

İŞLETME SINIRLARININ GİRİŞİMCİ FAALİYETLE YENİDEN YAPILANDIRILMASI: YENİ PAZAR OLUŞTURMA

Arş.Gör. Şenay Sabah Kıyan

Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Yrd.Doç.Dr. Alper Özer

Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi



Özet

Girişimci işletmeler, pazarı kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmek için farkettileri 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 yoksayarak 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.

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

Shifting the Boundaries with Entrepreneurial Activities: New Market Creation

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.

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

İşletme Sınırlarının Girişimci Faaliyetle Yeniden Yapılandırılması: Yeni Pazar Oluşturma

Giriş

Mevcut pazarlardaki artan rekabetin etkisiyle, işletmelerin, rekabet avantajı sağlayabilmek için mevcut pazarda aşamalı yenilikler gerçekleştirmeleri yeterli olmamaktadır. Bunun yerine mevcut rekabeti ilgisiz kılacakları 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 yok sayarak tüketicilerin değer fonksiyonunda sıçrama meydana getirmekte (Kumar, Sheer, ve Kotler, 2000) ve sonuçta da, yeni pazar alanları oluşturarak, mevcut pazardaki rekabeti ilgisiz kılmaktadırlar (Kim ve Mauborgne, 2005a). Bu kapsamda, girişimci işletmelerin pazarı kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmeleri için fark ettikleri fırsatları belirleme ve değerlendirme faaliyetlerini bir araya getirmeleri ve söz konusu iki faaliyeti birlikte yürütmeleri mevcut rekabet koşullarında bir zorunluluk haline almıştır (Mengüç 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 sınırları, 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, 2002:213). Benzer şekilde, Schumpeter (1947) de girişimciliği yaratıcı yıkıcılıkla tanımlamakta ve yıkıcı ya da radikal yenilik ile ilişkilendirmektedir. Diğer taraftan White (1981)'a göre, pazar oluşturma, doğrusallıktan ziyade çelişkiler tarafından yönlendirilen kaotik bir süreç olarak ortaya çıkmakta, Wickman (1998), kaos ve düzenin biraradalığını ve birbirlerine evrilmelerini diyalektik kavramıyla açıklamaktadır.

Christensen, Johnson, ve Rigby (2002)'ye göre, yıkıcı fikirleri uygulamaya geçirmek noktasında, yeni pazarlar ve yeni bir işletme modeli tanımlamak üzere, birbirleriyle iç içe olan, iki genel stratejiden bahsetmektedir. Bu çalışmada, yeni pazar tanımı oluşturma kavramı, işletmenin en önemli stratejik kararlarından olan sınır kararlarıyla ilişkisi bağlamında değerlendirilecektir.

Sınır kararları, pazar oluşturma konusunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Ancak, mevcut literatürde sınır kararları konusunda yapılan çalışmalar, işletmelerin çoğunlukla yasal sınırlarını ve özelinde de işletme içinde üretme /dışarıdan satın alma kararına dayanmaktadır. Ancak, girişimci işletmeler tarafından tanımlanan, dinamik ve karmaşık nitelikte olan yeni pazarlardaki sınır kararları, genellikle işletme içinde üretme ile dışarıdan satın alma kararlarından son derece ilgisizdir ve bu konudaki literatür oldukça yetersizdir. Bu sebeple, çalışmada, girişimci işletmelerin yeni pazar oluşturma süreci ve ilgili sınır kararları üzerine odaklanılacaktır.

Çalışmada, Santos ve Eisenhardt (2005) çalışması ile uyumlu olarak, pazar oluşturma sürecine ilişkin iki temel sınır kararı ele alınmıştır. Bunlar, işletmenin kimlik sınırlarına ve pazara ve rakiplere göre güç sınırlarına ilişkin kararlarıdır. Kimlik sınırları kavramı, sadece işletmenin kimliğini değil, girişimci işletmelerin, pazarın kimliğini kendi kimliği ile birlikte oluşturdukları kabulünden hareketle pazarın kimlik sınırlarını da ifade etmektedir. 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 ise meşruluktur ve meşruluk pazarda işletmenin gücünü artırmaktadır. Bunun yanında, işletmeler, farklı pazarlara ilişkin değerleri bir araya getirerek, ya da, mevcut değeri farklı pazarlarda sunulmak üzere bölerek yeni oluşan pazarlarda meşruiyet ve güç elde etmektedirler. Böylece girişimci işletmeler, kimlik ve güce ilişkin sınır kararları yoluyla mevcut yasal sınırlarının ötesinde hareket edebilmekte ve bunun yanı sıra eşanlı olarak pazarın sınırlarını ve tanımını yeniden oluşturmaktadırlar.

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 olmaktadır (Geroski, 1998:684, Storbacka ve Nenonen, 2011:258). Bu anlamda pazar sınırları ile işletme sınırları arasında karşılıklı bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Lewin, Long ve Carrol, 1999:536). Böylece işletmelerin iç sınır kararları ile pazardaki dış sınır kararları arasındaki fark bulanıklaşmakta (Mota ve Castro, 2004:301; Santos, Abrunhosa ve Costa, 2006:3), işletme, pazarın ve kendi sınırlarını yeniden oluşturarak, mevcut pazar sınırlarını sorgulayarak, yeni pazarlar oluşturabilmekte ya da mevcut pazarı yeniden oluşturabilmektedir (Storbacka ve Nenonen, 2011:260). 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. Bu çalışmada, ilgili literatürün yetersiz olmasından hareketle, neden sonuç ilişkisi kurmaktan ziyade, mevcut durumun ve ilişkinin teorik olarak incelenmesi ve farklı yapıların ilişkilerinin kurulması hedeflenmektedir. 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, 2005:44). Çalışma temel olarak, psikoloji literatüründe kullanılan, Lewin'in Alan Teorisi (1945)'ne yaslanmaktadır. 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. Mengüç ve Auh (2008), pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için, fırsatı ortaya çıkarma ile fırsatı değerlendirmenin, gerekli temel kabiliyetler olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda, fırsatların belirlenmesini ve değerlendirilmesini açıklarken dinamik kabiliyetler teorisinden yararlanılmıştır. Ayrıca, kurumsal teori, meşruluk ve işletmenin güce ilişkin sınır kararlarını açıklamada kullanılmıştır. Hem işletme düzeyinde yaratılan yeni değerlerin 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 alınmıştır.

Özetle, işletmeler, kimlik sınırlarında ve/veya güce ilişkin sınırlarında değişiklikler yaparak pazarı yeniden tanımlarken, pazarın sınırlarında da sıçramalı bir değişiklik yaşanmakta ve böylece pazar, girişimci işletmeler tarafından yeniden oluşturulmaktadır. Sonuç olarak, bu çalışmanın amacı, işletmelerin sınır kararları ile pazar oluşturma arasındaki ilintinin alan teorisi, dinamik kabiliyetler ve kurumsal teori çerçevesinde teorik olarak kurulmasıdır. Çalışmanın temel savı, girişimci işletmelerin, kendi sınırlarını değiştirmesine paralel olarak, pazarın sınırlarını da değiştirdiği ve böylece mevcut pazarı yeniden oluşturduğudur.

Çalışmada öncelikle çalışmanın altyapısını oluşturan teorik yaklaşımlar açıklanmış, ardından yeni pazar oluşturma çabaları, girişimci işletmelerin sınır kararları ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Son bölümde ise, çalışmanın teorik sonuçları ile gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

1. Çalışmanın Teorik Altyapısı

1.1. Alan Teorisi

1900'lü yılların ilk yarısında Kurt Lewin tarafından temel olarak psikoloji biliminde kullanılmak üzere geliştirilen Alan Teorisi, incelenen olayın/durumun öncelikle bir bütün halinde tanımlanması, daha sonra ise olaya/duruma ilişkin her bir parçanın detaylı olarak incelenmesi gerektiğini belirten (Lewin, 1945:63) bir yaklaşımdır. Buradaki alan, eş zamanlı olarak ortaya çıkan ve birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen olgular toplamıdır (Lewin, 1945:240). Alan teorisinde “kurulu” ve “aşına olunmayan” alan kavramları önemlidir. Kurulu alan, farklılaşmış bölgeleri arasında oldukça belirli ilişkileri olan ve iyi tanımlanmış alandır. Kurulu alanın girişimcilik literatürü açısından karşılığı mevcut/kurulu ve kuralları bilinen pazarlardır. Aşına olunmayan alan ise, bilişsel olarak yapılandırılmamış bölge olarak ifade edilebilir. Aşına olunmayan alan için belli bir davranışın nasıl sonuçlanacağı veya belli bir amaca ulaşmak için bireyin/organizmanın hangi yönde hareket etmesi gerektiği henüz belirli değildir (Lewin, 1945:137). Teoriye göre, aşına olunmayan alandaki değer ve ideallerdeki belirsiz karakter, bireyi çelişki ve gerilim içine sokar (Lewin, 1945:142). Söz konusu gerilim ve çelişkiden kurtulmanın yolu, alanın daha bilinir kılınmasıyla mümkündür. Aşına olunmayan alan kavramı, belirsizlikler, gerilim ve çelişkiler göz önüne alındığında (Hougaard, 2004:203) girişimcilik literatüründeki, kuralları henüz belirlenmemiş “yeni pazar” (Gruber, 2007:786) kavramıyla ilişkilendirilebilir.

Teoriye göre, bir bütünü parçaları, birbirlerine bağlı olmakla birlikte, aynı zamanda belli bir seviyeye kadar birbirlerinden bağımsızlardır. Başka bir ifadeyle, belli bir bütünü içinde yer alan bir parçadaki değişikliğin boyutu belli sınırlar dahilinde ise, aynı bütündeki bir diğer parça bu değişiklikten etkilenmeyecektir (Lewin, 1945:305). Ancak bütündeki herhangi bir parça söz konusu sınırın üzerinde bir değişim geçirirse, bütünü tüm parçaları bundan etkilenir (Lewin, 1945:120). Girişimcilik açısından bu durum, pazardaki işletmelerden 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 işletmelerin de bu büyük değişiklikten etkilenmek durumunda kalacağı şeklinde ifade edilebilir (Storbacka ve Nenonen, 2011:260). Bunun nedeni, pazar oluşturan işletmelerin niteliksel bir değişim yaşamalarının yanında pazarın bütününde de niteliksel bir sıçramaya neden olmaları ve böylece pazarı ve pazardaki değer algısını yeniden oluşturmalarıdır. Başka bir ifadeyle, pazar oluşturan bir işletme (parça), yaptığı bir değişiklikle pazarı (bütünü) ve sınırlarını yeniden şekillendirmektedir.

Alan teorisine göre, radikal değişimlerin olmadığı dönemlerde bile bir süreç, tam olarak sabit değildir ve ortalama bir L seviyesi etrafında dalgalanma gösterir (Lewin, 1945:204). Ancak dalgalanma öngörülebilir seviyede olduğu durumda süreç istikrar benzeri olarak adlandırılır. Belli bir seviyenin çevresindeki salınımların istikrar benzeri olarak kabul edildiği teoride, değişim ise genel çerçevedeki bir sıçrama olarak tanımlanabilir (Lewin, 1945:141). Söz konusu değişim, (a) mevcut seviyeden, yani istikrar benzeri süreçten ayrılma, (b) yeni bir seviyeye ulaşma ve (c) yeni seviyede yeni bir istikrar benzeri sürecin oluşumu olmak üzere temel olarak üç aşamaya dayanmaktadır. Buradan hareketle, Lewin'e göre, sosyal istikrar ve değişim süreçlerinin birlikte incelenmesi gerekmektedir. Çünkü değişim ve istikrar göreceli olmalarının yanında birbirlerini takip eden kavramlardır (Lewin, 1945:199). 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 neden olmakta, daha sonrasında ise söz konusu değer yargılarının tüm pazara yayılıp genel kabul görmesinin ardından yeni bir istikrar süreci oluşmaktadır (Storbacka ve Nenonen, 2011:257). 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 (Şekil 2).

1.2. Kurumsal Teori

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 yasal, kültürel sosyal vb. birçok kaynağa dayandırmaktadır (Kondra ve Hinings, 1998:743; Meyer ve Rowan, 1977:352). 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, 1987:502). 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, 1987:505). 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 bunu yapan işletmelerin, yeni bir pazarın oluşumunu da sağlamış olduklarını ifade etmişlerdir (Aldrich ve Fiol, 1994:647).

1.3. Dinamik Kabiliyetler

Dinamik kabiliyet, 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, 1997:515). İşletmelerin stratejik rekabet avantajına nasıl sahip oldukları ve bunu nasıl devam ettirdikleri ile ilgili (Teece, Pisano ve Shuen, 1997:509) olan teori, bu süreci doğrudan ya da dolaylı olarak değer yaratma ile ilişkilendirmektedir (Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006:923).

İşletmelerin kabiliyetleri, işletmelerin faaliyetlerini ve pazarlarla ilgili tercihlerini, yani 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, Abruñhosa ve Costa, 2006:6). Bir anlamda işletme sınırları ile işletmelerin kabiliyetleri birlikte oluşmakta ve süreç içinde birbirlerini etkilemeye devam etmektedir. (Santos, Abruñhosa ve Costa, 2006:2). Bunun yanında, işletmelerin yeni oluşan pazarda aktif rol oynayabilmesi için, yeni pazarlar oluştuğunda bunlara uygun kaynak bileşimi oluşturması da yine dinamik kabiliyetler ile açıklanabilmektedir (King ve Tucci, 2002:171). Bu çerçevede dinamik kabiliyetler teorisi gerek işletme gerekse pazar düzeyinde yeni oluşumları açıklamada öne çıkmaktadır.

2. Sınır Kararı

İşletme literatüründe, farklı teorik yaklaşımlara göre birçok farklı sınır tanımı bulunmakla birlikte, en genel anlamda sınır; işletmeyle çevresini (Santos ve Eisenhardt, 2005:491) fiziksel ve/veya bilişsel olarak (Schneider, 1987:379; Sundaramurthy ve Kreiner, 2008:416) birbirinden ayıran, işletmenin nerede başlayıp nerede bittiğini gösteren (Hernes ve Paulsen, 2003:5) yapıları ifade etmektedir. Sınırlar, karmaşık, değişken (Hernes ve Paulsen, 2003:4) ve kimi yazarlara göre (ör, Baden-Fuller, 2001:140; Heracleous, 2004:95) sosyal olarak inşa edilmiş formasyonlardır. Genel olarak söylemek gerekirse, işletme stratejisinin konusu olan her sorun işletme sınırlarını da ilgilendirmektedir (Foss, 2001:102).

İşletmenin sınırları, aynı zamanda 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 işlevi görür (Baldwin, 2010:5). Dahası, sınırlar hangi fırsatların algılanıp hangilerinin göz ardı edileceğini de belirlemektedir (Hernes, 2003:36). 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, 2011:257).

Sınır kararlarına ilişkin araştırmalar, 2000'lerle birlikte, yeni pazarların nasıl oluştuğu ve oluşan yeni pazarlardaki sınır kararlarının yapısı gibi konulara kaymaya başlasa da (Jacobides ve Billinger, 2006; Santos ve Eisenhardt, 2005), Leiblein, ve Miller (2003)'a göre, sınır kararlarına ilişkin girişimcilik alanındaki literatür halen oldukça sınırlıdır. Bu çalışmalar genellikle işletmelerin içeride üretme veya dışarıda üretme tercihleriyle ilgilidir (Leiblein ve Miller, 2003:839) ve statik bir bakış açısını benimsemektedir (Mota ve Castro, 2004:297). Bu nedenlerle, söz konusu literatürün teorik olarak girişimci işletmelere genişletilmesi zayıf sonuçlar verecektir (Santos 2003). Oysa özellikle pazarın sınırlarının henüz net olarak oluşmadığı yeni oluşan pazarlar gibi dinamik pazarlar açısından, pazarın sınırları çok belirsizdir (Holloway ve Sebastiao, 2010:90) ve bu durum işletmenin kendi sınırlarıyla birlikte pazarın sınırlarını da oluşturmasına olanak vermektedir (Santos ve Eisenhardt, 2005:503).

Santos ve Eisenhardt (2005)'in çalışmalarına paralel olarak, işletme kimliğine ilişkin sınır kararları ile işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararları yaklaşımları, ilk pazar oluşturmada öne çıktığından, bu çalışma

kapsamında sınır kararlarıyla ilgili olarak, söz konusu iki yaklaşımdan yararlanılacaktır.

Kimlik Kararları Yaklaşımı

İşletme kimliği işletmenin “biz kimiz” sorusuna verdiği yanıtı oluşturan, hangi davranışların uygun, hangilerinin uygunsuz olduğu konusunda bilişsel bir sınır çizen (Kogut ve Zander, 1996:515) ve duygusal bir aidiyet sağlayan (Kogut, ve Zander, 1996:503; Santos ve Eisenhardt, 2005:500), temel, ayırıcı ve sürekliliği olan özellikleri (Huemer, Becerra ve Lunnan, 2004:55; Santos ve Eisenhardt, 2005:491) ifade etmektedir. 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, 2004:53-4). Dahası, işletme kimliği, işletmenin pazardakilerin işletmeyi nasıl tanımlayıp hatırladıklarına dair veri sağladığı önemli bir stratejik araçtır (Melewar, 2003:195). Bunun yanında, stratejik bir kaynak olarak kullanabildikleri (Melewar, 2003:195) kimlik kararları yoluyla işletmeler, kendilerini rakiplerinden ayırarak, tüketicilerin gözünde farklı konumlandırabilmektedir (Santos ve Eisenhardt, 2005:501). Mevcut pazarı yeniden şekillendiren birçok işletme için bu durum geçerlidir.

Kimlik kararları zaman içinde oluşturulmakta ve değiştirilmektedir (Hernes, 2003:39; Jevnaker, 2003:110). 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. Bununla paralel olarak, girişimcinin gelecekteki fırsatları fark etme, belirleme, fırsatların farkında olma, sürekli olarak fırsatları gözleme ve değerlendirme kabiliyeti olarak tanımlanan girişimci sermaye (Erikson, 2002:279) de işletmenin kimlik sınırlarının oluşumunda önemlidir. Salk ve Shenkar (2001) ise işletme kimliğinin sadece işletme tarafından değil işletmenin iç ve dış çevresinin kolektif etkisiyle şekillendiğini ifade etmektedir.

İşletme kimliği kavramının, pazar oluşturma kavramı ile ilişkisi kurulduğunda, pazarın yapısı işletmelerin kimliğini etkilemekle birlikte, işletmeler de kendilerinin ve pazarın kimlik oluşum sürecinde etkin olmaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin oluşturdukları kimlik kararları ile mevcut yasal sınırlarını da aşacak şekilde 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 karşılaştırabilmekte, böylece, pazarın kimliğini etkileme konusunda işletmeye bir sınıflandırma aracı sağlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989:24). Bu sayede,

yeni pazar oluşturan ya da mevcut pazarı yeniden oluşturan işletmeler, kendi kimlik sınırlarını pazara dayatabilmekte, pazarın kimliği ve sınırları işletmenin kimlik ve sınırları ile eşleşmekte ve böylece pazarla işletme birlikte şekillendirilmektedir (Holloway ve Sebastiao, 2010:96).

Başka bir ifadeyle, 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, 2004:112). 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, 2005:501).

İşletmenin Pazardaki Gücüne İlişkin Sınır Kararları

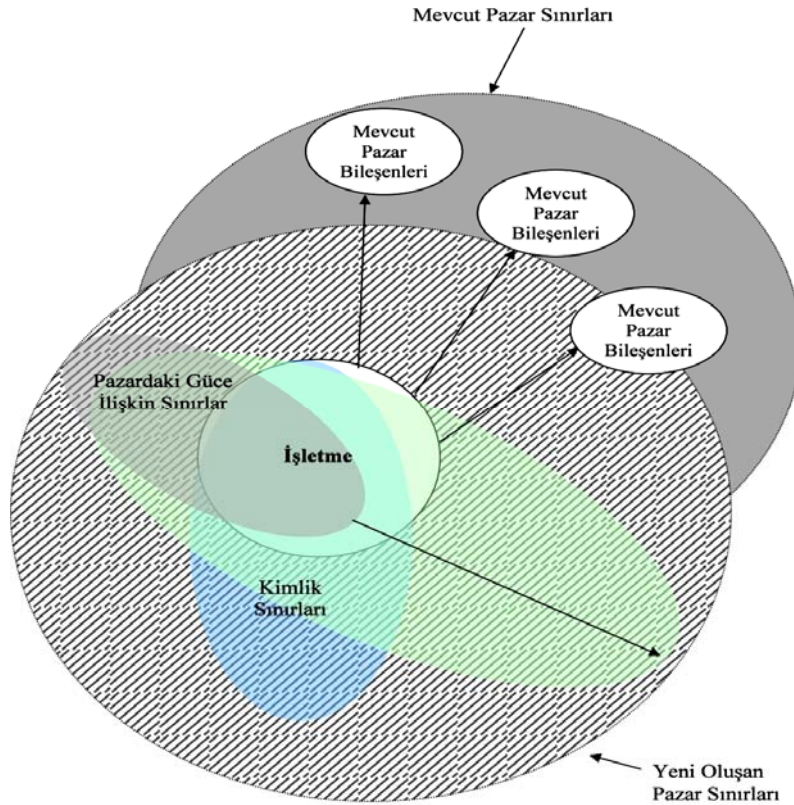
İşletmelerin pazardaki gücüne ilişkin kararlar, işletmenin resmi anlamda sahipliğinin değişmemesine rağmen ürün ve pazar algısını genişletip daraltarak değiştirmesi ve böylece pazarı yönlendirerek ve pazarı genişleterek ve/veya değiştirerek pazarda güç sahibi olmasını ifade etmektedir (Santos ve Eisenhardt, 2005:495). Bu kapsamda, farklı değerleri bir araya getirerek ve böylece sunulan değeri artırarak (Jacobides, 2005:467) veya sunulan mevcut değeri farklı pazarlara bölerek (Cacciatori ve Jacobides, 2005:1854) yeni pazar oluşturulması mümkündür. Pazarla ilişkin kararların etkisiyle oluşturulan sınır kararlarında en önemli vurgu, işletmenin pazarı yönlendirerek pazardaki etkisinin ençoklanmaya çalışmasıdır (Santos ve Eisenhardt, 2005:495). Pazarda sunulan değer kapsamının genişletilmesi ve/veya daraltılmasıyla yeni pazar alanları oluşturmanın önkoşulu pazarda henüz fark edilmemiş, tüketicilerin bilincinde olmadıkları değer alanlarının varlığıdır (Jacobides, 2005:486).

Özellikle belirsiz, 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, 2007:1220, Santos ve Eisenhardt, 2005:496). Slater ve Olson (2002) pazar sınırlarının, farklı işletmeler tarafından farklı algılandığını ve işletmelerin söz konusu subjektif algılarına göre pazarda hareket ettiklerini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararları, işletmelerin mevcut pazarın sunduğu değeri nasıl değiştirdiğini, yani, 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, 2007:1216). Çevresel faktörlerin ya da girişimci bir işletmenin etkisiyle tüketici değeri

değiştiğinde, pazarın sınırları yeniden oluşmakta ve bununla birlikte eski paradigmlar yıkılmakta ve yeni bir tüketici değeri oluşmaktadır (Lewin, Long ve Carrol, 1999:539). Böylece, güce ilişkin sınır kararları pazarın kontrolüne imkan sağlamaktadır (Santos ve Eisenhardt, 2005:496).

Yeni pazar oluşturma ve/veya mevcut pazarı yeniden oluşturma ile işletme ve pazarın sınırları arasındaki etkileşim Şekil 1’de, Santos ve Eisenhardt (2005) çalışmasından yapılan uyarlamayla gösterilmektedir. Buna göre, girişimci işletmeler, kimlik sınırları ve pazardaki güçlerine ilişkin sınırlarında değişiklikler yaparak hem yasal sınırlarının dışında hareket ederek kendi sınırlarını değiştirmekte, hem de pazarın sınırında bir değişim oluşturmaktadır. Pazarın sınırlarındaki söz konusu değişim, çalışmanın ikinci bölümünde girişimcilik ve pazar oluşturma kapsamında incelenecektir.

Şekil 1. İşletmelerin Pazar Oluşturma Faaliyetleri ile İşletme ve Pazar Sınırlarının Etkileşimi



Kaynak: F. M. Santos ve K. M. Eisenhardt, (2005) çalışmasından uyarlanmıştır.

3. Yeni Pazar Oluşturmada Sınır Kararlarının Rolü

Yeni pazar oluşturma konusu, literatürde girişimcilik çerçevesinde incelenmekte ve pazar oluşturmak için girişimciliğin gerekli olduğu ifade edilmektedir (Deakins ve Mark, 2009:8.) 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, 2004:25) 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, 2009:255). Bu anlamda pazar yaratma süreci çelişkiler tarafından yönlendirilen düzensiz bir süreçtir (White, 1981:520). 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. Hougaard (2004) ise bu süreci analitik ve yaratıcılığı birlikte gerektiren bir süreç olarak tanımlamaktadır.

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, 2003:145). 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 veya belirsizdir (Sarasvathy ve Dew, 2005:536). Girişimcilik literatürünün gelişmesi ve olgunlaşmasıyla pazar, 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 söz konusu kaynakların farklı bileşimlerle bir araya getirildiği yerler olarak tanımlanmaktadır. Geroski (1998) ise pazarın sosyal olarak inşa edilen subjektif bir gerçeklik olduğunu ve farklı aktörler tarafından farklı olarak algılandığını ifade etmekte ve bu görüş başka yazarlar (ör. Holloway ve Sebastiao, 2010:90; Storbacka ve Nenonen, 2011:256) tarafından da benimsenmektedir. Pazarı sosyal bir inşa olarak algılamanın en temel sonucu, pazarların objektif olarak var olmadıkları yani 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, 2011:259). Bu kapsamda girişimciler kendi sınır kararlarıyla çakışan yeni pazarlar oluşturmakta (Santos, Abrunhosa ve Costa, 2006:2) 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 algılarlar (Holloway ve Sebastiao, 2010:96).

Kim ve Mauborgne (2005a)'e göre, pazarın yapısının pazarda yer alan işletmelerin stratejilerine nasıl bağlantılı olduğunu açıklayan temelde iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar, yapısalci görüş ve yeniden yapılandırmacı görüştür. Yapısalci 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. Yeniden yapılandırmacı görüşün temel önkabulü ise, Schumpeter'e dayanan, pazarı değiştiren güçlerin pazarın içinden de gelebileceğini ortaya koyan görüştür. Yapısalci görüş pazarın yapısını olduğu gibi alarak, mevcut pazar alanında işletmelere, rekabet karşısında savunmacı bir pozisyon almaları gerektiğini ifade eder ve bunun sonucunda da pazar oluşumunda girişimciler, pasif bir pozisyonda ele alınmaktadır (Sarasvathy ve Dew, 2005:537). Yeniden yapılandırmacı görüş, yapının ve pazar sınırlarının sadece yöneticilerin zihninde olduğu (Bala, ve Goyal, 1994:282), ya da gerçekte var olsa bile, pazardaki aktörler tarafından değiştirilmeye uygun olduğu görüşünden hareketle, mevcut pazar yapılarının işletme görüşlerini sınırlandırmaması gerektiğini ifade eder. Bu bakış açısına göre pazarlar sürekli değişmektedir ve söz konusu değişimin sonucu kimi işletmeler var olmakta, kimileri ise yok olup gitmektedir (Kim ve Mauborgne, 2005b:26). Pazar yapısı değişikçe de, oyunu en iyi oynama kuralları değişmekte ve bu sebeple eski oyundaki rekabet ve kurallar ilgisiz kalmaktadır. Böylece mevcut pazarlar genişletilip yeni pazarlar oluşturulabilmekte ve yeni oluşan pazarlar da zamanla meşruluk kazanmaktadır. Yeni bir pazar için meşruluğun oluşması, söz konusu pazarda faaliyet sürdüren tüm işletmelerin hayatlarını sürdürmelerinde ve performanslarında olumlu bir etkiye sahiptir (Iyer, LaPlaca ve Sharma, 2006:379; Rindova, Petkova ve Kotha, 2007:32).

Bütün bu açıklamaların sonucunda, pazar oluşturmak için gerekli olan girişimcilik, iki boyutlu bir süreç olarak ifade edilmektedir (Deakins ve Mark, 2009:8, Morris, Davis ve Allen, 1994:74). Bu boyutlar, fırsatların belirlenmesi ile yenilikçilik, müşteri değeri yaratma ve pazarı yönlendirme boyutlarıyla belirlenen fırsatların değerlendirilmesidir. Davidsson (2005) da fırsatı ortaya çıkarma ile fırsatı değerlendirmenin ikisinin birlikte girişimcilik için gerekli

olduğunu ve bu nedenle ikisinin birlikte incelenmesinin gerektiğini ifade etmektedir. 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 çalışmada da buna paralel olarak pazar oluşturma süreci fırsatların belirlenmesi ile fırsatların değerlendirilmesi alt başlıkları çerçevesinde açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1.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. Ardichvili, Cardozo ve Ray (2003) ise fırsatı, girişimcilerin kaynakları yaratıcı bir şekilde birleştirmesiyle, pazarın ihtiyaçlarını karşılama ve farklı bir değer oluşturma şansı olarak tanımlamıştır. 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 şansın rolü de tanıma eklenmektedir. Hougaard (2004) ise, fırsatların pazarda nesnel gerçeklik olarak var oldukları ve girişimcinin rolünün onları bulup çıkarmak olduğu tespitini reddederek, girişimcilerin fırsatları oluşturduğunu ifade etmekte, böylece girişimcilikte yaratıcılığın rolünü öne çıkarmaktadır. Chritensen, Madsen ve Peterson (1994) fırsatı, yeni bir pazar oluşturma ya da mevcut pazarın pozisyonunu önemli ölçüde değiştirme olasılığı olarak tanımlamaktadır (Hills, Hansen ve Hultman, 2004). Böylece, fırsat işletmelerin yeni pazar oluşturmaları ile doğrudan ilgili olarak tanımlanmakta ve fırsatların belirlenmesi bu anlamda pazar oluşturma fırsatların değerlendirilmesinden önceki aşaması olarak ifade edilmektedir.

Schumpeter'e (1968) göre, yeni kaynak bileşimleri zamana göre eşit bir şekilde dağılmamaktadır ve yeni bileşimler sadece belli bilgi ve özelliklere sahip kişilerin kullanımına açıktır. Bu nedenle, bu bileşimlerin fark edilmesine olanak sağlayacak bilgiler, toplum içinde süresiz bir şekilde dağılmaktadır ve bu düzensiz dağılım bilgi asimetrisi olarak adlandırılmaktadır (Schumpeter, 1968:228). Corbett (2007)'e göre bilgi asimetrisi toplumda öğrenme asimetrisi olduğu için gerçekleşir ve farklı bilgi türleri, girişimcilerin hangi fırsatları fark edebileceğini etkiler. Böylece farklı bilgilere ve bilişsel yargılara sahip olan kişiler diğerlerinin göremediği fırsatları görebilmektedir (Shane ve Cable, 2002:365, Shane ve Venkataraman, 2000:222). Bunun yanında, geçmiş bilgi ve birikimleri aynı olan iki kişiden sadece birinin yenilik olasılıklarını daha avantajlı ve/veya daha yüksek bir ihtimalde görebilmesi ve fırsatı algılaması söz konusu olabilir. Bunun en temel nedeni, farklı kişilerin farklı

düşünce yapılarına ve yaratıcılık seviyelerine sahip olmasıdır (de Bruin ve Ferrante, 2009:6). Alınan bilgilerin tamamen farklı biçimde zihinsel işleme tabi tutulmasıyla tamamen başka sonuçlar elde edilmekte ve bu da fırsatların fark edilmesi noktasında farklı sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca, pazara dair genel kabullerin etkisiyle (Storbacka ve Nenonen, 2011:257), fırsatları görme süreci mevcut sınırların dışında düşünebilmeyi gerektirmekte ve bu sebeple doğrusal olmayan bir süreci ifade etmektedir (Hills, Hansen ve Hultman, 2004).

3.2.Fırsatların Değerlendirilmesi

Fırsatların belirlenmesi ya da oluşturulmasının ardından, ancak söz konusu fırsatların değerlendirilmesiyle yeni pazarlar oluşturulabilmektedir. Fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi arasındaki ilişkiye dair literatürde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, fırsatları belirleyen işletmelerle değerlendiren işletmeleri birbirinden ayırmakta ve bu çerçevede işletmeler, yenilik fikrini ortaya atanlar (yani fırsatı belirleyenler) ve yeni pazar oluşturanlar (yani fırsatı değerlendirenler) olarak tanımlanmaktadır (Markides ve Geroski, 2005). Literatürdeki diğer görüşe göre, bir fırsatı ortaya çıkaran ya da yaratan işletmelerin söz konusu fırsatı değerlendirme konusunda başarılı olma ihtimali de oldukça yüksektir (Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006:920). Fırsatın ortaya çıkarılması bilgisine sahip olan işletmenin, bu bilgiyi fırsatın değerlendirilmesi noktasında da kullanacağı ve böylece sahip olduğu 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, 1997:21) da paralellik göstermektedir. Davidsson (2005) da buna uygun olarak fırsatı ortaya çıkarma ile fırsatı değerlendirmenin, ikisinin birlikte, girişimcilik için gerekli olduğunu ifade etmektedir.

Kim ve Mauborgne (2005a)'e göre, belirlenen bir fırsatı değerlendirilmesi ile oluşturulan pazarlar, kırmızı ve mavi okyanus benzetmelerine dayandırılarak iki grupta incelenebilir. Bu kapsamda kırmızı okyanuslar, mevcut olan pazarları temsil etmektedir. Burada pazarın sınırları, yapısal şartları ve oyunun rekabet kuralları belirlenmiş ve kabul edilmiştir (Kim ve Mauborgne, 2005b:25). Buna karşılık mavi okyanuslar, açılmamış pazar alanlarıdır ve talep oluşturma ve değer fonksiyonunu tanımlama, mavi okyanuslarda bir zorunluluktur (Kim ve Mauborgne, 2005a: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 oluşturmalarının altını çizmektedir.

Bunun yanında, yeni pazarların nasıl oluşturulacağını müşterilerin genellikle hayal edememelerinden dolayı, yeni pazar oluşturmada müşteri

odaklı olmanın neredeyse hiç faydası bulunmamaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005a:27). Bu nedenle de, yeni bir pazar oluşturabilmek için, bir pazardaki müşterilerden daha çok müşteri olmayanlara bakmak gerekmektedir (Kim ve Mauborgne, 2005a:28). Yeni pazar oluşturabilmenin en temel prensibi, rekabetin dışına çıkmak ve pazarın sınırlarını yeniden yapılandırmaktır (Kim ve Mauborgne, 2005a:47). Kim ve Mauborgne (2005a) bunu “Dört Eylem Çerçevesi” olarak adlandırmaktadır. Dört Eylem Çerçevesi'ne göre, pazarda olmasına kesin gözüyle bakılan ürüne ilişkin kimi faktörlerin ortadan kaldırılması, pazarda yüksek standartla sunulan ürüne ilişkin kimi faktörlerin azaltılması, pazarda yüksek standartla sunulan ürüne ilişkin kimi faktörlerin artırılması ve pazarda hiç sunulmamış ürüne ilişkin yeni faktörlerin oluşturulmasıyla yeni değer alanı tanımlanmaktadır.

Girişimci işletme tarafından oluşturulmuş fırsatların değerlendirilmesi konusunun genel hatlarıyla incelenmesinin ardından, konunun alt başlıkları olan yenilikçilik, pazarı yönlendirme ve müşteri değeri oluşturma boyutları incelenecektir.

Müşteri Değeri Oluşturma

Müşteri değeri kavramına ilişkin literatürde birçok farklı yaklaşım bulunmaktadır. 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, 1996:80-1; Smith ve Colgate, 2007:7), girişimcilik literatürü açısından, tüketicilere daha önce hiç yaşamadıkları bir deneyim sunma ile ilişkilendirilerek tanımlanmıştır (Kim, Mauborgne, 2004:176-8).

İşletme odaklı klasik değer oluşturma sürecine göre, işletme tek taraflı olarak değer oluşturmakta ve oluşturulan değeri tüketiciye sunmakta (Prahalad ve Ramaswamy, 2002:1), tüketici söz konusu süreç içinde pasif pozisyonda yer almaktadır (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b:6). Buna karşılık tüketici bakış açısına göre, fiyat da dahil olmak üzere ürüne ve tüketime dair tüm deneyimler, tüketiciler ile birlikte oluşturulmalı ve değer sisteminde tüketiciyi izole eden statik bir tarzdan ziyade, tüketicinin interaktif olarak katılım sağladığı, kendi kişisel deneyimini oluşturduğu dinamik bir tarz benimsenmektedir (Gentile, Spiller ve Noci, 2007:396; Ngo ve O’Cass, 2009:48; Payne, Storbacka ve Frow, 2008:85; Prahalad ve Ramaswamy, 2004a:4). Böylece işletme odaklı değer anlayışındaki keskin üretici-tüketici ayrımı ortadan kalkmakta (Vargo ve Lush, 2008:2; Vargo, Maglio ve Akaka, 2008:149), tüketiciler nesne olarak değil ortak olarak görülmektedir (Rowley, Kupiec-Teahan ve Leeming, 2007:137). Bu bakış açısında, değer tek taraflı olarak değil, tüketicilerle birlikte hem tanımlanır hem de üretilir (Prahalad ve Ramaswamy, 2004a:5). Bunun nedeni,

tüketicilerin ortak olarak oluşturduklarının artık ürün değil, son derece kişisel olan deneyim olmasıdır (Gentile, Spiller ve Noci, 2007:396). Dahası, tüketicilerin beklentilerini, hatta tüketicilerin farkında olmadığı istek ve ihtiyaçlarını (Rowley, Kupiec-Teahan ve Leeming, 2007:138) daha doğru bir şekilde yakalamanın, değeri tüketici ile birlikte oluşturmak dışında başka bir yolu bulunmamaktadır (Vargo, 2008:213). Buradaki önemli nokta, işletme odaklı bakış açısı ile tüketicilerle birlikte değer oluşturma bakış açısı arasındaki değişimin, niteliksel bir değişikliği ifade etmesidir (Pralhad ve Ramaswamy, 2004b:10).

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 çözüm önerme yoluyla işletmeler, mevcut pazar yapısında niteliksel anlamda önemli değişiklik oluşturabilirler (Slater ve Olson, 2002:19). Bu çerçevede, girişimciler tüketiciler için yeni değer oluşturmak üzere yeni fırsatları algırlar ve söz konusu fırsatların etrafında yeni pazarlar oluştururlar (Santos ve Eisenhardt, 2005). Mevcut pazar sınırlarının yok sayıldığı bu anlayışın (Pralhad ve Ramaswamy, 2002:4) sonucunda tüketici ile birlikte yeni pazarlar oluşturulmakta ve mevcut pazarlar da yeniden oluşturulmaktadır (Pralhad ve Ramaswamy, 2004b:11). Böylece, tüketici ile birlikte değer oluşturma süreci pazardaki kuralları değiştirmekte (Thomke ve von Hippel, 2002:74), pazarı ve sınırlarını yeniden tanımlamaktadır.

Yenilik

Yenilik kavramının girişimcilikle ilişkilendirilmesi ilk defa Schumpeter tarafından ortaya atılmıştır (Ruttan, 1959:597). Schumpeter yeniliği, mevcut kaynakların, yeniden farklı şekilde bir araya getirilmesi olarak tanımlamakta ve girişimciler tarafından gerçekleştirilen bir süreç olarak tariflemektedir (Schumpeter, 1950:132). 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. 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. Böylece yenilik, tüm pazardaki eski değer algısını yıkar ve yerine başka bir değer algısı yerleştirir (Schumpeter, 1968:229). Bu süreç, doğrusal ve kesintisiz bir süreci değil yenilik tarafından yönlendirilen nitel bir sıçramayı ifade eder (Hougaard, 2004:204, Fagerberg, 2005:18).

Yenilik kavramının literatürdeki farklı kavramsallaştırmalarının da etkisiyle birçok yazar yeniliği farklı şekillerde sınıflandırmalara tabi tutmuştur. Bu kapsamda Schumpeter'in sınıflandırması, daha sonraki çalışmaları önemli ölçüde etkilediğinden öne çıkmaktadır. Schumpeter'e (1947) 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 olanda küçük değişikliklere gitmektir. İkincisi ise, mevcut pratiğin dışına çıkarak değişime yaratıcı bir tepki vermektir. Bunlardan ilki aşamalı, ikincisi ise 'yaratıcı yıkıcılık' kavramsallaştırmasından hareketle yıkıcı yenilik olarak anılmaktadır. Literatürde yıkıcı yenilik, radikal yenilik olarak da ifade edilmektedir (Fagerberg, 2005:5, Slater ve Olson, 2002:17). Schumpeter bu iki yenilik türünden radikal-yıkıcı yeniliğe odaklanmakta ve girişimciliği, paradigmada değişiklik yapmasını beklediği (Hougaard, 2004:32) radikal-yıkıcı yenilik kavramıyla ilişkilendirmektedir (Fagerberg, 2005:5).

Yıkıcı yenilik, bir pazarda yeni tarz ürün ve hizmetin sunulması ya da mevcut ürün ve hizmetlerin farklı biçimlerde sunulması ile yeni pazarların oluşturulmasına vesile olur (Christensen ve Overdorf, 2000:72). Radikal-yıkıcı yenilik sonucunda ortaya çıkan ya da yeniden tanımlanan pazar (Henderson ve Clark, 1990:9), mevcut yapıda, niteliksel bir değişim anlamında devrime yol açar ve eskinin zamanla yok olmasına ve yeninin meşruiyet kazanmasına yardımcı olur (Schumpeter, 1950:83). Radikal yenilik radikal olarak yeni pazarlar, yeni tüketici davranışları oluşturur ve mevcut rakiplere meydan okur. Markides ve Geroski'ye (2005a) göre, yenilik eğer iki özelliği karşılırsa radikal olarak adlandırılmaktadır. Birincisi, mevcut müşteri değer ve alışkanlıklarını bozan yeni müşteri değeri önermesidir. İkincisi ise, yaratılan yeni pazarda eski pazarda rekabet üstünlüğüne sebep olan varlıkların ve kabiliyetlerin büyük oranda geçersizleşmesidir.

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, 2003:28). Radikal yenilik tamamen yepyeni pazar oluşmasına yol açarken (Sandberg, 2008:80) aşamalı yenilikler ile de iki radikal yenilik arasında işletmelerin rekabet avantajlarının korunması sağlanır (Baker ve Sinkula, 2007:319; Darroch ve McNaughton, 2002:213). Aşamalı yenilik neredeyse tanım gereği, tüketicilerin ifade ettikleri mevcut ihtiyaçları ile son derece ilişkili bir şekilde gerçekleştirilmekte (Darroch, 2005:112), buna karşılık, radikal yenilikte tüketici ihtiyaçları ve istekleri genellikle göz ardı edilmektedir (Darroch ve McNaughton, 2002:213). Bunun nedeni, radikal yeniliklerin müşteri değerinde köklü değişiklikler oluşturması ve bunun müşteriler için de yıkıcı bir sonuca denk düşmesidir. Başka bir ifadeyle, genellikle teknoloji tarafından yönlendirilen radikal yenilikler, müşterilerin mevcut kullanım

alışkanlıklarını ve davranışlarını değiştirirler ya da yeni kullanım alışkanlıkları ve davranışlar oluştururlar (Markides ve Geroski, 2005b:17; Slater ve Olson, 2002:22).

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, 2009:247). Bu çerçevede, radikal yeniliğin hem müşteri değeri, hem rakipler, hem de radikal yeniliği gerçekleştiren işletme pratiği üzerinde yıkıcı bir etkisi bulunur (Markides ve Geroski, 2005b:4) ve aynı zamanda, eski pazarları yok ederken yeni pazarların oluşmasını sağlar (Markides ve Geroski, 2005b: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, 2009:247).

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 sağlamak da gecikmektedirler (Hougaard, 2004:85; Kim ve Mauborgne, 2000:136). Çünkü radikal bir yenilik eski ürünlerle birlikte eski iş yapış biçimlerini de kullanılamaz kılar (Iyer, LaPlaca ve Sharma, 2006:380). Pazarın sınırları değiştiğinde (Şekil 1) mevcut pazar bileşenlerinin yeni pazar sınırlarının dışında kalmalarının gerekçesi bu durumdur.

Pazarı Yönlendirme

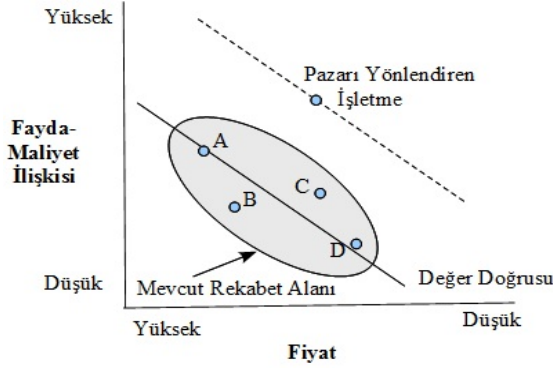
Jaworski, Kohli ve Sahay (2000)'in pazar odaklılık kavramsallaştırmalarından ortaya çıkan pazarı yönlendirme, daha sonraları pazar odaklılık kavramının dışında, pazar oluşturma ile ilintili tanımlanmaya başlamıştır. Başka bir ifadeyle, pazarı yönlendirme yeni pazar oluşturma ile ilişkilendirilirken pazar odaklılık mevcut pazardaki pazar payları ile ilişkilendirilmektedir (Canever, Trijp ve Beers, 2008:106). Buna göre pazarı yönlendirme, 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 tanımlanmaktadır (Jaworski, Kohli ve Sahay, 2000:45). Schindehutte, Morris ve Koçak (2006) da pazarı yönlendirmeyi pazar yönlülüğün bir alt başlığı değil de, işletme faaliyetlerinin bir sonucu olarak değerlendirdikleri çalışmalarında, pazarı yönlendirme ile girişimci odaklılık kavramının ilişkisinin altını çizmişlerdir. Buna göre, sadece tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını değil, pazardaki tüm oyuncuların ve genel

olarak pazarın yapısını veri kabul eden işletmeler pazar tarafından yönlendirilen işletme, pazarın yapısını verili kabul etmeyip proaktif olarak değiştiren işletmeler ise, pazarı yönlendiren işletme olarak ifade edilmektedir. Böylece, ancak pazarı yönlendiren işletmelerin yeni pazarlar oluşturacağı ya da mevcut pazarı yeniden oluşturacağı belirtilmektedir.

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. Pazarı yönlendiren işletmeler pazarda devrim yaratacak yıkıcı (Bergham, Matthssens ve Vandembemt, 2006:964) bir değişimi ortaya çıkarmakta ve pazardaki oyunun kurallarını değiştirmektedirler (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000:129). Mevcut kabiliyetleri ile mevcut müşteri değerini karşılamaya çalışmak yerine, tamamen yeni rekabet kuralları ve tüketici değeri oluşturmaktadırlar (Carrillat, Jaramillo ve Locander, 2004:8). Değiştirdikleri pazar koşullarının, diğer işletmeler tarafından da kabul edilmesini sağlamak üzere, pazarı yönlendiren işletmeler, Kurumsal Teorinin açıklamalarıyla paralel olarak, oluşturdukları değer fonksiyonu ve pazar için meşruiyet oluşturma çabasıdadır (Holloway ve Sebastiao, 2010:91).

Proaktif bir şekilde pazarı yönlendiren işletmeler, müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçları yerine, henüz ortaya çıkmamış, yeni oluşmakta olan veya sadece genel fayda bakımından ortaya çıkmış istek ve ihtiyaçlarına yönelirler. 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, 2004:7). 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 göstergelerindendir (Hougaard, 2004:204). Ngo ve O’Cass (2009), pazarı yönlendirmeyi bir kabiliyet olarak tanımlamakta ve ancak yenilik temelli kabiliyete sahip işletmelerin tüketicilerin henüz otaya çıkmamış istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca, pazarı yönlendiren işletmeler tüketicilerinden öğrenmek yerine gerçekleştirdikleri sıramalı değer değişikliğini tüketicilere öğretirler ve geçmiş deneyimlere dayanan tüketici beklentilerinin üzerine çıkarlar. Burada amaç sadece satış yapmak değil, müşterileri değerdeki radikal değişiklikten haberdar etmek ve bu değişikliğin nasıl kullanılacağı konusunda eğitmektir (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000:134). Bunun yanında, pazarı yönlendiren işletmeler, dağıtım kanallarını da yeniden şekillendirirler (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000:134).

Şekil 2. Değer Yaratıcı Faaliyet



Kaynak: N. Kumar, L. Scheer ve P. Kotler, (2000):130.

Bu noktada, pazarın yapısında ve/veya oyuncuların davranışlarında gerçekleştirilen proaktif değişiklikler, işletmelerin hem kimlik sınırları hem de işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararlarıyla doğrudan ilişkilidir. Başka bir ifadeyle, pazarı yönlendiren işletmeler mevcut sınırların ötesine geçerek pazar için yeni bir gerçeklik oluşturabilirler (Nonaka ve Toyama, 2002:999). Bir diğer ifadeyle, pazarı yönlendiren işletmeler aynı zamanda yeni pazar yaratan işletmelerdir ve müşteri değerinde hemen her boyutuyla sıçrama oluşturarak (Şekil 2) pazarda kabul gören mevcut stratejinin dışında var olurlar (Dougherty, 1990:61). Böylece, pazarı yönlendiren işletmeler, mevcut pazarı tekrar tanımlarlar ve mevcut rekabeti ilgisiz kılarlar. Bunun yanında, pazarı yönlendiren işletmelerin kültürlerinde genellikle önemli olan, kimi zaman mitsel boyutlar da içeren, işletmeye dair tarihsel hikâyeler, pazardaki işletme kimliğine yönelik sınırların oluşmasında da önemli yer tutmaktadır. (Kumar, Scheer ve Kotler, 2000:133).

Teorik Değerlendirme 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 1'de 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 ayırım bulunmaktadır.

İşletmelerin sınır kararlarını açıklayan Şekil 1 ile girişimci işletmelerin pazarda oluşturduğu sıçramayı ifade eden Şekil 2, 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.

Özetle, bu çalışmada, işletmelerin sınır kararları ile pazarın sınırlarını değiştirerek pazarı yeniden oluşturmaları arasındaki ilişkiye dair teorik çıkarımlarda bulunulmuş ve söz konusu iki işletme faaliyetinin örtüştüğü savı önerilmiştir. Konunun literatürde yeterince çalışılmamış olması nedeniyle, çalışma teorik boyutla sınırlandırılmıştır. 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 düşünülmektedir. Çünkü pazar oluşturma, fırsatları görme, tüketici değeri oluşturma gibi konular karmaşık ilişkileri varsaymakta (Eckhardt ve Shane, 2003, s.334) ve bu önkabul yine tümevarımcı nitel bir araştırmayı gerektirmektedir (Santos ve Eisenhardt, 2005, s.504). 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, bu konuda teorik bir çerçeve oluşturabilmek adına, tümevarımsal bir metodoloji ile nitel bir yaklaşımın kullanılması uygundur (Rindova, Petkova ve Kotha, 2007, s.32). Söz konusu sorunları çözebilmek ve konuya ilişkin teorik gelişkinlik oluşturabilmek adına, bundan sonraki çalışmalar için, toplumun çok boyutlu ve karmaşık bir yapı olduğunu varsayan ve buna uygun bir analiz yönteminin benimsenmesi gerektiği üzerine kurulmuş bir nitel yaklaşım olan Temellendirilmiş Kuram önerilmektedir. Temellendirilmiş Kuram çerçevesinde konuya ilişkin teorik yaklaşımlar oluşturma (Dougherty, 1990, s.65) uygun ve yararlı olduğu düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aldrich, H. E. ve Fiol C. M., (1994), "Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation", *The Academy of Management Review*, 19(4):645-670.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. ve Ray, S., (2003), "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development", *Journal of Business Venturing*, 18(1):105-123.
- Ashforth, B. E., Mael, F., (1989)"Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1):20-39.
- Baden-Fuller, C., (2001), "The Boundary Decision in Strategy", *Rethinking Strategy*, Henk W. Volberde ve Tom Elfring (eds.), (London:Sage Publications):140-2.
- 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):411-427.

- Bala, V. ve Goyal, S., (1994), "The Birth of a New Market", *The Economic Journal*, 104 (March):282-290.
- Baldwin, C. Y., (2010), "Schumpeter's Slingshot: The Strategic Use of Architectural Knowledge by Entrepreneurial Knowledge", Harvard Business School, Working Paper.
- Bergham, L., Matthssens, P. ve Vandenbemt, K., (2006), "Building Competences for New Customer Value Creation: An Exploratory Study", *Industrial Marketing Management*, 35(8):961-973.
- Cacciatori, E. ve Jacobides, M.G., (2005), "The Dynamic Limits of Specialization: Vertical Integration Reconsidered", *Organization Studies*, 26(12):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):104-115.
- Carrillat, Jaramillo ve Locander, (2004), "Market-Driving Organizations: A Framework", *Academy of Marketing Science Review*, 8(5):1-14.
- Christensen, C. M. ve Overdorf, M., (2000), "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*, March-April: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):22-31.
- Corbett, A. C., (2007), "Learning Asymmetries and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", *Journal of Business Venturing*, 22:97-118.
- Darroch, J. ve McNaughton, R., (2002), "Examining the Link between Knowledge Management Practices and Types of Innovation", *Journal of Intellectual Capital*, 3(3):210-222.
- Darroch, J., (2005), "Knowledge Management, Innovation and Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, 9(3):101-115.
- Davidsson, P., (2005), *Researching Entrepreneurship: International Studies in Entrepreneurship*, (USA:Springer).
- 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*, (London:McGraw Hill Higher Education).
- Dougherty, D., (1990). "Understanding New Markets for New Products", *Strategic Management Journal*, 11(1):59-78.
- Eckhardt, J. T. ve Shane, S. A., (2003), "Opportunities and Entrepreneurship", *Journal of Management*, 29(3):333-349.
- Erikson, T., (2002), "Entrepreneurial Capital: The Emerging Venture's Most Important Asset and Competitive Advantage", *Journal of Business Venturing*, 17(3):275-290.
- Fagerberg, J. (2005), "Innovation: A Guide to the Literature", *The Oxford Handbook of Innovation*, Jan Fagerberg, David Mowery ve Richard Nelson (eds.), (New York:Oxford University Press):1-26.
- Forlani D. ve Parthasarathy, M., (2003), "Dynamic Market Definition: An International Marketing Perspective", *International Marketing Review*, 20(2):142-160.

- Foss, N., (2001), "The Boundary School: Strategy as a Boundary Decision", *Rethinking Strategy*, Henk W. Volberde ve TomElfring (eds.), (London:Sage Publications):97-115.
- 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):395-410,
- Geroski, P. A., (1998), "Thinking creatively about Markets", *International Journal of Industrial Organization*, 16:677-695.
- Geroski, P. A., (2003), *The Evolution of New Markets*, (USA:Oxford University Press).
- Gruber, M., (2007), "Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation: A Process and Contingency Perspective", *Journal of Business Venturing*, 22(6):782-807.
- 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):9-30.
- Heracleous, L., (2004), "Boundaries in the Study of Organization", *Human Relations*, 57(1), (London:Sage Publications):95-103.
- Hernes, T., (2003), "Enabling and Constraining Properties of Organizational Boundaries", *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, Neil Paulsen ve Tor Hernes (eds.), (New York:Palgrave MacMillan):35-54.
- Hernes, T. ve Paulsen, N., (2003), "Introduction: Boundaries and Organization", *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, Neil Paulsen ve Tor Hernes (eds.), (New York:Palgrave MacMillan):1-13.
- 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.
- 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):86-101.
- Hougaard, S., (2004), *The Business Idea: The Early Stages of Entrepreneurship*, (Denmark:Springer).
- 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):53-73.
- 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):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):249-261.
- Jacobides, M. G. ve Winter S. G., (2007), "Entrepreneurship and Firm Boundaries: The Theory of a Firm", *Journal of Management Studies*, 44(7):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):465-498.

- Jaworski, B., Kohli, A. K. ve Sahay, A. (2000), "Market-Driven versus Driving Markets", *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1):45-54.
- Jevnaker, B. H., (2003), "Industrial Designers as Boundary Workers", *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, Neil Paulsen ve Tor Hernes (eds.), (New York:Palgrave MacMillan):110-128.
- Kim, C. ve Mauborgne, R., (2000), "Knowing a Business Idea When You See One", *Harvard Business Review*, 78(5):129-137.
- Kim, C. ve Mauborgne, R., (2004), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, 82(7-8):172-180.
- Kim, C. ve Mauborgne, R., (2005a), *Mavi Okyanus Stratejisi: Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak*, (Çev. Şükrü Alpogut), (İstanbul:CSA Global Publishing).
- Kim, C. ve Mauborgne, R., (2005b), "Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean", *Journal of Business Strategy*, 26(4):22-28.
- 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*:171-186.
- Kirzner, I. M., (1973), *Competition and Entrepreneurship*, (Chicago:University of Chicago Press).
- Kogut, B. ve Zander, U., (1996), "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning", *Organization Science*, 7(5):502-518.
- Kondra, A. Z. ve Hinings, C. R., (1998), "Organizational Diversity and Change in Institutional Theory", *Organization Studies*, 19(5):743-767.
- Kumar, N., Scheer, L. ve Kotler, P., (2000), "From Market Driven to Market Driving", *European Management Journal*, 18(2):129-142.
- 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*, 24:839-859.
- Lewin, A. Y., Long, C. P. ve Carroll, T. N., (1999), "The Coevolution of New Organizational Forms", *Organization Science*, 10(5):535-550.
- Lewin, K., (1945), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin*, Dorwin Cartwright (eds.), (New York:Harper&Brothers Publishers).
- Malerba, F., (2006), "Innovation and the Evolution of Industries", *Journal of Evolutionary Economics*, 16(1-2):3-23.
- Melewar, T. C., (2003), "Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature", *Journal of Marketing Communications*, 9(4):195-220.
- Mengüç, B. ve Auh, S., (2008), "The Asymmetric Role of Market Orientation on The Ambidexterity Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders", *Industrial Marketing Management*, 37(4):455-470.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B., (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, 83(2):340-363.
- 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):65-89

- 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):295-316.
- Ngo, L. V. ve O'Casey, A., (2009), "Creating Value Offerings via Operant Resource Based Capabilities", *Industrial Marketing Management*, 38:45-59.
- 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):995-1009.
- Payne, A. F., Storbacka, K. ve Frow, P., (2008), "Managing the Co-Creation of Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):83-96.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V., (2002), "The Co-Creation Connection", *Strategy Business*, 27:1-12.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V., (2004a), "Co-Creating Unique Value with Customers", *Strategy and Leadership*, 32(3):4-9.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V., (2004b), "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, 18(3):5-14.
- Rindova, V. P., Petkova, A. P. ve Kotha, S., (2007), "Standing out: How new firms in emerging markets build reputation", *Strategic Organization*, 5(1):31-70.
- Rowley, J., Kupiec-Teahan, B. ve Leeming, E., (2007), "Customer Community and Co-Creation: A Case Study", *Marketing Intelligence & Planning*, 25(2):136-146.
- Ruttan, V., (1959), "Usher and Schumpeter on Invention, Innovation, and Technological Change", *Quarterly Journal of Economics*, 73(4):596-606.
- Salk, J. E. ve Shenkar, O., (2001), "Social Identities in an International Joint Venture: An Exploratory Case Study", *Organization Science*, 12(2):161-178.
- Sandberg, B., (2008), *Managing and Marketing Radical Innovations: Marketing New Technology*, (USA:Routledge).
- Santos, F. M. ve Eisenhardt, K. M., (2005), "Organizational Boundaries and Theories of Organization", *Organization Science*, 16(5):491-508.
- Santos, F. M., (2003), "Constructing Niches and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Action in Nascent Fields", *Yayımlanmamış 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):533-565.
- 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):4-26.
- Schneider S. C., (1987), "Managing Boundaries in Organizations", *Political Psychology*, 8(3):379-393.

- Schumpeter, J. A. (1947), "The Creative Response in Economic History", *The Journal of Economic History*, 7(2):149-159.
- Schumpeter, J. A. (1950), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, (New York:Harper & Brothers Publishers).
- Schumpeter, J. A. (1968), *The Theory of Economic Development*, (USA:Harvard University Press).
- Scott, W. R., (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32(4):493-511.
- Shane, S. ve Cable, D., (2002), "Network Ties, Reputation, and the Financing of New Venture", *Management Science*, 48(3):364-381.
- Shane, S. ve Venkataraman:, (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *The Academy of Management Review*, 25(1):217-226.
- Slater, S. F. (1996), "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, 25(1):79-86.
- Slater, S. F. ve Olson, E. M., (2002), "A Fresh Look at Industry and Market Analysis", *Business Horizons*, 45(1):15-22.
- Smith, J. B. ve Colgate, M., (2007), "Customer Value Creation: A Practical Framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1):7-23.
- Storbacka, K. ve Nenonen S., (2011), "Scripting Markets: From Value Propositions to Market Propositions", *Industrial Marketing Management*, 40(2):255-266.
- Sundaramurthy, C. ve Kreiner, G. E., (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses", *Entrepreneurship:Theory and Practice*, 32(3):415-436.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533.
- Thomke, S. ve von Hippel, E., (2002), "Customers as Innovators: A New Way to Create Value", *Harvard Business Review*, 80(4):74-81.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F., (2008), "Service Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):1-10.
- Vargo S. L., (2008), "Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives", *Journal of Service Research*, 11(2):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):145-152.
- White, H. C., (1981), "Where Do Markets Come from?", *Journal of Sociology*, 87(3):517-547.
- Wickman, P. A., (1998), *Strategic Entrepreneurship: A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management*, (London: Pitman Publishing).
- 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):917-955.