pazarda yeni bir görelî denge durumunun oluşması ile ilişkilendirilebilir.

1.1.5. Bütünün Parçalarının Birbirlerine Bağlı ve Aynı Zamanda Birbirlerinden Görece Bağımsız Olması

Farklılaşma, belli bir bütünün görelî olarak ayrılabilir ve fark edilebilir parça sayısını ve bu parçaların farklılık derecelerini ifade etmektedir (Lewin, 1945, s.119). Farklılaşmış bütün kavramı bütün içindeki doğal parçaların varlığını varsayar. Bu parçalar alan teorisinde hücre olarak adlandırılmaktadır (Lewin, 1945, s. 118). Hücre, bütüne bağlı olmasının yanında aynı zamanda komşularından belli düzeyde serbestlik (independence) sahibi olarak tanımlanmaktadır (Lewin, 1945, s. 119). Buradaki en temel önkabullerden biri, bir bütünün herhangi bir parçasının diğer parçalarına olan bağımlılığı, söz konusu parçanın bütün dışındaki herhangi başka bir parçaya olan bağımlılığından daha fazla olmasıdır (Lewin, 1945, s. 317).

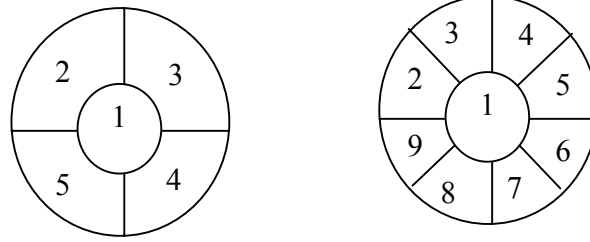
Bu çerçevede, bir bütünün parçaları, birbirlerine bağlı olmakla birlikte, aynı zamanda belli bir seviyeye kadar birbirlerinden bağımsızlardır. Başka bir ifadeyle, belli bir bütünün içinde yer alan b'deki değişikliğin boyutu belli sınırlar dahilindeyse, aynı bütündeki a, b'deki değişiklikten etkilenmeyecektir (Lewin, 1945, s. 305). Ancak bütündeki herhangi bir parça söz konusu sınırın üzerinde bir değişim geçirirse, bütünün tüm parçaları bundan etkilenir (Lewin, 1945, s. 120). Bu durum karmaşıklık teorisinde de benzer şekilde açıklanmaktadır. Buna göre, karmaşık bir sistemin parçaları birbirini neredeyse sonsuz sayıda farklı şekilde etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir

(Fraser, 2000, s.252). Girişimcilik açısından bu durum, pazardaki şletmelerden birisinin pazarda radikal bir değişiklik gerçekleştirerek pazarın tüm kurallarını değiştirecek bir etkinlik gerçekleştirdiğinde, başka bir ifadeyle pazarı yeniden oluşturduğunda, diğer parçaların da, diğer bir ifadeyle pazardaki diğer şletmelerin de bu büyük değişiklikten etkilenmek durumunda kalacağı şeklinde ifade edilebilir (Storbacka ve Nenonen, 2011, s.260).

Bütünün dinamik birliği kavramı ise, bütün içindeki bir parçanın durumunun bütündeki diğer parçaların durumuna bağlılık derecesi olarak tanımlanabilir (Lewin, 1945, s. 119). Bir bütünün parçalarının birbirine bağlılık derecesi yüksekse bütünün birlik düzeyinin de yüksek olduğu söylenebilir (Lewin, 1945, s. 120). Bir diğer ifadeyle, komşu hücreler arasındaki serbestlik derecesi arttıa bütünün birlik düzeyi de azalmaktadır ³ (Lewin, 1945, s. 120). Ancak, sadece bütündeki hücre sayısının artmasının bütünün birlik düzeyini azaltacağını belirtmek doğru olmayabilir (Lewin, 1945, s. 120). Hatta hücreler arası bağımsızlık derecesinin sabit olduğu durumda hücre sayısının artması bütünün birlik düzeyini azaltmayabilir. Çünkü bütünün birlik düzeyi sadece her hücrenin bağımsızlık seviyesine ve bütündeki hücre sayısına değil, aynı zamanda söz konusu hücrelerin nasıl gruplandığına özetle bütünün yapısına da bağlıdır (Lewin, 1945, s. 121). Başka bir ifadeyle, bütündeki hücreler arası farklılaşma derecesinin artması bütünün birlik düzeyini azaltmayabilir (şekil 1).

³ Bu nerme, bütündeki hücre sayısının ve komşu hücreler arası bağlılık düzeyinin bütünün tamamında sabit olduğu önkabulü altında yapılmaktadır.

Şekil 1. Bütündeki Hücrelerarası Farklılaşma ve Bütünün Birlik Düzeyi



Kaynak: K. Lewin, (1945), **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin**, s.121.

Eğer bir bütün içindeki hücreler arasında güçlü sınır kuvvetleri varsa, söz konusu hücrelerin birbirine bağımlılık dereceleri yüksek ve tersi durumda da hücrelerin bağımsızlık dereceleri yüksektir. Bu durumda da, toplam kuvvetler çok büyükse, farklılaşmadan ve değişimden söz edilmesi güçleşmektedir (Lewin, 1945, s. 122). Eğer bir hücre veya bütünün daha büyük bir parçası dış faktörler veya gerilim durumundaki bir ihtiyaç gibi kimi iç faktörler tarafından belli bir seviyede sabitlenirse, bütündeki çeşitlilik ihtimali düşer. Başka bir ifadeyle, bu durumda davranış esnekliği ve zenginliği azalır (Lewin, 1945, s. 125). Bu durum kurumsal teori tarafından pazardaki meşruiyet durumunun oluşturduğu durgunluk olarak açıklanmakta ve değişimin önünde bir engel olarak ifade edilmektedir (Selznick, 1996, s.273). Verili bir bütün için çeşitlilik azalması derecesi temelde 3 faktöre bağlıdır: (a) belli bir seviyede tutulan hücrenin merkezilik düzeyi, (b) bu seviyenin normal durumdan farklılık gösterme düzeyi ve (c) belli düzeyde tutulan hücrelerin sayısı (Lewin, 1945, s. 126).

Bunun yanında, bir bütün içindeki hücreler arası mesafe tüm hücreler için aynı değildir (Lewin, 1945, s.123). Pozisyonundan dolayı, merkez bir hücrenin bütünü etkileme şansı çevre bir hücreye göre daha yüksektir (Lewin, 1945, s. 123). Bu, sosyal ağlar yaklaşımı tarafından da açıklanmaktadır. Sosyal ağlar yaklaşımına göre, bir işletmenin bir ağ içindeki merkezilik durumu o ağ ilişkilerini etkileme ve belirleme şansını etkiler (Young, 2005, s. 180). Ayrıca, merkezdeki bir hücrenin diğer hücreleri etkileyebilmesi için gerekli olan minimum değişim miktarı, çevre hücrelere göre daha düşüktür (Lewin, 1945, s. 123). Başka bir ifadeyle merkez bir hücrenin diğerlerini etkileme şansı daha yüksektir ve bütünün durumu merkez hücreye, çevre hücrelere nazaran daha fazla bağlıdır. Aynı zamanda merkez hücre, bütünün herhangi bir yerindeki bir değişiklikten de ortalama olarak daha kolayca etkilenir ve bu anlamda da bütünün durumuna karşı daha hassastır (Lewin, 1945, s. 123). Buradan hareketle, girişimci işletmelerin tüm pazarı etkileme kabiliyetleri düşünüldüğünde, girişimci işletmeler pazarın merkez hücreleri olarak düşünülebilir. Bu bağlamda, pazarı yeniden şekillendirmek isteyen girişimci işletmenin diğer pazar bileşenlerini de etkilemesi gerekmekte ve böylece girişimci işletmenin subjektif olarak sahip olduğu yeni pazar tanımı tüm pazar bileşenlerinin kabul ettiği pazar tanımı haline gelmektedir (Storbacka ve Nenonen, 2011, s.260).

1.1.6. İstikrar Benzeri (Quasi-stationary) Süreç ve Değişim

Alan teorisine göre, bir süreç, tıpkı bir nehir gibi, hızı ve yönü değişmeden kalsa bile bütünün elemanlarında sürekli değişiklikler olur ve bu duruma istikrar benzeri (quasi-stationary) süreç denir (Lewin, 1945, s. 202). Başka bir ifadeyle, böylesi süreçler tam

olarak sabit değillerdir ve ortalama bir L seviyesi etrafında dalgalanma gösterirler (Lewin, 1945, s. 204). Ancak dalgalanma öngörülebilir seviyede olduğundan bu durum istikrar benzeri olarak adlandırılır. İstikrar benzeri durumda, karşıt kuvvetlerin birbirlerini dengelediğinden bahsedilse bile, bu kuvvetlerin büyüklükleri hakkında genel bir yargıya varılamaz (Lewin, 1945, s. 204). İstikrar benzeri süreçle ilgili olarak, şu soruların yanıtlanması gerekmektedir: (a) mevcut koşullardaki süreç neden mevcut seviyesinde (nehir neden mevcut hızıyla akıyor) ve (b) mevcut durumu değiştirmenin koşulları nelerdir (Lewin, 1945, s. 202). Bunun yanında, değişim süreci bilimsel olarak anlaşılacak isteniyorsa organizmanın yapısı belirtilmeli ve alanın farklı yerlerindeki kuvvetler analiz edilmelidir (Lewin, 1945, s. 173). Alandaki söz konusu değişimin bilimsel tahminleri veya değişim için yöntem önerileri, alanın psikolojik ve psikolojik olmayan boyutları dahil olmak üzere, bir bütün halinde analiz edilmesine dayanmalıdır (Lewin, 1945, s. 174). İşletmelerde değişimle ilgili olarak, “hangi koşulların belli bir sonuca ulaşmak için değişmesi gerekmektedir ve mevcut araçlarla söz konusu koşullar nasıl değiştirilir” sorusunun sorulması gerekmektedir (Lewin, 1945, s. 172).

Mevcut durum, başka bir ifadeyle statüko, belli koşulların ve kuvvetlerin etkisiyle oluşmuştur (Lewin, 1945, s. 172). Belli bir sabit durum ya da statükodan bahsedebilmek için söz konusu kuvvetler bileşiminin belli bir dönem için aynı kalması ya da en azından söz konusu dönemde dengelerini bulmuş olmaları gerekmektedir (Lewin, 1945, s. 173). İstikrar benzeri sürecin de belli bir L seviyesindeki kuvvet alanını varsaydığını

anımsamak önemlidir. Söz konusu istikrar benzeri süreç $L(+)-n^4$ dışındaki alan için geçerli olmayabilir. Başka bir ifadeyle, belli bir aralıkta, seviyeyi $L(+)-n$ 'den daha ileri taşımak için daha büyük kuvvetler gerekmektedir. Ancak eğer değişim n seviyesini aşmış $L(+)-m$ seviyesine ulaştığında, süreç devam etme ve tekrar daha önceki seviyeye dönmeme eğilimindedir. Bu durum, ilk tepkileri aştıktan sonraki pazarda oluşan tipik bir devrimsel süreci ifade etmektedir (Lewin, 1945, s. 206). Daha genel bir ifadeyle söylemek gerekirse, tıpkı mevcut pazar yapısının yeniden oluşturulduğu durumlarda olduğu gibi, denge noktasındaki yeterince büyük bir değişim tüm durumun özelliklerinde niteliksel bir değişikliğe yol açar (Lewin, 1945, s. 213). Söz konusu değişimin kaynağı genellikle sistemin/alanın dışından gelmektedir (Weick ve Quinn, 1999, s.372). Bu açıklama, pazarı yönlendiren işletmelerin genellikle mevcut pazar dışından geldiklerine ilişkin yaklaşımla tutarlılık göstermektedir (Holloway ve Sebastiao, 2010, s.94).

Değişim, genel çerçevedeki bir sıçrama olarak tanımlanabilir (Lewin, 1945, s. 141) ve temel olarak üç aşamaya dayanmaktadır: (a) mevcut seviye L_1 'in buzlarının çözülmesi ile istikrar benzeri süreçten ayrılma (eğer gerek varsa), (b) yeni L_2 seviyesine ulaşmak ve (c) yeni seviyede grup yaşamını tekrar dondurmak, başka bir ifadeyle yeni bir istikrar benzeri sürecin oluşumu. Çözülmenin ve tekrar donmanın temel noktası, değişimin

⁴ Buradaki $L(+)-n$ ifadesinde, L alanın bulunduğu belli bir seviyeyi, $+n$ ise sözkonusu L seviyesinden artı veya eksi belli bir n sapmasını ifade etmektedir. Bu anlamda, mevcut alan, L seviyesinin $+n$ aralığı içerisinde yer almaktadır. Belli bir L çevresinde salınan alanın sapması, $+n$ seviyesini aştığı durumda, alanın bir sonraki istikrar benzeri sürecinin seviyesi, $L(+)-n$ 'deki kabullerle belirlenemez. Bir sıçramayı ifade eden bu durum, tamamen yeni bir seviyedir.

dinamik bir süreç olduğu vurgusunun anımsanmasıdır (Schein, 1996, s. 27). Buradan hareketle, Lewin'e göre, sosyal istikrar süreçleri ile sosyal değişim süreçlerinin birlikte incelenmesi gerekmektedir. Çünkü, değişim ve istikrar göreceli kavramlardır. Değişim ve istikrarın, birbirlerini takip eden süreçler olmalarının yanında, sosyal yaşam değişim olmadan var olamaz, süreç içinde sadece değişimin tipi ve boyutu farklılaşabilir. Aynı şekilde, istikrarın koşulları ancak potansiyel bir değişimin karşısında analiz edilebilir (Lewin, 1945, s. 199). Bu kabullere uygun olarak, pazar oluşturan işletmeler açısından da değişim ve istikrar süreçleri birbirlerini takip eden süreçler olarak tanımlanmaktadır. Pazarı yeniden oluşturan işletmenin önerdiği müşteri değeri yargıları, öncelikle pazarda bir sıçramaya tekabül etmekte, daha sonrasında ise söz konusu değer yargılarının tüm pazara yayılıp genel kabul görmesinin ardından yeni bir istikrar süreci oluşmaktadır (Storbacka ve Nenonen, 2011, s.257). Kumar, Sheer ve Kotler (2000), eksenlerinde fiyat ve fayda bulunan iki boyutlu bir düzlemde pazarı yönlendiren işletmelerin, istikrar sürecini ifade eden mevcut rekabet alanında ve değer doğrusunda sıçrama yarattıklarını ve yeni bir istikrar (rekabet) alanı oluşturduklarını ifade etmektedir. Schumpeter'e göre ise, pazarda sıçrama yaratacak müşteri değerindeki değişim yenilik ile, söz konusu yeniliğin tüm pazara yayılması ise taklit (imitation) ile mümkündür (Drejer, 2004, s.556).

Dengeyi belirleyen kuvvet alanındaki değişikliğin sonucu olarak ortaya çıkan sosyal süreçteki bir değişim, bütün alanı yeni bir değişikliğe doğru yönlendirebilir (Lewin, 1945, s. 214). Bu da yeni bir denge noktası oluşumuna kadar gerçekleşen bir sıçramayı ifade eder. Söz konusu sıçrama karmaşıklık teorisinde uyarlayıcı gerilim ile ifade

edilmektedir (Lichtenstein, Carter, Dooley ve Gartner, 2007, s.241). Ayrıca dengesizlikler, doğrusal olmayan sıçramalar ve karmaşıklık, dinamik sistemlerin büyümesinde gerekli bir koşul olarak ifade edilmektedir (Burnes, 2005, s.74). Böylesi süreçlerde işletmeler açısından bilgi en temel kabiliyetlerden biri olarak ele alınmaktadır (Slater, 2008, s.47). Girişimcilik literatürü açısından ise, radikal yenilik ve pazarda niteliksel değişim oluşturabilecek bir fırsatın belirlenmesi, istikrar benzeri süreçteki sıçramaya ve aynı zamanda uyarlayıcı gerilime tekabül etmektedir.

Değişim ve istikrar benzeri süreçler arasındaki süreçsel olarak birbirini takip eden ilişki Schumpeter'in yenilik ve statüko arasındaki ilişki ile de uyumlu gözükmektedir. Schumpeter'in özgün yanlarından biri ekonomide statik denge teorisiyle değil, ekonomik evrimin teorisiyle ilgilenmesidir (Fagerberg, 2003, s. 129). Schumpeter'e göre, gerçek hayatta statik bir denge durumunun oluşturulmasının imkanı yoktur çünkü söz konusu denge durumu bir yenilik faaliyetiyle bozulur (Fagerberg, 2003, s. 129). Buna göre, her gelişme bir diğerinin ön koşullarını oluşturur ve onu hayata getirir. Ani gelişen ve süreklilik arz etmeyen değişiklikler denge durumunu bozar ve eski dengeyi tamamen ortadan kaldırır (Schumpeter, 1968, s. 65). Bu durum, alan teorisindeki denge kavramının mutlak bir dengeyi değil ancak kısmi bir dengeyi ifade ettiği ve söz konusu kısmi dengenin de ancak belli bir aralıkta söz konusu olduğu, belirtilen aralığın aşılmasıyla dengenin yerini niteliksel bir değişime bıraktığı kabulüyle paralellik göstermektedir.

İstikrar ve değişim ilişkisinde en önemli konulardan birini sahip olunan kaynak ve kabiliyetler oluşturmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, aynı duruma etki eden

kuvvetlerin kimileri birbirlerini destekler başka bir ifadeyle destekleyici kuvvet niteliğindedir, kimileri ise birbirlerinin karşıtıdır, kısıtlayıcı kuvvet niteliğindedir. Destekleyici kuvvetler, lokomotif etkisi görürler ve değişimi sağlarlar. Kısıtlayıcı faktörler ise kendileri değişime önyak olmadıkları gibi değişimin karşısında dikilirler (Lewin, 1945, s. 218). Barney (1991) tarafından, işletmenin rekabet gücünü iyileştirecek stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına imkan sağlayacak, işletme tarafından kontrol edilen tüm varlık, yetenek, işletmeye özgü süreç, bilgi vb. olarak tanımlanan (s.101) kaynaklar, birçok sosyal olayın seviyesini etkileyen faktörlerden biri olmalarına rağmen konu değişime gelince, destekleyici olmaktan ziyade kısıtlayıcı karakter gösterebilmektedirler. Dinamik olmayan kaynak ve kabiliyetleri bu çerçevede değerlendirmek mümkündür. Eski pazar koşullarında destekleyici bir rol oynayabilen kaynak ve kabiliyetler, değişimde kısıtlayıcı bir faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000, s.1111). Oysa dinamik kabiliyetler değişimi destekleyici bir rol oynayabilirler (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s.515).

Bunun yanında, alan teorisinde, sosyal alışkanlıklar, kurumsal teori ile paralel olarak, genelde değişimin önündeki engeller olarak işlev görmektedirler (Lewin, 1945, s. 224). Alışkanlıklar organizmadaki ve onun hayat alanındaki kuvvetlerin bir sonucu olarak algılanmalıdır. Sosyal alışkanlık kavramına göre, uygulanan bir kuvvet iç dirençlerden kaynaklı olarak sosyal süreci beklenenin altında etkiler. Söz konusu iç direnci yenebilmek, alışkanlığı kırıp mevcut buzları çözmek için ek bir kuvvet gerekmektedir (Lewin, 1945, s. 225). Bu duruma örnek olarak, yeniliğin, yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkarılmasına tekabül ettiği halde, tüm işletmelerin bu yolu tercih etmemesi

gösterilebilir. Bunun nedeni, yeni kaynak bileşimiyle birlikte, daha önce rekabet avantajı sağlamada yardımcı olan şeyler yeni dönemde işletmenin pazardaki konumuna zarar vermeye başlayabilir ve bu süreçte belirsizlik oldukça yüksektir (Barney, 1991, s.103, Schumpeter, 1968, s. 68). Başka bir ifadeyle tıpkı Kuhn'un ifade ettiği bilimdeki paradigmalara rolü gibi, mevcut hakim düşünce yapısı ve sahip olunan kaynaklar yeniliğin önüne geçebilmektedir (Schumpeter, 1968, s. 86, Fagerberg, 2003, s. 132).

1.2. KURUMSAL TEORİ

İşletmelerin farklılıklarının ve benzerliklerinin temelleri, işletme davranışları ile işletmenin içinde faaliyet gösterdiği yapı arasındaki ilişki, işletmelerin bilinçli/özgür tercihleri ile yer aldıkları ortamın zorlamaları arasındaki gerilim ve pazarın ve pazar içindeki iş yapma biçimlerinin zaman içinde kazandığı meşruiyet gibi birçok durumu açıklama iddiasında olan Kurumsal Teori, bu anlamda oldukça genel bir teoridir (Scott, 2007, s.477-8). İşletmelerin birçok faaliyetinin zamanla ortaya çıkmış ve meşrulaşmış iş yapma biçimlerine dayandığını ifade eden Kurumsal Teori, işletmelerin mevcut varolma biçimlerinin, pazardaki meşru varolma biçimi ile uyumlu olmasının dışında hiçbir nedeninin olmamasına dayanmaktadır (Eisenhardt, 1988, s.492). Başka bir ifadeyle, işletmelerin mevcut şekilde faaliyet göstermelerinin nedeni, mevcut şeklin pazar tarafından meşru kabul edilmiş iş yapma biçimlerinden biri olmasıdır. Meşruluk ise, bir işletmenin faaliyetinin, normlar, değerler, inançlar ve tanımlardan oluşan sosyal sistem tarafından istenilen ya da uygun olduğuna ilişkin genel kabul edilmiş bir bakış açısı ya da önkabuldür ve sosyal olarak inşa edilmiştir (Suchman, 1995, s.574).

Teoride kurumlar ve kurumsallaşma, değerlerin oluşturulması, paylaşılan bir sosyal gerçekliğin oluşturulması ve sosyal gerçekliğe ilişkin ortak bir tanımın kabul edilmesi, söz konusu ortak kabulün belli bir süre boyunca kalıcı olması, toplumun bütününde tek bir ortak kabul yerine farklı kabullerin var ve meşru olabilmesi gibi birçok farklı yönüyle ifade edilmektedir (Scott, 1987). Değerler ve söz konusu değerlerin meşruluğu, kurumsal teoride oldukça temel bir rol oynamaktadır (Selznick, 1996, 271). İlk çalışmalarda kurumsal çevrenin “tek”liğine ilişkin önkabulden, daha sonraki çalışmalarda vazgeçilmiştir (Scott, 2008, s.430, Selznick, 1996, s.275). Bunun yanında ilk çalışmalar meşruluğun ve benzer işletme formlarının oluşturulması konusunda ilgilenirken daha sonraki çalışmalar işletme ve pazar düzeyindeki değişiklikleri de kurumsal teori ile açıklamaya çalışmışlardır ve böylece kurumsal teorinin açıklama kabiliyeti de artmıştır (Aldrich ve Fiol, 1994, s.663; Kondra ve Hinings, 1998, s.745).

Kurumsal teori, işletmelerin meşruluk gibi kurumsal güçlerin etkisiyle zamanla birbirine benzediğini ve böylece kaynaklara ve hayatta kalmak için gerekli olan kabiliyetlere ulaşma şanslarını artırdığını ifade etmekte ve söz konusu meşruluğu birçok kaynağa dayandırmaktadır (Kondra ve Hinings, 1998, s.743; Meyer ve Rowan, 1977, s.352). Kurumsal teoriye göre kurumsal düzen temel olarak üç farklı bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, regülatif, normatif ve kültürel-bilişsel bileşenlerdir. Regülatif bileşen, kural koyucu, takip edici ve onaylayıcı faaliyetleri içerirken normatif bileşen, sosyal hayat içinde sıkı kurallar koyan, değerlendiren ve zorunluluk koştan faaliyetleri içermektedir. Kültürel-bilişsel bileşen ise ortak anlayışı meydana getiren doğal ve sosyal gerçeklik ve çerçevelerin oluşturduğu ortak algı üzeride durmaktadır (Scott, 2008, s.428). Söz konusu

üç bileşen meşruluk için sırasıyla yasal, ahlaki ve kültürel olmak üzere farklı rasyonellikleri ifade etmektedir. Normatif ve kültürel meşruluğun kaynakları regülatif meşruluğa göre daha soyut olmakla birlikte, sonuçlarının daha kuvvetli olma ihtimali çok yüksektir (Scott, 2008, s.429).

Kurumsal teoriye göre, meşruluk, regülatif meşrulukta olduğu gibi devletin veya yasal otoritelerin zorlaması ile oluşabileceği gibi hiçbir zorunluluk yokken dahi işletmelerin gönüllü olarak belli bir adımı atmalarını da sağlayabilir. Buna göre, organizasyonlar için oldukça önemli olan kültürel çevreleri ve organizasyonların çevrelerinde gördükleri meşru ve başarılı olarak algıladıkları benzer organizasyonları model almaları, organizasyonların durgunluğa girmelerine yol açmaktadır (Selznick, 1996, s.273). Mevcut meşruluk durumunun (pazarı yönlendiren bir işletmenin proaktif davranışlarıyla ya da kimi çevresel faktörlerin etkisiyle) değişmesiyle birlikte, işletmeler hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için yeni oluşmakta olan meşruluk durumunu kabullenirler (Scott, 1987, s.502). Söz konusu kabullenme devrimsel bir değişim sürecinin arkasından yaşanabileceği gibi evrimsel bir değişimin ardından da gerçekleşebilir (Scott, 1987, s.506). Bunun yanında pazar düzeyinde yeni işletme formları ve yaratılan yeni değer ile yeni oluşan pazarın meşruluk kazanması ve eski pazarların meşruluğunu kaybetmesi de yine kurumsal teori çerçevesinde açıklanabilmektedir (Scott, 1987, s.505).

Böylece kurumsal teori yazarları, meşruluk gibi statik bir kavramla ilgilenmelerine rağmen özellikle daha geç çalışmalarda bu kavramı dinamik hale getirerek incelemiş, işletmelerin mevcut meşruiyeti kırıp yeni meşruiyet alanı oluşturabildiğini ve böylece

performansını artırabileceğini ifade etmişlerdir (Kondra ve Hinings, 1998, s.746). Mevcut meşruiyet bariyerlerinin üstesinden gelerek yeni norm seti oluşturan işletmeler, yeni bir pazarın oluşumunu da sağlamış olmaktadır (Aldrich ve Fiol, 1994, s.647). Söz konusu işletmeler, literatürde mevcut meşruluk durumundan ayrıldıklarından “Dönekler” olarak ifade edilmekte, diğer işletmelerin pazarın yapısını değiştiren dönekleri izlemedikleri durumda yok olma tehdidi altında kalabileceği ifade edilmektedir (Kondra ve Hinings, 1998, s.753-4). Pazarı yeniden şekillendiren işletmeler yeni bir faaliyet sürdürdüklerinden söz konusu yeniliğe ilişkin bir meşruiyet derhal oluşmamaktadır (Aldrich ve Fiol, 1994, s.647). Pazarın yapısını yeniden oluşturan işletmelerin performansının yükselmesiyle birlikte söz konusu yeni pazar yapısı ve yenilikçi işletmenin sunduğu değer pazarda meşruluk kazanmakta, bunun üzerine diğer işletmeler de söz konusu meşruluk düzeyini tercih etmekte ve böylece yeni bir meşruluk düzeyi oluşmaktadır (Kondra ve Hinings, 1998, s.757). Bu durum Alan Teorisindeki değişim ve istikrar benzeri süreçler arasındaki sürekli olarak birbirini takip eden ilişki ile de benzerlik göstermektedir.

Bunun yanında, kurumsal teori, işletmelerin işletmeye özgü, değerli, nadir, ve taklit edilmesi zor kaynakların sahip olmalarıyla rekabet avantajı sağlayabileceklerini ifade eden kaynak temelli teoriden bir adım daha öteye giderek, pazarda hangi kaynak ve kabiliyetlerin rekabet avantajı sağlayabilme potansiyeline sahip olduğunu pazardaki güçlerin ve meşruluğun belirleniminde açıklamaya çalışmaktadır (Slater ve Olson, 2002, s.22). Dahası, kaynak temelli yaklaşımda, ekonomik yapıdaki veya pazarda başka herhangi bir nedenle gerçekleşen kesintisiz değişimlerin sonucunda, işletmeler açısından

hangi kaynakların stratejik avantaj sağlayıp hangilerinin sağlamayacağı yeniden tanımlanmakla birlikte (Barney, 1991, s.101, Richardson, 2003, s.13), kurumsal teori, söz konusu yeniden tanımlanmada çevre koşullarının yanında işletmelerin pazardaki meşruiyet algısını değiştirerek hangi kaynakların rekabet avantajı sağlayacağını aktif olarak belirlediği ifade etmektedir. Ayrıca, işletmelerin sadece etkinlik artırmak için değil, meşruluk, kaynaklar ve hayatta kalabilme kabiliyetini artırabilmek için faaliyet yürüttüğünü ifade etmesiyle, İşlem Maliyeti Ekonomileri Teorisi (İME) başta olmak üzere bir çok organizasyon teorisinden de ayrılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, s.147; Kondra ve Hinings, 1998, s.744; Meyer ve Ronan, 1977, s.340).

Kurumsal teorinin birçok farklı yazar tarafından farklı şekillerde yorumlanması tek bir kurumsal teorinin var olmasını zorlaştırmakla birlikte, söz konusu farklı yaklaşımların teorinin en temel kavramlarındaki ortaklığı ve ortak kimi önkabullerinin varlığı bu durumun önüne geçebilmektedir. Dahası, bu çokseslilik sayesinde kurumsal teori, gerçekliği birçok farklı boyutuyla inceleyebilme kabiliyetine sahiptir. Bunun yanında tek bir analiz birimi üzerine değil, bireysel meşruluk durumundan kurum içindeki birimlerin meşruluğuna, işletme düzeyinde ya da yeni oluşan pazarlar düzeyinde meşruluğa kadar birçok farklı analiz birimleri düzeyinde açıklayıcı olması da yine kurumsal teorinin toplumsal gerçekliği açıklama kabiliyetini göstermektedir. Böylece, birden fazla analiz birimi ile çalışmasıyla kurumsal teori, sadece kurumsal özelliklerin organizasyonların yapılarını etkilemesini/belirlemesini değil, aynı zamanda kurumsal yapıların kendilerini de açıklama olanağı sunmaktadır (Scott, 1987, s.508).

Bu çalışmada, hem işletme düzeyinde yaratılan yeni değerin meşruluk kazanması ve böylece diğer işletmelerin de benzer bir değer sunmak üzere değişikliğe gitmeleri, hem de işletmenin ve pazara yönelik sunduğu yeni algının kabul edilmesiyle birlikte pazarın sınırlarının değişmesi ve mevcut sınırlarının meşruluk kazanması kurumsal teori kapsamında ele alınmaktadır. Çevre-organizasyon ilişkilerinin incelendiği bir diğer teori olan popülasyon ekolojisi yaklaşımı bu çalışmada kullanılmamaktadır. Bunun en temel nedenlerinden biri, popülasyon ekolojisi yaklaşımına göre birçok farklı durumdan çevresel koşullara en iyi uyum sağlayanın seçildiği, diğerlerinin elendiği Sosyal Darwinizm (Hannan ve Freeman, 1977, s.930) önkabulünün bu çalışma açısından kabul edilmemesidir. Bu çalışma, birden fazla formülasyonun bir arada varolabileceği bir sosyal gerçekliği kabul etmekte, ve bunun ifadesinin de meşruluk olduğunu varsaymaktadır. Başka bir ifadeyle birden fazla meşruluk durumunun varolduğu ve bir arada yaşayabildiği bir sosyal gerçeklik bu çalışmanın önkabullerindedir. Bu sebeple işletmenin çevresi ile ilişkilerinin incelenmesinde Popülasyon Ekolojisi yaklaşımı değil Kurumsal Teori Yaklaşımı tercih edilmiştir.

1.3. DİNAMİK KABİLİYETLER

İşletmeye özgü, değerli, nadir ve taklit edilmesi zor olan kaynakların (Barney, 1991, s.105; Conner ve Prahalad, 1996, s.477) geliştirilmesi ya da pazardan tedarik edilmesi ile, işletmelerin pazarda rekabet avantajı (Jacobides ve Hitt, 2005, s.1215) sağlamaya çalıştıklarını ifade eden kaynak temelli yaklaşım, (Brouthers ve Hennart, 2007, s.404) bu kapsamda kaynakların, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak şekilde bir araya getirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Lichtenstein ve Brush, 2001, s.37). Kaynak

temelli yaklaşımın geliştirilmesiyle ortaya çıkan dinamik kabiliyetler yaklaşımı (Teece ve Pisano, 1994, s.1), kimi işletmelerin dinamik ve öngörülmesi zor olan pazarlarda nasıl rekabet avantajı elde edebildiklerini ve kabiliyetlerini nasıl dinamik tutabildiklerini açıklamakta (Eisenhardt ve Martin, 2000, s.1106) ve bu süreci (doğrudan ya da dolaylı olarak) değer yaratma ile ilişkilendirmektedir (Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006, s. 923). Dinamik Kabiliyetler Teorisi, temelde işletmelerin stratejik rekabet avantajına nasıl sahip oldukları ve sahip oldukları avantajı nasıl devam ettirdikleri ile ilgilidir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s.509).

Kabiliyet, işletmenin yönetim süreçleri boyunca sahip olduğu ve biriktirdiği beceri ve bilgilerin karmaşık bir araya gelişleridir ve işletmelere faaliyetlerini koordine etme ve kaynaklarını kullanabilme yetisi sağlar (Day, 1994, s.38). Buna göre kabiliyetin taklit edilmesi zor olmasının önemi vurgulanmakta, taklit edildiği durumda işletmeye sağladığı rekabet avantajının sona ereceğinin altı çizilmektedir. Taklit zorluğunun nedenlerine dair en temel önkabuller, pazardaki bilgi ve faktör asimetrisi ve işletmenin değerleri, kültürü, deneyimleri gibi işletme varlıklarının genellikle kolayca taklit edilemeyeceğidir (Teece ve Pisano, 1994, s.21). Çünkü işletmeler, geçmiş deneyimleri, faaliyet yürüttükleri pazarın rekabet koşulları ve gerekliliklerine göre farklı kabiliyet bileşimleri oluşturmaktadır (Day, 1994, s.40). Farklı kaynak ve kabiliyetlere erişim, girişimci işletmelerin fırsatları belirlemesi ve belirledikleri fırsatları değerlendirmesini kolaylaştırmaktadır (Clausen, 2006, s.2).

Dinamik kabiliyet ise, işletmelerin değişen rekabet koşullarının gereklerini karşılamak için sürekli olarak güncel tuttuğu, işletme içinde veya dışında sahip olduğu, taklit

edilmesi zor, beceriler, kaynaklar ve yetenekleri ifade etmektedir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s.515). Bu noktada dinamik kavramına ilişkin literatürde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Birincisine göre, dinamik kavramı çevre koşullarının değişken özelliğini nitelemektedir (Teece ve Pisano, 1994, s.1). Diğer yaklaşıma göre ise her ne kadar dinamik çevresel koşullar kabiliyetlerin dinamizmine daha çok ihtiyacı varsaysa da, dinamik kavramı bizzat kabiliyeti nitelemekte ve böylece işletmenin tercihlerini tartışmanın merkezine koymaktadır (Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006, s.923-4).

Kabiliyetlerin farklı pazar koşullarında dinamik kalabilmeleri ve rekabet avantajı sağlamaya devam edebilmeleri için farklı bilgi türleri gerekmektedir. Örneğin daha az değişken pazarlarda kabiliyetlerin mevcut bilgilere dayandırılarak geliştirilmesi yeterli olabilse de, yüksek derecede belirsizlik ve dinamizm içeren pazarlarda kabiliyetler daha az mevcut bilgilere, daha fazla pazarla birlikte değişen özel bilgilere dayandırılmalıdır (Eisenhardt ve Martin, 2000, s.1111). Gelişimin doğrusallıktan uzaklaşarak sıçramalı bir hal aldığı yeni pazar oluşturma süreçlerinde de, işletmelerin mevcut bilgilerden çok, pazarda yeni oluşmakta olan bilgilere dayanarak kabiliyetlerini yenilemeleri gerekmektedir. Bu noktada, kurumsal teori ve dinamik kabiliyetler yaklaşımının bir arada değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Kurumsal teoriye göre belli bir pazarda oluşturulan rutinlerin etkisiyle işletmelerin rekabet şansları düşmekte ancak işletmeler dinamik kabiliyetlerini kullanarak söz konusu rutinlere meydan okuyarak ve kaynak bileşimlerini yaratıcı şekilde değiştirerek mevcut değerde sıçrama oluşturabilmektedirler (King ve Tucci, 2002, s.172).

İşletmelerin kabiliyetleri, işletmelerin faaliyetlerini ve pazarlarla ilgili tercihlerini, özetle işletmelerin sınır kararlarını doğrudan etkiler. Ancak buradaki ilişki tek yönlü olmaktan çok çift yönlüdür. Başka bir ifadeyle, kabiliyetlerin sınır kararlarını etkilemesinin yanında aynı zamanda sınır kararları da, işletmelere pazar fırsatları ile işletme kabiliyetleri arasında dinamik bir örtüşmenin sağlanmasında rol oynamaktadır (Santos, Abrunhosa ve Costa, 2006, s.6). Bir anlamda işletme sınırları ile işletmelerin kabiliyetleri birlikte oluşmakta ve süreç içinde birbirlerini etkilemeye devam etmektedirler. (Santos, Abrunhosa ve Costa, 2006, s.2). Bunun yanında, işletmelerin yeni oluşan pazarda aktif rol oynayabilmesi için, yeni pazarlar oluştuğu söz konusu yeni oluşan pazarlara uygun kaynak bileşimi oluşturması da yine dinamik kabiliyetler ile açıklanabilmektedir (King ve Tucci, 2002, s.171). Bu çerçevede dinamik kabiliyetler teorisi gerek işletme gerekse pazar düzeyinde yeni oluşumları açıklamada öne çıkmaktadır.

Ancak bu noktada, literatürde yeni kurulan işletmeler açısından dinamik kabiliyetler teorisinin uygulanması ile ilgili önemli bir boşluk bulunmaktadır. Bunun nedeni, literatürdeki çalışmaların kurulu/yeni işletme ayrımı gözetmemesi ve genellikle kurulu işletmeleri incelemesidir. Bu durum, yeni kurulan işletmelerin rekabet edebilmeleri, pazarda meşruiyet sağlayabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri açısından dinamik kabiliyetlere mevcut kurulu işletmelere göre daha fazla ihtiyaç duyduğu gerçeği ile birlikte değerlendirildiğinde çelişkili bir durumu ifade etmektedir (Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006, s.921).

Eklektik ve çok disiplinli bir yaklaşım olan dinamik kabiliyetler (Teece ve Pisano, 1994, s.22), işletme seviyesinde analize olanak vermekte ve bu çalışmanın analiz birimiyle uygunluk göstermektedir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s.509). Dinamik kabiliyetler, Schumpeter'in yenilik temelli rekabet ve yaratıcı yıkıcılık kavramları ile ilintilidir ve rekabeti bu çerçevede ele almaktadır (Teece ve Pisano, 1994, s.20). Schumpeter'e göre işletmeler sürekli olarak kaynaklara dair yeni bileşimler oluşturma çabasındadır. Rakipleri ise ya yeni rekabet avantajı yaratma ya da rakiplerinkini taklit etme çabasındadır ve bu süreç yıkıcı bir yeniliği getirir. Dinamik kabiliyetler yaklaşımı, farklı analiz birimlerini açıklama çabasında olsa da yine Schumpeteryan ekol ile paralel olarak bütünsel bir yaklaşımı benimsemektedir.

Literatürde yeni pazarlar oluşturabilmenin, hem bugünü hem de geleceği bir arada düşünmeyi gerektiren bir kabiliyet olduğu belirtilmekte (Franco, Sarkar, Agarwal ve Echambadi, 2009, s.1844) olduğundan, bu çalışmada dinamik kabiliyetler yaklaşımı hem yeni pazar yaratma sürecinde işletmelerin kabiliyetlerini ve böylece sundukları değeri yenilemelerini, hem de girişimci işletmelerin söz konusu süreçte pazarda meşruluk elde edebilmek için yeni kabiliyetler elde edebilmelerini açıklamakta kullanılmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sahip oldukları kabiliyetlerin işletmelerin sınırlarıyla birlikte değişmesi ile de dinamik kabiliyetler yaklaşımından işletmelerin sınır kararlarının açıklanmasında yararlanılmaktadır.

1.4. SINIR KARARLARINA İLİŞKİN TEORİLER

Sınır kavramı, sosyal bilimler açısından, bireyin, grubun, sınıfın etnik veya cinsiyete dayalı eşitsizliklerin, ya da bilginin ve hatta bilimin kendisinin sosyal oluşumunu ifade eden temel kavramlardan biridir ve biz ve onlar, meşru olan ve olmayan, içerisi ve dışı arasındaki farklılıkları birbirinden ayırır (Heracleous, 2004, s.95). Sınırlar, sistemleri tanımlayan ve sistemlerin içindeki ve sistemler arasındaki ilişkileri belirten yapılarıdır (Schneider, 1987, s.379). İşletmeler stratejik rekabet avantajı elde edebilmek için sınırlarını belirlemektedir (Zott ve Amit, 2006, s.13). İşletme literatüründe farklı teorik yaklaşımlara göre birçok farklı sınır tanımı bulunmakla birlikte en genel anlamda sınır; işletmeyle çevresini (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.491) fiziksel ve/veya bilişsel olarak (Schneider, 1987, s.379; Sundaramurthy ve Kreiner, 2008, s.416) birbirinden ayıran, işletmenin nerede başlayıp nerede bittiğini gösteren (Hernes ve Paulsen, 2003, s.5) yapıları ifade etmektedir. Sınırlar, tıpkı işletmelerin kendisi gibi (Paulsen, 2003, s.27), kompleks, değişken (Hernes ve Paulsen, 2003, s.4) ve kimi yazarlara göre sosyal olarak inşa edilmiş formasyonlardır (Baden-Fuller, 2001, s.140; Heracleous, 2004, s.95). Genel olarak söylemek gerekirse, işletme stratejisinin konusu olan her sorun işletme sınırlarını da ilgilendirmektedir (Foss, 2001, s.102).

İşletme sınırlarına ilişkin literatürde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletme sınırlarının objektif olarak varolmadıklarını (Hirschhorn ve Gilmore, 1992, s.105; Meyer ve Lu, 2005, s.57), diğer yaklaşım ise sınırların objektif olarak var olduklarını varsaymaktadır (Aldrich ve Herker, 1977, s.218; Hernes ve Paulsen, 2003, s.11). İlk yaklaşıma göre sınırlar sadece sosyal bir inşaadandır ibaretken ikinci

yaklaşımında sosyal sistemler ve özelinde de işletmeler, dış çevresiyle ilişki içinde olan ancak net olarak çevresinden ayrılmış yapılar olarak tanımlanmaktadır. Kimi çalışmalarda ise işletme sınırlarının objektif olarak varolmakla birlikte önemsizleştiği ifade edilmektedir (Marshall, 2003, s.62). Burada, son derece belirgin ve statik sınırların zamanla yerini değişken ve karmaşık sınırlara bırakması ile geçmiş literatür artık sınır kararlarını açıklamakta yetersiz kalmakta ve bu durum artık sınırların ortadan kalktığı şeklinde yorumlanabilmektedir (Hernes ve Paulsen, 2003, s.4). Ancak sınır kararları, yapıları değişse de, varlıklarını ve işletmelerin stratejik kararlarındaki önemini sürdürmektedir. Bu çalışmada işletme sınırlarının objektif olarak var oldukları ancak zamanla işletmelerin aktif çabalarıyla sürekli olarak değiştiği/değişebildiği varsayılmaktadır.

İşletmenin sınırları, işletme ve çevresine ilişkin ayrılmayı ve işletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli kaynakların korunmasını sağlayan yapılardır. Girişimci bir işletmenin en kritik kaynaklarından birisi, kaynakların bir fırsat oluşturacak şekilde bir araya getirilmesi bilgisidir ve işletme sınırları, söz konusu değerli bilginin rakiplere yayılmasını önleyecek bir izolasyon sistemi görevi görür (Baldwin, 2010, s.5). Bu anlamda işletmelerin müşteri değerine ve bu alanda ortaya çıkan fırsatlara odaklanmaları ile işletmeler mevcut sınırlarının ve pazarın mevcut sınırlarının ötesine geçmektedirler (Storbacka ve Nenonen, 2011, s.257).

Ayrıca, bir çeşit sınıra sahip olmayan bir gruptan ya da işletmeden bahsedebilmek mümkün değildir. Bu noktada Abbott (1995) daha ileriye götürerek, sınıra sahip olmayan sistemlerden bahsedilemezken, herhangi bir sistemi ifade etmeyen sınırların var

olabileceğini, özetle organizasyonlardan daha önce sınırların geldiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, sınırların korunması, başka bir ifadeyle, sistemin ayrı, tanımlı bir varlık olmayı sürdürmesinin sağlanması, işletmeler açısından oldukça önemli bir işlemdir (Heracleous, 2004, s.96).

Sınırlar fiziksel, bilişsel ve sosyal nitelikli olabilirler (Hernes, 2003, s.37) ve sosyal nitelikli sınırlar kimlik sınırları olarak da ifade edilebilmektedir. Sınırlar, işletmeler açısından iç yapının düzenlenmesi ve dışarıdan korunma için de önemli bir araçtır (Hernes, 2003, s.35) ve kimi zaman bilinçli olarak kimi zamansa bilinçsiz olarak sosyal ilişkiler ve/veya paylaşılan deneyimler yoluyla oluşturulurlar (Hernes, 2003, s.51). Sınırlar hangi fırsatların algılanıp hangilerinin göz ardı edileceğini de belirlemektedir (Hernes, 2003, s.36).

Sınır kararlarına ilişkin araştırmalar, yeni pazarların nasıl oluştuğu ve oluşan yeni pazarlardaki sınır kararlarının yapısı gibi konulara kaymaya başlasa da (Jacobides ve Billinger, 2006; Santos ve Eisenhardt, 2005) sınır kararlarına ilişkin girişimcilik alanındaki literatür halen oldukça sınırlıdır (Leiblein, ve Miller, 2003, s.839). Mevcut literatür, işletme sınırlarının ilk oluşma sürecinden çok büyük ve kurulu işletmelerin sınırları ile ilgilenmektedir (Xu ve Ruef, 2007, s.126). Bu çalışmalar genellikle işlem maliyeti ekonomileri yaklaşımıyla ilgilidir (Leiblein ve Miller, 2003, s.839), statik bir bakış açısını benimsemektedir (Mota ve Castro, 2004, s.297) ve bütün bu nedenlerle, söz konusu literatürün teorik olarak girişimci işletmelere genişletilmesi zayıf sonuçlar verecektir (Santos 2003). Dahası, halihazırda olmayan pazarların sınırlarına ilişkin analiz yapmak mümkün olmadığından, mevcut sınır literatürünün ve işletme sınırları ile

pazarın sınırları ilişkisinin yeni oluşan pazarlara genişletilmesi mümkün gözükmemektedir. Başka bir ifadeyle, özellikle pazarın sınırlarının henüz net olarak oluşmadığı yeni oluşan pazarlar gibi durağan olmayan dinamik pazarlar açısından, pazarın sınırları çok belirsiz bir şekilde tariflenmiştir (Holloway ve Sebastiao, 2010, s.90) ve bu durum işletme sınır kararları, işletmenin kendi sınırlarıyla birlikte pazarın sınırlarını da oluşturmasına olanak vermektedir ve oldukça önemlidir (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.503). Ayrıca sınır kararları işletmelerin stratejilerinin belirlenmesinde ve aynı zamanda uzun dönem başarısında oldukça önemli etkilere sahiptir (Baden-Fuller, 2001, s.141). Bunun en temel nedenlerinden biri işletme sınır kararlarının uzun vadede de etkisini göstermesi ve daha sonra alınacak olan sınır kararlarını da etkilemesidir (Leiblein, ve Miller, 2003, s.839; Steensma ve Corley, 2001, s.287).

Literatürde işletme sınırlarına ilişkin birçok farklı disiplinden gelen bir çok teori bulunmakla birlikte (Foss, 2001, s.99), işletmelerin sınır kararlarını bir bütün halinde inceleyen, bu kararların nasıl oluştuklarını ve işletme kimliğini nasıl etkilediklerini gösteren çalışma oldukça sınırlıdır (Santos, Abruñhosa ve Costa, 2006, s.1). Bunlardan bir kısmı, işlem maliyeti ekonomileri, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, kaynak temelli yaklaşım, kimlik kararları yaklaşımı, (Santos ve Eisenhardt, 2005) genel sistem teorisi, yöneticilik yaklaşımı (Heracleous, 2004, s.100) sosyal ağlar yaklaşımı (Xu ve Ruef, 2007, s.132), bilgi temelli yaklaşım (Poppo ve Zenger, 1998) ve işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararları yaklaşımıdır (Jacobides ve Winter, 2007, s.1214). Bunun yanında farklı teorik yaklaşımları alternatif teoriler olarak görmeyip bir arada kullanma

çabasında olan birçok çalışma da bulunmaktadır (örn. Santos ve Eisenhardt, 2005; Steensma ve Corley, 2001; Zott ve Amit, 2006).

Sınır kararlarına ilişkin birçok farklı teori bulunması, farklı çalışmalarda araştırma sorusunda öne çıkan sınır kararlarına ilişkin uygun olan farklı teorilerin kullanılmasını gerektirmektedir (Hernes ve Paulsen, 2003, s.10). Bu kapsamda, Santos ve Eisenhardt (2005)'in çalışmalarına paralel olarak, işletme kimliğine ilişkin sınır kararları ile (Santos 2003, 65) işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararları ilk pazar oluşturmada öne çıkmaktadır (Jacobides ve Winter, 2007, s.1214; Santos 2003, 65). Bu çalışmada da, hem işletme sınırının hem de pazarın sınırının işletme tarafından aktif olarak oluşturulması ve yeniden oluşturulması konusu inceleneceğinden, sınır kararlarıyla ilgili olarak, söz konusu iki teorinin kullanılması uygun görülmektedir. Çalışmada sınır kararlarına ilişkin tek bir teori kullanılmaması ve sınır kararlarını birçok teorinin açıkladığı önkabulü (Hernes ve Paulsen, 2003, s.2) ile incelenen yapının çok fazla basitleştirilmesinin ve tek bir yönden incelenmesinin önüne geçilmesi beklenmektedir (Foss, 1996, s.471; Steensma ve Corley, 2001, s.286). Çünkü sürekli değişim gösteren sınır kararları gittikçe karmaşıklaşmakta ve bu durum çoğulcu bir teorik yaklaşımı gereksinmektedir (Hernes ve Paulsen, 2003, s.4). Bunun yanında bu durum, alan teorisinin temel önkabullerinden olan, her şeyin basit bir yapıyla tanımlanamaz olması ve tanımlamak için bilişsel düzeyde birbirleriyle ilişkilendirilen birçok yapının kullanılmasının gerekliliği ile paraleldir. Daha önce de belirtildiği gibi, alan teorisinin en temel amaçlarından biri de birçok yapıyı birbirleriyle ilişkilendirerek bir araya getirmektir. (Lewin, 1945, s. 7-8). Bunun yanında, çalışmada analiz birimi olarak, kimi

diğer teorilerde olduğu gibi (örn. İME) işlem değil, işletme faaliyetleri kullanılmıştır. Faaliyet, işletmenin gerçekleştirdiği her şeyi kapsamaktadır (Zott ve Amit, 2006, s.8). Bu nedenle çok fazla sayıda işletme faaliyeti bulunduğundan, çalışmada alan çalışması çerçevesinde, örnek olaylardan çıkarılması muhtemel sonuçlara göre, faaliyetler için kimi sınıflandırmalara gidilmiştir.

Burada, işletme sınırlarına ilişkin farklı teorik yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır. Bunu yaparken, işletmenin yasal sınırlarını esas alan teoriler ile işletmelerin mevcut yasal sınırlarının ötesinde hareket etmelerine imkan sağlayan sınır kararlarına ilişkin teoriler iki farklı başlık altında incelenecektir. Sınır kararlarına ilişkin teorilerde yeni pazar oluşturma ile en çok örtüştüğü düşünölen Kimlik Kararları Yaklaşımı ile İşletmenin Pazardaki Gücüne İlişkin Sınır Kararları Yaklaşımı daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.4.1 İşletmelerin Yasal Sınırlarına Dayalı Teoriler

1.4.1.1. İşlem Maliyeti Ekonomileri (İME)

İşlem Maliyeti Ekonomileri, işletmelerin sınır kararlarına ilişkin oldukça önemli teorik birikim sunan (Santos, Abrunhosa ve Costa, 2006, s.1) ve işletme sınır kararları tercihini açıklamada en yaygın olarak kullanılan teori (Brouthers ve Hennart, 2007, s.400; Jacobides ve Hitt, 2005, s.1209; Xu ve Ruef, 2007, s.130) olmakla birlikte, aynı zamanda en çok eleştirilen teorilerden de biridir (Poppo ve Zenger, 1998, 853). Temel mantığı, işletme sınırlarının işletmenin tüm maliyetlerini minimize ettiği noktada ve ekonomik etkinlik ve faydacılık esas alınarak belirlenmesidir (Santos ve Eisenhardt,

2005, s.492). Bu yaklaşıma göre, işletme sınırları özetle hangi faaliyetlerin işletme içinde yapılıp hangilerinin işletme dışında yaptırılacağına ilişkin verilen karar tarafından belirlenmektedir (Barney, 1999, s.137; Demsetz, 1988, s.144; Foss, 2001, s.97; Santos ve Eisenhardt, 2005, s.491). Bunu belirlerken de sadece üretim maliyetleri değil aynı zamanda her türlü işlem maliyeti göz önünde bulundurulmalıdır (Schilling ve Steensma, 2002, s.389). Buna göre, işletmelerin ve pazarın sınırları, işletmelerin değiş tokuş ve koordinasyona ilişkin kazanç algılarına göre değişir (Baldwin, 2010, s.6). Etkinlik kavramının sınır belirlemede ön plana çıktığı bu yaklaşım, daha çok dikey sınırları açıklamakta kullanılmaktadır (Jacobides ve Winter, 2007, s.1217; Santos ve Eisenhardt, 2005, s.493).

İşletmelerin sınır kararlarının belirlenmesinde, işletme içinde üretme ile işletme dışında üretme arasındaki fayda-risk-maliyet ilişkilerinin belirleyici olduğunu belirten ilk yazar Coase (1937)'dir (Jacobides ve Billinger, 2006, s.250). Bununla birlikte, kavram olarak İME, Williamson (1975, 1985) tarafından teorize edilmiştir (Jacobides ve Billinger, 2006, s.250). İME'nin mikro-ekonomik bakış açısının etkisiyle, işletmelerin sınır kararları kavramı zamanla, işletmenin içeride üretmesi ya da pazardan temin etmesi kararıyla neredeyse eş anlamlı kullanılır hale gelmiştir (Jacobides ve Billinger, 2006, s.250).

Daha sonrasında yapılan çalışmalarda, işletmelerin aynı girdiyi hem işletme içinde üretip hem de dışarıdan satın aldıklarının ortaya konulmasıyla birlikte, İME eleştirileri yoğunlaşmaya başlamıştır (Jacobides ve Billinger, 2006, s.250). Bunun yanında, İME'nin işletmelerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetlere ilişkin herhangi bir

vurgusunun olmaması (Barney, 1999, s.138), bu yaklaşıma yapılan en önemli eleştirilerden bir diğerini oluşturmaktadır (Argyres ve Zenger, 2007, s.3). Bu yaklaşımda işletmenin sahip olduğu varlıkların ve kabiliyetlerin sınır kararlarında dikkate alınmamasıyla, denge durumunda, verili bir işlem portföyünde⁵ tüm işletmeler sınır kararlarında aynı sonuca varacak ve aynı işlemleri tercih edecektir. Ancak, bu durum gerçekte bağdaşmamaktadır (Leiblein, ve Miller, 2003, s.841; Jacobides ve Hitt, 2005, s.1212). Bununla birlikte, işletmelerin sahip oldukları bilgilerin önemine de değinmemesi ve bilgiye herhangi bir ücret olmadan sınırsızca ulaşılabileceğini varsayması, İME'nin eleştirilen bir diğer noktasıdır (Demsetz, 1988, s.148; Foss, 1996, s.474).

Bu bakış açısı, işletmenin işletme içinde üretme-pazardan temin etme kararına odaklanarak sınır kararlarına bir bütün halinde bakmamaktadır (Jacobides ve Billinger, 2006, s.251). Dahası, bu bakış açısı yeni oluşan pazarları açıklamada oldukça yetersizdir (Jacobides, 2005, s.467). İşletmenin, etkinliğini ençoklayacak şekilde, varolan işlemler arasından seçim yapacağını ifade eden bu teoriye göre, söz konusu işlemlerin varlıkları önkabuldür. Başka bir ifadeyle İME, işletmenin sahip olduğu işlem olasılıklarının nasıl oluştuğu ile ilgilenmez (Cacciatori ve Jacobides, 2005, s.1853; Jacobides, 2005, s.490). Bunun yanında, yirmi birinci yüzyılın başlarıyla birlikte işletme sınır kararlarının karmaşık bir yapıya sahip olduğu genel olarak kabul görmekte ve İME söz konusu karmaşık yapıyı incelemek için oldukça yetersiz kalmaktadır (Jacobides ve Billinger,

5 Burada, denge durumunda, işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerinin sınır kararlarında dikkate alınmamasıyla, tüm işletmeler için aynı olan, belirli işlem listesinden, tüm işletmelerin aynı işlemleri tercih edebilecekleri ifade edilmektedir.

2006, s.250). Ayrıca, karmaşıklık teorisinin sınır kararlarında uygulama alanı bulunmasıyla, işletmelerin sınır kararlarının etkinlik gibi sadece tek bir amaçla açıklanmaya çalışılmasının işletmelerin karmaşık yapılar olduğu kabulüyle çelişmesi de İME'nin eleştirisinde kullanılmaktadır (Holmström ve Roberts, 1998, s.75). Bütün bu eleştirilere rağmen, İME'nin üzerinde en çok çalışma yapılan ve tartışılan teori olmasının etkisiyle, nicel yöntemler kullanılarak test edilmeye en elverişli teori olduğu ifade edilmektedir (Foss, 2001, s.114).

1.4.1.2.Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımına göre, işletme çevresine ve çevresindeki kaynaklara bağımlıdır. Bu çerçevede işletmenin temel amacı çevredeki diğer unsurlara ve diğer işletmelere olan bağımlılığını minimize etmek üzere, çevresindeki kısıtlı kaynakları elde tutmaktır (Huemer, Becerra ve Lunnan, 2004, s.56). İşletmenin, çevresindeki kaynaklar üzerindeki kontrolü ile söz konusu kaynakların işletme için önemi, işletmenin kaynaklara bağımlılığını göstermektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.51). Bu anlamda, işletmeler çevrelerine karşı pasif olmaktan ziyade aktif bir tutum sergileyerek çevrelerini etkileyebilirler. Bunu da çevresel faktörlere bağımlılıklarını azaltarak yapabilirler (Foss, 2001, s.105-6). Özellikle dinamik ve belirsizliğin yüksek olduğu pazarlarda, başka işletmelerle birlikler oluşturmak gibi sınır kararlarının, en temel motivasyonunu işletmenin kaynak bağımlılığı oluşturmaktadır. Bunun nedeni, söz konusu birliklerin işletmelere ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşma imkanı vermesi (Özcan, 2005, s.1) ve işletmelerin çevreye olan bağımlılıklarını azaltmasıdır. İşletmenin pazardaki gücü ve belirsizliğin azaltılması yönünde sınır kararlarının belirlendiği (Foss, 2001, s.106) bu

yaklaşım ekseninde oluşturulan sınır kararları, işletmenin söz konusu kaynaklara sahip olup olmamasının yanında bu kaynaklara nasıl ulaştığı sorusuyla da ilgili olarak şekillenmektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin gereksinim duyduğu kaynakların belirli olduğunu varsayması nedeniyle yeni oluşan pazarları açıklamada uygun değildir.

1.4.1.3.Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak, Barney (1991) tarafından, işletmenin etkinlik ve rekabet gücünü iyileştirecek stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına imkan sağlayacak, işletme tarafından kontrol edilen tüm varlık, yetenek, işletmeye özgü süreç, bilgi vb. olarak tanımlanmaktadır (s.101). Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin sahip oldukları kaynaklarla, bu kaynakların, tedarikçilerinin, alıcılarının ve işletmenin rakiplerinin sahip oldukları kaynaklar karşısındaki göreceli durumu, işletmelerin sınır kararlarında oldukça önemlidir (Araujo, Dubois ve Gaddle, 2003, s.1257; Barney, 1999, s.140). Bu çerçevede işletmeler, gerek diğer işletmelerle birleşme gerekse yakın ilişkiler kurma şeklinde sınır kararlarını, sahip oldukları ve kontrol ettikleri kaynaklara göre belirlemektedirler (Richardson, 1972, s.895-6). Bunun yanında, işletme sınırlarının izolasyon görevi sayesinde, işletmenin kaynakları uzun süre işletmeye özgü olarak kalabilmektedir (Zott ve Amit, 2006, s.15). Buradaki temel önkabuller, stratejik kaynakların pazardaki işletmelere dağılımının homojen olmaması ve söz konusu kaynakların işletmeler arasında tam olarak akışkan olmamasından kaynaklı olarak homojen olmama durumunun belli bir dönem devam etmesidir (Barney, 1991, s.101).

İşletmeler bu noktada işletmeye özgü, değerli, nadir ve taklit edilmesi zor olan kaynaklar (Barney, 1991, s.105; Conner ve Prahalad, 1996, s.477) geliştirerek ya da pazardan

tedarik ederek pazarda mutlak anlamda rekabet avantajı (Jacobides ve Hitt, 2005, s.1215) sağlamaya çalışmaktadırlar (Brouthers ve Hennart, 2007, s.404). Bu teoriye göre, kaynaklar, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak şekilde bir araya getirilmekte ve/veya zaman içinde geliştirilmektedir (Lichtenstein ve Brush, 2001, s.37). Conner ve Prahalad (1996), bu noktada bilginin altını çizmekte ve rekabet avantajı elde edilebilecek en temel kaynak olarak işletmeler arasındaki bilgi asimetrisini işaret etmektedirler (s.477).

Bu yaklaşım çerçevesinde, bir işletmenin sınırları, işletmenin kaynaklarını kullanarak kendine özgü rekabet avantajı elde edebileceği ve işletmenin kaynak portföyünün stratejik değerini ençoklayacak şekilde belirlenir (Baldwin, 2010, s.5; Santos ve Eisenhardt, 2005, s.497). Birçok girişimci işletme açısından işletme için en uygun kaynaklar bir anda ortaya çıkmaz ancak işletme sınırları ile birlikte zaman içinde oluşur (Lichtenstein ve Brush, 2001, s.41). Jacobides ve Winter (2005) de benzer şekilde, işletmelerin ne zaman birleşip ne zaman birleşmedikleri gibi işletmelerin yasal sınırlarını değiştiren kararları, kabiliyetlerin pazardaki dağılımının belirlediğini ifade etmektedir (s.398). Buna göre, bir işletme kendisi için, mevcut veya gelecekteki rekabet koşullarında, önemli olan ve taklit edilmesi zor olan kaynaklara sahip olduğunda, başka işletmelerle birlikler yaparak ya da yakın ilişkiler geliştirerek, yasal sınırlarını genişletme yoluna gitmeyecektir (Cacciatori ve Jacobides, 2005, s.1873; Leiblein ve Miller, 2003, s.845; Zott ve Amit, 2006, s.20). Başka bir ifadeyle, kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin yap-satın al kararlarını İME'nin aksine rakiplerine (Argyres ve Zenger, 2007, s.7) ve pazardaki fırsatlara göre (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.498)

sahip oldukları kaynaklar belirlemektedir. Bu çerçevede, işletmenin görelî kabiliyetleri değiştikçe sınırları da değiştirecektir (Argyres, 1996, s.129).

Bu noktada çalışmalar, işletmelerin görelî kabiliyetlerinin sınır kararları üzerindeki etkisinin, işletmenin yeteneklerinin işletmenin yürüttüğü faaliyetle çok ilgili ya da çok ilgisiz olduğu durumlarda arttığını ortaya koymaktadır (Argyres, 1996, s.129). Ayrıca, Argyres ve Zenger (2007), zaman kısıtı ve esneklik gibi konulardan hareketle, işletmelerin sınır kararlarını sadece kaynaklarına dayanarak yapmadıklarını ifade etmekte, bu noktada kaynak temelli yaklaşımın İME ile birlikte kullanılması gerektiğinin altını çizmektedir (s.22). Kaynak temelli yaklaşımın en temel önkabulü pazarın mükemmel olmadığı ve böylece sahip olunan kaynak avantajının normalin üzerinde kara yol açabilmesidir (Schilling ve Steensma, 2002, s.390).

Kaynak temelli yaklaşımdan türetilen Bilgi Temelli Yaklaşım, işletmelerin sınır kararlarının işletmelerin yetenek ve bilgileri oluşturması ve bu bilgileri bir alandan diğerine transfer etmesindeki etkisini incelemektedir (Poppo ve Zenger, 1998, 857). Pazar ve yeni teknoloji hakkında yeterli seviyede bilgi elde edebilen işletmeler, gelecekteki müşteri taleplerine ilişkin belirsizliği azaltmakta ve müşterilerin söz konusu taleplerini tatmin etmedeki yeteneklerini artırmaktadır (McKelvie, Wiklund ve Short, 2007, s. 164). Bu sebeple, işletmeler için sahip olunan özel bilgi stratejik önem taşımakta ve sınır kararları dahil olmak üzere işletmenin tüm stratejik kararlarını doğrudan etkilemektedir. Buna göre işletmelerin dikey ve yatay sınır kararları, işletmelerin bilgiyi kullanma konusundaki etkililiği ile ilişkili olarak alınmaktadır (Grant, 1996, s.119).

1.4.2. İşletmelerin Yasal Sınırlarının Ötesinde Faaliyet Göstermelerine Dayalı Teoriler

1.4.2.1 Sosyal Ağlar Yaklaşımı

İşletmelerin ağları, kısaca bir iş yapma biçimi olarak (Gilmore ve Carson, 1999, s.33) bilgi, deneyim ve kaynaklara ulaşmada, özellikle çevresel koşulların dinamik olduğu yeni pazarlar açısından işletmelere önemli avantajlar sunmaktadır (Hoang ve Antoncic, 2003, s.166). İşletme ağlarına ilişkin yaklaşımlardan biri olan sosyal ağlar yaklaşımı da özellikle girişimcilik literatürü açısından ve işletmenin ağlarının genellikle girişimcinin kendi ilişkileriyle şekillendiği girişimci işletmeler açısından önemlidir. Bunun yanında, işletmelerin sosyal ağları, işletmelerin sınırlarının belirlenmesinde de önemlidir (Hoang ve Antoncic, 2003, s.179). Buna göre, işletmelerin sosyal ağları zaman içinde işletme sınırlarıyla birlikte işletmenin ihtiyacına göre değişmektedir (Gilmore ve Carson, 1999, s.31).

Sosyal ağlar yaklaşımı, işletme sınırlarının işletmenin kendi sınırlarının dışında hareket etmesinin olanaklarını göstermektedir (Gilmore ve Carson, 1999, s.36; Hernes ve Paulsen, 2003, s.6). Bu yaklaşıma göre, işletmenin ağları, işletmenin oluşum ve büyümesini etkilemektedir (Yang ve Dess, 2007, s.227, Xu ve Ruef, 2007, s.127) ve bunun yanında işletmenin, diğer işletmelerle kuracağı birliklerin temel belirleyicisidir (Özcan, 2005, s.1). Bu, sosyal ağlar, işletmelerin sahip olmadıkları kaynakların avantajlarından yararlanabilmelerini sağladığından (Nahapiet ve Ghoshal, 1998, s.252), işletmenin yasal sınır kararlarıyla da doğrudan ilişkilidir. Örneğin, işletmeler sosyal ağlara sahip olduklarında, sahip olmadıkları kimi kaynakların avantajlarından da

yararlanabildiklerinden (O'Donnell, Gilmore, Cummins ve Carson, 2001, s.750), başka işletmelerle birleşme tercihinde bulunmayabileceklerdir (Hertz, 1992, s.108).

Aynı şekilde, işletmenin risk alma derecesi, yenilikçilik ve proaktif olma özellikleri de, işletmeler sosyal ağları çerçevesinde hareket etmek durumunda olduğundan, işletme ve sosyal ağları arasındaki ilişkinin belirlenimindedir (Yang ve Dess, 2007, s.227). Özellikle riskin ve belirsizliğin oldukça yüksek olduğu yeni oluşan pazarlarda işletmeler söz konusu riski azaltmak için sosyal ağlar oluşturmakta (Özcan, 2005, s.26), böylece sosyal ağları sayesinde zayıflıklarının üstesinden gelebilmektedirler (Gilmore ve Carson, 1999, s.34). Girişimci ağların bilgi avantajı sağlaması, işletmelere yeni fırsatlar konusunda da avantaj sağlar (Foss, 2001, s.113, Yang ve Dess, 2007, s.228). Ayrıca, yeni bir ağın oluşturulması işletmelerin mevcut sınırlarının değişimiyle doğrudan ilişkili olması bir yana işletmenin gördüğü bir pazar fırsatını en çoklamaya çalışmasıyla da ilgilidir (Gilmore ve Carson, 1999, s.34). Böylece, işletmenin sosyal ağları işletmelerin sınır kararlarının belirlenmesinde doğrudan etkili olmaktadır.

1.4.2.2. Kimlik Kararları Yaklaşımı

İşletme kimliği temel olarak işletmenin “biz kimiz” sorusuna verdiği yanıtı oluşturan, hangi davranışların uygun, hangilerinin uygunsuz olduğu konusunda bilişsel bir sınır çizen (Kogut ve Zander, 1996, s.515) ve duygusal bir aidiyet sağlayan (Kogut, ve Zander, 1996, s. 503; Santos ve Eisenhardt, 2005, s.500), temel, ayırıcı ve sürekliliği olan özellikleri ifade etmektedir (Huemer, Becerra ve Lunnan, 2004, s.55; Santos ve Eisenhardt, 2005, s.491). Dahası, işletme kimliği, işletmenin pazardakilerin işletmeyi nasıl tanımlayıp, hatırlayıp ilişkilendireceklerine dair veri sağladığı önemli bir stratejik

araçtır (Melewar, 2003, s.195). İşletme kimliğinin, işletmenin kendisini tanımlamasına olanak sağlamasıyla birlikte, işletmenin, sahip olduğu kimliği ekseninde davranması ve stratejik kararlarını bu çerçevede alması beklenir (Huemer, Becerra ve Lunnan, 2004, s.53-4). Bunun yanında, stratejik bir kaynak olarak kullanabildikleri ve bu yolla güvenilirlik sağlayabildikleri (Melewar, 2003, s.195) kimlik kararları yoluyla işletmeler, kendilerini rakiplerinden ayırarak tüketicilerin gözünde farklı konumlandırabilmekte, böylece rekabet avantajı elde edebilmektedirler (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.501). Mevcut pazarını yeniden şekillendiren birçok işletme (Starbucks, Southwest Airlines vb.) için bu durum geçerlidir.

İşletme kimliği kavramı literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Cornelissen ve Elving, 2003; Melewar, 2003; Moingeon ve Ramanantsoa, 1997; van Rekom, 1997; Whetten, 2006). Farklı tanımlamalara ilişkin en temel ayırım, farklı ontolojik önkabullere dayanmakta ve işletme kimliği kavramının objektif olarak varolup olmadığı sorusu ile ortaya çıkmaktadır. İlk yaklaşıma göre, objektif olarak herkes tarafından kabul edilen ve benzer şekilde algılanan bir işletme kimliği yoktur. Bu yaklaşım çerçevesinde, Christensen ve Askegaard (2001) tarafından, kimliğin değişken bir sosyal yapı olduğu ve objektif olarak varolduğu ön kabulü bulunsa da, kavramın ve tanımının muhataplarının tercihlerine ve yorumlama kabiliyetlerine oldukça bağlı olduğu ifade edilmektedir (s.293). Diğer yaklaşım, nesnel bir gerçeklik olarak işletme kimliğini kabul etmektedir. Whetten (2006), işletme kimliğini, işletmeyi diğer işletmelerden ayırmaya yarayan, en temel ve kalıcı özellikleri olarak tanımlamaktadır (s.220). Fransız okulunun temsilcilerinden Moingeon ve Ramanantsoa (1997)'ye göre işletme kimliği, işletmedeki

sembolik olarak ifade edilen ve buz dağının görünen kısmını oluşturan kültürün yanında görünmeyen işletme yaratıcılığını da kapsamaktadır (s.386).

Kavramın tanımlanmasında yaşanan söz konusu farklılık ve belirsizlik, kavramın farklı şekillerde operasyonelleştirilmesinin ve farklı boyutlarla tanımlanmasının da önünü açmıştır (Cornelissen ve Elving, 2003, s.115). Whetten (2006) tarafından, kurum kimliği, herkes tarafından işletmenin varolması için zorunluluk kabul ettiği özellikler, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özellikler ve söz konusu özelliklerin zaman içindeki sürekliliği gibi üç boyuttan oluşan bir kavram olarak tanımlanmış, van Rekom (1997) ise söz konusu özelliklerin olmasını kimlik için zorunluluk olarak ifade etmiştir (s.413). Buna karşılık, Markwick ve Fill (1997) ise bir yandan her işletmenin, söz konusu üç boyuta sahip olsun ya da olmasın bir kimliğinin olduğunu ifade etmekte ve bu anlamda da kimlik tanımını bir yandan daha da genişletmekte, bunun yanında kimliği imaj, saygınlık, kişilik ve bunların arasındaki bağlantılarla ilişkili olarak tanımlamaktadır (s.397). Melewar ve Jenkins (2002), iletişim ve görsel kimlik, davranış, kurum kültürü ve pazar koşulları boyutlarıyla kurumsal kimliği tanımlarken, Melewar (2003) çalışmasında, boyutlarda değişiklikler ve eklemeler yaparak kurum kimliğini, kurum iletişimi, kurum tasarımı, kurum kültürü, davranış, kurum yapısı, pazar kimliği ve kurum stratejisi ile boyutlandırmıştır. Simoes, Dibb ve Fisk (2005), kurum kimliğini görsel kimlik, iletişim ve felsefe, misyon ve değerler olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır. Moingeon ve Ramanantsoa (1997) ise, işletme kimliğini oluşturanın, özelliklerin ya da boyutların kendileri değil, söz konusu özelliklerin bir araya geliş şekilleri olduğunu ifade etmektedir (s.385).

Pazarlama literatürü açısından, işletme kimliği yaklaşımı genellikle birkaç istisnanın dışında, marka ve pazarlama iletişimi literatürü çerçevesinde incelenmektedir (Simoos, Dibb ve Fisk, 2005, s.156). Bunun dışında işletme literatüründe kimlik konusuyla ilgili çalışmalar, grup içindeki role dayalı Kimlik Teorisi ve grup üyeliğine dayalı Sosyal Kimlik Teorisi olmak üzere (Stets ve Burke, 2000, s.226), iki temel teori bulunmakla birlikte, literatürde, işletme kimliğine ilişkin sınır kararları temelde Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde incelenmektedir (Paulsen, 2003, s.15, Simoos, Dibb ve Fisk, 2005, s.155). Sosyal kimlik teorisine göre, tikel olan (kişi ya da işletme), kendini ve diğerlerini birçok sosyal kategorilere ayırmakta (Ashforth ve Mael, 1989, s.20), kendini söz konusu farklı kategorilerdeki grup üyeliği üzerinden tanımlamakta, ama aynı zamanda, kendisi de hem kendi kimliği hem de grubun kimliği üzerinde aktif olarak söz sahibi olmaktadır (Hogg, Terry ve White, 1995, s.257). Başka bir ifadeyle, sosyal kimlik teorisi “bireydeki gruba” odaklanmakta ve bireyin kimliğinin bir parçasının ait olduğumuz sosyal yapılar ve gruplar tarafından belirlendiğine işaret etmektedir (Trepte, 2006, s.255). Böylece tikel olan, bilişsel olarak sosyal çevresini sınıflandırmakta ve aynı zamanda kendini söz konusu sınıflandırmada belli bir yerde konumlandırmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s.21). Sosyal kimlik teorisi, grupların içindeki ve gruplar arası sosyal davranışı birey seviyesinde incelememekte, bizzat grubun kendisini analiz seviyesi olarak kabul etmektedir.

Kimlik kararları ya da sosyal nitelikli kararlar, kurumları ya da kişileri diğerlerinden ayırmaya, (Hernes, 2003, s.38; Kogut ve Zander, 1996, s.506) güvenlik ve sahiplik sağlamaya ve bir diğer boyutunda da işletme sınırlarının dışındakileri dışlamaya ve

“ötekileştirme”ye yaramaktadır (Marshall, 2003, s.61). Başka bir ifadeyle kimliğe ilişkin sınır kararları içeride neler olduğuyla birlikte nelerin işletme sınırının dışında kaldığını da ifade etmektedir (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.505).

Kimlik kararları zaman içinde oluşturulmakta, değiştirilmekte ve modifiye edilmektedir (Hernes, 2003, s.39; Jevnaker, 2003, s.110). İşletmenin ilk kuruluş aşamasında özellikle işletme sahibinin sahip olduğu görüş ve değerler, kuruluşunda içinde bulunduğu kurumsal koşullar ve işletme içinde anlatıla gelen hikayeler, mitler vb. işletme kimliğini oluşturan birçok kaynaktan bazılarıdır (Clausen, 2006, s.6). Ayrıca, bununla paralel olarak, işletmelerin fırsatları algılaması ve geliştirmesini kolaylaştıran ağlar literatürde sosyal ağlar (Burt, 1997, s.339) olarak ve bu kapsamda da, girişimcinin gelecekteki fırsatları fark etme, belirleme, fırsatların farkında olma, sürekli olarak fırsatları gözleme ve değerlendirme kabiliyeti literatürde girişimci sermaye olarak adlandırılmaktadır (Erikson, 2002, s.279) ve hem fırsatların belirlenmesi hem de belirlenen fırsatların değerlendirilmesi aşamalarında önemli olan (Davidsson ve Honig, 2003, s.308) girişimci sermaye işletmenin kimlik sınırlarının oluşumunda önemlidir. Bunun yanında işletme kimliği zaman içerisinde değişip işletmenin çevreyle olan ilişkisi ve/veya yeni gelen çalışanlarının etkisiyle yeniden şekillenebilmektedir (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.500).

Hatch ve Schultz (2002), işletmelerin kimlik kararlarının birbirini karşılıklı olarak etkileyen ve bir yönüyle içerip aşan iki temel kavram etrafında şekillendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Söz konusu kavramlar; işletmenin kurum içinde nasıl algılandığının bir ifadesi olan kültürü ve işletmenin dışındakilerin işletmeyi algılayış biçimi olan imajdır (s.997). Salk ve Shenkar (2001) da benzer şekilde işletme kimliğinin

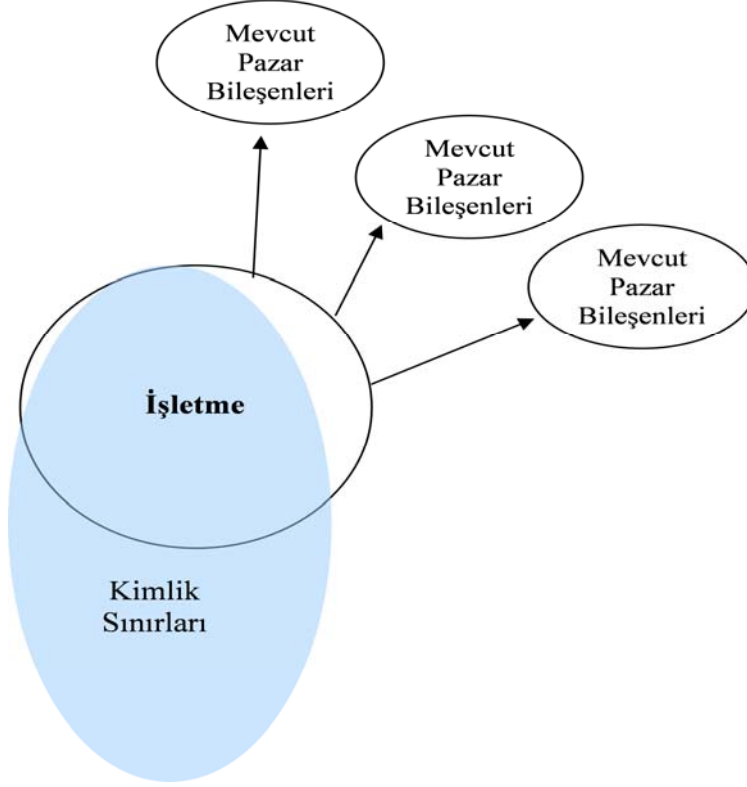
sadece işletme tarafından değil işletmenin hem iç hem de dış çevresinin kolektif etkisiyle şekillendiğini ifade etmektedir (s.162-3). Bu anlamda kimlik kararları işletmenin bütünsel olarak incelenmesine olanak vermektedir (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.500). Bu çalışmada, işletme kararlarının diğer işletme kararları üzerindeki etkileri inceleneceğinden, işletme kimliğinin bileşenlerinden işletmenin aktif olarak şekillendirebileceği kısmını ifade eden kültür ve bunun yanında hem kültürü etkileyip hem de ondan etkilenen imajın işletme tarafından nasıl algılandığına ilişkin bulgular incelenecektir. Christensen, Johnson ve Rigby (2002)'ye göre, yıkıcı yeniliğe ilişkin fikirleri uygulamaya geçirmenin temelde iki yolu bulunmaktadır. Bunlar, yeni bir pazar tanımlanması (ya da mevcut pazarın yaratıcı bir şekilde yeniden tanımlanması) ve yeni bir işletme modeli oluşturulmasıdır (s.24). Bu iki yol, birbirleriyle son derece ilişkili olmakla birlikte, bu çalışmada sınır kararlarıyla ilgili olarak yeni pazar oluşturma konusuna odaklanılmaktadır.

Bütün bunların yanında işletme kimliği, işletme açısından rekabet gücünü zayıflatıcı bir role de sahip olabilmektedir. Özellikle dinamik pazarlarda, işletmenin kimliğine uygun olmayan bilgilerin ve fırsatların yok sayılması ve görmezden gelinmesi, işletmenin rekabet gücü ve varolmayı sürdürebilmesi adına oldukça önemli bir dezavantaj olabilmektedir (Huemer, Becerra ve Lunnan, 2004, s.55; Santos ve Eisenhardt, 2005, s.501).

İşletme kimliği kavramının, pazar oluşturma kavramı ile ilişkisi kurulduğunda, pazarın yapısı işletmelerin kimliğini etkilemekle birlikte, işletmeler de hem kendilerinin hem de bir bütün halinde pazarın kimlik oluşum sürecinde etkin olmaktadır. Organizasyon

düzeyindeki değişimler, yeniden yapılanma, birleşme vb. sınır kararları işletmenin kimliğini etkilemekte (Paulsen, 2003, s.23), bunun yanında işletmenin kimliği de sınır kararlarını etkilemekte, (Huemer, Becerra ve Lunnan, 2004, s.70) ve bu anlamda karşılıklı bir etkileşim söz konusu olmaktadır. Bu kapsamda, Şekil 2’de, işletmelerin mevcut yasal sınırlarını da aşacak şekilde, oluşturdukları kimlik kararları ile sınırlarını değiştirebilecekleri ve söz konusu kimlik sınırları vasıtasıyla mevcut yasal sınırlarının ötesinde de faaliyet yürütebilecekleri ifade edilmektedir. Ayrıca, yasal sınırların ötesine geçebilmenin yanında, işletmeler kendi kimliklerini pazarın kimliği ile karşılaştırabilmektedirler. Böylece, pazarın kimliğini etkileme konusunda işletmeye bir sınıflandırma aracı sağlanmış olur (Ashforth ve Mael, 1989, s.24). Bu sayede, yeni pazar oluşturan ya da mevcut pazarı yeniden oluşturan işletmeler, kendi kimlik sınırlarını pazara da dayatabilmekte, pazarın kimliği ve sınırları işletmenin kimlik ve sınırları ile eşleşmekte ve böylece pazarla işletme proaktif olarak birlikte şekillendirilmektedir (Holloway ve Sebastiao, 2010, s.96). Bunun yanında, işletmeler kimlikleriyle pazarda fark yaratabilmekte ve farklılıklarını tüketicilerin gözünde yeni değer oluşturmada kullanabilmektedirler (Huemer, Becerra ve Lunnan, 2004, s.68).

Şekil 2. İşletmelerin Kimlik Sınırları

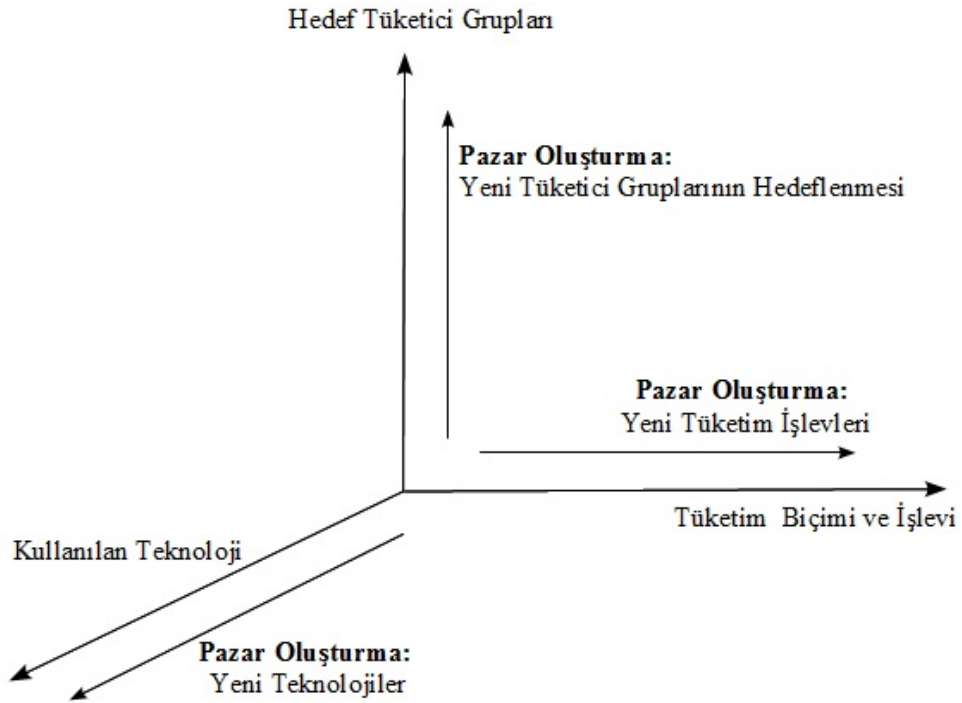


Kaynak: F. M. Santos ve K. M. Eisenhardt, (2005), “Organizational Boundaries and Theories of Organization”, **Organization Science**, 16(5), s.500.

Yukarıda ifade edildiği gibi, kimlik kararları ile yeni pazar oluşturma arasındaki ilişki genel olarak işletmelerin kendi kimlik kararları ile yeni oluşturacakları pazarın kimliğine ilişkin kararları çakıştırması ve söz konusu iki kimliği birlikte oluşturmaya dayandırılmaktadır (Hougaard, 2004, s.112). Özellikle belirsizliğin yoğun olduğu yeni kurulan pazarlarda, işletmenin kullanabileceği pazara ilişkin diğer bilgiler yetersiz olduğundan işletmenin kimliği hem işletme düzeyinde hem de pazar düzeyinde sınır kararlarının belirlenmesinde oldukça önemli bir kaynak sağlar (Santos ve Eisenhardt,

2005, s.501). Bu kapsamda Hougaard (2004) üç boyutlu bir kuram önermektedir (Şekil 1.3). Buna göre, işletme kendi kimliğini, hedef tüketici grubu, tüketim biçim ve işlevleri ve kullanılan teknolojiler çerçevesinde oluşturmakta (s. 102) ve söz konusu boyutlarda değişiklikler yaparak pazarın kimliğini de değiştirmekte ve böylece pazarı yeniden oluşturabilmektedir.

Şekil 3. Yeni Değer Yaratmadaki Boyutlar



Kaynak: S. Hougaard, (2004), *The Business Idea: The Early Stages of Entrepreneurship*, s.111.

Hougaard (2004), Şekil 3'teki farklı üç eksen çerçevesinde yeni pazar oluşturma ya da mevcut pazarı yeniden oluşturma ile ilgili yedi farklı strateji önermektedir (Tablo 1). Stratejiler, tüketici grubu, tüketim işlevi ve teknoloji gibi değişkenlerin işletme tarafından yeniden tanımlanıp tanımlanmadığına göre oluşmaktadır. Söz konusu üç

boyuttaki herhangi bir değişme ve/veya sıçramayı takip etmeleri ve/veya oluşturmaları vesilesiyle işletmeler yeni pazar alanları oluşturmaktadırlar (Hougaard, 2004, s.110).

Tablo 1. Pazarı Yeniden Oluşturma Stratejileri

Stratejiler	Farklılaştırma ya da Odaklanma Yöntemleri		
	Tüketici Grubu	Tüketim İşlevi	Teknoloji
1	Aynı	Aynı	Farklı
2	Aynı	Farklı	Aynı
3	Farklı	Aynı	Aynı
4	Aynı	Farklı	Farklı
5	Farklı	Farklı	Aynı
6	Farklı	Aynı	Farklı
7	Farklı	Farklı	Farklı

Kaynak: S. Hougaard, (2004), *The Business Idea: The Early Stages of Entrepreneurship*, s.109.

İşletme kimliğine ilişkin anlatılanların sınır kararları açısından en önemli noktalarından bir diğeri, kimlik yaklaşımının işletme çalışanlarınca bilişsel düzeyde farkında olmadan oluşturulan sınırlara ilişkin bir açıklama getirmesidir. Böylece diğer teorilerde belirtilen sınır kararlarının alternatif kararların rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda oluştuğu önkabulü kimlik yaklaşımında bulunmamaktadır (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.502).

1.4.2.3. İşletmenin Pazardaki Gücüne İlişkin Sınır Kararları

Her pazarda, söz konusu pazardaki işletmelerin davranışlarını yönlendiren pazara özgü değerler ve önkabuller bulunmaktadır ve bu değer ve önkabuller “makro-kültür” olarak

adlandırılmaktadır (Gilmore ve Carson, 1999, s.32). İşletmenin içinde faaliyet sürdürdüğü pazarlar, gerek boyutları, gerek yapıları, gerek pazarı yönlendiren kuvvet yapıları, gerekse pazarın makro-kültürü itibariyle zaman içinde değişmektedir. Bununla ilgili olarak birçok farklı ve karmaşık neden bulunmaktadır (Hougaard, 2004, s.110). Söz konusu değişim işletmenin kontrolünde olabileceği gibi işletmenin dışında da gerçekleşebilir. Pazarda bu olanağı gören ve bu doğrultuda pazarın makro-kültürüne ve pazarda sunulan tüketici değerine müdahale eden işletmeler pazarın geri kalanından farklı olarak girişimci işletmelerdir (Jacobides, 2005, s.490). İşletmelerin ister girişimci bir şekilde proaktif olarak isterse değişen pazara uyum sağlamak maksatlı değişimde rol oynaması, faaliyetine devam edebilmek adına her koşulda kaçınılmazdır. Bunun nedeni, işletmenin faaliyet yürüttüğü pazarda sunduğu değeri azaltması veya artırması yoluyla, mevcut pazar radikal olarak değişim göstermekte, özetle yeniden oluşmaktadır (Jacobides, 2005, s.490). Buna göre, işletmenin pazardaki gücüyle ilişkili olarak, sunulan mevcut değeri artırmak ve azaltmak olmak üzere iki temel sınır kararı bulunmaktadır. Böylece farklı değerleri bir araya getirerek ve böylece sunulan değeri artırarak (Jacobides, 2005, s.467) veya sunulan mevcut değeri farklı pazarlara bölerek (Cacciatori ve Jacobides, 2005, s.1854) yeni pazar oluşturulması mümkündür. Bu çalışmada işletmelerin proaktif olarak pazarlarını şekillendirdikleri üzerine durulacaktır. Söz konusu değişimler aracılığıyla, işletmeler değişimler yoluyla ortaya çıkan yeni fırsatları bulup değerlendirmekte, böylece yeni pazar alanları oluşturabilmektedir. Pazara ilişkin kararların etkisiyle oluşturulan sınır kararlarında en önemli vurgu, işletmenin pazarı yönlendirerek pazardaki etkisinin ençoklanmaya çalışılmasıyla ifade edilebilir (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.495).

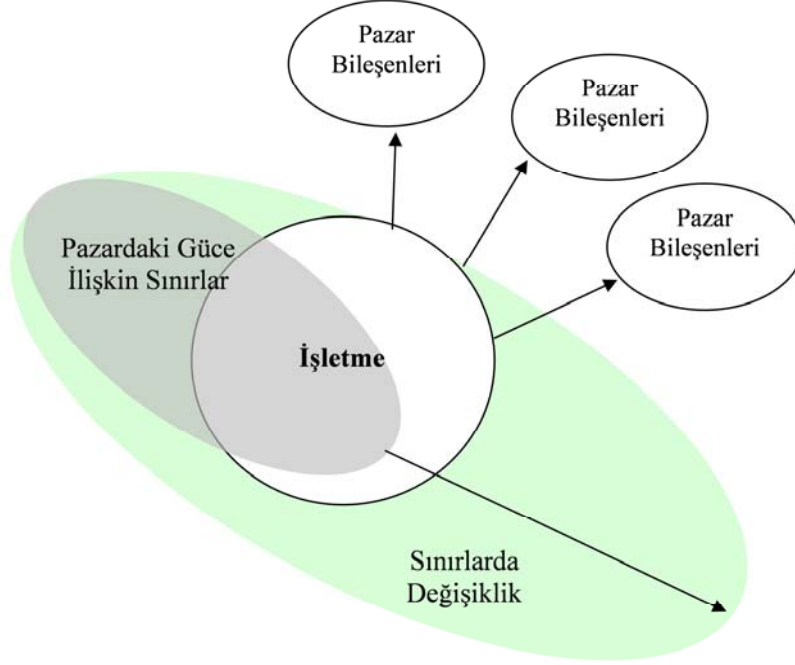
İşletmelerin pazardaki gücüne ilişkin kararlar, işletmelerin hem dikey hem de yatay sınırlarının belirlenmesinde açıklama sunmaktadır. Dikey sınır kararları, işletmelerin belirsizliği azaltmak için tedarikçi veya müşterileriyle kurduğu ilişkiyi ifade etmekle birlikte bu çerçevedeki yatay sınır kararları ise işletmenin resmi anlamda sahipliğinin değişmemesine rağmen ürün ve pazar algısını genişletip daraltarak değiştirmesi ve böylece pazarı yönlendirerek ve pazarı genişleterek ve/veya değiştirerek pazarda güç sahibi olmasını ifade etmektedir (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.495). Yatay sınır kararları ise işletmelerin aynı düzeydeki işletmelerle kurduğu ilişkileri ifade etmektedir.

İşletmelerin pazardaki sınır kararları, literatürde genellikle “satın alma-yapma” kararı olarak incelenmesine rağmen, Jacobides ve Winter (2007), söz konusu sınır kararlarının sadece işlem maliyeti yaklaşımıyla ele alınamayacağını ifade etmekte (s.1216) ve sınır kararlarının oldukça çeşitli ve çok sayıda faktörün etkileşimiyle oluştuğu belirtilmektedir (Mota ve Castro, 2004, s.301). Özellikle belirsiz ve/veya dinamik bir çevrede faaliyet yürüten işletmeler pazardaki güçlerine ilişkin sınır kararlarını aktif olarak kullanarak mevcut pazardaki değer algısını değiştirerek ve pazarı yeniden tanımlayarak hem işletmenin hem de pazarın yapısında ve sınırlarında bir değişiklik oluşturabilmektedir (Jacobides ve Winter, 2007, s.1219, Santos ve Eisenhardt, 2005, s.496). Hatta Geroski (1998), pazar sınırlarının hayali çizgiler olduğunu ve işletmeler tarafından faaliyetleri birbirinden ayırmak adına gerçekte varılmaya zorlandığını (s.692), dahası bir pazarın sınırlarının belirlenmesine ilişkin tek bir yöntemin olmadığını belirtmekte ve pazara ait sınırların pazarın farklı aktörlerince farklı biçimlerde tariflenmesinin bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır (s.689). Slater ve Olson (2002) ise pazar sınırlarının

varolmasına rağmen, farklı işletmeler tarafından farklı algılandığını ve işletmelerin söz konusu subjektif algılarına göre pazarda hareket ettiklerini ifade etmektedir (s.21).

İşletmeler için pazarın sınırları birçok açıdan önemli olmakla birlikte, yeni pazar oluşturacak ya da mevcut pazarı yeniden oluşturacak işletmeler açısından pazar sınırlarının önemi söz konusu sınırlara ilişkin bilginin stratejik yenilik için iyi bir kaynak olmasından kaynaklanmaktadır (Geroski, 1998, s.684). Bu kapsamda, mevcut pazarda ve pazarın mevcut kuralları ve sınırları çerçevesinde işletmenin karlı bir pazar bölümü bulması aşamalı yenilikle mümkünken, yeni ihtiyaçları ortaya çıkaran radikal yenilikler yoluyla pazarın sınırları yeniden oluşturulabilmektedir. Mevcut ve potansiyel pazara ilişkin yaratıcı yorumlamalar yoluyla işletmeler yeni fırsatları ve yeni pazarları ortaya çıkarmaktadırlar (Geroski, 1998, s.684). Bu noktada pazar hakkında diğer insanlardan farklı bir algıya sahip olan girişimcinin rolü oldukça önemlidir (Jacobides ve Winter, 2007, s. 1220). Buna göre girişimci, halihazırda bir arada verilmekte olan farklı iki değeri bölerek ya da ayrı ayrı verilen hizmetleri bir arada sunarak işletme sınırlarını aktif olarak belirlemektedir (Jacobides ve Winter, 2007, s. 1221). Ayrıca pazarda, pazardaki diğer bileşenlere göre güçlü bir pozisyon elde etmeye çalışan girişimci işletmelerin, değer fonksiyonlarını, pazardaki egemen değer algısı haline getirip meşruiyet sağlamak üzere pazarı yönlendirme stratejisi uyguladıkları ifade edilmektedir (Holloway ve Sebastiao, 2010, s.96). Böylece pazardaki güce ilişkin sınırlarında değişiklikler yaparak işletmeler pazarı yönlendirerek yeni pazar alanları oluşturmaktadır.

Şekil 4. İşletmenin Pazardaki Gücüne ilişkin Sınır Kararları



Kaynak: F. M. Santos ve K. M. Eisenhardt, (2005), “Organizational Boundaries and Theories of Organization”, **Organization Science**, 16(5), s.495.

İşletmenin pazardaki gücüne ilişkin kararlar, işletmelerin mevcut pazarın sunduğu değeri nasıl değiştirdiğini, diğer bir ifadeyle, mevcut pazarın sınırlarının genişletilmesi ve/veya pazarın birden fazla değer sunan farklı pazarlara bölünmesini de, özetle pazarın yapısının değişimini de ifade etmektedir (Jacobides ve Winter, 2007, s.1216). Başka bir ifadeyle, işletmeler pazardaki güçlerinin sınırlarını değiştirebilmekte ve bu çerçevede yaptıkları sınır değişiklikleri işletmenin faaliyet yürüttüğü pazarın sınırlarını da etkilemektedir (Şekil 4). Burada pazarın veya pazarın sınırlarının genişlemesi pazardaki tüketici sayısının artması, tüketicilerin daha fazla tüketmelerinin sağlanması ya da

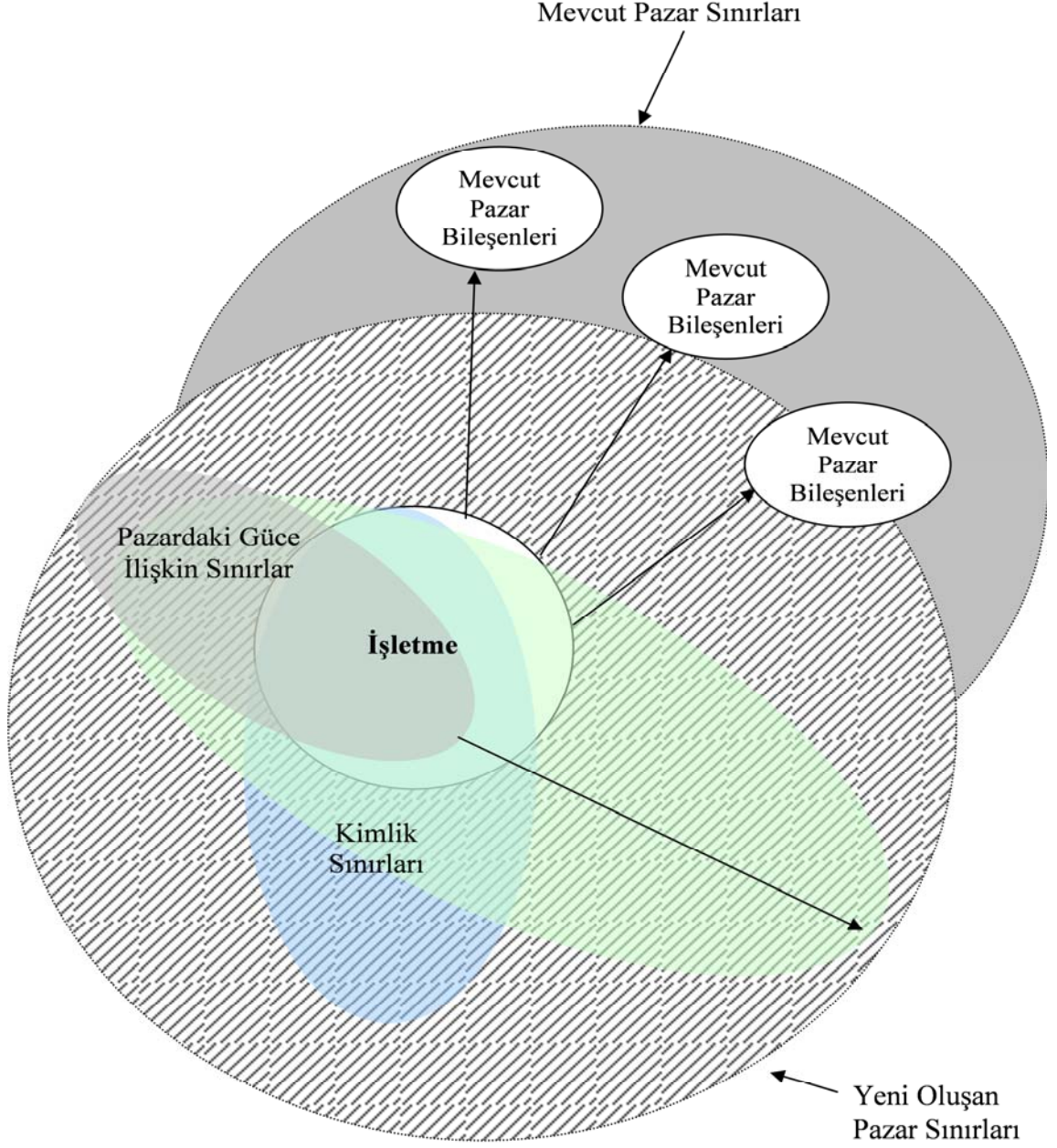
pazarda henüz tüketicilerin dahi fark etmedikleri bir ihtiyaca yönelik ürün/hizmet üretmekle mümkün olabilmektedir (Slater ve Olson, 2002, s.19). Pazarın niteliksel değişim yaşamadığı süreçlerde pazardaki baskın olan işletme ve müşteri değeri paradigması aşağı yukarı tüm işletmeler için geçerli olmaktadır. Ancak çevresel faktörlerin ya da girişimci bir işletmenin etkisiyle tüketici değeri değiştiğinde, pazarın sınırları yeniden oluşmakta ve bununla birlikte eski paradigmalarda yıkılmakta ve yeni bir tüketici değeri oluşmaktadır (Lewin, Long ve Carrol, 1999, s.539). Pazarda sunulan değerlerin kapsamının genişletilmesi ve/veya daraltılmasıyla yeni pazar alanları oluşturmanın önkoşulu pazarda henüz fark edilmemiş, tüketicilerin dahi bilincinde olmadıkları pazar ve değer alanlarının varlığıdır (Jacobides, 2005, s.486).

Bunun yanında, işletmenin ne yaptığının tanımlanmasına, ne tür kabiliyetlere sahip olmasının gerektiğinin belirlenmesine ve kendisini nasıl oluşturması gerektiğinin ortaya konmasına olanak tanıdığından, pazar sınırları da işletmelerin sınırlarının oluşumunda etkili olmakta (Geroski, 1998, s.684, Storbacka ve Nenonen, 2011, s.258) bu anlamda karşılıklı bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Lewin, Long ve Carrol, 1999, s.536). Böylece işletmelerin iç sınır kararları ile pazardaki dış sınır kararları arasındaki fark bulanıklaşmakta (Mota ve Castro, 2004, s.301; Santos, Abrunhosa ve Costa, 2006, s.3), işletme pazarın ve kendi sınırlarını yeniden oluşturarak, mevcut pazar sınırlarını sorgulayarak, yeni pazarlar oluşturabilmekte ya da mevcut pazarı yeniden oluşturabilmektedir (Storbacka ve Nenonen, 2011, s.260). Bu bakış açısıyla pazara ilişkin sınır kararları yeni pazar oluşturma ile doğrudan ilişkili hale gelmekte, işletmenin kendi sınırlarını oluşturması ile pazarın sınırlarını oluşturması birbiriyle bir anlamda iç

içeride geçmektedir. Böylece, güce ilişkin sınır kararları pazarın kontrolüne imkan sağlamaktadır (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.496). Teorik olarak oldukça basit görünmekle birlikte pratikte pazarları oluşturan ya da bir pazarı diğerinden ayıran sınırların belirlenmesi, pazarların iç içe geçmiş olmaları nedeniyle oldukça zordur (Geroski, 1998, s.680). Ayrıca, işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararları klasik sınır literatüründeki hakim analiz birimi olan işlem yerine işletmenin çevresiyle ve pazarla kurduğu stratejik ilişkileri de içeren faaliyetleri kullanabilmeyi mümkün kılmıştır (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.496).

Yeni pazar oluşturma ve/veya mevcut pazarı yeniden oluşturma ile işletme ve pazarın sınırları arasındaki etkileşim Şekil 5'te, Santos ve Eisenhardt (2005) çalışmasından yapılan uyarlamayla gösterilmektedir. Bu şekil, bir anlamda çalışmanın özetini sunmaktadır. Şekle göre, işletmeler hem kimliklerine ilişkin hem de pazardaki güçlerine ilişkin sınır kararlarında değişiklikler yaparak pazarı yeniden tanımladıklarında, mevcut pazarın sınırları da kaymakta ve bu anlamda mevcut pazar söz konusu işletmeler tarafından yeniden oluşturulmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, mevcut pazarda faaliyet yürüten pazar bileşenlerinin, pazarın sınırlarının kayması ve yeniden oluşmasıyla, yeni pazarda mevcut değer fonksiyonları ve kabiliyetleriyle yer almayı sürdürebilmelerinin zayıf bir olasılık olduğu ve bu anlamda da rekabet edebilmek adına pazarı yönlendiren işletmeleri takip etmek durumunda kaldıklarıdır. Bunun yanında Şekil 5, Kumar Sheer ve Kotler (2000)'in çalışmalarında ifade ettikleri gibi, pazarda yeni değer algısı oluşturulmasıyla, pazardaki mevcut rekabet alanının da kaydığı ve girişimci işletmelerin yeni bir pazar alanı tarifledikleri görüşüyle de birlikte değerlendirilmelidir.

Şekil 5. İşletmelerin Pazar Oluşturma Faaliyetleri ile İşletme ve Pazar Sınırlarının Etkileşimi



Kaynak: F. M. Santos ve K. M. Eisenhardt, (2005), "Organizational Boundaries and Theories of Organization", *Organization Science*, 16(5) çalışmasından uyarlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN YENİ PAZAR OLUŞTURMA ÇABALARINDA SINIR KARARLARININ ROLÜ

Schumpeter'e göre (1968), ekonomik faaliyetin sipirütüel gerekçeler de dahil olmak üzere birçok gerekçesi olmakla birlikte tek bir anlamı bulunmaktadır, o da isteklerin tatminidir. Her üretim kaynakların belli bir bileşiminden oluşur ve girişimci, söz konusu yeni kaynak bileşimi ya da mevcut kaynakların farklı bir bileşimini ortaya koyan kişidir. Söz konusu bileşim ekonomik ve teknolojik olmak üzere iki başlık altında toplanır. Ekonomik bileşim mevcut müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanıp onları karşılamaya çalışırken teknolojik bileşim henüz ortaya çıkmamış olan istek ve ihtiyaçlar içindir (Schumpeter, 1968, s. 14). İdeal olanı, ekonomik ve teknolojik bileşimin birbiriyle örtüşmesi durumu olsa da, pratikte bu ikisi birbirinden çoğunlukla ayrılır (Schumpeter, 1968, s. 15).

Bu çerçevede, girişimcilik, yeniliği ve kapitalist gelişmeyi ortaya çıkaran en önemli aktörlerden biridir (Schumpeter, 1947, s.152) ve verili duruma ilişkin tamamen farklı bir kavrayışın olmasını ve böylece faktörler arasındaki gelecekteki ilişkinin tamamen yeni bir değer ve fırsat oluşturacak şekilde görülmesini gerektirir (Hougaard, 2004, s.27; Iyer, LaPlaca ve Sharma, 2006, s.375). Buna göre, yeni pazar oluşturma konusu, literatürde girişimcilik çerçevesinde incelenmekte ve pazar oluşturmak için girişimciliğin gerekli olduğu ifade edilmektedir (Deakins ve Mark, 2009, s.8). Girişimci, Schumpeter'in ifade ettiği yaratıcı bir yıkıcılıkla pazardaki mevcut dengeyi ortadan kaldırarak, pazarda sıçrama ve dengesizlik durumu oluşturmakta ve

sonuçta yaratıcı bir şekilde yeni bir denge durumunun oluşumunu sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle girişimci işletme sürekli olarak mevcut statükoyu değiştirmeye çalışmaktadır (Hougaard, 2004, s.25) ve bu anlamda girişimcilik kavramının süreklilik ve doğrusallıktan ziyade değişimle ve doğrusal ve sürekli olmayan ilişkilerle ifade edilmesi daha çok gerçeği yansıtacaktır (Schindehutte ve Morris, 2009, s.255). Bu anlamda pazar yaratma süreci çelişkiler tarafından yönlendirilen ve düzensiz bir süreçtir (White, 1981, s.520). Wickman (1998), bu durumu diyalektik kavramıyla ifade etmekte, çelişki ve dengesizlik ile denge halinin bir arada bulunmasını ve denge ve dengesizliğin birbirlerine evrilmelerini böyle açıklamaktadır (s.357). Hougaard (2004) ise bu süreci analitik ve yaratıcılığı birlikte gerektiren bir süreç olarak tanımlamaktadır (s.46). Söz konusu sıçramalara dayalı doğrusal olmayan süreç, alan teorisinde, dengenin bozulmasıyla birlikte yeni bir denge noktasının oluşumuna kadar olan sıçramayla açıklanabilir (Lewin, 1945, s.214).

Buna göre, yaratıcı ve analitik bir bakış açısıyla pazarı hedefleyen işletmelere, Hougaard (2004) tarafından, Şekil 6’da ifade edilen model önerilmektedir. Bu modelde, “Pazardaki Değişimler”⁶ ve “Yenilik” kutuları pazardaki mevcut ve belirli ihtiyaç ve problemlere odaklanmayı gerektirirken, “Pazardaki Diğer Oyuncuların Görmediği Problemler” ile “Pazar Bölümleri Arasındaki Bağlantı Eksiklikleri” kutuları hali hazırda olmayan ve belirsiz ihtiyaç ve problemlere odaklanmayı gerektirmektedir. Pazardaki değişimler aşamalı değişimler olabileceği gibi asimetrik

⁶ Buradaki değişim kavramı Hougaard (2004) tarafından change kavramı ile değil “occurrence” kavramı ile belirtilmektedir. Bunun nedeni kullanılan kavramın aşamalı değişimleri olduğu kadar sıçramalı değişimleri de kapsamasının istenmesi olarak ifade edilmektedir (s.49).

ve sıçramalı değişimler de olabilmektedir. Pazardaki değişimlerin, kavramın kendisinin de ifade ettiği gibi pazar kaynaklı olmasına karşılık, yenilik kavramı, bizzat girişimci tarafından yönlendirilen ve ticarileştirilen bir değişim sürecini ifade etmektedir (Hougaard, 2004, s.59). Pazardaki Diğer Oyuncuların Görmediği Problemler, yeni olmak zorunda olmayan, ancak halihazırda rakipler tarafından görülüp üzerine çözüm adına bir şey yapılmayan problemlerdir. Bu problemler, pazarın yanlış tanımlanması, pazarda gizli, küçük boyutta ve göz ardı edilmiş tüketici bölümlerinin olması, pazarın tüketicilere sunduğu ile tüketicilerin beklentileri arasındaki farklılıklar ve işletmelerin eski pazara bağlanıp kalmalarına neden olan sabit maliyetler gibi bağlar olarak ifade edilmektedir. Pazar Bölümleri Arasındaki Bağlantı Eksiklikleri ise, mevcut pazar bileşenleri tarafından farklı olarak algılanan pazarların, birbirleriyle ilintilerinin kurularak tüketicilere yeni değer oluşturulmasını ifade etmektedir.

Şekil 6. Mevcut Pazarı Şekillendirme Matrisi



Kaynak: S. Hougaard, (2004), The Business Idea: The Early Stages of Entrepreneurship, s.47.

Girişimcinin mevcut pazarı yaratıcı ve yıkıcı bir şekilde yeniden oluşturduğunu ifade ettikten sonra, bu noktada pazar kavramının açıklanması yerinde olacaktır. Ekonomik

analizlerde genellikle verili olarak kabul edilen pazar kavramı literatürde çoğunlukla arz, talep ve kurumlar bazında tanımlanmaktadır. Geleneksel pazarlama literatüründe ise, pazar genellikle talep eksenli tanım çerçevesinde, benzer özellikleri barındıran ve belli bir pazarlama karması faaliyetlerine benzer şekilde tepki gösteren kişilerden oluşan grup olarak tanımlanmaktadır (Forlani ve Parthasarathy, 2003, s.145). Ancak söz konusu boyutlar çerçevesinde yapılan tanımlamalar mevcut kurulu pazarların açıklanmasında geçerli olabilecek ve yeni kurulan pazarları açıklamakta yetersiz olan tanımlamalardır. Çünkü yeni oluşan pazarlar için arz, talep ve kurumlar henüz ortada yoktur ve belirsizdir (Sarasvathy ve Dew, 2005, s.536). Girişimcilik literatürünün gelişmesi ve olgunlaşmasıyla pazar, müşteri için değer oluşturma kavramıyla ilişkilendirilerek tanımlanmakta ve bu tanım yeni oluşturulacak pazarlara da genişletilebilmektedir. Storbacka ve Nenonen (2011) tarafından pazar, müşteri ile birlikte değer oluşturmak için kaynakların kullanıldığı ve yeni kaynakların bir araya getirildiği ya da mevcut kaynakların farklı bileşimlerle bir araya getirildiği yerler olarak tanımlanmaktadır (s.255). Geroski (1998) ise pazarın sosyal olarak inşa edilen subjektif bir gerçeklik olduğunu ve farklı aktörler tarafından farklı olarak algılandığını ifade etmektedir (s.689). Pazarın, bileşenleri tarafından ortak olarak oluşturulan bir sosyal inşa olduğu görüşü başka yazarlar (ör. Holloway ve Sebastiao, 2010, s.90; Storbacka ve Nenonen, 2011, s.256) tarafından da benimsenmektedir. Pazarı sosyal bir inşa olarak algılamanın en temel sonucu, pazarların objektif olarak var olmadıkları, özetle objektif olarak verili bir pazar yapısının bulunmadığıdır. Bu bağlamda, pazarlar aktörlerinin halihazırda oluşturulmuş olan ilişkileri ile tanımlanmakta, pazarın yeniden oluşturulması ise, pazarın bileşenlerinin, pazarın mevcut yapısını kendi lehlerine proaktif olarak değiştirmesi olarak ifade edilmektedir

(Storbacka ve Nenonen, 2011, s.259). Pazar bileşenlerinin zihinsel modelleri onların faaliyetlerini belirlemekte, söz konusu faaliyetlerin de pazarın yapısına önemli ölçüde katkısı olmaktadır (Storbacka ve Nenonen, 2011, s.257). Bu kapsamda girişimciler kendi sınır kararlarıyla çakışan yeni pazarlar oluşturmakta (Santos, Abrunhosa ve Costa, 2006, s.2) ya da sınırlarını yeni pazar fırsatları çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Bu anlamda, yeni oluşan pazarlarda girişimci işletmeler, pazar sınırlarını çevresel bir kısıt olarak görmek yerine, aktif olarak şekillendirebilecekleri ve oluşturabilecekleri bir olgu olarak algırlar (Holloway ve Sebastiao, 2010, s.96). Kurumsal teoriye göre de, mevcut meşruluk durumunu yadsıyarak, girişimci işletmelerin yeni bir meşruluk durumu oluşturabilecekleri ifade edilmektedir (Scott, 1987, s.505). Bu kapsamda, pazar sınırlarına ilişkin mevcut meşruluk, girişimci faaliyetle yenilenebilmekte ve yeni oluşan pazar sınırları meşruiyet kazanabilmektedir.

İşletmeler genellikle iki temel nedenle mevcut pazarlarını yeniden oluşturma yoluna gitmektedirler. Bunlardan birincisi, mevcut pazarın olgunluk aşamasına gelmiş olması, ikincisi ise mevcut pazardaki dinamiklerin, pazarın yeniden tanımlanması doğrultusunda birçok fırsat sunmasıdır (Storbacka ve Nenonen, 2011, s.256). Her iki durumda da pazarın yapısı pazardaki aktörlerin stratejileriyle, yeni oluşan pazarlarda ise pazarı oluşturan girişimci işletmeyle ilişkilidir. Kim ve Mauborgne (2005a)'e göre, pazarın yapısının pazarda yer alan işletmelerin stratejilerine nasıl bağlantılı olduğunu açıklayan temelde iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar, yapısalcı görüş ve yeniden yapılandırmacı görüştür (s.209). Yapısalcı görüşe göre, pazar yapısı satıcıların ve alıcıların davranışını şekillendirir. Sistem genelindeki değişiklikleri ise, temel ekonomik koşullardaki köklü değişiklikler ve büyük teknolojik buluşlar gibi

pazar yapısının dışındaki faktörler etkiler (s.209). Yeniden yapılandırmacı görüşün temel önkabulü ise, Schumpeter'e dayanan, pazarı değiştiren güçlerin pazarın içinden de gelebileceğini ortaya koyan görüştür. Yapısalcı görüş genellikle rekabet temelli stratejiye götürmektedir. Pazarın yapısını olduğu gibi alarak, mevcut pazar alanında işletmelere, rekabet karşısında savunmacı bir pozisyon almaları gerektiğini ifade eder (s.210). Bu görüşe göre, pazarda herhangi bir değişiklik, ancak teknolojik, politik vb. değişikliklerin sonucu ortaya çıkmaktadır (Bala, ve Goyal, 1994, s.282) ve bunun sonucunda da pazar oluşumunda girişimciler pasif bir pozisyonda ele alınmaktadır (Sarasvathy ve Dew, 2005, s.537). Yeniden yapılandırmacı görüş, yapının ve pazar sınırlarının sadece yöneticilerin zihninde olduğu (Bala, ve Goyal, 1994, s.282), ya da gerçekte var olsa bile pazardaki aktörler tarafından değiştirilmeye uygun olduğu görüşünden hareketle, mevcut pazar yapılarının işletme görüşlerini sınırlandırmaması gerektiğini ifade eder. Bu görüşe göre, başlı başına çekici veya çekici olmayan pazar yoktur. Çünkü pazardaki çekicilik, işletmelerin yeniden yapılandırmalarıyla değişebilmektedir. Bu bakış açısına göre pazarlar sürekli değişmektedir ve söz konusu değişimin sonucu kimi işletmeler var olmakta kimileri ise yok olup gitmektedir (Kim ve Mauborgne, 2005b, s.26). Pazar yapısı değiştikçe de, oyunu en iyi oynama kuralları değişmekte ve bu sebeple eski oyundaki rekabet ve kurallar ilgisiz kalmaktadır. Böylece mevcut pazarlar genişletilip yeni pazarlar oluşturulabilmektedir (s.211).

Yeni pazarlar çoğunlukla, özellikle başlangıçta, öngörülememekte ve ortaya çıkması uzun zaman almaktadır (Sarasvathy ve Dew, 2005, s.537). Pazara ve pazardaki rollere ilişkin söz konusu belirsizlik, girişimci işletmeler açısından, koydukları kuralların ve sunulan değerlerin pazarda meşruluk kazanmasıyla, kurallarını

kendilerinin belirleyeceği bir pazar fırsatı olarak değerlendirilebilir (Özcan, 2005, s.5) ve bu kapsamda kurumsal teori ile ilişkilendirilebilir. Yeni bir pazar için meşruluğun oluşması, söz konusu pazarda faaliyet sürdüren tüm işletmelerin hayatlarını sürdürmelerinde ve performanslarında da olumlu bir etkiye sahiptir (Iyer, LaPlaca ve Sharma, 2006, s.379; Rindova, Petkova ve Kotha, 2007, s.32). Bu anlamda, yeni bir pazar oluşturan işletmelerin başarıları söz konusu pazarın başarısına (tersi de doğru olmak üzere) dolaysız olarak bağlıdır.

Bunun yanında, yeni oluşan pazarlar, genellikle doğrusal olmayan değişimle, pazardaki teknoloji, müşteri beklentileri ve pazar yapısı anlamında yoğun belirsizlikle açıklanmakta (Özcan, 2005, s.35) ve genellikle ilk ortaya çıktıklarında oldukça küçük olmaktadır. Ancak, tüm bu olumsuzluklara rağmen, yeni oluşan pazarlara çok sayıda işletme girişi olmaktadır. Pazara işletme girişi genelde ekonomi teorisinde kimi pazarlarda fazla/artık karın varolması ve işletmelerin diğer pazarlardan söz konusu artık karı elde edebilmek için söz konusu pazara girişleri ile açıklanmakla birlikte bu teori ilk defa oluşmakta olan pazarlara olan yoğun işletme girişini açıklayamamaktadır. Çünkü pazarlar ilk oluştuklarında karlılık oranları oldukça düşüktür (Geroski, 2003, s. 75). Buna göre, yeni oluşan pazarlarda artık kar yeni işletmelerin pazara girişlerini açıklamak yerine tersinden, bu süreçte pazara yoğun işletme girişinin yaşanması, pazarın geri kalanına pazarın yüksek karlılık oranlarına sahip olduğu izlenimi vermektedir. Ancak bunun sonucunda ekonomi teorisi devreye girmekte ve bu izlenimin etkisiyle işletme girişleri devam etmektedir (Geroski, 2003, s. 87). Pazara ilk giren işletmeler genellikle yatay ya da dikey olarak yakın bir pazarda işletme sahibi veya çalışan olarak yer alan, ya da oluşan pazarın teknolojik bilgisine yakınlığı bulunan kişilerdir (Geroski, 2003, s. 97). Başka bir

ifadeyle, yeni pazarların girişimcileri, genellikle sınırlı sayıdaki pazardan gelmektedir (Markides ve Geroski, 2005, s. 46). Bunun en temel nedeni, kurumsal teori çerçevesinde, işletmelerin yakın pazardaki sahip oldukları benzer meşruiyet yargılarının, işletmelerin yeni oluşan pazarı daha kolay bir şekilde tanımlayabilmelerini sağlamalarıdır. Buna karşılık, yepyeni bir pazar oluşturmak yerine mevcut pazarın yapısının değiştirilmesiyle yeniden oluşturulduğu durumlarda, mevcut pazardaki işletmelerin değer ve meşruiyet algıları, meşruiyetin ve sunulan değer niteliksel bir değişim yaşadığı yeniden oluşturulan pazarı mevcut pazarda faaliyet yürüten söz konusu işletmelerin anlamalarının önüne geçebilmektedir (King ve Tucci, 2002, s.174). benzer durum, işletmelerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetleri için de geçerlidir. Yeni pazara giren işletmeler, mevcut kaynak yapılarını koruduklarında, yeni pazara hitap etmede zorluk yaşayabilmektedir. Buna karşılık, dinamik kabiliyetler ile işletmeler, çevredeki değişikliklere uyum sağlayıp onları yönlendirebilmektedir.

Bütün bu açıklamaların sonucunda, pazar oluşturmak için gerekli olan girişimcilik, iki boyutlu bir süreç olarak ifade edilmektedir (Davidsson ve Honig, 2003, s.301; Deakins ve Mark, 2009, s.8, 76, Morris, Davis ve Allen, 1994, s.74). Bu boyutlar, fırsatların belirlenmesi ile müşteri değeri oluşturma, yenilikçilik ve pazarı yönlendirme boyutlarıyla belirlenen fırsatların değerlendirilmesidir. Davidsson (2005) da fırsatı ortaya çıkarma ile fırsatı değerlendirmenin ikisinin birlikte girişimcilik için gereklilik olduğunu ve bu nedenle ikisinin birlikte incelenmesinin gerekliliğini ifade etmektedir (s.23-4). Buna göre girişimcinin sadece fırsatı görmesi yetmemekte, gördüğü fırsatı değerlendirmesi de gerekmektedir. Mengüç ve Auh (2008), pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için, fırsatı ortaya çıkarma ile fırsatı

değerlendirmenin birbirleriyle çelişen faaliyetler olsa da, ikisinin birden gerekli temel kabiliyetler olduğunu ve bu çelişen kabiliyetleri bir araya getirmenin de bir kabiliyet olduğunu ifade etmektedir (s.456). Bu çalışmada da buna paralel olarak pazar oluşturma süreci fırsatların belirlenmesi/oluşturulması ile fırsatların değerlendirilmesi alt başlıkları çerçevesinde açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Fırsatların Belirlenmesi

Fırsat, Kirzner (1973) tarafından, girişimcilerin yeni pazarlardaki ürünler ve hizmetlerle ilgili elde edebileceği özel bilgi olarak tanımlanmakta ve bir fikrin ancak ticari değerinin ortaya çıkması ile fırsat olarak değerlendirilebileceği belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle, söz konusu bilginin değeri yeni fırsat oluşturulmasında kullanılıp kullanılmayacağına bağlıdır (Hougaard, 2004, s.26). Schumpeter (1968) de benzer şekilde, yeni bir icadın ancak ekonomik değere sahip olursa yenilik olarak adlandırılabilirliğini ifade etmektedir (s.88). Hougaard (2004) ve Ardichvili, Cardozo ve Ray (2003), hem Kirzner (1973) hem de Schumpeter (1934)'in fırsat tanımlarını birleştirmiş ve fırsatı “girişimcilerin kaynakları yaratıcı bir şekilde birleştirmesiyle, pazarın ihtiyaçlarını karşılama ve farklı bir değer oluşturma şansı” olarak tanımlamıştır (s.69). Bu anlamda, pazardaki ihtiyacın fark edilmesinin, yeni ve farklı değer oluşturma ve kaynakların yaratıcı bir şekilde birleştirilmesi gibi kavramlarla birlikte ele alınması gerektiği ifade edilmekte, ayrıca bu kavramlarla birlikte şansın rolü de tanıma eklenmektedir. Bir diğer bakış açısına göre, fırsatların belirlenmesi ile ilgili en az üç temel kaynaktan bahsedilmektedir. Bunlar, teknolojik değişimlerin sonucunda ortaya çıkan fırsatlar, pazarın yapısının değişmesiyle ortaya çıkan fırsatlar ve tüketici beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişim sonucu ortaya çıkan

fırsatlardır (Payne, Storbacka ve Frow, 2008, s.88). Bu bakış açısı, işletme açısından proaktif bir şekilde pazarda fırsatları belirleyerek pazarın yeniden oluşturulmasından çok, girişimcinin pazardaki değişimlere tepki vererek fırsatları belirlediği görüşüne uymaktadır. Hougaard (2004) ise, fırsatların pazarda var oldukları ve girişimcinin rolünün onları bulup çıkarmak olduğu tespitini reddederek fırsatların nesnel gerçeklik olarak var olduğu tespitinden tamamen ayrılmakta, girişimcilerin fırsatları oluşturduğunu ifade etmekte, böylece girişimcilikte yaratıcılığın rolünü öne çıkarmaktadır (s.31, 69). Chritensen, Madsen ve Peterson (1994) ise fırsatı, yeni bir pazar oluşturma ya da mevcut pazarın pozisyonunu önemli ölçüde değiştirme olasılığı olarak tanımlamaktadır (Hills, Hansen ve Hultman, 2004).

Fırsat kavramına ilişkin literatürdeki en temel farklılaşma, yukarıda verilen tanımlardan de görülebileceği gibi, fırsatların objektif olarak var olup olmadığına ilişkindir (Vaghely ve Julien, 2010, s.73). Bu noktada iki temel pozisyon bulunmaktadır. Bunlarda ilki, pozitivist bilim anlayışının önkabullerine uygun olarak, fırsatın girişimciden bağımsız olarak objektif bir gerçeklik olarak var olduğunu ifade etmektedir. Burada bilgi, girişimcinin fırsatları fark edebilmesi noktasında önem taşımaktadır (Vaghely ve Julien, 2010, s.73). Diğer yaklaşım ise, yorumsamacı (hermeneutic) bilim anlayışına uygun olarak, fırsatların objektif olarak var olmadığı, ancak sosyal olarak inşa edildiği önkabulüne dayanmaktadır (Ardichvili, Cardozo ve Ray, 2003, s.106; Davidsson, 2005, s.24; Krueger, 2000, s.6). Bu yaklaşıma göre ise, fırsatlar objektif olarak var olmadıklarından girişimciler söz konusu fırsatları bulmaz, var eder. Bu durumda, fırsatlara ilişkin bilgi ilgisiz kalır ve girişimciler deneme yanılma yolu ile fırsatları oluşturmaya, başka bir ifadeyle inşa etmeye çalışırlar (Vaghely ve Julien, 2010, s.73). Burada bir diğer pozisyon ise,

post-pozitivist bir yaklaşım olarak, fırsatların objektif olarak var olduğunu, ancak söz konusu fırsatların belirlenme sürecinin, pazarda bilginin asimetrik dağılımının etkisiyle subjektif olduğunu ifade etmektedir (Shane, 2000, s.451; Shane ve Venkataraman, 2000, s.220; Vaghely ve Julien, 2010, s.74). Üçüncü yaklaşımın bilim felsefesi açısından ilk yaklaşımın güncelleşmiş ve eleştiriler çerçevesinde geliştirilmiş ifadesi olduğu düşünüldüğünden, burada ayrı bir yaklaşım olarak ifade edilmemiştir. Bunun yanında, ilk iki yaklaşımı birleştirme çabası içinde olan çalışmalar da bulunmakla birlikte, (ör. Vaghely ve Julien, 2010) söz konusu iki pozisyon ontolojik ve epistemolojik olarak farklı önkabullere dayandığından, bir araya getirme çabalarının bilimsel olarak ayrı bir pozisyona tekabül etmediği düşünülmektedir. Bu sebeple, çalışmada ayrı bir pozisyon olarak değerlendirilmeyecektir. Bu çalışmada, girişimcilerin proaktif olarak pazarı, değer fonksiyonunu ve rekabeti şekillendirdikleri önkabulü ile girişimcinin yaratıcılığını da öne çıkaracak şekilde, post-pozitivist yaklaşım içerilip aşılmaktadır. Bu kapsamda, işletmeler, pazardaki güçlerine ilişkin sınırlarını aktif olarak yöneterek, pazarda sunulan mevcut değeri bölerek ya da farklı değerleri bir araya getirerek, fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Buna göre, fırsatların bilgisinin objektif olarak varolduğu, ancak söz konusu bilginin fırsat olarak algılanması sürecinin girişimcilerin yaratıcılıkları ile gerçekleştirildiği, bu anlamda da girişimcinin pazarda varolan fırsat bilgisini fırsat olarak tarifleyerek oluşturduğu önkabulü kullanılacaktır. Ancak, fırsatların oluşturulması ve belirlenmesi kavramları, her ne kadar farklı anlamları ifade etseler ve farklı felsefi altyapılara dayansalar da, literatürde, her iki kelime de birbirinin yerine kullanılmıştır (Davidsson, 2005, s.24). Bu çalışmada da her iki kavram da fırsat oluşturma anlamında kullanılacaktır.

Özellikle çok hızlı değişen pazarlarda, pazar bilgisini elde edebilmek ve bu doğrultuda, yeni potansiyel pazar fırsatlarını elde edebilmek için işletmeler çevrelerini iyi gözlemlemelidirler (McKelvie, Wiklund ve Short, 2007, s. 164). Gözlemlerin sonucunda elde edilen, mevcut pazarlar hakkındaki bilgiler, tüketicilerin sorunlarına ilişkin bilgiler, kişinin bilişsel yapısı ve mevcut bilgilerinin dağılımına ilişkin asimetriler işletmenin fırsatları belirlenmesinde etkilidirler (Corbett, 2007, s. 98; de Bruin ve Ferrante, 2009, s.12). Bilgi asimetrisi toplumda bilginin dağılımında homojenliğin olamamasıyla gerçekleşmektedir. Schumpeter'e (1968) göre, yeni kaynak bileşimlerinin zamana göre eşit bir şekilde dağılmaması ve yeni bileşimlerin sadece belli bilgi ve özelliklere sahip kişilerin kullanımına açık olması dolayısıyla (Schumpeter, 1968, s. 228) bu bileşimlerin fark edilmesine olanak sağlayacak bilgiler toplum içinde süreksiz bir şekilde dağılmaktadır. Bu kapsamda, fırsatların belirlenmesi, girişimci ile kaynakların sahiplerinin arasındaki bilgi asimetrisi aracılığı ile tanımlanmaktadır (Davidsson ve Honig, 2003, s.307; Gregoire, Barr ve Shepherd, 2010, s.417). Ayrıca, kimileri, yenilik olasılıklarını daha avantajlı ve/veya daha yüksek bir ihtimalde görebilmektedir. Bunun ise en temel nedenlerinden biri, kişisel yetenek ve özellikler, gerekli çevresel koşullar ve kaynakların farkında olma gibi özelliklere erişimin herkese açık olmamasıdır (Schumpeter, 1968, s. 214). Bu durumun etkisiyle, ekonomik gelişme ve yenilik, doğrusal ve sürekli ileri yönlü değildir (Schumpeter, 1968, s. 223, 228).

Corbett (2007)'ye göre bilgi asimetrisi toplumda öğrenme asimetrisi olduğu için gerçekleşirler. Girişimcilerin geçmiş bilgilerinin dışında, girişimcinin fırsatlara açık olması, sosyal ağları, bilişsel yapısı ve fırsatın potansiyel finansal getirisi gibi faktörler de fırsatların herkes tarafından neden aynı şekilde algılanmadığının diğer

kimi nedenlerini oluşturmaktadır (Shepherd, DeTienne, 2005, s.91-2). Dahası girişimciler, sahip oldukları dinamik kabiliyetleri yoluyla fırsatları belirleme noktasında daha etkili olabilmektedir. Bunun yanında, geçmiş bilgi ve birikimleri aynı olan iki kişiden sadece birinin bir fırsatı algılaması söz konusu olabilir. Bunun en temel nedeni, farklı kişilerin farklı düşünce yapılarına ve yaratıcılık seviyelerine sahip olmasıdır (de Bruin ve Ferrante, 2009, s.6; Shepherd, DeTienne, 2005, s.95; Shepherd, McMullen ve Jennings, 2007, s.75). Alınan bilgilerin tamamen farklı biçimde zihinsel işleme tabi tutulmasıyla tamamen başka sonuçlar elde edilmekte ve fırsatların fark edilmesi noktasında farklı sonuçlar doğurmaktadır (s. 114). Farklı bilgi türleri, girişimcilerin hangi fırsatları fark edebileceğini etkiler (Corbett, 2007, s. 99). Böylece farklı bilgilere ve bilişsel yargılara sahip olan kişiler diğerlerinin göremediği fırsatları görebilmektedir (Shane ve Cable, 2002, s.365, Shane ve Venkataraman, 2000, s.222).

Bu noktada önemli bir paradoks olarak, mevcut pazara ilişkin bilgi ile yeni pazar oluşturabilme kabiliyeti ve yaratıcılık yetisi neredeyse birbirleriyle zıt çalışan iki kavram olarak durmaktadır. Başka bir ifadeyle, pazara ilişkin bilgi, bir yandan yeni pazar oluşturabilme konusunda işletmeye altyapı sağlarken, bir yandan ise işletme, mevcut pazara ilişkin bilgiye sıkışıp kaldığında, hem mevcut pazardaki rekabet avantajı dahi tehlikeye girmekte, hem de mevcut paradigmayı yıkacak şekilde yeni fırsatlar oluşturma kabiliyeti/ihtimali zayıflamaktadır (Hougaard, 2004, s.92). Literatürde, söz konusu birbiriyle çelişir gözükken faaliyetlerin ikisinin birden yürütülmesinin ve böylesi kabiliyetlerin bir araya getirilmesinin mevcut rekabet koşullarında bir sorunluluk olduğu ifade edilmektedir (Mengüç ve Auh, 2008).

Fırsatların belirlenmesi ile yeni pazar oluşturulması arasındaki ilişki pazarların, daha fırsatın ilk belirlenmesi ya da oluşturulması aşamasından itibaren (Hougaard, 2004, s.90) bileşenlerince oluşturulması ve bir yapıya oturtulması ile bu durumun pazarın başka şekillerde tanımlanmasının önünde bilişsel bir engel oluşturması ile açıklanmaktadır. Bu durum girişimcilerin mevcut kuralların dışında düşünmesinin önüne geçmekte ve pazara dair genel önkabullerin etkisiyle girişimcilerin bir anlamda miyoplaşmasına yol açmaktadır (Storbacka ve Nenonen, 2011, s.257). Kurumsal teori tarafından bu süreç durgunluk olarak ifade edilmektedir (Selznick, 1996, s.273). Bu çerçevede, DeBono'ya göre, fırsatları görme süreci doğrusal olmayan bir süreci⁷ ifade etmekte, özetle mevcut sınırların dışında düşünebilmeyi gerektirmektedir (Hills, Hansen ve Hultman, 2004).

2.2. Fırsatların Değerlendirilmesi

Fırsatların belirlenmesinin ardından, ancak söz konusu fırsatların değerlendirilmesiyle yeni pazarlar oluşturulabilmekte (Alvarez ve Barney, 2005, s.777) ve söz konusu iki faaliyetin girişimcilik sürecinin temeli olduğu belirtilmektedir (Schwartz ve Teach, 2000, s.93). Fırsatların değerlendirilmesi, bir fırsatın belirlenmesiyle ortaya çıkarılmış olan yeni tüketici değerine ilişkin, getiri elde edilmesine yönelik faaliyetlerin oluşturulması amacıyla, ürün/hizmet üretilmesine yönelik olarak etkili bir işletme sistemi kurulmasıdır (Choi ve Shepherd, 2004, s.377). Fırsat hakkında yeterince bilgi sahibi olunmasının ardından işletmeler fırsatların belirlenmesinden fırsatların değerlendirilmesi konusuna odaklanarak

⁷ Doğrusal olmayan süreç kavramından, kimi zaman biriken ve bütünsel yapıda herhangi bir değişikliğe yol açmayan küçük değişikliklerin belli bir noktadan sonra sıçramalı bir değişikliğe yol açabileceği anlaşılmalıdır.

sürece devam etmektedir (Choi, Levesque ve Shepherd, 2008, s.334). Bu kapsamda, girişimcilerin tüketici talebi hakkında daha çok bilgiye sahip olduklarında, teknolojiyi geliştirme konusunda daha gelişmiş olduklarında, yönetici becerisinin yüksek olduğu durumlarda ve paydaş desteğinin yüksek olduğu durumda, fırsatları değerlendirme konusunda daha fazla istekli oldukları belirtilmektedir (Choi ve Shepherd, 2004, s.390).

Fırsatların belirlenmesinin ardından fırsatların değerlendirilmesine geçileceğine ilişkin sıralama hem teorik olarak hem de uygulama ile tutarlı olmakla birlikte (Choi, Levesque ve Shepherd, 2008, s.335), olasılıklara dayanan söz konusu süreçler (Schwartz ve Teach, 2000, s.93) arasındaki ilişkiye dair literatürde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisine göre, fırsatlar ile ilişkilerinde işletmeler, yenilik fikrini ortaya atanlar (fırsatı belirleyenler) ve yeni pazar oluşturanlar (fırsatı değerlendirenler) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Markides ve Geroski, 2005). Literatürdeki diğer görüşe göre, bir fırsatı ortaya çıkaran ya da yaratan işletmelerin söz konusu fırsatı değerlendirme konusunda da başarılı olma ihtimallerinin oldukça yüksek olduğu ifade edilmektedir (Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006, s.920). Söz konusu fırsatın ortaya çıkarılması bilgisine sahip olan işletmenin, bu bilgiyi fırsatın değerlendirilmesi noktasında da kullanacağı ve böylece sahip olduğu geçmiş bilgiyi kullanarak diğer işletmelerin önüne geçebileceği ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, dinamik kabiliyetler yaklaşımındaki, kabiliyetin işletme kültürü, geçmiş deneyimi gibi faktörleri içerdiği yaklaşımıyla (Teece ve Pisano, 1994, s.21) da paralellik göstermektedir. Davidsson (2005) ise fırsatı ortaya çıkarma ile fırsatı değerlendirmenin ikisinin birlikte girişimcilik için gereklilik olduğunu ifade etmektedir (s.23).

Pazar oluşturma konusunda, daha önce bahsedilen iki görüşten yeniden yapılandırmacı görüşü benimseyen Kim ve Mauborgne (2005a)'e göre, iki çeşit pazar bulunmaktadır. Bunlar, analogi kurularak, kıızıl ve mavi okyanuslar olarak nitelendirilmektedirler. Kıızıl okyanuslar günümüzde mevcut olan pazarları temsil etmektedir (s.48). Bunlar halihazırda bilinen pazar alanlarıdır ve burada pazarın sınırları, yapısal şartları belirlenmiş, kabul edilmiş ve oyunun rekabet kuralları belirlenmiştir (Kim ve Mauborgne, 2005b, s.25). Kıızıl okyanuslarda faaliyet yürüten işletmeler, birbirleriyle benzer nkabullerle stratejilerini oluştururlar. Buradaki işletmeler, mevcut talepten daha fazla pay kapmak için rakiplerini geride bırakmaya çalışırlar. Buna karşılık mavi okyanuslar açılmamış pazar alanlarıdır ve talep oluşturma, değer yenileme ile problemin kendisini yeni baştan tanımlama, mavi okyanus stratejisinin köşe taşlarıdır (Kim ve Mauborgne, 2005a, s.12). Slater ve Olson (2002) da benzer şekilde, rekabetten uzak durmak için işletmelerin tüketicilere yeni değer sunma konusunda bir fırsat olabilecek olan yeni pazar alanları oluşturmanın altını çizmektedir (s.21). Yeniden ifade etmek gerekirse, pazar sınırlarının ve yapısının verili olmadığı ve işletmelerin eylemleriyle yeniden yapılanabileceği görüşüne dayanır (s.17).

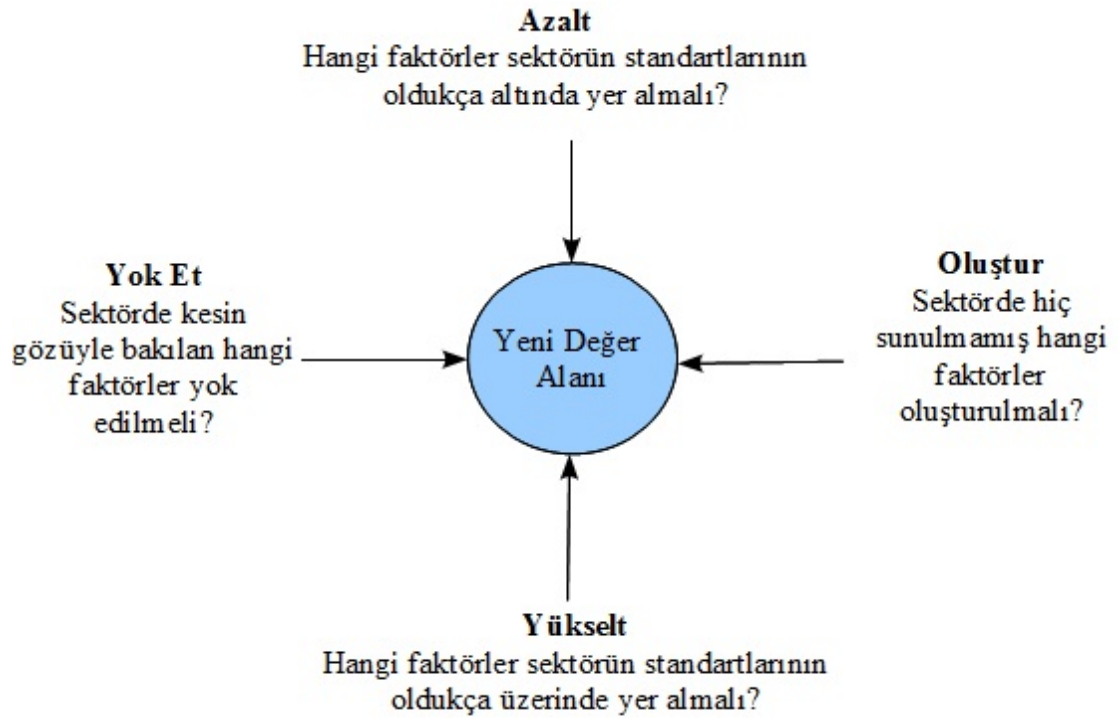
Girişimci bir işletmenin yeni pazar oluşturacak şekilde müşteri değerinde niteliksel bir değişim sağlaması, pazarın yapısındaki değişimle birlikte ve karşılıklı etkileşimle oluşmaktadır. Böylece, mevcut pazardaki deneyimler için farklı beklentilerin sunulmasıyla, mevcut müşteri faydasının farklı ürün ve hizmetlere uyarlanmasıyla ve farklı bir faydanın sunulmasıyla (Kim ve Mauborgne, 2000, s.130-1), yeni pazarlar çoğu zaman mevcut pazarlardan ortaya çıkmaktadır (Lewin, Long ve Carrol, 1999, s.535). Başka bir ifadeyle, mavi okyanusların bazıları mevcut pazar sınırlarının

ötesinde oluşturulmasına rağmen, kimileri ise mevcut pazar sınırlarının genişletilmesiyle, halihazırdaki kıvıl okyanuslardan oluşturulabilirler (s.4-5). Hatta büyük çoğunluğunun mevcut kıvıl okyanuslardan ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu noktada işletmeler, kendi kimliklerini pazarın kimliği haline getirerek ya da pazarda sunulan değeri bölerek veya bir araya getirerek, başka bir ifadeyle sınır kararlarını aktif bir şekilde yöneterek, mevcut pazarı yeniden oluşturabilmektedir. Böylece, pazardaki rekabet bir tarafın kaybettiği, diğer tarafın kazandığı bir oyun olmaktan çıkarak, yeni rekabet dışı alanların oluşturulduğu bir biçim alabilmektedir (Kim ve Mauborgne, 2005b, s.27). Bu noktada, mevcut pazarın sınırlarının dışına çıkabilmek için iki temel düşünce sistematiği önerilmektedir. Bunlar, aynı fonksiyonu yerine getiren ancak farklı formlarda olan ürün ve hizmet sınıflarını ve farklı form ve fonksiyona sahip olmasına rağmen aynı amaca hizmet eden ürün ve hizmet sınıflarını bir araya getirmektir (Kim ve Mauborgne, 2000, s.133).

Yeni pazar oluşturma kavramı, ilişkisel pazarlama ve değer temelli pazarlama gibi yeni yaklaşımları reddetmemekte, söz konusu yaklaşımları içerip aşmaktadır. Bunun yanında, yeni pazar oluşturmada müşteri odaklı olmanın neredeyse hiç faydası bulunmamaktadır. Bunun nedeni, yeni pazarların nasıl oluşturulacağını, müşterilerin genellikle hayal dahi edememeleridir (Kim ve Mauborgne, 2005a, s.27). Bu nedenle de, yeni bir pazar oluşturabilmek için, bir pazardaki müşterilerden daha çok müşteri olmayanlara bakmak gerekmektedir (Kim ve Mauborgne, 2005a, s.28). Böylece var olan pazarı rakiplerden çalmaya çalışmak yerine yeni pazarlar oluşturmak ve/veya mevcut pazarın büyütülmesi mümkün olacaktır. Mavi okyanus stratejisinin en temel prensibi, rekabetin dışına çıkmak ve mavi okyanuslar oluşturmak için pazarın sınırlarını yeniden yapılandırmaktır (Kim ve Mauborgne, 2005a, s.47). Kim ve

Mauborgne bunu Dört Eylem Çerçevesi olarak adlandırmaktadır. Şekil 7’de ifade edilen Dört Eylem Çerçevesi’ne göre, “Azalt” ve “Yok Et” faktörleriyle, maliyetler rakipler karşısında düşürülürken, “Yükselt” ve “Oluştur” faktörleriyle müşteri değeri artırılıp yeni talep oluşturulması hedeflenir (Kim ve Mauborgne, 2005a, s.30). Buna göre, pazarda kesin gözüyle bakılan kimi faktörlerin ortadan kaldırılması, pazardaki yüksek standarda göre kimi faktörlerin azaltılması, pazardaki düşük standarda göre kimi faktörlerin artırılması ve pazarda hiç sunulmamış faktörlerin oluşturulmasıyla yeni değer alanı oluşturulmaktadır. Bunun yanında tüketiciye sunulan mevcut ürün yerine bir bütün halinde pazara ve sunulan faydaya odaklanarak, tüketiciler için değer oluşturulabilir (Hougaard, 2004, s.98).

Şekil 7. Dört Eylem Çerçevesi



Kaynak: C. Kim, ve R. Mauborgne, (2005), Mavi Okyanus Stratejisi: Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak, s.29.

Oluşturulan fırsatların değerlendirilerek pazarın sınırlarının yeniden oluşturulması ve yeni talep oluşturulması konusunda Geroski (1998), üç yol ortaya koymaktadır (s.686). Bunlar, birinci olarak, yeni kişi ve yerleri hedeflemek, ikinci olarak, yeni ihtiyaç ve ürün fonksiyonlarını belirlemek (s.686) ve üçüncü olarak, talebi yok sayarak arz tarafına odaklanmak ve böylece mevcut ihtiyaçları bambaşka biçimlerde karşılamaktır (Brozen, 1951, s.239). Kim ve Mauborgne (2005a), ise bu noktada altı temel yöntemden bahsetmektedirler. Bunlardan birincisi, alternatif pazarlara bakmaktır. Bu noktada sadece ikame pazarlara bakmakla yetinilmemeli, farklı biçimlerde de olsa aynı amaca sahip ürün ve hizmet pazarları da incelenmelidir (s.49). İkinci yöntem, pazar içindeki stratejik gruplara bakmaktır. Stratejik grup, bir pazarda benzer stratejiyi izleyen işletmeleri ifade etmektedir. İşletmeler genelde kendi stratejik gruplarındaki işletmelerle rekabet etmekte ancak diğer gruplarla ilgilenmemekte, onları rakip olarak görmemektedir. Pazardaki stratejik gruplara bakarak pazarın yeniden oluşturulması, söz konusu grup sınırlarının silinmesine, mevcut pazarda varsayılan fiyat/performans ilişkisinin reddine dayanmaktadır. Üçüncü yöntem, alıcılar zincirine bakmak olarak adlandırılmaktadır. Birçok pazarda işletmeler hedef müşterinin kim olduğu konusunda ortak bir tanımları benimserler. Gerçekte ise, alma kararı ile dolaylı veya dolaysız olarak ilişkili “alıcılar zinciri” vardır (s.61). Ürüne para veren ve ürünü kullananlar birbirinden farklı kişiler olabilir ve iki grup açısından ürüne dair farklı değerlendirmeler mevcut olma ihtimali oldukça yüksektir. İşletmeler, pazar tarafından varsayılan hedef alıcı grubunu yok sayarak mevcut pazarı yeniden oluşturabilirler. Dördüncü yöntem, tamamlayıcı ürün ve hizmetlere bakmaktır. Genellikle ürünlerin değerleri diğer ürün ve hizmetler tarafından etkilenirler. Ancak genellikle işletmeler pazarın verili ürün/hizmet teklifi

sınırları içinde birbirleriyle yarışır. Oysa yeni değer, genellikle tamamlayıcı ürün ve hizmetlerde gizlidir ve bu noktada işletmelerin alıcıların ürün/hizmet seçerken aradıkları çözümü, bekledikleri faydayı doğru tanımlamaları ve bu noktada pazardaki mevcut tanımları yok saymaları gerekir. Beşinci yöntem, müşteriler yönünden fonksiyonel ve duygusal çekiciliğe bakmaktır. Kimi pazarlar veya bir pazardaki kimi işletmeler müşterilerinin sadece fonksiyonellik veya sadece duygusal fayda bekledikleri önkabulüyle, sadece fonksiyonelliğe veya duygusal çekiciliğe yönelmektedir. Ancak bu önkabul işletmelerin geçmiş deneyimleri vasıtasıyla müşterilerine öğrettiklerinden ibarettir. Söz konusu öğretilmişliklere ve pazarın fonksiyonel/duygusal önkabullerine meydan okuyan ve reddeden işletmeler yeni pazarlar oluşturabilmektedir. Altıncı yöntem, zamana bakmak olarak adlandırılmaktadır. Zamanda, pazarın şimdi verdiği değerden, bugün gözlemlenebilir eğilimler yardımıyla yarın verebileceği değere bakarak, işletmeler yeni pazar oluşturabilirler (s.75).

Kim ve Mauborgne (2005a)'e göre, yeni pazarların oluşturulmasında, işletme veya pazar değil, stratejik hamle/faaliyet uygun analiz birimidir (s.10). Bunun nedeni, sürekli olarak mükemmel olan işletme ya da pazarın bulunmaması, ancak yeni pazarları oluşturan stratejik hamlelerin önemli ortak özelliklerinin bulunmasıdır (Kim ve Mauborgne, 2005a, s.11). Bu analiz durum, sınır kararları için literatürde uygun analiz birimi olarak belirtilen işletmenin işlemleri ile paralellik göstermektedir.

Girişimci işletme tarafından oluşturulmuş fırsatların değerlendirilmesi konusunun genel hatlarıyla incelenmesinin ardından burada fırsatların değerlendirilmesi

konusunun alt başlıkları olan müşteri değeri oluşturma, yenilik ve pazarı yönlendirme boyutlarıyla ayrıca incelenecektir.

2.2.1. Müşteri Değeri Oluşturma

Müşteri değeri kavramına ilişkin literatürde birden fazla farklı yaklaşım bulunmaktadır. Kimi çalışmalarda kullanım değeri ile değişim değeri arasında ayrım olduğu ifade edilmektedir (Khalifa, 2004, s.648). Pazarlama literatüründe genellikle tüketicinin bir ürün ve/veya hizmeti kullanırken elde ettiği fayda ile onu elde etmek için katlandığı maliyet arasındaki fark olarak tanımlanan değer (Slater, 1996, s.80-1; Smith ve Colgate, 2007, s.7), girişimcilik literatürü açısından tüketicilere daha önce hiç yaşamadıkları bir deneyim sunma ile ilişkilendirilerek tanımlanmıştır (Kim, Mauborgne, 2004, s.176-8). Farklı değer tanımlarının olmasına rağmen tüm tanımları kesen ortak nokta, işletmelerin amacının müşteriler için sürekli olarak daha iyi değer sunmak olmasıdır (Slater, 1996, s.80-1).

Burada, Slater ve Narver (1994), sürekli olarak yüksek müşteri değeri oluşturma konusunda işletmelerin pazar odaklı olması gerektiğini belirtmektedir (s.24). Etkinliğin amaçlandığı söz konusu klasik değer oluşturma sürecine göre, işletme tek taraflı olarak değer oluşturmakta ve oluşturulan değeri tüketiciye sunmaktadır (Prahalad ve Ramaswamy, 2002, s.1). Başka bir ifadeyle, bu bakış açısı işletme odaklıdır ve tüketici söz konusu süreç içinde pasif pozisyonda yer almaktadır (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b, s.6). Ayrıca, söz konusu basitleştirilmiş modellerin, tüketici karar alma süreçlerinin çok boyutluluğunu göz ardı ettiği ve bu nedenle de algılanan fayda ve maliyeti de tam olarak açıklayamadığı ifade edilmektedir (Kim, Chan ve Gupta, 2007, s.113). İşletme odaklı bakış açısı

literatürde ürün bakış açısı (goods-dominant logic) olarak da ifade edilmektedir (Vargo, Maglio ve Akaka, 2008, s.146).

Buna karşılık tüketici bakış açısına göre, fiyat da dahil olmak üzere ürüne ve tüketime dair tüm deneyimler tüketicilerin beklentileriyle paralel olmalıdır ve değer sisteminde tüketiciyi izole eden statik bir tarzdan ziyade, tüketicinin interaktif olarak katılım sağladığı, kendi kişisel deneyimini oluşturduğu dinamik ve doğrusal olmayan bir tarz benimsenmektedir (Gentile, Spiller ve Noci, 2007, s.396, Ngo ve O’Cass, 2009, s.48, Payne, Storbacka ve Frow, 2008, s.85, Prahalad ve Ramaswamy, 2004a, s.4). Böylece işletme odaklı değer anlayışındaki keskin üretici-tüketici ayrımı ortadan kalkmakta, (Vargo ve Lush, 2008, s.2, Vargo, Maglio ve Akaka, 2008, s.149), tüketiciler nesne olarak değil ortak olarak görülmektedir (Rowley, Kupiec-Teahan ve Leeming, 2007, s.137). Bu bakış açısında, değer tek taraflı olarak değil tüketicilerle birlikte hem tanımlanır hem de üretilir (Prahalad ve Ramaswamy, 2004a, s.5). Burada sunulan fiziki ürün ya da hizmet tüketici tarafından kullanılan kadar herhangi bir değer söz konusu değildir ve işletmenin pozisyonu tüketiciyle birlikte oluşturulan değer aracılığını yapmaktan ibarettir (Vargo, 2008, s.213, Vargo ve Lush, 2008, s.8, Vargo, Maglio ve Akaka, 2008, s.148). Çünkü değer oluşturma bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Payne, Storbacka ve Frow, 2008, s.85) ve tüketicilerin satın alma sonrasındaki faaliyetleri de bu sürecin bir parçasıdır (Humphreys ve Grayson, 2008, s.970). Bunun nedeni, tüketicilerin ortak olarak oluşturduklarının artık ürün değil, son derece kişisel olan deneyim olmasıdır (Gentile, Spiller ve Noci, 2007, s.396). Dahası, tüketicilerin beklentilerini, hatta tüketicilerin farkında olmadığı istek ve ihtiyaçlarını (Rowley, Kupiec-Teahan ve Leeming, 2007, s.138) daha doğru bir şekilde yakalamanın başka bir yolu olmadığı

için, değeri tüketici ile birlikte oluşturmak işletmeler açısından oldukça önemlidir (Vargo, 2008, s.213). Bunun için de, işletmelerin statik olmayan kaynak ve kabiliyetlere sahip olması gerekmektedir.

Tüketici davranışlarının deneyimsel bir boyuta sahip olması ve buradan hareketle değerın tüketicilerle birlikte oluşturulması Deneyim Pazarlaması kavramı tarafından da benzer şekilde açıklanmaktadır (Tynan ve Mckechnie, 2009, s.508). Ayrıca, deneyimin önemine yapılan vurgu (Goulding, 2003, s.154) ve tüketicilerin bu süreçte pasif değil aktif olarak yer alması (Addis ve Podesta, 2005, s.403), Postmodern Pazarlama Yaklaşımı içerisinde yer alan farklı görüşlerden biriyle de uyumludur.

Buradaki önemli vurgulardan biri, işletme odaklı bir bakış açısı ile tüketicilerle birlikte değer oluşturma bakış açısı arasındaki değişimin, küçük ve kesintisiz bir değişiklik değil sıçramalı ve süreksiz bir değişiklik ifade etmesidir (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b, s.10). Bu noktada ilişkisel pazarlama literatürü, tüketicilerle birlikte değer oluşturmaya ilişkin önemli vurgular içermektedir. Bir diğer önemli nokta ise, burada önemli olanın sadece fiziksel ürünün değil tüketicinin gözündeki deneyimin, başka bir ifadeyle değeri ortak oluşturmanın olmasıdır (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b, s.12).

Değer oluşturma süreci, girişimcilik literatüründe pazar fırsatlarının görülmesiyle ilişkili olarak çok az incelenmekle birlikte (Hills, Hansen ve Hultman, 2004), söz konusu iki kavram birbirleriyle ve yeni pazar oluşturma kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Bu anlamda, tüketici ile birlikte değer oluşturma fikrinin tek başına ürün ve işletme seviyesinde değil, pazar seviyesinde de önemli sonuçları bulunmaktadır. Tüketiciler tarafından fark edilmemiş ihtiyaçlara yönelik işletmelerin yeni ve yaratıcı

çözümler önermeleri yoluyla işletmeler, mevcut pazar yapısında niteliksel anlamda önemli bir değişiklik oluşturabilirler (Slater ve Olson, 2002, s.19). Bu çerçevede, girişimciler tüketiciler için yeni değer oluşturmak üzere yeni fırsatları algırlarlar ve söz konusu fırsatların etrafında yeni pazarlar oluştururlar. Bunun için de sınır kararlarını aktif olarak kullanmaları beklenmektedir. Tüketicilerin mevcut pazar sınırlarını yok saydığı bu anlayışın (Prahalad ve Ramaswamy, 2002, s.4) sonucunda bir anlamda bu bakış açısıyla tüketici ile birlikte yeni pazarlar oluşturulmakta ve mevcut pazarlar da yeniden oluşturulmaktadır (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b, s.11). Bu anlamda tüketici ile birlikte değer oluşturma süreci pazardaki kuralları da değiştirmekte (Thomke ve von Hippel, 2002, s.74) ve pazarı yeniden tanımlamaktadır. Bu bakış açısıyla yeni pazar fırsatlarını sadece demografik ya da teknolojik gelişmelerin doğal ve kaçınılmaz bir sonucu olarak değil, girişimcilerin faaliyetleri sonucunda oluşan değişken yapılar olarak görmek daha olası gözükmektedir. Böylece, mevcut olan ve keşfedilmeyi bekleyen pazar fırsatlarını gören girişimciler yerine, tüketiciler için yeni değer oluşturmak üzere proaktif olarak yeni bir pazarın oluşturulmasını hedef alan girişimci tipolojisi öne çıkmaktadır (Hills, Hansen ve Hultman, 2004).

Tüketici ile birlikte yeni değer oluşturma konusunda literatürde birçok farklı model bulunmakta ve değer oluşturma temelde fiziksel süreç olarak, iç veya dış uyarımın bir sonucu olarak ve yetenek ya da bilişsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Hills, Hansen ve Hultman, 2004). Bu çalışmada, yeni değer oluşturma kavramı, pazar oluşturma ve girişimcilerin proaktif davranması ile ilişkisi çerçevesinde inceleneceğinden, aynı zamanda tüketici değerinde doğrusaldan ziyade sıçramalı bir

değişikliği öngörmesinden dolayı, belli bir ana odaklanmayıp fiziksel bir süreç olarak ele alınacaktır.

2.2.2. Yenilik

Yenilik kavramının girişimcilikle ilişkilendirilmesi ilk defa Schumpeter tarafından ortaya atılmıştır (Ruttan, 1959, s. 597). Schumpeter yeniliği, mevcut kaynakların, yeniden farklı şekilde bir araya getirilmesi olarak tanımlamaktadır. Schumpeter'e göre yenilik süreci, girişimciler tarafından gerçekleştirilmektedir (Schumpeter, 1950, s. 132). Lewin, Long ve Carrol (1999) başarılı bir radikal yeniliği fırsatları araştırma ve mevcut meşruluğu yıkıp yeni bir meşruluk alanı oluşturma ile ilintili olarak ifade etmekte, böylece Schumpeter gibi, radikal yenilik bağlamında yeniliği girişimcilikle ilişkilendirmektedirler (s.538). burada radikal yenilikten kasıt, teknolojik bir sıçramadan daha çok, teknolojik boyutu olsun ya da olmasın, tüketicilerin beklentilerinde ve mevcut değer algısında oluşturulan kesintili bir sıçramadır (Darroch ve McNaughton, 2002, s.213). Malerba (2006)'da yeniliğin pazarların ortaya çıkması, büyümesi ve yok olmasıyla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmekte ve bu anlamda da yenilik ve girişimciliğin doğrudan ilintili olduğunu altını çizmektedir (s.4). Slater ve Olson (2002) ise yeniliği girişimcilik ve yeni pazar oluşturma ile ilişkilendirmemekte ve işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları için kullanılması gereken bir araç olarak görmektedir. Buna göre, yenilik, işletmeler açısından ister ürüne ilişkin olsun, isterse sürece ilişkin olsun, rekabet avantajı kazanmanın ve kazanılan avantajın sürdürülebilmesinin önemli bir aracıdır (Slater ve Olson, 2002, s. 17). İşletmelerin rekabet avantajlarının kalıcılığı ise yenilik kapasitelerine ve yeniliğin tüketici değeri odaklı olup olmadığına bağlıdır (Slater, 1997, s.164).

Schumpeter yeniliği ve girişimci faaliyeti kendi sınırları içinde değil kapitalist toplumun önemli bir parçası olarak ve toplumsal bütünlüğü içinde kavramaktadır (Schumpeter, 1947, s.152). Bu durum, kurumsal teorideki olayın bütünlüğü çerçevesinde incelenmesi gerektiğini ifade eden bakış açısıyla da uyumludur. Schumpeter'e (1947, 1950) göre, kapitalist motorun çalışmaya devam etmesindeki temel dürtü yeni ürün, yeni üretim yönetimi ve yeni pazar yönetiminden kaynaklanır (s.150, s. 83). Ekonomik gelişme bu anlamda eski iş yapma usullerinden daha verimli olan yeni iş yapma usullerine geçişle mümkün olmaktadır (Schumpeter, 1968). Schumpeter bu çerçevede, en azından kapitalist toplumlar için, pazardaki rekabetin yeniliğin ortaya çıkabilmesinde zorunlu bir rol oynadığını ifade etmektedir (Langlois, 2003, s. 287). Bu da rekabetin görece daha düşük olduğu, gelir dağılımında büyük farkların olduğu ülkelerde yenilik ve icadın ortaya çıkma ihtimalinin zayıf olduğu sonucunu doğurmaktadır (Brozen, 1951, s.243). Schumpeter'e (1950) göre, iktisat literatüründe genel olarak incelenen problem, kapitalizmin mevcut yapısını nasıl yönettiğidir. Halbuki önemli olan kapitalist sistemin sürekli olarak yıktığı ve yeniden oluşturdukları ve bunu nasıl gerçekleştirdiğidir (s. 84). Schumpeter (1950) bu süreci yıkıcı yenilik olarak adlandırmakta ve yıkıcı yeniliği kapitalizmin yaşamak için duyduğu gereklilik olarak ifade etmektedir (s.83). Hem Marx hem de Schumpeter yenilikle ortaya çıkan rekabet gücünün işletmeler açısından sürekliliği olmayan geçici bir karakter taşıdığını kabul ederler. Bunun en temel nedeni, girişimci işletmenin pazardaki fırsatı görüp o yönde hamle yapmasıyla birçok taklitçi işletmenin söz konusu pazara girmesi ve böylece, girişimci işletmenin rekabet avantajının sona ermesidir (Fagerberg, 2003, s. 130). Bu

noktada, işletmenin girişimci kalabilmesi ve rekabet avantajını sürdürebilmesinin tek yolu tekrar yeni pazar fırsatlarına yönelmesidir (Morris ve Sexton, 1996, s.6).

Yeniliğin mevcut pazarın yapısını değiştirmesinin yanı sıra (Kamien ve Schwartz, 1975, s.11; Thusman ve O'Reilly III, 1996, s.11) yeni kaynak bileşimlerinin oluşmasında da etkisi bulunmakta ve bu sayede eski bileşimler zamanla ortadan kalkmaktadır (Schumpeter, 1968, s. 67). Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri, sıçramalı bir yenilik yaşandığında, yeninin eskinin içinden, eskinin yeniye evrilmesiyle ortaya çıkmaması ve bu durumun doğal sonucu olarak da, yeninin eskiyle eşanlı olarak birlikte var olmaya devam etmesi ve eskinin ancak rekabet yoluyla ortadan kalkmasıdır (Brozen, 1951, s.241, Schumpeter, 1968, s. 216, 226). Bahsi geçen süreç sürekli ve pürüzsüz bir özellik göstermemekte ve bu süreçte “karşı-gelişme”ler oluşabilmektedir. Karşı-gelişmeler, ekonominin ve yeniliğin doğrusal bir şekilde gelişmesinin önüne geçmektedirler (Schumpeter, 1968, s. 216). Bunun sonucunda da Schumpeter’e göre, yenilik, bireysel girişimci ile sosyal atalet-durgunluk arasında süregelen sürekli bir mücadelenin sonucudur (Fagerberg, 2005, s. 6). Bu durum, alan teorisi kapsamında Lewin (1945) tarafından ifade edilen, değişimin dinamik bir süreç olması ve sosyal istikrar ve sosyal değişim süreçlerinin birlikte incelenmesi gerektiği görüşü ile paralellik göstermektedir. Ayrıca, söz konusu atalet, Kurumsal Teorinin meşruiyet vurgusuyla da açıklanabilir. Ekonomide oldukça sık yaşanan bu karşı gelişmeler gelişmeyi durdurmakla kalmadığı gibi aynı zamanda gelişme üzerinde geriletici etkisi de olabilmektedir (Schumpeter, 1968, s. 217). Karşı gelişmeler hem geriye dönüşler yaşattığı için, hem de karşı gelişme sürecinin ardından yaşanan gelişmenin, deneyimin etkisiyle eski gelişmenin devamı değil tamamen yeni bir gelişme olması nedenleriyle, ekonomik gelişme süreksizlikler

ve sıçramalarla oluşmaktadır (Schumpeter, 1968, s. 217). Bu durum girişimcilik literatüründeki doğrusal ilişkilerden uzaklaşan anlayışla paralellik göstermektedir ve bu çalışmanın da temel önkabullerindedir.

Ekonominin geneli anlamında süreksizlik ve doğrusal olmayan ilişkilerle açıklanan yenilik, genel olarak belli bir pazarda ortaya çıkar ve zamanla tüm pazarı ve genellikle ilgili diğer pazarları etkiler (Fagerberg, 2005, s. 10). Böylece, tüm pazardaki eski değer algısını yıkar ve yerine başka bir değer algısı yerleştirir (Schumpeter, 1968, s. 229). Bu durum, mevcut meşruiyet algısının yıkılarak yerini yeni bir meşruiyet algısının alması çerçevesinde kurumsal teori ile de açıklanabilir. Başka bir ifadeyle, yeni girişimlerin ortaya çıkması gruplar halinde, birçok pazarı etkileyen ve konjonktürel dalgalanmalar şeklinde olur (Fagerberg, 2003, s. 139). Bunun nedeni, ilk ortaya çıkışından itibaren yeni girişimlerin başka yeni girişimleri de harekete geçirmesi ve böylece de artan bir hızla yeni girişimlerin oluşmasıdır (Schumpeter, 1968, s. 228). Bu süreç, doğrusal ve kesintisiz bir gelişme sürecini değil yenilik tarafından yönlendirilen nitel bir sıçramayı ifade eder (Hougaard, 2004, s.204, Fagerberg, 2005, s. 18). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, doğrusal modellerin en temel önkabullerinden biri olan iyi tanımlanmış aşamaların olması ve bu aşamaların süreklilik arz etmesi durumu yenilik için doğru olmadığından, yeniliğin doğrusal bir model izlemediğidir (Fagerberg, 2005, s. 19). Dahası, doğrusal modeller, sürecin herhangi bir aşamasındaki geri beslemeleri ya da döngüsel gelişmeleri yok saymaktadır. Oysa karşı-gelişmeler yoluyla yenilik tamamen geri beslemeli ve sıçramalı bir hat izlemektedir.

Diğer girişimlerin de oluşmaya başlamasının temel nedeni, Kurumsal Teori tarafından da açıklandığı gibi yeniliğin artık daha fazla tanınır hale gelmesi ve meşruiyet kazanması ve daha kolay kabul edilebilir hale gelmesidir (Schumpeter, 1968, s. 228). Bu süreç sonuç olarak genel ekonomide bir ekonomik yükselmeye tekabül etmektedir (Schumpeter, 1968, s. 224). Bütün bunların gösterdiği nokta, ekonomik krizlerden çıkışın ancak yıkıcı yenilikle mümkün olabildiği ve pazarların varolabilmek ve büyüebilmek için yeniliğe ihtiyaç duyduklarıdır (Schumpeter, 1968, s. 213). Schumpeter, bu noktada Marx ile paralel bir şekilde, ekonomik gelişmenin motor gücü olarak teknolojik rekabeti başka bir ifadeyle yenilik vasıtasıyla rekabeti işaret etmektedir (Fagerberg, 2005, s. 10). Marx'a göre, yeni ve etkin teknolojik gelişmeleri ortaya koyan işletmeler rekabet avantajı elde edebilirken, bunu beceremeyen işletmeler rekabet güçlerini yitirip pazardan dışarı itilirler. Schumpeter'in Marx'ın tespitlerine eklediği nokta ise, Marx sadece süreç yeniliği üzerine dururken Schumpeter (1968), yeniliği beş temel boyutta incelemektedir. Bunlar, yeni bir ürün veya yeni kalitede bir ürün, yeni üretim tekniği, yeni bir pazarın oluşumu, yeni bir hammadde veya yarı madde kaynağının ortaya çıkması ve yeni monopol durumunun oluşması ya da mevcut monopolün monopol özelliğini kaybetmesi vb. şekilde pazarın yeniden oluşturulmasıdır. Bu anlamda Schumpeter'e göre, işletmelerin sadece rekabet avantajı sağlamak için değil, yeni pazarlar oluşturarak rekabeti ilgisiz kılmak için de yeniliğe ihtiyaçları vardır.

Bu kapsamda girişimcinin rolü, bir yeniliği ortaya çıkararak üretim biçiminde reform ve/veya devrim gerçekleştirmek, yeni bir ürün üretecek ya da eski bir ürünü yeni biçimde üretecek yeni bir teknoloji geliştirmek, yeni bir hammadde ya da ürün kaynağını açmak ve bir pazarı yeniden organize etmek vb.dir (Schumpeter, 1950, s.

132). Bu anlamda, “niteliksel” olarak yeniyi üreten girişimci ile işletme yöneticisini birbirinden ayıran şey yeniliktir. Bu çalışma kapsamında da yeni bir işletme kuranlar değil, yeni bileşimleri bir araya getirenler girişimci olarak adlandırılmaktadır (Langlois, 2003, s. 291). Başka bir ifadeyle girişimci, tamamen yeni şeyler yapan ya da halihazırda yapılan şeyleri başka yeni yöntemlerle yapan kişidir (Schumpeter, 1947, s. 151).

Glor (2001), yeniliğin ortaya çıkmasını hazırlayan kültürü içsel odaklı ve dışsal odaklı olarak ikiye ayırmaktadır. Buna göre, dışsal odaklı yenilik, genellikle bir sorunu çözmek için geliştirilirken, içsel odaklı yenilik ile işletmeler pazar oluşturabilmektedirler. İşletmelerin dışsal odaklı yeniliklerle baş edebilmelerini işletme kaynakları, süreçleri, sahip oldukları dinamik kabiliyetleri ve değerleri etkilemektedir (Christensen ve Overdorf, 2000, s.68). Bunun yanında, gerek içsel gerekse dışsal odaklı yenilikle ilgili olarak pazar bilgisi, işletmelerin tüketicilerin problemlerine ilişkin farkındalıklarından hareket ederek potansiyel fırsatların ortaya çıkarılmasında oldukça önemlidir (McKelvie, Wiklund ve Short, 2007, s. 163). Bu anlamda, bir girişimci için, bilgiyi emme kapasitesi olmazsa olmazlardandır (Fagerberg, 2005, s. 8).

Hamel ve Prahalad (1991)’e göre, işletme yaratıcılığını geliştirmenin dört temel yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmeyi ürün portföyünün değil, temel yeteneklerinin bir portföyü olarak algılamaktır. Böylece verili pazara sıkışıp kalınmaz ve dahası pazarın yeniden tanımlanma şansı olur. İkinci nokta, bir ürün konseptinde çok büyük farklılık yaratmaktır. Böylece, pazar ve pazarın sınırları yeniden şekillendirilebilir. Üçüncü nokta, geleneksel fiyat/performans ilişkileri

önkabullerini yok saymaktır. Son olarak ise, müşterileri takip etmektense onları yönlendirmek, işletmeler açısından yaratıcılığı geliştirme konusunda önemli bir araçtır.

Yenilik kavramının literatürdeki farklı kavramsallaştırmalarının da etkisiyle birçok yazar yeniliği farklı şekillerde sınıflandırmalara tabi tutmuştur. Bu kapsamda Schumpeter'in sınıflandırması, daha sonraki çalışmaları büyük ölçüde etkilediğinden oldukça önemlidir. Schumpeter (1947)'ye göre, herhangi bir değişim gücü karşısında işletmelerin ve pazarların genel olarak iki farklı refleksi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, mevcut olanı bir şekliyle korumaya ve yaşatmaya çalışarak mevcut olan içinde küçük değişikliklere gitmektir. İkincisi ise, mevcut pratiğin dışına çıkarak değişime yaratıcı bir tepki vermektir (s.150). Bunlardan ilki aşamalı, ikincisi ise 'yaratıcı yıkıcılık' kavramsallaştırmasından hareketle yıkıcı yenilik olarak anılmakta ve literatürde doğrusal olmayan yenilik ya da süreksiz yenilik olarak da ifade edilmektedir (Schlegelmilch, Diamantopoulos ve Kreuz, 2003, s.118). Schumpeter bu iki yenilik türünden yıkıcı yeniliğe odaklanmakta ve girişimciliği, paradigmada değişiklik yapmasını beklediği (Hougaard, 2004, s.32) yıkıcı yenilik kavramıyla ilişkilendirmektedir (Fagerberg, 2005, s. 5). Literatürde, kimi çalışmalarda, yıkıcı yenilik radikal yenilik ile eş anlamlı olarak da ifade edilmektedir (Fagerberg, 2005, s. 5, Slater ve Olson, 2002, s.17). Kimi yazarlar ise radikal yeniliği teknolojik bir yenilikle tüketici değerini artırmakla ilişkilendirirken, yıkıcı yeniliği pazarın ve pazardaki hakim değer fonksiyonunun yeniden tanımlanması ve böylece yeni pazar oluşturma ile ilişkilendirmektedir (Zhou, Yim ve Tse, 2005, s.43). Bu çalışmada hem yıkıcı yenilik, hem de radikal yenilik yeni pazar oluşturma süreciyle ilişkili olarak incelenecektir.

Yıkıcı yenilik, bir pazarda yeni tarz ürün veya hizmetin sunulması ya da mevcut ürün ve hizmetlerin farklı biçimlerde sunulması ile yeni pazarların oluşturulmasına vesile olur (Christensen ve Overdorf, 2000, s.72; Franco, Sarkar, Agarwal ve Echambadi, 2009, s.1844). Yıkıcı yenilik sonucunda ortaya çıkan ya da yeniden tanımlanan pazar (Henderson ve Clark, 1990, s.9), mevcut ekonomik yapıda, niteliksel bir değişim anlamında, devrime yol açar ve eskinin zamanla yok olmasına ve yeninin meşruiyet kazanmasına yardımcı olur (Schumpeter, 1950, s. 83) ve bu anlamda geleceğe dair ciddi belirsizlik içerir (Sandberg, 2008, s.15). Yıkıcı yenilik ile ilgili Schumpeter (1947) üç noktaya işaret etmiştir. Bunlardan birincisi, yıkıcı yeniliğin, geçmiş gerçeklere uygun sıradan kurallar uygulanarak anlaşılamayacağıdır. Bu noktada, alan teorisinde, mevcut seviyeden büyük bir değişiklik olmasının ardından, yeni oluşan seviye ile geçmiş seviyenin önkabullarının geçersiz olması durumu önemlidir (Lewin, 1945, s.206). İkincisi, yıkıcı yeniliğin, bütün pazarı ve uzun vadedeki çıktılarını yeniden şekillendirdiğidir. Bu durum ise, yine alan teorisinde, parçalardan birinde meydana gelen büyük bir değişikliğin, bütünün tamamını değişime zorlaması ile paraleldir (Lewin, 1945, s.213). Üçüncüsü ise, yıkıcı yenilik sürecinin, toplumun ve/veya pazarın özellikle insan kaynağı dahil olmak üzere birçok özelliğine bağlı olarak şekillendiğidir (s.150). Yıkıcı yenilik, düzensiz ve çoğunlukla öngörülemeyen bir şekilde gerçekleştiğinden bununla baş edebilmenin veya yıkıcı yenilik ortaya koymanın herhangi rutin bir yöntemi bulunmamaktadır (Christensen ve Overdorf, 2000, s.73). Schumpeter'in sınıflandırmasıyla uyumlu bir şekilde, yeniliğin, küçük-büyük değişikliklerin sonucunda gerçekleşmesiyle ve mevcut pratiği geliştirici-bozucu etkisinin olmasıyla ortaya çıkan farklı yenilik türleri Şekil 8'de ifade edilmektedir.

Şekil 8. Farklı Yenilik Türleri



Kaynak: C. Markides ve P. A. Geroski, (2005), Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets, s. 5

Radikal yenilik, radikal olarak yeni pazarlar, yeni tüketici davranışları oluşturur, mevcut pazar yapısının ve sınırlarının yeniden tariflenmesine yol açar (Schlegelmilch, Diamantopoulos ve Kreuz, 2003, s.118) ve mevcut rakiplere meydan okur. Bir yenilik ne kadar radikalse, tüketicilere sunduğu değer de o ölçüde büyüktür ve söz konusu ürün/hizmetin mevcut ürün/hizmetlere kıyasla avantajı o kadar yüksektir (Darroch ve McNaughton, 2002, s.213). Markides ve Geroski'ye (2005) göre, yenilik eğer iki özelliği karşılırsa radikal yenilik olarak adlandırılmaktadır. Birincisi, mevcut müşteri değer ve alışkanlıklarını bozan yeni müşteri değeri önermesidir. İkincisi ise, yaratılan yeni pazarda eski pazarda rekabet üstünlüğü

yaratılmasına sebep olan varlıkların ve kabiliyetlerin büyük oranda geçersizleşmesidir (s. 4). Ancak dinamik olan kabiliyetler bu noktada geçerliliklerini sürdürebilmektedir (King ve Tucci, 2002, s.171). Radikal yenilik ile daha önce karşılanmamış bir ihtiyaç karşılanır ya da daha önce de bilinen ve bir şekilde karşılanmakta olan istek ve ihtiyaçların karşılanmasında radikal olarak yeni yol ve yöntemler ortaya çıkar (Geroski, 2003, s. 28). Böylece radikal yenilikler, özellikle yeniliğin pazardaki gücünün yüksek olduğu durumlarda, özellikle aşamalı yenilik ile kıyaslandığında işletmelere daha fazla değer sunmaktadır (Baker ve Sinkula, 2007, s.320). Stratejik yenilikte ise tüketici davranışlarında büyük değişiklik olmamasına rağmen rekabet koşulları değişir ve pazarda buna göre kimi değişikliklere gidilir. Hem radikal yenilik hem de stratejik yenilik mevcut pazarın yeniden tarifini gerektirmektedir. Radikal yenilik tamamen yepyeni pazar oluşmasına yol açarken (Sandberg, 2008, s.80) stratejik yenilik ile mevcut pazarda kimi tanımsal değişiklikler olmakta, ancak pazarın hakim tanımı ve pazardaki hakim değer algısı neredeyse sabit kalmaktadır (Markides ve Geroski, 2005, s. 6). Aşamalı yenilikler ile de iki radikal yenilik arasında işletmelerin rekabet avantajlarının korunması sağlanır (Baker ve Sinkula, 2007, s.319; Darroch ve McNaughton, 2002, s.213). Aşamalı yenilik neredeyse tanımı gereği, tüketicilerin ifade ettikleri mevcut ihtiyaçları ile son derece ilişkili bir şekilde gerçekleştirilmekte ve bu çerçevede mevcut pazara dair bilginin toplanması ve işlenmesi aşamalı yenilikte oldukça önem kazanmaktadır (Darroch, 2005, s.112). Buna karşılık, radikal yenilikte tüketici ihtiyaçları ve istekleri genellikle göz ardı edilmektedir (Darroch ve McNaughton, 2002, s.213). Henderson ve Clark (1990)'a göre ise farklı yenilik türleri farklı işletme kabiliyetlerini gereksinmektedir (s.9). Buna karşılık yeni ortaya çıkmaya başlayan bir diğer görüşe

göre, radikal ve aşamalı yenilik için gerekli olan kabiliyetler birbirini dışalamadığı gibi, işletmelerin, pazar tarafından yönlendirilen aşamalı yenilik ve genellikle teknoloji tarafından yönlendirilen radikal yenilik kabiliyetlerini bir arada kullanmaları başarıları ve rekabet avantajı sağlamaları açısından önemlidir (Darroch ve McNaughton, 2002, s.213, Li, Lin ve Chu, 2008, s.1002).

Talep tarafından yönlendirilen yenilikler genellikle aşamalı yeniliktir ve fikrin genellikle pazardan geldiği söz konusu yenilik türü literatürde sürekli iyileştirme ile ilişkilendirilmiştir (Darroch ve McNaughton, 2002, s.212; Slater ve Olson, 2002, s.17). Radikal yenilikler ise genellikle talep tarafından yönlendirilmemekte, (Darroch ve McNaughton, 2002, s.213; Markides ve Geroski, 2005, s. 8) bunun aksine radikal yenilik için pazardan bilgi almaya ihtiyaç duyulmamaktadır (Boussouara ve Deakins, 1999, s.206). Bunun nedeni, radikal yeniliklerin müşteri değerinde köklü değişiklikler oluşturması ve bu değişikliklerin müşteriler için de yıkıcı bir sonuca tekabül etmesidir. Başka bir ifadeyle radikal yenilikler, müşterilerin mevcut kullanım alışkanlıklarını ve davranışlarını da değiştirirler, ya da yeni kullanım alışkanlıkları ve davranışlar oluştururlar (Markides ve Geroski, 2005, s. 17; Sandberg, 2008, s.78; Slater ve Olson, 2002, s.22). Bu kapsamda, Schumpeter'in, genellikle arz tarafından yönlendirilen yıkıcı yenilik kavramına odaklanıyor olması, yenilik sürecinde talebi pasifleştirmek olarak ifade edilmiş ve eleştirilmiştir (Malerba, 2006, s.9). Ancak literatürde yıkıcı yeniliği de tüketici ve talep ile ilişkilendiren, yıkıcı yenilik sürecinin hem talep hem de arzı bir araya getirmesi gereken bir süreç olarak tanımlayan (Sandberg, 2008, s.81) ve hem pazar hem de teknolojik bilginin ikisinin birlikte yenilik süreci için önemli olduğunu ifade eden (McKelvie, Wiklund ve Short, 2007, s. 164) çalışmalar da bulunmaktadır.

Yeniliğin arz tarafından yönlendirildiği durumlarda, pazarda hangi ürün fikrinin kabul edileceği ve genel kabul görmüş tasarım olacağı (Markides ve Geroski, 2005, s. 33) tahminden öteye gitmez ve ancak pazarda yapılan denemelerle öğrenilebilir (Markides ve Geroski, 2005, s. 38). Slater (1995) da yeniliğin pazarda başarısı için söz konusu deneyleri ve denemeleri çok önemser. Pazarda yapılan söz konusu denemeler, Hamel ve Prahalad (1991) tarafından Yoklayıcı Pazarlama olarak tanımlanmaktadır. Hougaard (2004) ise, pazardan doğrudan denemelerle öğrenilen söz konusu bakış açısını deneysel yöntem olarak ifade etmektedir (s.216). Başka bir ifadeyle, tıpkı tüketiciden gelen talep doğrultusunda gerçekleştirilen yenilik durumunda yapılan testlerin ve deneylerin laboratuvar ortamında olması gibi, arz ve teknoloji tarafından yönlendirilen yeniliklerde ise testler ve deneyler pazarda gerçekleştirilir (Markides ve Geroski, 2005, s. 56). Thomke ve von Hippel (2002) ise yoklayıcı pazarlama sürecini oldukça zaman alıcı ve maliyetli olarak ifade etmekte, bunun yerine tüketicilerle birlikte değer oluşturma sürecinin daha etkili olduğunu ifade etmektedir (s.76). Bunun nedeni, yoklayıcı pazarlamada tüketicilerin yine nesneleştirilmesi ve değeri tek başına sunan tarafın işletme, alan tarafın ise tüketici olarak formüle edilmiş olmasıdır.

Radikal yenilik tek başına işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlerdeki bir değişimi açıklamakla kalmamakta, işletmelerin mevcut kimliklerini ve iş modellerini de aynı yıkıcılıkla değişime zorlamaktadır (Schindehutte ve Morris, 2009, s.247). Bu çerçevede, radikal yeniliğin hem müşteri değeri, hem rakipler, hem de radikal yeniliği gerçekleştiren işletme pratiği üzerinde yıkıcı bir etkisi bulunur (Markides ve Geroski, 2005, s. 4). Radikal yenilik, aynı zamanda, eski pazarları yok ederken yeni pazarların oluşmasını sağlar (Markides ve Geroski, 2005, s. 20). Bu anlamda da yeni

rekabet alanlarının açılmasında, pazar için tamamen yeni müşteri değeri oluşturulmasında ve mevcut pazarın niteliksel anlamda değişmesinde, ya da ortadan kaldırılmasında etkili olan yenilik türü, radikal yeniliktir (Schindehutte ve Morris, 2009, s.247). Bu kapsamda, radikal/yıkıcı yenilik, hem mevcut pazar alışkanlıklarında önemli değişikliğe hem de mevcut işletme yeteneklerine zarar vermeye tekabül etmektedir (Darroch ve McNaughton, 2002, s.213) ve yeni pazar oluşturmada önemli bir araçtır.

Radikal yenilik genelde pazara yeni giren işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Iyer, LaPlaca ve Sharma, 2006, s.375). Bu durum, kurumsal teoride, değişimin kaynağının genellikle sistemin/alanın dışından geldiği önermesiyle de uyumludur (Weich ve Quinn, 1999, s.372). Bunun temel nedeni, büyük ve kurulu işletmelerin genelde yeni pazar oluşturma konusunda başarılı ve istekli olmamalarıdır (Markides ve Geroski, 2005, s. 7). Çünkü güçlü olan organizasyon, statükonun devam etmesinden yanadır ve onu değiştirmek konusunda isteksizdir (Dent ve Goldberg, 1999, s.26). Mevcut pazarlardaki lider konumdaki işletmeler genellikle kendilerini mevcut pazara, süreçlere, rekabet yöntemlerine ve mevcut düşünce yapılarına kilitler ve bu sebeple de radikal bir yenilik geliştirmeye istekli olmazlar (Markides ve Geroski, 2005, s. 156). Bunun temel nedenlerinden biri, kısa dönemde etkinliği ve verimliliği artırmak için yapılan yatırımların uzun vadede işletmenin esnekliğini azaltmasıdır. Bir diğer gerekçe, mevcut tüketicilerle kurulan yakın ilişkililerdir. Mevcut tüketicilere yaklaşarak, işletmeler onlara daha iyi ürün ve hizmet sunabilirler ama bu durumda işletmeler pazarı yeniden tarifleme ve pazarı genişletme olanaklarını, yeni tüketici gruplarını ve yeni tüketim biçimlerini kaçıracaktır (Markides ve Geroski, 2005, s. 157; Kamien ve Schwartz, 1975, s.11).

Radikal değişikliklerin ardından oluşan pazar başlangıçta genellikle küçüktür ve büyük işletmeler açısından çekici değildir (Kamien ve Schwartz, 1975, s.29, Markides ve Geroski, 2005, s. 18). Bu da, büyük işletmelerin pazar oluşturma konusundaki isteksizliklerinin nedenlerinden biridir. Dahası, belirtildiği gibi, radikal yenilik pazar lideri olan işletmenin oluşturduğu mevcut değer bileşimini, kabiliyetlerini ve rekabet avantajlarını tehdit eder. Çünkü yıkıcı yenilik, işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri pazardaki fırsatlarla eşleştirmesi genel kabulünü reddeder (Schlegelmilch, Diamantopoulos ve Kreuz, 2003, s.123). Bunun yerine, işletmelerin dinamik kabiliyetlere sahip olması ve kabiliyetlerini aktif olarak yenilemesi yıkıcı yenilik için daha uygundur. Bu sebeplerle, pazar lideri olan işletmelerin radikal yenilikler yapması beklenmez. Ayrıca, büyük işletmelerin düşünce yapıları ve kendi mevcut pazara hitap eden kabiliyetleri radikal olarak yeni pazar oluşturmalarının önüne geçmektedir (Markides ve Geroski, 2005, s. 9-10). Kesintili yeniliği oluşturanların, mevcut büyük işletmelerden ziyade küçük ve yeni işletmeler olması pazarda, pazarın oyuncuları anlamında da yeni bir süreksizliğin oluşmasına yol açmaktadır (Schumpeter, 1968, s. 66). Büyük işletmelerin mevcut zihinsel yapılarını yok sayarak yeni pazar alanları oluşturacak şekilde yıkıcı yenilik yapmalarının, ancak işletme dışından gelen, farklı zihinsel modellere, tamamen yeni iş fikri ve stratejisine sahip (Schlegelmilch, Diamantopoulos ve Kreuz, 2003, s.117), yeni yöneticiler ile mümkün olduğu ifade edilmektedir (Markides, 1997, s.13).

Mevcut büyük işletmelerin yanı sıra pazardaki mevcut tedarikçiler, iş ortakları ve çalışanlar da zihinsel olarak mevcut pazar sınırlarının ötesine geçemediklerinden ve işletme kültürleri eski pazarın özelliklerine uygun olduğundan yeni pazar alanları oluşturmak konusunda istekli olmadıkları gibi, yeni pazara uyum sağlamakta da

gecikmektedirler (Hougaard, 2004, s.85; Kim ve Mauborgne, 2000, s.136). Çünkü radikal bir yenilik eski ürünlerle birlikte eski iş yapış biçimlerini de kullanılamaz kılar (Iyer, LaPlaca ve Sharma, 2006, s.380). Bu çalışmanın modelindeki (Şekil 5), pazarın sınırları değiştiğinde mevcut pazar bileşenlerinin yeni pazar sınırlarının dışında kalmalarının gerekçesi bu durumdur. Lewin'e göre, alan teorisinin bir parçası olarak, belli bir sistem içinde statüko, değişim isteyen güçler ile değişime ayak direyen güçler arasında bir denge durumudur ve değişime ayak direyiş sistem içinde sadece sistemin merkezinde bulunan ve en güçlü organizma dolayısıyla değil, sistem içinde herhangi bir yerden gelebilmektedir (Dent ve Goldberg, 1999, s.29). Söz konusu denge durumundaki güçlerden herhangi bir tarafın zayıflaması ve/veya bir tarafın güçlenmesiyle statüko bozulur ve değişim başlar (Dent ve Goldberg, 1999, s.30). Schumpeter (1947) dengeyi bozan, başka bir ifadeyle, yeni fırsatları ortaya çıkarırken toplumdaki değişime karşı olan direnci de kırarak olan kuvvetin, girişimci olduğunu ifade etmektedir (s.157).

Yenilik kavramıyla ilgili üzerinde durulması gereken bir diğer nokta, Schumpeter tarafından da ifade edilen yenilik (innovation) ve icat (invention) arasındaki ayrımıdır. İcat, yeni bir ürün veya süreçle ilgili bir fikrin ilk defa ortaya konulması iken, yenilik, söz konusu fikrin ilk defa ticarileştirilmesidir (Fagerberg, 2005, s. 3, Fagerberg, 2003, s. 131, Hougaard, 2004, s.31). Bu kapsamda, icat fırsatın belirlenmesi, yenilik ise belirlenen fırsatın değerlendirilmesi olarak düşünülebilir. Bu kavramlar arasında, genellikle birbirini ardalayan bir ilişki söz konusu iken (Şekil 9), birbirinden bağımsız olarak da var olabilmektedirler (Brozen, 1951, s.239, Ruttan, 1959, s. 597). Bunun yanında, aynı yeniliği ticarileştiren iki işletmeden bunu ilk defa yapan Schumpeter tarafından girişimci ve yenilikçi olarak ifade edilirken, ikinci

işletme ise taklitçi olarak ifade edilmektedir (Fagerberg, 2005, s. 5). Daha önce belirtildiği gibi, büyük işletmeler genellikle mevcut pazardaki çıkarları gereği yeniliği ilk defa ortaya çıkaran öncü olmaktan ziyade taklitçi olmayı tercih etmektedirler (Kamien ve Schwartz, 1975, s.29).

Şekil 9. Yenilik Fikri, İcat ve Yenilik



Kaynak: B. Sandberg, (2008), **Managing and Marketing Radical Innovations: Marketing New Technology**, Routledge, USA, s.76.

Markides ve Geroski (2005) de Schumpeter ile paralel olarak yenilikçi işletmeleri yeni pazar oluşturanlar ve yenilik fikrini ilk ortaya atanlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Ancak bu noktada söz konusu iki faaliyeti birbirinden ayırmanın yanında, iki faaliyeti yerine getiren işletmeleri de birbirinden ayırmakta ve başarılı olup pazarda egemen olanların yenilik fikrini ortaya atanlar değil, pazarı oluşturan işletmeler olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada, yenilik fikrini ortaya atarak ilk defa ticarileştirenler ile, pazarın geneline hakim olup pazarı oluşturanlar arasında ayırım olup olmadığına dair literatürde iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

Tablo 2 Yenilik Fikrini İlk Ortaya Atan ve Yeni Pazarı Oluşturan İşletmeler

Pazar	Yenilik Fikrini İlk Ortaya Atan İşletme	Yeni Pazarı Oluşturan İşletme
35mm Kameralar	Leica	Canon
Kişisel Bilgisayar	Osborne	IBM
İnternet Üzerinden Kitap Satışı	Charles Stack	Amazon
Fotokopi Makinesi	Haloid	Canon
Oyun	Magnavox/Atari	Nintendo
İşletim Sistemi	Digital Research	Microsoft

Kaynak: C. Markides ve P. A. Geroski, (2005), Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets, s. 67.

Bunlardan ilki, Markides ve Geroski (2005) tarafından da ifade edildiği gibi, yenilik için her iki tür işletmeye de ihtiyaç olmakla birlikte, söz konusu iki faaliyetin aynı işletme tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmadığı gibi, bunun aynı zamanda oldukça atipik bir durum olduğunu ifade eden görüştür. Bu görüşe uygun olarak, Tablo 2’de yenilik fikrini ilk ortaya atan ve yeni pazarı oluşturan işletmelere ilişkin kimi örnekler verilmektedir. Bu bakış açısına göre, burada ifade edilen iki faaliyeti yerine getiren işletmelerin genellikle farklı işletmeler olmasının temel nedeni iki faaliyetin farklı ve aynı zamanda birbiriyle çelişen temel yeteneklere ve düşünce yapısına gereksinim duymasıdır. Başka bir ifadeyle, icat etmekte iyi olan işletmeler genellikle bu icadı ticarileştirerek pazar oluşturmak konusunda yeterince başarılı olamamaktadır ve bu tersi için de geçerlidir (Markides ve Geroski, 2005, s. 67). Markides ve Geroski (2005) bahsi geçen iki yeteneğe ayrı ayrı sahip olan işletmeleri pazarı ilk keşfedenler (colonizers) ve pazara egemen olan ürün tasarımına sahip olup

pazarı kitleleşirenler (consolidators) olarak ifade etmektedir. Literatürdeki diğer bakış açısına göre ise, yenilik fikrini ortaya atıp onu ilk defa ticarileştirme ile pazarın geneline hakim olma stratejileri çelişen stratejiler olsa bile, işletmelerin söz konusu iki stratejiyi bir araya getirmelerinin gerekli olduğu ve ancak bunu yapan işletmelerin rekabette öne geçebilecekleri ifade edilmektedir (Mengüç ve Auh, 2008).

Hougaard (2004), mevcut pazardaki paradigmanın değiştirilmesine ilişkin yenilik fikrini ilk ortaya atan işletmelerle yeni pazara egemen olan işletmeler arasındaki ilişkiyi ve yeni bir pazar oluşturulması sürecini ürün hayat eğrisine benzer bir grafikte açıklamaktadır (s.212). Söz konusu grafikte, yenilik fikrinin ortaya atıldığı süreç ürün hayat eğrisindeki giriş süreciyle, yeni değer fikrinin pazarda meşruluk kazandığı süreç ise ürün hayat eğrisindeki büyüme süresiyle ilişkilendirilmiştir. Yeni oluşan bir pazarın ilk aşamasındaki yenilik oranı pazarın en yüksek dönemindedir ve çok sayıda farklı ürün ve ürün tasarımı olur. Bu durum özellikle arz tarafından yönlendirilen yeniliklerin sonucunda oluşan pazarlar için geçerlidir. Çünkü arz tarafından yönlendirilen yeniliklerde, pazarın ilk aşamalarında, tek bir ürün tasarımı görebilmek mümkün değildir (Markides ve Geroski, 2005, s. 40). Bu aşamada her işletme kendi ürün tasarımı ve işletme modelini pazarda genel kabul görecektir ürün tasarımı olması umuduyla ortaya koyar. Bunun nedeni, yeni pazar ve teknolojinin oldukça yeni olması ve pazarın nereye doğru gideceğini öngörmenin oldukça zor olduğudur (Markides ve Geroski, 2005, s. 41). Alan teorisindeki, kısmi denge durumunda belli bir seviye etrafında öngörülen değişimlerin ötesinde büyük bir değişim yaşayan alanın hangi seviyede tekrar dengeye kavuşacağını belirsizliği, bu duruma ilişkin bir açıklamadır (Lewin, 1945, s.206).

Pazarda genel kabul gören ürün tasarımı pazara egemen olunca, pazardaki birçok işletme kapanmak zorunda kalır. Bu aynı zamanda pazarın büyümeye başlamasının da bir göstergesidir. Pazarda genel kabul gören ürün tasarımı, pazarı ifade eden ve o pazardaki ürün çeşitlerini sınırlandıran ve tanımlayan tasarım, başka bir ifadeyle o pazardaki ürünler açısından bir standarttır (Markides ve Geroski, 2005, s. 52). Pazarda genel kabul gören ürün tasarımı ürünü ve o ürünün temel özelliklerini tanımlar ve ürün performansı için müşteriler tarafından kabul edilen standartlar oluşturur. Pazarda ürüne ve sunulan müşteri değerine ilişkin bir standardın oluşmasıyla yeniliğin pazar tarafından kabullenildiği ve kurumsal teori literatürü kapsamında meşrulaştığı ifade edilebilir (Hougaard, 2004, s.207, VanderWerf, 1993, s.45). Bu noktada, pazardaki tedarikçiler ve ilgili ürünleri satanlar da homojenleşir ve onlar açısından da temel standartlar oluşur (Markides ve Geroski, 2005, s. 53). Dahası, bu sürecin ardından pazarda genel kabul gören tasarımına sahip olan ürünün kitle üretimine geçilmesiyle birlikte, maliyetler düşer ve genelde bu sürecin sonunda pazara giriş engellerinin oluşmasıyla birlikte artık pazara yoğun yeni girişler olmaz (Markides ve Geroski, 2005, s. 54) ve pazarda genel kabul gören ürün tasarımına sahip işletme (pazara ilk giren işletme değil), literatürde bahsi geçen, pazara ilk girmenin avantajlarından faydalanır (Hougaard, 2004, s.205, Markides ve Geroski, 2005, s. 55).

Bir ürün tasarımının pazara egemen olmasının ardından, pazardaki rekabetin odağı daha çok fiyata doğru kayar. Bu da bu aşamada rekabet avantajı elde etmenin yolunun maliyetleri düşürmekten geçtiği anlamına gelmektedir. Maliyetlerin düşürülmeye çalışılması pazarda önemli değişiklikler doğurur. Bunlardan en önemlisi, üründe yenilikten süreçte yeniliğe geçilmesidir (Markides ve Geroski,

2005, s. 140; Thusman ve O'Reilly III, 1996, s.16). Süreçte yenilikle birlikte fiyatlar düşer ve zamanla pazardaki tüketiciler ürünü tamamen tanırlar. Markides ve Geroski (2005)'e göre, pazardaki bu değişim sürecinin ardından rekabet avantajı sağlamak için işletme modelinde yenilik yapması gerekmektedir. Yeni işletme modeli, mevcut ürün ve hizmet özelliklerinden farklı ürün ya da hizmet özelliklerine vurgu yaparak rekabet avantajı elde eder ve tüketiciler için ürettikleri farklı değer ile pazarı yeniden oluştururlar (Markides ve Geroski, 2005, s. 150). Alan teorisindeki değişim ve denge durumları arasındaki birbirini takip eden ve bu sebeple de birlikte ele alınmalarını gerektiren ilişki, bu süreci açıklayabilmektedir.

2.2.3. Pazarı Yönlendirme

Pazar odaklılık literatürü temelde iki yaklaşım üzerinden şekillenmiş, genellikle daha sonraki çalışmalar bu iki çalışmanın perspektifinde gerçekleştirilmiştir. Bunlar, Narver ve Slater'ın (1990) kültürel yaklaşımı ile Kohli ve Jaworski'nin (1990) davranışsal yaklaşımıdır. Narver ve Slater'a (1990) göre, pazar odaklılık müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve bölümler arası koordinasyondan oluşmaktadır. Kohli ve Jaworski'ye (1990) göre ise, pazar odaklılık bilginin toplanması/oluşturulması, bilginin işletme içinde yayılması ve tepkiselliği içeren bir yaklaşımdır. İşletme kabiliyetleri üzerinde duran Day (1994) ise, işletmenin sahip olduğu kabiliyetlerin işletmelerin pazar odaklı olmaları konusunda perspektif sunduğunu ifade etmekte ve yine Day (1999) tarafından ideal bir pazar odaklı işletmenin, tüm faaliyetlerini daha mükemmel müşteri değeri oluşturulması konusunda bir araya getirmesi gerektiği belirtilmektedir (s. 34). Han, Kim ve Srivasta (1998), Narver ve Slater'ın kültürel yaklaşımını kabul etmekte ancak pazar odaklılığın doğrudan değil yenilik aracılığıyla işletme performansını etkilediğini belirtmektedir. Noble, Sinha ve Kumar (2002),

kültürün davranışı ve böylece de performansı etkilediğini ifade ederek iki yaklaşımı aynı çalışmada bir arada kullanmış ve işletmelerin performansları değerlendirildiğinde sadece pazar odaklılığın zorunlu olmadığını ve farklı rekabet koşullarında (öğrenme odaklılık ve girişimci odaklılık gibi) farklı stratejik odaklılıklara sahip olan işletmelerin başarılı olabileceğini belirtmiştir. Baker ve Sinkula (1999) ise pazar odaklılık kavramının var ya da yok şeklinde tanımlanmasından ziyade sürekliliği olan bir doğru üzerinde ve “ne kadar” sorusunun yanıtı olarak ifade edilmesi gerektiğini belirtmektedir (s.413).

Pazar odaklılık kavramına ilişkin söz konusu ilk literatür daha sonra, her iki yaklaşım açısından da, kavramı ikiye ayırmaya yönelmiştir. Narver, Slater ve MacLachan (2004), pazar odaklılığın tepkisel ve proaktif pazar odaklılık olarak iki farklı davranış kümesi şeklinde ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Buna göre, tüketici ihtiyaçları mevcut ve tüketiciler tarafından ifade edilmiş ihtiyaçlar ve henüz tüketicilerin farkında olmadıkları ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılmakta ve bu doğrultuda tepkisel pazar odaklılık, tüketiciler tarafından ifade edilmiş ihtiyaçları, proaktif pazar odaklılık ise tüketiciler tarafından henüz ifade edilmemiş ihtiyaçları anlama ve tatmin etme çabası şeklinde tanımlanmaktadır. Slater ve Narver (1995), benzer şekilde pazar odaklılığın işletmenin tüketicilerinden ve rakiplerinden bilgi toplama noktasında önemini belirtmekle birlikte, pazar odaklılığın girişimcilikle bir araya getirilmesi ve uygun işletme yapısına sahip olunmasıyla, işletmelerin daha üst düzey öğrenme sağlayacağını ifade etmektedir (s.63). Ayrıca, amaçlanması gerekenin sadece rakiplerin önünde yer almak olmaması gerektiği ve tüketicilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarının ötesinde farkında olmadıkları istek ve ihtiyaçlarına göre değer sunmanın temel bir girişimcilik faaliyeti olarak ifade edileceği belirtilmektedir

(Slater ve Narver, 1995, s.68). Bu anlamda pazar odaklılık literatürü için girişimciliğin öneminin altı çizilmektedir.

Şekil 10. Pazar Yönlülüğün Farklı Formları



Kaynak: B. Jaworski, A. K. Kohli ve A. Sahay, (2000), “Market-Driven versus Driving Markets”, *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), s.46.

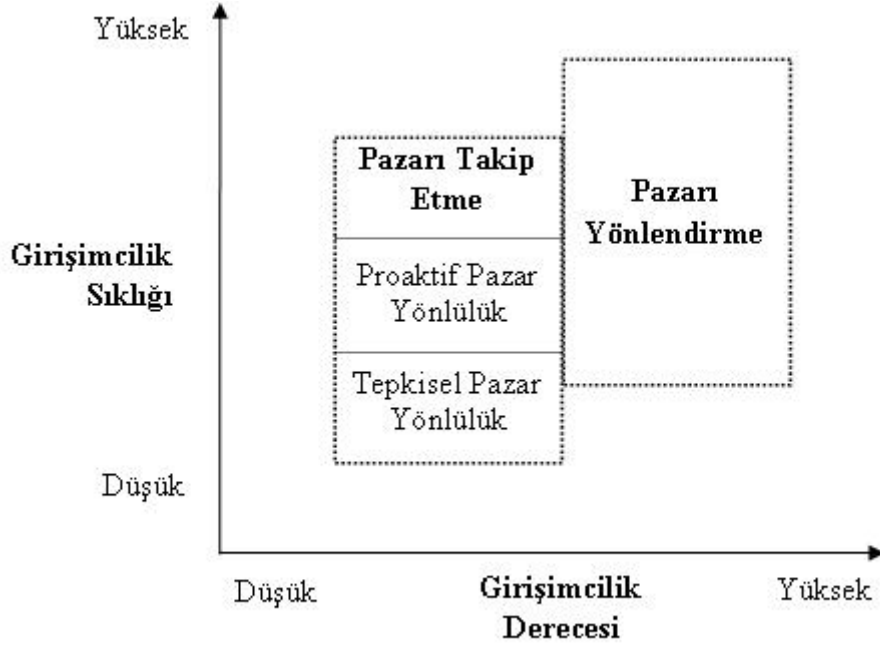
Jaworski, Kohli ve Sahay (2000) ise, pazar odaklılığı pazarı yönlendiren pazar odaklılık ve pazar tarafından yönlendirilen pazar odaklılık olmak üzere iki şekilde ifade etmektedir. Jaworski, Kohli ve Sahay (2000), pazarı yönlendirmeyi, pazar yapısını oluşturma, yeniden oluşturma, ya da pazar yapısında değişiklikler yapma yoluyla pazarın yapısını şekillendirme ve yeni tüketici beklentileri oluşturarak ya da mevcut beklentileri değiştirerek satın alma davranışını değiştirme olarak tanımlamışlardır (s.45). Buna göre, Şekil 10’da ifade edildiği gibi, sadece tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını değil pazardaki tüm oyuncuların ve genel olarak pazarın yapısını verili kabul eden işletmeler pazar tarafından yönlendirilen işletme, pazardaki oyuncuların ve/veya pazarın yapısını verili kabul etmeyip proaktif olarak

değiştiren işletmeler ise pazarı yönlendiren işletme olarak ifade edilmektedir (Harris ve Cai, 2002, s.174). Böylece ancak pazarı yönlendiren işletmelerin yeni pazarlar oluşturacağı ya da mevcut pazarı yeniden oluşturacağı belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle, pazarı yönlendirme yeni pazar oluşturma ile ilişkilendirilirken (Harris ve Cai, 2002, s.172) pazar odaklılık (hem proaktif hem de tepkisel) mevcut pazardaki pazar payları ve mevcut müşteriler ile ilişkilendirilmektedir (Canever, Trijp ve Beers, 2008, s.106; Tarnovskaya, Ghauri ve Elg, 2007, s.2).

Schindehutte, Morris ve Koçak (2008), hem reaktif hem de proaktif olarak pazar tarafından yönlendirilen pazar odaklılık ile pazarı yönlendiren pazar odaklılık arasında ayırım yapmakta ve her iki pazar tarafından yönlendirilen pazar odaklılıkta da ana vurgunun tüketiciler olduğunu, pazarı yönlendiren pazar odaklılık için ise tüm pazar bileşenlerinin önemli olduğunu vurgulamakta ve pazar tarafından yönlendirilen pazar odaklılığın işletme faaliyetinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada, pazarı yönlendirmenin yeni pazarlar oluşturmak ile ilişkilendirilmesi ile birlikte, pazarı yönlendirme pazar odaklılık kavramı çerçevesinde incelenmemektedir. Pazar odaklılık kavramı, literatürdeki sonraki çalışmalar tarafından pazar tarafından hem proaktif hem de tepkisel olarak yönlendirilen işletmeleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Pazarı yönlendirme ise daha çok pazar oluşturma literatürünün doğrudan konusu olmuştur. Schindehutte, Morris ve Koçak (2008) da pazarı yönlendirmeyi pazar yönlülüğün bir alt başlığı değil, işletme faaliyetlerinin bir sonucu olarak değerlendirdikleri çalışmalarında, pazarı yönlendirme ile girişimci odaklılık kavramının ilişkisinin altını çizmişlerdir. Şekil 11’de pazarı yönlendirme ile pazar odaklılık (proaktif ve tepkisel)

kavramlarının girişimcilik sıklığı ve girişimcilik derecesi ile ilişkili olarak gösterimleri yer almaktadır.

Şekil 11. Girişimcilik Sıklığı ve Derecesi ile Pazar Yönlülük ve Pazarı Yönlendirme İlişkisi



Kaynak: C. Yükselen, A. Koçak, ve S. Oflazoğlu, (2008), “Pazar odaklılık Kavramındaki Yeni Yaklaşımlar: Girişimcilik Perspektifinden Ele Alınışı”, 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Nevşehir.

Pazar tarafından yönlendirilen pazar yönlülüğün işletmeye sürekli olarak rekabet avantajı sağlamasının garantisi yoktur. Ancak pazardaki tüm işletmeler pazar tarafından yönlendirilen bir pazar odaklılığı tercih ettiği durumda, pazardaki tüm işletmeler tüketici beklentilerini karşılamaya ve rakiplerini ve pazardaki diğer oyuncuları izlemeye odaklandıklarında pazardaki hiçbir oyuncu daha üst bir değer seviyesi sunamayacağından pazar tarafından yönlendirilen işletmelerin rekabet avantajı devam eder (Carrillat, Jaramillo ve Locander, 2004, s.2). Pazardaki işletmelerden biri pazarın kurallarını değiştirecek şekilde pazarı yönlendirmeye

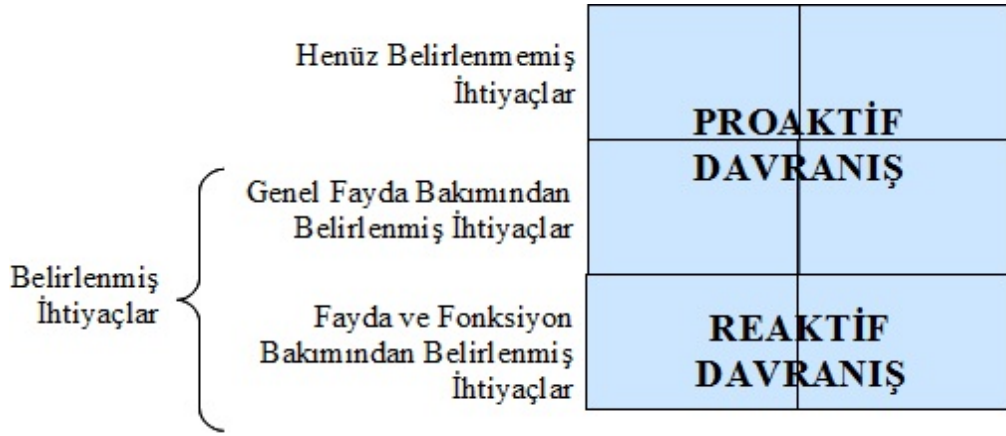
başladığında ise söz konusu rekabet avantajı sona erer. Hatta, pazar odaklı olmak ve tüketicilerin taleplerini dinlemek, tüketicilerin talep ve beklentilerini proaktif olarak şekillendirerek pazarı yönlendiren bir işletme olmanın ve böylece pazarı yeniden oluşturmanın önünde engel olabilmektedir (Baker ve Sinkula, 2007, s.321; Bergham, Matthssens ve Vandembemt, 2006, s.963). Bu anlamda, pazarı yönlendiren işletmeler pazarın yapısını şekillendirerek önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Kumar, Scheer ve Kotler (2000) pazarı yönlendirmeyi eskisinden nitelik olarak farklı bir tüketici değeri ve işletme modeli oluşturmak olarak ifade etmişler ve radikal yenilik ile ilişkilendirmişlerdir (s.130). Buna karşılık pazar tarafından yönlendirilen pazar yönlülüğü ise pazarın mevcut kuralları içinde faaliyet yürütmeye ve aşamalı yenilik ile ilişkilendirmişlerdir. Pazarı yönlendiren işletmeler, pazarda devrim yaratacak yıkıcı (Bergham, Matthssens ve Vandembemt, 2006, s.964) bir değişimi ortaya çıkarmakta ve pazardaki oyunun kurallarını değiştirmektedirler (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s.129). Mevcut kabiliyetleri ile mevcut müşteri değerini karşılamaya çalışmak yerine tamamen yeni rekabet kuralları ve tüketici değeri oluşturmaktadırlar (Carrillat, Jaramillo ve Locander, 2004, s.8; Tarnovskaya, Ghauri ve Elg, 2007, s.2). Bu kapsamda, kendi sınırlarını aktif olarak değiştirerek pazarın sınırlarını da değişime zorlamakta ve bu anlamda yeni pazar alanları oluşturmaktadırlar. Pazarı yönlendiren işletmeler, ya pazarın yapısını yeniden şekillendirmekte (Harris ve Cai, 2002, s.172), ya da oyuncuların davranışlarını değiştirmektedir (Sandberg, 2008, s.54). Değiştirdikleri pazar koşullarının, diğer işletmeler tarafından da kabul edilmesini sağlamak üzere, pazarı yönlendiren işletmeler, Kurumsal Teorinin açıklamalarıyla paralel olarak, oluşturdukları değer fonksiyonu için, pazarın kimliği haline getirmeye çalıştıkları kendi kimlik kararları

için ve yeni oluşturdıkları pazar ve sınırları için, sürekli olarak meşruiyet oluşturma ve böylece pazarda baskın hale gelme ve güç kazanma çabasıdır (Holloway ve Sebastiao, 2010, s.91). Ayrıca pazarda, pazardaki diğer bileşenlere göre güçlü bir pozisyon elde etmeye çalışan girişimci işletmelerin, kendi işletme kimliklerini ve değer fonksiyonlarını, pazardaki egemen algı haline getirip meşruiyet sağlamak üzere pazarı yönlendirme stratejisi uyguladıkları ifade edilmektedir (Holloway ve Sebastiao, 2010, s.96). Başka bir ifadeyle, işletmeler, pazardaki güce ilişkin sınırlarında ve kimlik sınırlarında değişiklikler yaparak ve böylece pazarı yönlendirerek yeni pazar alanları oluşturmaktadır.

Pazarı yönlendirmede üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, pazardaki mevcut oyuncuların ortadan kaldırılması, pazarda yeni oyuncuların ortaya çıkarılması ve pazardaki oyuncular tarafından gerçekleştirilen fonksiyonların değiştirilmesidir (Jaworski, Kohli ve Sahay, 2000, s.48). Bu kapsamda, pazarı yönlendiren olabilmek için işletmelerin kendi oluşturduğunu parçalamayı göze alabilmeleri gerekmektedir (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 138). Pazarın yapısında ve/veya oyuncuların davranışlarında işletmeler tarafından gerçekleştirilen proaktif değişiklikler, işletmelerin hem kimlik sınırları hem de işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararlarıyla doğrudan ilişkilidir.

Şekil 12. Proaktif Davranış ve Tüketici İhtiyaçları



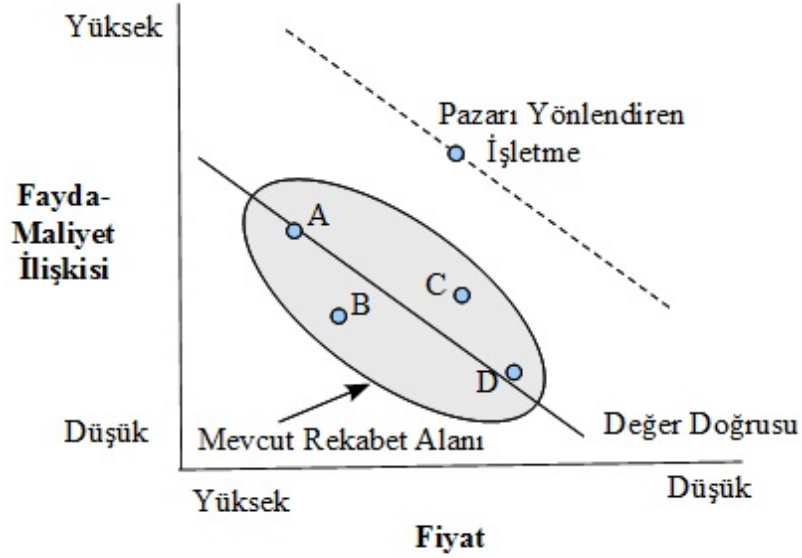
Kaynak: B. Sandberg, (2008), **Managing and Marketing Radical Innovations: Marketing New Technology**, Routledge, USA, s. 58.

Proaktif bir şekilde pazarı yönlendiren işletmeler, pazardaki değişikliklere tepki vermekle yetinen pazar odaklı işletmelerin aksine, müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçları yerine, henüz ortaya çıkmamış (latent), yeni oluşmakta olan veya sadece genel fayda bakımından ortaya çıkmış istek ve ihtiyaçlarına yönelirler (Şekil 12). Pazarı yönlendiren işletmelerin pazardaki tüketici değeri oluşturma konusundaki fırsatları birebir karşılayabilmesinin nedeni, pazarın yapısını ve tüketicilerin değer algılarını bu çerçevede tamamen değiştirip yönlendirmesidir (Carrillat, Jaramillo ve Locander, 2004, s.7). Bu kapsamda, pazardaki değer ve kimlik algısını kendi sınır kararlarıyla paralel bir şekilde aktif olarak değiştiren pazarı yönlendiren işletmeler, pazarı da yeniden tariflemektedir. Pazarı yönlendiren işletmelerin, tüketicilerin henüz ortaya çıkmamış istek ve ihtiyaçlarına odaklanması ve söz konusu istek ve ihtiyaçlar hakkında tüketicilere sorarak fikir sahibi olunamayacağı gerçeği, pazarı yönlendirmenin müşteri odaklılık kavramından farklılığının en önemli göstergelerindedir (Hougaard, 2004, s.204). Ngo ve O’Cass (2009), pazarı

yönlendirmeyi bir kabiliyet olarak tanımlamakta ve ancak yenilik temelli kabiliyete sahip işletmelerin tüketicilerin henüz ortaya çıkmamış istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebileceğini ifade etmekte ve bu anlamda pazarı yönlendiren işletme yerine yenilik temelli kabiliyete sahip işletme kavramını kullanmaktadır. İşletmenin sahip olduğu kabiliyetleri ve yeniliği içerip aşması sebebiyle, yenilik temelli kabiliyet sahibi işletme yerine pazarı yönlendirme kavramının kullanılmasının, daha uygun olduğu düşünülmektedir.

Pazarı yönlendirme literatürüne göre, pazarı yönlendiren işletmelerin paylaştıkları kimi ortak özellikler bulunmaktadır (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 132). Bunlardan ilki, geleneksel pazar araştırmasından ziyade, değişikliğin daha çok kurgusal bir yönlendiriciliğinin olmasıdır. Müşteriler aşamalı yenilikleri yönlendirmede ve değerlendirmede oldukça kullanışlı bir başvuru kaynağı iken, devrimsel nitelikteki ürün, kavram ve teknolojileri görebilmede ya da kavramsallaştırmada genellikle başarısızdırlar. Oysa pazarı yönlendiren işletmeler, müşterilerin farkında olmadıkları ve karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılarlar (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 132). İkinci olarak, pazarı yönlendiren işletmeler mevcut pazar bölümlendirmesini hiçe sayarak pazarın bölümlendirmesini yeniden yaparlar (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 133). Başka bir ifadeyle, pazardaki diğer işletmelerin aksine pazarı yönlendiren işletmeler mevcut sınırların ötesine geçerek pazar için yeni bir gerçeklik oluşturabilirler (Nonaka ve Toyama, 2002, s.999). Oyunun tüm kurallarını değiştirerek pazarlarında devrim yaparlar (Kumar, Scheer, ve Kotler, 2000, s. 130). Bir diğer ifadeyle, pazar yönlendiren işletmeler aynı zamanda yeni pazar yaratan işletmelerdir.

Şekil 13. Değer Yaratan Faaliyet



Kaynak: N. Kumar, L. Scheer ve P. Kotler, (2000), “From Market Driven to Market Driving”, *European Management Journal*, 18(2), s. 130.

Üçüncü olarak, pazarı yönlendiren işletmeler, müşteri değerinde bir sıçrama oluşturmak üzere sundukları kaliteye ya da hizmet düzeyine ilişkin pazar için yeni bir fiyat oluştururlar. Bu durum rakiplerin işini oldukça zorlaştırmaktadır, çünkü yeni fiyat seviyelerini karşılayacak üretim sürecinin oluşturulması zaman alıcıdır (Kumar, Scheer, ve Kotler, 2000, s. 133). Pazar oluşturan işletmeler sadece fiyat-değer ilişkisinde değil, müşteri değerinde hemen her boyutuyla sıçrama oluştururlar (Şekil 13). Söz konusu müşteri değerindeki bu sıçrama, ya çığır açan bir pazarlama faaliyeti, ya da çığır açan bir teknolojik yenilikle mümkün olabilir (Kumar, Scheer, ve Kotler, 2000, s. 130). Bu anlamda pazarı yönlendiren işletmeler, mevcut pazarın değer hattı üzerinde faaliyet sürdürmek yerine müşteri değerinde bir sıçrama oluştururlar (Hougaard, 2004, s.114; Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 130) ve pazarda kabul gören mevcut stratejinin dışında var olurlar (Dougherty, 1990, s.61).

Böylece, rakiplerinin işini zorlaştırmanın da ötesinde, pazarı yönlendiren işletmeler, mevcut pazarı tekrar tanımlarlar ve mevcut rekabet ve rakipleri ilgisiz kılarlar.

Dördüncü olarak, pazarı yönlendiren işletmeler tüketicilerinden öğrenmek yerine gerçekleştirdikleri sıçramalı değer değişikliğini tüketicilere öğretirler (Harris ve Cai, 2002, s.173). Burada amaç, sadece satış yapmak değil, müşterileri değerdeki radikal değişiklikten haberdar etmek ve bu değişikliğin nasıl kullanılacağı konusunda eğitmektir (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 134).

Beşinci olarak, pazarı yönlendiren işletmeler, dağıtım kanallarını çoğunlukla yeniden şekillendirirler (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 134; Tarnovskaya, Ghauri ve Elg, 2007). Son olarak ise, pazarı yönlendiren işletmeler, tüketicilerin beklentilerinin üzerine çıkarlar. Çünkü, tüketicilerin beklentileri rakiplerle olan geçmiş deneyimlere dayanmaktadır. Oysa pazarı yönlendiren işletmeler söz konusu fiyatla ilişkili olarak müşterilerin bekledikleri hizmetin üstüne çıkmaktadırlar (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 135). Bunun yanında, pazarı yönlendiren işletmelerin kültürlerinde genellikle önemli olan, kimi zaman mitsel boyutlar da içeren işletmeye dair tarihsel hikayeler, pazardaki işletme kimliğine yönelik sınırların oluşmasında da önemli yer tutmaktadır. (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 133).

Bu çerçevede, işletmelerin sınır kararlarını açıklayan Şekil 5 ile, girişimci işletmelerin pazarda oluşturduğu sıçramayı ifade eden Şekil 13, bu çalışma kapsamında birlikte değerlendirilmelidir. Buna göre, işletmeler mevcut rekabeti ve değer algısını ilgisiz kılarak, pazarın tanımını ve sınırlarını değiştirmekte, bunu yaparken de işletmelerin kendi sınır kararları önem kazanmaktadır. Pazar oluşturma ile ilgili söz konusu sınır kararlarından birincisi, işletmelerin kimlik sınırlarına ilişkin karardır ve bu kararın

pazar oluşturma ile ilişkisi, işletmenin kimlik sınırlarını pazarın kimlik algısıyla çakıştırması, başka bir ifadeyle işletmenin kendi kimliğini pazarın hakim kimliği haline getirmesi ile açıklanmaktadır. Diğer karar ise, işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınırlarına ilgili olan karardır ve bu karar, işletmelerin pazarda sunulan mevcut değeri bölerek ya da bölünmüş durumda olan değerleri bir araya getirerek pazar için yeni bir değer algısı oluşturması ile özetlenebilir. Buna göre, işletmelerin kimlik sınırları ve pazardaki gücüne ilişkin sınır kararları ile pazar oluşturma faaliyeti birbirleriyle i içe geçmekte, işletmeler söz konusu sınırlarında değişiklikler yaparak yeni pazarlar oluşturmakta ve/veya mevcut pazarları yeniden oluşturmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN YENİ PAZAR OLUŞTURMA ÇABALARINDA SINIR KARARLARININ ROLÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırma Yöntemi

Farklı toplumlarda ve farklı durumlar için girişimci faaliyeti ortaya koymanın birçok farklı yol ve yöntemi olabilmekte ve bu farklılıklar ancak nitel yaklaşımla ele alınabilmektedir (Fagerberg, 2003, s. 133). Bu kapsamda, girişimcilik çalışmalarında nitel yönelimin kullanılmasının uygun olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, pazar oluşturma, fırsatları görme, tüketici değeri oluşturma gibi konular için karmaşık bir ilişki varsayılmakta (Eckhardt ve Shane, 2003, s.334) ve bu önkabul yine tümevarımcı nitel bir araştırmayı gerektirmektedir (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.504). Bunun yanında, özellikle girişimci işletmeler için yeni pazar oluşturma konusunda ve bunun işletmelerin sınır kararlarıyla ilişkilendirilmesi konusunda teorik gelişkinlik ve ampirik kanıt oldukça sınırlı olduğundan, bu konuda teorik bir çerçeve oluşturabilmek adına, nitel yönelimli tümevarımsal bir metodoloji kullanılması uygundur (Rindova, Petkova ve Kotha, 2007, s.32).

Araştırma sorunsalına ilişkin daha önceden geliştirilmiş bütünsel bir teorik yapının bulunmaması ve çalışmanın farklı bilimsel çevrelerden farklı teoriler üzerine oturmuş olması nedeniyle çalışma bilim felsefesi okullarından keşifsel okul içinde düşünülmelidir (Sandberg, 2008, s.111). Bunun yanında, çalışmanın temel amaçlarından birinin, konuya ilişkin bütünsel, nitel bir kavrayış geliştirme ve yeni

araştırmalar için yön belirleme olması da keşifsel bir araştırma sistematığı gerektirmektedir.

Çalışmanın nitel bir yaklaşıma sahip keşifsel nitelikte bir çalışma oluğunun belirtilmesinin ardından, araştırmanın yöntemi belirtilen kaygılar göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Söz konusu sorunları çözebilmek adına, temellendirilmiş kuram çerçevesinde kısmi-yapılandırılmış çoklu örnek olay incelemesi (Yin, 2003, s.47) gerçekteşirilmiş olup bu kapsamda beş yeni pazar oluşturan işletmeden yedi işletme sahibi/ortak/yönetici ile derinlemesine mülakat ve ikincil veri analizi gerçekteşirilmiştir. Veri kaynakları açasından sağlanan bu çeşitlilik çalışmanın sağlamlığını (robustness) artırmaktadır (Jick, 1979). Temellendirilmiş kuram, yeni oluşan pazarları anlamadaki problemleri ortaya koyar ve söz konusu sorunların nasıl çözüleceğine dair öneriler sunar. Kuram, sosyal gerçekliğin çok boyutlu karmaşık bir yapı olduğunu varsayar ve bu karmaşıklığa uygun bir analiz yönteminin benimsenmesi gerektiği üzerine kurulmuştur (Dougherty, 1990, s.65). Bunun yanında, teori geliştirmeye olanak sağlayan temellendirilmiş kuram, araştırma sorunsalına dair literatürdeki boşluğun giderilmesine olanak sağlamaktadır.

Summers (2001)'e göre, pazarlama akademisyenleri teori geliştirme maksatlı araştırmalara yeteri kadar ilgi göstermemektedirler (s.413). Temellendirilmiş kuram kapsamında çoklu örnek olay kullanılması, deney yöntemindeki gibi, tekrar edilebilirlik mantığının işletilebilmesini sağlamaktadır (Yin, 2003). Bunun yanında, çoklu örnek olay, pazar oluşturan işletmelerin kendi sınırları ve pazarın sınırlarını oluşturmalarına ilişkin farklı durumları kapsayan bütünlüklü bir analize olanak vermektedir (Sandberg, 2008, s.117). Ayrıca, çoklu örnek olay, araştırmada

oluşmakta olan kavramsal oluşumların desteklenmesi ya da desteklenmemesine olanak vermekte (Eisenhardt, 1989) ve gerek örnek olaylar arasında gerekse tek bir örnek olayın içerisinde veri analizine olanak verdiğinden, teori oluşturma konusunda oldukça önemli bir araç olarak kullanılabilir (Ravenswood, 2011, s.680). Bunun yanında örnek olay, araştırma sorunsalının kendi çevresi içinde ve bütünlüklü bir incelemesine olanak vermektedir (Sandberg, 2008, s.113). Çoklu örnek olay incelemesinin yanı sıra, Eisenhardt ve Graebner (2007)'nin önerilerine uygun olarak, yenilikçilik ve yeni pazar alanları oluşturulması konusunda genel olarak Türkiye'deki işletmelerin bilgisine sahip olan bir uzmanla görüşülmüş ve bu görüşme çerçevesinde gerek örnek olay uygulanan pazarlar bakımından, gerekse genel olarak Türkiye'deki girişimci faaliyet ve işletmelerin yenilik tutumuna ilişkin bilgi alınmıştır.

3.2. Temellendirilmiş Kuram

Temellendirilmiş kuram, kuramın kurucularından olan Corbin ve Strauss (1990) tarafından bir fenomen hakkında tümevarımcı biçimde türetilmiş bir kuram geliştirmek için bir dizi sistematik prosedür kullanan bir nitel araştırma yöntemi” olarak tanımlanmaktadır. Temellendirilmiş kuram ismi, kuramın temellerinin incelenen kişilerin sözcüklerinde ve davranışlarında bulunabileceği anlayışından gelmektedir (Goulding, 2005, s.296). Teori oluşturmak için uygun nitel yaklaşımlardan biri olarak tariflense de (Chiovitti ve Piran, 2003, s.427), Eisenhardt (1989), temellendirilmiş kuramın yeni kuram oluşturmak yanında mevcut kuramlara ilişkin yeni bir bakış açısı elde etmek için de kullanılabilirliğini ifade etmektedir (s.546). Temellendirilmiş kuramın amacı, elde edilen kanıtlara sadık bir kuram

oluşturmaktır. Başka bir ifadeyle, teori verilerle oluşturulur (Chiovitti ve Piran, 2003, s.427) ve buna yönelik olarak araştırmacı birbirine benzeyen fenomenleri, benzerlikleri öğrenmeye yönelik bir bakış açısıyla karşılaştırır (Neuman, 2009, s.93). Bunun için toplanan veri ile araştırma boyunca ortaya çıkan teori sürekli olarak karşılaştırılır ve teori sürekli yenilenir (Eisenhardt, 1989, s.534).

Temellendirilmiş kuram açısından yeni teori geliştirmede ideal olanı, herhangi bir teori ya da hipotez olmadan çalışmaya başlanmasıdır (Eisenhardt, 1989, s.536). Bu ideal durumun temel nedeni, önceden kabul edilmiş herhangi bir teorik yaklaşım ya da önermenin çalışmanın önünde önyargılar oluşturabileceği ve çalışmanın yaratıcılığının önüne geçebileceği önkabulüdür. Ancak bu noktada, kuramın kurucularından Glaser ve Strauss'un görüşleri zamanla farklılaşmış ve birbirinden ayrılmıştır. Strauss özellikle daha önceden üzerine çalışmalar yapılmış konularda, en az düzeyde de olsa teorik bir arka planın varlığının kabul edilebilir olduğunu belirtirken (Strauss ve Corbin, 1994) Glaser bunun kabul edilemeyeceği konusunda ısrarını sürdürmüş ve Strauss ve Corbin'i temellendirilmiş kuramdan ayrılmakla eleştirmiştir (Heath ve Cowley, 2004, s.142; Kelle, 2005, s.6). Ancak teorik olarak herhangi bir bilginin yok sayılması, temellendirilmiş kuramın uygulanmasını olanaksızlaştırmakta ve bu sebeple literatürde genellikle asgari bir teorik bilgi kabul edilebilir bir durum olarak ifade edilmektedir (Goulding, 2002, s.71). Bu kapsamda, mevcut çalışma çerçevesinde, girişimci işletmelerin kimlik ve güç sınır kararlarına ilişkin geçmiş literatür olmadığından, Strauss ve Corbin (1994)'in yaklaşımları kapsamında, görüşmelerden önce sınırlı düzeyde literatür bilgisi edinilmiştir. Buna göre, literatür incelemesi aşamasında, çalışmanın konusuna dair literatür eksikliği nedeniyle, genel olarak girişimci işletmelerin yeni pazar fırsatlarını belirlemesi ve

değerlendirmesi ile kimlik ve güç sınırlarına dair literatür üzerinde ayrı ayrı çalışılmıştır.

Temellendirilmiş kuramda örneklem seçimi teorik örneklem kapsamında tesadüfi değil teorik örneklem kapsamında amaçlı bir şekilde yapılır. Buradaki kasıt, araştırma konusunun araştırılabileceği örneklerin seçilmesidir. Burada uç ve karşıt örnek olayların seçilmesiyle incelenen konu rahatça gözlemlenebilir. Bu anlamda teorik örneklemin amacı ortaya çıkmakta olan teorinin desteklenmesi yada genişletilmesidir (Eisenhardt, 1989, s.537).

Temellendirilmiş kuramda, verilerin toplanması ile analizi iç içe geçmiş süreçlerdir. Buna göre, araştırmacı sahaya inip verileri toplamaya başladığı andan itibaren toplanan veriler kapsamında kodlar oluşturmaya başlamakta ve oluşan kodlar çerçevesinde yeni örnek olaylar incelemektedir. Buna göre, araştırma, her aşamada değiştirilmeye uygun olarak tasarlanmaktadır. Bu kapsamda, temellendirilmiş kuram çerçevesinde, teorik örneklem yardımıyla tümevarım ve tümdengelim bir arada varılmakta, veri ile teori arasında sürekli gidip gelinmektedir (Goulding, 2002, s.68). Başka bir ifadeyle, toplanan dataların analizi ilk örnek olayla birlikte başlamakta ve analize ulaşılan yeni bilgilerin daha önceki bilgilerle kıyaslanmasıyla ve kodların oluşturulmasıyla devam etmektedir (Dougherty, 1990, s.65). Böylece çözümlenmeye ilişkin kimi kategoriler oluşturulur (Glaser ve Strauss, 1977, s.24). Bu çalışmada da benzer bir süreç izlenmiştir.

3.3. Araştırma Sorularının Geliştirilmesi

Araştırma sorularının geliştirilmesinden önce, araştırmada kullanılacak olan görüşme türünün belirlenmesi gerekmektedir. Literatürde birçok farklı görüşme türü

tanımlanmakla birlikte, genel olarak en çok kabul gören şekliyle görüşme, görüşme öncesinde görüşmeye dair soruların hazırlanıp hazırlanmaması ve görüşme sırasında söz konusu sorulara ne kadar bağlı kalındığına dayanılarak yapılandırılmış, kısmi yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleştirilebilmektedir. Yapılandırılmamış görüşmelerde araştırmacı önceden herhangi bir soru sistemi oluşturmadan alana gitmektedir. Burada amaç görüşülen duruma ilişkin son derece ayrıntılı bilginin toplanmasıdır (Mil, 2007, s.8). Kısmi yapılandırılmış görüşmelerde, araştırmacı genel bir soru sistemi geliştirmekle birlikte görüşme esnasında ortaya çıkan duruma göre kimi soruları atlamakta yada yeni sorular sorabilmektedir. Yapılandırılmış görüşmelerde ise, araştırmacı görüşme esnasında, alana gitmeden önce detaylı olarak belirlemiş olduğu sorularını sormakta ve görüşmeyi bu sorularla sınırlamaktadır. Yapılandırılmış görüşme açık bir şekilde, esnekliği en az olan tür olmakla birlikte, sonuçların analizi noktasında araştırmacı açısından en kolay görüşme verilerini sunmaktadır. Bu çalışma kapsamında, hem araştırma konusunda odaklanılmasını kolaylaştırmak amacıyla hem de görüşmelerde araştırmacının inisiyatifine izin vermesinin avantajları nedeniyle kısmi yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Ayrıca, temellendirilmiş kuram kapsamında en yaygın kullanılan görüşme türü de yine kısmi-yapılandırılmış görüşmelerdir (Goulding, 2002, s.59).

Araştırma kapsamında yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde yararlanılmak üzere, ilgili literatürden faydalanılarak sorular geliştirilmiş ve görüşmelerde kullanılmak üzere görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunun ilk bölümünde işletmelerin pazarı yönlendirme faaliyetleriyle ilgili sorular, ikinci bölümünde işletmeye dair genel bilgileri içeren sorular, üçüncü bölümünde işletmenin ilk

kuruluşundan bu yana hikayesine ilişkin sorular ve son bölümde ise, görüşme sırasında ve işletmeyle ilgili yapılan daha önceki araştırmalarda öne çıkan kimlik ve güce dair sınır kararlarına ilişkin sorular yer almaktadır. Pazarı yönlendirme bölümündeki soruların hazırlanmasında, bu konudaki oldukça geniş literatürden faydalanılmakla birlikte, özellikle Jaworski, Kohli ve Sahay (2000) ile Kumar, Scheer ve Kotler (2000)'in çalışmaları esas alınmıştır. İşletmelerin kimlik sınırları ve pazardaki güçlerine dair sınırlara ilişkin soruların hazırlanmasında ise Santos (2003)'ün çalışması temel kabul edilmiştir.

3.4. Analiz Birimi

Girişimcilik literatüründe, her ne kadar mevcut çalışmaların birçoğu tek bir analiz birimine dayanan çalışmalar olsa da, birden fazla analiz birimine dayanan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Klyver ve Thornton, 2010, s.7). Ayrıca, birden fazla analiz birimi ve analiz seviyesinin kullanılması girişimcilik kavramsalının doğası gereğidir (Davidsson ve Wiklund, 2001, s.81). Bunun nedeni, literatürde girişimciliğin bireyden, kuruma, yeni işletme kurulmasından, mevcut işletmelerin performansının artırılmasına, yeni pazar oluşturmaya ve sosyal ve ekonomik gelişmişlik seviyesine kadar birçok farklı analiz birimi ve seviyesiyle incelenmekte olmasıdır (Davidsson ve Wiklund, 2001, s.81). Böylece, söz konusu farklı boyutları bir araya getiren ve girişimciliği bütünselliği içinde inceleme çabasında olan çalışmalarda birden fazla analiz birimi kullanılmaktadır.

Bu kapsamda, bu çalışma çerçevesinde de birden fazla analiz birimi kullanılmıştır. Bunun nedeni, çalışmanın içerdiği konuların farklı analiz birimleriyle incelenmeye uygun olmasıdır. Buna göre, yeni pazar oluşturma konusunda analiz birimi işletme

olarak belirlenmiştir. Bunun yanında, sınır kararlarıyla ilişkili analiz birimi olarak, işletme faaliyeti ele alınmıştır. Faaliyet, işletmenin gerçekleştirdiği her şeyi kapsamaktadır (Zott ve Amit, 2006, s.8). Bu nedenle çok sayıda işletme faaliyeti bulunduğundan, çalışmada, örnek olaylardan çıkarılan sonuçlara göre, faaliyetler için kimi sınıflandırmalara gidilmiştir. Ayrıca, girişimcilerin sahip oldukları geçmiş deneyim, özel beceri vb. konuların incelenmesinde, birey analiz düzeyi kullanılmıştır.

Bu kapsamda, işletme kimliği sınırları, işletmelerin sahip oldukları kabiliyetleri/deneyimleri, tüketicileri ve pazarı eğitebilme kapasiteleri ve rakiplerin gerçekleştirdikleri faaliyetlere karşı işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler yardımıyla pazarda egemen kimlik olmaya çalışmaları ile tanımlanmıştır. İşletmelerin pazardaki güçlerine dair sınır kararları ise, işletmelerin tedarikçileri, aracıları, bayilikleri vb. yoluyla, yurtdışında kurdukları her türlü ortaklık, lisans anlaşması vb. yoluyla ve son olarak ise pazarda farklı olarak sunulan değerleri ve/veya farklı pazarlarda sunulan değerleri bir araya getirerek pazarda güç elde etme faaliyetleri aracılığıyla tanımlanmıştır.

3.5. Örneklem

Çalışmada pazarın yeniden oluşturulduğu ve mevcut değer paradigmasının yenilediği süreçlerde pazarı yeniden oluşturan işletmelerin, yenilenme sürecindeki sınır kararları incelenecektir. Çalışmada Temellendirilmiş Kuramın varsayımlarına uygun olarak teorik örneklem uygulanmıştır. Teorik örneklem, çalışma sırasında oluşan kategoriler ve gelişen teoriye göre örnek olayların çalışma boyunca amaçlı olarak seçilmesidir (Goulding, 2002, s.66). Burada belirtilmesi gereken nokta, nitel

araştırmalarda çok sık kullanılan amaçlı örnekleme ile teorik örneklemin tamamen aynı kavramlar olmadığıdır. Teorik örnekleme seçilen örnek olaylar da belli bir amaca göre seçildiğinden teorik örnekleme amaçlı örnekleme kapsamaktadır. Ancak, amaçlı örnekleme, örneklemin çalışmanın başlangıcında, büyüklüğü ve kapsamı dahil olmak üzere belirlenmesini içermektedir. Oysa teorik örnekleme, araştırmaçı, araştırmanın başında hangi örnek olayları seçeceğini, kaç örnek olayla çalışacağını belirleyemez (Goulding, 2002, s.67).

Bu çalışmada da teorik örnekleme uygulanmış, pazar oluşturan işletme tanımına uygun olarak, tamamen yeni pazar oluşturan yada mevcut pazarın tüm kurallarını yeniden oluşturan işletmeler seçilmiştir. Buna göre, mevcut çalışmada, teorik örnekleme kapsamında, araştırma sorusuna dair olduğu düşünülen en muhtemel örnek olayla çalışmaya başlanmış, veriler toplanmaya başlandıkça ihtiyaç dahilinde destekleyici olabilecek yeni örnek olaylara gidilmiştir. Örnek olay sayısının belirlenmesinde de, temellendirilmiş kuramın önkabullerine bağılı olarak, teorik bir yapı oluşuncaya kadar örnek olay sayısı artırılmış, teorik olgunluğu erişildiği düşünüldüğü ve artık örnek olayların oluşan teoriye yeni bir şey katmayıp tekrara düştüğü noktada araştırma tamamlanmıştır (Morse, 2007, s.231).

Bunun yanında, çalışmada farklı pazarlardan işletmeler çalışmanın amacına uygun olarak seçilerek örnekleme oluşturulmuştur. Söz konusu farklılık, işletmelerin pazar oluşturmalarında aldıkları sınır kararlarının rolünü incelerken teorik düzeyde ortaya çıkabilecek ortaklıkları ve farklılıkları belirleyecek bir teori ortaya koyma noktasında önemlidir (Harris ve Sutton, 1986, s.8). İşletmelerin farklı pazarlardan seçilmiş olması ile farklı pazarları oluşturan işletmeler incelenmiştir olup bu durum aynı

zamanda çalışmanın genellenebilirliğini de artırmaktadır (Santos, 2003, s.56). İşletmeler, görüşme ve analiz sırasına göre, yatak (A İşletmesi), hafif çelik (B İşletmesi), boru/havalandırma (C İşletmesi), kutu oyunları (D İşletmesi) ve mobilya (E İşletmesi) pazarlarından seçilmiştir.

3.6. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma kapsamında, araştırma sorunsalına uygun olarak yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Görüşmeler, örnek olay çalışmalarının en önemli veri kaynağı olarak ifade edilmektedir (Yin, 2003, s.59). Görüşmelerde, görüşülen kişiler araştırma konusu ile ilgili bilgiler vermenin yanında kimi zaman konuyla ilgili deneyimlerini paylaşabilecek başka kişileri de önerebilmekte ve bu araştırmacıya önemli bilgi sunmakla birlikte zaman da kazandırmaktadır (Goulding, 2002, s.60). Ancak, görüşülen kişiye veya araştırmacıya ait olası önyargılar görüşmelerin sağlıklı veri sunmasının önüne geçebilmektedir. Bu noktada Yin (2003), görüşmenin farklı araçlarla desteklenmesi gerektiğini önermektedir (s.92). Bu çerçevede, çalışma kapsamında veri toplama yöntemlerinden yüz yüze görüşme yönteminin yanında ikincil verilerden de yararlanılmıştır. İkincil veri kapsamında, görüşülen işletmelerle ilgili internet sayfaları ve haberler kullanılmıştır.

İkincil verilerin kullanılması, toplanan birincil verilerin başka bir perspektifle ele alınmasına olanak vermekte, kavramsal olarak yeni yorumlamalara imkan sağlamak ta ve görüşmelerdeki olası önyargıların kontrol edilmesine olanak tanımaktadır (Goulding, 2002, s.56-7). Ayrıca, görüşmelerin öncesinde ikincil verilerin toplanmasıyla görüşme sırasında çalışmanın sorunsalına dair konuların görüşmede özellikle vurgulanması sağlanabilmektedir.

3.7. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Nitel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik kavramları, kavramların kendisi de dahil olmak üzere oldukça tartışmalıdır. Nitel yaklaşımların arkasındaki farklı epistemolojik pozisyonlara göre araştırmacılar farklı araçlar seçmelerinin yanında aynı zamanda yine ön kabullerine bağlı olarak kimi araştırmacılar güvenilirlik ve geçerlilik kavramlarının kendisini de pozitivist-nitel yönelimli araştırmalara özgü olmakla eleştirmiş ve başka kavramların⁸ kullanılmasını önermiştir (Lewis, 2009, s.5). Temellendirilmiş kuramın kurucularından Corbin ve Strauss (1990) ise “iyi bilim” yapmanın kriterleri olan geçerlilik ve güvenilirlik kıstaslarının korunması, ancak nitel araştırmanın gerçeklerine ve sosyal fenomenin karmaşıklığına uygun olabilmesi için yeniden tariflenmesi gerektiğini ifade etmektedir (s.3). Bu çalışmada, araştırma literatüründe yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ve geçerlilik kavramları, çalışmanın anlaşılabilirliğini artırmak maksatlı olarak tercih edilecek olup, kavramların ölçümleri noktasında nitel araştırmacıların geliştirdikleri kıstaslar kullanılacaktır.

Bu kapsamda, görüşmelere iki araştırmacı daha eşlik etmiş, görüşme dışında internet sayfaları ve işletmelerle ilgili haberler kullanılmış, böylece gerek araştırmacıyı gerekse kaynakları çeşitleme (triangulation) ile çalışmanın güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır (Merriam, 1995, s.54). Bunun yanında, örnek olaylar incelenirken ortaya çıkmakta olan kategoriler ve değerlendirmeler başka araştırmacılarla paylaşılmış ve ortaya çıkan sonuçların inandırıcılığı artırılmaya çalışılmıştır (Merriam, 1995, s.54).

⁸ Dışsal geçerlilik yerine genellenebilirlik yada aktarılabilirlik, güvenilirlik (reliability) yerine pozitivist yaklaşıma daha az uyan güvenilebilirlik (dependability), kullanılan kavramlardan bazılarıdır.

Ayrıca, görüşme notlarından yapılan alıntılarda, görüşme yapılan kişilerin kelimeleri, cümleleri, yazım kurallarına uydurmak amaçlı bile olsa değiştirilmemiş, sadece kimi yerlerde anlamayı kolaylaştırma adına yazar tarafından parantez içinde kelimeler eklenmiştir (Lewis, 2009, s.9). Bu kapsamda çalışmanın güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, araştırmaya dair görüşme notları çok detaylı olarak paylaşılmış ve çalışmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır (Lewis, 2009, s.3, Merriam, 1995, s.58). Böylece detaylı görüşme notları sayesinde, başka araştırmacıların bu çalışmanın geçerli olduğu benzer durumlarda, çalışmadan faydalanabilmesi söz konusudur. Bunun yanında yine kaynak ve araştırmacı çeşitlendirme ve oluşan kategorilerin başka araştırmacılarla paylaşılmasıyla, çalışmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır (Merriam, 1995, s.56).

3.8. Analiz

Örnek olay analizi sırasında öncelikle tek tek olayların analizi yapılmış, daha sonra ise olaylar birlikte değerlendirilmiştir. Olayların tek tek incelenmesinde kimi kavramlar geliştirilmiş ve ardından, sübjektif yargıların azaltılması için, başka iki araştırmacının söz konusu kavramları gözden geçirmesi istenmiştir. Böylece her bir örnek olay için araştırma sorusu çerçevesinde, genellenebilecek kavramlar oluşturulmuştur (Santos, 2003, s.61). Olayların tek tek analizinin ardından, olaylar arasında kavramsal benzerlikler aranarak, olaylar birlikte değerlendirilmiştir. Olayların birlikte değerlendirilmesi ve kavramsal benzerliklerden hareketle ortak kategoriler oluşturulmasının ardından tekrar tekil olaylara dönülmüş, ve örnek

olaylar oluşturulan kategoriler ışığında tekrar incelenmiş ve süreç eklenen her örnek olayla birlikte tekrarlanmıştır.

Kategorilerin oluşturulması ve kodlama, tek bir aşamadan oluşmamakta, çalışmanın başından sonuna kadar devam etmektedir. İlk kodlar hazırlık niteliğindeki analitik kategoriler olmakla birlikte araştırmanın ilerleyen aşamalarında daha soyut kategorilere evrilebileceği gibi kullanılmaktan da vazgeçilebilir. Ayrıca araştırmanın başında belirlenemeyen bir kategori ilerleyen aşamalarda ortaya çıkabilir. Bu anlamda, bu süreç son derece esnek olarak ele alınmalıdır. Ayrıca, kategorilerin oluşumu, araştırmacıyı ham verilerin ayrıntılarından kurtarmakta, veriler hakkında daha üst bir soyutlama düzeyinde düşünebilmeyi sağlar, araştırmacıyı kurama ve genellemelere doğru ilerletir (Neuman, 2009, s.663). Kategori ve kodların oluşturulmasında, verilerin sürekli olarak birbirleriyle karşılaştırılmasıyla tekrar eden olaylar ve ortaya çıkmakta olan örüntüler (pattern) açığa çıkarılmaya çalışılmaktadır (Goulding, 2002, s.62).

Sonuç olarak, tablolar ve grafikler yoluyla olaylar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar değerlendirilmiş (Miles ve Huberman, 1984), ortaya çıkmaya başlayan sonuçları karşılaştırmak ve kontrol etmek üzere toplanan veriler tekrar irdelenmiştir. Bu kapsamda, verilerin analizinde, Miles ve Huberman Modeli kullanılmıştır. Model, verilerin toplanmasıyla başlayıp, sonuçların betimlenmesi/doğrulması ve verilerin azaltılması şeklinde devam eden bir döngü olup, model kapsamında modelin her aşamasında verilerin tekrar sunulması ve ihtiyaç görüldüğünde tekrar verilerin toplanması aşamasına dönülmesi önerilmektedir (Miles ve Huberman, 1984, s.23).

3.9. Sonuçlar

İřletmelerle⁹ yapılan görüşmelerde kabul eden işletmelerde ses kaydı yapılmış, diğerleriyle izin alınarak görüşme notu tutulmuřtur¹⁰. Araştırma konusu olan işletme sınırları ve yeni pazar oluşturma kararları işletmelerin en üst düzeyde ele alınan stratejik kararları olduğundan, üst düzey işletme yöneticileriyle ve belirlenebildiği durumda yeni pazar fırsatını gören kişiler ile grüşülmüştur. Bu kapsamda her işletmede bir veya iki kişi ile görüşülmüş, görüşmeler ortalama bir saat sürmüştur.¹¹ İşletmeler hakkında genel bilgiler ve görüşmeler kapsamında elde edilen veriler çalışma kapsamında analiz edilmiş ve sunulmuştur.

3.9.1. İşletmeler Hakkında Genel Bilgi

Çalışma kapsamında beş farklı pazardan beş işletme ile görüşülmüş, görüşmelerden önce pazarları ve işletmeler hakkında internetten yapılan araştırmada, işletmelerin kendi internet siteleri, işletmeler hakkında çıkmış olan gazete ve dergi haberleri incelenmiştir.

A işletmesi, birçok farklı pazarda faaliyet yürütmektedir ve yatak bunlardan biridir. Tüm işletmede toplam 3000, yatak grubunda ise 250 kişi çalışmaktadır. Yurtdışında on sekiz ülkeye üretim yapmaktadır. İşletmenin yatak bölümü 1998'de kurulmuş, 2003 yılında yeni bir yöneticinin gelmesiyle pazarı yönlendirmeye başlamıştır.

⁹ İşletmelerin isimleri çalışma kapsamında gizli tutulmakta, işletmeler, görüşme sırasına göre A-E arasındaki harflerle adlandırılmaktadır.

¹⁰ C işletmesi dışında, diğer tüm işletmelerle yapılan görüşmelerin ses kayıtları alınmış, C işletmesi ile yapılan görüşmede ise not tutulmuştur.

¹¹ A, C ve E işletmelerinde birer kişi ile, B ve D işletmelerinde ise ikişer kişi ile grüşülmüştur.

B işletmesi hafif çelik uygulamaları ve makineleri alanında faaliyet yürütmektedir. 2001-2002 yıllarında hafif çelikte kullanılan bir makineyi üreten işletme, daha sonra 2003 yılında pazara girmiştir. Pazardaki hafif çelik anlamındaki algıyı değiştirmek adına devlet, rakipler, tüketiciler dahil olmak üzere pazardaki oyuncuları eğitmekte, bunun yanında sosyal sorumluluk projeleri kapsamında da faaliyet sürdürmektedir.

C işletmesi daha önce inşaat sektöründe faaliyet yürüten bir aile işletmesi tarafından 1991 yılında kurulmuştur. İşletmenin ilk kuruluşu da bir fırsatın değerlendirilmesine dayanmakta olup daha sonrasında da yaptığı yeniliklerle pazarı yeniden tanımlamıştır. İşletme boru/havalandırma pazarında faaliyet yürütmektedir. Altmış beş ülkeye üretim yapmaktadır.

D işletmesi, daha önce 1994 yılında başka işletmelere kutu üreten bir işletme olarak kurulmuştur. 2003 yılından itibaren ise kutu oyunları pazarında faaliyet yürütmekte, hem çocuklar hem de yetişkinler için oyun üreterek iki farklı pazar olarak tanımlanan çocuklar ve büyükler için kutu oyunları pazarlarını bir araya getirerek pazarı yeniden oluşturmuşlardır.

E işletmesi, dört kuşaktır üretici olan bir ailenin 2003 yılında mobilya pazarına girmesi ile ortaya çıkmıştır. Pazarda daha öncesinden birbiriyle çelişir gözüken özellikleri bir araya getirerek pazardaki algıyı değiştirmiş ve böylece pazarı yeniden oluşturmuştur. Yurtdışında üç ülkede mağazası bulunan E işletmesinin 300'ün üzerinde çalışanı bulunmaktadır.

Tablo 3. Örneklemede Yer Alan İşletmeler Hakkında Tanımlayıcı Bilgiler

İşletme	Faaliyet Yürütülen Pazar	Görüşülen Kişi(ler)	Toplanan Veriler	
A	Yatak	Genel Müdür/ Fırsatı Belirleyen Kişi	Görüşme Ses Kayıtları İnternet Kaynakları/Haberler	Mevcut işletmede yeni yöneticinin fırsatı belirlemesiyle yeni pazar alanı oluşturuldu
B	Hafif Çelik/ Çelik Konstrüksiyon	İşletme Sahibi Fırsatı belirleyen kişi	Görüşme Ses Kayıtları İnternet Kaynakları/Haberler	Pazar fırsatının belirlenmesiyle yeni işletme kurulup fırsat değerlendirildi, pazar yeniden tanımlandı
C	Boru/ Havalandırma	Yönetim Kurulu Başkanı	Görüşme Notları İnternet Kaynakları/Haberler	Varolan işletmede yeni pazar fırsatının belirlenmesiyle yeni pazara girildi ve pazar yeniden tanımlandı

Tablo 3. Örneklemede Yer Alan İşletmeler Hakkında Tanımlayıcı Bilgiler (Devam)

İşletme	Faaliyet Yürütülen Pazar	Görüşülen Kişi(ler)	Toplanan Veriler	
D	Kutu Oyunları	İşletme müdürü İşletmenin iki büyük ortağı	Görüşme Ses Kayıtları İnternet Kaynakları/Haberler	Varolan işletme ile pazarda fırsatın belirlenmesi ile pazara girildi ve farklı değer sunan pazarların bir araya getirilmesiyle pazar yeniden oluşturuldu.
E	Mobilya	Yönetim Kurulu Başkanı/Fırsatı Belirleyen Kişi	Görüşme Ses Kayıtları İnternet Kaynakları/Haberler	Varolan işletme ile pazarda fırsatın belirlenmesi ile pazara girildi ve mevcut pazarda birbirleriyle çelişir gözüken özelliklerin bir araya getirilmesiyle pazar yeniden tanımlandı.

3.9.2. Fırsatların Belirlenmesi

Fırsatların belirlenmesi kavramı, literatürde birçok farklı motivasyona ve değişkene bağlanmakla birlikte, mevcut çalışmada, geçmiş deneyimlerin, yurtdışında görülen kimi pratiklerin, işletme kabiliyetlerinin ve işletmeye sonradan gelen yöneticinin, fırsatların belirlenmesinde etkili olduğu görülmektedir.

Girişimcilik sürecinde fırsatların belirlenmesi, birçok etkenin yanında, girişimcinin deneyimine önemli ölçüde bağlıdır. Bu kapsamda, girişimci işletmelerde, radikal yenilik ve fırsatları görme kararında etkili olan işletme sahiplerinin ve/veya üst düzey yöneticilerin faaliyet yürütülen pazara dair geçmiş deneyimleri, fırsatın belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Literatürde de, yeni oluşan pazara girişlerin genellikle benzer pazarlardan olduğu konusunda bir görüş bulunmaktadır (Markides ve Geroski, 2005, s. 46). Bunun yanında girişimcinin fırsatları fark etme, belirleme, fırsatların farkında olma, sürekli olarak fırsatları gözleme ve değerlendirme kabiliyeti literatürde girişimci sermaye olarak adlandırılmaktadır (Erikson, 2002, s.279) ve girişimcilerin geçmiş deneyimleri girişimci sermaye kapsamında değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, görüşülen işletmelerin tamamı, mevcut fırsatı belirleyebilme kabiliyetini ilgili geçmiş deneyimle ilişkilendirmektedir. Bu durum, Erikson (2002), Davidsson ve Honig (2003), Shepherd ve DeTienne (2005) ve Clausen (2006)'nın çalışmalarının sonuçlarında ifade edilen, girişimci işletmeler açısından girişimci sermayenin en önemli kaynaklarından biri olması ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca, Gregoire, Barr ve Shepherd (2010)'un hem nitel hem de nicel yönelimli olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonucunda da, fırsatı belirleyen kişinin bilişsel yapısının fırsatın belirlenmesinde etkili olduğu ifade

edilmektedir. Ancak, Gregoire, Barr ve Shepherd (2010) söz konusu çalışmalarında, geçmiş deneyimin fırsatın belirlenmesi üzerinde etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Geçmiş literatürle çelişen söz konusu durumun nedeni, çalışmada, görüştükleri işletmelerde yöneticilerin, fırsatların belirlenmesinden çok değerlendirilen fırsatların sonuçlarını konuşmaya değer bulmaları olarak ifade edilmektedir.

“Daha önceden yatak sektöründeki başka bir işletmedeydim 7 yıl. 7 yıldır gelen bir süreçti benim kafamda. Yani yatak bu kadar basit olmamalı. Her şeye teknoloji geliyor da buna nasıl gelemiz. Bu nasıl farklılaştırılmaz.” (A İşletmesi)

“Eşimin daha önce inşaat deneyimi var... Eşimin hem ticari tecrübesinin hem inşaattaki geçmiş yıllardaki tecrübesinin tabi ki çok faydası var. Bizim bir danışmanımız gibi çalışıyor. Belli zamanını burada geçiriyor.” (B İşletmesi)

“Geçmişteki deneyimlerimiz tecrübe oldu elbette benim için.” (C İşletmesi)

“94 yılından beri ambalaj işiyle uğraşıyoruz, yani biz kutu yapıyoruz... Orada da herhalde 15-20 sene tasarım yapmak, ambalaj yaratmak vb.nin verdiği tecrübe öne çıktı.” (D İşletmesi)

“E İşletmesinin en büyük avantajı 4 kuşaktır üretici bir aileden gelmesi... E İşletmesi olarak 2003te bir atılım yaptık ama ondan öncesinde benim

babam Ankara'nın her dönem en iyi mutfak üreticisi... Hiç kimsenin mutfağı bilmediği dönemde biz mutfak ürettiyorduk.” (E İşletmesi)

Görüşme yapılan işletmelerin bir kısmı (A, B ve D İşletmeleri), pazardaki fırsatın belirlenmesinde, yurtdışında var olan pratiklerin altını çizmekte, bu anlamda Türkiye için yeni bir pazar oluşturmaktadırlar. Bu noktada, B işletmesi söz konusu yurtdışı uygulamaların da eksikliklerinden bahsetmekte ve bu noktada yeniliğe gittiklerini ifade etmektedir.

“Bu da yurtdışında görülmüş ve Türkiye’de olmayan bir projenin türkiyeye uygulanmasıydı. Araştırdık, yurtdışında ne yapıyorlar, ne ediyolar.” (A İşletmesi)

“1996’da New York’a gittik... Oradaki konutları gördük tabi, hızlı üretilen konutlar... 2000 yılıydı, araştırdık, Yeni Zelanda’daki makineyi bulduk, onu 2002de realize ettik, aldık. Ama, teknolojinin çok eksikleri vardı. Biz uygulamacıydık, onlar makineciydi, biz oturduk bu sefer uygulamacı olarak teknolojinin üzerine eklenmesi gereken şeyleri adamlara listeledik gönderdik.” (B İşletmesi)

“Yurtdışı fuarlara da katılıyoruz...Oralarda da bazı ürünler görüyorsunuz.” (D İşletmesi)

Görüşülen işletmelerin pazardaki fırsatı belirlemelerinde etkili olan bir diğer faktör, işletmelerin sahip oldukları kabiliyetlerdir. Bu kapsamda da, işletmelerin sahip olduklarının özellikle mühendislik, ar-ge, yenilik, vb. kabiliyetler olduğu görülmektedir. Bu durum, Lichtenstein ve Brush (2001)’in çalışmalarında ulaştıkları,

dokunulamayan kaynakların girişimci işletmeler için daha çok önem arz ettikleri sonucuyla uyumluluk göstermektedir. Yine Franco, Sarkar, Agarwal ve Echambadi (2009)'nın çalışma sonuçlarında ifade ettikleri teknolojik kabiliyetlerin işletmelerin pazarı yönlendirmeleriyle ilişkili olduğu yargısı ile mevcut çalışma uyumludur.

“(G)eride ar-ge ile baya bir, çok ciddi bir şekilde uğraşıyoruz.” (B İşletmesi)

“Yenilikçilik bir zorunluluk, o olmazsa hiçbir şey yapamayız.” (C İşletmesi)

“Bize rakip olabilmek için çok iyi know-how'ının, çok iyi bir üretim bilgisinin olması lazım. Biz bu avantajımızla öne çıktık.” (E İşletmesi)

“Bu aslında, pazarda böyle bir fırsat gördüm ben. İçeriye döndüğümde, buranın kuvvetli yönünde ciddi bir mühendislik gördüm. Birleştirdim yani.” (A İşletmesi)

Literatürde, mevcut büyük işletmelerde, var olan zihinsel yapının yok sayılarak fırsatların belirlenmesinde, işletme dışından gelen, farklı zihinsel modellere, tamamen yeni iş fikri ve stratejisine sahip (Schlegelmilch, Diamantopoulos ve Kreuz, 2003, s.117), yeni yöneticilerin altı çizilmektedir (Markides, 1997, s.13). Shepherd ve DeTienne (2005)'in çalışmalarında, geçmiş bilgi ile yeni fırsatların belirlenmesi arasında konkav bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bu sonuç, geçmişte yeni belirlenen fırsat ile benzer bir pazarda faaliyet gösteren böylece bir miktar pazar bilgisi olan, ancak farklı bir işletmede çalışmakta olan, başka bir ifadeyle sınırların

dışında düşünebilen yöneticilerin, fırsatları belirlemede etkili olduğu görüşü ile uyumludur. Bu kapsamda A işletmesinde de benzer bir durum yaşanmıştır.

“Yatak en son yatırım. Pazarı yönlendiren işletme olmamız 3-4 yıllık hikaye. Ben 5 yıl önce geldim. Yatak bölümü 1998’de kuruluyor. Ama arada felaket bir dönem var. Büyümeyen, sürekli zarar eden ve yönetim kurulunda “ya biz çok iyi bir mühendislik şirketiyiz, başka birçok sektörde lideriz. Bu yatağa girip karizmamızı sarstık, herkes bizi yatak diye tanıyacak, kapatalım bunu” dedikleri bir aşamada geldim ben. Bu imaj değişikliği ciddi bir şey oldu. Şu anda mesela şöyle diyorlar, “yatak işinden dolayı işletmeyi tanıyorlar”. (A İşletmesi)

Küresel Girişimciliği İzleme (GEM) Raporlarına göre, girişimciliğin fırsat ve zorunluluk olmak üzere iki temel motivasyonu bulunmaktadır. Bu iki motivasyon girişimcilik faaliyetlerinde iç içe geçmiş olarak da bulunabilmektedir. Bu çalışma kapsamında görüşülen işletmelerde de bir kısmı (A, B ve C İşletmeleri), fırsat odaklı davranmaktadır.

“Bu aşında, pazarda böyle bir fırsat gördüm ben. İçeriye döndüğümde, buranın kuvvetli yönünde ciddi bir mühendislik gördüm. Birleştirdim yani.” (A İşletmesi)

““Nasıl, ne gereği var, nerden çıktı, ne makinesi, ne evi, nasıl ürettiymiş” falan ben bile dedim. (Fırsatı gören kişi) oturup anlattı, izah etti, araştırdık, inceledik ve birtakım makineyi getirtmekte hiçbir şey olmadığını, bir bakalım pazara dedik.” (B İşletmesi)

“Doğalgaz gelmişti Türkiye’ye, ürün yoktu, yurtdışından geliyordu, bu işe girdik ilk olarak.” (C İşletmesi)

İşletmelerin bir kısmı ise (D ve E İşletmeleri), her ne kadar zorunluluk motivasyonu öne çıkmış gibi gözükse de, zorunluluk ve fırsat motivasyonlarının her ikisinden de yararlanmaktadır.

“94ten beri yapıyoruz ama devamlı birinin kutusunu yapmak sıkıntılı. Firmanın başına bir şey geldiği zaman siz de bir anda, yeri geliyor ki ona göre yatırım yapıyorsunuz. O firmaya göre makinalarınızı değiştirmiş oluyorsunuz. 2001 senesinde krize yatırımda yakalandım, ciddi anlamda borcumuz vardı, o da bakış açımızı değiştirdi. Başkalarının kutusunu yapmaktansa kendi ürünümüz olsa da onun kutusunu yapsak yavaş yavaş diye beyin jimnastiği yaparken, 2002de 2003de oğluma oyuncak ararken raflara baktığımızda, kağıt, karton kutu zaten 20 senelik tecrübemiz var.” (D İşletmesi)

“(B)abam Ankara’nın en iyi üreticisi, ben de bunu Türkiye genelindeyi nasıl yapabileceğimi hedefledim kendime. İhalelerle toptan, tüccara çalıştık ama nakit sıkıntısı çektik, paramızı alamadık. Biz de nihai tüketiciye perakende ne satabilirim, nasıl satabilirim düşündük.” (E İşletmesi)

Ayrıca, tüm işletmelerin pazarda boşluk bulunduğundan ve bu sebeple pazara girdiklerinden bahsetmesi, zorunluluk vurgusunun ağır bastığı işletmeler açısından da fırsatların belirlenmesinin esas olduğunu göstermektedir.

“Pazardan eksikleri, boşlukları görüp giriyoruz piyasaya.” (C İşletmesi)

“Pazar hakikaten çok boş. Hele ki oyuncak kısmında Türkiye’de hiçbir şey yok... Türkiye güzel pazar, daha taze, anne baba yeni öğreniyor, insanlar yeni öğreniyor, bu ürün grubuna daha aşına değiller, daha doymamış pazar.” (D İşletmesi)

“Türkiye bu konuda çok aç, çok bakir bir pazar. Bu teknik üretim kapasitesinin türkiyede çok kısıtlı olması ile ilgili. Rakiplerin mobilya algılaması konusunda geri olmasından kaynaklı çok kıran kırana, paçaları çekilen bir rekabet ortamı olan bir sektör değil bizimkisi.” (E İşletmesi)

Literatürde, fırsatı belirleyerek ilk defa ticarileştirenler ile, pazarın geneline hakim olup pazarı oluşturanlar arasında ayırım olup olmadığına dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birine göre, fırsatı belirleyip onu ilk defa ticarileştirme ile pazarın geneline hakim olma stratejileri birbirleriyle çelişen stratejilerdir ve bu sebeple bu stratejileri pazarda farklı işletmeler gerçekleştirebilir (Markides ve Geroski, 2005). Diğer yaklaşıma göre ise, söz konusu stratejiler, çelişse bile, işletmelerin söz konusu iki stratejiyi bir araya getirmelerinin gerekli olduğu ve ancak bunu yapan işletmelerin rekabette öne geçebilecekleri ifade edilmektedir (Mengüç ve Auh, 2008). Bu bakış açısı, Clausen (2006)’nın çalışmasında, fırsatları belirleyen işletmelerin söz konusu işe girerek fırsatı aynı zamanda değerlendiklerinin ifade edildiği sonuçlarıyla uygundur. Görüşülen işletmelerin hemen hepsi, pazarda ilk olduklarını, hatta kimileri halen pazardaki tek işletme olduklarını, rakiplerinin olmadığını ifade etmektedir. Bu kapsamda, yapılan görüşmeler çerçevesinde örnekleme yer alan işletmelerin ikinci yaklaşımla uyumluluk gösterdiği söylenebilir.

“Türkiye’de kesinlikle yoktu zaten ondan eminiz. Dünyada da bizim aldığımız firmada vardı ama onda da eksiklikler tespit ettik.” (B İşletmesi)

“Çoğunluk ürünlerimiz Türkiye’de sadece bizde var.” (C İşletmesi)

“Türkiye’de ilk defa yapılan bir proses bu... Yerli tüketici çok sınırlı sayıda bu işte, herkesin alıp yaptığı bir şey değil, biraz özel ilgi ve alaka istiyor. Dolayısıyla onlar bu konuda belli bir yere gelebilmesi için işin bizi biraz beklediler” (D İşletmesi)

“Ve halen daha rakipsiziz.” (E İşletmesi)

Tablo 4. Fırsatların Belirlenmesine ilişkin Sonuçlar

İşletme	Geçmiş Deneyim /Girişimci Sermaye	Yurtdışı Pratikleri	Sahip Olunan Kabilyetler	İşletme Dışından Gelen Yönetici	Fırsat/Zorunluluk	Fırsatı Belirleme /Değerlendirme
A	+	+	+	+	F	+
B	+	+	+		F	+
C	+		+		F	+
D	+	+			F, Z	+
E	+		+		F, Z	+
Literatür	Erikson (2002), Davidsson ve Honig (2003), Shepherd ve DeTienne (2005), Clausen (2006)	-	Lichtenstein ve Brush (2001), Franco, Sarkar, Agarwal ve Echambadi (2009)	Schlegelmilch, Diamantopoulos ve Kreuz, 2003, Markides, 1997,	Küresel Girişimcilik İzleme (GEM) Raporları	Mengüç ve Auh, (2008), Clausen (2006)

Not 1: Tablodaki artılar söz konusu faaliyetin gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Not 2: F Fırsatın belirlenmesinde temel motivasyonun fırsat olduğunu, Z zorunluluk olduğunu, her ikisinin de kullanılması ise her iki motivasyonun da var olduğunu ifade etmektedir.

Not 3: Literatür bölümü söz konusu faaliyet ile uyumlu geçmiş literatürü ifade etmektedir.

3.9.3. Fırsatların Değerlendirilmesi

3.9.3.1 Müşteri Değeri Oluşturma

Müşteri değeri kavramı, girişimcilik literatüründe tüketicilere daha önce hiç yaşamadıkları bir deneyim sunma ile ilişkilendirilerek tanımlanmıştır (Kim, Mauborgne, 2004, s.176-8). Buna göre, A ve D işletmelerinin sunduğu değer, doğrudan bu kapsamda değerlendirilebilir.

“(O) anlamda pazarda yaratılan değer diye bakılabilir uyku merkezi dağıtım kanalı modelimize. Hiç denenmemiş bir şeydi bu... Bu medikal ürünlerin yataklarla birlikte satılması tüketici açısından bir değer sundu.” (A İşletmesi)

“(Ü)ründe farklılıklar yaptık. Standart boyutların biraz dışına çıktık. Farklı boyutlar yaptık. Orijinal resimleri kayıpsız yapmak çok önemli, biz bunu yaptık, X işletmesi (en güçlü rakip) keserek yapıyor. Farklı ölçüler çıkardık, bunun için, özel kalıplar yaptırдық... (B)en farklılaşma yapıyorum. Ortaköy camisini basıyorum mesela.” (D İşletmesi)

B işletmesi, rakipleri tarafından üretilen üründe tüketici için değer artırılması yönünde kimi değişiklikler oluşturmakla birlikte, rakiplerin sunduğu fiyatın da altına inerek pazardaki mevcut fiyat-değer ilişkisinde bir sıçrama meydana getirmekte ve yeni bir değer-fiyat ilişkisi önermektedir (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 130).

“Bizim teknolojimiz şu masa büyüklüğünde buna baktığı zaman, adam klasik kafasında alışmış kocaman devasa alanları kaplayan makinalar

falan... (Rakip işletmeleri kasıtlı)Bir kere fiyat olarak çok yüksek bir fiyata satıyorlar.” (B İşletmesi)

Literatürde farklı değer tanımlarının olmasına rağmen tüm tanımları kesen ortak nokta, işletmelerin amacının müşteriler için sürekli olarak daha iyi değer sunmak olmasıdır (Slater, 1996, s.80-1). Bu kapsamda, B ve C işletmeleri müşteri için oluşturdukları değerle sürekli iyileştirmeye özellikle vurgu yapmaktadır.

“(G)üvenilirliğini giderek daha da artırmaya çalışıyoruz. Yani şu anda da güvenilir değil diye bir şey yok, ama usta hatasına yer bırakmayacak şekilde dizaynımızı zaman içerisinde geliştirmeye çalışıyoruz.” (B İşletmesi)

“Yurtdışından getirdiği ürünün daha iyisini yapmak da yetmez, sürekli iyileştirmek lazım.” (C İşletmesi)

Üründe farklılığa giderek yeni müşteri değeri oluşturan E işletmesi ise bunun yanında tüketicilerini özel hissettirerek sunduğu değeri farklılaştırmaya çalışmaktadır.

“Biz hep şunu hissettirmeye çalışırız, “E İşletmesinin kapısından giren her müşteri bir tek sandalye bile olsa E İşletmesini marka olarak satın almış demektir... Reklam için çok para harcıyoruz değil mi ama baktığımızda %70 öneridir. Bunu sağlayabilmeniz için müşteriden ödünüzün kopması lazım, ne yapabiliriz, nasıl memnun edebiliriz? Bu bakışla insanlar kendini mağazada biraz farklı hissediyor, farklı hissettiriyoruz müşterilerimize.” (E İşletmesi)

Tablo 5. Müşteri Değeri Oluşturmaya ilişkin Sonuçlar

İşletmeler	Hiç Yaşanmamış Deneyim Sunma	Fiyat-Değer İlişkisinde Sıçrama Oluşturma	Müşteri için Sürekli Daha İyi Değer Sunma
A	+		
B		+	+
C			+
D	+		
E			
Literatür	Kim, Mauborgne, (2004)	Kumar, Scheer ve Kotler, (2000)	Slater, (1996)

Not 1: Tablodaki artılar söz konusu faaliyetin gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Not 2: Literatür bölümü söz konusu faaliyet ile uyumlu geçmiş literatürü ifade etmektedir.

3.9.3.2. Yenilik

Yapılan görüşmeler kapsamında, yeniliğin girişimci işletmeler için olmazsa olmaz bir boyut olduğu ortaya konulmuş, görüşme kapsamındaki işletmelerin tamamı, teknolojik olsun ya da olmasın, yaptıkları bir yenilikle pazarda sıçrama meydana getirmişlerdir. Söz konusu sıçramalı radikal yeniliğin ardından aşamalı bir yenilik süreci gelmektedir. Radikal ve aşamalı yeniliğin birbirleriyle ardışık olması, Tushman ve Anderson (1986)'nın çalışmalarında test edilmiş ve örneklemi kapsamında doğrulanmıştır. Burada, radikal yenilikten kasıt, teknolojik bir sıçramadan daha çok, teknolojik boyutu olsun ya da olmasın, tüketicilerin

beklentilerinde ve mevcut değer algısında oluşturulan kesintili bir sıçramadır (Darroch ve McNaughton, 2002:213).

“Her geçen gün yeni ürün ekliyoruz, mevcut ürünlerimizi iyileştiriyoruz... Kopyadan hiç hoşlanmam, sanayide de. Bir yere götürmez. Ne kadar geliştirdik hesabını yaparız çünkü yenilik önemli.”

(C İşletmesi)

“(D)ünyada 2 tane vardı, biz bunun üçüncüsü olduk. Bu üç ila beş yıl içerisinde sürdü diyebilirim. Diyemem aslında halen devam ediyor Ar-Ge çalışmaları. Ar-ge bitmeyen bir şey, her zaman daha üstte bir şeyler yapabileceğinizi keşfediyorsunuz zaman içinde. Şu anki yazılımımıza mesela bir nokta koyduk, ama elimizde yine bir liste var, check list, belki önümüzdeki birkaç yıl içinde yazılımda değişecek şeyler, giderek upgrade etmeye çalışıyoruz. Ve belki makinenin aksamında ve düzeneğinde de değişecek şeyler.” (B İşletmesi)

Aşamalı yenilik ile iki radikal/yıkıcı yenilik arasında işletmelerin rekabet avantajlarının korunması sağlanmaktadır (Baker ve Sinkula, 2007, s.319; Darroch ve McNaughton, 2002, s.213). Harris ve Cai (2002) tarafından ifade edilen, pazarı yönlendiren işletmelerin iki radikal yenilik arasında aşamalı yenilik yaptıkları ve bu kapsamda pazar tarafından yönlendirildiklerine ilişkin sonuçlar, mevcut çalışma ile paraleldir. İfade edilen aşamalı yeniliklerin ardından, girişimci işletmelerin pazarı yönlendirmeye devam edebilmeleri adına pazarda tekrar bir sıçrama oluşturmaları beklenmektedir. Bu kapsamda, mevcut sonuçlar, literatürde radikal ve aşamalı yenilik için gerekli olan kabiliyetlerin birbirini dışlamadığı gibi, işletmelerin,

aşamalı yenilik ve radikal yenilik kabiliyetlerini bir arada kullanmalarının işletmelerin başarıları ve rekabet avantajı sağlamaları açısından önemli olduğu görüşüyle uyum arz etmektedir (Darroch ve McNaughton, 2002, s.213, Li, Lin ve Chu, 2008, s.1002).

“Şu anda bu pazarı yönetiyoruz ama bir sıçrama daha yapacağız, yapmamız lazım. Şu anda prototip olarak devam eden 4-5 yeni proje var. yani, olşarın bu yaratılan değerın arkasından koştukları ve kendilerini rahat hissettikleri bir pozisyonda biz bir açıdan farksızlık eğrisini bir kez daha shift ettiricez yani özetle. Onu shift ettireceğimiz de bir ürün var onun üzerine çalışıyoruz.” (A İşletmesi)

Bu kapsamda, pazarda sürekli sıçrama oluşturmak adına, görüşme yapılan işletmelerden bir kısmı (B ve E işletmeleri), geçmişteki deneyimlerinde de sürekli olarak yenilikçi olduklarını, Türkiye pazarındaki birçok ilki kendilerinin gerçekleştirdiğini ifade etmektedir.

“Türkiye’deki ilk servis provider’ı yapan A işletmesinin sahibidir. İlk ISP, türkiyenin ilk ISP’si X işletmesidir, ikinci ISP tam bir girişimci olan A işletmesinin sahibinin yaptığı iştir.” (B İşletmesi)

“Türkiye’de birçok şeyin ilkini biz yaptık. Çelik kapı kasası, mutfak dolabı, bunlar hep geçmişten gelen ve aynı konuya konsantre olmamızdan. Ben dünyadaki bütün fuarları gezerim. Buradan geliyor büyük oranda zaten.” (E İşletmesi)

Bunun yanında, Schumpeter tarafından da ifade edilen yenilik ve icat arasındaki ayrım, görüşülen işletmeler tarafından da belirtilmiştir. İcat, yeni bir ürün veya süreçle ilgili bir fikrin ilk defa ortaya konulması iken, yenilik, söz konusu fikrin ilk defa ticarileştirilmesidir (Fagerberg, 2005, s. 3, Fagerberg, 2003, s. 131, Hougaard, 2004, s.31). Bu kapsamda, görüşülen işletmeler de, yeniliği ticarileştirmekle ilişkilendirmiştir.

“2011 yılında Ankara’da en çok patent başvurusunda bulunan işletme olduk... Yeniliğin uygulanabilir olması lazım, piyasaya sürülebilir olması lazım.” (C İşletmesi)

“Trendi çok yakından takip ediyoruz tabi. Çok kopuk ürünler, çok uçuk kaçık şeyler yaptığınız zaman yarışma kazanırsınız, müşterilerinize ürün satamazsınız, onun ayarını iyi tutturmak lazım.” (E İşletmesi)

Görüşülen işletmelerde, yenilik fikrinin nereden geldiğine dair genel olarak iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki yeniliğin işletmenin fırsatı görmesiyle teknolojik olarak ürettiği, ikincisi, yeniliğin talepten doğru geldiğidir. Genellikle işletmeler, bu ikisini birlikte değerlendirmekte, her ikisinin de var olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum, literatürdeki yıkıcı yeniliği de tüketici ve talep ile ilişkilendiren, yıkıcı yenilik sürecini hem talep hem de arzı bir araya getirmesi gereken bir süreç olarak tanımlayan (Sandberg, 2008, s.81) ve hem pazar hem de teknolojik bilginin ikisinin birlikte yenilik süreci için önemli olduğunu ifade eden (McKelvie, Wiklund ve Short, 2007, s. 164) görüş ile uyumludur. Dahası, bu konuda Harris ve Cai (2002)’nin çalışma sonuçları kapsamında ifade edilen, pazarı yönlendiren işletmelerin hem mevcut pazar beklentilerine uygun olarak pazardan

gelen talep ekseninde yenilik gerçekleştirdikleri, hem de teknolojilerini kullanarak radikal yenilik ile mevcut pazarın farkında olmadığı ihtiyaçlarını karşıladığı yargısı da bu kapsamda değerlendirilebilir.

“Yeniliği hem biz teknolojik olarak üretiyoruz hem de talepten geliyor.”

(C İşletmesi)

“Mühendislerimiz bir şey buluyor onu uyguluyoruz ama tüketicilerin talepleri de önemli. Bu tek taraf değil aslında, doğru bir tane. Yani tüketici için doğru ve benim için doğru diye bir şey yok.” (B İşletmesi)

Bunun yanında, görülen fırsatın gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan sorunları aşmak maksatlı genellikle radikal karakterli yenilikler de söz konusu olmuştur. Bu durum daha çok üretimde kullanılan makinelerin değiştirilmesi ve/veya amaca uygun yeni makine üretilmesi şeklinde olmuştur. Zorunluluk karşısında ve sorun çözme nedeniyle gerçekleştirilen radikal yenilikler , Iyer, LaPlaca ve Sharma (2006)'nın çalışmalarının sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir.

“(G)erek makinanın kendisinin, gerekse bununla birlikte kullanılan software'in, bilgisayar programlarının bir sürü eksikliğini ve sıkıntısı tespit edildi o ilk yıllarda... (B)izim yaptığımız makine ve software üzerinden geliştirmelerle çok daha fazla çeşit yapı yapılabildiği, daha çok katlı yapılar yapılabildiği, bir sürü gelişmeyi sağladık yani. Şimdi bu makine üzerinde yaşanan tecrübelerle burada yepyeni bir makine geliştirmeye başladık biz.” (B İşletmesi)

“Puzzle kesmek için özel bir makina yok, makina gidip ben bir tane alıcam dediğiniz anda bulunacak bir makina değil... Makina üzerinde birtakım değişiklikler yaptım... Dünyada bile ben üreticiyim, puzzle üreticem deseniz uygun makina alabileceğiniz uygun yer yok... Biz şu anda bambaşka bir makinada değişiklik yaparak doldurma makinası yaptık. Nerde dağıtıyoruz, yok böyle bir makina dünyada, ben kendim yaptım.” (D İşletmesi)

Tablo 6. Yeniliğe ilişkin Sonuçlar

İşletmeler	Radikal /Aşamalı Yenilik Ardışıklığı	Geçmişte de Yenilikçi Olma	Yenilik-Ticarileştirme İlişkisi	Teknolojik/ Pazardan Gelen Yenilik	Sorun Çözme Amaçlı Radikal Yenilik
A	+				
B	+	+	+	+	+
C	+		+	+	
D					+
E		+			
Literatür	Tushman ve Anderson (1986), Harris Cai (2002), Darroch ve McNaughton, (2002), Li, Lin ve Chu, (2008)	-	Fagerberg, (2003, 2005), Hougaard, (2004)	Sandberg, (2008), McKelvie, Wiklund ve Short, (2007) Harris ve Cai (2002)	Iyer, LaPlaca ve Sharma (2006)

Not 1: Tablodaki artılar söz konusu faaliyetin gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Not 2: Literatür bölümü söz konusu faaliyet ile uyumlu geçmiş literatürü ifade etmektedir.

3.9.3.3. Pazarı Yönlendirme

Görüşülen şirketlerin tamamı, yeni pazar alanları oluşturan işletmeler olduklarından, pazarı yönlendirmekte (Harris ve Cai, 2002, s.172) ve bu anlamda pazardaki oyuncularını, oyunu ve oyunun kurallarını değişime zorlamaktadırlar (Bergham, Matthssens ve Vandenbemt, 2006, s.964; Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s.129)

Bunun yanında, görüşülen işletmelerden, pazarı yönlendiren işletmelerin, pazardaki mevcut meşruluk algısını değiştirdiği ve yeni bir meşruluk algısı oluşturdukları yargısıyla uyumlu yanıtlar alınmıştır. Buna göre, pazarı yönlendiren işletmeler, pazardaki rakipler, devlet kurumları, tedarikçiler vb. oyuncuların meşru davranış biçimini değiştirmiştir (Holloway ve Sebastiao, 2010, s.96). Bu durum, Tuominen, Rajala ve Möller (2004)'ün çalışmalarında ifade ettikleri, pazarı yönlendiren işletmeleri yeni pazar bilgisi geliştirdikleri sonucuyla benzerlik göstermektedir.

“Üç yıl içerisinde iki rakibimiz oldu. Pazardaki diğer yatak üreticileri de bunu bir fırsat olarak gördüler ve yaptılar.” (A İşletmesi)

“Şirket olarak piyasaya bir şeyler kattık... Mesela biz, devleti zorlamadık ama devlet şartnamelerinde artık bizim sistemi uygulamaya başladı... (H)afif çeliği üniversitelere artık sokmaya başladık. Belki yakında paket programlarımızı kullanıma açarız öğrencilere.” (B İşletmesi)

“Rakibimiz yok diyorum ama bizim biraz boyutumuz büyük. Bizim kadar çok mağaza sayısı olmayan bir sürü firma var. Bunların hepsi de bizim gibi. Bunların da zorlamasıyla bu kalitenin bu anlayışın artmasıyla birlikte bütün mağazalar kendi kendine kapanmaya başladı. Eskiden 30

tane ithal mal getirip bundan para kazanan firma varsa, şimdi 2 tane 3 tane var. Bitti, tek tük. Bizde sektör olarak mobilya yeni yeni oturuyor, çok sektör olmuş öyle bir şey yok. Tamamen daha önce merdiven altında küçük işletmelerin elinde yürüyordu.” (E İşletmesi)

Pazarı yönlendiren işletmelerin mevcut tüketicilerin farkında oldukları beklentilerini karşılamak yerine farkında olmadıkları ihtiyaçlarının tatmini (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 132) yargısı, bu çalışma kapsamında A işletmesi için geçerlidir.

“Biz yani burda aslında tüketicinin beklentisini mi karşıladık yani pazar tarafından yönlendirilen bir şey mi yaptık yoksa pazarı mı yönlendirdik acaba? Pazarı yönlendirdik bence. Çünkü tüketicinin kafasında öyle bir şey yoktu yani. Yani böyle bir şeyden bunu sağlarsın dedik. Yani Starbucks'ın yaptığından, İkea'nın yaptığından bence çok farkı yok bunun. Türkiyede ilk bunları yapan biziz... Biz müşteriyi hiç dinlemiyoruz ya. Bu güne kadar hiç dinlemedik ya. Hep biz, kendi gözümüzle proje bazlı bir şeyler çıkardık, müşteriye bunu yerleştirdik alttan talebi yarattırdık. Hiç dinlemedik... Genel stratejimizi müşteri belirlemedi hiçbir zaman.” (A İşletmesi)

Pazarı yönlendiren işletmelerin, meşruluk algısını değiştirmelerinin yanında, yenilikçi ve yeni tüketici değeri oluşturan faaliyetleri sonucunda, pazardaki rakipleri tarafından takip edilmektedir. Kimi görüşmelerde bu yargı ile uyumlu açıklamalar yer almıştır.

“3 yıl içinde onlar da nano teknolojili yatak çıkardılar. Ben masajlı yatak çıkardım, biri daha masajlı yatak çıkardı” (A İşletmesi)

“Yaptığınız yeniliği, nedir, ne değildir, takip ediyor rakipler... Biri bir şey yapıyor, hepsi onu yapıyor. Bence başarılı değil bu. Sadece iş kurmak, yani müteşebbislik olarak başarılılar.” (C İşletmesi)

“Türkiye’de mobilya tasarımı hep taklitle gelişmiş. Yurtdışına bakılmış, satan bir şey gelmiş, o kişi onda başarılı olduğu zaman o arkadaki güruhun tamamı onu takip etmiş. Şu an mesela bizim başımızın belası. Bu segmentte biz belirliyoruz. Biz bir yön belirliyoruz, alt grup tamamen ona geliyor. Hep taklitle maalesef olmuyor, biraz kendinden bir şey katabilmek gerekiyor. Bu bizde var.” (E İşletmesi)

Kimi işletmeler açısından ise, rakipler pazarın yeniden yapılandırıldığının farkına varamadıklarından, henüz pazarın yapısını değiştirecek ya da girişimci işletmeyi takip edecek herhangi bir hamle yapmamaktadır.

“(Rakipler) hiçbir şey yapmadı. Uyanmadı, uyanamadı. Büyük firma olma havası var ya, çok kötü bir şey bu. Bunu hissetmeleri lazımdı, hissetmediler. Doğru veya yanlış bir hareket yapmaları lazımdı, yapmadılar. Sadece basit anlamda tacizler, marka kötüdür, iyi değildir falan. Radikal bir şey yapmadılar... Bizim girişimizle ithalatçı kimi firmalar bir anda durdu ithalatları... Biz ilk bu işe girdiğimizde de, birleşme kararı aldığımızda da dedim bu 3-5 sene sürecek. Ya Türkiye’den birileri çıkacak, ya X işletmesi (en güçlü rakip) kalkıp gelecek Türkiye’ye diyecek beraber yapalım veya diyecek distribütörüne 3 sene sana fiyatları iskontoyla veriyorum, rekabet et diyecek.” (D İşletmesi)

Pazardaki değişimin rakiplerce izlenememesi nedeniyle kimi işletmeler açısından halen yeni oluşturulan pazardaki rakipsizlik durumu devam etmektedir.

“Bunların hepsi 3 sene içerisinde oldu. Gerisi uzun ama 3 sene içerisinde iş bizi bu hale getirdi. Şu anda Türkiye’de tek olması, fazla değil başka yapan yok. Niyetli insanlar var, duyuyoruz. Mutlaka bu insanlar olacaktır, başaracaktır. Onlar da raflarda yerini alacaktır ama biz bu dönem içerisinde çok yol kat ettik, onlar gelene kadar çok da kat edeceğiz.” (D İşletmesi)

Pazarı yönlendiren işletmelerin bir kısmı, bir kere pazardaki değer fonksiyonunda sıçrama yaptıktan sonra da yenilik çalışmalarına devam ederek pazarda rakipleri bir önceki hamlelerine cevap vermeye çalışırken yeni bir sıçrama (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000) ile pazarı tekrar tanımlama yoluna gitmişlerdir.

“Şu anda bu pazarı yönetiyoruz ama bir sıçrama daha yapacağız, yapmamız lazım. Şu anda prototip olarak devam eden 4-5 yeni proje var. Yani, onların (rakiplerin) bu yaratılan değerinden arkasından koştukları ve kendilerini rahat hissettikleri bir pozisyonda biz bir açıdan farksızlık eğrisini bir kez daha shift ettiricez yani özetle. Onu shift ettireceğimiz de bir ürün var onun üzerine çalışıyoruz.” (A İşletmesi)

“(Rakiplerimiz bizi taklit etmeden) şimdiden biz onu yapmaya çalışıyoruz. Dediğim gibi teknolojinin bir sınır yok ki. Biz bir taraftan şu anda sattığımız makine ve yazılımların üzerinde bir check listimiz var. Önümüzdeki 1-2 yıl içinde yapmamız gereken şeyler.onlar bu noktaya

*geldiğinde, biz o check listtekileri yapmış olcaz. Mecburuz... (rakipler)
Birkaç adım gerideler” (B İşletmesi)*

“İnancımızda her geçen gün daha iyi olma inancı var, rakipler ne yaparsa yapsın... Kendi standardımızı pazara koymak istiyoruz, sürekli de geliştirmek istiyoruz.” (C İşletmesi)

Pazarı yönlendiren işletmelerin tüketiciler başta olmak üzere, pazardaki tüm oyuncularını pazarda sunduğu yeni değer ile ilgili eğitmesi (Harris ve Cai, 2002, s.173), görüşme yapılan kimi işletmeler tarafından da ortaya konulmuştur. Bu durum, Harris ve Cai'nin (2002) çalışmalarında yer alan pazarı yönlendiren işletmelerin tüketicileri eğittikleri sonucuyla da uyumludur.

“Bunların hepsi yeni ürün olduğu için tüketicilere faydayı anlatmak lazım. Yattığı zaman ne fayda elde edeceğini anlatmak... Tüketiciyi bilinçlendirmek için ne yaptık? Bizim katologlarımız ansiklopedi gibi. İçinde şu vardır, vücudunuza şu fayda sağlar.” (A İşletmesi)

“(N)e oluyor bunun adı, çelik konstrüksiyon inşaatlarda doğru dürüst ısı yalıtımı yok. Bunun kullanılmaması için, her türlü müşterimizle, her türlü platformda, bunları dikte etmeye çalıştık... (N)ihayetinde yapmaya çalıştığımız olay, hafif çeliği, daha hala tam benimsenemeyen, faydaları anlaşılamayan Türkiye pazarında, hafif çeliği yaymaya çalışıyoruz.” (B İşletmesi)

“(A)macımız da oydu, bu işi birilerine bu işe yatkın, uğraşabilecek insanlara bu işi öğretmek.” (B İşletmesi)

“(M)illi eğitimden olsun, il özel idarelerinden olsun buraya heyetler gelir, hiçbir bizim beklentimiz falan yok yani, böyle toplantı yapıyoruz saatlerce, günlerce, giderler, gelirler, mühendislerin başında otururlar. Bu işi niye hafif çelik yapımaları gerektiği konusunda onlara adeta bir seminer verilir. Bizden alın almayın bunun hiçbir önemi yok, hiçbirisiyle öyle bir taahhüdümüz yok. Projeleri, zaman zaman başka firmalarla çalışırlar, buraya yollarlar, doğru mu uygulama diye. Biz bakarız, ederiz, görüşlerimizi söyleriz. Ya burası bu işin de bir okulu gibi çalışıyor... Önce hafif çeliği, arkadan da bu işi doğru uygulayan ana firmalardan biri olan bizi, benimsetmeye çalışıyoruz.” (B İşletmesi)

“Türkiye’de hafif çeliği bile mühendis bile yoktu. Üniversitelerimizde böyle bir branş bile yok... Şimdi bizim çocukların baskısıyla birtakım geri dönüşler alıyoruz, mesela 3-4 burada çalışan mühendisimiz hocalarına ne yaptılar, ne ettiler direttiler “ben hafif çelik master’ı yapıcım” dediler... bu çocuklar bu alanda master yapıyorlar. O hocalardan biz ayrıca danışmanlık da alıyoruz. Üniversiteler anlamında da bunu bir branş olarak bir şekilde kabul ettirtmeye başladık. Bunda çok etkimiz var gerçekten, bizim çocuklarımız çünkü eğitildiler. Şimdi o çocuklar bakın başka firmalarda da çalışıyor. Burası bir okul vazifesi gördü diye düşünüyorum, hala da görüyor, görecektir ilerde de.” (B İşletmesi)

Tablo 7. Pazarı Yönlendirmeye ilişkin Sonuçlar

İşletmeler	Oyunun Kurallarını Değişirme	Pazardaki Meşruluğu Değişirme	Farkında Olunmayan İhtiyacı Tatmin Etme	Rakiplerin Takibi	Sıçramadan Sonra Tekrar Sıçrama	Pazarın Eğitimi
A	+	+	+	+	+	+
B	+	+			+	+
C	+			+	+	
D	+			-		
E	+	+		+		
Literatür	Bergham, Matthssens ve Vandenbemt (2006), Kumar, Scheer ve Kotler, (2000)	Holloway ve Sebastiao, (2010), Tuominen, Rajala ve Möller (2004)	Kumar, Scheer ve Kotler, (2000)	-	Kumar, Scheer ve Kotler, (2000)	Harris ve Cai, (2002)

Not 1: Tablodaki artılar söz konusu faaliyetin gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Not 2: Literatür bölümü söz konusu faaliyet ile uyumlu geçmiş literatürü ifade etmektedir.

3.9.4. Pazarı Yeniden Tanımlama

Çalışma kapsamında incelenen örneklem, pazar oluşturan işletmeler arasından seçildiğinden, işletmelerin tamamı, mevcut pazarlarını yeniden tanımlayan, pazardaki oyunun kurallarını değiştiren işletmelerdir. Bu durum Tarnovskaya, Ghauri ve Elg (2007)'nin çalışma sonuçlarında da doğrulanmaktadır.

“Uyku teknolojisinde bir kırılım noktası visco. Visco aslında astronotların uzaya fırlatılırken üzerlerine gelen basıncı minimuma indirmek üzere yapılan ar-ge çalışmaları sırasında doğmuş bir ürün... Türkiye’de de ilk biz yaptık... Böyle bir ürün olunca, ortopediklik kavramı değişti. Onun için, visco sektörü değiştirdi.” (A İşletmesi)

“Genelde sağlıklı insanların korunmak amaçlı aldıkları bir ürün grubuna döndü visco yataklar ve yastıklar. Bayilerden aldığımız veriler, ağırlıklı, sağlıklı insanların talep ettiği.” (A İşletmesi)

“Türkiye’de ilk uygulayan bir firma var, o birden villalar yapmaya başladı. Ve bir dönem birtakım villalar yapıldı, “bununla Amerika tarzı villalar yapılır” diye bir algı oluştu Türkiye’de. O zamandan bu zamana belki bizim de içeriye enjekte olmamızla bununla sadece villa yapılmayacağı gösterdik. Türkiye’de şu an belki 25-30 okulu biz yaptık hafif çelikle. Okullarda, özellikle toplu yaşamın olduğu diğer mekanlarda, işte sağlık ocakları, hastaneler, kullanılabileceğini, gösterdik... Doğru uygulama olduğu, birçok alanda da kullanılabildiği

anlaşıldı... Bizim de kattığımız bunun doğru uygulanması, birçok anlamda kullanılabileceği.” (B İşletmesi)

“Yani Türkiye pazarı açısından X işletmesinin (en güçlü rakip) dışına çıkıyoruz... Amacımız bu anlamda 2 yaşından 70 yaşına segmentini yaratmak.” (D İşletmesi)

Mevcut pazarın girişimci işletmeler tarafından yeniden oluşturulması ile pazardaki, gerek rakipler nezdinde gerekse tüketiciler nezdinde hakim ürün/değer/pazar vb. algısı tamamen değişmiş, yeni bir algı oluşturulmuştur. Bu durum, pazar oluşturmanın mevcut pazarda sürekliliği olmayan bir sıçramaya tekabül etmesiyle açıklanabilir (Kumar, Scheer, ve Kotler, 2000, s. 130).

“Eskiden neydi, türkiye pazarı için konuşuyoruz, sert yatak ortopedik yataktır... Geline noktada pazardaki ortopediklik kavramı, “sert yatak iyi yataktır”dan “hayır, vücudumuzda basınç yüklerini minimuma indiren yatak iyi yataktır”a döndü visco sayesinde.” (A İşletmesi)

“Fabrikasyon konutları mobilize edip sahalara kadar indirdik. Bizim eski klasik sanayiciler algılamakta zorluk çekiyorlar. Mesela prefabrikçilerin çoğu mesela şu anda artık bize iş yaptırmaya başladılar. Bizden makine istemeye başladılar. Bizim teknolojimiz şu masa büyüklüğünde buna baktığı zaman, adam klasik kafasında alışmış kocaman devasa alanları kaplayan makineler falan. Ama onunla 6 katlı bina yapıyoruz mesela biz İran’da. Şimdi yeni yeni farkına varmaya başladılar firmalar. Algıları değişmeye başladı. Algıyı değiştirdiğimiz gerçek, daha doğrusu algıyı değiştirmedeki bizim etkimiz, tek başımıza

değiştirdik demeyelim ama. Yani çeliğin tabi kendi içinde de bir şeyi oldu kabul edilebilirliği oldu yıllar içerisinde, ama bunda bizim payımız da ciddi şekilde var.” (B İşletmesi)

Bu kapsamda, pazarı yeniden oluşturan işletmelerin kimi benzer yöntem ve araçları bulunmaktadır. Bunlar genel hatlarıyla ifade edilirse, pazarın yapısını değiştirme ve pazardaki oyuncuların davranışlarını değiştirme olarak ifade edilebilir (Jaworski, Kohli ve Sahay, 2000, s.46). Pazardaki oyuncuların davranışlarında değişiklik yapma kapsamında, pazar oluşturan işletmeler mevcut rekabet alanının dışına çıkarak rekabeti ilgisiz kılmalarıdır. Benzer bir durum Tarnovskaya, Ghauri ve Elg’in (2007) çalışmalarının sonuçlarında pazarın yapısının değiştirilmesi ile açıklanmaktadır. Bu durum, Kim ve Mauborgne (2005a, 2005b) tarafından mavi okyanus stratejisi ile de açıklanmaktadır.

“Rakibimiz değil, çünkü, tam olarak aynı şeyi üretmiyorlar. Bizimki mobil bir roll former... Mobil olması çok önemli bir avantaj. Mobil roll former yok. İkincisi ise bizim çektiğimiz düz bir profil değil. Nerelerden bağlantılar yapılacak, tesisatlardan geçecek, her şey hazır, bir lego parçası gibi çıkıyor... uygulaması çok basit...” (B İşletmesi)

“Kayseri’deki mobilya üretimi/tüketimi çok farklı, orta, alt sınıfa yönelik. Onlar o gerçeği yakaladılar, bizim gerçeğimiz biraz daha farklı. Makas çok açık orada. Onlar bizi anlayamaz, biz de onları anlayamayız, orası çok farklı. Bizim gerçeğimiz ne, bizim rakibimiz yurtdışından gelen ithal mallar. Biz açılımla, yurtdışına çıkabilme rahatlığıyla, biz ithal

mobilyalardan daha kalitelisini yaparız düşüncesiyle başladık ve yaptık.” (E İşletmesi)

Rakiplerin davranışlarındaki değişiklik dışında pazar oluşturan işletmeler, pazardaki diğer oyuncular bağlamında, mevcut dağıtım kanallarında da değişiklik yapmaktadırlar (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 134). Bu durum Tarnovskaya, Ghauri ve Elg (2007)’nin çalışmalarının sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir.

“Yani yatak ve türevleri mobilyacıların içinde, beyaz eşyacıların içinde, mobilyanın yanında hediye edilen, önem verilmeyen, promosyon olarak satılan döşek mantığıyla insanların yaklaştığı bir üründü. Biz, bu yaptığımız inovasyonlarla, bunun ancak öyle bir dağıtım kanalıyla değil, o oyuncuyla değil, bir münhasır, eğitim almış, dekoruyla, elemanıyla, ürünü anlatabilecek ve sadece bizim ürünlerimize konsantre olacak münhasır bir oyuncuyla satılabileceğine inandığımız için böyle bir yola gittik.” (A İşletmesi)

“Pazarda, bu grubu medikalçilerden, hastane kenarlarından alayım diyenler döndü, franchise mağazalardan almaya başladı.” (A İşletmesi)

Pazardaki oyuncuların davranışlarını değiştirmenin yanında, pazar oluşturan işletmeler pazarın yapısında da değişiklik yapmakta, pazardaki farklı değerleri bir araya getirerek veya pazarda hakim olan yapıyı oluşturarak pazarı şekillendirmektedirler. (Nonaka ve Toyama, 2002, s.999). Böylece, mevcut oyunun kurallarını değiştirerek pazarlarını yeniden tanımlamaktadırlar (Kumar, Scheer, ve Kotler, 2000, s. 130).

“Çok kaliteli, çok estetik, çok ucuz, olur mu bu üçü birden, mantıksız ama bunu bir araya getirebiliyorsanız çok iyi bir perakendeci olabilirsiniz. Bizim önceden gelen know-how’umuzla, bilgimizle üretim desteğimizle, perakendecilik anlayışımızla buraya geldik.” (E İşletmesi)

“Bunu biz değil, yatak pazarına keçe yapan, kumaş yapan, yay yapan belli adamlar vardır, bunlar söylüyor, bu pazarı A oluşturdu, yatak pazarı diye bir pazar yoktu, mobilyanın içinde alınırdı, yatak pazarı oldu, bunu bu hale getiren A’dır diyor yani. Bunu tedarikçiler söylüyor. Ben söylemiyorum.” (A İşletmesi)

“Pazara ilk girdiğimizde pazardaki ilk işletme çok zayıftı. Piyasayı biz şekillendirdik.” (C İşletmesi)

Tablo 8. Pazarı Yeniden Tanımlamaya ilişkin Sonuçlar

	Pazarı Yeniden Tanımlama	Ürün/ Değer/ Pazar vb. Algısında Değişim	Mevcut Rekabetin Dışına Çıkma	Dağıtım Kanalında Değişiklik	Pazarın Yapısında Değişiklik
A	+	+		+	+
B	+	+	+		
C	+				+
D	+				
E	+		+		+
Literatür	Tarnovskaya Ghauri ve Elg (2007)	Kumar, Scheer ve Kotler, (2000)	Tarnovskaya Ghauri ve Elg (2007), Kim ve Mauborgne (2005)	Tarnovskaya Ghauri ve Elg (2007), Kumar, Scheer ve Kotler, (2000)	Nonaka ve Toyama, (2002), Kumar, Scheer ve Kotler, (2000)

Not 1: Tablodaki artılar söz konusu faaliyetin gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Not 2: Literatür bölümü söz konusu faaliyet ile uyumlu geçmiş literatürü ifade etmektedir.

3.9.5 Yeni Pazar Alanları Oluşturan İşletmelerin Sınır Kararları

3.9.5.1. Kimlik ve Kimlik Sınırları

Yapılan görüşmelerde, işletmelerin kimlik sınır kararlarıyla ilgili olarak, işletmelerin üç farklı araç kullanarak işletmelerin kendi kimliklerini pazarda egemen kimlik olarak yerleştirmeye çalıştıkları ve bu kapsamda da pazardaki kimliklerine dayanarak yeni pazar alanları oluşturdukları ortaya çıkmıştır. Buna göre, örneklem kapsamındaki işletmeler, sahip oldukları kabiliyetleri/deneyimleri, tüketicileri ve pazarı eğitebilme kapasiteleri ve rakiplerin gerçekleştirdikleri faaliyetlere karşı işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler yardımıyla pazarda egemen kimlik olmaya çalışmaktadır.

İşletmelerin Kabiliyetleri ile Kimlik Sınırlarının Oluşturulması

Görüşme yapılan işletmelerden D işletmesi dışında kalanlar, sahip oldukları kabiliyetleri ile pazarda belli bir kimlik oluşturmaya çalışmakta ve pazarın söz konusu kimlik ile tanınması yönünde çaba harcamaktadırlar. Her ne kadar sahip olunan kabiliyet farklı şekillerde ifade edilmiş olsa da, işletmelerin genellikle yenilik, teknoloji, know-how gibi kabiliyetlere işaret ettikleri ve bu anlamda da sahip oldukları kabiliyetlerin de bir anlamda benzeştiği ortaya çıkmaktadır.

“Araştırdık, nano teknoloji mesela, dünyadaki teknolojiyi bu sektöre adapte etmek diye çıktık yola. Misyon cümlesini böyle belirledik. Bizim misyon diye, dünyadaki teknolojiyi adapte ediceğiz baktığımızda, en önemli kuvvetli yanımız arkamızda mühendislik arkaplanımızdı.” (A İşletmesi)

“Piyasadaki firmalardan 3-5 adım ilerde olan teknolojimize borçluyuz. Buna yaptığımız yatırıma ve sonuç olarak şu an ortaya çıkan teknolojimize borçluyuz, yenilikçi teknolojimize.” (B İşletmesi)

“Yenilikçilik bir zorunluluk, o olmazsa hiçbir şey yapamayız. Yenilikçi gelen biri sizi bitirir... Rakipler, yeniliğe hiç katılmayan firmalar, C İşletmesi gidiyor, biz de gidelim diyor.” (C İşletmesi)

“Bize rakip olabilmek için çok iyi know-how'ının, çok iyi bir üretim bilgisinin olması lazım. Biz bu avantajımızla öne çıktık.” (E İşletmesi)

“Biraz işin sanatsal boyutu var. Biz o tür mobilya yapıyoruz.” (E İşletmesi)

Bu durum, literatürde Schumpeter (1947) tarafından da ifade elden pazar alanı oluşturan girişimci işletmeler ile yenilik ilişkisi ile tutarlılık göstermektedir. Yeni pazar oluşturma kavramında pazardaki eski değerlerin yıkılması ve yok edilmesi yer almakta ve bu noktada yenilik kavramı öne çıkmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sınır kararlarında kabiliyetlerin rolü Leiblein ve Miller (2003) ve Jacobides ve Hitt, (2005)'in çalışmalarının sonuçlarında da ortaya çıkmıştır. Yine Jacobides ve Hitt, (2005), yenilik gibi üretime ilişkin işletmeye özgü kabiliyetlerin, işletme yönetimine ilişkin kabiliyetlere göre sınır kararlarında daha fazla etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışma kapsamında da yenilik, işletmelerin sınır kararlarındaki en önemli kabiliyet olarak ortaya çıkmıştır ve bu anlamda da geçmiş literatür ile uyumludur.

İşletmelerin Tüketicileri/Pazarı Eğitme Kabiliyetleri ile Kimlik Sınırlarının Oluşturulması

Görüşme yapılan işletmelerden, A, B ve D işletmeleri, hem tüketicileri, hem de pazardaki diğer oyuncuları eğiterek pazarda kendi kimliklerinin egemen olması yönünde aktif çaba göstermektedirler.

“Biz yani burda aslında tüketicinin beklentisini mi karşıladık yani pazar tarafından yönlendirilen bir şey mi yaptık yoksa pazarı mı yönlendirdik acaba? Pazarı yönlendirdik bence. Çünkü tüketicinin kafasında öyle bir şey yoktu yani.” (A İşletmesi)

“Onların bize tanıtım anlamında bizi temsili yada daha doğrusu hafif çeliği temsilden bahsedeyim aslında. Burada her şeyin yapmaya çalıştığı Türkiye’de bu işi bir benimsetmek insanlara. Çünkü çok ciddi bir direnç vardı bundan 3-5 yıl önce, oldukça kırıldı. Şimdi bakın Türkiye’deki anaokullarının hepsi(nde) devlet hafif çelik konstrüksiyonlu diye ilana, ihaleye çıkıyor.” (B İşletmesi)

“Bence yine de tüketicinin eğitilmesi gerekiyor. Yeni tüketici çok bilinçli bir tüketici olmadığı için, biz onlara doğru budur diyoruz ama aslında onların istemesi gereken de o doğru. Aslında iki ayrı doğru yok orda.” (B İşletmesi)

“Bir yayalım, insanlar puzzle’a bir alışsınlar yavaş yavaş. Biz bu anlamda da çok şey yaptık yani, fuarlarda kendi markamızı değil puzzle’ı, ben çok insan tanıyorum, “bu ne”, puzzle, “o ne işe yarar,

Allah Allah nasıl oluyor bu” işte böyle böyle. Geçen hafta 70 yaşında bir kadın geldi Çankaya’dan kocasıyla birlikte, üşenmemiş, gelmişler, biz bunu aldık ama bu nasıl yapılır. Oturduk anlattık. Bu böyle yapılır. Yani yeni müşteri de yaratıyoruz biz. Bu yeni müşteri, yeni kitle, tüketici sayısının bunu tüketen sayısını %1'lere çıkarsak bu ülkede. Ben Türkiye’de her eve 6 tane kendi ürünlerimden sokabilirsem, çok yani. Bu emek işte burada ticari düşünürseniz sadece olmuyor, işin eğitim tarafı. Tüketicileri illa ki eğitiyoruz çünkü. Olmayacak parçayı oraya zorlamış, tutup resmini çekip yollamış, bu buraya girmiyor diyor. Tutup anlatıyorsunuz... Bazen ticari oluyorsunuz, bazen duygusal oluyorsunuz bazen öğretici oluyorsunuz, biz hepsini de olduk.” (D İşletmesi)

Bu kapsamda görüşme sonuçları, tüketicilerin ve pazarın eğitilmesi ile yeni pazar alanı oluşturma arasındaki ilişkiye dair literatür ile uygunluk göstermektedir. Bu kapsamda, Harris ve Cai (2002) çalışmasının sonuçlarıyla da tutarlı olacak şekilde, yeni pazar alanları oluşturan işletmeler, tüketicilerden öğrenmek yerine gerçekleştirdikleri sıçramalı değer değişikliğini tüketicilere öğretmektedirler. Burada amaç, sadece satış yapmak değil, tüketicileri değerdeki radikal değişiklikten haberdar etmek ve bu değişikliğin nasıl kullanılacağı konusunda eğitmektir (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 134). Özellikle B ve D işletmeleri tüketicileri eğitme konusunu çok net bir şekilde vurgulamaktadırlar.

İşletmelerin Rakiplerin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlere İlişkin Gerçekleştirdikleri Faaliyetler ile Kimlik Sınırlarının Oluşturulması

Yapılan görüşmelerde, tüm işletmelerin rakiplerin ortaya koydukları faaliyetlere ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler yardımıyla, işletmelerin kimliklerini ve kimlik sınırlarını oluşturdukları ortaya çıkmaktadır. Buna göre, işletmeler rakiplerinin verdikleri tepkiler ile rekabet etmek yerine rekabeti ilgisiz kılarak, rakibi ve pazarı yönlendirme yoluna gitmekte ve bu anlamda oluşturdukları kimlikleriyle pazarı yeniden tanımlamaktadır.

“Şu anda bu pazarı yönetiyoruz ama bir sıçrama daha yapacağız, yapmamız lazım. Şu anda prototip olarak devam eden 4-5 yeni proje var. yani, onların bu yaratılan değer arkasından koştukları ve kendilerini rahat hissettikleri bir pozisyonda biz bir açıdan farksızlık eğrisini bir kez daha shift ettiricez yani özetle.” (A İşletmesi)

“Tepkimiz, şimdiden biz onu yapmaya çalışıyoruz. Dediğim gibi teknolojinin bir sınır yok ki. Biz bir taraftan şu anda sattığımız makina ve yazılımların üzerinde bir check listimiz var. Önümüzdeki 1-2 yıl içinde yapmamız gereken şeyler. Onlar bu noktaya geldiğinde, biz o check listtekileri yapmış olcaz. Mecburuz.” (B İşletmesi)

“İnancımızda her geçen gün daha iyi olma inancı var, rakipler ne yaparsa yapsın.” (C İşletmesi)

“Niyetli insanlar var, duyuyoruz. Mutlaka bu insanlar olacaktır, başaracaktır. Onlar da raflarda yerini alacaktır, biz bu dönem içerisinde çok yol kat ettik, onlar gelene kadar çok kat edeceğiz.” (D İşletmesi)

“Biz onlarla rekabet etmek için hiçbir şey yapmadık. Biz çalışıyoruz, biz hep çalışıyoruz.” (D İşletmesi)

“Hepsi tırmaıyor, arkadan gelen bütün mobilyacılar tırmaıyor. Sitelerde birçok yerel üretici, bayileşip güzel, şık showroamlar açıp izleyen çok var tabi. Arkadan geliyorlar ama biz hep çitayı daha öteye koyuyoruz, o oradan gelirken biz ilerdeki çitayla problem değil onu yapsın şeyi var hedefi yüksek koymakla ilgili bir şey.” (E İşletmesi)

Buna göre, işletmelerle görüşmelerden elde edilen sonuçlar, mevcut literatürle benzerlik göstermektedir. Bu kapsamda, pazarı yönlendiren işletmeler, rakiplerinin işini zorlaştırmanın da ötesinde, mevcut pazarı tekrar tanımlamakta, böylece mevcut rekabet ve rakipleri ilgisiz kılmaktadır (Dougherty, 1990, s.61).

İşletmelerin kimlik sınırlarına dair ifade edilen söz konusu saptamalar, Tablo 4’te özetlenmektedir. Bu kapsamda, farklı araçlar yoluyla, A, B, C, D ve E işletmelerinden üç tanesi kimlik sınırlarını yüksek düzeyde (A, B ve D İşletmeleri), iki tanesi ise orta düzeyde (C ve E İşletmeleri) kullanmaktadır.

Tablo 9. İşletme Kimliğine İlişkin Sınırlar

	Kabiliyetler	Tüketicilere Öğretme	Rakiplerin Faaliyetlerine İlişkin Geliştirilen Faaliyetler	Kimlik Sınırları
A İşletmesi	Sahip olduğu teknoloji ile pazarda belli bir kimlik oluşturmaya çalışmakta ve pazarın söz konusu kimlik ile tanınması yönünde çaba harcamaktadır.	Hem tüketicileri, hem de pazardaki diğer oyuncuları eğiterek pazarda kendi kimliklerinin egemen olması yönünde aktif çaba göstermektedirler.	Rakiplerin ortaya koydukları faaliyetlere ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler yardımıyla, işletmelerin kimliklerini ve kimlik sınırlarını oluşturdukları ortaya çıkmaktadır	Yüksek Düzeyde +++
B İşletmesi	Sahip olduğu teknoloji ile pazarda belli bir kimlik oluşturmaya çalışmakta ve pazarın söz konusu kimlik ile tanınması yönünde çaba harcamaktadır.	Hem tüketicileri, hem de pazardaki diğer oyuncuları eğiterek pazarda kendi kimliklerinin egemen olması yönünde aktif çaba göstermektedirler.	Rakiplerin ortaya koydukları faaliyetlere ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler yardımıyla, işletmelerin kimliklerini ve kimlik sınırlarını oluşturdukları ortaya çıkmaktadır	Yüksek Düzeyde +++
C İşletmesi	Sahip olduğu yenilikçilik ile pazarda belli bir kimlik oluşturmaya çalışmakta ve pazarın söz konusu kimlik ile tanınması yönünde çaba harcamaktadır.		Rakiplerin ortaya koydukları faaliyetlere ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler yardımıyla, işletmelerin kimliklerini ve kimlik sınırlarını oluşturdukları ortaya çıkmaktadır	Orta Düzeyde ++

Tablo 9. İşletme Kimliğine İlişkin Sınırlar (Devam)

	Kabiliyetler	Tüketicilere Öğretme	Rakiplerin Faaliyetlerine İlişkin Geliştirilen Faaliyetler	Kimlik Sınırları
D İşletmesi	Sahip olduğu know-how ile pazarda belli bir kimlik oluşturmaya çalışmakta ve pazarın söz konusu kimlik ile tanınması yönünde çaba harcamaktadır.	Hem tüketicileri, hem de pazardaki diğer oyuncuları eğiterek pazarda kendi kimliklerinin egemen olması yönünde aktif çaba göstermektedirler.	Rakiplerin ortaya koydukları faaliyetlere ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler yardımıyla, işletmelerin kimliklerini ve kimlik sınırlarını oluşturdukları ortaya çıkmaktadır	Yüksek Düzeyde +++
E İşletmesi	Sahip olduğu know-how ile pazarda belli bir kimlik oluşturmaya çalışmakta ve pazarın söz konusu kimlik ile tanınması yönünde çaba harcamaktadır.		Rakiplerin ortaya koydukları faaliyetlere ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler yardımıyla, işletmelerin kimliklerini ve kimlik sınırlarını oluşturdukları ortaya çıkmaktadır	Orta Düzeyde ++

Not 1: Her üç sınır kararını da uygulayan işletmeler, yüksek düzeyde, iki sınır kararını uygulayan işletmeler orta düzeyde, tek sınır kararını uygulayan veya üç sınır kararını da uygulamayan işletmeler düşük düzeyde kimlik sınırlarını kullanıyor olarak gösterilmektedir.

Not 2: Kullanılan her farklı sınır kararı için bir + kullanılmaktadır.

3.9.5.2. İşletmelerin Pazardaki Gücü ve Güce İlişkin Sınırları

Yapılan görüşmelerde, işletmelerin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararlarıyla ilgili olarak, işletmelerin üç farklı araç kullanarak işletmelerini pazarda güçlü kılma çabasında oldukları ve bu kapsamda da güçlerine dayanarak yeni pazar alanları oluşturdukları ortaya çıkmıştır. Buna göre, örneklem kapsamındaki işletmeler, tedarikçileri, araçları, bayilikleri vb. yoluyla, yurtdışında kurdukları her türlü ortaklık, lisans anlaşması vb. yoluyla ve son olarak ise pazarda farklı olarak sunulan değerleri ve/veya farklı pazarlarda sunulan değerleri bir araya getirerek pazarda güç elde etmeye çalışmaktadırlar.

Dağıtım ve Tedarik Kanalını Kullanarak Pazarda Güç Oluşturma

İlk olarak, A ve D işletmeleri, dağıtım kanallarını, tedarikçilerini, araçlarını ve bayiliklerini aktif olarak kullanarak güç oluşturmaya çalışmaktadır. Her iki işletme açısından da söz konusu güç kaynağı işletmenin pazar oluşturma stratejisinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Özellikle A işletmesi mevcut dağıtım kanalını, pazardaki mevcut pratiklerden radikal bir sıçrama oluşturacak şekilde, neredeyse tamamen yenilemiş, değiştirmiştir. Söz konusu sonuç, pazarı yönlendirerek yeni pazar oluşturma literatürüyle ve Tarnovskaya Ghauri ve Elg (2007) çalışmasının sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Bunun nedeni, literatürde, pazarı yönlendiren işletmelerin, dağıtım kanallarını çoğunlukla yeniden şekillendirdiklerinin (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 134; Tarnovskaya, Ghauri ve Elg, 2007) ifade edilmesidir.

“(D)ağıtım kanalına ilişkin birden fazla stratejimiz vardı. Birincisi, eğitim vererek yeni stratejilerimize adaptasyonunu sağladık, yeni ürüne... Eğitim verseniz de yapamayacaklar vardı, bunları değiştirdik... pazarda yarattığımız değer arkasında duramayacak olanları değiştirdik.” (A İşletmesi)

“Nano teknoloji, ne yapılabilir diye düşündük. Döndük tedarik kanadına. Kumaşın içerisine mikrokapsüller yerleştirilebilir mi, yapılabilir mi, o döndü, nano teknoloji kumaşta nasıl kullanılır, kullandık.” (A İşletmesi)

“Ben mesela bu işin, yani bu farklılaşma ve değer yaratma stratejisinin sadece kendi iç güçlerimizle değil sonuçta çevre kaynaklarını da işletmeden aldığım nosyon gereği çevre kaynaklarını da doğru kullanmam gerektiğinden hareketle mesela tedarikçilerle çok yakın ilişki kurdum.” (A İşletmesi)

“Ve onların (tedarikçilerin) kendi içinde geliştirdikleri teknolojiden haberdar olmamı sağladı... Mesela pazarda yaptığımız bir farklılık, tedarikçimiz tarafından getirilmeye başlandı... Bir tedarikçim şey getirdi geçenlerde, yakalamış bir yerde bir teknolojiyi, yurtdışında, kendisi de üretebilecek... “ya böyle bir şey var, kullanırsanız siz kullanırsınız” dedi bana.” (A İşletmesi)

“Dağıtım kısmında ağırlıklı değişiklik yaptık.” (A İşletmesi)

D işletmesi ise, dağıtım ve tedarik sürecinde radikal bir değişiklik yapmamakla birlikte, bu süreçleri pazarda güç olabilmek adına önemli ölçüde kullanmış, zamanla yasal sınırlarını bu kapsamda değiştirmiştir ve bu durum Harris ve Cai (2002) ile Tarnovskaya Ghauri ve Elg (2007) çalışma sonuçları ile uyumludur.

“(A)rtık tedarikçi değiştirmek bugün dünya düzeninde ciddi maliyet yaratıyor, risk yaratıyor.” (D İşletmesi)

“(B)ir satış firmasına kanalize olduk. Biz pazarlamayı beceremiyoruz, biz üretelim, bir firma bizim ürünlerimizi pazarlasın. Piyasa içerisinde bir arkadaşımızla, perakende konusunda tecrübesi olan, toptan dağıtımda kitap kırtasiye konusunda, ağırlık verildi. Onunla 2005’te başlayan bir ilişkimiz oldu... Zaten o firma ithalat yapıyordu yurtdışından puzzle getirip satıyordu, internet, toptan satışı, perakende satışları vardı... (K)urumsal bir ortaklık kurmadık, organik bir ortaklığımız vardı. Biz ürettiyorduk, onlar satıyorlardı... Bizim kurumsal bir ortaklığımız yok ama ne gerekiyorsa karşılıklı koyuyoruz ortaya. Gayri resmi ortaklı gibi bir şey bu... (G)eçen senenin 4. veya 5. ayında da, burada üret, oraya götür, sat bu böyle olmayacak bunu bir çatı altında toplayalım dedik... (B)iz yatırımı olduğu gibi oraya taşıdık. O ekip, satış olduğu gibi buraya geldi. D işletmesi altında 1 seneden beri çalışıyoruz” (D İşletmesi)

“Ortağımın toptancı kanalına hakim olması, bütün markaların piyasada ne yaptığını ne ettiğini çok iyi biliyoruz... Ortağım vasıtasıyla

kurduğumuz, aracularla, perakendecilerle kurduğunuz iyi ilişkiler bir yere gelmemizde çok önemli.” (D İşletmesi)

C ve E işletmesi, dağıtım ve tedarik sürecinin pazarda güç olabilmek için önemli olmadığını ifade etmişler, bu sebeple bu anlamda özel bir girişimde bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

“Malzemeyi her yerden alıyoruz, Türkiye’den alıyoruz, yurtdışından alıyoruz, çok önemli değil, parayı verdikten sonra. Tedarikçi çok bağlayıcı bir şey değil yani.” (E İşletmesi)

“Bizim bayiliklerimiz de yok, biz kendi mağazalarımızda satıyoruz. Biz o çok önem verdiğimiz korktuğumuz müşterimizi herhangi bir tüccar herhangi bir bayiye emanet edemiyoruz, bütün inisiyatifi kendi elimizde tutmaya çalışıyoruz. Bu da önemli.” (E İşletmesi)

“Akıllı tüccar alternatif ilişki kurar. Tedarikçiler alternatif ilişkiler kuruyor.” (C İşletmesi)

Yurtdışı Bağlantıları Kullanarak Pazarda Güç Oluşturma

İşletmelerin yurt dışı bağlantılarını kullanarak pazarda güç elde etmesi literatürde, Santos (2003)’de yer almaktadır. Bu kapsamda, B ve D işletmeleri, yurtdışında kurdukları her türlü ortaklık, lisans anlaşması vb. yoluyla pazarda güç sahibi olmayı tercih etmişlerdir. Özellikle D işletmesi, yurtdışında kurduğu lisans anlaşmalarının altını çizmekte ve bu anlaşmaların işletme için pazarda belli bir yere gelme ve fark yaratma konusunda önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında, yurtdışıyla kurduğu know-how anlaşması ile, daha önceden oluşturduğu çocuklara

yönelik oyunlarla, büyüklere yönelik oyunları bir araya getirerek yeni değer sunma anlayışını güçlendirmeye çalışmaktadır.

“(Y)urtdışı ortaklıklarımız var... Artı yurtiçi, yurtdışı referanslarımız var.” (B İşletmesi)

“Amerika’dan lisans firmalarına ulaştık, X işletmesinin (en güçlü rakip) lisans aldığı yerden resim alıyoruz. Ortağım geçen hafta Amerika’daydı, orda lisans firmalarıyla, bizim çalıştığımız var, çalışacaklarımız var, öyle bir bağ kurduk.” (D İşletmesi)

“Yurtdışında bir firma bulalım, bir know-how anlaşması yapıp burada üretelim dedik. Finlandiyalı bir firmayla tanıştık fuarda, sonra ortağım Finlandiya’ya gitti geldi, görüştük. Belli bir yere getirdik, 100e yakın ürünleri var. Onu Türkiye’de üretme lisansı alacağız. Oyunların bazılarının çevirileri yapılması gerekiyor. İçeriği ve yapısı Türkiye’ye uyabilecek, çünkü kendine özgü oyunları da var, onları getirmiyorum.” (D İşletmesi)

“(L)isans tarafında, resim bulma tarafında gücüz. Şu anda bütün dünyanın en etkin lisans firmalarıyla ilişkiliz. Dostluğa giden ilişkilerimiz oldu yavaş yavaş. Biz bu işin her yerindeyiz. Üretim tarafındayız, toptan tarafındayız, perakende tarafındayız, internet sitesi tarafındayız.” (D İşletmesi)

A işletmesi ise, rakiplerinin yurt dışındaki işletmelerle kurdukları anlaşmaları işaret ederek, söz konusu anlaşmalara ihtiyaç duymadan pazarda güç olduklarını müşterilerine yansıttıklarını ifade etmektedir.

“Biz hiçbir zaman bir lisans anlaşmasına gitmedik. Tam tersine şu imajı verdik. Görüyor musunuz, hepsi bize karşı birleşiyorlar. 5 marka bize karşı.” (A İşletmesi)

Pazardaki Farklı Değerleri Bir Araya Getirerek Pazarda Güç Oluşturma

A, D ve E işletmeleri, pazarda sunulan farklı değerleri bir araya getirerek pazarlarında güç olmaya çalışmaktadırlar. Bu durum pazarı yönlendirerek yeni pazar alanı oluşturan işletmelere ilişkin literatürle tutarlılık göstermektedir. Buna göre, söz konusu işletmeler, mevcut pazar bölümlendirmesini hiçe sayarak pazarın bölümlendirmesini yeniden yaparlar (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 133). Başka bir ifadeyle, pazardaki diğer işletmelerin aksine mevcut sınırların ötesine geçerek pazar için yeni bir gerçeklik oluşturabilirler (Nonaka ve Toyama, 2002, s.999). Böylece, mevcut oyunun kurallarını değiştirerek pazarlarını yeniden tanımlamaktadırlar (Kumar, Scheer, ve Kotler, 2000, s. 130).

Buna göre, A işletmesi, medikal pazar ile yatak pazarını bir araya getirerek yeni değer oluşturmaya çalışmaktadır

“Medikal pazarı ilacın yanında iyileşme adına takviye ürünler sunan bir pazar. Bizim ürünlerimiz hem bunu yapıyor hem de şunu söyledik biz, “sağlıklıken bunu kullanın, hasta olmamak için” ayırım burda aslında.”
(A İşletmesi)

D işletmesi de benzer şekilde, farklı iki pazar konumunda olan çocuklar için olan kutu oyunları ile büyükler için kutu oyunları pazarlarını bir araya getirmiş ve buradan da en büyük rakibinin ve diğer rakiplerinin rekabet alanının dışına çıkmıştır.

“2 yaşı çıkardık şimdi, 2 yaş için ürünümüz yoktu bizim. 2 yaşından ucu açık insanlara hobi anlamında zaman harcayacak, keyif verecek bir ürün gamı... Yani Türkiye pazarı açısından X işletmesinin (en güçlü rakip) dışına çıkıyoruz. Bunların hepsi kağıt, karton, benim bildiğim şeyler. Amacımız bu anlamda 2 yaşından 70 yaşına segmentini yaratmak.” (D İşletmesi)

E işletmesi ise, mobilya pazarındaki farklı segmentlerin sundukları farklı tüketici değerlerini bir araya getirerek yeni bir değer oluşturmuştur.

“(Ç)ok hesaplı, çok estetik ve çok sağlam. Bu olur mu, olur, olmazsa hikaye olur. Bu çok ütöpik bir şey, ama olmadan da olmuyor.” (E İşletmesi)

“Bazı müşteriler tedirgin oluyor, adam fazla miktarda ürün almaktan keyif alıyor, ürünü de çok beğeniyor, Allah Allah çok ucuz diyor.” (E İşletmesi)

İşletmelerin pazardaki güçlerine dair ifade edilen saptamalar, Tablo 5’te özetlenmektedir. Bu kapsamda, farklı araçlar yoluyla, A, B, C, D ve E işletmelerinden iki tanesi pazarda güç olma sınırlarını yüksek düzeyde (A ve D İşletmeleri), iki tanesi orta düzeyde (B ve E İşletmeleri), bir tanesi ise zayıf düzeyde (C İşletmesi) kullanmaktadır.

Tablo 10. İşletmenin Pazardaki Gücüne İlişkin Sınırlar

	Aracılarla İlişkiler	Yurtdışında Kurulan İlişkiler	Farklı Pazarların Bir Araya Getirilmesi	Pazardaki Güce İlişkin Sınırların Kullanılması
A İşletmesi	Mevcut dağıtım kanalını, pazardaki mevcut pratiklerden radikal bir sıçrama oluşturacak şekilde yenilemiştir.	Rakiplerinin yurt dışındaki işletmelerle kurdukları anlaşmaları işaret ederek, anlaşmalara ihtiyaç duymadan pazarda güç olduklarını müşterilerine yansıtmaktadır.	Medikal pazar ile yatak pazarını bir araya getirerek yeni değer oluşturmaya çalışmaktadır ve rakipleri tarafından takip edilmektedir.	Orta Düzeyde ++
B İşletmesi		Yurtdışında kurdukları ortaklıklar ve sahip oldukları referanslar ile güç kazanabileceklerini belirtmektedir.		Zayıf Düzeyde +
C İşletmesi	Dağıtım ve tedarik sürecinin pazarda güç olabilmek için önemli olmadığını düşündüğünden özel bir girişimde bulunmamıştır.			Zayıf Düzeyde

Tablo 10. İşletmenin Pazardaki Gücüne İlişkin Sınırlar (Devam)

	Aracılarla İlişkiler	Yurtdışında Kurulan İlişkiler	Farklı Pazarların Bir Araya Getirilmesi	Pazardaki Güce İlişkin Sınırların Kullanılması
D İşletmesi	Dağıtım ve tedarik süreçlerini pazarda güç olabilmek adına önemli ölçüde kullanmış, zamanla yasal sınırlarını bu kapsamda değiştirmiştir.	Lisans anlaşmalarının pazarda güç kazanma ve fark yaratma konusunda önemli bir araç olduğunu belirtmekte, know-how anlaşması ile, yeni değer sunma anlayışını güçlendirmeye çalışmaktadır.	Farklı iki pazar konumunda olan çocuklar ile büyükler için kutu oyunları pazarlarını bir araya getirmiş ve buradan da rakiplerinin rekabet alanının dışına çıkmıştır.	Yüksek Düzeyde +++
E İşletmesi	Dağıtım ve tedarik sürecinin pazarda güç olabilmek için önemli olmadığını düşündüğünden özel bir girişimde bulunmamıştır.		Mobilya pazarındaki farklı segmentlerin sundukları farklı tüketici değerlerini bir araya getirerek yeni bir değer oluşturmuştur.	Zayıf Düzeyde +

Not 1: Her üç sınır kararını da uygulayan işletmeler, yüksek düzeyde, iki sınır kararını uygulayan işletmeler orta düzeyde, tek sınır kararını uygulayan veya üç sınır kararını da uygulamayan işletmeler düşük düzeyde kimlik sınırlarını kullanıyor olarak gösterilmektedir.

Not 2: Kullanılan her farklı sınır kararı için bir + kullanılmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada temel olarak, yeni pazar oluşturma ve/veya mevcut pazarı yeniden oluşturma ile işletme ve pazarın sınırları arasındaki etkileşim incelenmekte olup, söz konusu ilişki Şekil 5'te (s. 69) gösterilmektedir. Bu şekil, bir anlamda çalışmanın teorik özetini sunmaktadır. Buna göre, işletmeler hem kimliklerine ilişkin hem de pazardaki güçlerine ilişkin sınır kararlarında değişiklikler yaparak mevcut pazarı yeniden tanımladıklarında, pazarın sınırları da kaymakta ve bu anlamda mevcut pazar, söz konusu işletmeler tarafından yeniden oluşturulmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin kendi sınırlarına ilişkin kararları ile pazarın sınırlarına ilişkin kararları çakışmakta, işletmeler kendi sınırlarında yaptıkları değişikliklerle pazarın sınırlarını da aktif olarak değiştirmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, mevcut pazarda faaliyet yürüten pazar bileşenlerinin, pazarın sınırlarının kayması ve yeniden oluşmasıyla, yeni pazarda mevcut değer fonksiyonları ve kabiliyetleriyle yer almayı sürdürebilmelerinin zayıf bir olasılık olduğu ve bu anlamda da rekabet edebilmek adına pazarı yönlendiren işletmeleri takip etmek durumunda kaldıklarıdır. Bunun nedeni, mevcut pazarın yeniden oluşturulmasının hem işletmelerin pazarda rekabet edebilmek adına sahip oldukları kabiliyetlerinde, hem de pazarda sunulan değerde radikal bir yenilik vasıtasıyla sürekli olmayan bir sıçramaya denk gelmesidir. Başka bir ifadeyle, geçmiş pazardaki deneyimler ve eski iş yapma usulleri ile girişimci işletme tarafından yeni oluşturulan pazar arasında niteliksel bir ayrım bulunmaktadır.

İşletmelerin sınır kararlarını açıklayan Şekil 5 ile girişimci işletmelerin pazarda oluşturduğu sıçramayı ifade eden Şekil 13 (s. 122), bu çalışma kapsamında birlikte değerlendirilmelidir. Buna göre, işletmeler mevcut rekabeti ve değer algısını ilgisiz kılarak, pazarın tanımını ve sınırlarını değiştirmekte, bunu yaparken de işletmelerin kendi sınır kararları bir araç olarak önem kazanmaktadır. Pazar oluşturma ile ilgili söz konusu sınır kararlarından birincisi, işletmelerin kimlik sınırlarına ilişkin karardır. Bu kararın pazar oluşturma ile ilişkisi, işletmenin kimlik sınırlarını pazarın kimlik algısıyla çakıştırması, başka bir ifadeyle işletmenin kendi kimliğini pazarın hakim kimliği haline getirmesi ile açıklanmaktadır. Bu sayede, girişimci işletmeler, kendi kimlik sınırlarını pazara da dayatabilmekte, böylece pazarın kimliği işletmenin kimliği ile eşleşmekte ve böylece pazarla işletme girişimci işletme tarafından proaktif olarak birlikte şekillendirilmektedir. Bunun yanında, işletmeler kimlikleriyle pazarda yarattıkları farklılıklarını tüketicilerin gözünde yeni değer oluşturmada kullanabilmektedirler. Diğer karar ise, işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınırları ile ilgili karardır ve bu karar, işletmelerin pazarda sunulan mevcut değeri bölerek ya da bölünmüş durumda olan değerleri bir araya getirerek pazar için yeni bir değer algısı oluşturmaya ile özetlenebilir. İşletmeler, kimlik sınırları ve pazardaki güçlerine ilişkin sınır kararlarında değişiklikler yaparak pazardaki hakim değer algısını ve pazar tanımını da değiştirebilmektedir.

Buna göre, işletmelerin kimlik sınırları ve pazardaki gücüne ilişkin sınır kararları ile pazar oluşturma faaliyeti birbirleriyle iç içe geçmekte, işletmeler söz konusu sınırlarında değişiklikler yaparak yeni pazarlar oluşturmakta ve/veya mevcut pazarları yeniden oluşturmaktadır. Bunun nedeni, girişimci işletmelerin kendi sınırlarını değiştirerek

mevcut pazardaki hakim değer algısını ve bu çerçevede de pazarın mevcut sınırlarını da değiştirmesi ve böylece pazarı yeniden tanımlamasıdır. Bu anlamda, işletmenin sınır kararları, girişimci işletmelerin yeni pazar alanları oluşturmalarında kullandıkları bir araç olarak ifade edilebilmekte ve bu kapsamda da sınır literatürü ve pazar oluşturma literatürü kesişmektedir.

Bu teorik değerlendirme çerçevesinde, girişimci işletmelerle Temellendirilmiş Kuram çerçevesinde çoklu örnek olay incelemesi gerçekteştirilmiş ve bu kapsamda konuya ilişkin teorik yaklaşımlar oluşturmaya çalışılmıştır. Görüşmelerde girişimci faaliyetlerinin yanı sıra işletmelerin kimlik sınırları ile pazardaki gücüne ilişkin sınır kararları ile ilgili sorular sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin yanı sıra, işletmelerin internet sayfalarından ve işletme ile ilgili haberlerden yapılan derlemeler de görüşmeler ile birlikte değerlendirilmiştir. Söz konusu değerlendirmeler çerçevesinde, işletmelerin kimlik sınırları ve pazardaki gücüne ilişkin sınır kararları kapsamında aldıkları kararlar incelenmiş, analiz edilmiş ve tablolar ile özetlenmiştir.

Bu kapsamda, çalışmanın mevcut girişimcilik ve sınır literatürüne birçok açıdan katkı sunduğu düşünülmektedir. İşletme sınırları ile ilgili, birinci olarak, mevcut çalışmaların aksine, sosyal gerçekliğin karmaşık yapısına vurgu yapılarak, farklı sınır kararları yaklaşımları rakip teoriler olarak değil, birbirini tamamlayan teoriler olarak, çalışma kapsamında bir arada kullanılmıştır. Bu kapsamda, çalışmada sınır kararlarına ilişkin tek bir teori kullanılmaması gerektiği ve sınır kararlarını birçok teorinin açıkladığı görüşü kabul edilmiş (Hernes ve Paulsen, 2003, s.2), böylece son derece karmaşık olan sosyal

gerçekliğin basitleştirilmesinin ve tek bir yönden incelenmesinin önüne geçilmesi sağlanmaya çalışılmıştır (Foss, 1996, s.471; Steensma ve Corley, 2001, s.286).

Ayrıca, işletme sınırlarının mevcut rekabet ortamında artık önemsizleştiğini ifade eden görüşün aksine (Marshall, 2003, s.62), çalışma kapsamında, gerek kimlik sınırlarının gerekse işletmenin pazardaki gücüne dair sınırların, yeni pazar alanları oluşturan işletmeler tarafından aktif olarak kullanıldıkları ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, sınır kararlarının önemsizleşmesinin ötesinde, artık son derece belirgin ve statik sınırların zamanla yerini değişken ve karmaşık sınırlara bırakması ile geçmiş literatür sınır kararlarını açıklamakta yetersiz kalmakta ve bu durum artık sınırların ortadan kalktığı şeklinde yorumlanabilmektedir (Hernes ve Paulsen, 2003, s.4). Ancak söz konusu yorum, mevcut literatürde genellikle işlem maliyeti ekonomileri yaklaşımının ve işletmelerin yasal sınırlarına dayalı teorilerin kullanılması ile ilgilidir (Leiblein ve Miller, 2003, s.839). Oysa sadece yasal değil, bilişsel ve sosyal nitelikli de olabilirler (Hernes, 2003, s.37). Bu kapsamda da, işletmeler, pazardaki kimlik ve güç algılarını kullanarak mevcut yasal sınırlarının ötesine geçebilmektedir. Bu boyutuyla sınırların, çalışma sonuçlarıyla da uyumlu olarak, işletmeler için öneminin devam ettiği düşünülmektedir.

Sınır kararlarıyla ilgili çalışmanın sunduğu bir diğer katkı, mevcut literatürdeki işlem maliyeti ekonomileri gibi, statik bir bakış açısını benimseyen yaklaşımların (Mota ve Castro, 2004, s.297) teorik olarak girişimci işletmelere genişletilmesinin zayıf sonuçlar vereceği (Santos 2003) düşünülmüştür. Burada hareketle, çalışma kapsamında, yeni pazar alanları oluşturan girişimci işletmelere uygun olduğu düşünülen işletmelerin

kimlik sınırları ile pazardaki güçlerine dair sınır kararları çalışma kapsamında kullanılmıştır. Buna göre, sınır kararlarına ilişkin girişimcilik alanındaki literatür halen oldukça sınırlıdır (Leiblein, ve Miller, 2003, s.839) ve bu çalışma kapsamında, sınır kararları literatürünün girişimci işletmelere de genişletilebilmesi yönünde bir imkanın ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Bunun yanında, girişimcilik literatüründe, girişimcilik kavramının doğası gereği, birden fazla analiz birimine dayanan çalışmalara ihtiyaç duyulmasından hareketle (Klyver ve Thornton, 2010, s.7) ve çalışmanın içerdiği konuların farklı analiz birimleriyle incelenmeye uygun olması nedeniyle, bu çalışma çerçevesinde de birden fazla analiz birimi kullanılmıştır. Ayrıca, çalışmada sınır kararlarına ilişkin analiz birimi olarak, kimi diğer teorilerde olduğu gibi (örn. İME) işlem değil, seçilen sınır kararlarına daha uygun olduğu düşünüldüğünden, işletme faaliyetleri kullanılmıştır. Bu kapsamda da çalışmada, örnek olaylardan çıkarılan sonuçlara göre, faaliyetler için kimi sınıflandırmalara gidilmiştir. Buna göre, işletme kimliği sınırlarının ifade edilmesinde, (i) işletmelerin sahip oldukları kabiliyetleri/deneyimleri, (ii) tüketicileri ve pazarı eğitebilme kapasiteleri ve (iii) rakiplerin gerçekleştirdikleri faaliyetlere karşı işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler yardımıyla pazarda egemen kimlik olmaya çalışmaları, çalışma sonucunda önerilmektedir. Bunun yanında, işletmelerin pazardaki güçlerine dair sınır kararlarının ifade edilmesinde ise, (i) işletmelerin tedarikçileri, aracıları, bayilikleri vb. yoluyla, (ii) yurtdışında kurdukları her türlü ortaklık, lisans anlaşması vb. yoluyla ve son olarak ise (iii) pazarda farklı olarak sunulan değerleri ve/veya farklı pazarlarda sunulan değerleri bir araya getirerek pazarda güç elde etme faaliyetleri, çalışma kapsamında

önerilmektedir. Başka bir ifadeyle, kimlik ve güç sınırları literatürüne, söz konusu sınırların oluşturulmasına dair kimi boyutlar önerilmektedir.

Çalışmada gerçekleştirilen örnek olay çalışmasının ardından elde edilen sonuçları özetlemek gerekirse, öncelikle fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi kapsamında kimi sonuçlar elde edilmiş daha sonrasında sınır kararlarıyla söz konusu sonuçlar ilişkilendirilmiştir. Bu kapsamda, fırsatların belirlenmesi, birçok etkenin yanında, girişimcinin deneyimine önemli ölçüde bağlıdır. Bu çerçevede, görüşülen işletmelerin tamamı, mevcut fırsatı belirleyebilme kabiliyetini ilgili geçmiş deneyimle ilişkilendirmektedir. Bu durum, Erikson (2002), Davidsson ve Honig (2003), Shepherd ve DeTienne (2005) ve Clausen (2006)'nın çalışmalarının sonuçlarında ifade edilen, girişimci işletmeler açısından girişimci sermayenin en önemli kaynaklarından biri olması ile tutarlılık göstermektedir. Görüşülen işletmelerin pazardaki fırsatı belirlemelerinde etkili olan bir diğer faktör, işletmelerin sahip oldukları kabiliyetlerdir. Bu kapsamda da, işletmelerin sahip olduklarının özellikle mühendislik, ar-ge, yenilik, vb. kabiliyetler olduğu görülmektedir. Bu durum, Lichtenstein ve Brush (2001)'in çalışmalarında ulaştıkları, dokunulamayan kaynakların girişimci işletmeler için daha çok önem arz ettikleri sonucuyla uyumluluk göstermektedir. Literatürde, mevcut büyük işletmelerde, var olan zihinsel yapının yok sayılarak fırsatların belirlenmesinde, işletme dışından gelen, farklı zihinsel modellere, tamamen yeni iş fikri ve stratejisine sahip (Schlegelmilch, Diamantopoulos ve Kreuz, 2003, s.117), yeni yöneticilerin altı çizilmektedir (Markides, 1997, s.13). Bu kapsamda kimi işletmelerle benzer bir durum yaşanmıştır.

Küresel Girişimciliği İzleme (GEM) Raporlarına göre, girişimciliğin fırsat ve zorunluluk olmak üzere iki temel motivasyonu bulunmaktadır. Bu iki motivasyon girişimcilik faaliyetlerinde iç içe geçmiş olarak da bulunabilmektedir. Bu çalışma kapsamında görüşülen işletmelerde de bir kısmı , fırsat odaklı davranmaktadır. İşletmelerin bir kısmı ise, her ne kadar zorunluluk motivasyonu öne çıkmış gibi gözükse de, zorunluluk ve fırsat motivasyonlarının her ikisinden de yararlanmaktadır. Ayrıca, tüm işletmelerin pazarda boşluk bulunduğu ve bu sebeple pazara girdiklerinden bahsetmesi, zorunluluk vurgusunun ağır bastığı işletmeler açısından da fırsatların belirlenmesinin esas olduğunu göstermektedir. Görüşülen işletmelerin hemen hepsi, pazarda ilk olduklarını, hatta kimileri halen pazardaki tek işletme olduklarını, rakiplerinin olmadığını ifade etmektedir. Bu kapsamda, Clausen (2006)'nın çalışmasında yer alan, fırsatları belirleyen işletmelerin söz konusu işe girerek fırsatı aynı zamanda değerlendiklerinin ifade edildiği sonuçlarıyla uygundur.

Müşteri değeri kavramı, girişimcilik literatüründe tüketicilere daha önce hiç yaşamadıkları bir deneyim sunma ile ilişkilendirilerek tanımlanmıştır (Kim, Mauborgne, 2004, s.176-8). Buna göre, bazı işletmelerin sunduğu değer, doğrudan bu kapsamda değerlendirilebilir. Literatürde farklı değer tanımlarının olmasına rağmen tüm tanımları kesen ortak nokta, işletmelerin amacının müşteriler için sürekli olarak daha iyi değer sunmak olmasıdır (Slater, 1996, s.80-1). Bu kapsamda, kimi işletmeler müşteri için oluşturdukları değerde sürekli iyileştirmeye özellikle vurgu yapmaktadır.

Yapılan görüşmeler kapsamında, sıçramalı radikal yeniliğin ardından aşamalı bir yenilik süreci geldiği ortaya konulmuştur. Radikal ve aşamalı yeniliğin birbirleriyle ardışık

olması, Tushman ve Anderson (1986)'nın çalışmalarında test edilmiş ve örneklemi kapsamında doğrulanmıştır. Harris ve Cai (2002) tarafından ifade edilen, pazarı yönlendiren işletmelerin iki radikal yenilik arasında aşamalı yenilik yaptıkları ve bu kapsamda pazar tarafından yönlendirildiklerine ilişkin sonuçlar, mevcut çalışma ile paraleldir. Bu kapsamda, mevcut sonuçlar, literatürde radikal ve aşamalı yenilik için gerekli olan kabiliyetlerin birbirini dışlamadığı gibi, işletmelerin, aşamalı yenilik ve radikal yenilik kabiliyetlerini bir arada kullanmalarının işletmelerin başarıları ve rekabet avantajı sağlamaları açısından önemli olduğu görüşüyle uyum arz etmektedir (Darroch ve McNaughton, 2002, s.213, Li, Lin ve Chu, 2008, s.1002). Görüşülen işletmelerde, yenilik fikrinin nereden geldiğine dair genel olarak iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki yeniliğin işletmenin fırsatı görmesiyle teknolojik olarak ürettiği, ikincisi, yeniliğin talepten doğru geldiğidir. Genellikle işletmeler, bu ikisini birlikte değerlendirmekte, her ikisinin de var olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum, literatürdeki yıkıcı yeniliği de tüketici ve talep ile ilişkilendiren, yıkıcı yenilik sürecini hem talep hem de arzı bir araya getirmesi gereken bir süreç olarak tanımlayan (Sandberg, 2008, s.81) ve hem pazar hem de teknolojik bilginin ikisinin birlikte yenilik süreci için önemli olduğunu ifade eden (McKelvie, Wiklund ve Short, 2007, s. 164) görüş ile uyumludur. Dahası, bu konuda Harris ve Cai (2002)'nin çalışma sonuçları kapsamında ifade edilen, pazarı yönlendiren işletmelerin hem mevcut pazar beklentilerine uygun olarak pazardan gelen talep ekseninde yenilik gerçekleştirdikleri, hem de teknolojilerini kullanarak radikal yenilik ile mevcut pazarın farkında olmadığı ihtiyaçlarını karşıladığı yargısı da bu kapsamda değerlendirilebilir.

Bunun yanında, görülen fırsatın gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan sorunları aşmak maksatlı genellikle radikal karakterli yenilikler de söz konusu olmuştur. Bu durum daha çok üretimde kullanılan makinelerin değiştirilmesi ve/veya amaca uygun yeni makine üretilmesi şeklinde olmuştur. Zorunluluk karşısında ve sorun çözme nedeniyle gerçekleştirilen radikal yenilikler , Iyer, LaPlaca ve Sharma (2006)'nın çalışmalarının sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir.

Görüşülen şirketlerin tamamı, yeni pazar alanları oluşturan işletmeler olduklarından, pazarı yönlendirmektedir (Harris ve Cai, 2002, s.172). Pazarı yönlendiren işletmelerin mevcut tüketicilerin farkında oldukları beklentilerini karşılamak yerine teknoloji odaklı davrandıkları (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 132) yargısı, bu çalışma kapsamında kimi işletmeler tarafından geçerlidir. Pazarı yönlendiren işletmelerin tüketiciler başta olmak üzere, pazardaki tüm oyuncuları pazarda sunduğu yeni değer ile ilgili eğitmesi (Harris ve Cai, 2002, s.173), görüşme yapılan kimi işletmeler tarafından da ortaya konulmuştur. Bu durum, Harris ve Cai'nin (2002) çalışmalarında yer alan pazarı yönlendiren işletmelerin tüketicileri eğittikleri sonucuyla da uyumludur. Tüketicilerin eğitilmesi dışında pazar oluşturan işletmeler, pazardaki diğer oyuncular bağlamında, mevcut dağıtım kanallarında da değişiklik yapmaktadırlar (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 134). Bu durum Tarnovskaya, Ghauri ve Elg (2007)'nin çalışmalarının sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir.

Yapılan görüşmelerde, işletmelerin kimlik sınır kararlarıyla ilgili olarak, işletmelerin dört farklı araç kullanarak işletmelerin kendi kimliklerini pazarda egemen kimlik olarak yerleştirmeye çalıştıkları ve bu kapsamda da pazardaki kimliklerine dayanarak yeni

pazar alanları oluşturdukları ortaya çıkmıştır. Buna göre, örneklem kapsamındaki işletmeler, sahip oldukları kabiliyetleri/deneyimleri, tüketicileri ve pazarı eğitebilme kapasiteleri ve rakiplerin gerçekleştirdikleri faaliyetlere karşı işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler yardımıyla pazarda egemen kimlik olmaya çalışmaktadır.

Görüşme yapılan işletmelerin çoğunluğu, sahip oldukları kabiliyetleri ile pazarda belli bir kimlik oluşturmaya çalışmakta ve pazarın söz konusu kimlik ile tanınması yönünde çaba harcamaktadırlar. Her ne kadar sahip olunan kabiliyet farklı Şekillerde ifade edilmiş olsa da, işletmelerin genellikle yenilik, teknoloji, know-how gibi kabiliyetlere işaret ettikleri ve bu anlamda da sahip oldukları kabiliyetlerin de bir anlamda benzeştiği ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, işletmelerin sınır kararlarında kabiliyetlerin rolü Leiblein ve Miller (2003) ve Jacobides ve Hitt, (2005)'in çalışmalarının sonuçlarında da ortaya çıkmıştır. Yine Jacobides ve Hitt, (2005), yenilik gibi üretime ilişkin işletmeye özgü kabiliyetlerin, işletme yönetimine ilişkin kabiliyetlere göre sınır kararlarında daha fazla etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu alışma kapsamında da yenilik, işletmelerin sınır kararlarındaki en önemli kabiliyet olarak ortaya çıkmıştır ve bu anlamda da geçmiş literatür ile uyumludur.

Görüşme yapılan kimi işletmeler, hem tüketicileri, hem de pazardaki diğer oyuncularını eğiterek pazarda kendi kimliklerinin egemen olması yönünde aktif çaba göstermektedirler. Bu kapsamda, Harris ve Cai (2002) alışmasının sonuçlarıyla da

tutarlı olacak şekilde, yeni pazar alanları oluşturan işletmeler, tüketicilerden öğrenmek yerine gerçekleştirdikleri sıçramalı değer değişikliğini tüketicilere öğretmektedirler.

Yapılan görüşmelerde, tüm işletmelerin rakiplerin ortaya koydukları faaliyetlere ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler yardımıyla, işletmelerin kimliklerini ve kimlik sınırlarını oluşturdukları ortaya çıkmaktadır. Buna göre, pazarı yönlendiren işletmeler, rakiplerinin işini zorlaştırmanın da ötesinde, mevcut pazarı tekrar tanımlamakta, böylece mevcut rekabet ve rakipleri ilgisiz kılmaktadır (Dougherty, 1990, s.61).

İşletmelerin kimlik sınırlarına dair ifade edilen saptamaları ifade etmek gerekirse, farklı araçlar yoluyla, görüşülen işletmelerden üç tanesi kimlik sınırlarını yüksek düzeyde (A, B ve D İşletmeleri), iki tanesi ise orta düzeyde (C ve E İşletmeleri) kullanmaktadır.

Yapılan görüşmelerde, işletmelerin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararlarıyla ilgili olarak, işletmelerin üç farklı araç kullanarak işletmelerini pazarda güçlü kılma çabasında oldukları ve bu kapsamda da güçlerine dayanarak yeni pazar alanları oluşturdukları ortaya çıkmıştır. Buna göre, örneklem kapsamındaki işletmeler, tedarikçileri, aracıları, bayilikleri vb. yoluyla, yurtdışında kurdukları her türlü ortaklık, lisans anlaşması vb. yoluyla ve son olarak ise pazarda farklı olarak sunulan değerleri ve/veya farklı pazarlarda sunulan değerleri bir araya getirerek pazarda güç elde etmeye çalışmaktadırlar.

İlk olarak, görüşülen kimi işletmeler, dağıtım kanallarını, tedarikçilerini, aracılarını ve bayiliklerini aktif olarak kullanarak güç oluşturmaya çalışmaktadır ve söz konusu güç kaynağı işletmelerin pazar oluşturma stratejisinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Söz konusu sonuç, pazarı yönlendirerek yeni pazar oluşturma literatürüyle ve Tarnovskaya Ghauri ve Elg (2007) çalışmasının sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Bunun nedeni, literatürde, pazarı yönlendiren işletmelerin, dağıtım kanallarını çoğunlukla yeniden şekillendirdiklerinin (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 134; Tarnovskaya, Ghauri ve Elg, 2007) ifade edilmesidir.

İşletmelerin yurt dışı bağlantılarını kullanarak pazarda güç elde etmesi literatürde, Santos (2003)'de yer almaktadır. Bu kapsamda, kimi işletmeler, yurtdışında kurdukları her türlü ortaklık, lisans anlaşması vb. yoluyla pazarda güç sahibi olmayı tercih etmişlerdir.

Görüşülen kimi işletmeler ise, pazarda sunulan farklı değerleri bir araya getirerek pazarlarında güç olmaya çalışmaktadırlar. Buna göre, söz konusu işletmeler, mevcut pazar bölümlendirmesini hiçe sayarak pazarın bölümlendirmesini yeniden yaparlar (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000, s. 133).

İşletmelerin pazardaki güçlerine dair ifade edilen saptamaları özetlemek gerekirse farklı araçlar yoluyla, görüşülen işletmelerden iki tanesi pazarda güç olma sınırlarını yüksek düzeyde(A ve D İşletmeleri), iki tanesi orta düzeyde (B ve E İşletmeleri), bir tanesi ise zayıf düzeyde (C İşletmesi) kullanmaktadır.

Çalışma kapsamında ortaya çıkan bir diğer sonuç ise, girişimci işletmeler tarafından işletme sınırları ile pazarın sınırlarının birlikte belirlenmesidir. İşletmeler hem kimliklerine ilişkin hem de pazardaki güçlerine ilişkin sınır kararlarında değişiklikler yaparak pazarı yeniden tanımladıklarında, mevcut pazarın sınırları da kaymakta ve bu

anlamda mevcut pazar söz konusu işletmeler tarafından yeniden oluşturulmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, mevcut pazarda faaliyet gösteren pazar bileşenlerinin, pazarın sınırlarının kayması ve yeniden oluşmasıyla, yeni pazarda mevcut değer fonksiyonları ve kabiliyetleriyle yer almayı sürdürebilmelerinin zayıf bir olasılık olduğu ve bu anlamda da rekabet edebilmek adına pazarı yönlendiren işletmeleri takip etmek durumunda kaldıklarıdır. Böylece, işletme sınırları literatürü ile girişimcilik literatürü bu anlamda kesişmektedir.

Ayrıca, işletme sınırları literatürüne ilişkin, çalışma kapsamında bir sınıflandırma önerilmektedir. Buna uygun olarak, işletme sınırlarına ilişkin teoriler, işletmenin yasal sınırlarını esas alan teoriler (İşlem Maliyeti Ekonomileri, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve Kaynak Temelli Yaklaşım) ile işletmelerin mevcut yasal sınırlarının ötesinde hareket etmelerine imkan sağlayan sınır kararlarına ilişkin teoriler (Sosyal Ağlar Yaklaşımı, Kimlik Kararları Yaklaşımı ve İşletmelerin Pazardaki Güçlerine Dair Sınır Kararları Yaklaşımı) olarak iki farklı başlık altında incelenmiştir.

Çalışma kapsamında literatüre ilişkin son katkı ise, psikoloji alanında kullanılan Alan Teorisinin girişimcilik ve sınır kararları literatürüyle ilişkilendirilmesidir. Alan teorisinde, olguların çevreleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğinin ifade edilmesi, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini belirleyen sınır kavramının incelendiği bu çalışma açısından oldukça ilgili bir yaklaşımdır. Ayrıca, parçalardan birinde önemli oranda bir değişiklik olduğunda, bütünün tamamının değişeceğinin ifade edilmesi, çalışma kapsamında pazar oluşturan işletmelerin açıklanmasında kullanılmaktadır. Bunun nedeni, pazar oluşturan işletmelerin niteliksel bir değişim yaşamalarının yanında,

yaşadıkları değişimin pazarın bütününde de niteliksel bir sıçramaya neden olması ve böylece pazarı ve pazardaki değer algısını yeniden oluşturmalarıdır.

Literatüre olan katkının yanında, mevcut çalışma yeni pazar alanı oluşturan girişimci işletmeler açısından da birçok sonuç önermektedir. Öncelikle, çalışmada, girişimci işletmelerin yeni pazar alanı oluşturmalarında, araştırma kapsamında önerilen araçları kullanarak, pazarda ayrı bir kimlik oluşturmaları ve böylece pazarda hakim kimlik algısını değiştirerek kendi kimliklerini pazarın hakim kimliği kılma çabalarının öneminin altı çizilmektedir. Aynı zamanda girişimci işletmelerin yine araştırma kapsamında önerilen araçlar kullanılarak pazarda güç oluşturmalarının da mevcut pazar algısının değiştirilerek yeni pazar alanları oluşturulmasında öneminin büyük olduğu çalışma sonuçlarında, örneklem çerçevesinde ortaya konulmaktadır. Özetle, girişimci işletmelere, yeni pazar alanları oluşturmak adına, kimlik ve güç sınırlarını aktif olarak kullanmaları ve söz konusu sınır kararlarını kullanmalarına dair kimi araçlar önerilmektedir.

Özetle, bu çalışmada, işletmelerin sınır kararları ile pazarın sınırlarını değiştirerek pazarı yeniden oluşturmaları arasındaki ilişkiye dair teorik çıkarsamalarda bulunulmuş ve söz konusu iki işletme faaliyetinin örtüştüğü savı önerilmiştir. Bunun yanında gerçekleştirilen örnek olay çalışmalarıyla, söz konusu sav örneklem çerçevesinde incelenmiştir. Ancak çalışma, konuya ilişkin geçmiş literatür eksikliği değerlendirildiğinde, buna uygun olarak Temellendirilmiş Kuram çerçevesinde kuram geliştirmesi çabası ile sınırlıdır. Bundan sonraki çalışmalarda, nitel yönelimli araştırmalar ile konuya ilişkin araştırma sorularının önerilmesi ve böylece konunun derinlemesine incelenmesi ve yeni

araştırmalar için yön belirlemek üzere, konuya ilişkin bütünsel, nitel bir kavrayış geliştirilmesinin uygun olacağı düşünölmektedir. Bunun yanında, özellikle yeni işletmeler için yeni pazar oluşturma konusunda ve bunun işletmelerin sınır kararlarıyla ilişkilendirilmesi konusunda teorik gelişkinlik ve ampirik kanıt oldukça sınırlı olduğundan, bundan sonraki çalışmalarda bu konuda teorik bir çerçeve oluşturabilmek adına, tümevarımsal bir metodoloji ile nitel bir yaklaşımın kullanılması uygundur (Rindova, Petkova ve Kotha, 2007, s.32). Bunu yanında, yapılacak nitel yönelimli araştırmalardan, araştırma sorularının çıkarılmasının ardından, nicel yönelimli çalışmalarda konuya ilişkin hipotezler oluşturulup test edilmesi de uygun görölmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbott, A., (1995), "Things of Boundaries", **Social Research**, 62(4), s.857-882.
- Addis, M. ve Podesta, S., (2005), "Long Life to Marketing Research: A Postmodern View", **European Journal of Marketing**, 39(3-4), s.386-412.
- Aldrich, H. E. ve Fiol C. M., (1994), "Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation", **The Academy of Management Review**, 19(4), s.645-670.
- Aldrich, H. E. ve Herker, D., (1977), "Boundary Spanning Roles and Organization Structure", **Academy of Management Review**, 2(2), s.217-230.
- Alvarez, S. A. ve Barney, J. B., (2005), "How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty?", **Journal of Management**, 31(5), s.776-793.
- Araujo, L., Dubois, A. ve Gaddle, L. E., (2003), "The Multiple Boundaries of the Firm", **Journal of Management Studies**, 40(5), s.1255-1277.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. ve Ray, S., (2003), "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development", **Journal of Business Venturing**, 18(1), s.105-123.
- Argyres N. ve Zenger T., (2007), "Capabilities, transaction cost, and firm boundaries: a dynamic perspective and integration", Working paper, Boston University: Boston, MA.

- Argyres, N., (1996), "Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions", **Strategic Management Journal**, 17(2), s.129-150.
- Ashforth, B. E., ve Mael, F., (1989), "Social Identity Theory and the Organization", **Academy of Management Review**, 14(1), s.20-39.
- Ashkenas, R., (2000), "Management: How to Loosen Organizational Boundaries", **Journal of Business Strategy**, 21(2), s.11-12.
- Baden-Fuller, C., (2001), "The Boundary Decision in Strategy", **Rethinking Strategy**, Ed. Henk W. Volberde ve Tom Elfring, London: Sage Publications, s.140-142.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M., (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4), s.411-427.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M., (2007), "Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective", **The Journal of Product Innovation Management**, 24(4), s.316-334.
- Bala, V. ve Goyal, S., (1994), "The Birth of a New Market", **The Economic Journal**, 104 (March), s.282-290.
- Baldwin, C. Y., (2010), "Schumpeter's Slingshot: The Strategic Use of Architectural Knowledge by Entrepreneurial Knowledge", Harvard Business School, Working Paper.

- Barney, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17(1), s.99-120.
- Barney, J., B. (1999), "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", **Sloan Management Review**, 40(3), s.137-145.
- Barney, J., Wright, M. ve Ketchen, D. J., (2011), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991", **Journal of Management**, 27(6), s.625-641.
- Beckert, J., (2010), "How Do Fields Change? The Interrelations of Institutions, Networks, and Cognition in the Dynamics of Markets", **Organization Studies**, 31(5), s.605-627
- Bergham, L., Matthssens, P. ve Vandembemt, K., (2006), "Building Competences for New Customer Value Creation: An Exploratory Study", **Industrial Marketing Management**, 35(8), s.961-973.
- Boussouara, M. ve Deakins, D., (1999), "Market-Based Learning, Entrepreneurship and the High Technology Small Firm", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, 5(4), s.204-223.
- Brehmer, Berndt, (1994), "The Psychology of Risk", **Risk and Decision**, Ed. W. T. Singleton ve J. Howden, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons Ltd., s.25-39.
- Brouthers, K. D. ve Hennart, J. F., (2007), "Boundaries of the Firm: Insight from International Entry Mode Research", **Journal of Management**, 33(3), s.395-425.

- Brozen, Y., (1951), "Invention, Innovation, and Imitation", **The American Economic Review**, 41(2), s.239-257.
- Burnes, B. (2005), "Complexity Theories and Organizational Change", **International Journal of Management Reviews**, 7(2), s.73-90.
- Burnes, B., (2004), "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal", **Journal of Management Studies**, 41(6), s.977-1002.
- Burt, R. S., (1997), "The Contingent Value of Social Capital", **Administrative Science Quarterly**, 42(2), s.339-365.
- Busenitz, L. W., (1999), "Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making: It's a Matter of Perspective", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 35(3), s. 325-340.
- Busenitz, L. W., West, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N. ve Zacharakis, A. (2003), "Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions", **Journal of Management**, 29(3), s.285-308.
- Cacciatori, E. ve Jacobides, M.G., (2005), "The Dynamic Limits of Specialization: Vertical Integration Reconsidered", **Organization Studies**, 26(12), s.1851-1883.
- Canever, M. D., Van Trijp, H. C. M. ve Beers, G., (2008), "The Emergent Demand Chain Management: Key Features and Illustration from the Beef Business", **Supply Chain Management: An International Journal**, 13(2), s.104-115.

- F. A. Carrillat, Jaramillo, F. ve Locander, W. B., (2004), "Market-Driving Organizations: A Framework", **Academy of Marketing Science Review**, 8(5), s.1-14.
- Chiovitti, R. F. ve Piran, N., (2003), "Rigour and Grounded Theory Research", **Methodological Issues in Nursing Research**, 44(4), s.427-435.
- Choi, Y. R. ve Shepherd, D. A., (2004), "Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities", **Journal of Management**, 30(3), s.377-395.
- Choi, Y. R., Levesque, M. ve Shepherd, D. A., (2008), "When Should Entrepreneurs Expedite or Delay Opportunity Exploitation?", **Journal of Business Venturing**, 23(3), s.333-355.
- Christensen, C. M. ve Overdorf, M., (2000), "Meeting the Challenge of Disruptive Change", **Harvard Business Review**, March-April, s. 66-76.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. ve Rigby, D. K., (2002), "Foundations for Growth: How to Identify and Build Desruptive New Businesses", **MIT Sloan Management Review**, 43(3), s.22-31.
- Christensen, L. T. ve Askegaard, S., (2001), "Corporate Identity and Corporate Image Revisited: A Semiotic Perspective", **European Journal of Marketing**, 35(3/4), s.292-315.

- Clausen, T. H., (2006), "Who Identifies and Exploits Entrepreneurial Opportunities?", Economic and Social Research Council (ESRC) Research Method Festival, 17-20 July, St Catherine's College, Oxford.
- Conner, K. R. ve Prahalad, C. K., (1996) "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", **Organization Science**, 7(5), s.477-501.
- Corbett, A. C., (2007), "Learning Asymmetries and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", **Journal of Business Venturing**, 22(1), s.97-118.
- Corbin, J. M., ve Strauss, A., (1990), "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria", **Qualitative Sociology**, 13(1), s.3-21.
- Cornelissen, J. P. ve Elving, W. J. L., (2003), "Managing Corporate Identity: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", **Corporate Communications: An International Journal**, 8(2), s. 114-120.
- Darroch, J. ve McNaughton, R., (2002), "Examining the Link between Knowledge Management Practices and Types of Innovation", **Journal of Intellectual Capital**, 3(3), s. 210-222.
- Darroch, J., (2005), "Knowledge Management, Innovation and Firm Performance", **Journal of Knowledge Management**, 9(3), s.101-115.
- Davidsson, P. ve Honig, B., (2003), "The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs", **Journal of Business Venturing**, 18(3), s.301-331.

- Davidsson, P. ve Wiklund, J., (2001), "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25(4), s. 81-100.
- Davidsson, P., (2005), **Researching Entrepreneurship: International Studies in Entrepreneurship**, Springer, USA.
- Day, G. S., (1994), "The Capabilities of Market Driven Organizations", **Journal of Marketing**, 58(4), s.37-52.
- Day, G. S., (1999), "Aligning Organizational Structure to the Market", **Business Strategy Review**, 10(3), s.33-46.
- de Bruin, A. ve Ferrante, F., (2009), "Entrepreneurship and the Opportunity-Knowledge Nexus", Workshop on Creativity and Entrepreneurship, University of Cassino, Cassino, Italy.
- Deakins, D. ve Mark, F., (2009), **Entrepreneurship and Small Firms**, McGraw Hill Higher Education, Third Edition, London.
- Demsetz, H., (1988), "The Theory of the Firm Revisited", **Journal of Law, Economics, and Organization**, 4(1), s.141-161.
- Dent, E. B. ve Goldberg, S. G., (1999), "Challenging "Resistance to Change"", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 35(1), s.25-41.

- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W., (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, 48(2), s.147-160.
- Dougherty, D. (1990), "Understanding New Markets for New Products", **Strategic Management Journal**, 11, s.59-78.
- Drejer, I., (2004), "Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective", **Research Policy**, 33(4), s.551-562.
- Eckhardt, J. T. ve Shane, S. A., (2003), "Opportunities and Entrepreneurship", **Journal of Management**, 29(3), s.333-349.
- Eisenhardt, K. M. ve Graebner, M. E., (2007), "Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges", **Academy of Management Journal**, 50(1), s.25-32.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A., (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?", **Strategic Management Journal**, 21(10-11), s.1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., (1988), "Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation", **The Academy of Management Journal**, 31(3), s.488-511.
- Eisenhardt, K. M., (1989), "Building Theories from Case Study Research", **Academy of Management Review**, 14(4), s. 532-550.

- Erikson, T., (2002), "Entrepreneurial Capital: The Emerging Venture's Most Important Asset and Competitive Advantage", **Journal of Business Venturing**, 17(3), s.275-290.
- Fagerberg, J. (2003), "Schumpeter and the Revival of Evolutionary Economics: An Appraisal of the Literature", **Journal of Evolutionary Economics**, 13(2), s.125-159.
- Fagerberg, J. (2005), "Innovation: A Guide to the Literature", **The Oxford Handbook of Innovation**, Ed. Jan Fagerberg, David Mowery ve Richard Nelson, New York: Oxford University Press, s.1-26.
- Forlani, D. ve Parthasarathy, M., (2003), "Dynamic Market Definition: An International Marketing Perspective", **International Marketing Review**, 20(2), s.142-160.
- Foss, N., (1996), "Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments", **Organization Science**, 7(5), s.470-476.
- Foss, N., (2001), "The Boundary School: Strategy as a Boundary Decision", **Rethinking Strategy**, Ed. Henk W. Volberde ve TomElfring, London: Sage Publications, s.97-115.
- Franco, A. M., Sarkar, M., Agarwal, R. ve Echambadi, R., (2009), "Swift and Smart: The Moderating Effects of Technological Capabilities on the Market Pioneering-Firm Survival Relationship", **Management Science**, 55(11), s.1842-1860.

- Fraser, P., (2000), "Insight or Enigma?: Marketing, Entrepreneurship and Complexity Science", **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 2(3), s.249-257.
- Gentile, C., Spiller, N. ve Noci, G., (2007), "How to Sustain Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer", **European Management Journal**, 25(5), s.395-410,
- Geroski, P. A., (1998), "Thinking creatively about Markets", **International Journal of Industrial Organization**, 16(6), s.677-695.
- Geroski, P. A., (2003), **The Evolution of New Markets**, Oxford University Press, USA.
- Gilmore, A. ve Carson, D., (1999), "Entrepreneurial Marketing by Networking", **New England Journal of Entrepreneurship**, 12(2), s.31-38.
- Glaser, B., Strauss, A. L., (1977), **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**, Aldine Transaction, 1st Ed., Chicago.
- Glor, E., (2001), "Innovation Patterns", **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, 6(3), s.1-46.
- Goulding, C., (2002), **Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers**, Sage Publications, London.
- Goulding, C., (2003), "Issues in Representing the Postmodern Consumer", **Qualitative Market Research: An International Journal**, 6(3), s.152-159.

- Goulding, C., (2005), "Grounded Theory, Ethnography and Phenomenology: A Comparative Analysis of Three Qualitative Strategies for Marketing Research", **European Journal of Marketing**, 39(3-4), s.294-308.
- Grant, R. M., (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, 17(1-2), s.109-122.
- Gregoire, D. A., Barr, P. S. ve Shepherd, D. A., (2010), "Cognitive Process of Opportunity Recognition: The Role of Structural Alignment", **Organization Science**, 21(2), s.413-431.
- Gruber, M., (2007), "Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation: A Process and Contingency Perspective", **Journal of Business Venturing**, 22(6), s.782-807.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K., (1991), "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", **Harvard Business Review**, July-August, s. 81-92.
- Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. K., (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation Missing Link?", **Journal of Marketing**, 62(4), s.30-45.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J., (1977), "The Population Ecology of Organizations", **The American Journal of Sociology**, 82(5), s.929-964.

- Harris L. C. ve Cai, K. Y., (2002), "Exploring Market Driving: A Case Study of De Beers in China", **Journal of Market Focused Management**, 5(3), s.171-196.
- Harris, S. G. ve Sutton, R. I., (1986), "Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations", **Academy of Management Journal**, 29(1), s.5-30.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M., (2002), "The Dynamics of Organizational Identity", **Human Relations**, 55(8), s.989-1018.
- Heath, H. ve Cowley, S., (2004), "Developing a Grounded Theory Approach: A Comparison of Glaser and Strauss", **International Journal of Nursing Studies**, 41(2), s.141-150.
- Henderson, R. M. ve Clark, K. B., (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", **Administrative Science Quarterly**, 35(1), s.9-30.
- Heracleous, L., (2004), "Boundaries in the Study of Organization", **Human Relations**, 57(1), SAGE Publications, London, s. 95-103.
- Hernes, T., (2003), "Enabling and Constraining Properties of Organizational Boundaries", **Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives**, Ed. Neil Paulsen ve Tor Hernes, Palgrave MacMillan, New York, s.35-54.

- Hernes, T., Paulsen, N., (2003), "Introduction: Boundaries and Organization", **Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives**, Ed. Neil Paulsen ve Tor Hernes, Palgrave MacMillan, New York, s.1-13.
- Hertz, S., (1992), "Towards More Integrated Industrial Systems", **Industrial Networks: A New View of Reality**, Ed. B. Axelsson ve G. Easton, London: Routledge, s.105-128.
- Hills, G. H., Hansen, D. J. ve Hultman, C., (2004), "Opportunity Recognition Processes: A Value Creation Context", Working Papers of Institute for Entrepreneurial Studies, University of Illinois at Chicago.
- Hirschhorn, L. ve Gilmore, T., (1992), "The New Boundaries of the "Boundaryless" Company", **Harvard Business Review**, 70(3), s.104-115.
- Hoang, H. ve Antoncic, B. (2003), "Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review", **Journal of Business Venturing**, 18(2), s.165-187.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. ve White, K. M., (1995), "A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory", **Social Psychology Quarterly**, 58(4), s.255-269.
- Holloway, S. S. ve Sebastiao, H. J., (2010), "The Role of Business Model Innovation in the Emergence of Markets: A Missing Dimension of Entrepreneurial Strategy?", **Journal of Strategic Innovation and Sustainability**, 6(4), s.86-101.

- Holmström, B. ve Roberts, J., (1998), "The Boundaries of the Firm Revisited", **Journal of Economic Perspectives**, 12(4), s.73-94.
- Hougaard, S., (2004), **The Business Idea: The Early Stages of Entrepreneurship**, Springer, Denmark.
- Huemer, L., Becerra, M. ve Lunnan, R., (2004), "Organizational Identity and Network Identification: Relating within and beyond Imaginary Boundaries", **Scandinavian Journal of Management**, 20(1-2), s.53-73.
- Humphreys, A. ve Grayson, k., (2008), "The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-Production, Co-Creation and Prosumption", **Sociology Compass**, 2(3), s.963-980.
- Iyer, G. R., LaPlaca, P. J. ve Sharma, A., (2006), "Innovation and New Product Introductions in Emerging Markets: Strategic Recommendations for the Indian Market", **Industrial Marketing Management**, 35(3), s.373-382.
- Jacobides, M. G. ve Billinger, S., (2006), "Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy, or Ally" to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture", **Organization Science**, 17(2), s.249-261.
- Jacobides, M. G. ve Hitt, L. M., (2005), "Losing Sight of the Forest for the Trees? Productive Capabilities and Gains from Trade as Drivers of Vertical Scope", **Strategic Management Journal**, 26(13), s.1209-1227.

- Jacobides, M. G. ve Winter S. G., (2005), “The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production”, **Strategic Management Journal**, 26(5), s.395-414.
- Jacobides, M. G. ve Winter S. G., (2007), “Entrepreneurship and Firm Boundaries: The Theory of a Firm”, **Journal of Management Studies**, 44(7), s.1213-1241.
- Jacobides, M. G., (2005), “Industry Change through Vertical Disintegration: How and Why Markets Emerged in Mortgage Banking”, **Academy of Management Journal**, 48(3), s.465-498.
- Jaworski, B., Kohli, A. K. ve Sahay, A. (2000), “Market-Driven versus Driving Markets”, **Journal of Academy of Marketing Science**, 28(1), s.45-54.
- Jevnaker, B. H., (2003), “Industrial Designers as Boundary Workers”, **Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives**, Ed. Neil Paulsen ve Tor Hernes, Palgrave MacMillan, New York, s.110-128.
- Jick, T. D., (1979), “Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action”, **Administrative Science Quarterly**, 24(4), s.602-611.
- Kamien, M. I. ve Schwartz, N. L., (1975), “Market Structure and Innovation: A Survey”, **Journal of Economic Literature**, 13(1), s.1-37.

- Kelle, U., (2005), ""Emergence" vs. "Forcing" of Empirical Data? A Crucial Problem of "Grounded Theory" Reconsidered", **Forum: Qualitative Socil Research**, 6(2), s.1-17.
- Khalifa, A. S., (2004), "Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration", **Management Decision**, 42(5), s.645-666.
- Kim, C. ve Mauborgne, R., (2000), "Knowing a Business Idea When You See One", **Harvard Business Review**, 78(5), s.129-137.
- Kim, C. ve Mauborgne, R., (2004), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", **Harvard Business Review**, 82(7-8), s.172-180.
- Kim, C. ve Mauborgne, R., (2005a), **Mavi Okyanus Stratejisi: Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak**, Çev. Şükrü Alpagut, CSA Global Publishing, İstanbul.
- Kim, C. ve Mauborgne, R., (2005b), "Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean", **Journal of Business Strategy**, 26(4), s.22-28.
- Kim, H. W., Chan, H. C. ve Gupta, S., (2007), "Value-Based Adoption of Mobile Internet: An Empirical Investigation", **Decision Support Systems**, 43(1), s.111-126.

- King, A. A. ve Tucci, C. L. (2002), "Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities", **Management Science**, 48(2), s.171-186.
- Kirzner, I. M., (1973), **Competition and Entrepreneurship**, Chicago, University of Chicago Press.
- Klyver, K. ve Thornton, P., (2010), "The Cultural Embeddedness of Entrepreneurial Self-Efficacy and Intentions: A Cross-National Comparison", Paper presented at Fourth Global Entrepreneurship Monitor Research Conference, London.
- Kogut, B. ve Zander, U., (1996), "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning", **Organization Science**, 7(5), s.502-518.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 54(2), s.1-18.
- Kondra, A. Z. ve Hinings, C. R., (1998), "Organizational Diversity and Change in Institutional Theory", **Organization Studies**, 19(5), s.743-767.
- Krueger, N. F., (2000), "The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(3), s.5-23.
- Kumar, N., Scheer, L. ve Kotler, P., (2000), "From Market Driven to Market Driving", **European Management Journal**, 18(2), s. 129-142.

- Langlois, R. N., (2003), "Schumpeter and the Obsolescence of the Entrepreneur", **Austrian Economics and Entrepreneurial Studies, Advances in Austrian Economics**, Cilt.6, Ed. Roger Koppl ve Steven Horwitz, Emerald Group Publishing Limited, s. 283-298.
- Leiblein, M. J. ve Miller, D. J., (2003), "An Empirical Examination of Transaction- and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm", **Strategic Management Journal**, 24(9), s.839-859.
- Lewin, A. Y., Long, C. P. ve Carroll, T. N., (1999), "The Coevolution of New Organizational Forms", **Organization Science**, 10(5), s.535-550.
- Lewin, K., (1945), **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin**, Ed. Dorwin Cartwright, Harper&Brothers Publishers, New York.
- Lewis, J., (2009), "Redefining Qualitative Methods: Believability in the Fifth Moment", **International Journal of Qualitative Methods**, 8(2), s.1-14.
- Li, C., Lin, C. ve Chu, C., (2008), "The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations", **Management Decision**, 46(7), s.1002-1026.
- Lichtenstein, B. M. B., Brush, C. G., (2001), "How do "Resource Bundles" Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25(3), s.37-58.

- Lichtenstein, B. M. B., Carter, N. M., Dooley, K. J. ve Gartner, W. B., (2007), “Complexity Dynamics of Nascent Entrepreneurship”, **Journal of Business Venturing**, 22(2), s.236-261.
- Luksha, P., (2008), “Niche Construction: The Process of Opportunity Creation in the Environment”, **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2(4), s.269-283.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G., (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, **The Academy of Management Review**, 21(1), s.135-172.
- Malerba, F., (2006), “Innovation and the Evolution of Industries”, **Journal of Evolutionary Economics**, 16(1-2), s. 3-23.
- Markides, C. ve Geroski, P. A., (2005), **Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets**, Jossey Bass, USA.
- Markides, C., (1997), “Strategic Innovation”, **Sloan Management Review**, 38(3), s.9-23.
- Markwick, N. ve Fill, C., (1997), “Towards a Framework for Managing Corporate Identity”, **European Journal of Marketing**, 31(5/6), s.396-409.
- Marshall, N., (2003), “Identity and Differences in Complex Projects: Why Boundaries Still Matter in the “Boundaryless” Organization”, **Managing Boundaries in**

Organizations: Multiple Perspectives, Ed. Neil Paulsen ve Tor Hernes, Palgrave MacMillan, New York, s.55-75.

McKelvie, A., Wiklund, J. ve Short, J. C., (2007), “The New Venture Innovation Process: Examining the Role of Absorptive Capacity”, **Entrepreneurial Strategic Process, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth**, Cilt 10, Ed. G. T. Lumpkin ve Jerome A. Katz, JAI Press, Oxford, s. 159-185.

Melewar, T. C. ve Jenkins, E., (2002), “Defining the Corporate Identity Construct”, **Corporate Reputation Review**, 5(1), s.76-90.

Melewar, T. C., (2003), “Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature”, **Journal of Marketing Communications**, 9(4), s.195-220.

Menguc, B. ve Auh, S., (2008), “The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on The Ambidexterity - Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders”, **Industrial Marketing Management**, 37(4), s.455-470.

Merriam, S. B., (1995), “What Can You Tell from an N of 1?: Issues of Validity and Reliability in Qualitative Research”, **PAACE Journal of Lifelong Learning**, 4, s.51-60.

- Meyer, J. W. ve Rowan, B., (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, 83(2), s.340-363.
- Meyer, M. W. ve Lu, X., (2005), "Managing Indefinite Boundaries: The Strategy and Structure of a Chinese Business Firm", **Management and Organization Review**, 1(1), s.57-86.
- Mil, B., (2007), "Nitel Araştırma Tekniği olarak Görüşme", **Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin**, Ed: A. Yüksel, B. Mil ve Y. Bilim, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 3-26.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M., (1984), **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods**, Sage Publications, London.
- Moingeon, B. ve Ramanantsoa, B., (1997), "Understanding Corporate Identity: The French School of Thought", **European Journal of Marketing**, 31(5/6), s.383-395.
- Morris, M. H ve Sexton, D. L., (1996), "The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance", **Journal of Business Research**, 36(1), s.5-13.
- Morris, M. H., Davis, D. L. ve Allen, J. W., (1994), "Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of

- Individualism versus Collectivism”, **Journal of International Business Studies**, 25(1), s. 65-89
- Morse, J. M., (2007), “Sampling in Grounded Theory”, **The SAGE Handbook of Grounded Theory**, Ed: Antony Bryant ve Kathy Charmaz, Sage Publications, s.229-244.
- Mota, J. ve de Castro, L. M., (2004), “A Capabilities Perspective on the Evolution of Firm Boundaries: A Comparative Case Example from the Portuguese Moulds Industry”, **Journal of Management Studies**, 41(2), s.295-316.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S., (1998), “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, **Academy of Management Review**, 23(2), s.242-266.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F., (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, **Journal of Marketing**, 54(4), s.20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F. ve MacLachlan D. L., (2004), “Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success”, **Journal of Product Innovation Management**, 21(5), s.334-347.
- Neuman, W. L., (2009) **Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar**, Cilt 1-2, Çev. Sedef Özge, 3. Basım, Yayın Odası, İstanbul.

- Ngo, L. V. ve O’Cass, A., (2009), “Creating Value Offerings via Operant Resource Based Capabilities”, **Industrial Marketing Management**, 38(1), s. 45-59.
- Noble, C. H., Sinha, R. K. ve Kumar, A., (2002), “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”, **Journal of Marketing**, 66(4), s.25-39.
- Nonaka, I. ve Toyama, R. (2002), “A Firm as a Dialectical Being: Towards a Dynamic Theory of a Firm”, **Industrial and Corporate Change**, 11(5), s.995-1009.
- O’Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D. ve Carson, D. (2001), “The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique”, **Management Decision**, 39(9), s.749-760.
- Özcan, Ç. P. (2005), “Start-Ups in Nascent Markets: Building a Strong Alliance Portfolio From a Low-Power Position”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Department of Management Science and Engineering, Stanford University, Stanford.
- Paulsen, N., (2003), ““Who Are We Now?”: Group Identity, Boundaries, and the (Re)Organizing Process”, **Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives**, Ed. Neil Paulsen ve Tor Hernes, Palgrave MacMillan, New York, s.14-34.
- Payne, A. F., Storbacka, K. ve Frow, P., (2008), “Managing the Co-Creation of Value”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36(1), s.83-96.

- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978), "Social Control of Organizations", **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective** (Stanford Business Classics), American Book-Stanford Press, Inc., USA.
- Poppo, L. ve Zenger, T., (1998), "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services", **Strategic Management Journal**, 19(9), s.8853-877.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V., (2002), "The Co-Creation Connection", **Strategy Business**, 27, s.1-12.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V., (2004a), "Co-Creating Unique Value with Customers", **Strategy and Leadership**, 32(3), s.4-9.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V., (2004b), "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation", **Journal of Interactive Marketing**, 18(3), s. 5-14.
- Ravenswood, K., (2011), "Eisenhardt's Impact on Theory in Case Study Research", **Journal of Business Research**, 64(7), s.680-686.
- Richardson, G. B., (1972), "The Organization of Industry", **The Economic Journal**, 82(327), s.883-896.
- Richardson, G. B., (2003), "The Organization of Industry Re-visited", Paper presented at the DRUID Summer Conference on Creating, Sharing and Transferring

Knowledge: The Role of Geography, Institutions and Organizations, Copenhagen.

Rindova, V. P., Petkova, A. P. ve Kotha, S., (2007), "Standing out: How New Firms in Emerging Markets Build Reputation", **Strategic Organization**, 5(1), s..31-70.

Rowley, J., Kupiec-Teahan, B. ve Leeming, E., (2007), "Customer Community and Co-Creation: A Case Study", **Marketing Intelligence & Planning**, 25(2), s.136-146.

Ruttan, V., (1959), "Usher and Schumpeter on Invention, Innovation, and Technological Change", **Quarterly Journal of Economics**, 73(4), s. 596-606.

Salk, J. E. ve Shenkar, O., (2001), "Social Identities in an International Joint Venture: An Exploratory Case Study", **Organization Science**, 12(2), s.161-178.

Sandberg, B., (2008), **Managing and Marketing Radical Innovations: Marketing New Technology**, Routledge, USA.

Santos, F. M. ve Eisenhardt, K. M.,(2005), "Organizational Boundaries and Theories of Organization", **Organization Science**, 16(5), s.491-508.

Santos, F. M., (2003), "Constructing Niches and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Action in Nascent Fields", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Department of Management Science and Engineering, Stanford University, Stanford.

- Santos, F. M., Abrunhosa, A. ve Costa, I., (2006), “Strategic Organization in Mature Industries: Boundary Architecture as a Source of Competitive Advantage”, Working Paper Series, INSEAD.
- Sarasvathy, S. D. ve Dew, N., (2005), “New Market Creation through Transformation”, **Journal of Evolutionary Economics**, 15(5), s. 533-565.
- Schein, E. H. (1996) “Kurt Lewin’s Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes toward a Model of Managed Learning”, **Systems Practice**, 9(1), s. 27-47.
- Schilling, M. A. ve Steensma, H. K. (2002), “Disentangling the Theories of Firm Boundaries: A Path Model and Empirical Test”, **Organization Science**, 13(4), s.387-401.
- Schindehutte, M. ve Morris, M. H., (2009), “Advancing Strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm”, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 33(1), 241-276.
- Schindehutte, M., Morris, M. H. ve Koçak, A., (2008), “Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship”, **Journal of Small Business Management**, 46(1), s. 4-26.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. ve Kreuz, P., (2003), “Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers and Its Strategic Outcomes”, **Journal of Strategic Marketing**, 11(2), s.117-132.

- Schneider, S. C., (1987), "Managing Boundaries in Organizations", **Political Psychology**, 8(3), s.379-393.
- Schumpeter, J. A. (1947), "The Creative Response in Economic History", **The Journal of Economic History**, 7(2), s.149-159.
- Schumpeter, J. A. (1950), **Capitalism, Socialism, and Democracy**, Harper & Brothers Publishers, 3. Baskı, New York.
- Schumpeter, J. A. (1968), **The Theory of Economic Development**, Harvard University Press, 8. Baskı, USA.
- Schwartz, R. G. ve Teach, R. D., (2000), "A Model of Opportunity Recognition and Exploitation: An Empirical Study of Incubator Firms", **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 2(2), s.93-107.
- Scott, W. R., (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", **Administrative Science Quarterly**, 32(4), s.493-511.
- Scott, W. R., (2007), "Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program", **Great Minds in Management: The Process of Theory Development**, Ed. K. G. Smith ve M. A. Hitt, Oxford University Press, Oxford, UK, s.460-484.
- Scott, W. R., (2008), "Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory", **Theory and Society**, 37(5), s.427-442.

- Selznick, P., (1996), "Institutionalism "Old" and "New"", **Administrative Science Quarterly**, 41(2), s.270-277.
- Shane, S. ve Cable, D., (2002), "Network Ties, Reputation, and the Financing of New Venture", **Management Science**, 48(3), s.364-381.
- Shane, S. ve Venkataraman, S., (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", **The Academy of Management Review**, 25(1), s.217-226.
- Shane, S., (2000), "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", **Organization Science**, 11(4), s.448-469.
- Shepherd, D. A. ve DeTienne, D. R., (2005), "Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29 (1), s.91-112.
- Shepherd, D. A., McMullen J. S. ve Jennings, P. D., (2007), "The Formation of Opportunity Beliefs: Overcoming Ignorance and Reducing Doubt", **Strategic Entrepreneurship Journal**, 1(1-2), s.75-95.
- Simoes, C., Dibb, S. ve Fisk, R. P., (2005), "Managing Corporate Identity: An Internal Perspective", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 33(2), s.153-168.
- Slater, S. F. (1995), "Learning to Change", **Business Horizons**, 38(6), s.13-20.
- Slater, S. F. (1996), "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage", **Industrial Marketing Management**, 25(1), s.79-86.

- Slater, S. F. (1997), "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm", **Journal of Academy of Marketing Science**, 25(2), s.162-167.
- Slater, S. F. (2008), "Learning How to be Innovative", **Business Strategy Review**, 19(4), s.46-51.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C., (1994), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", **Business Horizons**, 37(2), s.22–28.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C., (1995), "Market Orientation and the Learning Orientation", **Journal of Marketing**, 59(3), s.63-74.
- Slater, S. F. ve Olson, E. M., (2002), "A Fresh Look at Industry and Market Analysis", **Business Horizons**, 45(1), s.15-22.
- Smith, J. B. ve Colgate, M., (2007), "Customer Value Creation: A Practical Framework", **Journal of Marketing Theory and Practice**, 15(1), s.7-23.
- Steensma, H. K. ve Corley, K. G., (2001), "Organizational Context as a Moderator of Theories on Firm Boundaries for Technology Sourcing", **The Academy of Management Journal**, 44(2), s.271-291.
- Stets, J. E. ve Burke, P. J., (2000), "Identity Theory and Social Identity Theory", **Social Psychology Quarterly**, 63(3), s.224-237.
- Storbacka, K. ve Nenonen, S., (2011), "Scripting Markets: From Value Propositions to Market Propositions", **Industrial Marketing Management**, 40(2), s.255-266.

- Strauss, A. L. ve Corbin, J. (1994), "Grounded Theory Methodology: An Overview", **Handbook of Qualitative Research**, Ed. Norman K. Denzin, London, s.273-285.
- Suchman, M. C., (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", **Academy of Management Review**, 20(3), s.571-610.
- Summers, J. O., (2001), "Guidelines for Conducting Research and Publishing in Marketing: From Conceptualization through the Review Process", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29(4), s.405-415.
- Sundaramurthy, C. ve Kreiner, G. E., (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 32(3), s.415-436.
- Tarnovskaya, V., Ghauri P. N. ve Elg, U., (2007), "Market Driving Supplier Strategy: IKEA's Global Sourcing Network in Two Developing Markets", International Conference on New Directions of Marketing Development: Interactions and Partner Relations, Moskova.
- Teece, D. J. ve Pisano, G., (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", Working Paper, International Institute for Applied Systems Analysis, Austria.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 18(7), s.509-533.

- Thomke, S. ve von Hippel, E., (2002), "Customers as Innovators: A New Way to Create Value", **Harvard Business Review**, 80(4), s.74-81.
- Thusman, M. L. ve O'Reilly III, C. A., (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", **California Management Review**, 38(4), s.8-30.
- Trepte, S., (2006), "Social Identity Theory", **Psychology of Entertainment**, Ed. Jennings Bryant ve Peter Vorderer, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, New Jersey, s.255-271.
- Tuominen, M., Rajala, A. ve Möller, Kristian, (2004), "Market-Driving versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships", **Industrial Marketing Management**, 33(3), s.201-217.
- Tushman, M. L. ve Anderson, P., (1986), "Technological Discontinuities and Organizational Environments", **Administrative Science Quarterly**, 31(3), s.439-465.
- Tynan, C. ve McKechnie, S., (2009), "Experience Marketing: A Review and Reassessment", **Journal of Marketing Management**, 25(5-6), s.501-517.
- Vaghely, I. P. ve Julien, P. A. (2010), "Are opportunities recognized or constructed?: An information perspective on entrepreneurial opportunity identification", **Journal of Business Venturing**, 25(1), s.73-86.

- van Rekom, J., (1997), "Deriving an Operational Measure of Corporate Identity", **European Journal of Marketing**, 31(5/6), s.410-422.
- VanderWerf, P. A., (1993), "A Model of Venture Creation in New Industries", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 17(2), s. 39-47.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F., (2008), "Service Dominant Logic: Continuing the Evolution", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36(1), s.1-10.
- Vargo, S. L., (2008), "Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives", **Journal of Service Research**, 11(2), s.211-215.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. ve Akaka, M. A. (2008), "On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective", **European Management Journal**, 26(3), s.145-152.
- Weick, K. E. ve Quinn, R. E., (1999), "Organizational Change and Development", **Annual Review of Psychology**, 50(1), s.361-386.
- Whetten, D. A., (2006), "Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity", **Journal of Management Inquiry**, 15(3), s.219-234.
- White, H. C., (1981), "Where Do Markets Come from?", **Journal of Sociology**, 87(3), s.517-547.
- Wickman, P. A., (1998), **Strategic Entrepreneurship: A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management**, Pitman Publishing, London.

- Xu, H. ve Ruef, M., (2007), "Boundary Formation in Emergent Organizations", **The Sociology of Entrepreneurship**, 25, s. 125-153.
- Yang, H. ve Dess, G. G., (2007), "The New Venture Innovation Process: Examining the Role of Absorptive Capacity", **Entrepreneurial Strategic Process, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth**, Cilt 10, Ed. G. T. Lumpkin ve Jerome A. Katz, JAI Press, Oxford, s. 223-247.
- Yin, R. K., (2003), **Case Study Research: Design and Methods**, Sage Publications, London, UK.
- Young, C. S. (2005), "Top Management Teams' Social Capital in Taiwan", **Journal of Intellectual Capital**, 6(2), s. 177-90.
- Yükselen, C., Koçak, A. ve Oflazoğlu, S., (2008), "Pazar Yönlülük Kavramındaki Yeni Yaklaşımlar: Girişimcilik Perspektifinden Ele Alınışı", 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Nevşehir.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. ve Davidsson, P., (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model, and Research Agenda", **Journal of Management Studies**, 43(4), s.917-955.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. B. ve Tse, D. K., (2005), "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations", **Journal of Marketing**, 69(2), s.42-60.

Zott, C. ve Amit, R., (2006), “How do Resource Attributes Affect Firm Boundaries? Examining the Differential Impact of Asset Spökecificity and Firm Specificity on Activity Governance”, INSEAD Working Paper Series, INSEAD, France.

Özet

Girişimci işletmeler, pazarı kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmek için fark ettikleri fırsatları belirleme ve değerlendirme faaliyetlerini bir araya getirmeli ve ikisini birlikte yürütmelidir (Mengüç ve Auh, 2008). Bu işletmeler, rakipler ve bir bütün halinde pazar tarafından sunulan değeri yok sayarak tüketicilerin değer fonksiyonunda sıçrama meydana getirmektedirler (Kumar, Sheer, ve Kotler, 2000). Sonuç olarak, yeni pazar alanları oluşturarak, mevcut pazardaki rekabeti ilgisiz kılmaktadırlar (Kim ve Mauborgne, 2005). Sınır kararları pazar oluşturma konusunun önemli bir bölümünü oluşturmakta ve girişimci işletmenin sınırları ile yeni pazarın sınırları birlikte oluşmakta/değişmektedir. Pazar oluşturma literatürüyle ilgili, kimlik sınırları ve işletmelerin pazardaki gücüne ilişkin sınırları olmak üzere iki temel sınır kararı mevcuttur. Kimlik ve güce ilişkin sınır kararları yoluyla işletmeler mevcut yasal sınırlarının ötesinde hareket edebilmekte ve eşanlı olarak pazarın sınırlarını ve tanımını yeniden oluşturmaktadır. Bu kapsamda, temellendirilmiş kuram çerçevesinde çoklu örnek olay incelemesi ile girişimci işletmelerin, kimlik ve pazardaki güce ilişkin sınırlarını ve bu sınırlarla paralel olarak yeni pazar alanları oluşturmaları araştırılmıştır. Buna göre, girişimci işletmeler tarafından pazar oluşturmada kullanılmak üzere, kimlik ve güç sınırlarına dair kimi boyutlar önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: İşletme sınırları, pazar oluşturma, kimlik sınırları, güç sınırları, alan teorisi.

Abstract

Entrepreneurial firms need to combine both the exploitation and the exploration of the opportunities that they discover (Mengüç and Auh, 2008) in order to drive the market according to their interest. By ignoring the present value offerings of the competitors and the market, these firms create a leap in the customer value function (Kumar, Sheer, and Kotler, 2000). As a result, they make competition in the present market irrelevant by creating a new market (Kim and Mauborgne, 2005). Boundary decisions are a major part of new market formation strategy and boundaries of the firm co-evolve with the boundaries of the new market. There are two basic boundary decision contexts which are directly related to market creation, that are, identity decisions and power structure of the firm connected to the market and competitors. With the help of identity and power related boundary decisions, firms act beyond their legal boundaries and incidentally reform market's boundaries and re-define the market. In this respect, grounded theory with multiple case study, is applied and evolution of firms' identity and power related boundaries, parallel to new market creation is studied. Consequently, dimensions for identity boundaries and power-related boundaries for entrepreneurial firms in order to use in market creation are proposed.

Keywords: Firm boundaries, market creation, identity boundaries, power related boundaries, field theory.