

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERİ DÖNÜŞTÜRME ARACI OLARAK
PAZARLAMA MİYOPİSİNİN STRATEJİK DEĞERLENDİRİLMESİ:
TÜRKİYE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA

ABDULLAH BAŞ
1030201013

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Gürcan PAPTAYA

ISPARTA - 2013

Onay Sayfası



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Tez Savunması 1

Tarih: 3/IV/2013

Enstitü Yönetim Kurulunun 29/IV/2012 tarih ve 576 sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz İşleme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Abdullah BAŞ'ın "İŞLETMELERİ DÖNÜŞTÜRME ARACI OLARAK PAZARLAMA MİYOPİSİNİN STRATEJİK DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 31/2013 tarihinde saat 13.30'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya 60 dakika süreyle tezle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

Tezin kabul edilmesine
(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

Tezde düzeltme verilmesine
(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

Tezin reddedilmesine
(Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

*Tez adı değişikliği yapılmamıştır.
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.
Gereği için arz olunur.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman :	Yrd. Doç. Dr. Gürcan PAPATYA	
Üye :	Prof. Dr. Nurhan PAPATYA	
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Nihat ALTUNTEPE	

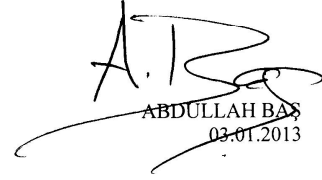
Ek : Herbir jüriye ait tez değerlendirme jüri raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		

Yemin Metni Sayfası

Yemin Metni Sayfası

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İŞLETMELERİ DÖNÜŞTÜRME ARACI OLARAK PAZARLAMA MİYOPİSİNİN STRATEJİK DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


ABDULLAH BAŞ
03.01.2013

Özet
İŞLETMELERİ DÖNÜŞTÜRME ARACI OLARAK
PAZARLAMA MİYOPİSİNİN STRATEJİK DEĞERLENDİRİLMESİ:
TÜRKİYE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA

Abdullah BAŞ

Tezli Yüksek Lisans Tezi, Isparta, Ocak 2013, 148 sayfa

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gürcan PAPATYA

Pazarlama miyopisi, geleceği bulanık görmek ve/veya görmemek boyutunda değerlendirilir. Bu yönüyle pazarlama miyopisi işletmelerin gelecekte hangi konumda, hangi pazarda ve hangi müşterilere hizmet edeceğini görmede sorun oluşturan bir durumdur. Ancak bu sorun bugün ile gelecek arasında arasındaki bağlantı noktasını da oluşturur. Böylece bugünün etkili değerlendirilmesi ve geleceğin başarılı kılınması duygusu yaratır. Bu duygu pazarlama miyopisinin etkileşim noktaları olan iş-ekositemi ekseninde değerlendirilir. Öte yandan pazarlama miyopisi körlük durumu değildir. Bu yüzden pazarlama miyopisi ve pazarlama körlüğü kavramları birbirine karıştırılmamalıdır. Bu bağlamda pazarlama miyopisi geleceği görmeye ilişkin bir işletme sorunsalı olarak düşünülebilir.

Pazarlama miyopisi dar ve geniş anlamda tanımlanabilir. Pazarlama miyopisinin dar anlamda tanımlanması bugünü kurtarmayı ifade eder. Pazarlama miyopisinde bugünü kurtarma işletmeler için tehdit mi yoksa teşvik mi olduğu ikilemi içerisinde sürgitlenir. Fakat bu sürgitte pazarlama miyopisinin teşvik olarak değerlendirilmesi önerilebilir. Pazarlama miyopisi geniş anlamda ise, geleceği yaratmayı açıklar. Geleceği yaratmada pazarlama miyopisinin müşteri tatmini mi, yoksa müşteri takdiri mi sağladığı düşünülebilir. Fakat pazarlama miyopisi bu tez çalışmasında geleceği yaratma ekseninde değerlendirilmiş ve müşteri takdiri kazanma yönünde değerlendirilmesi önemsenmiştir.

Pazarlama miyopisinin işletmelerde yarattığı algı önemlidir. Pazarlama miyopisi literatürde olumsuzlukların başlangıç noktası olan bir durum olarak, işletmelerin karmaşıklık ve bulanıklık yaratan bir sürece girmesine yol açtığı düşünülür. Fakat burada öncelikle pazarlama miyopisinin yararlı hale nasıl getirilebileceği düşünülmelidir. Bu ise tez çalışmasının hareket noktasını ve çerçevesini oluşturmaktadır. Çünkü pazarlama miyopisi işletmeleri dönüştürme aracı olarak stratejik

bir içeriğe sahiptir. Bu nedenle pazarlama miyopisinin geleneksel rekabet yaklaşımı ötesinde, sürdürülebilir rekabet yaklaşımı ekseninde değerlendirilmesi önerilebilir. Sürdürülebilir rekabet ise hızlı değişime, farklılık yaratma ve müşteri isteklerinin ötesine geçmeyi önceler.

Bu bağlamda tez çalışmasında pazarlama miyopisinin teorik çatısını incelemek ve ISO 500 ve Capital 1000 listelerinde yer alan Türkiye Tekstil işletmelerinin pazarlama miyopisine ilişkin görüşlerinin stratejik değerlendirilmesi ve özellikle işletmeleri dönüştürme aracı olarak pazarlama miyopisinin Türkiye tekstil işletmelerinde ampirik bir araştırma amaçlanmaktadır.

Bu amaçla Türkiye tekstil işletmelerinin Pazarlama miyopisine ilişkin görüşlerinin stratejik değerlendirilmesi amacıyla bir ölçek geliştirilmiş ve 138 işletmeye web üzerinden uygulanmıştır. Anketlere 75 (% 54) işletme geri dönüş sağlamıştır. Geri dönüş alınan anketler SPSS 15.0 programında değerlendirilmiştir. Veri analizi neticesinde Türkiye Tekstil işletmelerinin pazarlama miyopisini stratejik bir ekseninde değerlendirdiği, pazarlama düşüncesini geliştirme ve yönlendirmeye yönelik çalışmalarda bulunduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Miyopisi, Stratejik Avantaj, Sürdürülebilir Rekabet, Türkiye Tekstil İşletmeleri.

Abstract
**STRATEGIC EVALUATION OF MARKETING MYOPIA
AS A MEANS OF BUSINESSES TRANSFORMATION:
RESEARCH IN TURKEY TEXTILE BUSINESSES**

Abdullah BAŞ

Master Thesis, Isparta, January 2013, 148 Pages

Supervising: Assistant Prof. Gürcan PAPATYA

Marketing myopia is evaluated as blurry and/or non-blurry in terms of forethought. With this aspect, marketing myopia is a problem for businesses for foreseeing on which position, market and with which customers they will serve in the future. However, this problem also creates the junction between today and the future. Thus, a sense of today's effective evaluation and maintaining a successful future are created. This feeling is evaluated on the axis of business ecosystem as interaction points of marketing myopia. On the other hand, marketing myopia is not a blindness situation. Therefore, the concepts of marketing myopia and marketing blindness should not be confused. In this context, marketing myopia can be considered as business problem related to forethought.

Marketing myopia can be narrowly and broadly defined. Narrow definition of marketing myopia refers to saving the day. Saving the day in marketing myopia for businesses continues to be a dilemma whether it is a threat or an incentive. However, it may be evaluated as an incentive for marketing myopia. If broadly defined, marketing myopia explains the creation of future. The question whether marketing myopia provides customer satisfaction or customer appreciation in creating the future may come to mind. However, in the study marketing myopia is evaluated on the axis of future creation and the evaluation of marketing myopia in terms of gaining customer appreciation is paid attention.

The perception created by marketing myopia for businesses is crucial. Marketing myopia is considered as the starting point of negative situations in the literature and hence it is thought that it leads to process of complexity and turbidity for the enterprises.

But, in this point, first of all it should be considered how marketing myopia can be turned into a useful medium. This creates the starting point and the framework of the thesis. Because marketing myopia has a strategic content as a means of business transformation. For this reason, marketing myopia should be evaluated with sustainable competitive approach rather than with traditional competitive approach. Sustainable competition emphasizes rapid change, difference creation and transcending customer requests.

In this context, this thesis examined the theoretical framework of marketing myopia. In addition, strategic assessments of the views of marketing myopia in Turkey Textile Businesses in ISO 500 and Capital 1000 lists are conducted in the study. Empirical research was carried on Textile Businesses.

For this purpose, in order to evaluate the strategic views of Turkey Textile Businesses a scale related to marketing myopia is developed. Surveys are sent to 138 businesses via the web. 75 of them (54%) replied the survey. Surveys are analyzed by SPSS 15.0. As the result of the data analysis, it is seen that Turkey Textile Businesses evaluate marketing myopia as a strategic point and they try to develop marketing thought and try to orient marketing thought.

Key words: Marketing Myopia, Strategic Advantage, Sustainable Competition, Turkey Textile Businesses.

İÇİNDEKİLER

Onay Sayfası.....	i
Yemin Metni Sayfası	ii
Özet.....	iii
Abstract	v
İçindekiler.....	vii
Tablolar Listesi.....	x
Şekiller Listesi.....	xi
Önsöz	xii
Giriş	1
Yazın Araştırması.....	15

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA MİYOPİSİ KAVRAMI

1.1. Tanımı, Kapsamı ve İşlevi.....	31
1.1.1.Tanımı.....	31
1.1.2. Kapsamı	32
1.1.3. İşlevi	42
1.2. Düşünce Temelleri ve Temel Yaklaşımlar.....	44
1.2.1. Düşünce Temelleri	44
1.2.1.1. Sistem ve Yapı Yönelimi	44
1.2.1.2. Eylem ve Uygulama Yönelimi.....	45
1.2.2. Temel Yaklaşımlar	45
1.2.2.1. Sisteme İlişkin Yaklaşımlar	45
1.2.2.2. Ürüne İlişkin Yaklaşım.....	47
1.2.2.3. Müşteriye İlişkin Yaklaşım.....	48
1.2.2.4. Pazara İlişkin Yaklaşım	49
1.3.Bileşenleri, Anlayış ve Kavrayış İlkeleri	49
1.3.1. Bileşenleri	50
1.3.2. Anlayış ve Kavrayış İlkeleri	50

1.4. Boyutları ve Etkileri.....	52
1.4.1. Boyutları	52
1.4.1.1. Ürün Miyopluğu	52
1.4.1.2. Pazar Miyopluğu	55
1.4.1.3. Müşteri Miyopluğu	58
1.4.2. Etkileri	60
1.4.2.1. Pazarlama Miyopisinin Tipik Olumlu Etkileri.....	61
1.4.2.2. Pazarlama Miyopisinin Tipik Olumsuz Etkileri.....	61

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA MİYOPİSİNİN STRATEJİK DEĞERLENDİRİLMESİ: ETKİLEYEN KOŞULLAR VE BELİRTİLERİ

2.1. Pazarlama Miyopisini Etkileyen Koşullar.....	63
2.1.1. Pazarlama Anlayışı ve Felsefesi	64
2.1.2. İş Ekosistemi.....	65
2.1.3. Rekabet	68
2.1.4. Teknoloji ve Araştırma-Geliştirme	70
2.1.5. Değişen Müşteri Kompozisyonu.....	72
2.1.6. Ürün Hayat Eğrisi.....	73
2.1.7. Pazarlama Karmasının Yeniden İçeriklendirilmesi.....	76
2.1.8. Pazarlama Organizasyonu	77
2.2. Pazarlama Miyopisi Belirtileri.....	81
2.2.1. Yenilik Faaliyetleri Gerçekleştirmede Zorlanmak.....	81
2.2.1.1. Müşteri İstek ve İhtiyaçlarını Görme Eksikliği.....	81
2.2.1.2. Departmanlar Arası Eşgüdüm Yetersizliği	83
2.2.1.3. Ürünleri Araştırma-Geliştirme Ataleti.....	85
2.2.2. Değişime Kapalı Olmak ya da Değişimi Gerçekleştirememek	88
2.2.2.1. Yeni Pazarlara Yönelim Hatası	88
2.2.2.2. Sektörü Doğru Kavrama Eksikliği	89
2.2.2.3. Sınırlı Değişiklikler Üzerinde Durma Israrı.....	91
2.2.3. Geleceğe İlişkin Çalışmalar Yapmamak ya da Geride Kalmak.....	92
2.2.3.1. Stratejik Vizyon Bulanıklığı	92
2.2.3.2. Gelecek Düşüncesinden Uzaklaşmak.....	94
2.2.3.3. Alternatif Ürünleri Keşfedememe	96

2.2.4. Performansa İlişkin Çalışmalara Önem Vermemek.....	97
2.2.4.1. Temel Yetenekleri Geliştirme ve İyileştirmede Kayıtsızlık	97
2.2.4.2. Müşteri ve Pazarı Kavrama Yoksunluğu	98
2.2.4.3. Hesapsız Büyüme Sorunsalı.....	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tasarımı	102
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	103
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	103
3.1.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	104
3.2. Araştırma Yöntemi.....	106
3.2.1. Ölçek Geliştirme	106
3.2.2. Ölçme ve Ölçkleme	113
3.2.3. Güvenilirlik/Geçerlilik Analizi	113
3.3. Araştırmanın Uygulaması.....	114
3.3.1. Verilerin Toplanması.....	114
3.3.2. Verilerin Analizi.....	115
3.3.2.1. Hipotez Sonuçları	115
3.3.2.2. Faktörlere İlişkin Değerlendirme	117
3.3.2.3. Verilerin Yorumu	119
Sonuç.....	124
Kaynakça.....	131
Ekler	140

TABLULAR LISTESİ

Tablo 1: Yabancı Yazında Bağlantılı Çalışmaların Özeti.....	23
Tablo 2: Türkçe Yazında Bağlantılı Çalışmaların Özeti.....	28
Tablo 3: Geleceği Düşünmeye Bağlanma.....	95
Tablo 4: Yeniliğe İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi	115
Tablo 5: Değişime İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi	116
Tablo 6: Gelecek Düşüncesine İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi	116
Tablo 7: Performansa İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi	117
Tablo 8: Yeniliğe İlişkin Görüşlere Katılım Dereceleri	117
Tablo 9: Değişime İlişkin Görüşlere Katılım Dereceleri	118
Tablo 10: Geleceğe İlişkin Görüşlere Katılım Dereceleri	118
Tablo 11: Performansa İlişkin Görüşlere Katılım Dereceleri	119
Tablo 12: Capital 1000’de Yer Alan Tekstil İşletmeleri	141
Tablo 13: ISO 500’de Yer alan Tekstil İşletmeleri	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Pazarlama Miyopisine Yakalanma Nedenleri	4
Şekil 2: Tezin Kapsamı: Temel Yaklaşım ve Etkileşimler	12
Şekil 3: Yazın Araştırması Modeli	15
Şekil 4: Pazarlama Miyopisini Etkileyen Koşullar.....	63
Şekil 5: Pazarlama Miyopisi Belirtileri.....	81
Şekil 6: Araştırmanın Hipotezleri.....	105
Şekil 7: Yazın Araştırmasına Bağlı Genişletilmiş Süreç Diyagramı.....	109

Önsöz

Günümüz iş/işletmecilik dünyası sanayi devriminden bu yana gittikçe ağırlığını artırmakta ve işletmeler modern yaşamın ayrılmaz birer parçası haline gelmektedir. Bu önem işletmelerin de sürekli yeni düşünceler, faaliyetler, ürünler, süreçler içinde bulunmasını zorlamaktadır. Bu zorlamalarla bazen karşılaşılan sorunlar aşılmakta, bazen de aşılmamaktadır. Aşılan sorunlar işletmelerin büyük fırsatlar yakalamasına olanak sağlarken, olumsuz gibi görünen kavramlar olumlu kavramlar olarak dönüşebilmektedir. Bunlardan biri de “Pazarlama Miyopisi” olmaktadır.

Pazarlama Miyopisi, işletmelerin süreklilik ve sürdürülebilirliği için stratejik bir kavramdır. Gerek Türkçe, gerek yabancı yazında fazla yer bulmayan kavramın aslında işletmelerin gizli gündeminde ve gözden irak tutmadıkları bir kavram olduğu gözlenmektedir. Elinizdeki bu çalışma danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Gürcan Papatya'nın önerisi ile deyim yerindeyse iğneyle kuyu kazarcasına gerçekleştirilmiş; daha ileriye giderek konu hakkında bir ölçek geliştirilmiş ve Türkiye tekstil işletmeleri üzerinde uygulanmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında çok sayıda teşekkür etmem gereken kişi ve kurum bulunmaktadır. Öncelikle titiz ve disiplinli araştırmalara yönelten, bana hep inanan, her durum ve koşul altında inancını sürdüren değerli hocama, savunma olanağı veren Prof. Dr. Nurhan Papatya'ya ve Yrd. Doç. Dr. Nihat Altuntepe'ye, desteklerini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarım Durmuş Er, Ali Şimşek ve Muhammed Kale'ye teşekkür ederim.

İkinci olarak bu çalışmanın uygulama kısmında mesai ayırıp sorularımızı cevaplayan ve katılım sağlayan ve her şeyden önce akademik duyarlık gösteren Türkiye Tekstil işletmeleri yöneticilerine teşekkür ederim.

Son olarak tez yazma olanağı veren Süleyman Demirel Üniversitesi'ne ve 3088-YL-12 proje no'lu yüksek lisans tez projesi desteği sunan Süleyman Demirel Üniversitesi “Bilimsel Araştırma Projeleri” yönetim birimine ve yetkililerine teşekkür ederim.

Giriş

Günümüzde var olan rekabet tarzı yeni sektör ve işletmeleri ortaya çıkarmakta, buna karşın kendilerini yeni gerçeklere uyarlayamayan sektör ve işletmeleri yok etmektedir. Diğer taraftan rekabetin dinamizmi işletmelerin strateji ve uygulamalarına bağlı belirlenmektedir. Kaldı ki, işletmelerin yakalandığı miyopi, sektör ve/veya işletme düzeyinden pazarlama ve/veya kurumsal düzeye tüm ekonomiyi tehdit etmektedir.

Pazarlama miyopisi, sektörün/işletmenin içine düştüğü çıkmazda ve bu çıkmazdan kurtulma çabalarının gerçekleştirilmesinde çift yönlü bir işleve sahiptir. Sektörün/işletmenin içine düştüğü bu yön, işletmenin pazarlama miyopisinden olumsuz etkilenmesini ifade eder. Çıkmazdan kurtulma çabalarının gerçekleştirilmesi ise, işletmelerin kendini yeniden tasarım ve yeniden yaratması çabalarını vurgular.

Günümüzde pazarlama 3.0 dönemini yaşamaktadır.¹ Diğer bir deyişle pazarlama anlayışı ve felsefesi sürekli değişim ve dönüşüm içinde evrimini sürdürmektedir. Pazarlama 1.0 dönemi ürün temelinde çalışmaları içerirken, 2.0 dönemi hizmet eksenli çalışmaları niteler. Pazarlama 3.0 ise beklenen, ihtiyaç duyulan ve arzulanan ürünü ortaya çıkarmaya yönelik öngörü faaliyetini gerçekleştirmeye dönüktür. Bu bağlamda tez konusu olarak düşünülen pazarlama miyopisi, pazarlamanın 1.0 dönemi kapsamında yer alan ve pazarlama 2.0'ın ortaya çıkmasına kaynaklık eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak pazarlama miyopisini bu kapsamda sınırlandırmanın doğru bir yaklaşımı nitelediği söylenemez. Daha açık bir deyişle, pazarlama miyopisini pazarlama anlayış ve felsefeleri ayırımının dışında, her zaman ve her koşulda daha üst bir noktada stratejik bir eksenle değerlendirmek daha yerinde bir davranış olur. İşte bu gerekçe ile tez konusu pazarlama miyopisi kavramının incelenmesi, ayırımlar üstü stratejik bir kavram olarak ele alınıp değerlendirilmiştir. Kaldı ki, işletmeler için pazarlama miyopisi, sürdürülebilirlik, kendini yeniden tasarlama ve yeniden yaratma olanağı veren bir hareket noktası olarak görülür.²

¹ Philip Kotler ve Diğerleri (2010), **Pazarlama 3.0: Ürün, Müşteri, İnsan Ruhu** (Çev. Kıvanç Dündar), İstanbul:Optimist Ya.; Güventürk Görgülü, <http://www.pazarlamadunyasi.com>, Erişim Tarihi: 10.12.2012 20:10; Güventürk Görgülü, Nesteren Şencan Görgülü (2010), **Pazarlama 3.0**, İstanbul: Pazarlama 3.0 Kitapları.

² Nurhan Papatya (2007), **Kaynak Tabanlı Görüş**, Ankara: Asil Ya., s. 181.

İşletmeler rekabet baskısının artmasına bağlı olarak anlayışlarında köklü, kökten ve çarpıcı değişime yönelmektedir. Bu değişim iş/işletmecilik uygulamalarının rekabetçi üstünlüğe ulaşmaya yönelik gerçekleşmesine yönelim sağlar. Dahası rekabetçi üstünlüğe yönelik uygulamalar rakiplerin önünde yer almaya ve pazarlama miyopisi durumu ile yüzleşmemeye ilişkindir. Nitekim pazarlama miyopisinin ve rakiplerin önünde yer alma isteğinin ortaya çıkardığı “yaratıcı gerilim” farklı iş/işletmecilik uygulamalarının gerçekleştirilmesini sağlar.

İş ekosistemi rekabetçi gücü oluşturma ve sürdürme noktasında her an değişimlere uğramaktadır. İş ekosisteminde rekabetçi gücün göstergesi, rekabetçi gücü oluşturmadan rekabetçi gücü sürdürmeye doğru evrilmektedir. Nitekim rekabetçi gücü sürdürmenin önem kazanmasında iş ekosisteminin niteliğinin değişimi etkili olmaktadır. İş ekosisteminin niteliğindeki değişimler, mevcut ya da yeni işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Fakat günümüzdeki iş ekosistemi paralelinde düşünüldüğünde iş ekosisteminin niteliğinin değişimine daha çok yeni işletmeler neden olmaktadır. Bu da mevcut işletmelerin pazarlama miyopisi etkisine girdiğinin göstergesidir.

Bazı işletme yönetimleri alışılmış olanın ötesinde müşteri beklentilerinin bugün ve gelecekte nasıl olacağını görmeye ilişkin çalışmalarda bulunur. Bu çalışmalar müşteri güdümlü olmanın ötesine geçmek temelinde yapılır. Kaldı ki, işletmelerin gelecek başarıları kazanmasının anahtarı müşterinin bugün ve gelecekteki beklentilerini düşünmektir. Böylece işletmeler hem gelecek başarılarına zemin hazırlamakta, hem de pazarlama miyopisiyle yüzleşme durumundan uzaklaşmaktadır.

Gelecek farklı bir içeriğe sahiptir ve gelecekte farklı olan işletmeler yer alacaktır. Bu çıkış noktasından hareketle geleceğe ulaşmaya yönelik farklı çalışmalar tasarlayan ve uygulayan işletmelerin başarılı olacağı düşünülür. Farklı çalışmalar tasarlama ve uygulamada yenilik ve yaratıcılık kolaylık sağlayıcı etkenler olmaktadır. Açıkçası geleceğin farklı içeriğini tasarlamada yenilikçi ve yaratıcı çalışmaları tasarlama ve uygulama, pazarlama miyopisine düşmekten ve yıkıcı etkisinden işletmeleri uzak tutar.

İşletmelerin yeni başarılar kazanmasında değişime/dönüşüme yönelik çaba ve faaliyetleri yön göstericidir. Değişime ve dönüşüme karar verme konusunda zamanlama, pazarlama miyopisine geçiş süreci eşiğinde yer alır. Bu eşiğe takılmamak

adına doğru zamanlı değişim/dönüşüm gerçekleştiren işletmeler yeni başarılarla olanak sağlar.

İşletme yönetimleri için pazarlama miyopisine düşmemek ve gelecek haritalarını oluşturmak birincil derecede önem taşır. Gelecek haritaları yeni ve farklı düşünceleri içermeye yönelik tasarlanır. Bu tasarımın teması etkili gelecek düşüncesi oluşturmaktır. Dolayısıyla etkili gelecek düşüncesi, gelecek başarısı kazanma isteğinin başlangıç noktasını oluşturur.

Bu amaçla çalışma üç bölümlü değerlendirilmeye çalışılmıştır. Birinci bölümde, pazarlama miyopisi kavramsal yönden değerlendirilmiştir. İkinci bölümde, pazarlama miyopisini etkileyen koşullar ve pazarlama miyopisi belirtileri açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise kuramsal bilgiye bağlı Türkiye Tekstil Sektörü işletmelerinde uygulama değerlendirilmiştir.

Ayrıca çalışmanın gerek gerekçesi, gerekse düşünsel temellerinin vurgulanması açısından yabancı ve Türkçe yazın geniş bağlamda ele alınmış ve tezin konusu, amacı, önemi, kapsamı ve olası katkıları ivedilikle verilmiştir.

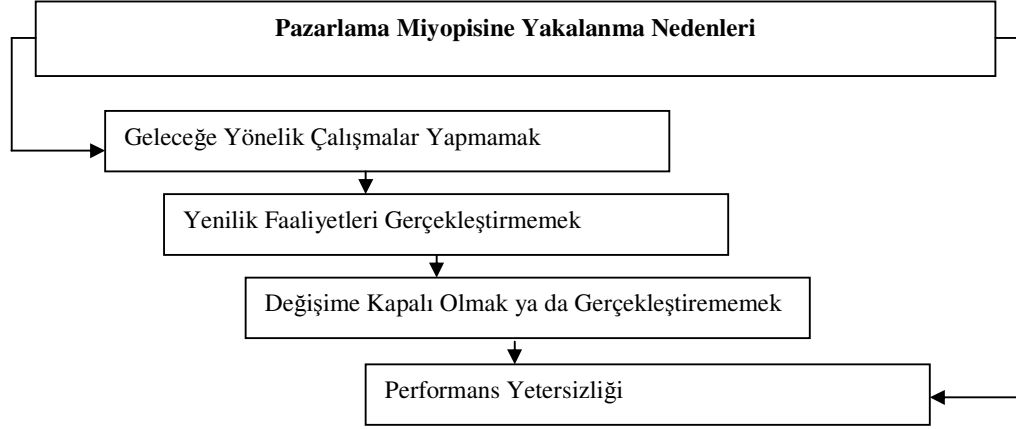
Tezin Konusu

Çalışmanın ana konusu pazarlama miyopisidir. Pazarlama miyopisi genel olarak işletmelerin geleceğe ilişkin çalışmalar yapmamasına ya da geri kalmasına, yenilik faaliyetlerinde bulunmamasına, değişimi fark edememesine ve/veya gerçekleştirmemesine, performansa ilişkin çalışmalara önem vermemesine bağlı geniş bir yelpazede değerlendirilir. Bu yüzden pazarlama miyopisi, işletmelerin varlıklarını sona erdirmeye ya da varlıklarını tekrar sürdürülebilir kılmada stratejik öneme sahiptir.

İşletmelerin pazarlama miyopisini sonun başlangıcı olarak görme inancının ötesinde, yeni bir başlangıç yaratmanın tetikleyicisi olarak görmesi beklenir. Bu doğrultuda gerçekleştirilecek düşünce ve davranışa ilişkin çalışmaların yeni bir başlangıç yaratma inancıyla başlatılması kolaylık sağlayacaktır. Bu kolaylık sadece yapılması gerekenlerin doğru biçimde yapılmasını değil; dahası, bu kolaylık işletmelerin pazarlama miyopisini aşma ve yakalanmamasına ilişkin bir sistem yaratma olanağı sunacaktır.

İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanma nedenleri genel anlamda dört boyutta değerlendirilebilir.

Şekil 1: Pazarlama Miyopisine Yakalanma Nedenleri



(a) Bunlardan ilki, işletmelerin geleceğe ilişkin çalışmalar yapmamasıdır. Bu daha ziyade geleceği düşünmemek, vizyon yokluğu ve sektördeki yeni gelişmeleri görememek etrafında şekillenir. Oysa işletmelerin geleceğe ilişkin çalışmaları zorunlu bir faaliyeti içerir. İşletmelerin geleceğe ilişkin çalışmalar gerçekleştirmemesinin kaynakları şu şekilde özetlenebilir:³

- Gelecek düşüncesi işletme ve iş ekosistemine ilişkin düşünce ve davranışların şekillendirilmesinde kritik etkidir. Yani, geleceği düşünmemek şu anda avantaj yaratan mevcut düşüncelerin ve davranışların gelecekte dezavantaj yaratmasına yönelik dönüşümüne yol açar. İşte bu noktadan itibaren pazarlama miyopisi belirmeye başlar. Diğer bir deyişle pazarlama miyopisi işletmenin yeniden yükselmesine yönelik bir zemin hazırlar. Bu zemini inşa ederken mevcut yanlışların okunması ve doğru bilinenlerin de unutulması gerekebilir. Üstelik

³ Bkz. Gary Hamel, C. K. Prahalad (1996), **Geleceği Kazanmak** (Çev. Zülfi Dicleli), İstanbul: İnkilâp Kitapevi, s. 255-285; Gürçan Papatya (1998), "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 3(Güz), s. 123-134; Gürçan Papatya, Köksal Hazır (1999), "İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.4(Güz 1999), S. 143-166; Joseph L. Bower, Clayton M. Christensen (1999), **Belirsizliği Yönetmek** içinde "Yıkıcı Teknolojiler", İstanbul: MESS Ya., s. 149.

doğru bilinenlerin de unutulması daha dinamik bir yapıda gelecek düşüncesini destekleyecektir.

- İşletmenin rakiplerden farklı ve fark edilebilen bir vizyona sahip olması gerekir. Özellikle vizyon, işletmelerin geleceğin iş ekosistemine ilişkin mevcut potansiyelini eyleme ilişkin kullanılmasında yardımcı olur. Bu noktada pazarlama miyopisine yakalanmamak için vizyonu stratejik olarak değerlemek büyük önem taşır.
- Geleceğe ilişkin çalışmalarda alternatif ürünleri görmek önemlidir. Alternatif ürünler bu noktada mevcut avantajın yitirilmesinde ya da yeni avantajların yaratılmasında etkili olur. Nitekim alternatif ürünlerde mevcut avantajın yitirilmesi ve kaçırılması pazarlama miyopisine yol açar. Burada özellikle işletmelerin dikkatini yöneltmesi gereken nokta rakiplerini yakından takip etme konusuna gereken önemi vermesidir.

(b) İkincisi, işletmelerin yenilik faaliyetleri gerçekleştirmemesidir. İşletmelerin yenilikçi faaliyetleri gerçekleştirmemesi nedenleri müşteri ihtiyaçlarını görmemesi, mevcut ürünleri geliştirmemesi ve departmanlar arası eşgüdümün sağlanamamasıdır. İşletmelerin yenilik faaliyetlerinde bulunmamasının temel kaynakları şu şekilde özetlenebilir:⁴

- İşletmelerin yenilik çalışmalarında müşteri ihtiyaçlarını görmemesi ya da değişen istekleri fark edememesi etkilidir. Müşteri ihtiyaçlarını görememek pazarlama miyopisine yakalanma noktasında işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını takip etmemekten kaynaklanır. Oysa, müşterilerin ihtiyacının ne olduğunun bilinmesi işletmelerin varlıklarını korumasını ve yenilik yapmasını kolaylaştıracaktır. Bu yüzden işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını görme noktasında kendilerini müşteriden uzak bir noktada değil, onlara yakın bir noktada görmesi gerekmektedir. Hatta bu durumda var olan müşteri ihtiyaçlarını görmekten öte onların izlenmesine bağlı olarak müşterilerin ihtiyaç duyduğu, fakat, göremediği ihtiyaçları da keşfetme olanağı doğacaktır.

⁴ Bkz. Michael Treacy, Fred Wiersama (2001), **Pazar Liderlerinin Öğretileri** (Çev. İnci Berna Kalınyazgan), Ankara: Mediacat Kitapları, s. 100-175; Gary Hamel (2000), **Devrimin Başına Geçin** (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Mess Ya., s. 70-120; Peter Drucker (1993), **Innovation and Entrepreneurship**, New York: Harper&Row Publishers, s. 30-117.

- İşletmelerin yenilikçi olmamaları, mevcut ürünlerin geliştirilememesi ya da mevcut ürün kompozisyonlarının geliştirilmemesinden kaynaklanabilir. İşletmelerin ürünleri geliştirememesi, müşterilerinin kaybına, dolayısıyla pazardaki gücünü kaybetmesine yol açacaktır. Bu yüzden işletmelerin mevcut ürünlerini geliştirme noktasında dikkatli olması pazarlama miyopisine yakalanmama noktasında yön gösterecektir.
- İşletmelerin yenilikçi olmamalarına yol açan nedenlerden bir diğeri departmanlar arasında eşgüdümün olmamasıdır. Bu noktada işletmeler yenilik çalışmalarını sadece üretim bölümüne bırakmaktadır. Fakat olması gereken üretim, pazarlama ve finansman bölümü yöneticilerinin yenilik faaliyetleri sürecinde eşgüdümlü hareket etmesidir. Hatta pazarlama yöneticisi yürütücülüğünde gerçekleştirilecek çalışmalar yenilik faaliyetlerinin müşterilere uygun ve ticari yönden değer bulmasına katkı sağlayacaktır.

(c) Üçüncüsü, işletmelerin değişime kapalı olmaları ya da mevcut değişimi gerçekleştirilememeleridir. İşletmelerin değişime kapalı olması işletmelerin tek bir pazara odaklanması, sınırlı değişiklikler yapması ve sektörü doğru okumamasından kaynaklanabilir. Değişimi gerçekleştirilememek mevcut yapı, strateji ve uygulamalara bağlı olarak işletmelerin yerinde sayması neticesinde pazarlama miyopisine yol açar. Diğer yandan, pazarlama miyopisine yakalanmamayı sürekli aklında bulundurmamak değişim için tetikleyici bir rol oynar. İşletmelerin değişime kapalı olmaları ya da değişimi gerçekleştirilememeye kaynakları şu şekilde özetlenebilir:⁵

- İşletmelerin değişime kapalı olmasında ilk olarak işletmelerin yeni pazarlara yönelmemesi etkilidir. İşletmelerin yeni pazarlara yönelmemesi işletmeleri değişime kapalı bir yaklaşıma yöneltecektir. Oysa işletmelerin farklı pazarlara odaklanması işletmenin değişime yönelmesinde olumlu etki yaratacaktır. İşletmelerin yeni pazarlara yönelme faaliyetinde bulunmaması işletmenin faaliyette bulunduğu pazarı kaptırma noktasında da büyük risk taşır. Kaldı ki,

⁵ Bkz. Peter Fisk (2009), **İş Dehası** (Çev. Tuğçe Esener), İstanbul: Mediacat Kitapları, s. 138-159; Michael Hammer, James Champy (1994), **Değişim Mühendisliği** (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapları, s. 93-137; Michael Beer, Nitin Nohria (2002), **Durumu Tersine Çevirmek** içinde “Değişimin Şifresini Çözmek”, İstanbul: MESS Ya., s. 13.

tek bir pazara odaklanmak risklidir. Çünkü iş ekosistemi içerisinde yer alan bütün işletmeler farklı sektörlerden olsalar da, diğerlerinin pazarlarını ele geçirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır.

- İşletmelerin değişime kapalı olmasında etkili olan bileşenlerden bir diğeri işletmelerin içerisinde yer aldıkları sektörü kavrayamamasıdır. Yani işletmeler içerisinde yer aldıkları sektörde nelerin değiştiğini ve yeni değişimlerin hangi noktada olacağını anlamak noktasında sıkıntı yaşarlar. Bu durum pazarlama miyopisine yakalanmaya etki eder. Kaldı ki işletmelerin sektörü doğru kavramak adına bir haritaya ihtiyacı vardır. Bu haritanın çiziminde ise, önemli olan rakiplerin, müşterilerin, tedarikçilerin ve işletmenin sahip olduğu insan dokusunun ne olduğunun bilinmesidir. Bu durum sektörün doğru biçimde kavranmasını kolaylaştıracaktır.
- İşletmelerin değişime kapalı olmasında etkili olan diğer bir neden işletmelerin sınırlı değişiklikler gerçekleştirmesidir. Sınırlı değişikliklerin yapılması mevcut durumu geçiştirmeye yöneliktir. Sınırlı değişikliklerin gerçekleştirilmesinin temelinde, işletmenin iş yapma biçimine sadık olmasından dolayı değişimi kabullenecek zihniyetin oluşmaması ve doğru değişimi gerçekleştirecek işletme dokusunun olmaması yer alır. Dolayısıyla işletmeler mevcut işletme dokusuna sadık olmaktan öte mevcut işletme dokusunu değiştirmeye yönelik niyeti benimsemelidir.

(d) Dördüncüsü, performanstır. Performans, pazarlama miyopisine ilişkin işletmenin pazarlama faaliyetlerinin doğru, etkili ve ölçülebilir düzeyde değerlendirilmesini kapsar. Ayrıca performansı temel yetenekler, müşteri ve pazar kavramını doğru kavrama ve sürekli büyüme destekler. Hatta performans işletmenin pazarlama felsefesini yansıttığından pazarlama miyopisine yakalanmamaya yönelik yönelimleri gösterecek bir noktada yer alır. İşletmelerin performans yetersizliği göstermelerinin kaynakları şu şekilde özetlenebilir:⁶

⁶ Bkz. Gary Hamel, C. K. Prahalad (1996), **Geleceği Kazanmak** (Çev. Zülfi Dicleli), İstanbul: İnkilâp Kitabevi, s. 285-305; Peter F. Drucker (2010), **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, İstanbul: İnkilâp Kitabevi, s. 53-70; Theodore Levitt (1965), "Exploit The Product Life Cycle", **Harvard Business Review**, November, s. 81-94; Bilçin Tak (1998), "Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı: 2, 1998.

- İşletmelerin performans yetersizliğinde ilk olarak işletmenin temel yeteneklere sahip olmaması etkilidir. Temel yetenekler işletmeleri diğer işletmelerden ayırıcı bir dinamiktir. Üstelik temel yetenekler, pazarlama miyopisine yakalanmak ile yakalanmamak arasındaki sınırı belirler. İşletmeler bu noktada değerli, nadir, taklit edilemeyen ve örgüte avantaj kazandıracak temel yeteneklere sahip olmalıdır. Böylece işletmeler etkin bir performans gösterecektir.
- İşletmelerin performans yetersizliği göstermelerinde etkili olan nedenlerden ikincisi işletmelerin müşteri ve pazar kavramını doğru kavrayamamasıdır. Yani, işletmeler pazarı ve müşteriyi kendilerine bağımlı görmekte ve onları sadece işletmeye gelir sağlayanlar olarak gördüğünden önem vermemektedir. Burada önemli olan işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde etkili olan pazar ve müşteri kavramını doğru kavramaktır.
- İşletmelerin etkili performans gösterememelerinin nedenlerden üçüncüsü ise, işletmelerin sürekli olarak pazar paylarının artacağını düşünmesidir. Bu yaklaşım işletmelerin sadece satışa odaklanmalarına ve pazarlamaya önem vermemelerini destekler. Dahası bu yaklaşım işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmalarına yol açar. Oysa işletmelerin burada yapması gereken pazarlama odaklı çalışmalar gerçekleştirecek bir yapıya bürünmesidir.

Tezin Amacı

Genel anlamda pazarlama miyopisini araştırma amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- *Temel vurgusu:* Pazarlama miyopisi pazarlamaya ilişkin yazında sıklıkla vurgulanmasına rağmen, gerektiği şekilde içeriklendirilmemiştir. Bu yüzden pazarlama miyopisi kavramının günümüz iş/işletme dünyasına uygun olarak farklı ve yeni bir açıdan değerlendirilmesi amacıyla pazarlama miyopisi kavramı incelenmek üzere seçilmiştir.
- *Stratejik niteliği:* Pazarlama miyopisi, işletmeyi tehdit etmekten öte, işletmenin kendisini yeniden tasarlama ve yeniden yaratma olanağı vermesi nedeniyle stratejik bir niteliğe sahiptir. Bu yüzden pazarlama miyopisi kavramı farklı ve yeni bir açıdan sorun olarak değil, yeniden eski güce yönelme gerçeği olarak görülmüştür.

- *İş ekosisteminde artan önemi:* Pazarlama miyopisinin iş/işletme dünyasındaki geçmişin uygulamalarını ortadan kaldıran yeni gelişmeler neticesinde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu yüzden pazarlama miyopisine ilişkin iş ekosisteminin sürekli irdelenmesi ve yeniliklerin izlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Üstelik bu izlenimlerin sadece işletmenin yer aldığı mevcut sektöre ilişkin değil alternatif olarak görülen ya da diğer sektörlerle ilişkisinde de gerçekleştirilmesi gerektiği düşünüldüğünden pazarlama miyopisi kavramına odaklanılmıştır.

Tezin Önemi

Pazarlama miyopisi işletmelerin sahip olduğu avantajları kaybetme ile kaybetmeme noktasında düşünülebilir. Bu düşünce doğrultusunda pazarlama miyopisi, işletmenin yeniden avantaj kazanmasına yönelik bir fırsat sunar. Yani pazarlama miyopisini dezavantaj yaratan bir etken olarak görmektense, avantaj yaratan bir etken olarak görmek daha stratejik bir anlam taşımaktadır. Öyleyse pazarlama miyopisi ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırmasına yönelik bir nitelikte değerlendirilebilir. Bu bağlamda araştırma konusunun önemini şu başlıklar altında ele almak mümkündür:

- *Pazarlama miyopisini farklı algılamak:* Pazarlama miyopisi literatürde işletmelerin başarısız olma sürecine girmesini ifade eder. Yani pazarlama miyopisi işletmelerin yok olmasını ifade etmemektedir. Bu yönüyle pazarlama miyopisinin işletmelerde farklı bir algı yaratması gerekir. Bu çalışmada pazarlama miyopisinin nasıl bir eksende değerlendirilmesi gerektiği açıklanmaya çalışılacaktır. Böylece pazarlama miyopisinin olumsuz bir düzlemde değerlendirilmemesi vurgusu önemsenmiştir.
- *Pazarlama miyopisini içeriklendirmek:* Pazarlama miyopisi işletmecilik literatüründe sıklıkla kavramsal olarak vurgulanmasına rağmen, içeriklendirme yönünden değerlendirilmemiştir. Bu çalışmada pazarlama miyopisini içeriklendirilme çabası araştırmanın temel harekât noktası olarak düşünülmüş ve pazarlama miyopisini içeriklendirme çabasıyla pazarlama miyopisinin stratejik yönü ağırlıklı değerlendirilmiştir. Dolayısıyla kavramsal ve uygulamaya dönük

olarak pazarlama miyopisinin içeriklendirilmesinin pazarlama miyopisinin anlaşılmasını kolaylaştıracağı düşünülmüştür.

- *Pazarlama miyopisi belirtilerini tespit etmek:* Pazarlama miyopisi belirtileri ve yakalanma nedenlerinin hangi ekseninde değerlendirmesi gerektiği önemlidir. Bu bağlamda pazarlama miyopisi belirtileri ve yakalanma nedenlerinin belirlenmesinin işletme çaba ve çalışmalarında nelere dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin ipuçları vereceği düşünülmüştür.

Tezin Kapsamı

Pazarlama miyopisi, geleceği bulanık görmek boyutunda değerlendirilir. Bu yönüyle pazarlama miyopisi işletmelerin gelecekte hangi konumda, hangi pazarda ve hangi müşterilere hizmet edeceğini görmede bulanıklık ortaya çıkaran bir durumdur. Nitekim pazarlama miyopisi bugün ile gelecek arasında arasındaki bağlantı noktasıdır. Böylece bugünün etkili değerlendirilmesi ve geleceğin başarılı kılınması duygusu yaratır. Bu duygu pazarlama miyopisinin etkileşim noktaları olan işletme, rekabet ve müşteri kavramları ekseninde oluşturulur. Diğer yandan pazarlama miyopisi körlük durumu değildir. Bu yüzden pazarlama miyopisi ve pazarlama körlüğü kavramları birbirine karıştırılmamalıdır. Bu bağlamda pazarlama miyopisi geleceği bulanık görmeye ilişkin görülürken, pazarlama körlüğü ise geleceği hiç görememeye ilişkin düşünülebilir.

Pazarlama miyopisi dar ve geniş anlamda tanımlanabilir. Pazarlama miyopisinin dar anlamda tanımlanması bugünü kurtarmayı ifade eder. Pazarlama miyopisinde günü kurtarma işletmeler için tehdit mi yoksa teşvik mi olduğu ikilemi içerisinde sürgitlenir. Fakat bu sürgitte pazarlama miyopisinin teşvik olarak değerlendirilmesi önerilebilir. Pazarlama miyopisi geniş anlamda ise, geleceği yaratmayı açıklar. Geleceği yaratmada pazarlama miyopisinin müşteri tatmini mi yoksa müşteri takdiri mi sağladığı düşünülebilir. Fakat pazarlama miyopisi bu çalışmada geleceği yaratma ekseninde değerlendirildiğinden müşteri takdiri kazanma yönünde değerlendirilmesi önemsenmiştir.

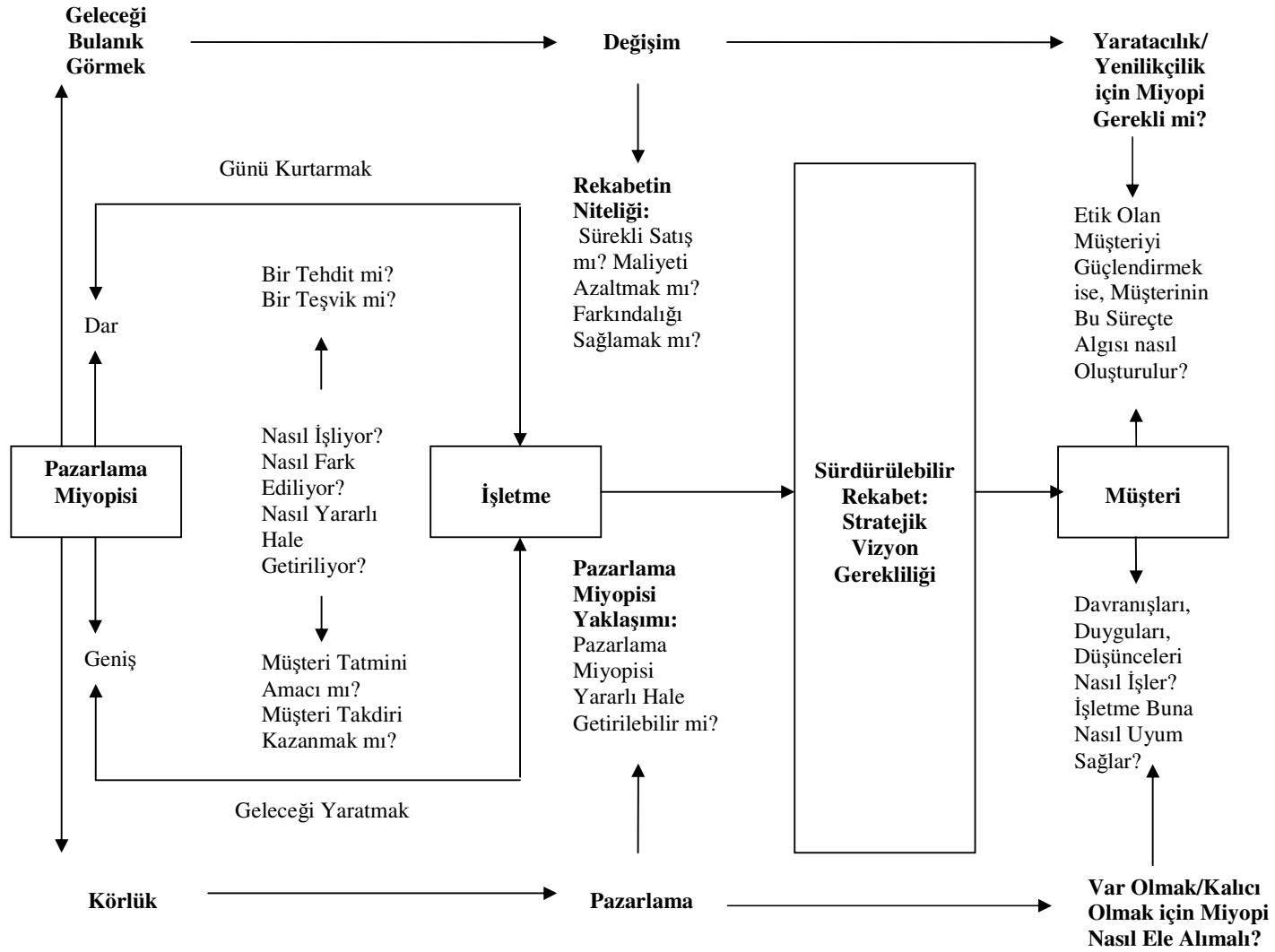
Pazarlama miyopisinin işletmelerde yarattığı algı önemlidir. Pazarlama miyopisi literatürde olumsuzlukların başlangıç noktası olan bir durum olarak vurgulandığından işletmelerin karmaşıklık ve bulanıklık yaratan bir sürece girmesine yol açtığı düşünülür.

Fakat burada öncelikle pazarlama miyopisinin yararlı hale nasıl getirilebileceği düşünölmelidir. Bu ise işletmelerin pazarlama miyopisi algısına bağlı gelişir. Bu algı pazarlama miyopisinin stratejik yönünün vurgulanmasıyla oluşturulabilir.

Pazarlama miyopisinin rekabette maliyeti azaltmak, farkındalık sağlamak ve odaklanmak açısıyla hangi eksen değerlendirileceği önemlidir. Pazarlama miyopisinin geleneksel rekabet yaklaşımı ötesinde sürdürülebilir rekabet yaklaşımı noktasında değerlendirilmesi önerilebilir. Sürdürülebilir rekabet ise hızlı değişime, farklılık yaratma ve müşteri isteklerinin ötesine geçmeyi önceler.

Pazarlama miyopisi, müşteriye anlamak ve müşteriye güçlendirmek yönüyle de değerlendirilir. Müşteriyi anlamak onların davranışlarını, duygularını ve düşüncelerine odaklanmayı ifade eder. Müşteriyi güçlendirmek ise yaratıcılığın ve yenilikçiliğin hangi aşamalarında müşterinin yer alacağı ve müşteri takdir algısının nasıl oluşturulacağını açıklar. Diğer yandan tezin kapsamı Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Tezin Kapsamı: Temel Yaklaşım ve Etkileşimler



Pazarlama miyopisi işletmelerin geleceğe ilişkin çalışmalarda geri kalmasına, yenilik faaliyetlerinde bulunmamasına, değişimi ıskalamasına ve/veya gerçekleştirilmesine, performansa ilişkin çalışmalara önem vermemesine bağlı dört eksende değerlendirilebilir. Bu dört temel yön pazarlama miyopisinin ortaya çıkmasına ilişkin düşünülür. Bu yönde araştırma kapsamında irdelenecek/analizi yapılacak temel konu ise şu şekildedir:

- *Pazarlama Miyopisinin Analizi:* Pazarlama miyopisi iş ekosisteminde yer alan bütün işletmelerin karşılaşılabileceği bir durumdur. Bu yüzden pazarlama miyopisi kavramına ilişkin özelliklerinin, boyutlarının ve yakalanma nedenlerinin araştırılması önem taşır. Pazarlama miyopisine yakalanma nedenleri gelecek, yenilik, değişim ve performansa ilişkindir. Pazarlama miyopisine yakalanma nedenlerinin tespiti işletmelerin çalışmalarını sürekli değerlendirme, yeniden tasarlama ve yeniden yaratma noktasında önemlidir. Dolayısıyla pazarlama miyopisi belirtileri işletmelerin geleceği bulanık karşılayıp karşılayamayacağı noktasında öngörü sağlar.

Tezin Katkıları

Her şeyden önce pazarlama miyopisi araştırması ile temelde kuramsal ve uygulamaya dönük olarak şu katkıların sağlanacağı düşünülmektedir:

(a) Kurama yönelik katkılar şu şekilde ifade edilebilir;

- *Kendi kendini tasarlayan ve yaratan sistem modelini vurgulamak:* İşletmeler genellikle sorunların ortaya çıktığı zamanlarda müdahalelerde bulunur. Bu da işletmelerin kendilerini yeniden eski konumlarına getirmesine yönelik zaman kaybı ve başarısız olma riski yaratır. Bu çalışmada pazarlama miyopisi kendi kendini sürekli değişime, gelişime ve dönüşüme yönelik tetikleyen bir sistemin varlığını gerektirmesi yönüyle açıklandığından işletmenin sürdürülebilirliğini olanaklı kılan bir niteliğe sahiptir.
- *Temel Yeteneği Yeniden Keşfetmek:* İş dünyası mevcut temel yeteneğine sadık işletmelerden ziyade yeni temel yetenekler yaratan işletmelerin kontrolü altındadır. Bu bağlamda bu çalışmada pazarlama miyopisi işletmelerin yeniden temel yeteneklere yönelimini zorunlu kılan bir nitelikte ele alınmaktadır.

Yeniden temel yeteneklerin yaratılması, işletmenin iş yapma biçiminde ve faaliyet gösterdiği sektörde dönüşüm yaratmayı yani pazarlama miyopisi durumuyla karşılaşmamayı ifade eder.

- “*Marketingmania etkisi*”ni kavramak: Şüphesiz her başarılı işletmenin yaptıkları başka işletmelerce örnek alınır. Fakat bu birebir örnek edinmeden ziyade o işletmenin başarısına yol açan anlayışın felsefesini içermelidir. Burada başarılı uygulamaların her işletmede aynı sonucu ortaya çıkarmadığı düşünülür. Bu düşünceyi gerçekçi kılan ise pazarlama miyopisidir ve olası başarısızlıkları önleyici bir niteliğe sahiptir. Pazarlama miyopisinin stratejik yönünün vurgulanmasıyla işletme yeni başarılar kazanma isteğini sürekli içinde barındırır ve buna uygun işleri, ilişkileri ve işgörenleri sisteminde konumlandırır.

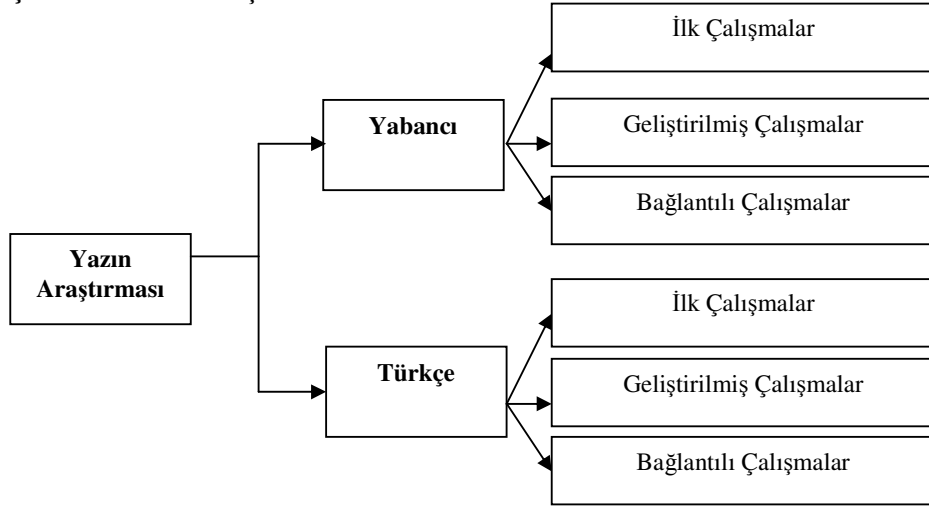
(b) Çalışmanın uygulamaya yönelik katkıları ise şu şekilde ifade edilebilir;

- *İşletmelerin dinamik yapısına işaret etmek*: İşletmeler pazarlama miyopisine yakalanmamaya bağlı olarak kendilerini sürekli geliştirmeye yönelik yaratıcı çalışmalarda bulunacaktır. Böylece işletmeler mevcut durumlarına bağlı hedeflerini gerçekleştirdikleri anda pazarlama miyopisi durumuyla karşılaşmamak için yeni iş yapma biçimlerini araştırmaya başlayacaktır.
- *İşletmelerin kendisine özgü pazarlama stratejilerine ve uygulamalarına dikkat çekmek*: İşletmeler pazarlama miyopisine yakalanmamada müşterilerin gözünde kendilerini değer üreten ve farklılık yaratan biçimde konumlandırmak için kendisine özgü strateji ve uygulamaları geliştirmeye yönelecektir. Bu yönelimde yaratıcı gerilim yaratan etken ise pazarlama miyopisidir.
- *Değer önerileri sunmak*: İşletmelerin ürünleriyle pazarda konumlanmaktan ziyade değer önerileriyle müşterilerin zihninde kendine yer bulabilmesi gerekir. Değer önerileri ise, mevcut bir üründen daha fazlasını ifade eder. Üstelik pazarlama miyopisine yakalanmamak için işletmedeki her faaliyet değer yaratıp yaratmamasına bağlı değerlendirileceğinden yarının müşterilerinin de zihinlerinde yer almayı sağlayacaktır.

Yazın Araştırması

Theodore Levitt'ten (1960) bu yana, pazarlama miyopisi ile ilgili yapılan çalışmalar yabancı-Türkçe olarak iki boyutta ve ilk çalışmalar, geliştirilmiş çalışmalar ve bağlantılı çalışmalar olarak üç bölümlü incelenebilir.

Şekil 3: Yazın Araştırması Modeli



A- Yabancı Yazın Araştırması

Yabancı yazın araştırması ilk çalışmalar, geliştirilmiş çalışmalar ve bağlantılı çalışmaları içermektedir.

(a) *İlk Çalışmalar:* Pazarlama miyopisi kavramı ilk kez Theodore Levitt tarafından 1960 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan "Marketing Myopia" makalesinde ifade edilmiştir.⁷

Levitt, işletmelerin rahatlıkla ürünlerinin modasını bizzat kendilerinin geçirmesi gerektiğine yoksa, başka işletmelerin bunu yapacağına vurgu yapmaktadır. Yine endüstrilerin çöküşüne müşteri ihtiyaçlarına uymayan ürünlerin başarısızlığı, yeni ve yeniden düzenlenmiş pazarlama uygulamaları ve rekabetin yol açtığını belirtmektedir. Dahası Levitt endüstrilerin üretim süreci değil, müşteri tatmin süreci olduğunu; ve patent, hammadde ve satış hacimleriyle değil, müşteri ve müşteri ihtiyaçları ile başladığını ifade eder. Bu yüzden işletmelerin müşteri ve pazara gereken önemi vermesi gerektiği görüşündedir. Böylece ürünlerin üretimiyle müşteri yaratma ve değer tatmini sağlanacağını öne sürmektedir.

⁷ Bkz. Theodore Levitt (1960), "Marketing Myopia", **Harvard Business Review**, July-August, s. 45-56.

Levitt'e göre işletmeler işlerini dar kapsamda tanımlamaktadır. Bu durumu Levitt demiryolları sektörüne bağlı olarak açıklar. Demiryolları sektörü işini ulaşım işi olarak görmekten ziyade, sadece demiryolu işi olarak görmektedir. Bu da demiryollarının diğer ulaşım sektörü işletmeleri tarafından tehdit edilmesine yol açmaktadır. Diğer yandan Levitt, işletmelerin işlerini yeniden tanımlama noktasında yönetsel yaratıcılık, cesurluk ve temel yeteneklere ihtiyacı olduğunu vurgular.

Levitt, makalede demiryolları sektöründen hareketle işletmelerin ürün odaklı değil, müşteri odaklı hareket etmesini önerir. Çünkü demiryolları insanların ihtiyaçlarını dikkate almamaktadır ve insanlar diğer ulaşım araçlarına yönelmektedir.

Levitt çalışmasında Hollywood film sektörünün televizyonu küçümsediğine ilişkin bir düşünce üzerinde durur. Bu durumun Hollywood film işletmelerinin kendisini sadece film işletmesi olarak görmesine yönelik miyopiden kaynaklandığını ifade etmektedir. Bunun için farklı sektörlerden gelebilecek tehditlere dikkat edilmesi gerektiğini, kuru temizleme sektörünün kimyasal temizleme maddeleri sektörü tarafından tehdit edilmesine bağlı açıklamaktadır.

Levitt, işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanma sürecinde kendi kendilerini avutma/kandırma döngüsüne kapıldığını ifade eder. Kendi kendilerini kandırma döngüsüne bağlı olarak işletmeler; nüfus artışının büyümeyi devam ettireceği, sektörlerinde rekabetin olmayacağı, kitlesel üretime bağlı olarak maliyetlerindeki azalmaların önemli olduğu ve sadece mevcut bir ürüne odaklanmaya inanmaktadır. Bu amaçla Levitt, çalışmasında çoğu kez satış ve pazarlamanın farklı olduğuna vurgu yapar. Satışın satıcının ihtiyaçlarına odaklandığını pazarlamanın müşterinin ihtiyaçlarına odaklandığını vurgulamaktadır. Ayrıca satışın ürünü nakde çevirme ile pazarlamanın ise, müşteri tatmini ile ilgili olduğunu ifade eder. Yine satışın kâr yaratma amacıyla olduğunu pazarlamanın ise, değer yaratma çabasında olduğunu açıklar.

Diğer yandan Levitt 1975 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan çalışmasında "Marketing Myopia" makalesine ilişkin genişletilmiş bir değerlendirmede bulunmuştur:⁸

⁸ Bkz. Theodore Levitt (1975), "Marketing Myopia", **Harvard Business Review**, September-October, s. 26-48.

'Marketing Myopia' makalesi birçok taraftar kazanmıştır. Makale sayesinde işletmeler işlerinin aslında ne olduğunu düşündüler. Böylece bazı işletmeler müşteriyi tatmin eden ürün ve hizmetleri araştırdı. Örneğin, bir cam işletmesi yaratıcı ürünlerle müşterisinin ilgisini çekmiştir. Diğer bir işletme ise insanların güzelliğini ve gençlik hissini geliştirmek istediğini belirterek kozmetik ürünlerini patentli ilaç ve vitamin destekleyicilerle sunmuştur. Ayrıca yönetim seviyelerinde müşteri ve tüketicilere olan ilgi artmıştır. Ar-Ge çalışmaları, müşteri, tüketici ve pazarı kapsayan dış odaklı materyal ve metodlara yönelik iç odaklı çalışmalarla eşit seviyeye gerekse, işletme üst yönetimleri tarafından finansman departmanından; pazarlama araştırmaları, pazarlama deneyimi ve satış elemanlarının müşteri ihtiyaç ve problemlerini anlamasına ilişkin bütçe ayırmaya başlanmıştır.

Diğer yandan 'Marketing Myopia' makalesi nihai tüketiciye yönelik ürün üreten işletmelerden ziyade endüstriye yönelik ürün üreten işletmeler üzerinde etki yaratmıştır. Çünkü endüstri temelli işletmeler müşteri odaklı olmakta geç kalmışlardır. Gecikmenin nedenleri; endüstriyel işletmelerin sermaye yönelimli olması ve yüz yüze iletişime güvenmesidir. Sermaye yoğun işletmeler sermayeleri ile büyüklerdir, kolay hareket etmezler, fiyatları kendi lehlerine çevirirler ve ürünlerini sadece küçük çapta değiştirirler. Yine bu işletmelerde işletme gücünü finansçılar ve yöneticiler elinde tutmaktadır. Bu bağlamda bu yöneticiler segmentlere, sektörlerle ve müşterilere dikkatlerini ayırmalıdır. Öte yandan endüstri yoğun işletmelerde ürünler karmaşıktır, satış elemanları müşteriden daha çok ürünleri iyi tanımaktadır, satış elemanları istek ve ihtiyaçları öğrenmekten ziyade neye sahip olduklarını müşteriye açıklamaya çalışmaktadır. Bu yüzden satıcılar pencereden dışarı bakmak yerine aynada kendilerine bakmaktadırlar. Yani müşteriye baktıklarını düşünüp kendilerini düşünmektedirler.

'Marketing Myopia' makalesi analiz ve emir niteliğinde değil manifesto niteliğindedir. Ne de yeni bir fikirdir. Makaledeki amaç düğümlenmiş pazarlamayı işletme politikalarının yörüngesine yaklaştırmaktır. Fakat bazı işletmeler "Marketingmania"cı oldular. İşletmeler saplantılı derecede müşterilerin her aklına gelene cevap vermeye çalıştılar. Bu bağlamda kitle

üretim operasyonları iş dükkanlarına dönüştü, müşterilerin satın alma isteği arttı. Ayrıca işletmeler fonksiyonel organizasyonlar olarak ürün, marka ve pazar tabanlı organizasyonlara dönüşmüştür. Artan çıktılar hüsrana, kafa karışıklığı, sürtüşme ve kayıp anlamına gelmektedir. Sonuç olarak işletmelerin fonksiyonel düzene dönüşmeleri kötüdür. İşletmeler ürünlerini genişletme, yeni ürünler ekleme, pazarlama araştırması bütçelerini artırma ve pazarlama yöneticilerinin kendilerini geliştirme çabalarını benimserse başarılarını devam ettirecektir.”

(b) Geliştirilmiş Çalışmalar: Levitt'ten sonra pazarlama miyopisi ile ilgili Richard ve Diğerleri (1992), Brown (2004), Brown (2005), Grant (1999), Tajeddini ve Trueman (2008), King ve Diğerleri (2008), Morrel ve Jayawardhena (2008), Badot ve Cova (2008), Hughes ve Diğerleri (2008), Johnston (2009), Balmer (2011) ve Smith ve Diğerleri (2010) tarafından çalışmalar yapılmıştır.

Richard ve diğerleri 1992'de “Pazarlama Miyopisinin Bütünleşik Görüşü” adlı çalışmada pazarlama miyopisinin dar bakışlılıkla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar çalışmalarında pazarlama miyopisinin vizyon eksikliği ve işletme bölümlerinde stratejik sınırların dayatılmasından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Yine çalışmada işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmamak için yenilikçi pazarlama stratejileri araştırmasını önermektedir.⁹

Brown 2004 yılında “Theodore Levitt: Son Yazma Makinesi” adlı çalışmasında Levitt'e ve alandaki etkilerine yönelik değerlendirmelerde bulunmaktadır. Çalışmada Levitt'in pazarlamının saray şairi olarak düşünüldüğü ifade edilmektedir. Çünkü Levitt'in kışkırtıcı düşünceleri açıkça ifade ettiği vurgulanmaktadır. Levitt'in çalışmalarının uzunca tartışılmasına rağmen, onun yazma stiline çok az akademik dikkat çektiği söylenmektedir. Ayrıca çalışmada pazarlama miyopisi makalesi irdelenmiş ve makalenin metaforik olduğu belirtilmiştir.¹⁰

⁹ Michael D. Richard ve Diğerleri (1992), “An Integrated View of Marketing Myopia”, **The Journal of Consumer Marketing**, Summer, Vol. 9 No.3, s. 65-71.

¹⁰ Stephen Brown (2004), “Theodore Levitt: The Ultimate Writing Machine”, **Marketing Theory**, 4:209, s. 209-238.

Brown 2005 yılındaki “Pazarlama Miyopisine Klasik Okuyucuların Yanıtlarının Yeniden Düşünülmesi” adlı çalışmasında pazarlama miyopisine ilişkin okuyucuların görüşlerini açıklamaktadır. Bu bağlamda okuyucuların görüşleri çalışmanın yönünü belirlemektedir. Okuyucuların görüşlerinin genel bir değerlendirmesi sonucunda pazarlama miyopisi makalesinin bir pazarlama klasiği olduğuna dikkat çekilmektedir.¹¹

Grant, 1999 yılındaki “Theodore Levitt’in Pazarlama Miyopisi” adlı çalışmasında Theodore Levitt ve Levitt’in eleştirdiği John Kenneth Galbraith’ın görüşleri arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Grant bu bağlamda Levitt’in pazarlama miyopisi makalesinde yer alan düşüncelerinin aslında Galbraith’ın eleştirisinden ziyade, devamı niteliğinde olduğunu dikkat çekmektedir ve her iki yazarın görüşlerinin aynı temelde pazarlama ve satış odaklı hareket tarzı sergilemeyi içerdiğini ifade etmektedir. Yine Levitt’in pazarlama görüşünü Galbraith’ın satış görüşünden ayırmanın zor olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü Levitt’te yeni ürünler için talep yaratmada reklamı merkeze koymaktadır. Çalışmada pazarlamaya ilişkin “*Pazarlama sadece var olan materyallerin seviyesi ile ilgilenmelidir ve kişisel tercihlerin görülmesi sayesinde pazarlamadaki ciddi iyileştirmelerle ilgilenmelidir*” görüşü ifade edilmektedir. Fakat bu ironi modern ticaret gibi anlamın özel bir görünümünü yansıtır. Böylece Grant, yaşam vizyonu olarak Levitt’in pazarlamasının da aslında satış olduğuna ifade etmektedir.¹²

Tajeddini ve Trueman 2008 yılındaki “Yenilikçilik İçin Potansiyeller: İsviçre Saat Endüstrisinin Hikayesi” adlı çalışmada pazarlama miyopisini yenilikçilik bağlamında değerlendirilmektedir.¹³ Bu durum İsviçre saat işletmeleri temelinde açıklanır. Çalışmada İsviçre saat işletmelerinin müşteriler yerine ürüne odaklanmasının pazar liderliğini kaybetmesine yol açtığı ifade edilmektedir. İsviçre saat işletmeleri pazar paylarını elektronik saat işletmelerine kaybetmektedir. Fakat İsviçreli saat işletmelerinin pazar liderliğini kaybetmelerinin temel nedeni, Asya işletmelerinin düşük maliyetleri ve kendilerinin yüksek maliyetleri değildir, Asyalı saat işletmeleri geleceğe odaklanırken İsviçreli saat işletmelerinin günü kurtarmaya odaklanmasıdır. Daha sonra ise, İsviçre işletmelerinin pazar paylarını yenilikçilik, düşük fiyat ve yüksek kalite

¹¹ Stephen Brown (2005), “Reconsidering The Classic Reader Response to Marketing Myopia”, **Journal of Marketing Management**, 21, s. 473-487.

¹² Colin Grant (1999), “Theodore Levitt’s Marketing Myopia”, **Journal of Business Ethics**, 18, s. 397-406.

¹³ Kayhan Tajeddini, Myfanwy Trueman (2008), “The Potential For Innovativeness: A Tale of The Swiss Watch Industry”, **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 169-184.

sayesinde yeniden kazandıkları ifade edilmektedir. Diğer yandan çalışmada pazarlama miyopisini önleme, pazar liderliğini koruma ve performans geliştirme için işletmelere ilişkin öneriler; çalışanların yeni fikirleri kendi arasında değiştirmesi, farklı kaynaklardan bilgilerin sisteme ve kültüre girmesinin sağlanması, tüm fikirlerin ve önerilerin değerlendirilmesi, yenilikçi çevre yaratılması, ürünlerin müşteri isteğine göre sunulması, teknolojik ilerlemeden ziyade müşteri değerine odaklanması, biçimsel olmayan iletişim ağlarının yaratılması, yaratıcılığın güçlendirilmesi, fikirleri uygulamada esneklik sağlanması, cesaretlendirilmesi ve çapraz fonksiyonlarda yenilikçiliğin ivedelikle gözetilmesi üzerinde durulmasıdır.

Levitt'in müşteri odaklılık görüşüne bağlı olarak King ve diğerleri 2008'de yaptıkları "Miyopi, Müşteri İadeleri ve Planlı Davranış Teorisi" adlı çalışmada pazarlama miyopisini perakende sektöründe müşterilerin ürün iadeleri açısından incelemektedir.¹⁴ Levitt'in ifade ettiği; "*İşletmeler müşteri ihtiyaçlarından ziyade, ürünlere odaklanmakta ve bu da pazarlama miyopisine yol açmaktadır.*" görüşünün perakendecilik sektörü tarafından kabullenildiğinin fakat bunun perakendecilerde ürünün geri dönüşlerine karşı hem miyopluğa, hem de körlüğe yol açtığını vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla perakende işletmelerinin miyopisi; perakendecilerin ürün iadelerini önlemede güçsüz kalması, yasal olmayan ve etik olmayan eylemleri görmezden gelmesi olarak gerekçelendirmekte; bunun temel nedeni olarak da perakende sektörünün müşteri tatmini sağlamaya yönelik düşüncesi olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle perakende işletmelerinin miyopisini zaman, verimlilik ve maliyet kaybı ekseninde açıklamaktadırlar.

Morel ve Jayawardhena 2008 yılındaki "Miyopi ve Seçim: Çerçeveleme, Tarama ve Alışveriş" adlı çalışmalarında pazarlama miyopisini müşteri davranışlarına ilişkin değerlendirmektedir.¹⁵ Çalışmalarında pazarlamacıların hâlâ satışla ilgilendiğine vurgu yapılmaktadır. Bu durumun pazarlama miyopisine yakalanmaya yol açtığını işaret etmektedirler. Ayrıca Levitt'in görüşlerine bağlı olarak müşteri davranışlarına ilişkin yapılan güncel araştırmaların pazarlamadan ziyade, satış mekanizmasıyla ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar. Dahası Levitt'in ifade ettiği "*işletmeler aslında işlerinin*

¹⁴ Tamira King ve Diğerleri (2008), "Myopia, Customer Returns and The Theory of Planned Behaviour", **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 185-203.

¹⁵ Kevin Morrell, Chanaka Jayawardhena (2008), "Myopia and Choice: Framing, Screening and Shopping", **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 135-152.

ne olduğunu anlamalıdır ve müşterilerin tatmini esastır” görüşlerine bağlı olarak işletmelerin gerçek amacının müşteri odaklılık olduğuna dikkat çekmektedirler. Yine pazarlama miyopisine ilişkin olarak satışın sadece ürünleri nakite çevirmek olduğunu, pazarlama olmadığını ve değer yaratmaya ilişkin olmadığını belirtmektedirler.

Levitt’in “Marketingmania” düşüncesine bağlı olarak Badot ve Cova’nın 2008’de yaptıkları “Yeni Pazarlama İlaçlarının Miyopisi: Disiplinin Yeniden İnşası İçin Vakalar” adlı çalışması dikkat çekicidir. Burada özellikle pazarlama disiplininde son yıllarda ortaya çıkan yeni pazarlama yaklaşımları ve pazarlama miyopisi ilişkisi değerlendirilmiştir.¹⁶ Pazarlamaya ilişkin yeni yaklaşımların çokluğuna rağmen yeni yaklaşımların pazarlamacılar ve müşteriler arasındaki çatışmayı yumuşatmada başarısız olduğu ifade edilmektedir. Üstelik müşterilerin güçlenmesinin pazarlamacıları sorumlulukları ile yüzleşmeye zorlamakta olduğunu ve herkesin pazarlamanın içerisine katılımına yol açtığını vurgulamaktadırlar. Diğer yandan müşterilerin pazarlama yaklaşımlarına direncinin pazarlama disiplininde değişimi gerekli kıldığını ifade etmektedirler. Bu değişimin pazarlama miyopisine yol açan tutarcı ve sömürgeci kontrol fikrinden kurtulup pazarlama disiplinini yeniden inşa etmekle olacağını söylemektedirler.

Hughes ve diğerleri 2008’de “Pazarlamada Akademik/Pratik Bilgi Değişimin Etkililiğin Başarılması” adlı çalışmalarında pazarlama miyopisini pazarlama akademik disiplini ve pazarlamanın pratikte uygulanması arasındaki kopukluğa ilişkin değerlendirmektedir.¹⁷ Pazarlama miyopisinin yarattığı ironinin akademik ve pratik alan arasındaki pazarlama bilgisinin üretilmesi, yayınlanması ve paylaşımına ilişkin olduğunu ifade etmektedir.

Johnston 2009’da “Stratejik Çevikliği Desteklemek İçin Pazarlama Miyopisi Kavramını Genişletmek” adlı çalışmasında pazarlama miyopisi kavramının Levitt’in çalışmasıyla yankı bulduğuna dikkat çekmiştir. Yine çalışmasında Kaynak Tabanlı Görüş ve Network Organizasyonlar literatürü temelinde pazarlama miyopisinde yetenek miyopisi ve sınır miyopisi kavramlarını ifade etmiştir.¹⁸

¹⁶ Olivier Badot, Bernard Cova (2008), “The Myopia of New Marketing Panaceas: The Case for Rebuilding Our Discipline, **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 205-219.

¹⁷ Tim Hughes ve Diğerleri (2008), “Achieving Effective Academic/Practitioner Knowledge Exchange in Marketing, **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 221-240.

¹⁸ Kevin Johnston (2009), “Extending The Marketing Myopia Concept to Promote Strategic Agility”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 17 No. 2, April, s. 139-148.

Balmer 2011’de “Kurumsal Pazarlama Miyopisi ve Kurumsal Pazarlama Miyopisi Mantığının Acımasız Yükselişi” adlı çalışmasında kurumsal pazarlama miyopisi ve kurumsal pazarlama mantığını araştırmaktadır.¹⁹ Levitt’in çalışmasında “işletmelerin işinin aslında ne olduğuna ve müşteriye dikkate almaya” vurgu yapılırken kurumsal pazarlama miyopisi; işletmeyi, yatırımcıları ve toplumu kucaklamadaki organizasyonel başarısızlığın bir karakteristiği olarak ifade edilmektedir. Geleneksel pazarlama miyopisi; müşteri, ürün ve hizmete odaklanmaktan kaynaklanırken aksine kurumsal pazarlama miyopisi temelinde işletme, yatırımcılar ve sosyal odaklılık yer almaktadır. Bu bağlamda pazarlama miyopisi kurumsal pazarlama ruhu ve kurumsal pazarlama kültürü olmamasından dolayı organizasyon başarısızlığından ortaya çıkar.

Smith ve Diğerleri 2010’da “Yeni Pazarlama Miyopisi” adlı çalışmalarında pazarlama miyopisini stratejik vizyona ilişkin açıklar.²⁰ Yeni pazarlama miyopisi stratejik vizyonun çarpıtılmasından ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda yeni pazarlama miyopisinin bağlantı noktaları; sadece müşteriye odaklanıp yatırımcıları görmezden gelmek, müşterileri ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını dar tanımlamak, işletmenin bağlantılı olduğu sosyal çevredeki değişimi tanımlamaktaki başarısızlıktır. Yazarlar pazarlama miyopisinden kurtulma yollarını; işletme paydaş haritasını çıkarmak, paydaşların dikkatini çekmek, paydaşların fikirlerini araştırmak, etkiyi ölçmek ve beklenti, paydaşları işe katmak ve paydaş odaklı hareket etmek olarak tanımlamaktadır.

(c) **Bağlantılı Çalışmalar:** Pazarlama miyopisine yakalanma nedenlerine ilişkin yabancı yazında yer alan temel çalışmalar Tablo 1’de özetlenmiştir.

¹⁹ John M. T. Balmer (2011), “Corporate Marketing Myopia and Inexorable Rise of A Corporate Marketing Logic”, **European Journal of Marketing**, Vol. 45 No. 9/10, s. 1329-1352.

²⁰ N. Craig Smith ve Diğerleri (2010), “The New Marketing Myopia”, **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 29 (1) Spring 2010, s. 4–11.

Tablo 1: Yabancı Yazında Bağlantılı Çalışmaların Özeti

Yazar/lar	Temel Vurgu/lar	Yayın Künyesi
Raphael Amit ve Christoph Zott (2012)	Yatırımların dönüşümü belirsiz olduğundan çoğu işletmenin ürün ve süreç yeniliğine alternatif olarak iş modeli yenilikçiliğine odaklandığı vurgulanmaktadır.	Raphael Amit ve Christoph Zott (2012), "Creating Value Through Business Model Innovation", MIT Sloan Management Review , Spring Vol. 53 No. 3, s. 41-49.
E. Burton Swanson (2012)	Yenilik üretme sürecinin enformasyon teknolojilerine bağlı olarak vizyon için kümülatif dikkat, kümülatif uyum, kümülatif uygulama ve kümülatif değer eklemekten meydana geldiği ifade edilmektedir.	E. Burton Swanson (2012), "The Manager's Guide to IT Innovation Waves", MIT Sloan Management Review , Winter Vol. 53 No. 2, s. 75-83.
Eric Von Hippel ve Diğerleri (2011)	Geleneksel yenilik paradigması gibi müşteriyi pazar olarak görmekten ziyade, yeni paradigmayla müşteriyi merkeze koymaya vurgu yapılmaktadır. Ürünlere cazibe artırmanın yolları; kullanıcı yeniliğini desteklemek, kullanıcının ne istediğini keşfetmek ve kullanıcı ürünü geliştirmeye karar verdiğinde onlara yenilik kredisi sunmaktır.	Eric Von Hippel ve Diğerleri (2011), "The Age of Consumer-Innovator", MIT Sloan Management Review , Fall Vol. 53. No. 1, s. 27-35.
James Euchner ve Austin Henderson (2011)	Başarılı yenilik gerekleri; müşteri, iş modeli, stratejik amaç ve kendini önemseme olarak ifade edilmektedir. Yeniliği uygulamada karşılaşılan engelleyiciler; stratejik ve operasyonel uyumsuzluk, zamanlama belirsizliği ve odağı kaybetmektir.	James Euchner ve Austin Henderson (2011), "The Practice of Innovation: Innovation As The Management of Constraints", Research-Technology Management , March-April, s. 47-54.
Ulrich Lichtenthaler ve Diğerleri (2011)	Açık inovasyon stratejisi performansa olumlu katkılar sağlar. İşletmelerde görülen açık inovasyon kültür tipleri; teknoloji destekleyiciler, teknoloji kurucular, teknoloji süngeri ve teknoloji komisyoncularıdır.	Ulrich Lichtenthaler ve Diğerleri (2011), "Is Your Company Ready for Open Innovation?", MIT Sloan Management Review , Fall Vol. 53. No. 1, s. 45-48.
Jennie Björk ve Diğerleri (2010)	Yenilik açısından fikir oluşturmanın esas yetenek olduğuna dikkat çekilmektedir. Üstelik fikir oluşturmanın gelecek güvencesi ve organizasyonu doğru kaynaklara yönlendirmeyi içerdiği ifade edilmektedir.	Jennie Björk ve Diğerleri (2010), "Ideation Capabilities For Continuous Innovation", Creativity and Innovation Management , Vol. 19 No. 4, s. 385-396.
Jia Sheng Lee (2010)	Girişimciliğin pazarlama yeteneklerini, yenilik yeteneklerini ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı sırasıyla etkilediği ifade edilmektedir. Fakat pazarlama yeteneklerinin sürdürülebilir rekabetçi avantajı direkt etkilemese de yenilik yeteneği vasıtasıyla etkilediği açıklanmaktadır.	Jia Sheng Lee (2010), "A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage", Journal of Business&Economics Research , September Vol. 8 No. 9, s. 109-119.
Juan Ignacio Igartua ve Diğerleri (2010)	Yenilik, sürdürülebilirlik ve büyümenin kilit sürücüsü olarak ifade edilmektedir. Yenilik yönetimi bileşenleri; Yenilik stratejisi, portfolyo yönetimi, proje yönetimi, liderlik ve organizasyon kültürü, insan kaynakları, dış ilişkiler, organizasyonel dizayn, yenilik süreci, performans ölçümü, pazarlama, kaynak temini, bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve teknolojidir.	Juan Ignacio Igartua ve Diğerleri (2010), "How Innovation Management Techniques Support An Open Innovation Strategy", Research and Technology Management , May-June, s. 41-52.
Karin Tollin (2008)	Yeniliğin ana fikrinin radikal ürün yeniliği olduğu ifade edilmektedir. Radikal ürün yeniliği; yeniliğin konumlanması, yenilik süreci, yenilikçi işletme kültürü, yenilikçi pazarlama mantığı ve yenilikçi iş modeli ile ilgilidir.	Karin Tollin (2008), "Mindsets in Marketing For Product Innovation: An Explorative Analysis of Chief Marketing Executives Ideas and Beliefs About How to Increase Their Firms' Innovation Capability", Journal of Strategic Marketing , Vol. 16 No. 5, December, s. 363-390.

Tablo 1'in Devamı

Yazar/lar	Temel Vurgu/lar	Yayın Künyesi
Buyline Research (2008)	Pazarlama performansının makro alanları; kampanya etkililiği, kampanya sonuçları, maliyet/kar analizi, müşteriye yakınlık, müşteri tatmini, pazar payı, bilinçliliğinin paylaşımı, program ve kampanya trendleri ve cüzdandan payı(harcamaların paylaşımı)'nı içermektedir. Mikro alanının kapsamında ise; aktivite hacmi, karar doğruluğu, pazarlama verimliliği, süreç performansı, kaynak kullanımı, görev tamamlama, zaman ve senaryolama yer almaktadır.	Buyline Research (2008), "Marketing Performance Measurement Target Areas Where Marketers Want to Improve How They Measure Up", http://docs.cdn.marketo.com/buyline-marketing-automation-performance-measurement.pdf , Erişim Tarihi: 03.08.2012 20:41.
Avinash G. Mulky (2008)	Pazarlama performansını artırmak için pazarlama performansını sistematik ölçme; pazarlama performans ölçümü, pazarlama-satış arayüzü, satış organizasyonunu yönetme ve satış teknolojilerini içermelidir.	Avinash G. Mulky (2008), "Enhancing Marketing Performance: Academic Perspective", IIMB Management Review , December, s. 418-422.
Don O'Sullivan (2007)	Performans değerlendirmeleri satış büyümesi, kârlılık, yeni ürün başarısı, yeni ürünün satış payı, pazar payı, yatırımların dönüş oranı ve varlıkların dönüş oranı ile yapılır. Ayrıca işletmeler geçmiş yılı, pazarlama planını, rakipleri ve diğer departmanları ölçüt alabilir.	Don O'Sullivan (2007), "The Measurement of Marketing Performance In Irish Firms", Irish Marketing Review , Vol. 19 No. 1-2, s. 26-36.
Lars Gronholdt, Anne Martensen (2006)	Pazarlama yatırımlarının dönüşlerinin açıklanmasının pazarlamayı organizasyon ve üst yönetim seviyesinde güçlü kılacağı ifade edilmektedir.	Lars Gronholdt, Anne Martensen (2006), "Key Marketing Performance Measures", The Marketing Review , 6, s. 243-252.
Bruce H. Clark ve Diğerleri (2006)	Pazarlama performansının katkıları; maliyetleri aşmak, organizasyonel performansta iyileşme, pazarlama faaliyetlerini değerlendirme, müşteri ve rakipleri değerlendirme, işletmenin pazarlama uygulamalarını nasıl gerçekleştireceğini öğrenmesine yardımcı olmak, pazarlama karar destek sistemleri ile kârı artırmak, ürün yeniliği ve performans üzerinde öğrenme odaklılığı geliştirmektedir.	Bruce H. Clark ve Diğerleri (2006), "An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement", Journal of Marketing Theory and Practice , Vol.14 No.3 Summer, s. 191-208.
Don Sundarasaradula ve Diğerleri (2005)	Kendi kendini yöneten organizasyonlar için evrimci ve devrimci değişim değerlendirilmektedir. Evrimci değişim uzun vadeyi kapsamı ve daha az risk taşıması açısından devrimci değişime göre daha iyidir. Diğer yandan devrimci değişim kaos, organizasyonel belirsizlik ve performans değişkenleri temelinde belirlenmelidir.	Don Sundarasaradula ve Diğerleri (2005), "Self-Organization, Evolutionary And Revolutionary Change In Organizations", Strategic Change , 14 November, s. 367-380.
Ian Palmer ve Richard Dunford (2002)	Değişim kontrol ve şekillendirme olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Kontrol boyutunda değişim işletme faaliyetleri temelinde incelenir. Şekillendirme boyutunda ise değişim yetenekler temelinde incelenir. Ayrıca değişimin sonuçları; niyetlenen sonuç, kısmi niyetlenen sonuç ve niyetlenmeyen sonuç olarak ifade edilir.	Ian Palmer ve Richard Dunford (2002), "Who Says Change Can Be Managed? Positions, Perspectives and Problematics", Strategic Change , August, s. 243-251.
Loizos Heracleous (2002)	Etkili değişim yönetimi sadece organizasyonun sert yapısal varsayımlarının boyutunu değil, aynı zamanda organizasyonel değişim kültürünün değerlendirilmesini, insanın değerlendirilmesini ve bunlar temelinde faaliyetlerin gerçekleştirilmesini gerektirir. Ayrıca organizasyonların değişim ve durgunluk arasında yer aldığı ifade edilmektedir.	Loizos Heracleous (2002), "The Contribution of A Discursive View to Understanding And Managing Organizational Change", Strategic Change , August 11, s. 253-261.
Michael Beer, Nitin Nohria (2002)	Değişim çalışmalarını gerçekleştirmede işletmelerin neden değişmeleri gerektiğini bilmesi ve değişimi nasıl gerçekleştireceklerini bilmesinin işletme başarısının devamlılığını sağlayacağı ifade edilmektedir.	Michael Beer, Nitin Nohria (2000), "Cracking the Code of Change", Harvard Business Review , May, s. 133-143.
Robert J. Marshak (2002)	Değişim kesikli, devamlı, bölüme odaklanma ve bütüne odaklanma olarak dört boyutta değerlendirilmektedir.	Robert J. Marshak (2002), "Changing The Language of Change: How New Contexts and Concepts Are Challenging The Ways We Think and Talk About Organizational Change", Strategic Change , August 11, s. 279-286.

Tablo 1'in Devamı

Yazar/lar	Temel Vurgu/lar	Yayın Künyesi
Gary Hamel (2000)	İşletmelerin geleceği yakalamak yerine geleceği yaratmaya çalışması gerektiği ifade edilmektedir. İşletmeler geleceği yaratma çalışmalarında temel yeteneklerini yeni pazarlar oluşturma yönünde yenilikçi biçimde kullanmalıdır. Böylece temel yetenekler ürün yeniliklerini ortaya çıkarmayı sağlayacaktır.	Gary Hamel (2000), Leading The Revolution , Plume.
Bruce H. Clark (2000)	Etkililik, etkinlik ve uyum kavramlarının pazarlama performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırma neticesinde etkililiğin performans üzerinde doğrudan etkili olduğunu, etkinlik ve uyumun ise dolaylı yoldan performans üzerinde etkili olduğu açıklanmaktadır.	Bruce H. Clark (2000), "Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction", Journal of Strategic Marketing , 8, s. 3-25.
Bruce H. Clark (2000)	Pazarlama performansı ölçümlerinin organizasyon stratejisi, müşteri ve rakiple karşılaştırma temelinde yapılması vurgulanmaktadır.	Bruce H. Clark (2000), "A Summary of Thinking on Measuring The Value of Marketing", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing , Vol. 9 No. 4, s. 357-369.
Hugh J. Davidson (1999)	Pazarlama performansında en önemli 10 ölçüt; pazar trendi, pazar payı, marka satış trendi, müşteriye elde tutma oranı, yeni ürün performansı, birim kapasite trendi, araştırma-geliştirme trendi, sermaye harcaması, toplam pazarlama yatırımı ve dağıtım trendidir.	Hugh J. Davidson (1999), "Transforming The Value of Company Reports Through Marketing Measurement", Journal of Marketing Management , 15:8, s. 757-777.
Joseph L. Bower, Clayton M. Christensen (1999)	İşletmeler pazarlama miyopisine yakalanmamak için müşteriye çok fazla yakın durmamalıdır. Yeni müşterilerin mevcut istekleri ve ihtiyaçlarının yanında gelecekteki istekleri ve ihtiyaçlarını da düşünmek gerekeceğine vurgu yapılmaktadır.	Joseph L. Bower, Clayton M. Christensen (1999), "Disruptive Technologies: Catching the Wave", Harvard Business Review , January. 43-55.
Bruce H. Clark (1999)	Pazarlama performansının günümüzde pazar odaklılık, müşteri tatmini, müşteri sadakati ve marka değeri gibi soyut kavramlara bağlı değerlendirilmesi gerektiği açıklanmaktadır.	Bruce H. Clark (1999), "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", Journal of Marketing Management , 15:8, s. 711-732.
Michael Treacy, Fred Wiersama (1997)	Yenilik faaliyetleri mevcut ürünü geliştirmeye yönelik bir içerikten ziyade, yeni ve farklı ürünleri ortaya çıkarmaya yönelik gerçekleştirilmelidir. Bu yaklaşım işletmelerin müşterilerin istek ve ihtiyacı olmayan bir ürünü sunmak için mevcut ürünlerini terk etmesini ifade eder.	Michael Treacy, Fred Wiersama (1997), The Discipline of Market Leaders , New York: Perseus Boks.
Gary Hamel, C. K. Prahalad (1996)	Pazarlama miyopisine yakalanmamak için geleceğe ilişkin çalışmalar; geleceği düşünmeyi, yaratıcı gerilim içinde olmayı, gelecek başarısı için geçmişteki başarıları unutmayı, rekabette farklılaşmayı, stratejik mimariyi geliştirmeyi, temel yeteneklerin geliştirilmesini ve stratejiyi kaldırıcı ve gerilim olarak kullanmayı içerir.	Gary Hamel, C. K. Prahalad (1996), Competing For The Future , Boston: HBR Pres.
Michael Hammer, James Champy (1994)	İşletmelerin varlıklarını sürekli kılmak için değişim faaliyetleri, iş süreçlerini yeniden düşünmeyi ve farklı bir biçimde yeniden tasarlamayı içermelidir. Değişim çalışmaları aşamalı değişim biçiminde ya da mevcut yapıyı düzeltmek biçiminde gerçekleştirilmelidir.	Michael Hammer, James Champy (1994), Reengineering the Corporation , Harper Collins, New York.
Peter Drucker (1993)	Yenilikçilik kavramsal olarak değerlendirilmektedir. Yenilik çalışmaları, işletme içerisindeki ve/veya işletme dışındaki eğilimleri görmeye bağlı olarak yapılır. İşletmelerin yenilikleri görmek adına hem içsel yapısına odaklanması hem de dış çevreyi takip etmeye yönelimi önerilmektedir.	Peter Drucker (1993), Innovation and Entrepreneurship , New York: Harper&Row Publishers, s. 30-37.
Theodore Levitt (1965)	İşletmelerin sahip oldukları ürünlerin müşteriler tarafından gelecekte de talep edileceği düşüncesine kapılmaması vurgulanmaktadır.	Theodore Levitt (1965), "Exploit The Product Life Cycle", Harvard Business Review , November, s. 81-94.
Theodore Levitt (1960)	Ürün yenilikleri büyük işletmelerde ortaya çıkarken, aynı işletmelerin pazarlama yeniliğinde oldukça az başarılı olduğuna dikkat çekilmektedir. Ürün yeniliğinden farklı olarak pazarlama yeniliği talep edilmemiş, planlanmamış, tesadüfen ve endüstri dışı işletmelerde ortaya çıkar. Pazarlama yeniliği için işletmelerin pazarlama geliştirme ekipleri kurması gereklidir.	Theodore Levitt (1960), "Growth and Profits Through Planned Marketing Innovation", Journal of Marketing , April, s. 1-8.

B- Türkçe Yazın Araştırması

Pazarlama miyopisine ilişkin yazın araştırmasının Türkiye eksenli çalışmalarının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni pazarlama miyopisinin kavramsal olarak içeriklendirmesine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmemesi olduğu düşünülebilir.

(a) *İlk Çalışmalar:* Karabacak, pazarlama miyopisini Levitt'in düşünceleri bağlamında Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları örneği üzerinden uygulamalı olarak değerlendirmiştir.²¹ Çalışmada uzağı göremeyen, yeniliğe ve değişime kapalı olan işletmelerin pazarlama miyopisine yakalandığı üstelik pazarlama miyopisine yakalanmamanın müşterilerin ürünlerinden hoşnut kalmasını sağladığı ve işletme değeri yaratma olanağı sunduğu vurgulanmaktadır.

Çalışmada işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmamasının, müşterilerin sunulan ürünlerden hoşnut kalmasını sağlamaya devam edeceğini ve işletme değeri yaratacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda ürünlerini fonksiyonel özelliklerine göre tanımlayan ve geliştirmeyen işletmelerin uzun dönemde müşteri ve firma değeri oluşturmasının beklenemeyeceğine vurgu yapılmaktadır.

Ürünlerin; işlevsel, estetik, kullanıma ilişkin ve fiziksel özellikleri yönünden sürekli geliştirilmesi ve yenilenmesi ifade edilmektedir. Nitekim bu anlayışı benimseyen yeniliğe ve değişime açık işletmeler pazar yönlü oldukları gibi pazarlama miyopisinin olumsuzluklarından da uzaklaşacaktır. Dahası sanayi-hizmet sektörü işletmeleri sürekli gelişen pazarlama bilgilerini uygulayabildiği ölçüde ileriye, değişimi görebilen ve pazarlama miyopisi yaşamayan işletmeler olarak müşterilerin yaşamlarını kolaylaştıracaktır.

Çalışmada işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasında Levitt'in ifade ettiği; seri üretim gerçekleştiren işletmelerin çıktılarının yükselmesi sonucu birim maliyetlerin hızla azalacağına ve kazanç olasılıklarının artacağı olasılığıyla üretime odaklanmaları vurgulanmaktadır. Diğer yandan işletme yöneticilerinin içinde buldukları sektörü ürün üretimine yönelik bir süreç olarak değil, tüketicinin tatmin edilmesine yönelik bir süreç olarak değerlendirilmesi ifade edilmektedir.

²¹ Esen Gürbüz Karabacak (2003), "Pazarlama Miyopisine İlişkin Kavramsal Açıklamalar ve Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Örneği", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17 Nisan Sayı:1-2, s. 337-352.

Pazarlama miyopisi uzağı görmemek, yeniliğe ve değişime kapalı olmayı ifade eder. Fakat değişen, dinamik ve konjonktürel olayların ekonomiyi sürekli etkilediğı bir çevrede talep gören ürünler bir süre sonra talep görmeyebilir. Diğer yandan pazarlama miyopisi işletmenin tüketicinin gereksinimlerini daha büyük bir alanda kabul etmesinde başarısız olması ve ürünün özelliklerini dar bir kapsamda tanımlamasıdır. Sonuçta, pazarlama miyopisi işletmenin gelişimini nasıl sağlayacağını cevaplamaya ilişkin bir durumdur. Bu bağlamda işletmeler ürünün özelliklerini dar tanımlamamalı ve teknolojik gelişimi sağlamalıdır. Nitekim pazarlama miyopisinden zarar gören işletmeler; tüketicilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını araştırmaktan daha çok ürün tanımlarında faaliyetlerini tanımlayan işletmelerdir.

Karabacak, tüketici istekleri ve ihtiyaçlarına dikkatini yoğunlaştıran işletmelerin yaşanabilir olmayı sağlayacağı ve bugünün ürünlerine yoğunlaşmaktan çok yeni ürünlerin yaratacağı fırsatlar için işletmeye yardımcı olacağını ifade etmektedir. Ayrıca çalışmada pazarlama miyopisinin pazarlamanın tarihsel gelişiminde ürün ve satış anlayışı sonrasında ki çağdaş ve toplumsal pazarlama anlayışının ortaya çıkmasına yol açtığı açıklanmaktadır.

(b) Geliştirilmiş Çalışmalar: Pazarlama miyopisi işletmecilik literatüründe kavram olarak sıklıkla vurgulanmasına rağmen, Türkçe yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde pazarlama miyopisinin yeterince içeriklendirilmediğı görülmektedir. Bu bağlamda yerli yazın taramasında pazarlama miyopisi temelinde geliştirilmiş çalışmalar izlenmemektedir. Bu yüzden yapılan bu çalışma pazarlama miyopisine ilişkin geliştirilmiş çalışmalar eksenli değerlendirilmesi açısından düşünülebilir.

(c) Bağlantılı Çalışmalar: Pazarlama miyopisine yakalanma nedenlerine ilişkin Türkçe yazında yer alan temel çalışmalar Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Türkçe Yazında Bağlantılı Çalışmaların Özeti

Yazar/lar	Temel Vurgu/lar	Yayın Künyesi
İlkay Savcı (2012)	İşletmelerin yenilik yapabilme ve sürdürülebilirlik becerileri değerlendirilmektedir. Bu bağlamda işletmelerde önem verilen etkinlikleri takım çalışması, yeni fikir özendirme, bilgi akışı sağlama, bilişim teknolojileri altyapısında yer alma, hızlı hareket etme ve dış kaynak kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Üstelik çalışanları bu etkinliklerin merkezinde tutma ve özendirimin gerektiğini ifade eder. Ayrıca yenilik yapabilme ve sürdürülebilirliğin işletme performansını olumlu etkilediğine vurgu yapmaktadır.	İlkay Savcı (2012), Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları , Ankara: Siyasal Kitabevi.
Güngör Hacıoğlu (2012)	Pazarlama performans ölçütleri değerlendirilmektedir. Bu bağlamda pazarlama performansına artan ilginin sebebi, pazarlama performans ölçümünde karşılaşılan zorluklar ve pazarlama performans ölçümüne yapılan eleştiriler ifade edilmektedir. Pazarlama performansını değerlendirmenin işletme performansına, pazarlamanın organizasyon içerisindeki konumuna ve önemine katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır.	Güngör Hacıoğlu (2012), Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması”, Yönetim ve Ekonomi , C. 9 S.1, s. 59-75.
Rıfat İraz (2010)	Çalışmada yaratıcılığın tanımı, kapsamı ve önemi, yaratıcılıkla ilişkili kavramlar, yaratıcılık süreci, yaratıcılık teknikleri, bireysel ve örgütsel yaratıcılık kavramsal olarak incelenmektedir. Yenilikçiliğin geliştirilmesinin yaratıcılığın temel bir dinamik olarak değerlendirilmesine ve yaratıcılık önündeki engellerin kaldırılmasına bağlı olduğu vurgulanmaktadır.	Rıfat İraz (2010), Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi'ler , Konya: Çizgi Kitabevi.
Çağla Yavuz (2010)	Yenilik ve performans arasındaki ilişki incelenmektedir. Yenilik türleri; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikçilik olarak ifade edilmektedir. Performans ise yenilikçilik, üretim, pazarlama ve finansal performans bağlamında değerlendirilmektedir. Çalışma neticesinde organizasyonel yenilikçiliğin diğer yenilik türlerinin temeli olduğu ve performansı olumlu etkilediği ifade edilmektedir.	Çağla Yavuz (2010), “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Araştırma”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi , s. 2, s. 143-173.
İsmet Barutçugil (2009)	Çalışmada yenilik ve araştırma-geliştirme üzerinde durulmaktadır. Öncelikle teknolojik yenilik ve araştırma-geliştirme kavramsal olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışmada yenilik stratejileri, araştırma-geliştirme planlaması, araştırma-geliştirme organizasyonu, araştırma-geliştirme yönetimi ve yöneticisi, araştırma-geliştirme sürecinde yaratıcılığı ve araştırma-geliştirmenin nasıl kontrol edileceği irdelenmektedir.	İsmet Barutçugil (2009), Arge Yönetimi , İstanbul: Kariyer Ya.
Ümit Öztürk (2009)	Performansın işletmeye özel uygulamaları olması vurgulanmaktadır. Performans başarısı için birey ve takım hedeflerinin işletme hedefleriyle bütünleşik olması ifade edilmektedir. Performansın sürekli gözden geçirilmesinin ortak katılım ve ortak değerler temelinde olması gereğine dikkat çekilmektedir. İşletmelerde performans değerlendirmelerinin esnek bir süreç özelliği taşıması ifade edilmektedir.	Ümit Öztürk (2009), Performans Yönetimi , İstanbul: Alfa Ya.
İbrahim Yalçın ve Diğerleri (2009)	Değişim bilgi süreci ile bağlantılı olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada bilgideki değişimin nedenleri ve bilgideki değişimin işletmeler üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bilgideki değişimin işletmeler üzerinde etkili olduğu alanlar; örgütsel yapı, çalışanla iletişim, örgütsel iletişim, yönetim biçimi, müşteri anlayışı, rekabet, sermaye yapısı, yenilikçi anlayışı ve örgüt kültürüdür.	İbrahim Yalçın ve Diğerleri (2009), “Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi , Haziran C.2 S.1, s. 48-69.
Ummuhan Gökovalı ve Diğerleri (2008)	İşletmelerde yeniliğin etkileri; maliyetleri minimize etmek, yeni ürün ve hizmet geliştirmeye çeşitliliğe gidilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması olarak ifade edilir.	Ummuhan Gökovalı ve Diğerleri (2008), “İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , C. 17 S. 3, s. 377-388.

Tablo 2'nin Devamı

Yazar/lar	Temel Vurgu/lar	Yayın Künyesi
Cevahir Uz Kurt (2008)	Yenilik hem işletmeler hem de devletler için itici güçtür. Yazar öncelikle yeniliğin ekonomik ve sosyal açıdan önemine vurgu yapmaktadır. Fakat yeniliğin riski yüksek olan bir süreç olduğunu da ifade etmektedir. Bu yüzden yeniliğin başarısını artırmak ve riskleri en aza indirmenin yenilik kültürü inşası, yenilik altyapısı ve iletişim ağı kurmaya bağlı olduğuna dikkat çekmektedir.	Cevahir Uz Kurt (2008), Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü , İstanbul: Beta Ya.
Arman Kırım (2008)	Yenilik sayesinde işletmelerin müşterilerde kendilerine karşı hayranlık uyandırma ve başka yerde yok izlenimi yaratması gereği vurgulanmaktadır. Üstelik yeniliklerin maliyetleri düşürmeyi, hızı artırmayı, verimliliği yükseltmeyi ve işi yeniden yaratmayı sağladığı ifade edilmektedir.	Arman Kırım (2008), Alt Pazar İnovasyonu , İstanbul: Sistem Ya.
Halil Saylı ve Ahmet Tüfekçi (2008)	Örgütsel değişimde dönüştürücü liderliğin etkisi incelenmektedir. Örgütsel değişim süreci; şimdiki durum, geçiş aşaması ve istenen durum olarak ifade edilmektedir. Çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel değişimi başarılı kıldığına vurgu yapılmaktadır.	Halil Saylı ve Ahmet Tüfekçi (2008), "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi , s. 30 Ocak-Haziran, s. 193-210.
Seyfi Top (2008)	İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık yönetimi incelenmektedir. Çalışma yenilik ve yaratıcılıkta değişimin etkisini, yaratıcılığı, bilgi yönetimini ve yeniliği kapsamaktadır.	Seyfi Top (2008), İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi , İstanbul: Beta Ya.
Nurhan Papatya (2007)	Günümüz iş ekosisteminde işletme başarısı yalnızca müşteri gereksinimlerine, isteklerine ve memnuniyetine odaklanmakla yeterli görülmemektedir. Başarı için gerekli olan bilinmeyen yeni ürünün, sürecin, hizmetlerin başarılı bir şekilde pazara sunulması ve müşteri olmayanların da sahiplenilmesidir.	Nurhan Papatya (2007), Kaynak Tabanlı Görüş , Asil Ya., Ankara; Nurhan Papatya (2007), "Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama Yaklaşımı", Pi-Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi , (Bahar/02): 13-21.
Adem Ögüt ve Diğerleri (2007)	Yenilik; teknik bir terimden ziyade, ekonomik ve sosyal bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Çalışmada yenilik faaliyetinin ar-ge ve patent alma arasında yer alan bir faaliyet olduğuna vurgu yapılmaktadır. İşletmelerde yapılan yenilik türleri; sektör oluşturan yenilikler, performans geliştiren yenilikler, teknolojik reorganizasyon, marka yeniliği, üretim süreci yeniliği ve hizmet yeniliğidir.	Adem Ögüt ve Diğerleri (2007), "İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 17, 2007, s. 413-425.
Ali Coşkun (2007)	Performans ve performans karnesi kavramları değerlendirilmektedir. Bu bağlamda finansal performans, üretim performansı, kalite performansı, stratejik yönetim performansı, pazarlama performansı ve internet temelli performans incelenmektedir. Ayrıca performans karnesinin boyutları, uygulanması ve uygulama alanları ifade edilmektedir.	Ali Coşkun (2007), Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi , İstanbul: Literatür Ya.
Ali Coşkun (2006)	Performans ölçüm nedenleri, performans ölçümünde dikkat edilmesi gerekenler, performans ölçümünü inceleme ve performans yönetimi kavramları değerlendirilmektedir. Performans ölçümünün ölçütler, performans ölçüm sistemi ve çevre temelinde yapılabileceği önerilmektedir. Ayrıca performans yönetiminin işletmeyi, iş süreçlerini ve çalışanları kapsadığı ifade edilmektedir.	Ali Coşkun (2006), "Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçümü ve Yönetim Uygulamaları", Muhasebe ve Denetim Bakış , Temmuz, s. 119-136.
Aslı Küçükcaslan (2005)	Çalışmada yaratıcılık ve yenilikçilik sürecini olumsuz etkileyen faktörler incelenmektedir. Rekabet üstünlüğü, beşeri ve parasal sermayeden değer yaratmak olarak tanımlanmaktadır. Beşeri sermayenin potansiyelini kullanmak ve entellektüel yetenekleri ortaya çıkarmak yenilik ve yaratıcılık sürecini geliştiren bir faktör olarak ifade edilir.	Aslı Küçükcaslan (2005), "Organizasyonlarda Yaratıcılık ve Yenilik Sürecini Olumsuz Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi", Öneri , C. 6 S. 24 Haziran, s. 89-96.
Mehmet Yaman Öztekin (2005)	İşletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan unsurlar müşteri hizmetleri, doğrudan üretkenlik ve sermayenin verimliliğidir.	Mehmet Yaman Öztekin (2005), "Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler", Öneri , C. 6 S. 23 Ocak, s. 19-22.
Barış Sipahi (2005)	Performans ölçümünün gelişimi tarihsel olarak incelenmektedir.	Barış Sipahi (2005), "İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer", Öneri , C. 6 S. 23 Ocak, s. 107-112.

Tablo 2'nin Devamı

Yazar/lar	Temel Vurgu/lar	Yayın Künyesi
Oya Erdil, Halit Keskin (2004)	Değişim nedeniyle pazar büyümesi, müşteri tatmini, ürün yaşam süresi, teknolojik değişim hızı ve rekabet türü sabit ve tahmin edilebilir bir yapıdan çıkmaktadır. Çünkü değişimin yapısı değişmiş, sürekli ve zorlayıcı hale gelmiştir. İşletmenin değişim boyutundaki başarısı hem ekonomik boyut hem de örgütsel boyutun uyumlaştırılmasını gerektirir.	Oya Erdil, Halit Keskin (2004), "Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler", Yönetim , Y. 15 S. 47 Şubat, s. 3-14.
Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül (2004)	Yeniliğin stratejik önemi, yenilik stratejileri, yenilik süreci ve yenilik sürecinde bilişim teknolojileri değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışmada kalite uygulamalarının yeniliğe etkisi, araştırma-geliştirme ve rekabet kavramları da incelenmektedir.	Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül (2004), Yenilikçilik , Ankara: Nobel Ya.
Hilal Yılmaz (2003)	Yenilik kavramı kavramsal olarak değerlendirilmektedir. Yazar yenilikçi pazarların özelliklerinin ne olduğunu ve hangi özelliklere sahip olduğunu açıklamaktadır.	Hilal Yılmaz (2003), Yenilik, Yeni Ekonomi ve Rekabet , Ankara: Rekabet Kurumu Ya.
TÜSİAD (2003)	Yenilik kavramı kavramsal ve uygulamalı olarak değerlendirilmektedir. Yenilik temelinde işletmeler sınıflandırıldığında ise kararlı işletmeler, yenilikçi işletmeler, öğrenen işletmeler ve kendini yaratabilen işletmeler olarak açıklanmaktadır.	TÜSİAD (2003), Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri , İstanbul: Tüsiad Ya.
Fatma Geçikli (2002)	Örgütsel değişimin nedenleri çevresel ve örgütsel olarak ifade edilmektedir. Yine örgütsel değişimi çalışanların kabullenmesi gereğine ve örgütsel iletişimin kolaylaştırıcı rolüne dikkat çekilmektedir.	Fatma Geçikli (2002), "Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi , 13, s. 429-444.
Ufuk Durna (2002)	Çalışma yenilik, yenilik çevresi, yenilik türleri, yenilik süreci, yenilik stratejileri, yeniliği engelleyici etkenler ve yenilikte etkili olan faktörleri içermektedir.	Ufuk Durna (2002), Yenilik Yönetimi , Ankara: Nobel Ya.
Hasan Kürşat Güleş, Thomas F. Burgess (2000)	İşletme başarısının sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu ifade edilmektedir. Büyük çaplı değişimler daha çok işletme dışı çevreden kaynaklanır. Çünkü işletmeler çevreyi değiştiremediklerinden çevreye uyum için kendilerini değiştirmektedir.	Hasan Kürşat Güleş, Thomas F. Burgess (2000), "Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirlikleri", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Cilt:14-1, s. 101-114.
A. Akın Aksu (2000)	Değişim mühendisliğini uygulamada karşılaşılan dirençler ve yapılan hatalar incelenmektedir.	A. Akın Aksu (2000), "Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , C. 15 S. 2, s. 37-48.
Zuhal Akal (2000)	Performans ölçüm ve denetimi incelenmektedir. Çalışma performans kavramını, performans boyutlarını, performans yönetimi sisteminin rolünü, performans ölçüm ve denetim sistemlerinin tasarımı ve uygulama ilkelerini ve performans denetim ve ölçümünde kullanılabilecek göstere ve modelleri içermektedir.	Zuhal Akal (2000), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri , Ankara: MPM Ya.
Gürcan Papatya (1998)	Pazarlama miyopisine yakalanmamak için işletmelerin açık ve anlaşılır bir vizyona ihtiyacı vardır. Bu vizyon işletmenin sürekli gelişimi ve değişiminde istek yaratır. Üstelik vizyon geleceğin kontrol altında tutulmasını ve rekabet avantajı için yaratıcı stratejilerin geliştirilmesini sağlar.	Gürcan Papatya (1998), "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi , S. 3(Güz), s. 123-134.
Bilçin Tak (1998)	Performans başarısı için işletmeler stratejik kaynaklarını rakiplerden farklılaştırmaya yönelmelidir. Ayrıca işletmelerin beklenmeyen ve öngörülmeleyen değer önerileri sunarak performans başarısı sağlayacağına vurgu yapılmaktadır.	Bilçin Tak (1998), "Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Cilt 16, Sayı: 2.
Halime İnceler (1998)	Teknoloji yönetimi rekabette başarılı olmanın dinamiğidir. Çalışmada teknoloji, teknoloji yönetimi, teknolojik rekabet stratejileri, yenilikçi işletme olmanın özellikleri, teknolojik değişim ve organizasyonun yeniden planlanması incelenmektedir.	Halime İnceler (1998), Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi , Ankara: Rekabet Kurumu Ya.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA MİYOPİSİ KAVRAMI

Pazarlama miyopisi, işletmelerin geleceğini belirlemede ve şekillendirmede önemli bir dönüm noktasıdır. Bu dönüm noktasını başarıyla geçemeyen işletmeler, yok olma tehlikesiyle yüzleşir. Aksine pazarlama miyopisinin olumlu etkileri de düşünülebilir. Daha açık bir deyişle pazarlama miyopisi işletmelere kendilerini yeniden tasarlama ve yeniden yaratma olanağı vermesi nedeniyle işletmeler tarafından stratejik bir dönemeç olarak algılanmalıdır.

1.1. Tanımı, Kapsamı ve İşlevi

Levitt pazarlama miyopisini, işletmelerin ürün odaklı hareket etmesi neticesinde ortaya çıkan bir durum olarak tanımlar.²² Bu nedenle Levitt, işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmamak için müşteri odaklı hareket etmelerini önerir ve böylelikle işletmelerin sürekliliklerini sağlayacağını ifade eder.

1.1.1.Tanımı

Pazarlama miyopisi; işletmelerin geleceğe ilişkin çalışmalar yapmaması ya da geri kalması, yenilik faaliyetlerinde bulunmaması, değişimi fark edememesi ve/veya gerçekleştirememesi ve performansa ilişkin çalışmalara önem vermemesi olarak tanımlanmaktadır. Böylece yönetsel açıdan pazarlama miyopisinin önemi ortaya çıkmış olur.

²² Bkz. Theodore Levitt (1960), "Marketing Myopia", **Harvard Business Review**, July-August, s. 45-56.

Bu tanım doğrultusunda pazarlama miyopisi; gelecek düşüncesi ve eylemleri, yenilik, performans ve değişim kavramlarıyla yakın ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Çünkü günümüz iş ekosisteminde işletmelerin varlıklarının sürekliliğini sağlaması sadece müşteri odaklı hareket etme neticesinde sağlanamamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sürekliliği için kendilerinin üstlenmesi ve benimsemesi gereken rol, müşteri odaklılığın ötesine geçebilmektir. Böylece pazarlama miyopisinin işletme varlığını tehdit edici etkisinden uzak kalınabilecektir.

Genel yargı olarak pazarlama miyopisi işletmelerin mevcut varlığını tehdit edici bir biçimde ortaya çıkar. Dolayısıyla pazarlama miyopisi işletmelerin iş ekosisteminde varlığını devam ettirmesini engelleyen bir durum olarak düşünülür. Fakat pazarlama miyopisi olumsuz etkilerini hemen gösteren bir niteliğe sahip değildir. Bu bağlamda işletmeler pazarlama miyopisinden kurtulmaya yönelik çaba ve çalışmalarda bulunmaya ilişkin süreye sahiptir. Ne var ki, pazarlama miyopisinden kurtulmaya yönelik çaba ve çalışmalarda bulunmayan işletmeler yok olma süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu yüzden işletmelerin pazarlama miyopisine varlıklarını yok etmeye yönelik bir süreçten öte, varlıklarını devam ettirmeye yönelik yeni çaba ve çalışmaları gerektiren bir süreç olarak yaklaşmaları stratejik bir yön ortaya koyar. Böylece işletmeler kendilerini yeniden düşünme, yeniden tasarlama ve yeniden yaratma olanağı bulabilirler.

1.1.2. Kapsamı

Pazarlama miyopisine ilişkin temel olarak şu çıkarımlar ön planda değerlendirilebilir:²³

- *Pazarlama miyopisi, işletmelerin işlerini yanlış yapmaları neticesinde ortaya çıkan bir durumdur.* Burada işletmelerin işlerini yanlış yapmaları ile açıklanmak istenen işletmenin işini yapma noktasında müşterilerin isteklerinden ve ihtiyaçlarından uzak kalmasıdır. Bu durum işletmelerin müşteri isteklerine ve ihtiyaçlarına yabancılaşmasına yol açar. Dahası müşteri isteklerinden ve ihtiyaçlarından uzaklaşan işletmeler işlerinde yanlış çalışmalarda bulunur. Dolayısıyla işletmeler işlerini yanlış yapmaları ve nasıl iş yapacaklarını bilememeleri neticesinde pazarlama miyopisine yakalanır.

²³ Bkz. Levitt (1960), s. 45-56.

- *Pazarlama miyopisi, işletmelerin düşünme ve davranış noktasında çalışmalarında bulunmaması ya da bulunamaması nedeniyle ortaya çıkan özel bir durumdur. Şüphesiz bu durum işletme varlığının devamlılığını tehdit edici bir biçime dönüşür. Bu biçim işletmelerin yapısında ve kültüründe bozulmaya yol açar. Kültür ve yapıdaki bozulmalar ise, işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasında kolaylaştırıcı bir etkidir.*
- *Pazarlama miyopisine yakalanan işletmeler iş ekosistemindeki fırsatları değerlendirmede diğer işletmelere şans tanır. Üstelik bu durum işletmelerin başarısının devamını engeller ve işletmeyi yok olma durumuyla karşı karşıya bırakır. Fakat pazarlama miyopisine yakalanan işletmeler yeni fırsat alanlarını görme olanağına da sahiptir. Burada önemli olan işletmenin yeni fırsat alanlarını değerlendirici bir role bürünmesi ve yönelmesidir. Yoksa işletmeler yeni fırsat alanlarını değerlendiren işletmeler tarafından başarısız olma sürecine sürüklenecektir.*
- *Pazarlama miyopisine yakalanan işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörün tanımlanması noktasında çoğu zaman hata yapmaktadır. Bu hata işletmelerin faaliyette buldukları sektörü sadece yapmış oldukları işe bağlı olarak tanımlamasından kaynaklanır. Şüphesiz bu tanımlama dar bir biçimdedir ve pazarlama miyopisine yakalanma sürecine hız kazandırır. Levitt, işletmelerin işlerini dar bir biçimde tanımlamasını Amerika demiryolları ile örneklendirmektedir. Amerika demiryolları işini sadece demiryolu işi olarak tanımlamaktadır. Fakat bu tanımlama Amerikan demiryollarının pazarlama miyopisine yakalanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla Amerika demiryolları kendilerini ulaşım işletmesi olarak tanımlamak yerine, demiryolu işletmesi olarak tanımlama hatasında bulunmaktadır. Bu hata ise Amerikan demiryollarının pazarlama miyopisine yakalanmasına neden olmaktadır.*
- *Pazarlama miyopisi, işletmelerin düşünce ve davranış boyutunda yapmış olduğu hatalar neticesinde ortaya çıkan bir durumdur. Hataların temelinde sadece stratejilerin başarısız olması yer almamaktadır. Dahası işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasındaki yanlışın çıkış noktasında düşünce boyutunda stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında pazarlama düşüncesinden*

bağımsız hareket edilmesi yer alır. Bu bağlamda işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmaması “pazarlama düşüncesi etrafında oluşturulan ve uygulanan” stratejilere bağlıdır. Fakat burada pazarlama düşüncesi satılan ürünlere odaklanmak yerine müşteri istekleri ve ihtiyaçlarına odaklanmayı içermelidir. Böylece işletmeler müşteri istekleri ve ihtiyaçlarını keşfetme neticesinde pazarlama miyopisine yakalanmaktan uzak kalacaktır.

- *Pazarlama miyopisi, sektör büyümesinin durması neticesinde ortaya çıkan bir durumdur.* Ne var ki, pazarlama miyopisi sinyallerini önceden verir ve buna uygun çaba ve çalışmalarda bulunmayanlar başarısız olur. Şüphesiz her sektörün büyümesi belirli bir dönemde duracaktır ve başka sektör büyümesi durumu ortaya çıkacaktır. Fakat sektör büyümesinin durması bir anda ortaya çıkan bir durum değildir. Bu bağlamda sektör büyümesinin durmasına ilişkin sinyaller önceden görülebilir. Sektörlerin büyümesinin durmasına ilişkin sinyaller şu şekilde özetlenebilir;²⁴

- Sektör büyümesinin başka sektörler tarafından tehdit edilmesi,
- Sektör büyüme oranının yavaşlaması,
- Sektör büyüme oranının düşüşe geçmesi veya durması,

Bu sinyalleri fark etmeyen ya da fark edemeyen işletmeler pazarlama miyopisine yakalanmaktadır. Ayrıca bu sinyaller pazar doyumuna işaret eder. Bu noktada stratejik rol işletme üst yönetimine aittir. Eğer işletme üst yönetimi pazar doyumunu aşmaya yönelik adımlar atmazsa, işletme pazarlama miyopisine yakalanacaktır. Dolayısıyla pazar doyumunun neden olacağı başarısızlık üst yönetimin başarısızlığı olarak ifade edilecektir.

- *İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasında bugüne ilişkin çaba ve çalışmalar karşısında, geleceğe ilişkin çaba ve çalışmalarını geri planda tutması etkilidir.* Yani işletme yöneticileri strateji oluşturmak yerine amaç ve politikalarla ilgilenmeyi tercih etmektedir. Nitekim finansal amaçlar ve politikalar işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmaya doğru evrilmesine

²⁴ Theodore Levitt (1965), “Exploit The Product Life Cycle”, **Harvard Business Review**, November, s. 81-94.

hız kazandırır. Bu bağlamda pazarlama miyopisine yakalanmamak için işletme yöneticileri pazarlama stratejilerine odaklanmalıdır. Dahası pazarlama stratejileri durağan değil dinamik bir yapıda olmalıdır. Böylece işletmeler pazarlama miyopisine yakalanmanın olumsuz etkisinden uzak kalacaktır.

- *Pazarlama miyopisi, işletmelerin rakiplerini ya da sektörlerine alternatif olarak ortaya çıkan sektörleri küçümsemesinden veya görememesinden kaynaklanır.* Böyle bir yönelime sahip olan işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanma durumundan kaçınması zordur. Levitt, bu yaklaşımı Hollywood ve Demiryolları ile örneklendirmiştir. Hollywood'un pazarlama miyopisine yakalanmasına televizyonu küçümsemesi neden olmaktadır. Demiryollarının pazarlama miyopisine yakalanmasında ise araba, tır, uçak ve telefonu kendisine alternatif olarak görmemesi etkilidir. Yani pazarlama miyopisine yakalanmak istemeyen işletmeler hem rakiplerini hem de sektörlerine alternatif olabilecek sektörleri küçümsememeli veya görmeye çalışmalıdır. Böylece işletmenin sürekliliğini sağlamak kolaylaşacaktır.
- *İşletme zihniyetindeki eksiklik pazarlama miyopisine yakalanmaya neden olur.* Yani pazarlama miyopisine yakalanmada işletmenin zihniyeti stratejik bir role sahiptir. Dahası işletme zihniyeti, işletmenin bugünü ve geleceğini şekillendirmedeki düşüncenin besleyicisidir. Diğer yandan işletme sürekliliği için işletme zihniyeti işletmenin kendisini ürün odaklı değil müşteri odaklı görmesini ve kendisini yaptığı işle tanımlama hatasından kaçınmayı içermelidir. Örneğin, Hollywood kendisini sadece film işi yapan bir sektör olarak görmektedir. Fakat Hollywood işletmeleri kendilerini eğlence işletmeleri olarak görmelidir. Böylece işletmeler sürekliliklerinin pazarlama miyopisi durumuyla tehdit edilmesinden uzaklaşır.
- *İşletmelerin fırsatları değerlendirmemesi pazarlama miyopisine yakalanmaya neden olur.* İşletmelerin fırsatları değerlendirme noktasında başarısız olmalarının nedeni teknik yetenek eksikliği ve/veya müşteri odaklı olmamaktır. Bu bağlamda işletmeler fırsatları değerlendirmek ve pazarlama miyopisine yakalanmamak için hem gelişmiş teknik yeteneklere sahip olmalı, hem de

müşteri odaklı olmalıdır. Örneğin, Du pont ve Gorning Glass gibi işletmeler teknik yeteneklerinden dolayı hem ürün odaklı hem de müşteri odaklıdır.

- *İşletmelerin sahip oldukları teknik bilgiyi (know-how) ürün odaklı düşünceyle yönetmesi, pazarlama miyopisi durumuyla karşılaşmaya yol açar.* Oysa işletmeler pazarlama miyopisine yakalanmamak için teknik bilgiyi müşteri odaklı düşünceyle yönetmelidir. Teknik bilginin müşteri odaklı yönetilmesi işletmeyi müşteri takdiri yaratmaya ve başarılı yeni ürünler ortaya koymaya yönlendirir. Dolayısıyla müşteri odaklı teknik bilgi çalışmaları işletme başarısının devamlılığını sağlayacaktır.
- *Müşteriyi takip etmeyen ve/veya gözlemlemeyen işletmeler pazarlama miyopisine yakalanma durumuyla yüzleşecektir.* Dahası müşteriyi takip etmeyen ve/veya gözlemlemeyen çalışmalar neticesinde ortaya çıkan ürünlerin çoğu talep görmemektedir ve satış yöntemleri işe yaramamaktadır. Bu yüzden pazarlama miyopisine yakalanmamak için işletmelerin müşterileri gözlemesi ve takip etmesi gerekir. Böylece müşteri istekleri ve ihtiyaçlarındaki değişimleri görmek kolaylaşacak ve işletme sürekliliği garanti altına alınacaktır.
- *İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün çok yönlü olması ve diğer sektörlerin büyümesinin faaliyet gösterilen sektöre bağlı olması işletmenin pazarlama miyopisi durumundan uzak kalmasını sağlar.* Yani işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör başka sektörlerle kaynak sağlıyorsa, pazarlama miyopisine yakalanması zordur. Fakat mevcut sektörün diğer sektörleri destekleyici konumunun süresiz olacağı düşüncesi her zaman geçerli değildir. Bu yüzden işletme yöneticileri sektörün geleceğine ilişkin durumları öngörmelidir. Örneğin, alüminyum ve cam sektörleri farklı sektörlerle destek sağlayıcı olmaları yönüyle pazarlama miyopisine yakalanmaktan uzaktır.
- *İşletmelerin çalışmalarının başarısının durması pazarlama miyopisine yakalanmaya neden olur.* Fakat işletme başarısının durmasının nedeni başarıyı devam ettirmeye/büyümeye yönelik fırsatların eksikliği değildir. İşletme başarısının durmasının nedeni yönetimsel yaratıcılık ve cesurluktur. Bu noktada işletmeler fırsatları değerlendirmeye yönelik yaratıcılığı kullanmalı ve fırsatları değerlendirmeye yönelik cesurca hareket etmelidir. Böylece işletmeler

pazarlama miyopisine yakalanmamada kolaylaştırıcı role sahip olan fırsatları değerlendirme olanağına sahip olacaktır.

- *Yaratıcılıktan yoksun, fırsatları değerlendirmekte tereddüt eden ve pazarlama temel yeteneklerine sahip olmayan işletmeler pazarlama miyopisine yakalanır.* Nitekim bu özelliklere sahip olmayan işletmelerin gelecekte yer alması ve müşteri takdiri yaratması zordur. Bu yüzden işletmeler yaratıcılık, fırsatları değerlendirme ve pazarlama temel yetenekleri noktasında başarılı olmalıdır. Böylece işletmenin geleceğini devam ettirme ve müşteri takdiri yaratma olanağı doğacaktır.
- *İşletmeler ürünlerinin sürekli olacağını ya da tehdit edilmeyeceğini düşünmesi kâr beklentisi varsayımına bağlı olarak işletmenin pazarlama miyopisine yakalanmasına neden olur.* Dahası işletmelerin ürünlerinin değişmez olduğu düşüncesi işletmelerin ürünleri geliştirmekten ya da yeni ürünler ortaya çıkarmaktan uzaklaşmasına neden olur. İşletmelerin ürünleri geliştirmekten ya da yeni ürünler ortaya çıkarmaktan uzaklaşması neticesinde ise, pazarlama miyopisi durumu ortaya çıkar.
- *İşletmeler sadece faaliyet gösterdikleri sektörü değil, bütün iş ekosistemini yakından takip etmelidir.* Çünkü iş ekosistemi başarılı işletmeler/sektörler kadar başarısız işletmeleri/sektörleri doğasında barındırır. Burada önemli olan başarılı işletmelerin “nasıl” başarılı olduğunu analiz etmek kadar başarısız işletmelerin “neden” başarısız olduğunu analiz etmektir. Fakat her işletmenin aynı uygulamayla aynı sonucu elde edemeyeceği düşüncesinden hareketle işletmeler pazarlama miyopisine yakalanmamak için başarısız işletme uygulamalarından ders almalıdır. Böylece pazarlama miyopisine yakalanmak istememenin yaratmış olduğu bir gerilim ortaya çıkacaktır. Bu gerilim işletmeyi yeni başarılar kazandırmaya yönlendirir. Örneğin, kuru temizleme işletmelerinin pazarlama miyopisine yakalanmasında kendi sektörü değil kimyasal eklentiler sektörü etkilidir. Nitekim kimyasal eklentiler sektörü kuru temizleme işletmelerinin varlıklarının ortadan kalkmasına neden olmaktadır.

- *Gelecekte hangi ürünlerin müşteri istekleri ve ihtiyaçları arasında yer almayacağını ve gelecekte müşterilerin hangi ürünlere istek ve ihtiyaç duyacağını araştırmayan işletmeler pazarlama miyopisine yakalanır.* Nitekim ürünleri müşteri istekleri ve ihtiyaçlarına uyum sağlamayan işletmeler sürekliliklerini tehdit altına alacaktır. Bu yüzden işletmeler gelecekte sahip oldukları hangi ürünlerinin talep görmeyeceğini ve hangi yeni ürünlerin talep göreceğini araştırma çabasında olmalıdır. Böylece işletmelerin sürekliliklerini tehdit edici bir rolü bulunan pazarlama miyopisine yakalanması uzak bir ihtimal olacaktır.
- *İşletme yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri her sektörün kendiliğinden büyüyeceği varsayımına kapılması yanlış olabilir.* Bu varsayım işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasına neden olur. Nitekim işletme yöneticileri farklı bir varsayımı benimsemelidir. Bu varsayım fırsatların artışına bağlı olarak sektörün büyüyeceği varsayımdır. Bu bağlamda fırsatların artışı işletme başarılarını daha ileri noktaya taşıma şansı yaratır. Fakat fırsatları değerlendirmek için işletme yöneticilerinin aşırı çaba ve çalışmaya ihtiyacı vardır. Böylece fırsatların artışıyla sektör büyümesi olasılığı ortaya çıkacaktır.
- *Müşteri istekleri ve ihtiyaçlarından ilişkisiz ürünler sunan ve çıktı artışına bağlı maliyetleri azaltmaya aşırı biçimde odaklanan işletmeler pazarlama miyopisine yakalanır.* Bu bağlamda işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmamak için müşteri istekleri ve ihtiyaçlarına uygun üretim gerçekleştirilmesi gerekecektir. Böylece işletme, müşteriler tarafından maliyetler nedeniyle değil farklılığı nedeniyle tercih edilecektir. Bu da işletme başarısının sürekliliğini kolaylaştıracaktır.
- *İşletmelerin gelecekte rahat bir biçimde yüzleşmesi ve gelecekte yer alabilmesi ürünlerinin müşteriler tarafından tercih edilmesine bağlıdır.* Dolayısıyla ürünleri müşteriler tarafından tercih edilmeye devam eden işletmeler pazarlama miyopisine yakalanmadan çalışmalarını devam ettirir. Dahası işletmeler müşteri istekleri ve ihtiyaçlarından kopuk olmayan biçimde çalışmalarını sürdürür ve gelecekte de başarısını sürdürme olasılığına sahip olur.

- *İşletmelerin başarılarını daha da öteye taşımak adına pazarı genişletme çalışmalarında bulunması beklenir.* Bu bağlamda yapılan çalışmaların temel destekleyici argümanı noktasında dikkatli olunmalıdır. Nitekim pazarı genişletme çalışmaları yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyici argüman olarak görmelidir. Böylece işletmeler pazarlama miyopisine yakalanmamaya yönelik çalışmaların motivasyonu ile yeni başarılar için çalışmaya devam edecektir.
- *İşletmeler değişimi gerçekleştiremediklerinden ya da değişime kapalı olmaları nedeniyle pazarlama miyopisine yakalanır.* Bu yüzden işletmeler sektör büyümesinin devamı ve/veya işletme başarısının devamı için değişimi farklı değerlendirmelidir. Bu bağlamda işletmeler açısından değişim dıştan gelen bir tehdit olmaktan ziyade, fırsat olarak görülmelidir. Böylece pazarlama miyopisine yakalanma durumuyla yüzleşmekten uzak kalınacaktır.
- *İşletmelerin rekabet biçimleri pazarlama miyopisine yakalanma noktasında etkilidir.* Rakiplerin sadece ne yaptığını araştırarak rekabet eden işletmeler pazarlama miyopisine yakalanır. Bu yüzden pazarlama miyopisine yakalanmamak için işletmeler iş ekosistemindeki gelişimleri ve olası eğilimleri değerlendirmeye yönelik çaba ve çalışmalara girişmelidir.
- *İşletme yöneticilerinin sektörlerinin büyüme, olgunlaşma ve düşüş evreleri yaşadıklarını göz ardı etmesi, pazarlama miyopisine yakalanmaya neden olur.* Genellikle işletmeler pazarlama miyopisine olgunlaşma evresinden düşüş evresine geçişte yakalanır. Bu evrede işletme yöneticileri pazarlama miyopisine yakalanmamaya yönelik stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler pazarlama miyopisine yakalanmamak için performans, yenilik, değişim ve geleceğe ilişkin çalışmalar eksenli oluşturulmalıdır. Böylece pazarlama miyopisini işletme sürekliliğini devam ettirmede stratejik bir üstünlüğe çevirme şansı doğacaktır.
- *İşletmelerin iş ekosistemi niteliği gereğince faaliyette buldukları sektörleri geliştirmesi beklenir.* Bu bağlamda işletmeler sektörlerindeki yeni eğilimleri görme ve değerlendirme noktasında harekete geçmeye hazırlıklı bir yapıda olmalıdır. Eğer işletmeler sektör başarısını devam ettirici eğilimleri göremez ve/veya değerlendiremezse başka sektörler tarafından tehdit edilir. Bu tehdit diğer işletmelerin eğilimleri doğru okumasından ve işletmelerin yeni eğilimlere

yönelmekten uzak kalmasından kaynaklanır. Dolayısıyla yeni eğilimlere yönelmeyen işletmeler pazarlama miyopisine yakalanır. Bu yüzden işletmeler sektörel eğilimleri ve/veya tüketicilerin istekleri ve ihtiyaçlarındaki değişimi tanımlamaya yönelik çaba ve çalışmalarda bulunmalıdır.

- *İşletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarına dikkat etmemesi sektörün kör olmasına neden olur.* Sektörün kör olması; sektörün etkisinin tamamen ortadan kalkması ve işletmelerin yok olmasıdır. Fakat pazarlama miyopisi, işletme/sektör körlüğünden önce ortaya çıkan bir uyarıcıdır. Eğer işletme gerekli çaba ve çalışmaları gerçekleştirmezse, pazarlama miyopisi işletme/sektör körlüğüne doğru evrilme gösterir.
- *Kendi mevcut ürünlerinin modasını geçirmeyen işletmeler başka işletmelerin yeni ürünler geliştirmesi nedeniyle pazarlama miyopisine yakalanır.* Bu bağlamda işletmeler araştırma çalışmaları neticesinde yeni ürünler geliştirmelidir. Nitekim kendi ürünlerinin modasını geçirmeyen işletmeleri koruyucu tek etken şans olacaktır. Bu yüzden işletmeler gelecek başarılarını şansa bırakmadan kendi ürünlerinin modasını geçirmeye yönelik çaba ve çalışmalara yönelmelidir.
- *İşletmelerin pazarlama merkezli hareket etmek yerine satış merkezli hareket etmesi pazarlama miyopisine yakalanmaya neden olur.* İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasında satış merkezli hareket edilmesi şunları içerir;²⁵
 - Satış merkezli hareket satıcıların ihtiyaçlarına odaklanır ve müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmamaktadır.
 - Satış merkezli çalışmalar sadece ürünleri nakde çevirmeye çalışır ve müşteri tatmini/takdiri yaratmaya çalışmamaktadır.
 - Satış merkezli çalışmalarda üst yönetim kâra odaklanmaya yönelir ve değer yaratma çaba ve çalışmalarına yönelmemektedir.

Satış merkezli hareket etmek yerine pazarlama temelli hareket eden işletmeler, pazarlama miyopisine yakalanma riskinden uzak kalacaktır.

²⁵ Theodore Levitt (1960), s. 143.

- *İşletmelerin yapmış oldukları pazarlama araştırmalarının geçmişe yönelik değerlendirmeleri içermesi pazarlama miyopisine yakalanmaya neden olur.* Dahası bu araştırmalar işletmelerin sadece geçmişi analiz ederek gelecekte de başarıların devam edeceği yanılığına kapılmasına neden olabilir. Bu bağlamda pazarlama araştırmaları gelecekte müşteri ihtiyaçlarının ne olduğunu anlama ve keşfetmeye yönelik bir amaçla gerçekleştirilmelidir. Böylece pazarlama miyopisi durumuyla yüzleşmekten uzak kalınacaktır.
- *İşletme stratejilerinin merkezinde yalnızca kârı artırma çabasının yer alması, pazarlama miyopisine yakalanmaya neden olur.* Bu yüzden işletme stratejilerinin merkezinde kâr odaklanmak değil, müşteri istekleri ve ihtiyaçları yer almalıdır. Böylece işletmelerin pazarlama miyopisinden kurtulmaya yönelik önlemler almasına gerek kalmayacaktır.
- *İşletmelerin pazarlama çalışmalarını üretim sonrasına bırakması pazarlama miyopisine yakalanmaya neden olacaktır.* İşletmelerin pazarlama çalışmalarını üretim sonrasına bırakmasında ürün odaklı hareket etme anlayışı etkilidir. Fakat işletmelerin pazarlama çalışmaları üretim öncesinde başlamalıdır. Böylece işletmeler gelecek başarısını engelleyen pazarlama miyopisinin etkisine girmeyecektir.
- *İş ekosisteminde işletmelerin teknik araştırmaları neticesinde ortaya çıkan ürünler işletme başarısına etki eder.* Fakat rnlerin çıkış dönemlerindeki başarısı ürünün teknik özellikleri kadar pazarlama çalışmalarına da bağlıdır. Dahası ürünün sonraki süreçlerde de talep görmesi pazarlama çalışmalarına bağlıdır. Bu yüzden işletmeler teknik araştırmaların başlangıcında pazarlama merkezli hareket etmelidir.
- *Sonuçta pazarlamanın işletme yaşam ömrüyle ilgili olduğunu düşünmeyen ya da fark edemeyen işletmeler pazarlama miyopisine yakalanır.* Bu bağlamda işletmelerin pazarlamayı işletme çalışmalarının başlangıç noktası olarak görmesi gerekecektir. Nitekim pazarlama merkezli çalışmalarda bulunan işletmeler gelecekte nereye gitmek istediklerini gösteren bir pazarlama vizyonuna sahiptir ve işletme için gelecek başarıyla gelecektir.

1.1.3. İşlevi

Pazarlama miyopisinin işlevleri çok yönlü ve çok boyutlu değerlendirilebilir. Ancak genel olarak şu noktalarda toplanabilir:

- *Yeni Alanları Görmeyi Sağlama:* Pazarlama miyopisi, işletmeler için tehdit yaratan bir unsur olmaktan öte yeni alanları görmeyi sağlayan stratejik bir durumdur. Bu bağlamda işletmeler pazarlama miyopisine yakalanmama isteğinin yarattığı gerilimle yanlış uygulamalara yönelmek yerine doğru uygulamalara yönelebilir. Yani pazarlama miyopisinin yarattığı gerilim olumluyucu bir tarzdadır. Bu da yeni iş alanlarının görülmesini sağlar.
- *Temel Pazarlama Yeteneklerini Fark Etmek:* Pazarlama miyopisi, işletmelerin mevcut durumlarını değerlendirmelerini ve yeni duruma hazırlanmalarını olanaklı kılar. İşletmeler mevcut durumlarını değerlendirme neticesinde temel pazarlama yeteneklerini keşfetme olanağı bulur. Üstelik temel pazarlama yetenekleri işletme başarısının temelini oluşturur.²⁶
- *Sektör Doyumu Sağlama:* Sektörün yaşam sürecinin hangi aşamasında olduğunu bilmek pazarlama miyopisine yakalanmamak için önemlidir. Nitekim sektörün olgunlaşma dönemi sonrasındaki süreç pazarlama miyopisine işaret eder. Bu bağlamda sektörün hangi aşamada olduğunu belirlemek farklı strateji ve uygulamaları gerçekleştirmeyi sağlar. Dolayısıyla sektör doyumu belirtileri fark edildiğinde işletme sektörü dönüştürme olanağına sahip olur.
- *Tehdit Yaratan Sektörleri Fark Etme:* İş ekosisteminde işletmeler farklı sektörlerin tehdidi altındadır. Çünkü iş alanları birbiriyle bağlantılı hale gelmektedir. Bu yüzden işletmeler sadece rakiplerini değerlendirmekten öte tehdit yaratıcı etkisi olabilecek sektörleri de araştırmalıdır. Böylece işletmenin varlığının devamlılığı sağlanabilecektir.

²⁶ C. K. Prahalad, Gary Hamel (1990), "The Core Competence of The Corporation", **Harvard Business Review**, May-June, s. 79-91.

- *Fırsatları Değerlendirebilme:* Yeni fırsatlar iş ekosisteminin doğasında her zaman yer alır. Fakat fırsatları değerlendirebilen işletmelerin sayısı azdır. Bu duruma işletmelerin mevcut uygulamalarının devamlı başarı sağlayacağı düşüncesi neden olur. Aksine pazarlama miyopisinin farkında olan işletmeler miyopiye yakalanmamak için fırsatları görme ve değerlendirme olanağına sahip olur.
- *Müşteriyi Gözleme ve Yaratma:* İşletmelerin başarısının devamlılığını sağlaması ya müşteriyi gözlemeye ya da müşteri yaratmasına bağlıdır. Müşteriyi gözlemek, müşterinin istekleri ve ihtiyaçlarının neler olduğunu keşfetmeye yöneliktir. Bu yönelim müşterilerin ihtiyacı olduğu fakat ifade edemediği ihtiyaçları içerir. Müşteriyi yaratmak ise yaratılan ürüne müşterinin ilgisini çekmeyi ifade eder. Bu ilgi müşterinin ihtiyacı olmayı ihtiyacı haline getirmeyi içerir. Yani müşteri de onu elde etmeye yönelik zorunlu bir istek yaratır.
- *Etkili Yaratıcılık ve Etkileyici Yenilik Önerme:* İşletmelerin kendisini yeni başarıya adapte etmek için yenilik ve yaratıcılığa ihtiyacı vardır. Bu bağlamda işletme çalışanlarının yaratıcılığına değer vermek ve değerlendirmek gerekecektir. Nitekim çalışanların yaratıcılıkları etkileyici yeniliklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Böylece işletme içindeki başarılı çalışmalar pazar başarısını yaratır.
- *Ürün Üstünlüğünü Değerlendirme:* Var olan ürünler gelecek başarısı açısından işletmelere güvence yaratmayabilir. Çünkü müşteri istekleri ve ihtiyaçları değişmektedir. Bu yüzden işletme yöneticileri mevcut ürünlerinin üstünlüğünü periyodik olarak değerlendirmelidir. Bu değerlendirmeler mevcut ürünü geliştirmeye yönelik çalışmalara ya da yeni ürün geliştirmeye ışık tutar.
- *Gelecekte Hangi Ürünlerin Öldürüleceğini Öngörmek:* Geleceği başarıyla karşılamak adına işletmelerin ürünlerine ilişkin öngörülerde bulunması gerekecektir. Bu öngörüler ürün hayat eğrisi bağlamında yapılacağı gibi isteklerin ve ihtiyaçların değişim zamanlarını öngörmeye bağlıdır. Fakat günümüzdeki ve gelecekteki iş ekosistemi düşünüldüğünde ürün hayat eğrisi bağlamında hareket etmek yeterli olmayabilir. Çünkü yenilenen ve dayatılan istekler ve ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır.

1.2. Düşünce Temelleri ve Temel Yaklaşımlar

Pazarlama miyopisi, alışılmış düşünce ve davranışlardan öte alışılmamış düşünce ve davranışlarla bir sonraki başarılarımıza erişmeye katkı sağlar. Bunu gerçekçi kılmak, düşünce temelleri ve temel yaklaşımları başarıya ulaşmada içselleştirmeye bağlıdır.

1.2.1. Düşünce Temelleri

Pazarlama miyopisinin düşünce temelleri, sistem ve yapı yönelimi ile eylem ve uygulama yönelimini kapsar.

1.2.1.1. Sistem ve Yapı Yönelimi

Pazarlama miyopisinin sistem ve yapı yönelimi; rekabetçi üstünlüğü hedeflemeyi ve değişen iş ekosistemine uyum sağlamayı içerir.

(a) *Rekabetçi Üstünlüğü Hedeflemek*: İş ekosistemi var olan işletmelerin başarısının devamlılığını sağlayan bir niteliğe sahip değildir. Çünkü var olan işletmelerin yeni başarıları ya da yeni ortaya çıkan işletmelerin başarıları iş ekosisteminin dokusunu değişken bir yapıya büründürmektedir. Bu değişken yapıda var olan/olacak her işletmenin sürekliliğini sağlamada rekabetçi üstünlüğü elde etmesi ve sürdürmesi stratejik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla işletmeler düşünce ve eylemlerini rekabetçi üstünlük yaratma ve sürdürme temelinde gerçekleştirmelidir.²⁷

(b) *Değişen İş Ekosistemine Uyum Sağlamak*: Var olan ya da iş ekosistemine yeni katılan işletmeler, iş ekosisteminin dokusunu etkilemektedir. Bu yüzden iş ekosistemi dokusu sabit ve değişmez bir yapıya dönüşmemektedir. Dolayısıyla bu dokuda her işletmenin varlığının sürekli olması zorlaşmaktadır. Burada işletmelerin sürekliliğini önleyici etken ise pazarlama miyopisidir. Çünkü iş ekosistemi geleceğe doğru evrildikçe yeni işletmeleri bünyesine katmakta ve bazı işletmeleri bünyesinden uzaklaştırmaktadır.

²⁷ Bkz. Nurhan Papatya (2007), **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş -Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım-**, Ankara: Asil Ya., 2. Baskı.

1.2.1.2. Eylem ve Uygulama Yönelimi

Pazarlama miyopisinin düşünce temellerinden eylem ve uygulama yönelimi, müşteri odaklılığın ötesine geçmeyi ve farkındalık yaratan pazarlama uygulamalarını gerçekleştirmeyi kapsamaktadır.

(a) *Müşteri Odaklılığın Ötesine Geçmek*: İşletmelerin iş ekosisteminde varlıklarının sürekliliğini sağlamaları noktasında müşteri odaklılığın ötesine geçme düşüncesi pazarlama miyopisine yakalanma durumuyla yüzleşmeyi önleyici bir role sahiptir. Bu bağlamda işletmeler varlıklarının sürekliliği için müşterilerin ihtiyacı olduğu fakat ifade edemediği ihtiyaçları araştırmaya yönelmelidir.²⁸ Böylece işletmeler gelecek başarısını garanti etmeyi sağlayabilecektir.

(b) *Farkındalık Yaratan Pazarlama Uygulamalarını Gerçekleştirmek*: İşletmelerin başarısının devamlılığını sağlamada pazarlama uygulamaları stratejik bir öneme sahiptir. Fakat işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmamak adına pazarlama uygulamaları farkındalık yaratabilmelidir. Çünkü günümüzde müşteri istekleri ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Üstelik müşteri istekleri ve ihtiyaçları daha önce ifade edilmeyen isteklere ve ihtiyaçlara doğru evrilmektedir. Bu durum işletmelerin pazarlama uygulamalarında farkındalık yaratmaya yön göstermektedir.²⁹

1.2.2. Temel Yaklaşımlar

Pazarlama miyopisinin sisteme, ürüne, müşteriye ve pazara ilişkin olmak üzere dört ayırım içerisinde temel yaklaşımları söz konusudur.

1.2.2.1. Sisteme İlişkin Yaklaşımlar

Pazarlama miyopisinin sisteme ilişkin yaklaşımı; stratejik düşünce ve stratejik davranış başarısı sağlamayı, güncel pazarlama kavramlarını benimsemeyi, pazarlama merkezli örgütlenmeyi, işletme yaşam ömrünü düşünmeyi ve üst yönetim başarısı sağlamayı içerir.

- *Stratejik Düşünce ve Stratejik Davranış Başarısı Sağlamak*: İşletmelerin sürekliliğini sağlaması ve başarılarının devamlılığı stratejik düşünce ve stratejik davranış boyutundaki başarılarla doğru orantılıdır. Fakat burada kritik nokta

²⁸ Gürcan Papatya (1997), “İşletme Verimliliği ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”, *MPM Verimlilik Dergisi*, 11997/4, s. 43.

²⁹ İzzet Bozkurt (2005), *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*, İstanbul: Mediacat Ya., s. 16-18.

stratejik düşünce boyutundaki hatalardan kaçınmaktır. Çünkü stratejik düşünce boyutundaki hatalar işletmenin pazarlama miyopisine yakalanmasına neden olacak sürecin başlangıç noktasıdır. Bu yüzden işletmeler stratejik düşünce çalışmalarının sentezci bir süreç olduğu, yaratıcılık ve sezgiden beslendiğini unutmamalı ve bunu işletme varlığını devam ettirmek adına iyi değerlendirmelidir.

- *Güncel Pazarlama Kavramlarını Benimsemek:* İşletmeler pazarlama uygulamaları neticesinde başarısız olabilir. İşletmeler açısından başarısızlığın nedenlerini araştırmaktan öte başarısızlığın üstesinden gelmeye yönelik çaba ve çalışmalarda bulunmak daha önemlidir. Bu çaba ve çalışmalar genelde pazarlama anlayışında değişimlere neden olmaktadır. Nitekim pazarlama anlayışındaki değişimler güncel pazarlama modalarının işletme tarafından benimsenmesine yol açar. Fakat iş ekosisteminde her pazarlama anlayışı modasının her işletmede başarıyı sağlayacağı düşünülemez. Bu yüzden her pazarlama anlayışı modasının benimsenmesi ve uygulanmaya çalışılması pazarlama modalarını benimseme (marketingmania) etkisini ifade eder. Dahası pazarlama modalarını benimseme etkisi işletme pazarlama anlayışında karmaşıklığa neden olur.³⁰
- *Pazarlama Merkezli Örgütlenmek:* İş ekosisteminde başarı işletmelerin müşterilere yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratmasından ortaya çıkar. Nitekim müşterilere yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratan işletmeler pazarlama merkezli örgütlenirler. Bu bağlamda Peter Drucker'ın ifade ettiği gibi "Pazarlamanın amacı, satış yapmayı gereksiz hale getirmektir." Dolayısıyla pazarlama merkezli örgütlenme karşılanmamış ihtiyaçları keşfetmeyi ve takdir edilen çözümler hazırlamayı içerir.³¹

³⁰ Olivier Badot, Bernard Cova (2008), "The Myopia of New Marketing Panaceas: The Case for Rebuilding Our Discipline, **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 205-219.

³¹ Frederick E. Webster (1992), "The Changing Role of Marketing In The Corporation", **Journal of Marketing**, Vol. 56, s. 1-17.

- *İşletme Yaşam Ömrünü Düşünmek*: Pazarlama miyopisi, işletme yaşam ömrünü tehdit edici bir durumdur.³² Fakat pazarlama miyopisi, işletmelerin yaşam ömrünü devama ilişkin çaba ve çalışmalarda bulunmaya ilişkin süreye de olanak verir. Bu bağlamda pazarlama miyopisine yakalanan işletmeler hemen yok olmamaktadır. Kendilerini yeniden tasarlama ve yeniden yaratma şansını değerlendirmede başarılı olmaya odaklanmalıdırlar.
- *Üst Yönetim Başarısı Sağlamak*: İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasında yöneticilerin başarısızlığı etkilidir. Yöneticilerin başarısızlığı pazarlama miyopisine ilişkin sinyalleri dikkate almamaktan ya da görememekten kaynaklanır. Ayrıca yönetici başarısızlığı; ürün, pazar ve müşteriye ilişkin çalışmalarda bulunmamayı içerir.

1.2.2.2. Ürüne İlişkin Yaklaşım

Pazarlama miyopisinin ürüne ilişkin yaklaşımı; mevcut ürünleri geliştirmeyi, yeni ürünler geliştirmeyi ve ürün yaşam süresine dikkat etmeyi içerir.

- *Mevcut Ürünleri Geliştirmek*: İşletmeler müşterilere sunmuş oldukları ürünlerle bugün başarılı olabilir. Fakat daha da önemlisi işletmenin gelecek başarısını temin edici çalışmalara yönelmesidir. Dolayısıyla işletmelerin mevcut ürünlerini geliştirici çalışmalarda bulunması gerekecektir. Dahası günümüz iş ekosistemi paralelinde düşünüldüğünde mevcut ürünleri geliştirmekten öte bir yaklaşım benimsenmesi mümkündür. Bu yaklaşım ise müşteriye yeni ve farklı ürünler sunmaktır.
- *Yeni Ürünler Geliştirmek*: İşletmeler değişen tüketici istekleri ve ihtiyaçlarını gözlemleyerek yeni ürünler sunmaktadır. Sunulan yeni ürünler müşterilerin yaşam biçimlerini kolaylaştırma ve onlara kendilerini gerçekleştirme olanağı yaratır. Nitekim geliştirilen yeni ürünler işletmelerin müşteriler tarafından tercih edilmesinin devamlılığını sağlar. Aksine yeni ürünler geliştirilmemesi işletmenin pazarlama miyopisine yakalanmasına ve müşteriler tarafından tercih edilmemesine yol açar.

³² Bkz. Ichak Adizes (1979), "Diagnosing And Treating Lifecycle Problems of Organizations", *Organizational Dynamics*, Summer, s. 3-25.

- *Ürün Yaşam Süresine Dikkat Etmek:* Her ürün belirli bir yaşam ömrüne sahiptir. Ürünlerin yaşam ömrüne dikkat etmeyen işletmeler kendi varlıklarını da tehlikeye atar. Bu bağlamda işletmelerin kendi yaşam sürelerini ürün yaşam süresine bağımlı hale getirmemek için çalışmalarda bulunması gerekecektir.

1.2.2.3. Müşteriye İlişkin Yaklaşım

Pazarlama miyopisinin müşteriye ilişkin yaklaşımı; yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratmayı, müşteriyi yönlendirme ve müşteri takdiri sağlamayı içerir.

- *Yeni İstekler ve İhtiyaçlar Yaratmak:* Müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Değişen müşteri istekleri ve ihtiyaçlarını karşılamaya devam eden işletmeler başarılı olmaya devam edecektir. Fakat değişen müşteri istekleri ve ihtiyaçlarını karşılamada rakiplerinin gerisinde kalan işletmeler pazarlama miyopisinin etkisindedir. Üstelik yakalanılan pazarlama miyopisi işletmelerin sürekliliğini tehdit edici bir yapıya dönüşebilir. Bunu önlemenin yolu ise müşteri istekleri ve ihtiyaçlarını takip etmekten çok keşfetmeye bağlıdır. Dahası müşterilere yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratan işletmeler gelecek başarılarını da kazanacaktır.
- *Müşteriyi Yönlendirmek:* İşletmeler ürünler geliştirme noktasında müşteriler üzerinde araştırmalar yapmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına bağlı olarak da çaba ve çalışmalara girişilmektedir. Fakat günümüz müşterisi düşünüldüğünde farklı bir yönelime ihtiyaç vardır. Bu bağlamda müşterinin istediklerinden ziyade, ifade edemedikleri istekleri ve ihtiyaçlarına yönelim gerekmektedir. Bu anlayış işletmenin sürekliliğinin sağlanmasını kolaylaştıracaktır.
- *Müşteri Takdiri Sağlamak:* İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmadan çalışmalarını devam ettirebilmeleri müşteri tatmininden öte, müşteri takdiri yaratmalarına bağlıdır. Çünkü müşterilerin tatmin süresi yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratıldıkça başka ürünlere yönelim nedeniyle azalmaktadır. Bu yüzden işletmelerin müşterilerini elde tutmak adına yeni ürünlerle müşteri takdiri kazanması başarılarının devamlı kılınmasını sağlayacaktır.

1.2.2.4. Pazara İlişkin Yaklaşım

Pazarlama miyopisinin pazara ilişkin yaklaşımı; işi yeniden tasarlama, yeni rekabet alanları keşfetme ve fırsatları ve tehditleri değerlendirmeyi içerir.

- *İşin Yeniden Tasarlamak:* Pazarlama miyopisi işletmelerin varlığını tehdit edici bir durum olmasına rağmen işletmelere kendilerini yeniden tasarlama ve yaratma olanağı sunar. Dolayısıyla pazarlama miyopisini tehdit edici bir unsur olarak görmek yerine stratejik avantaj yaratıcı bir unsur olarak görmek gerekecektir. Böylece işletme yeni başarılar kazanmak için işini yeniden tasarlama ve yaratma olanağı bulur. Bu durum da işletmenin daha güçlü kılınmasına yönelik çaba ve çalışmaların ortaya çıkmasına olanak sağlar.
- *Yeni Rekabet Alanlarını Keşfetmek:* Artan rekabetin yoğunluğu işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlardaki paylarının azalmasına yol açmaktadır. İşletmeler varlıklarını devam ettirmek için yeni pazar alanları arayışına yönelmektedir. Yeni pazar alanları arayışına yönelim işletmelerin stratejik niyetlerine bağlı hızlı ve öncü olmalarını içerir.³³
- *Fırsat ve Tehditleri Değerlendirme:* İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler fırsatları ve tehditleri bünyesinde barındırır. Fırsatlar, işletme başarısına yeni başarılar eklemek bağlamında önemlidir. Tehditler ise, işletme varlığını yok etmeye yönelik olmaları nedeniyle önemlidir. İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmamak için fırsatları ve tehditleri sürekli gözlemesi ve değerlendirmesi gerekecektir.

1.3. Bileşenleri, Anlayış ve Kavrayış İlkeleri

Pazarlama miyopisi, geleceği tasarlama ve bu tasarımları gerçekçi kılmada stratejik bir dönemeç olarak değerlendirilir. Bu dönemeci başarıyla geçmede bileşenleri, anlayış ve kavrayış ilkeleri yön göstericidir.

³³ Gary Hamel, C. K. Prahalad (1989), "Strategic Intent", **Harvard Business Review**, January-February, s. 63-76.

1.3.1. Bileşenleri

Pazarlama miyopisi; ürün, pazar ve müşteri odaklılık bileşenlerini kapsar.

- *Ürün:* İşletmelerin arzulanan geleceğe ulaşmasındaki yardımcı öge müşterilere sunmuş oldukları ürünlerdir. Sunulan ürünler sadece fonksiyonel özellikleri yansıtmaktan öte müşteriler için anlam ifade eden bir özelliği içermelidir. Böylece pazarlama miyopisinin olası olumsuz etkilerine yakalanmama olasılığı doğar.
- *Pazar:* Pazar odaklılık; pazara ilişkin bilgi oluşumu, bilgi yayılımı ve hızlı tepki verme olanağı sunar.³⁴ Nitekim rakiplerden farklılaşmak günümüzde sadece ürünleri sunmaktan fazlasını içermektedir. Dolayısıyla işletmelerin rakiplerinden farklılaşmadaki dinamiklerden birisi de pazar odaklı hareket etmektir. Pazar odaklı hareket etmek pazarı anlamaya yönelik düşünceyi ifade eder. Böylece müşterilerin ne istediğini anlama ve sunma olanağı doğar.
- *Müşteri:* İşletmelerin ürünler sunma noktasında sunulacak ürünün sunum zamanının doğru olup olmadığını değerlendirebilmelidir. Nitekim bazı ürünler erken zamanda sunulması nedeniyle pazardan erken çıkmak zorunda kalabilmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklılık, müşterileri yakından gözlemi ifade eder.³⁵ Böylece ürünlerin sunum zamanı ve ürüne olacak ilgiyi öngörmede yardımcı olur.

1.3.2. Anlayış ve Kavrayış İlkeleri

Pazarlama miyopisini anlamak ve kavramak için; farklılık yaratan yenilik ve yaratıcılık, üstün performans başarısı, doğru zamanlı değişim/dönüşüm ve etkili gelecek düşüncesi öncelikle değerlendirilebilir.

(a) *Farklılık Yaratan Yenilik ve Yaratıcılık:* Yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar işletmelerin yeni başarılar kazanmasında ve sürekliliği sağlamasında kolaylaştırıcı bir role sahiptir. Nitekim iş ekosistemindeki işletme sayısı düşünüldüğünde müşteriler oldukça fazla alternatiflere sahiptir. Bu bağlamda işletmelerin kendilerini farklı kılmada

³⁴ Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct Research Propositions and Managerial Implication", **Journal of Marketing**, 54, April, s. 4-6.

³⁵ Rohit Deshpande ve Diğerleri (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", **Journal of Marketing**, Vol. 57 No. 1, s. 27-28.

etkili olan yenilikçi ve yaratıcı çalışmalara yönelimi gerekir. Bu yönelim işletmenin pazarlama miyopisine yakalanma sürecine girmemesine olanak sağlar.

(b) *Üstün Performans Başarısı*: İşletmelerin iş ekosisteminde varlığını sürekli kılması üstün performans başarısına bağlıdır. Performans başarısı günümüz iş ekosisteminde sadece finansal sonuçlar açısından değil, finansal olmayan sonuçlar açısından da değerlendirilir. Üstelik finansal olmayan ölçümlerin finansal başarı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Nitekim pazarlama performansının işletme performansına olumlu etki yaptığı bilinmektedir. Bu bağlamda işletmelerin üstün performans başarısı pazarlama performansına bağlıdır.

(c) *Doğru Zamanlı Değişim ve Dönüşüm*: Günümüzde değişim ve dönüşüm olağanüstü bir durumdan ziyade, olağan bir durumdur. Çünkü işletmeler yeni başarılarla ulaşmak adına kendilerini ve sektörlerini değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Nitekim bu çabaların gerekçesi pazarlama miyopisine yakalanmadan varlıklarını devam ettirebilmektir. Yine işletmelerin değişim/dönüşüme uymaktan ziyade değişimi/dönüşümü yönlendirmesi başarının kilit ögesidir. Değişimi yönlendirmek için yapılan çaba ve çalışmalar değişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Dahası değişimi yönlendirmeye yönelik çaba ve çalışmalar diğer işletmelerin önünde yer almaya ve pazarlama miyopisine yakalanma olasılığının olmamasına yol açar.

(d) *Etkili Gelecek Düşüncesi*: Gelecek, sadece bugünden yarının başarılarını tasarlayan ve eylemlerine aktaran işletmeler için gelecektir. Çünkü geleceğe ulaşmak bugünkü çaba ve çalışmaların gelecekle bağlantılı gerçekleştirilmesiyle doğru orantılıdır. Nitekim bugünün başarı sağlayan uygulamaları gelecekte yerini yeni uygulamalara bırakacaktır. Bunu yaşanan değişim ve dönüşümlere bağlı olarak öngörebilmek mümkündür. Bu yüzden işletmeler pazarlama miyopisine yakalanmamak için gelecek için neyi öğrenmeye daha çok ihtiyaç olduğunu ve nasıl öğrenebileceğini anlamaya çalışmalıdır.³⁶

³⁶ Michael D. Watkins (2009), "Picking the Right Transition Strategy", **Harvard Business Review**, January, s. 52.

1.4. Boyutları ve Etkileri

Pazarlama miyopisini gelecek başarılarını gerçekçi kılmada stratejik değerlemek olanaklıdır. Bu düşünce noktasından hareketle boyutları ve etkilerinin neler olduğu bilmek kolaylık sağlayacaktır.

1.4.1. Boyutları

Pazarlama miyopisi; ürün, pazar ve müşteri olmak üzere üç boyuta sahiptir.

1.4.1.1. Ürün Miyopluğu

Ürün miyopluğu; işletmelerin ürünlere aşırı odaklanması, ürünleri geliştirmemesi ya da yeni ürünler geliştirmeme neticesinde ortaya çıkan bir durumdur. Genel olarak ürün miyopluğuna yol açan temel etkenler şöyle düşünülebilir:³⁷

- “Biz hangi işteyiz?” ve “Ürün/hizmetlerimiz nedir?” sorularını kendilerine soran işletmeler, ürün miyopluğuna yakalanma sürecini hızlandırır. Dahası ürün miyopluğu işletmenin geleceği görebilmesini engelleyici bir biçime dönüşebilir. Yani işletmeler “biz hangi işteyiz?” ya da “ürün/hizmetlerimiz nelerdir?” sorularına çok fazla odaklanmamalıdır. Öyle ki bu sorulara bağlı hareket etme dar ve tutucu bir bakış açısı yaratır. Dar ve tutucu bakış açısı ise, işletmenin devamlılığını sağlayacak geleceği görebilme yeteneğini tehdit eder. Bu yüzden işletmeler dar ve tutucu bakış açısını ortaya çıkaran ürünlere aşırı odaklanmayı gündemlerinin merkezine koymamalıdır.
- Mevcut ürünlerinin tanımına bağlı hareket eden işletmelerin ürün miyopluğuna yakalanma olasılığı yüksek olduğu değerlendirilir. Bu yüzden ürün miyopluğuna yakalanan işletmeler ürün odaklı çaba ve çalışmalarda geri durur. Bu bağlamda işletmelerin ürünlere yeni işlevsellikler ekleyecek çaba ve çalışmalarda bulunması işletmeyi ürün miyopluğuna yakalanmaktan koruyacaktır. Örneğin, günümüzde televizyonlar sadece medya takip etme aracı olmak yanında insanlara internete girme ve televizyonun hafızasına filmleri kaydetme olanağı sunmaktadır. Ayrıca Japon işletmesi Yamaha, Amerika ve Avrupa piyano işletmeleri başarısız durumdayken çeşitli boyalarda piyanolar üretebileceğini

³⁷ Gary Hamel, C. K. Prahalad (1996), **Geleceği Kazanmak** (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: İnkilap Kitapevi, s. 115-119.

görmüştür. Dahası piyanoyu tuşlu bir elektronik sistem olarak yeniden düşünmüş ve geleneksel piyano imalatçılarının ürün miyopluğuna yakalanmasına neden olmuştur.

- İşletmelerin ürün araştırmalarını sadece mevcut ürünleri üzerinden gerçekleştirmesi ürün miyopluğu durumunun ortaya çıkmasına neden olur. Çünkü müşteri istekleri ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Bu değişim müşterilerin mevcut ürünlerin geliştirilmesinden çok, farklı ürünlerin yaratılmasından ve yeni ürünlere kolayca yönelmesinden kaynaklanır. Dahası iş ekosisteminde mevcut ürünleri geliştirenlerden çok, yeni ve farklı ürünler ortaya çıkaranlar başarılı olmaktadır. Bu yüzden işletmeler yeni ve farklı ürünler geliştirmeye yönelik ürün araştırmalarına önem vermeye çalışır.
- Mevcut ve olası pazarları ürün işlevselliği açısından kavrayamayan işletmeler ürün miyopluğuna yakalanır. İşletmeler ürün miyopluğuna yakalanmamak için ürünlerinin yeni işlevselliklerini düşünme durumundadır. Ürünlere yeni işlevsellikler eklememek sadece ürün miyopluğuna neden olmaz, aynı zamanda, işletmelerin geleceği yaratma olanağına hiçbir zaman sahip olamamasına neden olur. Bu bağlamda işletme yöneticileri ürünlerine yeni işlevsellikler kazandırma baskısıyla ürün miyopluğuna yakalanma riskinden uzaklaşacaktır. Örneğin, cep telefonları üzerinde ilk çıktığında kamera bulunmamaktaydı. Fakat yeni işlevsellikler ile cep telefonları üzerinde kameralar yer almaya başladı. Dolayısıyla cep telefonu işletmelerinin hepsi kameralı telefonlar sunmaya başladı. Böylece kamerasız telefonlara karşı olan müşteri isteği hızla azaldı.
- Geleneksel bir ürünü yeni bir biçimde müşterilere sunmayan işletmeler ürün miyopluğuna yakalanır. Bu noktada işletmelerin dikkat etmesi gereken mevcut ürünlerini yeni bir biçimde sunmaya odaklanmasıdır. Örneğin, Japon işletmesi Yamaha geleneksel bir ürün olan klasik piyanoyu yeni bir biçimde dijital olarak tasarladı. Böylece Yamaha klasik piyano işletmelerine karşı bir tehdit yaratmış ve başarılı olmuştur.
- Popüler olan ürünlere yeni işlevsellikler eklemeyen işletmeler ürün miyopluğuna yakalanır. Örneğin, Apple işletmesi Iphone 4S'e Siri adlı bir uygulama ekledi. Siri sesinizi tanıyıp cihaz üzerindeki komutları sizin yerinize ekrana

dokunmadan yerine getiren bir teknolojidir. Ayrıca Siri özelliği bir toplantının saatini değiştirme komutu verdiğinizde, yeni saat başka bir toplantıyla çakışırsa uyarıda bulunmaktadır. Sonuçta Apple işletmesinin iPhone'lara yeni işlevsellikler ekleme çabaları işletmenin ürün miyopluğuna yakalanmaktan uzak kalmasına neden olmaktadır.

- İşletmelerin pazarda olmayan yeni bir işlevsellikle yeni bir ürün konsepti yaratması mümkündür. Böylece işletmeler ürün miyopluğuna yakalanma durumuyla karşılaşmayacağını düşünür. Örneğin, Apple işletmesi akıllı cep telefonları ile dizüstü bilgisayar teknolojisini tek bir cihazda birleştiren iPad ürününü yarattı. Bilgisayar ve internet dünyasını tamamen dokunmatik ekranla işleyen bir platforma taşıyan iPad ile internette gezinip, e-posta gönderilebilmektedir. Fotoğraf düzenleyip, yüksek çözünürlükte (HD) video izlenebilen cihaz ile aynı zamanda e-kitaplar da normal bir kitap sayfası çevirir gibi okunabilmektedir.
- İşletmelerin ürünlere yeni işlevsellikler eklemekten öte maliyetleri azaltıcı çalışmalara odaklanması ürün miyopluğu durumunun ortaya çıkmasına neden olur. Dahası maliyetleri azaltıcı çalışmalar yeni işlevsellikleri görmeyi engeller. Fakat yine de müşteriler maliyetten önce ürünün işlevselliğine dikkat etmektedir. Örneğin, 1978 yılında Canon işletmesi bin dolarlık bir fotokopi makinesi üretmeyi hedefledi. Rakip işletme Xerox'un en ucuz fotokopi makinesi birkaç bin dolardı. Canon'un 200 kişilik ekiple çalışması neticesinde kişisel fotokopi makineleri ortaya çıkarıldı.
- Ürünlere yeni işlevsellikler kazandırmada "Niçin başka türlü olmasın?" sorusunu sormayan işletmeler ürün miyopluğuna yakalanma olasılığını artırır. Bu yüzden işletmelerin ürünleri geliştirme noktasında yaratıcılıktan beslenen "niçin başka türlü olmasın?" sorusuyla hareket etmesi beklenir. Ne var ki, ürünlere ilişkin yaratıcılıkta bulunamayan işletmeler geleceği görme olanağından yoksun kalır. Üstelik "Niçin başka türlü olmasın?" sorusunu kendine yöneltmeyen işletmeler yaratıcı çalışmalarının azalmasına neden olur. Örneğin, Edward Land fotoğraf çekerken kızının fotoğrafı şimdi göremez miyiz

sorusuyla karşılaşır. Land, bu soruya bağlı olarak Polaroid işletmesini kurmuştur.

- Müşteri istek ve ihtiyacı olan fakat pazarda yer almayan ürünler vardır. Bu ürünler göze açıkça görünmemektedir, fakat keşfedilmeyi beklemektedir. Bu bağlamda pazarda yer almayan ürünleri keşfedemeyen işletmeler ürün miyopisine yakalanır. Bu yüzden işletmeler pazarda yer almayan fakat ihtiyaç olan ürünleri keşfetmede dikkatli olmalıdır. Örneğin, işletmeler müşterilerine kablosuz ses sistemleri sundular. Böylece kabloların ortada gözükmemesi sağlanmıştır.

1.4.1.2. Pazar Miyopluğu

Pazar miyopluğu, işletmelerin işlerini yeniden tasarlamaması ve temel yetenekler geliştirmemesi neticesinde ortaya çıkan bir durumu ifade eder. Pazar miyopluğuna neden olan temel etkenler şöyle düşünülebilir:³⁸

- İşletme yöneticileri geleceği hayal etmekten ve yeni rekabet alanları keşfetmekten uzak kalabilir. Bu bağlamda yöneticileri hayal etmekten ve yeni rekabet alanları keşfetmekten uzaklaştıran neden, geleceğin bilinmezliği değildir. Yöneticilerin geleceğe mevcut pazarın dar penceresinden bakmasıdır. Dolayısıyla mevcut pazarın dar penceresinden bakış açısı pazar miyopluğunu ifade eder.
- Pazar miyopluğu işletmelerde teknik tasarımlar, yeni ürün tasarımları ve yeni iş tasarımları arasındaki ilişki neticesinde ortaya çıkar. Pazar miyopluğuna yakalanan işletmelerde teknik tasarımlar yeni ürün tasarımlarından, yeni ürün tasarımları da yeni iş tasarımlarından üstündür. Yani pazar miyopluğu yeni iş tasarımları odaklı çalışmalarda bulunmamaktan kaynaklanır. Diğer yandan pazar miyopluğuna yakalanan işletmelerde teknik tasarımlar, yeni ürün tasarımları ve yeni iş tasarımları arasında ortaya çıkan durum işletmenin teknik ve insan kaynağının önemli ölçüde atıl kalmasına neden olur.
- Pazar miyopluğu, işletmelerin gelecek fırsatlarına ve tehlikelerine ilişkin bakış açısındaki darlıktan kaynaklanır. Bu bağlamda işletmeler iş yaptıkları sektörün

³⁸ Hamel, Prahalad (1996), s. 112-115.

geleceğine yönelik tehdit ve fırsatlarına bakış açısı önemlidir. Çünkü geleceğin fırsatlarını değerlendirmek, bakış açısına ve fırsatları değerlendirme yeteneğine bağlıdır. Böylece pazar miyopluğuna yakalanma durumundan uzak kalmak mümkün olacaktır.

- Pazar miyopluğu, gelecekte rekabette başarılı olmak için işletmelerin fırsatlar ufkunu genişletmemesiyle ilişkilidir. Ne var ki, fırsatlar ufkunu genişletme üst yönetimin işletmeye olan bakış açısına bağlıdır. Bu bağlamda pazar miyopluğuna yakalanan işletmeler kendilerini iş birimlerinden oluşan bir portföy olarak ifade eder. Bu yüzden işletme yöneticilerinin pazar miyopluğuna yakalanmamak için bakış açılarını değiştirmesi beklenir. Eğer yöneticiler işletmelerini temel yetenekler portföyü olarak görürse pazar miyopluğuna yakalanma durumuyla karşılaşmayacaktır.
- İşletmelerin iş birimleri ekseninde kendini tanımlaması, işletmenin kendisini pazar temelli tanımlamasını ifade eder. Bu tanımlama doğrultusunda gösterilen çaba ve çalışmalar iş birimleri temelli olduğundan, yenilik ve yaratıcılık çalışmaları pazar miyopluğuna yakalanmaktan işletmeyi uzak tutamayacaktır. Örneğin, Canon işletmesi kamera, fotokopi ve yazıcı üretmektedir. Eğer Canon kendisini iş birimleri temelli tanımlasaydı buluşçuluk çalışmaları daha çok kamera, daha çok fotokopi makinesi ve daha çok yazıcı hedefiyle sınırlı kalmış olurdu.
- Kaderini pazarın kaderine bırakan işletmeler pazar miyopluğuna yakalanır. Ne var ki, pazarlar belirli bir yaşam ömrüne sahiptir. Bu yüzden işletme yöneticileri pazarın olgunlaşma dönemi sonrasına ilişkin çabaları kadere bırakmaktansa, kaderlerinin başarılı bir biçimde devamı için çaba ve çalışmalara yönelmelidir. Örneğin, Honda işletmesi motosiklet yapan bir işletme olarak doğmuştur. Fakat Honda işletmesi geleceğini sadece motosiklet işini yapmaya bağlamamıştır. Kendisini motorlarda ve enerji makinelerinde bir dünya lideri olarak algılayarak yeteneğini otomobil, çim biçme makineleri, traktörler, deniz motorları ve jeneratörler gibi yeni alanlarda kullanmıştır.

- İşletmelerin kendilerini temel yetenekler portföyü olarak görmemesi işletmenin pazar miyopluğuna yakalanmasına neden olur. Dahası işletmenin kendisini temel yetenekler portföyü olarak görmemesi gelecekteki başarıyı olanaklı kılacak fırsatların görülememesine ve/veya değerlendirilememesine neden olur. Böylece gelecek başarısını olanaklı kılacak fırsatlar mevcut ürün temelli iş tanımları içerisinde veya etrafında ortaya çıkacaktır. Fırsatları görmek ve değerlendirmek ise, pazar miyopluğu durumunun ortaya çıkmasını önler. Örneğin, Sony işletmesi çocuklar için video tuvali geliştirmiştir. Bu video tuvalinin geliştirilmesi televizyon ve bilgisayar grafiğinin birleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Böylece çocuklar televizyonu boyama kitabı gibi kullanabilmiştir.
- Geleceğin fırsatlarına bugünün iş tanımları ve sınırları çerçevesinde hazırlanan işletmeler pazar miyopluğuna yakalanabilir. Yani pazar miyopluğu değişmeyen iş tanımları ve sınırlarına bağlı ortaya çıkar. Bu yüzden işletme yöneticilerinin gelecek fırsatlarını değerlendirmek için sektör öngörülerinde bulunması gerekecektir. Sektör öngörüsünde bulunmak doğmakta olan fırsatların görülmesini olanaklı kılar. Böylece işletmeler pazar sınırlarını fırsatları değerlendirmeye yönelik biçimde değiştirme olanağına sahip olacaktır.
- İşletmelerin iş birimlerinin sorumluluklarına bağlı olarak birbiriyle işbirliği gerçekleştirmeye yönelik sınırlandırılması pazar miyopluğuna neden olur. Bu bağlamda pazar miyopluğuna yakalanmamak için işletmeler iş birimleri arası çalışmaları gerçekleştirmelidir. Fakat iş birimleri arasındaki işbirliğinin temelini temel yetenekler oluşturmalıdır. Temel yeteneklerle ortak çalışmalar işletmelerin fırsatlara yönelmesini ve değerlendirmesini kolaylaştıracaktır. Örneğin, Apple işletmesi bir bilgisayar işletmesi olmasına rağmen temel yeteneklerine bağlı olarak cep telefonu üretimi de gerçekleştirmeye başlamış ve başarılı olmuştur.
- Çalışanların yeni bir işe ilişkin fikirlerini iletememesi ve/veya yetenek kaynaklarından faydalanamaması fırsatların değerlendirilememesine yol açar. Fırsatların değerlendirilememesi ise, işletmenin pazar miyopluğuna yakalanmasına neden olur. Bu yüzden işletmelerin gelecek başarısını olanaklı kılacak fırsatları görebilen çalışanlarına yeni fikirlerini ifade etme ve yetenek

kaynaklarından faydalanma olanağı sunmalıdır. Böylece pazar miyopluğuna yakalanmaktan öte gelecek başarısı devamlılığı sağlanacaktır.

1.4.1.3. Müşteri Miyopluğu

Müşteri miyopluğu, işletmelerin müşteri güdümlü olmanın ötesine geçmeye ilişkin çalışmalarda bulunmamasından ve müşteriye takip eden bir anlayışın etkisiyle ortaya çıkar. Müşteri miyopluğuna neden olan temel etkenler şöyle düşünülebilir:³⁹

- İş ekosisteminde üç tür işletmeden söz edilir. Bunlar; müşterileri gitmek istemedikleri bir yere götürmeye çalışan işletmeler, müşteriye kulak veren ve sonra onların isteklerine yanıt veren işletmeler ve müşteriye gitmek istedikleri ama henüz bilincinde olmadıkları yere götüren işletmelerdir. Bu işletme türlerinden ilk ikisi müşteri miyopluğuna yakalanır. Günümüz iş ekosisteminde müşteri miyopluğuna yakalanmadan başarılarını devam ettirecek olan işletme türü ise “müşterileri gitmek istedikleri ama henüz farkında olmadıkları yere götürecek” olan işletmeler olarak düşünülebilir.
- İşletmeler çalışmalarını “Her şey müşteriyle başlar.” ilkeselliğinde ele alır. Bu bağlamda iş yapma biçimlerini müşteriden başlayıp geriye gelerek değerlendirmeye çalışırlar. Üstelik bazı işletmeler müşteriye bağlı hareket etmeyi yenilik olarak görür. Fakat müşteri odaklılık pazar payını korumaya yönelik bir içeriğe sahipse, işletmeler müşteri miyopluğuna yakalanır. Ne var ki, işletmelerin amacı geleceğe başarılı bir biçimde ulaşmaksa, müşteri odaklı olmak yeterli değildir. Bu yüzden işletmeler müşteri miyopluğuna yakalanmamak için müşteri güdümlü olmanın ötesine geçebilmelidir.
- Müşterilerin ne istediğini bildiği düşüncesiyle hareket eden işletmeler, müşteri miyopluğuna yakalanır. Ne var ki, müşteriler her şeyi öngöremezler ve neye ihtiyaçları olduğunu bilemezler. Örneğin, yıllar öncesinde cep telefonu ve tablet bilgisayarlara ihtiyaç olduğu hiçbir müşterinin aklına bile gelmezdi. Bu yüzden işletmelerin müşterilerin ifade edemedikleri ihtiyaçları onlara sunması müşteri miyopluğuna yakalanmadan geleceğe başarıyla ulaşmayı sağlayacaktır.

³⁹ Hamel, Prahalad (1996), s. 133-141.

- Müşterileri yeni ürünlere yönlendirmek yerine ne istediklerini soran işletmeler müşteri miyopluğuna yakalanır. Bu yüzden müşterileri yeni ürünlere yönlendirme noktasında işletmenin pazarlama stratejileri ve uygulamaları stratejik rol oynar. Örneğin, Sony'nin lideri Akio Morita "Biz müşterilere ne gibi ürünler istediğini sormaktan öte müşterileri yeni ürünlere yönlendirmeye çalışırız." ifadesini kullanmaktadır.
- İşletmeler müşteri odaklılık anlayışı kapsamında pazarlama araştırmaları gerçekleştirir. Yapılan pazarlama araştırmaları geleceğe yönelik olmaktan ziyade, geçmişin ürünlerini değerlendirmeyi amaçlar. Geçmişini değerlendiren pazarlama araştırmaları işletmelerin müşteri miyopluğuna yakalanmasına neden olur. Bu yüzden işletmelerin pazarlama araştırmalarını farklı bir biçimde gerçekleştirmesi beklenir. Doğru olan ürün ve ürün kullanımına odaklanıp müşterilerin nasıl yönlendirileceğinin keşfedilmesidir.
- İşletmeler ürün tasarım ve özellikleri gibi konularda müşteri araştırmaları yapar. Böylece müşteri istekleri ve ihtiyaçlarına uygun ürünün ortaya çıkarılması hedeflenir. Bu tür işletmeler müşterileri yakından takip eden işletmeler olarak ifade edilir. Fakat müşterileri yakından takip eden işletmelerin müşteri miyopluğuna yakalanma olasılığı yüksektir. Çünkü işletmeler müşterileri yakından takip ederken, müşteriler de hayal gücü daha yaratıcı olan işletmeleri takip eder. Örneğin, Nokia geçtiğimiz yıllarda cep telefonu sektöründe devrimci bir işletme konumundayken bugün Apple ve Samsung tarafından geçilmiştir. Çünkü bu işletmeler yaratıcı ürünleriyle müşterileri kendilerine çekmiştir.
- Diğer yandan, müşteri istekleri ve ihtiyaçlarına uyumlu ürünü belirlemede pazarlama araştırmaları olumlu katkılar sunar. Fakat pazarlama araştırmalarının işletmeye farklı yönlerde katkı sağlaması da hedeflenmelidir. Bu bağlamda pazarlama araştırmaları; mevcut ürünlere meydan okumada ve rekabette farklılık yaratmada yardımcı bir role bürünmelidir. Bu yüzden pazarlama araştırmaları müşterilerin mevcut ürünleri niçin tercih ettiğini bulmaktan öte bir içerik sunmalıdır.
- Geleceği yaratma çaba ve çalışmalarında bulunan işletmelerin müşteri miyopluğuna yakalanma olasılığı düşüktür. Nitekim müşteri miyopluğuna

yakalanan ve geleceği yaratamayan işletmeler sadece müşteri tatminiyle ilgilenir. Fakat günümüz iş ekosisteminde müşteriyi tatmin etmek yeterli değildir. Bu yüzden işletmelerin müşteriyi tatminden öte bir anlayışı benimsemesi beklenir. Bu anlayış müşteriyi tatminden öte müşteri takdiri kazanmayı içerir.

- İşletmelerin bugün “Benim müşterilerim kimdir?” sorusunu sorması gelecek açısından başarısızlık olasılığını artırır. Çünkü bugünün müşterileri yarının müşterileri olmayabilir. Ne var ki, günümüz iş ekosistemi bu durumu ortaya çıkarmaya uygun bir yapıdadır. Bu yüzden işletmelerin mevcut müşterilerinin gelecekte müşterileri olmayabileceği düşüncesiyle hareket etmesi beklenir. Dolayısıyla müşterilere yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratılmazsa gelecek kaybedilecektir.
- Sadece mevcut müşterilerin ne kadar tatmin olduğuyla ilgilenen işletmelerin müşteri miyopluğuna yakalanma olasılığı yüksektir. İşletmelerin müşteri miyopluğuna yakalanmamaya ilişkin henüz hizmet sunmadıkları müşterileri de düşünmesi gerekecektir. Böylece müşteri miyopluğunun olumsuz etkileriyle karşılaşılacaktır.
- İşletmelerin müşteri miyopluğuna yakalanması, müşteri güdümlü olmanın ötesine geçmeye bağlıdır. Bir işletme müşterilerin ifade ettiği ihtiyaçları ne kadar iyi karşılarsa da müşterilerin ifade edemedikleri ama, karşılanmasından memnun olacakları ihtiyaçları dikkate almazsa müşteri miyopluğuna yakalanır. Bir işletme müşterilerinin tatminini başarıyla sağlasa da yeni müşterileri araştırmayı ve onlara hizmet etmeyi başaramazsa müşteri miyopluğuna yakalanacak ve büyümesi duracaktır.

1.4.2. Etkileri

Pazarlama miyopisi hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahiptir. Bu durum işletmenin pazarlama miyopisine olan yaklaşım tarzına bağlı değerlendirilebilir. Pazarlama miyopisini yeni bir başlangıç olarak gören işletmeler için pazarlama miyopisinin olumlu etkileri söz konusu iken, pazarlama miyopisine yakalandıklarında kurtulmaya yönelik hiçbir şey yapmayan işletmeler için ise olumsuz etkileri söz konusudur.

1.4.2.1. Pazarlama Miyopisinin Tipik Olumlu Etkileri

Pazarlama miyopisinin tipik olumlu etkileri üç başlık altında değerlendirilebilir:

- *Yeniden Düşünmek veya Mevcut Pazarlama Sistemini Değerleme:* Pazarlama miyopisine yeni bir başlangıç olarak yaklaşan işletmeler öncelikle mevcut pazarlama sistemini değerlemeye yönelir. Bu değerlemeler nerelerde yanlış yapıldığını ve yeni sistemde nelerin doğru yapılması gerekeceğini kapsar. Dolayısıyla yeni bir pazarlama sisteminin temeli hazırlanmaya başlanacaktır.
- *Yeniden Tasarlamak veya Farklı Pazarlama Başarımı İçerikleme:* Pazarlama miyopisi işletmelere başarılarını yeniden yaratma noktasında pazarlama başarımını yeniden içerikleme olanağı sunar. Burada işletme yöneticileri benimsedikleri pazarlama anlayışını değerlendirmeye işe başlar. Sonrasında yeni başarılar yaratacak pazarlama anlayışının ne olduğu üzerinde durulur. Böylece eskisinden kopuk ve yeni başarılar kazanmaya odaklı bir pazarlama anlayışı ortaya çıkacaktır.
- *Yeniden Yaratmak veya Etkin Pazarlama Uygulamalarını Gerçekleştirme:* Pazarlama miyopisi, işletmeler açısından bir sonraki başarısızlıkların önleyicisi rolüne sahiptir. Böylece işletmeler gelecekteki bu duruma yakalanmamak adına dikkatli ve doğru pazarlama uygulamaları gerçekleştirmenin yeni yöntemlerini araştıracaktır. Yeni yöntemler işletmenin bütününde değişimler gerçekleştirmeyi ve yeni değişimlere hazırlıklı olma olanağını yaratabilir. Bu bağlamda etkin pazarlama uygulamaları gerçekleştirmek için farklı ve özgün yöntemler geliştirilmelidir.

1.4.2.2. Pazarlama Miyopisinin Tipik Olumsuz Etkileri

Pazarlama miyopisinin tipik olumsuz etkileri dört başlık altında ele alınabilir:

- *Satışların Düşmesi:* Pazarlama miyopisine yakalandıktan sonra yeni eylemlerde bulunmayan işletmelerin ürün ve hizmetlerine olan ilgi azalır. Bu durum da satışların düşmesine yol açar.

- *Kârın Azalması*: İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalandıkları dönemde müşterilerin farklı ürünlere yönelimiyle işletme kârında azalmalar görülür. Bu azalış pazarlama performansı yetersizliği neticesinde ortaya çıkan miyopinin sonucudur.
- *Rakiplerin Gerisinde Kalma*: İşletmeler pazarlama miyopisine yakalanma sürecine girdikleri anda rakiplerin gerisinde kalmaya başlar. Rakiplerin gerisinde kalmak onların belirlediği kurallara göre hareket etmeye ve onların ürünlerini taklit temelinde uygulamalarda bulunmaya neden olur.
- *Pazar Rekabetçiliğini Kaybetme*: Pazarlama miyopisi işletmelerin rekabette yön gösterici bir rol yerine uyum gösterici bir role geçmesine neden olur. Uyum sağlama çabaları işletmenin sektöründe ve müşterilerin bakışında işletmeye olan bakış açısını olumsuz etkiler. Üstelik zamanla var olan pazardaki rekabet gücünün kaybı durumu ortaya çıkar. Böylece işletme yok olma sürecine doğru hızla yönelir.

İKİNCİ BÖLÜM

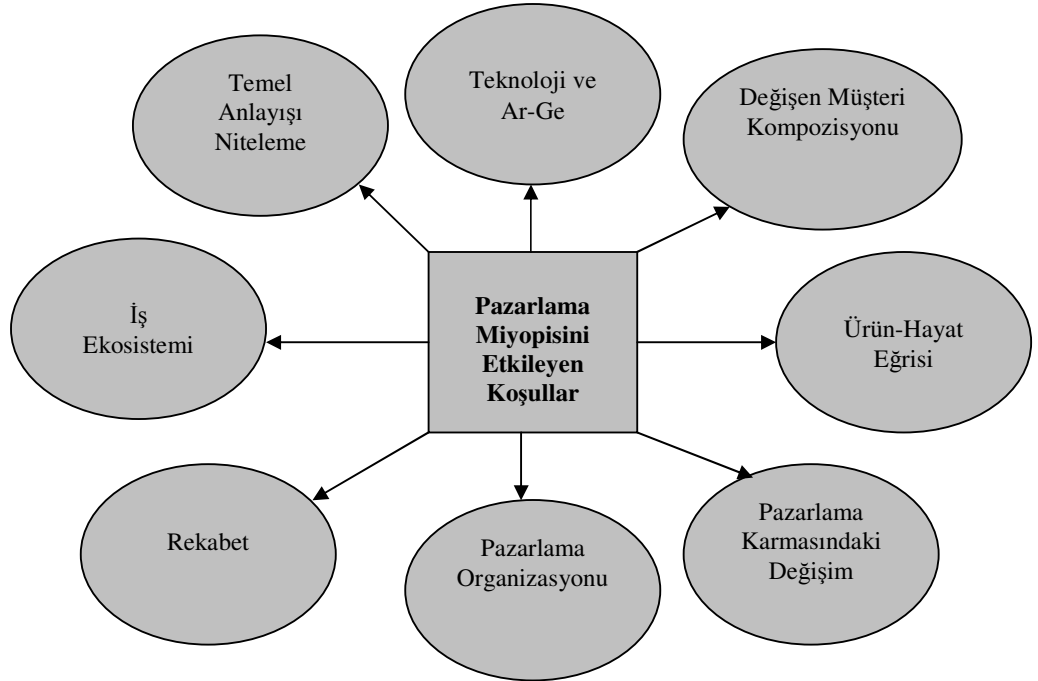
PAZARLAMA MİYOPİSİNİN STRATEJİK DEĞERLENDİRİLMESİ: ETKİLEYEN KOŞULLAR VE BELİRTİLERİ

Bu bölümde pazarlama miyopisini etkileyen koşullar ve pazarlama miyopisi belirtileri açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Pazarlama Miyopisini Etkileyen Koşullar

Pazarlama miyopisinde temelde sahip olunan anlayış, iş ekosistemi, rekabet, teknoloji ve araştırma-geliştirme, değişen müşteri kompozisyonu, ürün hayat eğrisi, pazarlama karmasındaki değişim ve pazarlama organizasyonu gibi koşullar belirleyici olmaktadır.

Şekil 4: Pazarlama Miyopisini Etkileyen Koşullar



Pazarlama miyopisini etkileyen koşullar yukarıdaki çizimde görülmektedir. Koşullar nitelikleri itibariyle pazarlama miyopisi çerçevesinde eş biçimde konumlandırılmıştır. Ayrıca pazarlama miyopisini etkileyen koşullar karşılıklı etkileşim halindedir.

2.1.1. Pazarlama Anlayışı ve Felsefesi

İşletmelerin pazarlama miyopisini gerçekçi bir şekilde anlamasında ve kavramasında, mevcut/olası pazarlama anlayışı ve felsefesi belirleyicidir. Bu açıdan işletmelerin sahip olduğu/olabileceği pazarlama anlayışı ve felsefesi; açık istek ve ihtiyaç odaklı hareket, eğilimleri görmeye çalışma ve üstünlük için pazar yaratma ekseninde ifade edilebilir:⁴⁰

- *Açık İstek ve İhtiyaç Odaklı Hareket:* Günümüz müşterileri için yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratılması büyük önem taşır. Ne var ki, işletmelerin benimsediği pazarlama anlayışı “açık istek ve ihtiyaç odaklı hareket” günümüz iş ekosisteminde yeterli olmamaktadır. Açık istek ve ihtiyaç odaklı hareket; isteklerin ve ihtiyaçların açıkça belirli olduğu durumlarda uygulanan pazarlama anlayışıdır. Yanı sıra açık istek ve ihtiyaç odaklı hareket eden işletmeler pazar tarafından harekete geçirilen işletmeler olarak tanımlanır ve pazarlama miyopisine yakalanma olasılıkları yüksektir. Sürekli olarak müşteriler üzerinde araştırma yapma, sorunları belirleme, yeni fikirler toplama, önerilen ürün geliştirme yöntemleri ve pazarlama karmasında yapılacak değişimleri gerçekleştirmeye odaklanırlar. Dahası pazar tarafından harekete geçirilen işletmelerin amacı köklü yenilikler yapmak değil, ilerlemeyi ve sürdürülebilirliği sağlamaktır. Bu da bu nitelikteki işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanma olasılığını artırır.
- *Eğilimleri Görmeye Çalışma:* “Eğilimleri görmeye çalışma” iş ekosisteminde yer alan işletmelerin benimsediği pazarlama anlayışlarından bir diğeridir. İş ekosisteminde pazarlama performansının daha çok, kazanç elde etme yönlü/ağırlıklı olduğu görülür. Fakat işletmelerin tahmin edilen isteklerini ve ihtiyaçlarını ürün/hizmete dönüştürmede duyarlılıkları esas olmalıdır. Ne var ki, eğilimleri görmeye çalışma işletmeler açısından zor olabilir. Çünkü işletmeler

⁴⁰ Philip Kotler (1999), **Kotler ve Pazarlama** (Çev. Gül Çağalı Güven), İstanbul: Sistem Ya., s. 31.

açıkça belli olmayan istekleri ve ihtiyaçları tahmin etmeye çalışır ve pazarlama miyopisi ile yüzleşilebilir. Bu bağlamda işletmeler pazarı oluşturmak için çok erken davranmış olabilir ya da pazara girme noktasında çok geç kalmış olabilir. Dahası, işletmeler pazarın geliyeceğini düşünmekle yanılmış da olabilir.

- *Üstünlük İçin Pazar Yaratma*: Pazarlama performansında üstünlük için pazar yaratma düşüncesi temeldir. Çünkü müşteriler yeni ve farklı olan istekleri ve ihtiyaçları görmeyi ve onlara sahip olmaya hazırdır. Hiç kimsenin aklına gelmeyen ürünleri ve/veya hizmetleri sunma konusunda hiç ifade edilmeyen istekleri ve ihtiyaçları yaratmada benimsenen pazarlama anlayışı, pazarlama miyopisi durumuyla yüzleşmeyi gerektirir. Örneğin Sony 1950'lerde Walkman ile insanlara yeni ve farklı bir istek ve ihtiyaç yaratmıştır. Yine günümüzde Apple işletmesi tablet bilgisayar ile insanlara yeni ve farklı bir istek ve ihtiyaç oluşturmuştur. Üstünlük için pazar yaratan işletmeler, pazarı harekete geçiren işletmeler olarak ifade edilir. Pazarı harekete geçiren işletmeler yaratıcılık ve yenilikçilik tarafından harekete geçirilir. Üstelik yeni pazarlar yaratan, kategorileri daha iyi hale getiren, oyunun kurallarını değiştiren, yeni iş biçimleri uygulayan, yeni ve farklı ürünleri ve/veya hizmetleri yaratan işletmelerdir.

2.1.2. İş Ekosistemi

İş ekosisteminin yapısı değişimlere uğrar ve bu değişimler geleceğe yaklaştıkça da sürekli biçimde değişir. Çünkü iş ekosistemi niteliği gereği sabit ve değişmez değildir.⁴¹ Kuşku yok ki işletme yönetimleri açısından, iş ekosisteminde varlığını devam ettirme olasılığını artırmak; yeni iş ekosistemi oluşturmayı, yeni ürün ve süreç geliştirmeyi, müşteri hizmetleri kalitesini geliştirmeyi, sektör sınırlarını ortadan kaldırmayı ve rekabet alanlarını daraltmayı gerekli kılar.⁴² Diğer yandan hızlı değişim, etkileyici yenilik, yüksek enerji, yetkin yetenek havuzu, sürdürülebilir bir rekabet, etkin istihbarat sistemi, içeriklendirilen bilgiyi ve artan karmaşıklığı yönetmek iş ekosisteminin değişimine etki etmektedir.

⁴¹ Bkz., James F. Moore (1997), **Rekabetin Yeni Gerçekliği, İş Ekosistemleri Çağında Liderlik ve Strateji** (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları No:3.

⁴² H. Bahadır Akın (2005), **Yeni Ekonomi**, Konya: Çizgi Kitabevi, s. 20-30.

- *Hızlı Değişim:* Yeni ve farklı iş ekosistemine uyum sağlamaktan çok yeni ve farklı iş ekosistemini yaratmada öncü olan işletmeler sürekli olacaktır.⁴³ Oysa müşteri istekleri ve ihtiyaçlarına cevap veremeyen işletmeler ya değişimde zorlanmakta ya da değişimi gerçekleştirememektedir. İşletmelerin değişip değişmediği, işletmelerin sürekli değişimi nasıl sağlayacağı ve işletmelerin nasıl “öğrenen organizasyonlar” haline gelebileceği, değişim süresini kısaltmakta ve değişimin nasıl olacağı sürecini farklılaştırmaktadır.
- *Etkileyici Yenilik:* Yeni rekabetçi alanlarda işletmelerin yaratıcı ve yenilikçi bir konuma gelmesi ve rekabetçi üstünlük için farklılıkların ötesine geçmesi gerekir.⁴⁴ İşletmelerin yeni pazar potansiyelinin farkına varması, doğru çözümü bulması ve bu çözümü işe yarayacak bir şekilde pazara getirebilmesi için, gereken pazarlama becerisine ve rekabetçi duyarlılığa sahip olması gerekir. Bugün başarılı yeni girişimleri geliştirmek, bilgiyi sağlamak ve paylaşmak, bilgi işgöreninin katılımını ve yaratıcılığını arttırmak, başarılı değiştirme/geliştirme önerilerine zengin olanaklar tanımak ve işletmelerin kalıcı rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için içsel yetenekler ve sürdürülebilir yenilik yaratabilecek donanımları sağlayabilmeleri giderek önem kazanmaktadır.⁴⁵
- *Yüksek Enerji:* İş ekosisteminde işletme sistemindeki parçaların ayrı ayrı hareket etmesi, gerekli enerjinin ortaya çıkmasını önler ve başarısızlığa neden olur. Sürekli enerjinin yaratılması için ise sinerjiye gerek duyulur. Gerek duyulan sinerji ise işletme sistemi parçalarının hepsinin ortaya koyduğu enerjiyi içerir ve başarıyı devam ettirmeyle doğru orantılıdır.⁴⁶
- *Yetkin Yetenek Havuzu:* İşletmelerin geleceğin başarısını kadere bırakmaktan önce, kendi kaderlerini kendileri tayin etmede kendilerini bir yetenek havuzu olarak görmesi gerekir.⁴⁷ Üstelik yetenekli çalışanlara sahip olmak, işletmelerin

⁴³ John P. Kotter (1995), “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, **Harvard Business Review**, March-April, s. 59-60.

⁴⁴ Nurhan Papatya (2006), "Pazarlamada Değişimin Ötesi: Yaratıcı ve Yenilikçi Pazarlama Dönüşümü", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y. 20 S.1 Ocak Şubat, s. 73-77.

⁴⁵ Nurhan Papatya (2006), "İşletmelerde Sıradışı Rekabet için Yenilikçi Pazarlama Yaklaşımı", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y.20 S.4 Temmuz-Ağustos, s. 42-46.

⁴⁶ İbrahim Kavrakoğlu (1994), **Sinerjik Yönetim**, İstanbul: Kalder Ya., s. 3;

⁴⁷ Hüseyin Çırpan, Aykut Şen (2009), “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Yeni Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, s. 111-112.

zorluklarla kolayca baş etmesinde, doğru stratejiyi başarıyla uygulamasında ve hedefleri gerçekleştirmesinde kritik bir role sahiptir.⁴⁸

- *Sürdürülebilir Bir Rekabet*: Rekabetin yeniden tanımlanması ve içeriğinin değişimi, işletmeleri oldukları yerden daha hızlı koşmaya zorlamakta ve geçici başarılarla değil, kalıcı üstünlüklere doğru yönlendirmektedir. Artık işletme başarısı yalnızca müşteri ihtiyaçlarına, isteklerine ve memnuniyetine odaklanmakla yeterli görülmemektedir. Başarı için gerekli olan, bilinmeyen yeni ürünün, sürecin, hizmetin başarılı bir şekilde pazara sunulması ve müşteri olmayanların da sahiplenilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.⁴⁹
- *Etkin İstihbarat Sistemi*: İstihbarat yönetimi işletmenin pazar konumunu sağlamak, koşullarını vakıf olarak, daha etkin bir stratejik yönetimi gerçekleştirmek açısından önemli organik bir girdidir. Bu yönü dolayısıyla işletmelerin rekabet stratejilerinin oluşturulmasında, değiştirilmesinde, geliştirilmesinde istihbarat yönetimi, açıkça tartışılmayan ve konuşulmayan verilere bağlı sağlıklı hamlelerin yapılmasına olanak sağlar.⁵⁰
- *Gelişen Bilgiyi Yönetmek*: Bilgi hem güçtür, hem de iş ekosisteminin temel eksenidir. Bu doğrultuda işletmelerin rekabet etmede ve/veya rekabetçi yeni alanlar yaratmada başarılı olmasının anahtarı bilgidir. Bilgiyi güç olarak görüp bu gücü bünyesinde barındıran ve geliştiren işletmeler iş ekosisteminde varlıklarını tehlikeye atmadan yaşamlarını sürdürme olanağı elde eder. Dahası bugünün bilgisiyle geleceğin iş ekosisteminde rol almayı düşünen işletmelerin başarısızlıkla karşı karşıya kalması muhtemeldir.⁵¹
- *Artan Karmaşıklık*: Yeni rekabetçi baskılarla gittikçe karmaşıklaşan ve belirsizleşen ekonomi, salt bilişimin paylaşılmasından öte, rekabetçi zekânın ve onun kullanımının oluşturulmasıyla ilgilidir. Rekabetçi zekâ, işletmenin yapması

⁴⁸ Selen Doğan, Özge Demiral (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, s. 145-166.

⁴⁹ Nurhan Papatya (2007), "Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama Yaklaşımı", *PI-Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi*, Bahar/02, s. 13-21.

⁵⁰ Gürcan Papatya (2002), "İşletmelerde İstihbaratın Üretilmesi ve Yönetilmesi", *İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, s. 17 Mart, s. 81-85.

⁵¹ H. Bahadır Akın (2001), *Yeni Ekonomi*, Konya: Çizgi Kitabevi Ya., s. 16-25.; H. Bahadır Akın(2001), "Yeni Ekonomi: Kavramlar, Sorunlar ve Beklentiler", [http://www.bilgiyönetimi.org/cm/Yeni Ekonomi](http://www.bilgiyönetimi.org/cm/Yeni_Ekonomi), 03.08.2012.

gereken ve işletmeyi en etkin konuma getirecek stratejiyi açıklama getirir ve tüm çevresel bilginin yönetilmesidir. Çünkü işlemsel bir çevrede işletmelerin başarılı olabilmesi için rekabetçi üstünlüğü yaratması ve sürdürmesi ancak bu şekilde mümkün görülmektedir.⁵²

2.1.3. Rekabet

İş ekosisteminde rekabetin dinamikleri pazarlama miyopisine bağlı değişime uğramaktadır. Üstelik rekabet en iyilerin üretildiği ve fikirlerin sayısının fazla olduğu bir oyuna dönüşmektedir.⁵³ Ancak bu dönüşüm zamanlı ve geçişi kolay bir yapıya sahip değildir. Kaldı ki, işletmelerin rekabette rakiplerinin hiç olmazsa bir adım önünde yer almaya ihtiyacı vardır.⁵⁴ Diğer yandan pazarlama miyopisinin olumsuz etkileriyle karşılaşmamak açısından rekabetin mantığını tasarlamada; geleceği görmeye çalışmak, pazar eğilimlerini fark etmek, farklı bir bakış açısı kazanmak, dinamik bir yapı oluşturmak, üstün değer önerisi sunmak, müşteriye yönlendirmek, değişen müşteri istekleri ve ihtiyaçlarını görmek, yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratmak önem taşır:⁵⁵

- *Geleceği Görmeye Çalışmak:* Sadece bugünün pazarlarındaki mücadeleye odaklanan işletmeler pazarlama miyopisine sıklıkla yakalanır. Oysa işletmeler enerjilerini ve dikkatlerini yarının rekabet koşullarının nasıl olacağını öngörmeye ayırmalıdır. Böylece bugün ve gelecek odaklı çalışmalar daha verimli ve daha başarılı olmayı sağlar.
- *Pazar Eğilimlerini Fark Etmek:* Geleceğin yeni istekleri ve ihtiyaçları pazarda birtakım sinyaller temelinde kendini göstermektedir. Fakat pazar eğilimlerini fark etmek yoğun çaba ve çalışmayı gerektirir. Çünkü pazar eğilimlerinin ortaya çıkaracağı fırsatları görmek ve değerlendirmek yoğun çaba ve çalışmalarda bulunan işletmelerin elinde olacaktır.

⁵² Nurhan Papatya, Gürcan Papatya (2007), "İşletmelerde Rekabetçi Zeka Nasıl Yaratılabilir? Türkiye Tekstil Sektörüne İlişkin Değerlendirme ve Bir Model Önerisi", **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007 Sakarya Üniversitesi, s. 368-379.

⁵³ Teresa M. Amabile, Mukti Khaire (2008), "Creativity And The Role Of The Leader", **Harvard Business Review**, October, s. 102.

⁵⁴ Bkz. Papatya (2007); Richard A. D'Aveni (1995), "Coping With Hypercompetition: Utilizing The New 7S's Framework", **The Academy of Management Executive**, Vol. 9 No. 3, s. 45-60; Ram Charan (2009), **Zor Zamanlarda Liderlik**, İstanbul: Optimist Ya, s. 29.

⁵⁵ Nurhan Papatya, Gürcan Papatya (2011), "The New Reality of Competing: Strategic Marketing Intelligence and the Assessment of the Business Transformational Model Proposition", **American Journal of Economics and Business Administration**, 3 (3), s. 480.

- *Farklı Bir Bakış Açısı Kazanmak*: Şu anki rekabet hareketine tepki verme yanında bir sonraki rekabet hareketini de tahmin işletmeler açısından baskı yaratır. Çünkü rekabete farklı bir bakış açısıyla yaklaşmak gerekli olmaktadır.
- *Dinamik Bir Yapı Oluşturmak*: Rekabetçi baskılara direnmeye çalışan işletmeler durağan bir yapıya doğru yönelir. Aksine rekabetçi baskıları yöneten/yönetmeye çalışan işletmeler ise, dinamik bir yapıya doğru evrim gösterir. Bu evrim yarının rekabet temelini oluşturmayı sağlar.
- *Üstün Değer Önerisi Sunmak*: Rekabetçi baskı oluşturmada temel eksen üstün değer önerisi sunmaya yönelik çalışmaktır.⁵⁶
- *Müşteriyi Yönlendirmek*: Müşteriler kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını ifade etse de, farkında olmadığı isteklere ve ihtiyaçlara sahiptir. Bunları ortaya çıkarmak ise, işletme çaba ve çalışmalarına bağlıdır.
- *Değişen Müşteri İstekleri ve İhtiyaçlarını Görmek*: Müşteri istekleri ve ihtiyaçları ifade edilmeyen istek ve ihtiyaçlara doğru yönelim göstermektedir. Bu da açıkça ifade edilen isteklerin ve ihtiyaçların rekabet başarısını sürdürmede eskisi kadar etkili olmadığını ortaya çıkarmaktadır.
- *Yeni İstekler ve İhtiyaçlar Yaratmak*: Rekabetçi baskılardan kurtulma ve rekabete yön göstermenin yöntemi yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratmaktır. Bu yöntem bir sonraki rekabet savaşının nasıl olacağından öte, bir sonraki rekabet savaşının sonrasındaki rekabet savaşında var olmayan ve ifade dahi edilemeyen ihtiyaçların neler olacağı üzerine düşünmeyi içerir.

Yanı sıra pazarlama miyopisine bağlı oluşan olumsuz etkileri karşılamak için rekabetçi üstünlük yaratma; stratejik vizyona, iş konsepti buluşçuluğuna, fark yaratan kaynaklar üretmeye ve üstünlük yaratan teknolojiye bağlı ele alınır.⁵⁷

⁵⁶ Bkz. Mina Özevren (2008), *İşletmelerde Değer Yönetimi*, İstanbul: Beta Ya.

⁵⁷ Bkz. Gürcan Papatya, Köksal Hazır (1999), "İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.4 (Güz 1999), S. 143-166; Gürcan Papatya ve Diğerleri (2009), "KOBİ'lerde İş Buluşçuluk Konseptinin Geliştirilmesi: Türkiye KOBİ'lerine İlişkin Yeni Buluşçuluk Rejimi Önerisi", *Journal of Azerbaijani Studies*, Vol. 12 (2), s. 110-131; Richard Hall (2006), Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 2, s. 135-144; Bkz. Mahmut Tekin ve Diğerleri (2006), *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Ankara: Nobel Ya.

- *Stratejik Vizyon*: İşletmeler yarının bugünden farklı olacağı, hızlı değişim ortamında hızlı olanların evrime katılabileceği ve geleceği oluşturmanın ayrıntılı bir plan yapmanın ötesinde etkin bir entellektüel süreç gerektirmesi nedeniyle pazarlama miyopisine yakalanmamak için stratejik vizyon oluşturmaktadır.
- *İş Buluşçuluğu Konsepti*: Rekabet üstü olabilmek için rakiplere karşı koymaktan öte, rakipler üzerinde farklı ve benzersiz değer yaratmak gerekir. İşletmeler sektörlerinde devrimci ve meydan okuyucu bir rol elde etmede rakiplerin etki alanlarını daraltmaya ve etkili olmalarını sınırlamaya yönelir. Bu bağlamda farklı iş konseptleri yaratmaya ve mevcut iş konseptlerini farklılaştırmaya çalışılmaktadır.
- *Fark Yaratan Kaynaklar*: Değerli kaynaklara sahip olan işletmeler başarılı olmaktadır. Oysa eski rekabet koşullarında rekabette başarının yolu fiziksel olmayan kaynaklara bağlıydı. Şimdilerde ise rekabette üstün olmanın yolu fiziksel olmayan kaynaklara bağlıdır. Böylece değerli, az bulunan, taklit edilemeyen ve örgütlenmiş kaynaklara sahip olunması neticesinde pazarlama miyopisinin etkisinden uzaklaşılacaktır.
- *Üstünlük Yaratan Teknoloji*: İşletmeler rekabetçi üstünlük yaratmak ve korumak için mevcut teknolojilerini geliştirmeye ve dönüştürmeye çalışır. Böylece rekabetin gelecek seyrine yön gösterme olanağı doğacaktır.

2.1.4. Teknoloji ve Araştırma-Geliştirme

Pazarlama miyopisinde yeni teknoloji ortaya çıktığında ya da mevcut teknolojik yetenekler değerini yitirmeden önce harekete geçmek önemlidir.⁵⁸ Genel olarak işletmeler sürdürülebilir teknoloji yöntemi ya da yıkıcı teknoloji yöntemi benimser. İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmamak için var olmayan müşteriler ve pazarlar için yıkıcı teknoloji yöntemi benimsedikleri görülür.⁵⁹ Diğer yandan işletmelerin pazarlama miyopisinin olumsuz etkisine yakalanma olasılığını azaltmada teknoloji ve araştırma-geliştirme; sürekliliği sağlama, kaynakları etkin kullanma, uzmanlık yaratma, yenilikte öncü olma, iş süreçleri oluşturma, pazarı yönlendirme,

⁵⁸ Clayton M. Cristensen, Joseph L. Bower (1996), "Customer Power, Strategic Investment, and The Failure Of Leading Firms", **Strategic Management Journal**, Vol. 17, s. 197-218.

⁵⁹ Jeffrey John ve Diğerleri (2008), "Finding and Grooming Breakthrough Innovators", **Harvard Business Review**, (December), s. 64.

gelecekteki müşteri ihtiyacını öngörme, yeni pazar yaratma ve teknolojik yetenekleri güncelleme üzerinde dururlar.

- *Sürekliliği Sağlamak:* İşletmelerin pazarlama miyopisinin olumsuz etkisine yakalanmadan çalışmalarını sürdürmesi araştırma-geliştirme çalışmalarına bağlıdır. Ar-ge çalışmaları müşterilere yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratma temelinde yönetildiğinde işletmelerin varlığının devamlılığını sağlamak daha kolay olacaktır.
- *Kaynakları Etkin Kullanma:* İşletmelerin gelecek başarılarına ulaşmaya yönelik istekleri, kaynakları etkin kullanabilme becerisini gerekli kılar. Bu bağlamda işletmeler mevcut ve yeni kaynakları etkin kullanım temelinde yeni teknolojiler ortaya çıkarır. Bu da işletmenin rakipler tarafından geçilmesini önleyici bir ortam yaratır.
- *Uzmanlık Yaratma:* Rakiplerden farklılaşma işletmelerin sahip olduğu teknolojilerinde uzmanlığı gerektirir. Üstelik uzmanlığa sahip olma, mevcut rekabet gücünü korumaya yardımcıdır. Böylece işletme teknolojik yeteneklerindeki uzmanlığıyla rekabetçi baskılara boyun eğecek bir durumdan kaçınır.
- *Yenilikte Öncü Olmak:* Yenilikte öncü olmak, işletmelerin sektöründeki rakiplerine yön göstermesini ve müşterilerin yenilikleri elde etmeye istekli olmasını sağlar. Yanı sıra yenilikte öncü olmak işletmelerin yenilik fırsatlarını kaçırmamasını önler. Yine yenilikte öncü olmak, yeni ürün ve teknolojileri geliştirme arzusunu besler.
- *İş Süreçleri Oluşturmak:* Yeni teknolojik gelişmeler, eski iş yapma biçimlerinin devamlılığında değil, yeni iş yapma biçimleri oluşturma bağlamında ortaya çıkar. Dolayısıyla günümüz iş ekosisteminde yenilikler yaratmak yeni iş süreçleri oluşturmaya bağlıdır. Üstelik iş süreçleri oluşturmak işletme uygulamalarının taklit edilmesini önleyici bir role sahiptir.
- *Pazarı Yönlendirme:* İşletmelerin varlıkları ve sürdürülebilirlikleri mevcut ürünlerini geliştirmesi ya da yeni ürünleri geliştirmenin ötesinde pazarı

yönlendirmeye bağlıdır. Nitekim pazarı yönlendirme çabaları mevcut ürünlerde gelişimi ve yeni ürünler geliştirmeyi işletmenin bir parçası haline getirir.

- *Gelecekteki Müşteri İhtiyacını Öngörme*: Gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını öngörebilmek için işletmeler öngörü faaliyetlerinde bulunur. Bu öngörü faaliyetleri gelecekte müşterilerin hangi alanlarda ihtiyaçlara gerek duyacağını içerir. Böylece bugünden geleceğin teknolojilerine yatırımları yönlendirme olanağı doğar.
- *Yeni Pazar Yaratmak*: Günümüzde yeni pazar yaratma eksenini teknolojiye bağımlı hale gelmektedir. İşletmeler geliştirmiş oldukları yeni teknolojik ürünler ile pazarlar yaratmakta ve eski pazarları yok etmektedir.
- *Teknolojik Yetenekleri Güncelleme*: Rekabette mevcut teknolojik yeteneklerle devam etmek işletmelerin varlıklarının devamlılığını şansa bırakmalarını ifade eder. Çünkü teknolojik yetenekler sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu da işletmelerin teknolojik yeteneklerini güncelleme çaba ve çalışmalarına yönelmesini gerekli kılar.

2.1.5. Değişen Müşteri Kompozisyonu

Müşteri istekleri ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Ayrıca değişen istekler ve ihtiyaçlar müşteri profilinin de değişimine öncülük eder. Müşteri kompozisyonu değişiminin kaynakları; anı yaşama isteği, yaşam kalitesini yükseltme amacı, pasif rolden vazgeçme, teknoloji ve küreselleşme şeklinde vurgulanabilir.⁶⁰

- *Anı Yaşama İsteği*: Müşteriler ihtiyaçlara bağlı olarak anı yaşama isteği arzusunu benimser. Nitekim müşterilerin zevk ve tutkuları anı yaşamayı anlamlı kılacak ürünlere yönelmeyi destekler.
- *Yaşam Kalitesini Yükseltme Amacı*: Müşteriler çalışma hayatının yarattığı baskı ya da dayatılan yaşam biçimlerine uyumlu hareket etme noktasında yaşam kalitesini yükseltmeye yönelmektedir. Bu bağlamda zorunlu olmayan istekler ve ihtiyaçlar müşterilerin yaşamında yer almaktadır. Bu durum müşterinin kendisini mutlu kılmasını sağlar.

⁶⁰ Roberts Kevin (2010), **Lovemarks Etkisi: Tüketici Devriminde Galip Gelmek** (Çev. Çiğdem Aksoy), İstanbul: Humanist Kitap Ya., s. 11-17; 56-57.

- *Pasif Rolden Vazgeçme*: Müşteriler, işletmelerin sunduğu her şeyi pasif bir şekilde kabul etmek istemezler. Müşterilerin istediği sunulacak ürünlerin sürecine dâhil olmak ve kişisel zevklerini gerçek kılmaktır.
- *Teknoloji*: Yeni istekler ve ihtiyaçlar dünya pazarlarının farklı yerlerinde ortaya çıkmaktadır. Yeni istekler ve ihtiyaçlar farklı yerlerde ortaya çıkmasına rağmen, var olan teknoloji yeni istekleri ve ihtiyaçları dünyanın farklı yerlerindeki müşterilerin de fark edebilmesine olanak sağlar.
- *Küreselleşme Eğilimi*: Müşteriler sadece yaşadıkları yerlerden öte yaşamadıkları fakat yaşanması gereken yerler olarak gösterilen yerlere, ürünlere ve hizmetlere ihtiyaç duyar. Yani küreselleşme işletmelerin bütün dünya insanlarını müşterileri olarak görmelerini ve onlara ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.

Çoğu zaman müşteriler ürünlerin işlevsel özelliklerini yeterli bulmazlar. Dahası sahip olacakları ürünlerden beklentilerini ürünün işlevsel özelliklerinin ötesinde karşılamasını isterler. Müşterinin yeni beklenti dinamikleri; eğlendirme, tatmin etme, şaşırtma ve ikna etmeyi içeren geniş bir yelpazede kendini hissettirir.

2.1.6. Ürün Hayat Eğrisi

Pazarlama miyopisinin olumsuz etkisi ile yüzleşmede ürün hayat eğrisi belirleyicidir.⁶¹ Ürün hayat eğrisi pazarlama miyopisinin olumsuz etkisine yakalanmamak adına; bir ürünün ömrünü uzatmada, yeni kullanım alanları açmada, ürünün mevcut çizgisini sürdürmede, ömrü dolmuş ve maliyetli ürünlerden kurtulmada yardımcı olur. Ayrıca ürün hayat eğrisi; ürünün kullanım sıklığını artırma, kullanım alanlarını genişletme, yeni kullanıcıları yaratma ve temel materyaller için yeni kullanım alanları bulma stratejilerini değerlendirme avantajı sağlar.⁶²

Pazarlama miyopisinin olumsuz etkisi ile yüzleşmemek için, ürün hayat eğrisinin işlevlerinin dikkatli bir şekilde irdelenmesine gerek vardır. Buna göre; ürün hayat eğrisini verimli kullanmak, rekabetçi güç yaratma, aktif ürün stratejisi devamlılığı, uzun vadeli planlama, stratejik aktiviteleri oluşturma ve pazarlama çabalarını geliştirmedir.

⁶¹ William E. Cox (1967), "Product Life Cycles As Marketing Models", **The Journal of Business**, Vol. 40 No. 4, s. 375-384.

⁶² Theodore Levitt (1965), "Exploit The Product Life Cycle", **Harvard Business Review**, November-December, s. 81-94.

- *Ürün Hayat Eğrisini Verimli Kullanmak:* Pazarlama miyopisi, işletme ürünleri belirli yaşam dönemlerinden geçerken, ürünün hangi dönemde olduğu ve hangi çalışmalara yön göstereceğine kılavuzluk eder.
- *Rekabetçi Güç Yaratma:* İşletmelerin ürün geliştirme çabaları ürün bilgisini, yönünü verir. Bunu verimli değerlendiren işletmeler mevcut ürünlerini geliştirme ya da yeni ürün geliştirme çalışmalarına yönelir.
- *Aktif Ürün Stratejisi Devamlılığı:* Ürün hayat eğrisi dönemleri, işletmelerin hangi tür stratejiler oluşturması gerektiğine yön gösterir. Ürüne olan ilgiyi devam ettirmek için ürünün kullanım sıklığını artırma, kullanım alanını genişletme ve yeni kullanıcılar yaratma çalışmalarının gerçekleştirilmesi tercih edilir.
- *Uzun Vadeli Planlama:* Ürün hayat eğrisi, uzun vadeli planlama çalışmalarında bulunmayı gerektirir. Çünkü ürün hayat eğrisi, hangi evrede hangi stratejilerin uygulanacağına ilişkin uzun vadeli çalışmaları kapsar. Dahası uzun vadeli planlama; pazarı koruma, pazarı genişletme ve uzun yaşam ömrüyle ilgili olması açısından pazarlama miyopisinin olumsuz etkisinden uzaklaştırmaya yardımcı olur.
- *Stratejik Aktiviteleri Oluşturma:* Geleceği görme çalışmaları, rekabetçi çevreyi öngörmeyi kolaylaştırır. Buna göre işletmelerin geleceğe dönük aktivitelerini içeriklendirmeye ve oluşturmaya bugünden başlaması pazarlama miyopisinin olumsuz etkisinden hızla uzaklaştırır.
- *Pazarlama Çabalarını Geliştirme:* İşletmeler rekabetin gelecekte nasıl ve nerede olduğu yanında, geleceğin ne ile geleceğini bilmek isterler. Bu ise işletme pazarlama çabalarını geliştirmeye bağlıdır. Pazarlama çabalarını geliştirmek de rekabet ve pazarın zamanlaması, karakteri ve olasılığını öngörmeye bağlıdır.

Pazarlama miyopisinin olumsuz etkisine düşmemek için ürün hayat eğrisi; dönem sürecini planlama, ürün dönemini tespit etme, yeni ürün projesine yönelim, rekabetçi hareketi geliştirme, rekabet çevresini dikkate alma ve gelecek öngörüsü yaratma konusunda katkı ve değer sağlar.

- *Dönem Sürecini Planlama:* Ürün hayat eğrisi, ürünlerin hangi dönemleri yaşayacağını bilme ve bu dönemlerin sürelerinin ne yönde gelişeceğini öngörme açısından planlı hareket etmeyi sağlar. Dönemlere bağlı ürünün gelişimindeki çabalara yön gösterir.
- *Ürün Dönemini Tespit Etme:* Bazı işletmeler ürünlerin görmüş olduğu ilginin devamlı olacağı yanılgısına kapılır. Fakat ürünlerin de bir yaşam ömrü olduğu düşünüldüğünde bu anlayış doğru değildir. Ürünün hangi evrede olduğunu tespit etme mevcut başarıların devamı açısından önemlidir.
- *Yeni Ürün Projesine Yönelim:* Günümüzde yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratılmakta ve ürünlerin popülerliği kısa zamanda kaybolabilmektedir. Bu açıdan ürün hayat eğrisi, işletmelerin yeni ürün projelerine yönelimine hız kazandırır. Böylece yeni ürün projelerinde geç kalınması önlenir.
- *Rekabetçi Hareketi Geliştirme:* İşletmelerin ürün hayat eğrisi dönemlerinde rekabetçi hareketleri, işletmenin olası pazarlama miyopisinin olumsuz etkisine düşmemek açısından ya pazar payını koruma ya da pazar payını artırma çabalarını içerir.
- *Rekabet Çevresini Dikkate Alma:* İşletmeler sadece kendi ürünlerinin hayat dönemleriyle değil, aynı zamanda rakip işletmelerin ürünlerinin hayat dönemleriyle de ilgilenir. Bu ilgilenme pazarlama miyopisinin olumsuz etkilerinden kurtulmak için, işletmenin rekabetçi çevresini yakından gözlemeyi ifade eder. Böylece işletme yöneticileri, ürünlerinin üstünlüğünü tehdit edebilecek ürünleri görme olanağına sahip olur.
- *Gelecek Öngörüsü Yaratma:* Gelecek öngörüsünde bulunmada ürün hayat eğrisi işletme yöneticilerine yardımcı bir araçtır. İşletme yöneticileri öngörü yaratarak tepkici bir davranıştan ziyade, etkili bir davranış izlemeye yönelir. Bu da ürün hayat eğrisinin her dönemine ilişkin rekabetçi hareketleri görebilmeyi kolaylaştırır.

2.1.7. Pazarlama Karmasının Yeniden İçeriklendirilmesi

Pazarlama karmasındaki değişim ürün odaklı anlayıştan müşteri odaklı anlayışa doğru evrim içinde kendini göstermektedir. Pazarlama karması müşteriyle uzun ilişki kurma ve yeni müşteri kazanma, ya da müşteriyle işbirliği geliştirme ve değer yaratmada büyük önem taşır. Pazarlama karmasındaki değişimin nedenleri; bütünleşememe ve etkileşememe, müşteriye pasif görme, pazarlamayı departman olarak değerlendirme, pazarlama karmasını değişmez ve sabit görme ve her koşulda aynı etkiyi yaratacağını düşünme olarak değerlendirilebilir.⁶³

- *Bütünleşememe ve Etkileşememe:* Pazarlama karması, yapılan eleştiriler ve müşteri odaklı şekillendirme yöneliminde değişimler yaşamaktadır. Bu değişimler pazarlama miyopisinin olumsuz etkilerinden korunmak için yeni pazarlama karması elemanlarının ortaya çıkarılmasına yol açmaktadır.
- *Müşteriyi Pasif Görmek:* Ürün odaklı anlayış temelinde ilk pazarlama karması işletmeyi aktif konumda görmektedir. Müşteriler işletmenin sunduğu ürünleri kabul edici bir pozisyona sahiptir. Üstelik müşteri değer sunulan değil, ürünlerin işlevsel özelliklerini kabullenen pasif bir konumdadır. Bu durum işletmenin hızla pazarlama miyopisinin olumsuz etkilerine düşmesine yol açmıştır.
- *Pazarlamayı Departman Olarak Değerlendirme:* Ürün odaklı pazarlama karması sadece pazarlama bölümünün bir işlevi olarak görülmektedir. Bu anlayış işletme başarılarının sürekliliğinin ortadan kalkmasına ve pazarlama miyopisinin olumsuz etkileri ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu yüzden işletme faaliyetleri pazarlama departmanına bağlı hareket etmelidir.
- *Pazarlama Karmasını Değişmez ve Sabit Görme:* Ürün odaklı pazarlama karması elemanları pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde başarılı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Fakat iş ekosistemindeki ve müşteri kompozisyonundaki değişimler pazarlama karmasını değişime yönlendirmektedir. Nitekim pazarlama karmasındaki ürün odaklı anlayıştan müşteri odaklı anlayışa doğru evrim

⁶³ Selay Ilgaz Sümer, Zeliha Eser (2006), “Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8/1, s. 165-186; Philip Kotler (2007), “Alfabe Çorbası”, **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran, s. 28-29; John Grant (2007), “4P ve İki Paradigma Kayması”, **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, s. 30-35; Al Ries (2007), “4P’yi Yeniden Tanımlamak”, **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran, s. 34-41.

pazarlama faaliyetlerinin yapısını ve içeriğini değiştirmeyi pazarlama miyopisi sürecine kapılmamak açısından gerekli kılmıştır.

- *Her Koşulda Aynı Etkiyi Yaratacağını Düşünme*: İşletme başarılarını ortaya çıkaran durumlar ve koşullar sürekli değişmektedir. Geleneksel pazarlama karmasının her koşulda aynı etkiyi yaratacağını düşünmek, pazarlama miyopisinin olumsuz etkileri ile yüzleşmeye neden olmaktadır.

2.1.8. Pazarlama Organizasyonu

Pazarlama organizasyonu departman sınırlarının ortadan kalkmaya başlaması, dış çevredeki paydaşlarla ittifak kurma ve fiziksel olmayan kaynakların önem kazanmasıyla değişime uğramıştır.⁶⁴ Bu değişim işletmelerin pazarlama merkezli çalışmalarda bulunmasını kolaylaştırmaya ve yeni işletme başarıları kazanmaya yöneliktir. Üstelik işletmelerin uzun vadeli başarılar kazanmasında etkili olan pazarlama organizasyonları oluşturulması sağlanır.⁶⁵

Pazarlama organizasyonu; kolektif öğrenmeyi, davranışları etkileme, deneyim kazanmayı, çalışan zihniyetini değiştirmeyi, kaynak ve yetenek eşgüdümü sağlamayı, özgün kaynak ve yetenek geliştirmeyi ve strateji oluşturmayı gerektirir.

- *Kollektif Öğrenme*: Departman sınırlarının ortadan kalkmaya başlamasıyla işletmelerde departmanlar arasında etkileşim artmaktadır. Bu etkileşim departmanlar arası bilgi üretimi, bilgi dağıtımı ve bilgi kullanımına olanak sağlar. Dolayısıyla bütün işletme departmanları pazarlama odaklı yapılanmayla kolektif öğrenmeler gerçekleştirebilir.
- *Davranışları Etkileme*: Departman sınırlarının ortadan kalkmasıyla işletmelerde takım çalışması durumu ortaya çıkmaktadır. Takım çalışması işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmamak için yeni bilgi yaratma ihtiyacını karşılamada kolaylık sağlar. Üstelik takım çalışması çalışanların en iyiye ulaşmak adına birbirlerinin davranışlarından etkilenmesini ortaya çıkarır. Bu da daha istekli ve verimli çalışan dokusunun oluşumuna yol açar.

⁶⁴ Christian Hamburg ve Diğerleri (2000), "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Measurement Toward A Customer Focused Organizational Structure", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 28 No.4, s.459-478.

⁶⁵ Eric M. Olson ve Diğerleri (2005), "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior", **Journal of Marketing**, Vol. 69 July, s. 51-52.

- *Deneyim Kazanma:* Departman sınırlarının olması işletme içi iletişimi önlemesinden öte, departmanların deneyim kazanmasını önler. Yani departmanlar arası sınırların ortadan kalkmasıyla karşılıklı iletişim ve etkileşim neticesinde diğer departmanlar pazarlama odaklı çaba ve çalışmalara yönelik deneyim kazanır. Bu deneyim işletmenin mevcut durumunu pazarlama miyopisinin olumsuz etkilerinden kurtulmaya ilişkin dikkati olumlu etkileyecektir.
- *Çalışan Zihniyetini Değiştirme:* Çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirme, kendi sorumluluk alanlarına hapsolme ve kendilerini geliştirmeye kapalı hale gelirse pazarlama miyopisinin olumsuz etkileri ile yüzleşmek kaçınılmazdır. Böylece işletmenin mevcut durumunu bütünsel görebilme ve değerlendirme olanağı kaybolur. Aksine pazarlama odaklı organizasyon diğer departman çalışanlarının zihniyetini değiştirir. Zihniyet değişimi böylece gerçek durumun ve işletme bütünüünün görülmesini sağlar.
- *Kaynak ve Yetenek Eşgüdümü Sağlama:* İşletmelerin yeni hedefleri belirlemede ve yeni hedeflere ulaşmasında departman sınırlarının olması sürecin uzamasına neden olur. Aksine pazarlama odaklı organizasyon pazarlama miyopisine yakalanmama adına işletme kaynak ve yeteneklerinin eşgüdümlü kullanılmasına olanak sunar. Böylece işletme istenen hedeflere hızlı ve kısa zamanda ulaşabilir.
- *Özgün Kaynak ve Yetenek Geliştirme:* Günümüzde farklı pazarlama uygulamaları sunan işletmeler, pazarlama miyopisinin olumsuz etkilerine düşmemektedir. Farkındalık yaratan pazarlama uygulamaları sunmak ise, özgün kaynaklara sahip olmaya ve yetenek geliştirmeye bağlıdır. Bu bağlamda pazarlama odaklı organizasyon diğer departmanları da kendi etrafında toparlamasıyla özgün kaynaklara sahip olma ve yetenek geliştirmede başarıyı sağlar.
- *Strateji Oluşturma:* İşletmeler pazarlama miyopisine yakalanmamak için, stratejiler oluşturur. Oluşturulan stratejiler istenilen, kısmi istenilen ve

istenilmeyen sonuçlar olmak üzere üç türlü sonuç yaratır.⁶⁶ Bu bağlamda işletmelerin stratejilerinin istenen sonuçları yaratabilmesi pazarlama odaklı organizasyonu gerektirir. Böylece pazarlama temelli stratejiler oluşturulabilir.

Ayrıca pazarlama miyopisinin olumsuz etkilerine düşmeme açısından pazarlama organizasyonunun; yenilikçi, değişimci, güncel, başarılı ve esnek niteliğe sahip olması beklenir:

- *Yenilikçi Olma:* Pazarlama doğası gereği yeniliklere bağlı evrilmektedir. Bu evrilme pazarlamanın yeni durum ve koşullara uyumun ötesinde, yeni durum ve koşulları yaratmasını ifade eder. Bu yüzden pazarlama organizasyonu işletmenin rakiplerinden önde olmasını olanaklı kılan bir unsurdur. Dolayısıyla yenilik çaba ve çalışmaları sürekli kılan bir dokuya sahiptir.
- *Değişimci Olma:* Değişim yönetilmesi/desteklenmesi gereken bir süreçtir. Yani işletmelerin gelecek perdesini aralamada zorunlu ya da istekli bir biçimde katıldığı bir süreçtir. Değişimi istekli biçimde gerçekleştirmede pazarlama organizasyonunun yapısı ve içeriği önemlidir. Değişimi benimseyen bir pazarlama organizasyonu yeni başarılarla ulaşmayı olanaklı kılacaktır.
- *Güncel Olma:* İş ekosisteminin evrimine bakıldığında her şey değişmektedir. Bu değişim yeni koşullar ve durumları ortaya çıkarır. Dolayısıyla işletmelerin iş ekosisteminin yeni durum ve koşullarına uyum sağlaması gerekecektir. Bu bağlamda pazarlama organizasyonu kendini güncel durum ve koşullara adapte etmede zorlanmamalıdır.
- *Başarılı Olma:* İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri uygulamalarının başarılı olmasına bağlıdır. Bu başarıyı olanaklı kılmada pazarlama organizasyonu önemli bir sorumluluğa sahiptir. Bu sorumluluk farklılık yaratan ve ilgi çeken uygulamaları sunmayı içerir.
- *Esnek Olma:* Uzun vadeli amaçlara ulaşmak için yeni fikirler, yeni yapılar ve yeni uygulamalara ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç pazarlama organizasyonunun katılığından ziyade, esnekliğini gerekli kılar. Esneklik pazarlama

⁶⁶ Henry Mintzberg, James A. Waters (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", **Strategic Management Journal**, Vol. 6, No. 3 (Jul. - Sep.), s. 257-272.

düşüncelerinden uygulamalarına kadar her alanda etkileşimi gösterir. Böylece pazarlama organizasyonu ile işletme amaçlarını gerçekleştirmek kolaylaşır.

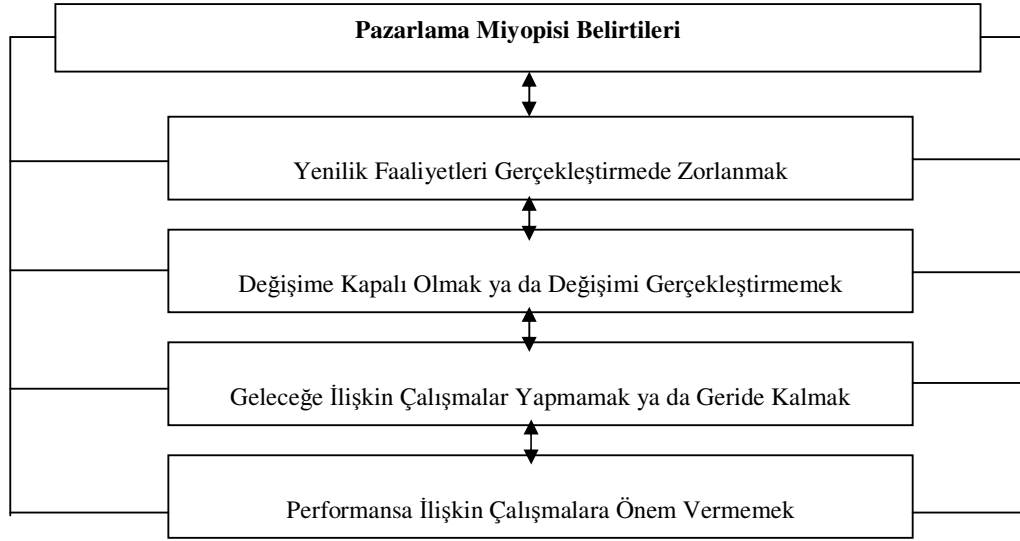
Pazarlama organizasyonu; müşteri odaklı, rakip odaklı, yenilik odaklı ve maliyet odaklı davranış biçimleri geliştirir. Bu davranış biçimlerinden müşteri odaklı ve yenilik odaklı davranış biçimleri pazarlama miyopisiyle yüzleşmemeyi olanaklı kılar.⁶⁷ Müşteri odaklı davranış, önceliği müşteriye değer yaratma ve sürdürme olan işletmelerin benimsediği bir davranış biçimi olarak, rekabetçi avantajı sürdürmeye olanak sağlar. Müşteri odaklı davranış, mevcut ve potansiyel müşterilerin ifade edilmemiş ve ifade edilmiş ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmaya yönelimi içerir. Müşteri odaklı davranış, müşteriyle ilişki kurma, pazar duyarlılığı, değerli ürün ve hizmet sunma, değer odaklı yetenek geliştirme, hızlı cevap verme ve müşteri ihtiyaçlarının evrimini tahmin etme avantajı sağlar. Diğer yandan yenilik odaklı davranış ise, radikal ve ilerlemeci olmayan yeniliklere yönelen işletmelerin davranış biçimi olarak, hem yönetsel hem de teknik alanda yeniliğe odaklanır. Nitekim işletmelerin yönetsel ve teknik alan arasında yeni fikirlere açık olduğunu ve bu fikirleri sürdürmede proaktif olduğunu savunur. Yenilik odaklı davranış, risk almayı cesaretlendirir ve radikal yeni ürün geliştirme olasılığını artırır.

⁶⁷ Olson ve Diğerleri (2005), s. 51-53.

2.2. Pazarlama Miyopisi Belirtileri

Pazarlama miyopisi durumuyla karşılaşma öncesinde pazarlama miyopisinin ortaya çıkacağıın sinyallerini içeren belirtiler bulunmaktadır. Yani pazarlama miyopisi belirtileri pazarlama miyopisine yakalanma nedenlerini gerekçeler. Pazarlama Miyopisi belirtileri; yenilik faaliyetleri gerçekleştirmede zorlanmak, değişime kapalı olmak ya da değişimi gerçekleştirememek, geleceğe ilişkin çalışmalar yapmamak ya da geride kalmak ve performansa ilişkin çalışmalara önem vermemek şeklinde kategorize edilebilir.

Şekil 5: Pazarlama Miyopisi Belirtileri



2.2.1. Yenilik Faaliyetleri Gerçekleştirmede Zorlanmak

Yenilik faaliyeti ekseninde; müşteri istekleri ve ihtiyaçlarını görme eksikliği, departmanlar arası eşgüdüm yetersizliği ve ürünleri araştırma-geliştirme ataleti pazarlama miyopisinde belirleyicidir.

2.2.1.1. Müşteri İstek ve İhtiyaçlarını Görme Eksikliği

Şüphesiz müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmek veya fark edememek işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasına yol açacaktır. Dolayısıyla işletmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ettikleri veya fark edemedikleri için müşteriler tarafından tercih edilmeyecekler ve başarısız olacaklardır.

Pazarlama miyopisine yakalanmada mevcut/sunulmuş ürüne odaklanmak işletmelerin değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını görememesinde etkili olabilir.⁶⁸ Oysa işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını görebilmek için yapması gereken müşteriye sunulmamış olan ürünleri araştırmasıdır. Çünkü işletmeleri değişen müşteri istek ve ihtiyaçları bağlamında pazarlama miyopisine yakalanmadan başarılı kılacak olan değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını rakiplerden önce fark etmek ve müşteriye sunmaktır.

İşletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını fark edememesinde işletmelerin pazarlama merkezli yapılanmaması ve çalışmalar gerçekleştirmemesi rol oynayabilir. Bu bağlamda müşteri istek ve ihtiyaçlarını fark edemeyen işletmeler pazarlamayı üründen hareketle satışa yönelik düşünmektedir. Fakat değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını görebilmek için pazarlamanın; faaliyetlerin merkezinde ve her aşamada yönlendirici ve katkı sağlayıcı konumda yer alması düşünülebilir. Böylece pazarlama merkezli çalışmalar gerçekleştirmek müşteri istek ve ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi veya fark edilmemesini önleyecektir.⁶⁹

İşletmeler müşterilere sunmuş oldukları ürün ve/veya hizmetlerin uzun dönemde işletme başarısını sürdüreceğini düşünür. Ya da yeni ve eşsiz olan ürünlerin bile kısa zamanda etkisini kaybedeceğini düşünmemektedir. Oysa, müşterilerin kontrolü ele geçirdikleri bir dünyada müşterilerin değer beklentileri hızla yükselmekte ve bugün lider olan işletmeler gelecekte tercih edilmeyecekleri bir konuma gelebilmektedir.⁷⁰ Bu yüzden işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişebileceği düşüncesiyle çalışmalarını gerçekleştirmesi gerekecektir.

Değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını göremeyen işletmeler müşterilerle sürekli olarak etkileşim halinde bulunmakta zorlanır. Dahası müşteriler karşılıklı iyi niyet ve güven temelinde etkileşim halinde olunacak kişiler olarak görülmemektedir. Fakat işletmeler değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını görmek adına müşterilerle etkileşimde

⁶⁸ Joseph L. Bower, Clayton M. Christensen (1999), **Belirsizliği Yönetmek** içinde “Yıkıcı Teknolojiler”, İstanbul: Mess Ya., s. 149.

⁶⁹ İsmet Mucuk (2010), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s. 10-11.

⁷⁰ Michael Treacy, Fred Wiersama (2001), **Pazar Liderlerinin Öğretileri** (Çev. İnci Berna Kalınyazgan), Ankara: Mediacat Kitapları, s. 32; s. 136.

bulunmalıdır. Böylece değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve görülmesi kolaylaşacaktır.⁷¹

Yeni deneyimler kazanamayan, yeni pazarları araştırmayanlar, yeni şeyler öğrenmeyenler ve yeni müşterilerle etkileşimde bulunmayanlar değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını görmekte zorlanır. Bu çıkış noktasından hareketle işletmeler değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını görebilmek için adımlar atmalıdır. Böylece yeni deneyimler, yeni pazarlar, yeni şeyler ve yeni müşterilerle etkileşim sayesinde değişen istek ve ihtiyaçları görmek kolaylaşacaktır.⁷²

2.2.1.2. Departmanlar Arası Eşgüdüm Yetersizliği

Yenilik faaliyetlerinin başlangıcında ve devamında işletme bölümleri arasında etkileşim ve/veya eşgüdüm olmaması yeniliğin müşteri istek ve ihtiyaçlarından uzak olmasına yol açar. Dolayısıyla işletme içerisinde departmanlar arasındaki iletişim kopukluğu müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşılık vermediği için başarısızlığa neden olur. Bu başarısızlık işletmenin yenilik çalışmaları gerçekleştirmediği için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını yakından takip etmemesi ile açıklanır. Ne var ki pazarlama odaklı yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi işletmelere ekonomik, teknik ve yönetim açısından olumlu katkılar sağlar.⁷³

Yenilik çalışmalarının sadece üretim odaklı diğer departmanlardan bağımsız yürütülmesi işletmenin mevcut pazarın istek ve ihtiyaçlarından uzak kalmasına yol açar. Fakat işletmelerin yenilik çalışmalarında başarılı olmasının koşulu pazarlama merkezli finansman ve üretim departmanlarının eşgüdümlü çalışmasına bağlıdır. Bu yönde gerçekleştirilmeyecek çalışmalar yenilik çalışmalarından ziyade maliyet düşürücü ve süreç iyileştirici olarak üretim sorunlarına cevap aramaya yönelik gerçekleşir.⁷⁴

İşletmelerde yenilik çalışmalarının yalnızca mevcut teknolojiyi geliştirmeye odaklı olması ve işletmeye ekonomik yönden katkı sağlayıcı yönünün düşünülmemesi işletmelerin başarısız olmasına neden olur. Bu bağlamda müşteri istek ve ihtiyaçlarını düşünmeksizin teknolojiyi geliştirmeye yönelik çalışmaların yapılması müşterilerin

⁷¹ Mustafa Gülmez, Olgun Kitapçı (2003), “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Ekim, Cilt:4, Sayı:2, s. 81-82.

⁷² Gary Hamel (2000), **Devrimin Başına Geçin** (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Mess Ya., s. 150.

⁷³ İsmet Barutçugil (2009), **Ar-Ge Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Ya., s. 102.

⁷⁴ Barutçugil (2009), s. 104.

işletmeyi tercih etmemesine ve ekonomik yönden kaybına yol açar. Oysa işletmeler yenilik çalışmalarını ekonomik yönden katkı sağlayıcı biçimde gerçekleştirirse başarısını sürdürme olanağına sahip olacaktır. Bu noktada işletmelerin yapması gereken yenilik çalışmalarını ekonomik yönden katkı sağlayıcı biçimde neticelendiren pazarlama merkezli hareket etmektir.

Yenilik çalışmalarında departmanlar arasındaki etkileşim sadece müşteri istek ve ihtiyaçlarını değil, dış çevre kaynaklı teknolojiye yeni gelişmelere ilişkin de gerçekleştirilmesi beklenir. Çünkü dış çevrenin etkisiyle gelişen ve değişen teknolojilerin takip edilmemesi işletmenin yenilik çalışmalarında başarısız olmasına yol açacaktır. Öyleyse işletmelerin dış çevredeki teknolojik gelişmeleri ve değişimleri de yakından takip etmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda çalışmalar gerçekleştirilmesi işletmenin ekonomik yönden ve zaman açısından kayıp yaşamamasını önler.⁷⁵

Yenilik çalışmalarının başarısızlığına herkesin sadece kendi görevini yapması, yöneticilerin birbirlerine yardım etmemeleri ve yöneticilerin birbirlerine yenilik çalışmalarına ilişkin danışmamaları neden olur. Ne var ki departmanlar bu şekilde çalışmak yerine birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda çalışmalıdır. Böylece işletmeler yenilik çalışmalarında başarılı olacaktır.⁷⁶

Müşterilerin beklentilerini aşip onları şaşırtmayı denemeyen ve yerleşik pazar bilgisine meydan okumayan yenilik çalışmaları başarısız olabilir. Başarısızlığın nedeni işletmenin pazarlama merkezli yenilik çalışmaları gerçekleştirmemesi neticesinde sadece mevcut ürünleri geliştirmeye yönelmesinden ve mevcut pazar bilgisinin değişeceğini düşünmemesinden kaynaklanır. Oysa günümüzdeki rekabetçi ortam düşünüldüğünde işletmelerin farklı ve yeni olanı sunması gerekir. Bunu sağlamanın yolu ise farklı ve yeni bilgileri üreten pazarlama düşüncesini işletmede egemen kılmaktır.⁷⁷

⁷⁵ Peter Drucker (1998), **Gelecek İçin Yönetim** (Çev. Fikret Üçcan), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Ya., s. 282-288.

⁷⁶ Peter Drucker (2010), **Büyük Değişimler Çağında Yönetim** (Çev. Zülfi Dicleli), İstanbul: Optimist Ya., s. 93-94.

⁷⁷ Bill Fischer, Andy Boynton (2006), **Yüksek Performanslı Kuruluş** içinde "Virtüöz Ekipler", İstanbul: Mess Ya., s. 154.

Günümüzde yöneticilerin yenilik sürecinde başarısız olmasına fırsatları görememesi neden olabilir. Fırsatları görebilmek ve faydalanabilmek adına ise, yenilik yöneticileri pazarlama yöneticileri arasından seçilmelidir. Çünkü yenilik çalışmalarını gerçekleştiren mühendisler fırsatları görmekten uzaktır. Dolayısıyla mevcut pazar koşullarında işletmeler teknolojileri geliştirmede öncü olmasa bile, onlardan kendi çıkarına yönelik faydalanmaya çalışabilir. Üstelik bu durum işletmenin yeni teknolojinin pazardaki öncüsü olmamasına rağmen rakipler tarafından geliştirilen teknolojiden işletmeye ekonomik biçimde faydalanmasını içerir. Bu bağlamda işletmelerin yenilik yöneticileri gelişiminde öncüsü olmadıkları teknolojilerden ekonomik yönden faydalanmak için müşterilerin neden satın aldığı ve ürünü nasıl kullandığı algısını değiştirerek başarılı olur.⁷⁸

İşbirliğinde etkili yaklaşımı seçmek işletme stratejisini anlamayla başlar. Ayrıca yenilikte yön gösterici olmak isteyen işletmelerin işbirliğinin nasıl gerçekleştirileceğini ve potansiyelinin nasıl kullanılacağını bilmesi beklenir. Böylece işbirlikçi yenilikler gerçekleştirmede özel grupların ya da çalışanların tamamının katılımını içeren çalışmaların gerçekleşmesi sağlanır.⁷⁹

Yenilik faaliyetleri gerçekleştirmede diğer departman çalışanlarının beceri, deneyim ve öngörülerini dikkate alındığında başarı sürekliliği sağlanabilir. Başarı sürekliliği yenilik ve bütünleşme ekseninde ortaya çıkar. Yenilik ve bütünleşme fırsatların görülmesine olanak sağlar.⁸⁰

2.2.1.3. Ürünleri Araştırma-Geliştirme Ataleti

İşletmeler faaliyetlerini gelecekte sürdürebilmek için, mevcut ürünlerini geliştirmeye odaklanmalıdır. Eğer işletmeler mevcut ürünlerini geliştirmez ise, müşterilerin tercihleri arasından çıkacağı bir konuma sürüklenecektir. Bu konuma sürüklenen işletmeler pazarlama miyopisine yakalanacaktır ve başarısızlıkla yüzleşecektir. Dolayısıyla işletmeler müşterilerin tercihleri arasında kendi yerlerini

⁷⁸ Roberto Verganti (2011), "Designing Breakthrough Product", **Harvard Business Review**, October, s. 114-116.

⁷⁹ Gary P. Pisano, Roberto Verganti (2008), "Which Kind of Collaboration Is Right For You?", **Harvard Business Review**, December, s. 81-86.

⁸⁰ James I. Cash ve Diğerleri (2008), "Teaming Up to Crack Innovation and Integration", **Harvard Business Review**, November, s. 90.

korumak için, müşteri istek ve ihtiyaçlarına bağlı mevcut ürünlerini geliştirici çalışmalara yönelmelidir.

İşletmelerin pazar eğilimleri ve varsayımları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması mevcut ürünleri geliştirme çalışmalarının işletme içerisinde görülmemesine yol açar. Yani değişen pazar eğilimleri ve varsayımlarından uzak olan işletmeler mevcut ürünlerini geliştirme yöneliminden uzak kalacaktır. Bu uzaklığın nedeni işletmenin pazarı yakından takip edecek biçimde pazarlama zihniyetine sahip olmamasından ve sadece ürün üretmeye odaklanmasından kaynaklanır.⁸¹

İşgörenlerin istek yaratan bir motivasyondan ziyade rol ve sorumluluklarla sınırlandırılması, işgörenlerin mevcut ürünlerin gelişimine katkı yapmakta isteksiz olmasına neden olur. Bu bağlamda işgörenler kendilerini mevcut ürünleri geliştirmeye dönük ekip çalışmasından, süreç odaklı düşünmeden, aralarında güven toplulukları oluşturmadan ve işbirliği yapmaktan uzak tutar. Oysa işgörenlerin istek yaratan bir motivasyonla mevcut ürünlerin gelişimine katılımı yeni bilgilerin öğrenilmesi ve yaratılmasına, süreç odaklı ekiplerin oluşturulmasına, olağanüstü bir motivasyonun ortaya çıkmasına ve yüksek düzeyde güvenin oluşmasına temel hazırlar.⁸²

Kendi ürünlerinin modasını kendilerinin geçirmesi gerektiğini düşünmeyen işletmeler, mevcut ürünleri geliştirme çalışmalarını gerçekleştirmekten yoksundur. Ne var ki bu durum pazarlama miyopisine yakalanan bütün işletmeler için ortaktır. Bu yüzden işletmelerin kendi ürünlerinin sürekli tercih edileceği ve modasının geçmeyeceği düşüncesine kapılmaması ve kurtulmaya çalışması gerekecektir. Böylece işletmeler mevcut ürünlerini geliştirmeye odaklanacak ve varlıklarını sürdürmeye devam edecektir.⁸³

İşletmelerin mevcut ürünlerini geliştirmeye yönelmemesinde yaratıcı fikirlerin aniden veya nadiren ortaya çıktığı düşüncesi de etkilidir. Şüphesiz bu düşünce işletmelerin mevcut ürünlerini geliştirme yöneliminden uzaklaşmasına yol açar. O halde işletmelerin mevcut ürünü geliştirmeye yönelik düşüncesini değiştirmesi gerekecektir. Bu bağlamda işletmeler mevcut ürünlerindeki yeniliklerin işletme içi ve işletme

⁸¹ Michael C. Mankins, Richard Steele (2006), **Yüksek Performanslı Kuruluş** içinde“Muhteşem Stratejileri Muhteşem Performansa Dönüştürmek”, İstanbul: Mess Ya., s. 33.

⁸² Philips Evans, Bob Wolf (2006), **Yüksek Performanslı Kuruluş** içinde “İşbirliği Kuralları”, İstanbul: Mess Ya., s. 102-118.

⁸³ Drucker (1998), s. 293-294.

dışındaki paydaşlarla sistematik biçimde gerçekleştirileceği düşüncesini benimsemelidir.⁸⁴

Mevcut ürünleri geliştirmeye yönelik harcamaların yatırım olmaktan ziyade harcama olarak görülmesi mevcut ürünleri geliştirme çalışmalarına engel olur. Bu doğrultuda hareket edilmesi işletmelerin mevcut ürünleri geliştirmeye yönelik ürün, müşteri ve rakip bilgisinden yoksun kalmasına ve yenilik çalışmalarını destekleyecek maddi kaynaklarının temin edilmemesine yol açar. Böylece işletmeler mevcut ürünlerini geliştirmeyecektir.⁸⁵

Düşüncüyü değiştirmek ve yeni başarılarla ulaşmak için yaratıcı ve yenilikçi olmak gerekir. Yaratıcılık ve yenilikçilik sadece düşüncelerde değil eylemlerde de yerine getirmelidir. Çünkü; değişim zor zamanlarda değil başarılı koşullarda yeni bakış açısı ve yeni eylemler araştırmaktır. Bu yüzden, mevcut ürünleri geliştirici çabalara girişmek gerekir. Bu bağlamda yaratıcılık ise her zaman başarı anahtarıdır.⁸⁶

Yaratıcılık değişim yaratacak yeni fikirleri ve yeni eylemleri ortaya çıkarır. Pazarlama miyopisine yakalanmamada yaratıcı olabilmek için organizasyonların bazı araçlara sahip olması beklenir. Bunlar; yaratıcılığı gerçekleştirmede motivasyon sağlayıcı kaynaklar, deneyim destekli yeni uygulamalar, yaratıcı düşüncüyü besleyen organizasyonel motivasyon kaynaklarıdır.⁸⁷

İşletmeler mevcut ürünlerinin yeni biçimlerini ortaya çıkarmaya çalışmalıdır. Eğer işletmeler bunu yapmaz ise müşteriler üründen uzaklaşmaya başlayacaktır. Dolayısıyla pazarlama miyopisine yakalanmamak için, mevcut ürünlerde değişimler yapılmalıdır. Bu değişimler kişisel ya da kitlesel müşteri temelinde gerçekleştirilebilir. Fakat kitlesel temelde yapılan değişimler müşterileri kişisel isteklerine ulaşma ve müşteri bilgisine sahip olma noktasında işletme açısından başarı sağlamayacaktır.⁸⁸

⁸⁴ Verganti (2011), s. 116.

⁸⁵ Jack Foster (2008), **Yaratıcılık Fabrikası** (Çev. Ekin Duru) , İstanbul: Optimist Ya., s. 80-81.

⁸⁶ Teresa M. Amabile (2005), "Affect And Creativity At Work", **Administrative Science Quarterly** (50), s. 367.

⁸⁷ Teresa. M. Amabile (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", **California Management Review**, 40 No. 1 Fall, s. 39-58.

⁸⁸ Daniel G. Glodstein (2008), "Nudge Your Customer Toward Better Choices", **Harvard Business Review**, December, s. 100-104.

2.2.2. Değişime Kapalı Olmak ya da Değişimi Gerçekleştirememek

İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmadan başarılarını devam ettirmeleri değişim faaliyetlerine bağlıdır. İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasında; yeni pazarlara yönelim hatası, sektörü doğru kavrama eksikliği ve sınırlı değişiklikler üzerinde durma ısrarı büyük rol oynar.

2.2.2.1. Yeni Pazarlara Yönelim Hatası

Günümüzde yaşanan rekabetçi baskı işletmelerin mevcut durumlarını yeniden düşünmelerini ve yeni kimlik arayışına yönelmelerine yol açar. Ne yazık ki işletmelerin sadece mevcut pazarlarında çalışmalarını devam ettirmesinin iş ekosisteminde başarıyı sürekli kılacağına ilişkin belirtiler olmaması bunu gerektirir. Bu bağlamda işletmelerin başarılarını devamlı kılmak için yeni pazarları araştırma ve keşfetmeye ihtiyacı vardır. Eğer işletmeler yeni pazarları araştırma ve keşfetme düşüncesini benimsemezse başarılarını sürdüremeyecektir.

İşletmeler pazarların sabit, istikrarlı ve öngörülebilir olduğunu düşünür. Bu düşüneyi benimseyen işletmeler mevcut pazarlarında çalışmalarını sürdürmeye devam ederek başarılarının devam edeceğini düşünür. Fakat bu düşünce işletmelerin sürdürülebilirliği açısından tehdit oluşturur. Çünkü pazarlar ve müşteri beklentileri sürekli değişmektedir. Bu değişimin temelinde ise pazarların doyumluğa ulaşması neticesinde yeni istek ve ihtiyaçları talep etmesi etkilidir.

Yeni pazarlara açılmanın olumlu ekonomik katkı sağlamayacağı düşüncesinin benimsenmesi, işletmelerin yeni pazarlara yönelme düşüncesini engeller. Çünkü işletmeler yeni pazarlara açılmanın ekonomik katkısını tahmin edemediklerinden yeni pazarlara açılmanın ekonomik yönden riskli olduğu düşüncesinden hareket eder. Dahası bu duruma işletmenin mevcut pazardan sağlanan ekonomik performansının yeterli görülmesi de etki eder. Nitekim bu düşüncelerden hareket eden işletmeler başarısızlıkla karşılaşmadan yeni pazarlara açılma düşüncesini benimsemezler.

Pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olunamaması ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespit edilememesi işletmelerin yeni pazarlara açılma düşüncesinden uzak kalmasına neden olabilir. Bu bağlamda işletmeler pazar ve müşteri bilgisinden yoksun olduklarından mevcut durumlarından başarısızlığa doğru ilerleme gösterirler. Fakat işletmelerin yeni pazarlar ve müşteriler hakkında araştırmalarla onları keşfetmeye

çalışması işletmelerin başarısının devamına katkı sağlayacaktır. Üstelik yeni pazarlar ve müşteri bilgisine bağlı yeni pazarlara yönelme düşüncesi işletmenin başarısızlığa doğru evrilmesini engelleyecektir.

İşletmelerin pazarların sınırlarının ve içeriğinin sürekli değiştiği düşüncesini benimsememesi, işletmelerin rakiplerinin gerisinde kalmasına yol açar. Pazar sınırlarının ve içeriğinin değişmesinin temelinde iş ekosisteminde başarısını sürdürmeye istekli işletmelerin pazarın sınırlarını, kurallarını ve içeriğini değiştirici çalışmalar gerçekleştirmesi yer alır. Üstelik bu durum pazarların iç içe girmesine ve işletmelerin pazarları yeniden tanımlamasına neden olur.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri mevcut pazarlarına yeni rakiplerin katılacağını düşünmemesi de işletmelerin yeni pazarlara yönelmesi düşüncesinin işletme içerisinde yer edinmemesine yol açar. Bu düşünce işletmelerin mevcut pazarı ve çalışmaları yeterli görmesini sağlar. Fakat iş ekosisteminde işletmeler açısından sınırların ortadan kalkmasıyla bütün işletmeler birbirleri için bir tehdit unsuru haline gelmiştir. Bu bağlamda işletmeler başarılarını yeni pazarlarda sürdürme düşüncesiyle çalışmalara girişmektedir. Şüphesiz bu durum da işletmelerin yeni pazarlarda rekabetin şiddetinin artmasına ve sadece müşterinin takdirini kazananların başarılı olabilmesine olanak sağlamaktadır.⁸⁹

2.2.2.2. Sektörü Doğru Kavrama Eksikliği

Hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için her işletme kendisini bir değişim temsilcisi haline dönüştürmek zorundadır. Değişim temsilcisi haline gelmek tüm organizasyonun sektörü kavramaya ilişkin zihniyet yapısının değişimine bağlıdır. Bu bağlamda sektörde değişim yaratmanın en etkili yolu sektör değişimi yaratmaktır.⁹⁰

İşletmelerin sektörün yön ve biçimini etkileyici bir düşünceye sahip olmaması, sektörün kurallarını kavrayamamasına neden olur. Üstelik bu düşünceye sahip olmayan işletmeler sektörün gelişimine ve hayat eğrisine bağlı kaderlerine razı olucu bir tutuma sahiptir. Dolayısıyla işletmelerin sektörün yön ve biçimini değişime niyetlenmemesi işletmelerin başarısız olmasına neden olacaktır.

⁸⁹ Peter Fisk (2009), **İş Dehası** (Çev. Tuğçe Esener), İstanbul: Mediacat Kitapları, s. 136-138.

⁹⁰ Peter F. Drucker (2003), **Geleceğin Toplumunda Yönetim** (Çev. Zaman, Mehmet), İstanbul:Hayat Ya., s. 251.

Gelecekte müşteri istek ve ihtiyaçlarının ne olacağını düşünmemek, işletmelerin sektörü kavrama düşüncesini içselleştirmemesine yol açar. Sektörün anlaşılabilmesi işletmeleri mevcut iş yapma biçimlerini değiştirmeden müşteri istek ve ihtiyaçlarından ilişkisiz çalışmalar gerçekleştirmeye yönlendirir. Bu yönelim işletmelerin varlıklarını devam ettirebilme süresinin kısalmasına ve başarısızlıkla yüzleşmesine neden olur.

Sektördeki fırsat ve tehditleri fark edemeyen işletmeler başarısız olmaktadır. Bu başarısızlık işletmelerin kendilerini sektörden soyutlanmış biçimde konumlandırmasından kaynaklanır. Bu biçimde konumlanmanın nedeni işletmelerin kendilerini sektördeki gelişmelerden olumsuz biçimde etkilenmeyecek biçimde bir yapıda olduğunu düşünmesidir. Ne var ki sektördeki fırsat ve tehditleri görmek işletmenin başarısını sürekli kılmasını kolaylaştırıcı eğilimlerin görülmesini sağlar. Fakat sektördeki fırsat ve tehditleri fark etmek işletmelerin sektörü kavrayabilmek adına olağanüstü bir motivasyona ve alışılmışın dışında çalışmalar gerçekleştirmesine bağlıdır.

İşletmelerin sektöre girişlerinden itibaren kendine özgü ve özgün bir şekilde sektör öngörüsüne sahip olmaması işletmelerin sektörü kavramaktan uzak kalmasına neden olur. Oysa sektör öngörüsüne sahip olmak sektörün geleceğini düşünmeyi, tasarlamayı ve yaratmayı gerektirdiğinden işletmeler sektörü kavrama çalışmalarını gerçekleştirmede içsel bir dinamizme sahiptir. Bu bağlamda sektöre girişten itibaren sektör öngörüsüne sahip olmak, işletmelerin geleceği kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmek için sektörü kavramaya yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlar. Diğer yandan sektör öngörüsüne sahip olmayanlar sektörü kavramaktan yoksun kalırlar ve başarısızlığa uğrarlar.

Yöneticilerin sektörün kavranmasına yönelik bilgi, deneyim ve yöntemlere sahip olmaması sektörün kavranamamasında etkilidir. Sektörün kavranmasına yönelik becerilere sahip olmayan yöneticiler işletmelerin başarısızlık getiren çalışmalar gerçekleştirmesine neden olur. Üstelik sektörü kavrama becerisinden yoksun yöneticiler tehditlerin nereden geleceğini ve fırsatların nerede olacağını fark etmekte başarısızdır. Bu durum işletmelerin kendisini zamanla sektörün gerçeklerinin ve kurallarının gerisinde bulmasına yol açar.

İş ekosisteminde başarısız işletmelerin kendi kaderlerine razı olmaya yönelik tutumları görülür. Bu tutum işletmelerin sektördeki geleceğinin rakipler tarafından belirlenmesini ifade eder. Dolayısıyla kendi kaderine razı bir düşünceye sahip işletmeler sektörü kavramaya yönelik çalışmaları gerçekleştirmede isteksizdir. Bu isteksizliğe işletmelerin sektörün geleceğini düşünmeksizin bugünü kurtarmaya yönelik çalışmalara odaklanması neden olur.⁹¹

2.2.2.3. Sınırlı Değişiklikler Üzerinde Durma Israrı

Bugün işletmelerin çoğu yeni ürün geliştirmek, büyümeye odaklanmak, artan rekabetten kazanarak çıkmak, teknolojik gelişmeye uyum sağlamak ve işgücünü değiştirmek üzerine çalışmaktadır. Ancak değişimde karşılaşılan problemler; düşünmekten ve hayal etmekten daha fazlasını gerektirmektedir.⁹²

İşletmelerin neden değişmeleri gerektiğini bilmemesi ve nasıl değişeceklerini bilmemesi değişim çalışmalarının başarısızlıkla neticelenmesine neden olur. Bu doğrultuda işletmeler değişimi gerçekleştirmeye karar vermeden önce neden ve nasıl değişeceklerini doğru biçimde belirlemesi düşünülebilir. Böylece değişimin sınırlı bir biçimde gerçekleşmesinin önüne geçilecek ve değişimin başarılı olması sağlanacaktır.⁹³

Değişimin sınırlı biçimde gerçekleşmesinde organizasyonel yetenekler geliştirmek yerine, ekonomik performansı artırmaya yönelik bir düşüncenin benimsenmesi değişimin başarısız olmasına yol açar. Bu bağlamda gerçekleştirilecek değişim organizasyonel yeteneklerden bağımsız ve ilişkisiz bir yapıda olacaktır. Şüphesiz bu durum işletmenin değişim çalışmasının istenilen sonucu ortaya çıkarmamasına neden olur.⁹⁴

İşletmelerde değişim çalışmalarına karşı direnç oluşması değişimin başarılı biçimde gerçekleşmemesi durumunu ortaya çıkarır. Değişime direncin gösterilmesi işletmenin başarısızlıkla karşılaşma ihtimalini artırır. Bu yüzden değişimin işletme içerisinde benimsenmesi ve desteklenmesi işletmenin pazarlama miyopisine

⁹¹ Gary Hamel, C. K. Prahalad (1996), **Geleceği Kazanmak** (Çev. Zülfi Dicleli), İstanbul: İnkilâp Kitapevi, s. 99-106.

⁹²John Kotter, A. Leonard Schesinger (2008), "Choosing Strategies For Change", **Harvard Business Review**, July-August, s. 130-131.

⁹³ Michael Beer, Nitin Nohria (2002), **Durumu Tersine Çevirmek** içinde "Değişimin Şifresini Çözmek", İstanbul: Mess Ya., s. 13.

⁹⁴ Beer, Nohria (2002), s. 16.

yakalanmaması olanağını sağlar. Bu bağlamda işletme değişime direnci önlemek adına işgörenlerine inisiyatif alma, yaratıcı olmak ve alışılmışın dışına çıkabilme olanağı sunmalıdır. Böylece değişime direnç değişimi desteğe dönüşecektir.⁹⁵

Değişimin sınırlı biçimde gerçekleşmesine değişim çalışmalarının işletme içerisinde az sayıda kişiyle gerçekleştirilmeye çalışılması da yol açar. Fakat iş ekosisteminde gelişmeler daha da hızlanmaktadır ve işletmeler başarılı olmak için daha çok çalışmaktadır. Buna rağmen işletmelerde yapılan değişim çalışmaları yavaş ya da hiç olmamaktadır. Dolayısıyla işletmede değişimi gerçekleştirecek kişilerin az sayıda olması değişimin yavaş biçimde gerçekleşmesine neden olur. Değişimin yavaş biçimde gerçekleşmesi ise, işletmelerin rakiplerini takip ettikleri bir konuma gelmesine neden olur.⁹⁶

İşletmelerin değişim çalışmalarında büyük çaplı değişimler gerçekleştirmeyi hedeflemesi, değişimin istenilen biçimde gerçekleşmemesine yol açar. Bu yüzden işletmeler değişimi istenilen biçimde gerçekleştirmek için küçük hedefler koymalıdır. Bu hedeflere ulaşılması değişim sürecinin başarılı olmasını sağlayacaktır. Böylece başarılı değişim sonuçları başarılı değişim çalışmalarının ortaya çıkmasını sağlar.⁹⁷

2.2.3. Geleceğe İlişkin Çalışmalar Yapmamak ya da Geride Kalmak

İşletmeler geleceğe ilişkin çaba ve çalışmalarda; stratejik vizyon bulanıklığı, gelecek düşüncesinden uzaklaşmak ve alternatif ürünleri keşfedememe önemli sorun oluşturur.

2.2.3.1. Stratejik Vizyon Bulanıklığı

Vizyon, gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilmesi ve paylaşılmasıdır. Bu bağlamda güçlü vizyona sahip olmayan işletmeler geleceği düşünmeden yaptıkları çalışmalarla geleceklerini tehlike altına atmaktadır. Bu tehlike işletmelerin rakipleri tarafından çizilen gelecekte yaşamasını zorlaştırır. Bu yüzden işletmeler vizyonu sadece bir ifade olarak görmekten öte gelecekteki yaşamlarını belirleyici bir yön olarak düşünmelidir.

⁹⁵ Jim Collins (2002), **Durumu Tersine Çevirmek** içinde “Hedefleri Sonuçlara Dönüştürmek”, İstanbul: Mess Ya., s. 38.

⁹⁶ Richard Pascale ve Diğerleri (2002), **Durumu Tersine Çevirmek** içinde “Değişme Tarzımızı Değiştirmek”, İstanbul: Mess Ya., s. 66.

⁹⁷ Bill Parcells (2002), **Durumu Tersine Çevirmek** içinde “Bir Takımın Kaderini Tersine Çevirmenin Zorluğu”, İstanbul : Mess Ya., s. 114.

Stratejilerini değişen sektör kurallarına göre uyarlamaya ya da sektör kurallarını değiştirmeye yönelik biçimlendirmeyen işletmeler başarısız olmaktadır. Bu başarısızlığın temelinde stratejilerin biçimlenmesine yardımcı ve yön gösterici olan vizyon bulanıklığı yer alır. Vizyon yokluğu işletmenin temel değerler oluşturamamasına ve hedefler geliştirmemesine neden olur. Dolayısıyla işletme geleceği bugünden kaybedecektir.

Vizyonun sadece bir ifade olarak belirlendiği ve benimsendiği işletmeler vizyon oluşturmada hata yapmaktadır. Bu hata vizyonun fantezi ötesine geçememesine neden olur. Oysa vizyonu fantezi ötesine geçirmek açık ve anlaşılır kılmak mümkündür. Bunun için işletmenin mevcut durumu gerçekçi biçimde analiz edilmeli ve tam anlaşılmalıdır. Böylece vizyonun somutlaştırılması ve vizyona sahip çıkma duygusu ortaya çıkarılır.

Geleceği kontrol altına almaya yönelik çalışmalar yapmayan ve rekabetçi avantaj elde edemeyen işletmeler başarısız olmaktadır. Bu başarısızlık vizyon yokluğundan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda vizyon yokluğu işletmenin yaratıcı stratejiler geliştirmesi, performans ve verimliliğinde pozitif olmayan dönüşümlere yol açar. Üstelik vizyon bulanıklığı işletmeyi rekabetçi tutum ve güç için ilgi alanlarının belirlenmesi ve stratejik kaynakların hazırlanması becerisinden uzak tutar.

Miyopiye yakalanan işletmeler geleceği göremezler. İşletmelerin geleceği görememesinde vizyon yokluğu etkilidir. Fakat vizyon geliştirmek işletmelerin miyopiye yakalanmasını önler. Üstelik vizyon geliştirme temelinde miyopiye yakalanmama ve/ya kurtulma yer alır.⁹⁸

Sonuçta vizyon için tutku yaratmak noktasında örgüt içinde yanlış uygulamaları saptamak için konuşmalar yapmak ve sonuçları vizyon doğrultusunda değerlendirmek dahası, vizyon için tutku yaratma noktasında çalışanlara mevcut durumunda nasıl davranılacağını değil, gelecekte sektöre nasıl yön verebileceklerini anlatmak ve bu düşünceyi paylaşmak gerekir.⁹⁹

⁹⁸ Gürcan Papatya (1998), “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-“, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 3(Güz), s. 123-134.

⁹⁹ Jim Collins (1999), **Liderden Lidere** içinde “Davranışlar ve Değerler Arasındaki Uyum”, (Ed.Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), İstanbul: Mess Ya., s. 253-258.

2.2.3.2. Gelecek Düşüncesinden Uzaklaşmak

İşletmeler gelecekte neler olacağını ayrıntılarını bilmenin olanaksız olduğu düşüncesinden hareketle geleceği düşünme düşüncesini benimsemezler. İşletmelerin geleceği düşünme düşüncesini benimsememesi gelecek başarısızlığını ortaya çıkarır. Fakat işletmeler başarı için geleceği keşfetme ve yaratmaya yönelik gelecek düşüncesi oluşturmalıdır. Böylece geleceği düşünme düşüncesi işletmelerin yeni beceriler ve yeni yetenekler kazanmasına olanak sağlar. Üstelik bu kazanım gelecekte işletme başarısının devam etmesini sağlayacaktır.

Gelecek vardır ve gelecektir. Geleceği düşünmeyen ve tasarlamayanlar ise, başarısız olmaktadır. Bu yüzden işletmelerin geleceğe hazırlanması gerekecektir. Bu hazırlık bugünden yapılanları ve bugünü geleceğe bağlayan çalışmalar ve faaliyetlerde bulunmayı içerir. Üstelik bugünden hazırlık gelecekte neler olacağını tahmin etmeye olanak sağlayacağından geleceği açık ve görünebilir kılar. Ne var ki başarısız işletmeler geleceğin bulanık ve görünemez olduğu düşüncesiyle geleceği düşünme ve tasarlamaya ihtiyaç duymazlar.

Geleceğin bugünden farklı ve yeni olacağını düşünmeyen işletmeler gelecekte kendilerine yer bulamayacaktır. Bu doğrultuda bugün nasıl dünden farklıysa gelecekte bugünden farklı ve yeni olacaktır. Kaldı ki geleceğin farklı ve yeni olacağını düşünmemek işletmeleri geleceği düşünme ve tasarlamadan uzaklaştırır. Üstelik bu uzaklık farklı ve yeni olan gelecekte işletmenin fark yaratamayan ve rakiplerini takip eden bir konumda olmasını ortaya çıkarır.

Geleceğin sinyallerini içeren fırsatları fark edememek işletmelerin geleceği tasarlamasını olanaksız kılar. Geleceği tasarlama olanaksızlığına yakalanmak ise başarıların sadece bugünde kalmasına yol açar. Üstelik geleceğin sinyallerini içeren fırsatlar zaman geçtikçe işletmeleri tehdit eden bir unsur haline gelir. Ne var ki fırsatlar tehditlere geleceğin yapısından dolayı değil fırsatları fark eden ve faydalanan işletmelerin faaliyet ve cesaretlerinden dolayı dönüşür.

Geleceğin kendiliğinden geleceği düşüncesine sahip işletmeler geleceği düşünmezler. Kaldı ki onlar için gelecek sadece takvim yapraklarında gelecektir. Oysa geleceğin içeriğini tasarlama ve oluşturma olanağı vardır. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise geleceğin kendiliğinden gelmeyeceği düşüncesiyle geleceği farklı ve yeni biçimde

tasarlamak ve oluşturmaktır. Bu bağlamda işletmeler geleceğin içeriğini kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirecektir. Böylece gelecek kendiliğinden değil istenilen biçimde gelecektir.¹⁰⁰

Geleceğin şifrelerini çözmeye yönelenler sadece bugünkü eylemin doğru yapılmasıyla ilgilenmezler. Aynı zamanda gelecek açısından farkındalığı desteklemeyi, amaca yönelmeyi, katılım ve sorumluluk inşa etmeyi ve geçmişi tamamlamayı düşünür. Bu da onların gerçek amaçları olan gelecek görüşünü kaybetmemelerini sağlar. Çünkü onların düşüncesinde bugünün eylemleri gelecek açısından bir dirençtir. Böylece geleceği anlamaya, etkilemeye ve tasarlamaya ilişkin düşünce içselleştirilmiş olacaktır.¹⁰¹

Tablo 3: Geleceği Düşünmeye Bağlanma

Kavram	Kapsam
Temel yetenek portföyünü geliştirmek	Çalışanlarla birlikte geleceğe evrilme ve düşünce girişimciliğini kapsamaktadır.
Stratejik niyet oluşturmak	Duygusal ve zihinsel enerjiyi barındırmaktadır.
Olanaksız düşünmek	Standartların ötesinde düşünmeyle düzensiz düşüncelerin tehditlerinden kaçınmak
Adanmışlık	Müşteri güdümlü olmanın ötesinde müşterilerin istedikleri fakat henüz öngöremediklerini gören işletmeler geleceği yaratacaktır.

Kaynak: Gürcan Papatya (1997), “İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1997/4, s. 33-46’ dan derlenmiştir.

Gelecekteki durumunu belirlemek isteyenler için geleceği düşünmeye bağlanmak gerekecektir. Gelecek düşüncesine bağlanmaya ilişkin yeni fikirleri uygulamak için duygusal ve zihinsel enerjiye ihtiyaç vardır. Bu enerjileri bünyesinde barındıranlar olanaksız düşünme sonucu gerçekleşen uygulamaların temelini sağlamlaştıracaktır. Böylece geleceği kazanmaya olan niyetleri güçlenecektir ve düşünceleri gerçekleşecektir.

Geleceğe yönelik yeni oyun; mantıklı hareketleri, farklılıkları yönetmeyi, yeni fikir üretmeyi ve zamanında müdahaleleri gerektirecektir. Bu yeni oyunda mantıklı hareket edenler çalışanlarına korku yerine cesaret aşılarlar. Çünkü gelecek çoksesli

¹⁰⁰ Gürcan Papatya (2004), “Üçüncü Binyıla Hazırlık: Geleceğin İnşası için Harekât Araştırmaları”, **Karizma Dergisi**, Y. 5, S. 19 Temmuz-Ağustos-Eylül, s. 113-120.

¹⁰¹ Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford (2009), “Decoding Resistance to Change”, **Harvard Business Review**, April, s. 99-103.

düşünmeyi gerektirecektir. Diğer yandan çökseslilik farklılıkları yönetmeyi de sağlar. Böylece geleceğe yönelik alternatif yollar inşa edilebilir. Nitekim yeni fikir üretebilenler ise gelecek için değer yaratanlardır. Zamanında müdahale ise; gelecek için yeni iyileştirmeleri kapsar.¹⁰²

2.2.3.3. Alternatif Ürünleri Keşfedememe

İşletmelerin yeni istek ve ihtiyaçlar yaratmayı içermeyen bir anlayışa sahip olması işletmelerin geleceği hafife aldığı gösterir. Nitekim bu anlayışa bağlı olarak işletmeler geleceğin tehditlerine karşı kendilerini savunmakta zorlanacaktır. Bu yüzden işletmeler geleceği hafife almanın aslında kendilerinin gelecekte yer almama riskini doğuracağı riskini dikkate almalıdır.¹⁰³

İşletmelerin rakipler tarafından belirlenen kurallara bağlı hareket etmesi işletmelerin geleceğin kontrolünü ele geçirme olanağını kaçırmaya yol açar. Geleceğin kontrolünü ele geçirme olanağı yeni teknolojilerin fark edilememesinden kaynaklanır. Fakat geleceğin başarısı geleceğin kontrolünü elde tutmaya bağlıdır. Bu yüzden işletmeler rakiplerin koyduğu kuralları benimsemekten ziyade kendi kurallarını yaratmaya yönelik çalışmalara girişmelidir.

İşletmelerin geleceğin yeni teknolojilerini görememesinde yeniliğe odaklanmaması da etkilidir. Fakat geleceğe ilişkin yeniliğe odaklanmak sunulmamış olanı sunmaya ilişkindir. Bu yüzden işletmelerin geleceğe ilişkin yenilik için özel çalışmalar yapmasını içerir. Üstelik işletmenin diğer işletmelere yetişme kaygısı ve baskısı taşınamaması durumunu ortaya çıkarır.

İşletmelerin geçmişin hatalarını düzeltmeye odaklanması, gelecek gündeminin işletme içerisinde yer bulmamasına neden olur. Hatta geçmişin hatalarını düzeltmenin gelecekteki başarıların garantisini vereceği düşünülür. Fakat geçmişin hatalarını düzeltmek sadece geçmişin sorunlarıyla ilgili olduğundan gelecekte kopuktur. Bu kopukluk geleceğin başkaları tarafından tasarlanması ve yaratılmasına yol açacaktır.

¹⁰² David A. Garvin ve Diğerleri (2009), "Is Your Learning Organization?", **Harvard Business Review**, March, s. 111-112.

¹⁰³ Hugh Courtney ve Diğerleri (1999), **Belirsizliği Yönetmek** içinde "Belirsizlik Koşullarında Strateji", İstanbul: Mess Ya., s. 14.

İşletme yöneticilerinin mevcut rakiplerini yakalamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi işletmenin geleceğin içeriğiyle bağlantı kuramamasına neden olur. Ne var ki rakipleri yakalamaya yönelik çalışmalar sadece bugüne ilişkindir. Üstelik başarılı işletmeler kendilerinin takip edildiği bilinciyle geleceği kendi çıkarlarına yönelik yaratmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla işletmeler rakipleri yakalamaya yönelik çalışmalardan öte onların önüne geçmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir.

İşletmelerin sektör öngörüsüne sahip olmaması, işletmelerin sektör gerçeklerinin gerisinde kalmasına neden olur. Bu yüzden işletmeler sektör öngörüsü geliştirmelidir. Sektör öngörüsü dış çevre faktörlerinin gözlemi neticesinde oluşturulur. Bunun yanında sektör öngörüsü için yaratıcılığa ve hayal gücüne ihtiyaç vardır. Dolayısıyla sektör öngörüsüne sahip olmak geleceğin netleştirilmesine ve şekillendirmesine olanak sağlar.¹⁰⁴

2.2.4. Performansa İlişkin Çalışmalara Önem Vermemek

İşletmelerin performans yetersizliği; temel yetenekleri geliştirme ve iyileştirmede kayıtsızlık, müşteri ve pazarı kavrama yoksunluğu ve hesapsız büyüme sorunsalına bağlantılı gelişebilir.

2.2.4.1. Temel Yetenekleri Geliştirme ve İyileştirmede Kayıtsızlık

İşletmelerin pazar odaklı oluşumlar olarak çalışmalarını sürdürmesi temel yeteneklerin oluşumunu engeller. Bu yönelim ürün odaklı stratejik iş birimleriyle ortaya çıkmaktadır. Fakat işletmelerin sadece ürün ve hizmetler portföyü olarak görülmesi günümüz rekabet koşullarında başarıyı getirmemektedir. Bu bağlamda günümüz rekabet koşullarında başarılı olmak için işletmeler kendilerini temel yetenekler portföyü olarak görmeli ve konumlanmalıdır.

Sahip olduğu temel yetenekler eksenli hareket etmeyen işletmeler büyüme fırsatlarını kaçırmaktadır. Bu fırsatların kaçırılması işletmenin başarılarının devamını önleyici bir tehdit olarak işletmenin karşısına tekrardan çıkmaktadır. Burada büyüme fırsatlarının kaçırılmasında işletmelerin mevcut rekabet alanını araştırmaya daha çok odaklanması ve yeni rekabet alanlarını araştırmaya odaklanmaması etkilidir. Bu yüzden

¹⁰⁴ Gary Hamel, C. K. Prahalad (1999), **Belirsizliği Yönetmek** içinde “ Geleceği Kazanmak”, İstanbul: Mess Ya., s. 41-46.

işletmeler temel yetenekleri temelinde yeni rekabet alanları araştırmaya odaklanmalıdır. Böylece başarı devamlılığı sağlanacaktır.

İşletmede herhangi bir çalışan bir fırsat gördüğünde, bu fırsatı değerlendirmeye yönelik yeteneklerin farklı bir iş biriminde olması fırsatın kaçırılmasına neden olur. Bu durum yeteneklerin iş birimleri temelinde belirlenmesi ve işletme bütününe ilişkin konumlandırılmamasından kaynaklanır. Böylece yetenekler fırsatları değerlendirmeye yönelik destek sağlayamamaktadır.

Küçük iş birimleri biçiminde bir örgütsel yapılanma işletmenin temel yeteneklerinin oluşumuna ve gelişimine negatif bir yönde etki eder. Bu negatif etki işletmenin iş birimleri arasında işbirliği yapılmasının zorlaşmasına ve temel yeteneklerin geliştirilmemesine ilişkindir. Dolayısıyla temel yetenek oluşturmak için odaklanma ve başarıyı devam ettirme olanağı yok olmaktadır.

İşletmenin temel yetenek eksikliği işletmenin dışarıya bağımlılığının artmasına ve yalnızca pazar payını artırmaya odaklanmasına neden olur. Bu durum işletmenin kendi yeteneklerini geliştirmeye yönelik bir yaklaşıma sahip olmamasından kaynaklanır. Böylece işletmeler rakip işletmelerin yeteneklerini kiralamayı düşünebilir. Fakat bu düşünce rekabet gücü açısından işletme için tehlikelidir.

Temel yeteneklerin eksikliği işletmenin sadece ürünlere odaklanmasına neden olur. Fakat sadece ürüne odaklanmak gelecekteki başarıyı sağlayacak temel yeteneklere yatırım yapılmamasına yol açar. Oysa şimdiden temel yeteneklere yatırım yapılması gelecekteki başarıyı olanaklı kılacaktır.¹⁰⁵

2.2.4.2. Müşteri ve Pazarı Kavrama Yoksunluğu

İşletmelerin hangi müşterilere hizmet sunduğunu tespit etmemesi, işletmenin bir süre sonra başarısızlık durumuyla karşılaşmasına neden olur. Bu yüzden işletmeler hizmet sundukları müşterilerin kimler olduğunu tespit etmemekten kaçınmalıdır. Üstelik müşterilerin kimler olduğunun bilinmesi işletmenin kendisini yeni müşteri istek ve ihtiyaçlarına uyarlamasında kolaylık sağlar.

İşletmenin hizmet sunmuş olduğu pazarda satış gelirlerinin yüksek olması, işletmelerin müşteri kitlesinin özelliklerini doğru biçimde kavrama düşüncesinden

¹⁰⁵ Hamel, Prahalad (1996), s. 285-288.

uzaklaştırır. Çünkü işletmeler satış gelirinin iyi olması neticesinde müşteriden uzaklaşabilir. Ne var ki bu durum müşterilerin doyuma ulaşması neticesinde satış gelirlerinin düşmesiyle işletmenin dikkatini müşteri üzerine çeker. Fakat işletme müşteri istek ve ihtiyaçlarından uzak kaldığı için müşteriyle bağlantı kurmak zorlaşacaktır.

Pazar payının yüksek olması işletmenin çalışmalarının başarısını gösterir. Fakat işletmeler pazar paylarının yüksek olmasına bağlı olarak, zaman geçtikçe müşterilerden ve sektör gerçeklerinden uzaklaşabilir. Bu durum işletmenin çalışmalarının sektöründe müşteriler tarafından tercih edilmemesiyle sonuçlanır. Dolayısıyla işletmeler pazar paylarını sürekli yükseltmeye yönelik çaba ve faaliyetlerde bulunmalıdır. Böylece performans başarısızlığı önlenecektir.

İşletmelerin müşteriye işletmeye bağlayıcı bir anlayış benimsememesi işletmenin müşteriye anlamasını zorlaştırır. İşletmenin müşteriye anlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaması müşterinin işletmeye bağlılığı konusunda negatif bir etki yaratır. Oysa müşteri sadakati sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmak işletmelerin performanslarının devamlılığını sağlamasını kolaylaştırır.¹⁰⁶

İşletmelerin müşteriye kavrayamamasında finansal hedeflere odaklanması da etkilidir. İşletmeler finansal hedeflere odaklanmanın başarı getireceğini düşünür. Üstelik finansal odaklılık nedeniyle müşteri dış çevre unsuru olarak görülür. Dolayısıyla müşteriye kavrama eksikliği ortaya çıkar. Bunu değerlendirmenin yolu ise, müşteri merkezli çalışmalar da bulunmaktır. Böylece yeni fırsatların görülmesi sağlanacaktır.¹⁰⁷

Müşteriye yakın çalışanlara karar alma yetkisi verilmemesi işletme üst yönetiminin yeni istek ve ihtiyaçları kaçırmaya neden olur. Buna bağlı olarak müşterinin anlaşılmasında performansın negatif yönde etkilenmesine neden olur. Bu yüzden işletmeler müşteriyle etkileşimde bulunan çalışanları karar alma süreçlerine dâhil etmelidir.

¹⁰⁶ Philip Kotler (2003), **Kotler ve Pazarlama**, İstanbul: Sistem Ya., s. 262-270.

¹⁰⁷ Bilçin Tak (1998), "Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı: 2, 1998. (Erişim Yeri: <http://enm.blogcu.com/stratejik-planlama-surecindeki-aksakliklar-ve-cozum-onerileri/3243280>, 15.02.2012)

2.2.4.3. Hesapsız Büyüme Sorunsalı

İşletmelerin performans başarısının devamı için sektörlerindeki büyümenin sürekli olacağını düşünmesi yanlıştır. Çünkü büyüme alanları sürekli değişmektedir. Bu durum ise, işletmelerin yeni büyüme alanlarının ne olduğunu araştırmasını ve performans başarısı sağlamayan büyüme alanlarını terk etmesini gerekli kılar. Yani işletmeler açısından yapılması gereken mevcut kaynaklarını yeni fırsatlara yönlendirmektir.

İşletmelerin büyümenin devamlı olacağını düşünmesi büyüme yönetme becerisinin olmamasından kaynaklanır. Oysa büyüme yönetme becerisi geçmiştekileri organize bir biçimde terk etmeyi ve kaynakları sistemli bir biçimde yeni fırsatlar sunan büyüme alanlarına yönlendirmeye olanak sunar. Böylece işletmelerin performans başarısızlığı yaşamaları önlenir.

İşletmelerin büyümenin sürekli olacağını düşünmesinde pazarın büyüüp büyümediğini ve sektörün yapısının değişip değişmediğini düşünmemesi de etkilidir. Bu bakış açısının oluşmaması işletme yöneticilerinin pazar miyopluğuna yakalanmasından kaynaklanır. Pazar miyopluğu işletmenin pazar ve sektörün gerçeklerinden uzak kalmasına neden olur. Böylece işletmeler performanslarını olumlu yönde etkileyecek fırsatlardan yoksun kalır.

İşletme yöneticilerinin sürekli büyüme varsayımının temelinde yanlış büyüme stratejileri izlemesi de etkilidir. Bu yanlış büyüme stratejisi işletmenin performans başarısına olumsuz etki eden büyük hacimli büyümenin gerçekleşmesine yol açar. Böylece işletmenin büyüme stratejisinin değişmesine yönelik bir müdahale gereği ortaya çıkar.¹⁰⁸

İşletme yöneticilerinin geleceğin şimdiki performans başarısı sağlayan durumla aynı olacağını düşünmesi işletmenin performans başarısızlığı yaşamalarına neden olur. Fakat günümüz rekabet koşullarına bağlı düşünüldüğünde geleceğe yönelik olarak her şey değişim ve dönüşüme uğramaktadır. Bu durum işletmelerin mevcut başarılarının devamlılığının kesilmesine neden olur. Bu yüzden işletmeler geleceğin bugünden farklı olduğu düşüncesiyle hareket etmeli ve büyüme varsayımları geliştirmelidir.

¹⁰⁸ Peter F. Drucker (2010), **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, İstanbul: İnkilâp Kitabevi, , s. 56-58.

İşletmelerin büyüme varsayımlarında pazarının büyümesi neticesinde yeni müşterilerin ortaya çıkacağı düşüncesi etkilidir. Oysa değişen müşteri istek ve ihtiyaçları düşünüldüğünde müşteriler yeni ürün ve hizmetlere gereksinim duyar. Bu da mevcut ürün ve hizmetlerin sınırsız yaşam süresine sahip olmayacağı düşüncesini gösterir.¹⁰⁹ Bu yüzden doğru büyüme varsayımı yeni ve farklı ürün ve hizmetler temelinde yeniden oluşturulmalıdır.

İşletmeler strateji, pazar ve teknoloji bağlamında hızlı davranmayı gözetir. Hızlı davranabilmek ise neyi öğrenmeye daha çok ihtiyaç olduğu ve en iyi nasıl öğrenileceğini anlamakla ilgilidir. Hızlı olmak ve cesur hareket etmek için sistem, beceri ve kültür üzerine odaklanma aranır.¹¹⁰

İşletmelerin sürekli büyümeyi gerçek kılması ürün veya teknoloji yeniliklerinden öte iş modeli yenilikçiliğine bağlıdır. Üstelik iş modeli yenilikçiliği sektörün kurallarını değiştirmek ile pazarda para ve zaman kaybı arasında yer alır. Fakat iş modeli yenilikçiliği dönüşümcü işletme olmaya olanak sunar.¹¹¹

¹⁰⁹ Theodore Levitt (1965), "Exploit The Product Life Cycle", **Harvard Business Review**, November, s. 81-94.

¹¹⁰ Michaels Watkins (2009), "Picking The Right Transition Strategy", **Harvard Business Review**, January, s. 52.

¹¹¹ Mark W. Johnson ve Diğerleri (2008), "Reinventing Your Business Model", **Harvard Business Review**, December, s. 52-59.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma yazın taraması sonrası, yapılan görüşme ve uzman görüşleri alınarak anket ile desteklenerek iki boyutlu geliştirilmiştir. İlk boyutunda yazın taraması, mülakat ve uzman görüşü yer almaktadır. Bu boyut şu şekilde ifade edilebilir;¹¹²

- *Yazın Taraması*: Pazarlama miyopisine ilişkin yazın taraması, yabancı yazın taraması ve Türkçe yazın taraması olarak iki boyutlu gerçekleştirilmiştir. Ayrıca her boyut kendi içerisinde ilk çalışmalar, geliştirilmiş çalışmalar ve bağlantılı çalışmalar temelinde yazın taramasını içermektedir.
- *Mülakat*: Pazarlama miyopisine ilişkin anket geliştirme serüveninde oluşturulan anket sorularının anlaşılabilirliğini değerlendirmek amacıyla işletme yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar neticesinde oluşturulan soruların daha iyi anlaşılmasına dönük yeniden tasarlama çalışmaları yapılmıştır.
- *Uzman Görüşü*: Pazarlama miyopisi konusuna ilişkin sınırlı sayıda kaynak bulunması nedeniyle ölçek geliştirme serüveninde yaşanan zorlukları aşmak ya da anket başarısı için öneriler almak amacıyla akademisyenlerle görüşülmüştür. Yapılan görüşmeler oluşturulan anket soruları bağlamında yapılmaktadır. Akademisyenlerin oluşturulan sorulara ilişkin görüşleri doğrultusunda anket soruları yeniden düzenlenmiştir. Yine akademisyenlerle yapılan görüşmelere

¹¹² Bkz. Erkan Erdemir (2008), “Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, s. 397-403.

bağlı olarak pazarlama miyopisi ile ilişkili temel kavramların anket çerçevesini çizmesi ve bu temel kavramlar temelinde soruların oluşturulması sağlanmıştır.

Araştırmanın ikinci boyutunda gelişen ölçeğe bağlı ön test ve güvenilirlik/geçerlilik analizleri değerlendirilmektedir:

- *Ön Test:* Pazarlama miyopisine ilişkin geliştirilen anketi değerlendirmek amacıyla bazı işletmelere anket gönderilmiştir. Anket gönderilen işletmelerin ifadelerine katılım dereceleri SPSS 15.0 programında analiz edilerek pazarlama miyopisine ilişkin anketin ön değerlendirilmesi yapılmıştır. Böylece anketin son halinin örneklemin tamamına gönderilmesi süreci başlamıştır.
- *Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi:* Güvenilirlik analizi neticesinde anketin ölçüm noktasında ne kadar güvenilir olduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma işletmecilik literatüründe sıklıkla vurgulanan Theodore Levitt'in "Marketing Myopia" kavramına bağlı Türkiye Tekstil işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Özellikle Türkiye'nin amiral sektörlerinden biri olarak nitelenen tekstil sektörünün vurgulanması ve sektörün rekabeti sürdürmek için pazarlama miyopisini stratejik olarak değerlendirme düşüncesine oldukça yatkın olması itibariyle ele alınmıştır. Aksi halde pazarlama miyopisine yakalanan işletmeler pazarlama miyopisinden kurtulmaya yönelik çalışmalarda bulunmamaları nedeniyle iş ekosisteminde yok olma durumuyla yüzleşmektedir.

Her zaman tekstil işletmelerinin pazarlama miyopisinden kurtulmasına yönelik strateji ve eylem geliştirme şansı vardır. İşte bu düşünce doğrultusunda pazarlama miyopisi bu çalışmada stratejik bir avantajı yeniden yaratmaya yönelik değerlendirilmektedir. Nitekim pazarlama miyopisine bu yönde yaklaşılmasının çalışmanın önemini artıracığı düşünülmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışmada pazarlama miyopisine bağlı olarak Tekstil sektörü incelenmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle bu araştırma 2012 yılında yayınlanan ISO 500 ve Capital 1000 listelerinde yer alan Türkiye Tekstil işletmelerini kapsamaktadır. Bu listelerde sıralama üretimden

satışlara bağlı olarak en yüksek geliri elde eden işletmeden en düşük geliri elde eden işletmeye doğru yapılmaktadır.

ISO 500 listesine bakıldığında listede 51 tekstil işletmesi yer almaktadır. Yine Capital 1000 listesine bakıldığında listede 137 tekstil işletmesi yer almaktadır. Fakat Capital 1000 listesinde iki işletmenin adlarının açıklanmaması nedeniyle bu işletmeler anket uygulama sürecinden çıkarılmıştır.

Diğer yandan, hem ISO 500 hem de Capital 1000 listesinde yer alan işletmeler bulunmaktadır. Bu nedenle sadece işletme isimleri dikkate alınarak yeni bir liste oluşturulmuştur. Yeni listede 138 işletme yer almaktadır. Ayrıca bu yeni listenin oluşturulmasında ISO 500 ve Capital 1000 listelerinde yer alan işletme sıraları ve finansal veriler dikkate alınmamıştır. (Bkz. Ek-2, Ek-3)

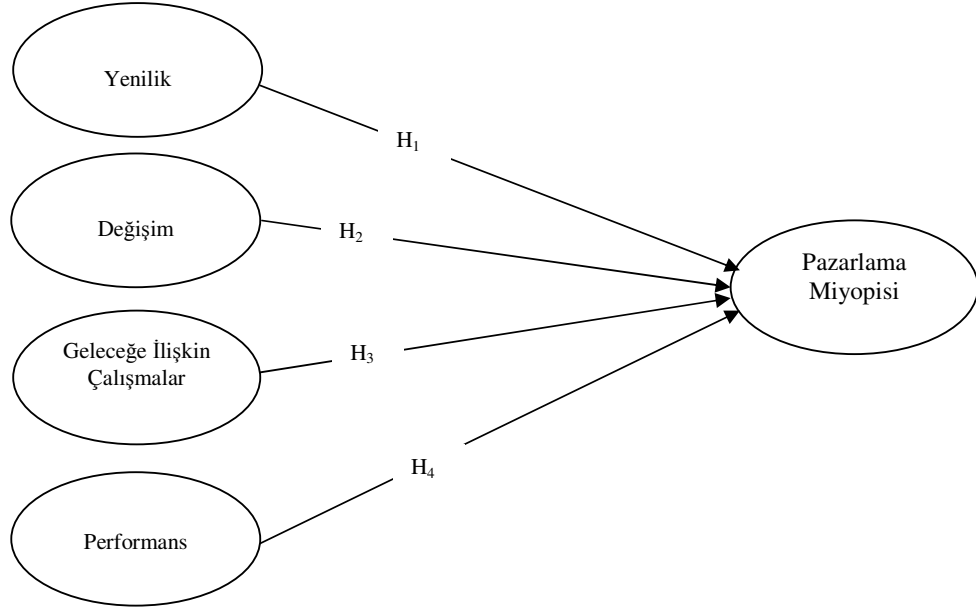
Araştırma sadece ISO 500 ve Capital 1000'de tekstil sektöründe yer alan işletmelere yönelik yapılacaktır. Yani bu listelerde yer almayan tekstil işletmeleri anket çalışmasının dışında bırakılmıştır. Bazı işletmelerin her iki listede yer alması nedeniyle ISO 500 ve Capital 1000 listelerinin birleştirilmesi neticesinde toplamda 138 işletmeye anket uygulanacaktır. Ayrıca, ISO 500 ve Capital 1000 listelerindeki tekstil işletmeleri belirlenirken 2011 yılı verileri esas alınmıştır.

3.1.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Yazın araştırması neticesinde pazarlama miyopisine ilişkin sınırlı sayıda çalışmanın yer aldığı görülmüştür. Bu yüzden pazarlama miyopisiyle doğrudan ilişkili çalışmaların yanında ilişkisi olduğu düşünülen çalışmalar okunarak anket soruları oluşturulmuştur. Yine geliştirilen anketin içerik olarak son biçimini almasında pazarlama miyopisine neden olduğu düşünülen dört kavramdan faydalanılmıştır. Bu kavramlar şunlardır; performans, değişim, yenilik ve gelecektir.

Pazarlama miyopisine ilişkin yapılan yazın araştırması neticesinde pazarlama miyopisine neden olan dört temel kavram tespit edilmiştir. Bu dört temel kavram; performans, yenilik, değişim ve gelecektir. Bu dört temel kavramın belirlenmesiyle pazarlama miyopisiyle ilgili kavramsal model kurulmaya çalışılmıştır.

Şekil 6: Araştırmanın Hipotezleri



Araştırmada pazarlama miyopisine ilişkin dört hipotez oluşturulmuştur. Araştırmaya yönelik, oluşturulan alternatif hipotezler aşağıda belirtilmiştir. İstatistiksel analizler sonucunda kabul veya red edilen hipotezler alternatif hipotezlerdir.

Araştırılan Soru: Pazarlama Miyopisi Etkisine Girmemede Yenilik Faaliyetleri Önemli midir?

H_{A1}: Yenilik faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.

Bu hipotezin araştırma modelinde yer almasının nedeni: günümüz iş ekosistemi doğrultusundan düşünüldüğünde yenilik faaliyetlerinde bulunmayan işletmelerin pazarlama miyopisine yakalandığı düşüncesidir.

Araştırılan Soru: Pazarlama Miyopisi ile Yüzleşmemede Değişim Faaliyetleri Önemli midir?

H_{A2}: Değişim faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.

Bu hipoteze araştırma modelinde yer verilmesinin nedeni: günümüz iş ekosisteminde değişim gerçekleştirmeyen ya da değişimi gerçekleştiremeyen işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanacağı düşüncesidir.

Araştırılan Soru: *Pazarlama Miyopisinin Etkisine Kapılmamada Geleceğe İlişkin Yapılan Faaliyetler Önemli midir?*

H_{A3}: Gelecek düşüncesi faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.

Bu hipoteze araştırma modelinde yer verilmesinin nedeni: günümüz iş ekosisteminde geleceğe yönelik faaliyetleri tasarlamayan ve uygulamayan işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanacağı düşüncesidir.

Araştırılan Soru: *Pazarlama Miyopisi Durumuyla Karşılaşmamada Pazarlama Performansı Önemli midir?*

H_{A4}: Performansa ilişkin çalışmalar pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.

Bu hipoteze araştırma modelinde yer verilmesinin nedeni: günümüz iş ekosisteminde performans yetersizliği yaşayan işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanacağı düşüncesidir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma yönteminde hem nicel, hem de nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi bağlamında pazarlama miyopisini ölçülebilir kılmak için çalışmalar yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi doğrultusunda ise, pazarlama miyopisi anketine ilişkin görüşme ve anket formunun analizi gerçekleştirilmiştir.

3.2.1. Ölçek Geliştirme

Pazarlama miyopisine ilişkin ölçek kavramsal çerçeveyi netleştirilmesi, ölçekte yer alabilecek ifadelerin oluşturulması, uygun olmayan soruların elenmesi, anketin görünüm ve içerik geçerliliğinin sağlanması amaçlarını gerçekleştirmeye ilişkin ele alınmış ve şu amaçlar gözetilmiştir;

- Pazarlama miyopisine istatistiki yönden açıklayıcı bir konum kazandırma,
- Pazarlama miyopisine yakalanmadaki temel sorunları ortaya koyma,
- İşletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmamasını olanaklı kılmak,
- İşletmelerin sürekliliğini sağlamak,
- İşletmelerin pazarlama miyopisini stratejik bir avantaj yaratma olarak görmesini sağlamak,

- İşletmelerin geliştirilen anketle stratejik analizini yapmak.

Pazarlama miyopisi, miyopi kavramının kavramsal karşılığı düşünüldüğünde, işletme körlüğünden ziyade işletmenin geleceği bulanık görmesi olarak ifade edilebilir. Ancak bu bulanıklık işletme için bir avantaj da olabilir. Yani geleceğe hazırlanmak adına miyopi işletmeyi dinamik tutar ve duyarlı kılar. İşte bu kavramsal içeriklendirmeye bağlı pazarlama miyopisi işletmeler için stratejik bir avantaj dönüşümü yaratabilir. Bu eksen de işletmelerin mevcut durumlarını gözden geçirmesine yönelik bir anket geliştirme çabasına girilmiştir. Bu çaba işletmelerin mevcut durumlarını görmesini ve stratejik olarak değerlendirme konusu olarak pazarlama miyopisini vurgulamayı amaçlamıştır. Yine anket geliştirme düşüncesi işletmelerin pazarlama miyopisini bir sorun olarak görüp başarısız olmalarını önlemeyi hedeflemektedir. Yani anket geliştirilmesinin temel amaçlarından birisi işletmelerin pazarlama miyopisine yakalandıkları anda pazarlama miyopisini stratejik bir avantaja dönüştürmelerine ilişkin davranış geliştirme ve eylemde bulunmaya yönelik analizin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Pazarlama miyopisi, işletme yaşam eğrisi düşünüldüğünde olgunlaşma döneminde ortaya çıkmaktadır ve işletmenin düşüş dönemine geçişine yol açmaktadır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta işletmelerin pazarlama miyopisine yakalandıkları anda iş ekosisteminden yok olmamalarıdır. Burada işletmenin sürekliliğini sağlaması ve başarısını devam ettirmesi için bir eylem planı tasarlama ve uygulama olanağı ortaya çıkar. Bu düşünce pazarlama miyopisini stratejik bir avantaja dönüştürmeye ilişkin olgunlaşma döneminde süreklilik ve başarıyı devam ettirmeye ilişkin çalışmaları destekleyicidir. Ayrıca olgunlaşma dönemi işletme başarısının en üst düzeyde olduğu dönemdir ve işletme açısından stratejik bir öneme sahiptir. İşletmelerin bu dönemdeki başarısını sürekli kılmaya düşüncesi için bu dönemde kendilerini analiz etmeleri amacıyla pazarlama miyopisine ilişkin bir anket geliştirmeye çalışılmıştır.

Pazarlama miyopisi, sektör ve işletme düzeyinde iki boyutlu ortaya çıkar. Pazarlama miyopisi hem sektör boyutunda, hem de işletme boyutunda sektör ya da işletme yaşam süresinin sonuna yaklaşıldığına veya bundan kurtulmak için neler yapılabileceğine ilişkin sinyalleri içerisinde barındırır. Nitekim pazarlama miyopisi uyarı sinyallerini açıkça gösterir, fakat işletme yöneticileri bu sinyalleri görme ya da

pazarlama miyopisinden kurtulmaya ilişkin çabalara girişmekten uzaktır. Hem işletme yöneticilerinin pazarlama miyopisinin uyarı sinyallerini görmesi amacıyla, hem de işletme yöneticilerinin pazarlama miyopisine yakalanmamaya ilişkin strateji geliştirmesi ve uygulamalarda bulunmasını olanaklı kılmak amacıyla anket geliştirme düşüncesi değerlendirilmiştir.

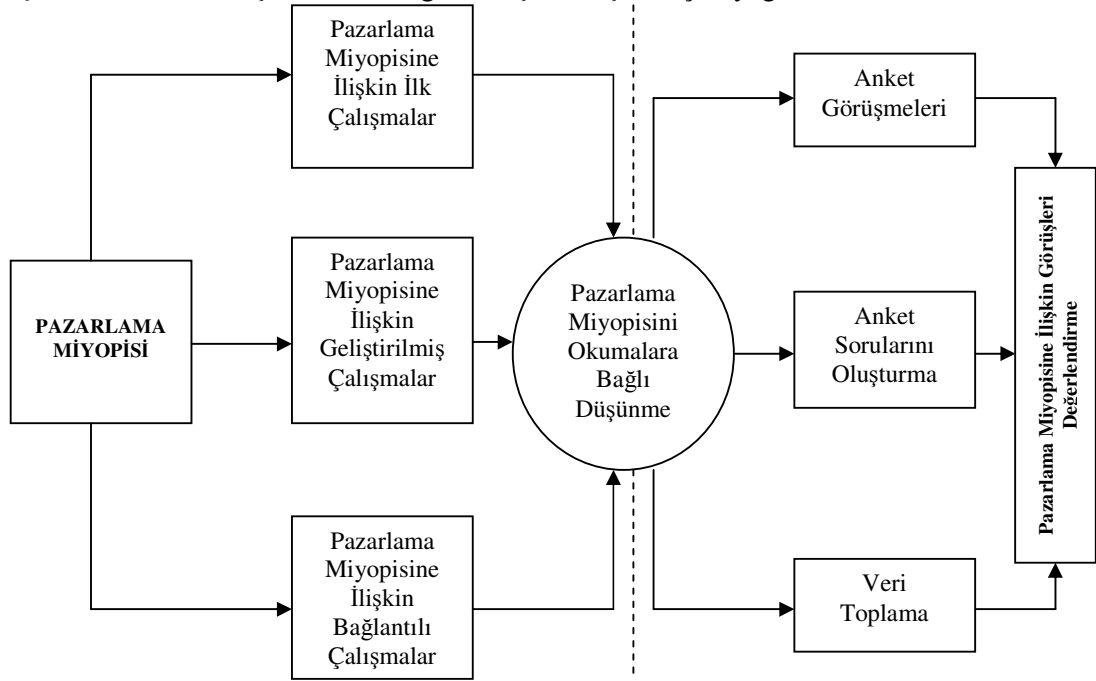
Pazarlama miyopisi, işletmelerin değişim faaliyetlerinde bulunmamaları ya da değişimi gerçekleştirememeleri, yenilik çaba ve çalışmalarında bulunmamaları geleceğe ilişkin düşünme, tasarlama ve yaratma çabasında bulunmamaları ve performans yetersizliği yaşamaları sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Ya da Theodore Levitt'e göre pazarlama miyopisi kısaca işletmelerin ürün odaklı hareket etmesi ve müşteri odaklı hareket etmemesidir. Yine Levitt'e göre pazarlama miyopisi işletmeler açısından bir sorun olarak görülmektedir. Fakat bu çalışmada pazarlama miyopisi işletmelerin karşılaştığı bir sorun olmaktan ziyade, işletmelerin yeniden sürekliliklerini sağlamaya yönelik bir durum olarak ele alınmıştır. Bu yüzden işletmelerin sürekliliklerini sağlamaya yönelik anket ile işletmelerin kendilerini değerlendirmesi ve pazarlama miyopisine yakalanmadan faaliyetlerini devam ettirmesine yardımcı olmak amaçlanmıştır.

Anketi oluşturma sürecinde soruların oluşturulmasında yazın taraması, yüz yüze görüşmeler ve uzman incelemesi önerilmektedir. Bu bağlamda pazarlama miyopisine ilişkin anket soruları oluşturmak amacıyla sırasıyla yazın taraması, uzman incelemesi ve yüz yüze görüşme yöntemine başvurulmuştur.

Yazın Taraması: Yazın taraması, yabancı yazın taraması ve Türkçe yazın taraması olarak iki boyutta ve ilk çalışmalar, geliştirilmiş çalışmalar ve bağlantılı çalışmalar olmak üzere üç bölümde yapılmıştır. Şekil 7'de görüldüğü gibi pazarlama miyopisine ilişkin yazın taraması; ilk çalışmalar, geliştirilmiş çalışmalar, bağlantılı çalışmalar, okumalara bağlı düşünmeyi ve soru yazma sürecini içermektedir. İlk çalışmalar yabancı ve Türkçe literatürde pazarlama miyopisine ilişkin ilk çalışmaların analiz edilmesini içermektedir. Geliştirilmiş çalışmalar ise yabancı ve Türkçe literatürde pazarlama miyopisine ilişkin günümüze kadar yapılan çalışmaların analiz edilmesini içermektedir. Bağlantılı çalışmalarda da pazarlama miyopisinin günümüzdeki doğasını açıklamayla ilişkili çalışmaların analiz edilmesi gerçekleştirilmektedir. Yine pazarlama

miyopisini okumalara bağlı düşünme süreci ilk çalışmalar, geliştirilmiş çalışmalar ve bağlantılı çalışmalar neticesinde pazarlama miyopisinin yeniden düşünülmesini ifade etmektedir. Anket sorularını oluşturma süreci ise düşünme süreci neticesinde oluşan düşüncelerin anket sorusu biçiminde ifade edilmesini göstermektedir. Yine anket görüşmeleri paralelinde anket verileri toplanmış görüşler istatistiksel olarak incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Şekil 7: Yazın Araştırmasına Bağlı Genişletilmiş Süreç Diyagramı



Pazarlama miyopisiyle ilgili anket geliştirmeye ilişkin okumalar ve yöntem araştırması 29.09.2011 tarihinde başlamıştır. Bu tarih itibariyle pazarlama miyopisine ilişkin anket geliştirme çalışmalarına Levitt'in "Marketing Myopia" makalesi temelinde başlanmıştır. Okuma sürecinde makaledeki her cümle dikkatlice okunmuş ve cümlenin neyi ifade ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Okunan cümlelerde pazarlama miyopisine yakalanmaya ilişkin bir yön sezildiğinde o cümle anket sorusu haline getirilmiştir. Böylece pazarlama miyopisine ilişkin sinyallerin açıklayıcılığa kavuşturulması amaçlanmıştır. Fakat Levitt'in makalesi anket için bir yön gösterse de günümüz iş ekosistemine bağlı olarak anketin güncel bir biçimde sunulması gerektiği düşünölmüştür ve bu yönde yeni okumalar ve düşünceler geliştirilmiştir.

Anketin geliştirilmesine ilişkin Levitt'in makalesinden okumalara bağlı tespit edilen sorulara yeni sorular eklenmiş ve soruların güncel iş ekosistemiyle paralel biçimde olmasına çalışılmıştır. Bu yönde bir hareket tarzı günümüz işletmelerinin müşteri odaklı hareket etmelerinden kaynaklanmaktadır. Fakat işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmadan sürekliliği ve başarısı için işletmelerin müşteri odaklılığın ötesine geçmesi gerektiği düşünülmüştür. Dolayısıyla müşteri odaklılığın ötesine geçebilmek düşüncesine bağlı anket soruları oluşturulmaya ve pazarlama miyopisinin sinyalleri gösterilmeye çalışılmıştır.

Levitt, "Marketing Myopia" makalesini genelde üretim işletmeleri ve hizmet işletmeleri temelinde desteklemiştir. Levitt, sektörlerden örneklerle pazarlama miyopisini ifade etmeye çalışmıştır. Levitt'in makalesinden örnek verdiği işletmeler; demiryolları, hollywood, cam, naylon, alüminyum, kuru temizleme, gaz lambaları, bakkallar, petrol, otomotiv ve elektronik işletmeleridir. Bu çalışmada ise pazarlama miyopisi endüstri temelli işletmeler açısından ele alınmıştır. Bu bağlamda pazarlama miyopisine ilişkin geliştirilen anket endüstri/imalat temelli (tekstil) işletmeler temelinde oluşturulmaya çalışılmıştır.

Diğer yandan, pazarlama miyopisine ilişkin geliştirilmiş çalışmalar da analiz edilmiştir. Geliştirilmiş çalışmalarda pazarlama miyopisini daha anlaşılır kılmaya yönelik hangi katkıların yapıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda geliştirilmiş çalışmalar da analiz edilmiştir. Okumalara bağlı olarak pazarlama miyopisine ilişkin önemli noktalar tespit edilmiş ve bunlar anket sorusu haline getirilmiştir.

Levitt'in makalesinde yer alan düşüncelere bağlı oluşturulan anket sorularının güncel iş ekosistemine uyumlu hale getirilmesine ilişkin bağlantılı okumalar neticesinde pazarlama miyopisiyle ilgisi olduğu düşünülen kavramlardan yararlanılmıştır. Bu kavramlar pazarlama miyopisine ilişkin okumalar ve güncel iş ekosistemi paralelinde tespit edilmiştir. Anketi geliştirmeye ilişkin bu kavramlar stratejik düşünce ve stratejik davranış boyutu olmak üzere iki boyuta sahiptir. Stratejik düşünce boyutunda yer alan kavramlar; Philip Kotler'in pazarlama başarımı, yeni sistem yaklaşımı, müşteri güdümlü olmanın ötesine geçmek ve öngörü metodlarını içermektedir. Stratejik davranış

boyutunda yer alan kavramlar ise; değişim/dönüşüm, ürün-hayat eğrisi, tersine pazarlama, işlevsel farklılaşma ve yenilik/yaratıcılıktır.

Anketin gelişimini destekleyen stratejik düşünce boyutundaki kavramlar işletmelerin pazarlama miyopisine yakalanmasında zihniyete ilişkin yapılan hataları ortaya koymak ve hataları ortadan kaldırmaya ilişkin olarak tespit edilmiştir. Nitekim stratejik düşünce boyutunda yer alan kavramlara ilişkin sorulara anket geliştirme sürecinde yer verilmiştir. Diğer yandan, anketin gelişimini destekleyen stratejik davranış boyutunda yer alan kavramlar pazarlama miyopisine yakalanmada eylem boyutunda yapılan hatalara bağlı olarak tespit edilmiştir ve anketin gelişim sürecinde soruların oluşturulmasında destek sağlamıştır.

Pazarlama miyopisine ilişkin anket geliştirme serüveninde Levitt'in makalesi, pazarlama miyopisine ilişkin diğer okumalar, pazarlama miyopisiyle ilişkili olduğu düşünülerek stratejik düşünce ve stratejik davranış boyutundaki kavramlara bağlı olarak anket soruları geliştirilme süreci desteklenmiştir. Anket soruları, pazarlama miyopisine ilişkin bütün düşüncelerin anket sorusu haline getirilmesi sonucunda oluşturulmaya çalışılmıştır. Yine pazarlama miyopisine ilişkin okumalar ve düşünce sürecine devam edilmesine bağlı olarak soruların sayısı artmıştır.

Fakat okumalar neticesinde pazarlama miyopisinin güncel iş ekosistemi paralelinde düşünülmesinin pazarlama miyopisine yol açtığı düşünülen dört kavram tespit edilmiştir. Bu kavramlar; işletmelerin geleceğe ilişkin çalışmalar yapmaması ya da geri kalması, yenilik faaliyetlerinde bulunmaması, değişimi fark edememesi ve/veya gerçekleştirmemesi, performansa ilişkin çalışmalara önem vermemesidir. Bu bağlamda bu dört kavrama bağlı olarak anket soruları azaltılmış, sınıflandırılmış ve birbiriyle aynı yönde ifadeyi içeren sorular çıkarılmıştır.

Yine anketin gelişiminde daha önce vurgu yapıldığı gibi müşteri odaklılığın ötesi kavramına bağlı olarak hareket edilmiştir. Anketin gelişiminde müşteri odaklı değil de, müşteri odaklılığın ötesi düşüncesini benimseme nedeni, müşterilerin her zaman ve her koşulda doğru düşünemediği ve doğru yön gösteremediği varsayımlarıdır. Çünkü müşteriler günümüz iş ekosistemi paralelinde düşünüldüğünde yeni istek ve ihtiyaçlara yönelmekte tereddüt etmemektedir. Dolayısıyla işletmeler için müşteri sadakatini sağlamanın yeni yolunun müşterilere yeni istek ve ihtiyaçlar sunmak olduğu

düşünölmektedir. Böylece işletmeler pazarlama miyopisine yakalanmadan pazarlama miyopisine yakalanmamanın ortaya çıkarmış olduğu yaratıcı gerilimle hareket etmeye çalışacaktır. Nitekim anketin gelişimi işletmelerin mevcut durumlarını doğru biçimde analiz etmeleri ve sürekliliklerini devam ettirmelerine ilişkin oluşturulmaya çalışılmıştır.

Sonuçta, anketi geliştirme serüvenindeki okumalar ve düşünmelere bağlı olarak anket soruları oluşturulmuş, neticede pazarlama miyopisine yol açtığı düşünölen dört temel kavram belirlenmiştir. Bu kavramlara bağlı olarak soru sayısında azalma, anlaşılmaz ve tekrarlı soruları çıkarma, soruların pazarlama miyopisiyle ilişkisini düşünme ve soruları en basit düzeyde ifade etmeye çalışılmıştır. Ankete katılım gösteren işletmelerin görüşleri 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Uzman İncelemesi: Pazarlama miyopisine ilişkin anket geliştirmede başvuru olan ikinci yöntem uzman incelemesidir. Uzman incelemesi, konuya ya da alana ilişkin akademisyenlerin görüşlerine başvurulmasını içermektedir. Bu noktada pazarlama miyopisine ilişkin anket geliştirme sürecinde akademisyenlerle yapılan görüşmeler anket geliştirme sürecini hızlandırmış ve kolaylaştırmıştır. Akademisyenlerle yapılan görüşmeler neticesinde pazarlama miyopisine ilişkin anket sorusu oluşturma sürecinde yazın taramasının nasıl yapılması, yazın araştırması neticesinde çalışmaların nasıl okunması ve anket sorularının nasıl oluşturulması gerektiği konularında bir yöntem kazanımı sağlanmıştır. Ayrıca akademisyenlerle yapılan görüşmelerde pazarlama miyopisine ilişkin ölçek oluşturmaya kolaylaştırmak amacıyla pazarlama miyopisiyle ilgili olduğu düşünölen konuların tespiti yapılmıştır.

Yüz yüze görüşmeler: Yüz yüze görüşmeler anketi değerlendirmeye ilişkin işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeleri içermektedir. Yapılan görüşmelerin temel amacı anketin örneklemin tamamı tarafından kolayca anlaşılabilmesi noktasında anketi anlaşılır kılmaya yönelik görüşmeleri içermektedir. Yapılan görüşmelerde işletme yöneticilerinden anketteki soruları okumaları ve anlayamadıkları sorulara ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Böylece anket soruları örneklemin tamamına gönderilmeden anlaşılabilir kılınmış ve anket araştırmasının başarı sağlanması kolaylaşmıştır.

3.2.2. Ölçme ve Ölçekleme

Anketler doğrudan gözlemlenemeyen değişkenler hakkında bilgi toplamak ve bu bilgileri sayısal biçime dönüştürmek üzere geliştirilen ya da geliştirilmiş ölçeklerin uyumlaştırılmasıyla elde edilen ölçüm araçları olmaktadır.

Anket geliştirme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar soru havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesini içermektedir.¹¹³

- *Soru Havuzunun Oluşturulması:* Bu aşama; kavramsal çerçevenin oluşturulması, ölçekte yer alabilecek ifadelerin derlenmesi, uygun olmayan soruların elenmesi, görünüm ve içerik geçerliliğinin sağlanması ve güvenilirliğin ölçümünün yapılmasını kapsar. Yine bu aşamada kullanılan yöntem ve teknikler; anketi oluşturmaya yönelik yazın taraması yapılması, konunun uzmanlarının fikrinin alınması, yüz yüze görüşmeler ve bu görüşmelerin betimsel analizi ve ön test araştırma verileri ile betimsel analizler, iç tutarlılık analizi ve ilişki analizlerin yapılması sağlanmıştır.
- *Ölçeğin Yapılandırılması:* Bu aşamada; örneklem temsil yeteneğinin belirlenmesi, uygun olmayan soruların elenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gerçekleştirilmiştir.
- *Ölçeğin Değerlendirilmesi:* Bu aşamada; ölçeğin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin ölçülmesi ve kullanılan yöntem ve teknikler; faktörler arası ilişki analizler, alternatif modellerin denenmesi, ortalama varyansın bulunması, iç tutarlılık analizi ve bileşik güvenilirlik analizini içermektedir.

3.2.3. Güvenilirlik/Geçerlilik Analizi

Anketin güvenilirliğini değerlendirmek amaçlı ön ve kapsamlı araştırma temelinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anketin ön araştırmasını yapmak amaçlı gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde 34 işletmeyle görüşülmüştür. Diğer yandan, anketin kapsamlı araştırması temelinde 75 işletmeden elde edilen veriler doğrultusunda da güvenilirlik analizi yapılmıştır.

¹¹³ Bkz. Erkan Erdemir (2008), “Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, s. 397-403.

Ön araştırmaya bağlı olarak yapılan güvenilirlik analizi anketin güvenilir biçimde gerçekleştirilmesi açısından yön göstericidir. Çünkü ön araştırmada anket güvenilirliğinin derecesine bağlı olarak anketi yeniden değerleme ya da anketi kapsamlı araştırma yapmak üzere gönderme durumu ortaya çıkmaktadır. Ön araştırma sonuçlarına göre anketin güvenilirlik değeri 0,718 (n: 35)'dir. Bu değer ön araştırma neticesinde anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Anketin kapsamlı araştırması sürecinde 75 işletmeden alınan verilere bağlı olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kapsamlı araştırma verilerinin sonuçlarına göre anketin güvenilirlik değeri 0,724 (n: 75) çıkmıştır. Sosyal bilimler alanında 0.60'ın üzerinde çıkan sonuçlar için güvenilir değerlemesi yapıldığından araştırmada çıkan 0,724'lük Alpha değeri araştırmanın oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Uygulaması

Anket 05.06.2012 tarihinde uygulamaya başlanmış ve 10.10.2012 tarihinde sonuçlandırılmıştır. Toplanan veriler bilgisayar marifetiyle SPSS 15.0 programında analiz edilmiştir.

3.3.1. Verilerin Toplanması

Pazarlama Miyopisine ilişkin geliştirilen anketin uygulanması amacıyla Capital 1000 ve ISO 500 listelerinde yer alan Tekstil işletmeleri seçilmiştir. Bu listelerde yer alan işletmelere anketi ulaştırmanın zaman ve maddiyat açısından sorun oluşturmaması amacıyla anketin bir web sitesi kurularak gönderilmesi özellikle hedeflenmiştir. Ayrıca bazı işletmelerden anket geri dönüşlerindeki eksik bilgiler telefon marifetiyle sağlanmışır.

Web sitesinin kuruluşunda; görsel içeriğin oluşturulmasında web sitesi araçlarından, anket verilerin kaydedilmesinde ise veri tabanları araçlarından faydalanılmışır. Anketin web sitesi boyutu iki sayfadan oluşturulmuştur. Web sitesinin ilk sayfasında anket katılımcılarına anketin amacı ifade edilmektedir. Web sitesinin ikinci sayfasında ise anket soruları yer almaktadır. Bu sayfada yer alan sorular anket katılımcılarının pazarlama miyopisine ilişkin anket sorularına katılma eğilimlerini içermektedir. Yine bu sayfada anket katılımcılarının eğilimlerini doğru biçimde değerlendirmek amacıyla sorular katılımcıların soruları kolayca cevaplamasına yönelik bölümler halinde sorulmuştur. Son olarak da 05.06.2012 tarihi itibariyle listede yer alan

işletmelere mail yoluyla anketin yer aldığı web sitesi adı yollanmıştır ve anket sonuçları kaydedilmeye başlanmıştır.

Anket katılım kapsamında 138 işletmeden 75 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Ankete bazı işletmelerden -işletme politikası gereğince, doldurmaya zamanları olmadığı gerekçesiyle- geri dönüş alınamamıştır. Bu durumda anketin geri dönüş oranı % 54'tür.

3.3.2. Verilerin Analizi

Anket kapsamında değerlendirilen 75 işletmeden elde edilen veriler SPSS 15.0 programıyla değerlendirilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla tek örnek -t- testi uygulanmıştır. Ankette yer alan ifadelere katılım dereceleri ise frekans analiziyle değerlendirilmiştir.

3.3.2.1. Hipotez Sonuçları

Hipotezleri test etmek için tek örnek -t- testi kullanılmış, $\alpha=0,05$ ve test değeri olarak orta değer -3- alınmıştır.

H_{A1} : Yenilik faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.

Tablo 4: Yeniliğe İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi

Hipotez	n	Ort.	Std. Sp.	-t- değeri	-p-	Sonuç
Yenilik faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.	75	4,7200	,45202	32,953	0,000<0,05	Kabul

Ankete katılan 75 işletmenin ortalaması 4,7200 çıkmıştır. Bu değer ortalama tahminimiz olan 3'ten farklıdır. Yenilik ile ilgili hipoteze 75 işletmenin verdiği cevaplar bağlamında t test değeri 32,953 çıkmıştır. Tek örnek hipotez testine tabi tutulan H_{A1} no'lu hipotez % 95 güven aralığında sig. (2 tailed) değeri 0,05'in altında çıkmıştır. (p=0,000) Bu durumda sıfır hipotezi red edilerek, alternatif hipotez (H_{A1}) kabul edilmiştir. Çıkan anlamlı sonuca göre işletmeler açısından pazarlama miyopisine yakalanmamak için yapılan yenilik faaliyetlerinin önemli olduğu görülmektedir.

H_{A2}: Değişim faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.

Tablo 5: Değişime İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi

Hipotez	n	Ort.	Std. Sp.	-t- değeri	-p-	Sonuç
Değişim faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.	75	4,7733	,42149	36,436	0,000<0,05	Kabul

Ankete katılan 75 işletmenin ortalaması 4,7733 çıkmıştır. Bu değer ortalama tahminimiz olan 3'ten farklıdır. Değişim ile ilgili hipoteze 75 işletmenin verdiği cevaplar bağlamında t test değeri 36,436 çıkmıştır. Tek örnek hipotez testine tabi tutulan H_{A2} no'lu hipotez % 95 güven aralığında sig. (2 tailed) değeri 0,05'in altında çıkmıştır. (p=0,000) Bu durumda sıfır hipotezi red edilerek, alternatif hipotez (H_{A2}) kabul edilmiştir. Çıkan anlamlı sonuca göre işletmeler açısından pazarlama miyopisine yakalanmamada değişim faaliyetlerinin önemli olduğu görülmektedir.

H_{A3}: Gelecek düşüncesi faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.

Tablo 6: Gelecek Düşüncesine İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi

Hipotez	n	Ort.	Std. Sp.	-t- değeri	-p-	Sonuç
Gelecek düşüncesi faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.	75	4,7733	,42149	36,436	0,000<0,05	Kabul

Ankete katılan 75 işletmenin ortalaması 4,7733 çıkmıştır. Bu değer ortalama tahminimiz olan 3'ten farklıdır. Gelecek düşüncesi ile ilgili hipoteze 75 işletmenin verdiği cevaplar bağlamında t test değeri 36,436 çıkmıştır. Tek örnek hipotez testine tabi tutulan H_{A3} no'lu hipotez % 95 güven aralığında sig. (2 tailed) değeri 0,05'in altında çıkmıştır. (p=0,000) Bu durumda sıfır hipotezi red edilerek, alternatif hipotez (H_{A3}) kabul edilmiştir. Çıkan anlamlı sonuca göre işletmeler açısından pazarlama miyopisi durumuyla yüzleşmemede gelecek düşüncesi faaliyetlerine önem verildiği görülmektedir.

H_{A4}: Performansa ilişkin çalışmalar pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.

Tablo 7: Performansa İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi

Hipotez	n	Ort.	Std. Sp.	-t- değeri	-p-	Sonuç
Performansa ilişkin çalışmalar pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir.	75	4,6933	,49247	29,778	0,000<0,05	Kabul

Ankete katılan 75 işletmenin ortalaması 4,6933 çıkmıştır. Bu değer ortalama tahminimiz olan 3'ten farklıdır. Performans ile ilgili hipoteze 75 işletmenin verdiği cevaplar bağlamında t test değeri 29,778 çıkmıştır. Tek örnek hipotez testine tabi tutulan H_{A4} no'lu hipotez % 95 güven aralığında sig. (2 tailed) değeri 0,05'in altında çıkmıştır. (p=0,000) Bu durumda sıfır hipotezi red edilerek, alternatif hipotez (H_{A4}) kabul edilmiştir. Çıkan anlamlı sonuca göre işletmeler açısından pazarlama miyopisine yakalanmamak için yapılan performansa ilişkin çalışmaların önemli olduğu görülmektedir.

3.3.2.2. Faktörlere İlişkin Değerlendirme

İşletmelerin pazarlama miyopisine ilişkin literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda tespit edilen yenilik, değişim, gelecek düşüncesi ve performans faktörlerine katılım dereceleri 5'li likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8: Yeniliğe İlişkin Görüşlere Katılım Dereceleri

	Ort.	Std. Sp.
İşletmemiz değerli/taklit edilemez ürünler geliştirmek için çalışır.	4,8533	,35616
İşletmemiz işini geliştirmek için yeni yaklaşımlar araştırır.	4,7867	,41242
İşletmemiz yeni istekleri/ihtiyaçları tespit etmek için araştırmalar yapar.	4,7867	,44398
İşletmemiz yenilik faaliyetleri için fiziksel/fiziksel olmayan kaynaklarını yönlendirir.	4,8400	,36907
İşletmemizde yenilik çalışmaları pazarlama departmanı merkezli yapılır/yürütülür.	4,4667	,50225
İşletmemiz müşterilerin ihtiyacı olan, fakat pazarda yer almayan yeni ürünler geliştirmeyi amaçlar.	4,8133	,42532
İşletmemiz yenilik faaliyetlerini müşteri istekleri/ ihtiyaçları değişeceği düşüncesiyle yapar.	4,8000	,40269

Ankete katılan işletmelerin yeniliğe ilişkin ifadelerle katılım dereceleri değerlendirildiğinde; “İşletmemiz değerli/taklit edilemez ürünler geliştirmek için çalışır.” görüşü en yüksek ortalamaya sahiptir. Yine “İşletmemizde yenilik çalışmaları pazarlama departmanı merkezli yapılır/yürütülür.” görüşü en düşük katılım ortalamasına sahiptir.

Tablo 9: Değişime İlişkin Görüşlere Katılım Dereceleri

	Ort.	Std. Sp.
İşletmemiz pazarlama uygulamalarıyla sektörde değişim yaratmayı hedefler.	4,7600	,42996
İşletmemiz değişim çabalarını/çalışmalarını etkin biçimde gerçekleştirir.	4,6667	,47458
İşletmemiz değişim yaratma stratejileri ile rakiplerinin önünde yer almayı hedefler.	4,7867	,41242
İşletmemiz değişim yaratma modelleri tasarlar ve uygular.	4,8800	,32715
İşletmemiz değişimi destekleyici/pekiştirici çalışmalara önem verir.	4,7733	,45242
Değişim çalışmaları pazarlama stratejilerine dinamiklik kazandırır.	4,8800	,32715
İşletmemizde değişim çalışmalarının gündemini, çalışanlar ve yöneticiler birlikte belirler.	4,3200	,46962

İşletmelerin değişime ilişkin ifadelerle katılım dereceleri değerlendirildiğinde; “İşletmemiz değişim yaratma modelleri tasarlar ve uygular” ve “Değişim çalışmaları pazarlama stratejilerine dinamiklik kazandırır.” ifadeleri değişime ilişkin görüşler içerisinde en yüksek ortalamaya sahiptir. “İşletmemizde değişim çalışmalarının gündemini, çalışanlar ve yöneticiler birlikte belirler.” ifadesi ise değişime ilişkin görüşler içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 10: Geleceğe İlişkin Görüşlere Katılım Dereceleri

	Ort.	Std. Sp.
İşletmemiz sektör geleceğine ilişkin öngörülerde bulunur.	4,5733	,49792
İşletmemiz gelecekteki fırsatları yakalamak için çalışmalar yapar.	4,3467	,47911
İşletmemiz gelecekteki tehditleri öngörmeye çalışır.	4,6533	,47911
İşletmemiz yeni istekler/ihtiyaçlar yaratılmasının gelecek başarısı sağlayacağını düşünür.	4,8133	,39227
İşletmemiz farklı pazarlama stratejileri oluşturmaya/uygulamaya çalışır.	4,8267	,38108
İşletmemiz ulaşılması açık ve paylaşılan pazarlama vizyonuna uygun çalışır.	4,4800	,50296
İşletmemiz gelecek düşüncesi oluşturmanın pazar şartlarına uyumu kolaylaştıracağını düşünür.	4,7200	,45202

Geleceğe ilişkin ifadelere katılım dereceleri değerlendirildiğinde; “İşletmemiz farklı pazarlama stratejileri oluşturmaya/uygulamaya çalışır.” ifadesi geleceğe ilişkin görüşler içerisinde en yüksek ortalamaya sahiptir. “İşletmemiz gelecekteki fırsatları yakalamak için çalışmalar yapar.” ifadesi geleceğe ilişkin görüşler içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 11: Performansa İlişkin Görüşlere Katılım Dereceleri

	Ort.	Std. Sp.
İşletmemiz daha üst düzeyde pazarlama performansı için yeni çalışmaları gözetir.	4,6800	,46962
İşletmemiz kendisine özgü pazarlama temel yetenekleri/ilişkileri geliştirmeye çalışır.	4,6133	,49027
İşletmemiz ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma karmasını etkili/etkin bir şekilde yapar.	4,8267	,41503
İşletmemiz pazarlama strateji/uygulamalarını müşterilere yeni istekler/ihtiyaçlar yaratmak amacıyla gerçekleştirir.	4,4800	,50296
İşletmemiz sektördeki rakiplerin pazarlama uygulama/çalışmalarını sürekli izler.	4,7200	,45202
İşletmemiz pazarlama çalışmalarında yeni müşterileri kazanmayı amaçlar.	4,7733	,42149
İşletmemiz sektöründeki büyümenin sürekli devam edeceğini düşünür.	4,5600	,49973

Performansa ilişkin ifadelere katılım dereceleri değerlendirildiğinde; “İşletmemiz ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma karmasını etkili/etkin bir şekilde yapar.” ifadesi performansa ilişkin görüşler içerisinde en yüksek ortalamaya sahiptir. “İşletmemiz pazarlama strateji/uygulamalarını müşterilere yeni istekler/ihtiyaçlar yaratmak amacıyla gerçekleştirir.” ifadesi ise görüşler içerisinde en düşük ortalamaya sahip olan ifadedir.

Geleceğe ilişkin ifadelere katılım dereceleri değerlendirildiğinde; “İşletmemiz farklı pazarlama stratejileri oluşturmaya/uygulamaya çalışır.” ifadesi geleceğe ilişkin görüşler içerisinde yüksek ortalamaya sahiptir. “İşletmemiz gelecekteki fırsatları yakalamak için çalışmalar yapar.” ifadesi geleceğe ilişkin görüşler içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir.

3.3.2.3. Verilerin Yorumu

İşletmelerin pazarlama miyopisine ilişkin görüşlerini değerlendirmek amacıyla dört hipotez öne sürülmüştür. Bu hipotezlerin değerlendirmesi ankete katılım gösteren 75 işletmeden geri dönüş sağlanan verilere bağlı olarak tek örneklem –t- testiyle değerlendirilmesi neticesinde ortalama değerler kapsamında değişim (H_{A2}) ve gelecek

düşüncesine (H_{A3}) ilişkin hipotezler en yüksek ortalamaya sahiptir. Yenilik (H_{A1}) hipotezi ise üçüncü sırada yer almaktadır. Performans (H_{A4}) hipotezi ise ortalama değerleri neticesinde dördüncü sırada yer almaktadır. Hipotezlerin kabulünün gerçekleşmesi göstermektedir ki, işletmeler pazarlama miyopisini stratejik bir ekseninde değerlemeye yönelik pazarlama düşüncesini geliştirmekte ve yönlendirmektedir.

Pazarlama miyopisine ilişkin hipotez testi sonuçları, pazarlama düşüncesini yönlendirmede/geliştirmede değişim, gelecek, yenilik ve performansın önemli olduğunu göstermektedir. Nitekim pazarlama miyopisini stratejik bir avantaj yaratmaya dönük değerlemede bu dört etken aynı etkiye sahiptir. Çünkü pazarlama miyopisi işletmelerin faaliyetlerini yeniden değerlendirme, yeniden tasarlama ve yeniden yaratma kapsamında değerlendirilir. Bu yüzden işletme yönetimlerinin gelecek başarısının devamlılığını sağlamada pazarlama düşüncelerini bu dört etken gözetiminde sürekli değerlendirmesi gerekecektir. Bu dört etkene ilişkin sonuçlar şu şekilde yorumlanabilir:

- Değişime ilişkin hipotez sonuçları değerlendirildiğinde işletme yönetimlerinin pazarlama düşüncesini yönlendirme ve geliştirmede değişime ilişkin çalışmaları desteklediği görülmektedir. Çünkü değişim faaliyetleri, geleceğin farklı içeriğini oluşturmada ve/veya geleceğin farklı içeriğine uyum sağlamada kolaylaştırıcı bir role sahiptir. Kaldı ki, geleceğin içeriğini oluşturmak ya da geleceğin farklı içeriğine uyum sağlamak işletmelerin gelecekteki faaliyetlerinin sürekli kılınmasına ilişkindir. Hatta değişim faaliyetleri gelecek başarısını olanaklı kılmada farklı pazarlama düşüncelerini uygulamayı sağlar. Bu yönelim işletmelerin hem gelecekte yer almasını hem de pazarlama miyopisi durumuyla olumsuzluk yaratıcı bir ekseninde karşılaşmamasını ortaya çıkarır.
- Ankete geri dönüş sağlayan işletmeler gelecek düşüncesinin, pazarlama düşüncesi geliştirme ve yönlendirmede önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda pazarlama düşüncesini yönlendirme ve geliştirmede gelecek düşüncesi, bugünün başarılarını yanında da sürdürmeye yönelik bir etki yaratmayı ifade eder. Burada önemli olan geleceğin bir şekilde geleceğinin farkında olunmasıdır. Fakat önemli olan geleceğin içeriğinde başarılı bir biçimde yer alabilmektedir. Bu ise farklı, özgün ve avantaj sağlayan pazarlama düşüncesi

geliştirmeyi gerekli kılar. Böylece pazarlama miyopisinin yaratmış olduğu gerilim stratejik avantaj yaratıcı bir ekseninde katkı sağlar.

- İşletmelerin müşterilerin yeni istekleri ve ihtiyaçlarını araştırma, öngörme ve gerçekçi kılmada yenilik faaliyetleri önemli bir yer tutar. Üstelik yenilik faaliyetleri sadece ürün temelinde değil, diğer işletme çalışmaları kapsamında da gerçekleştirilir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmalar pazarlama düşüncesini yönlendirmekte ve geliştirmektedir. Dahası bu çalışmalar işletmelerin pazarlama miyopisiyle olumsuz sonuçları olan bir kapsamda yüzleşmemesi durumunu gerçekçi kılabilecek bir niteliğe sahiptir. Ankete katılım gösteren işletmelerin bu düşünceleri destekleyici bir noktada cevaplar verdiği hipotez testleri neticesinde görülmüştür.
- Performansa ilişkin hipotez sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin performansa ilişkin çalışmalara önem verdiği görülmektedir. Çünkü performansa ilişkin çalışmalar, işletmelerin sürekliliğini öngörmeye ve yeni çalışmalara yönelmede yön göstericidir. Bu bağlamda işletme çalışmaları finansal ve finansal olmayan sonuçlar açısından değerlendirilir. Bu değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan izlenim pazarlama düşüncesini yönlendirme ve geliştirmenin niçin gerekli olduğuna yönelik gerekçeleri ortaya koyar. Dahası performansa ilişkin çalışmalar işletme sürekliliğini sağlamada gerçekçi öngörülerini tespiti sağlayabilir.

Ayrıca işletmelerin yenilik, değişim, gelecek ve performansa ilişkin görüşlerini değerlendirmek amacıyla ifadeler yöneltilmiştir. Bu görüşlere katılım dereceleri şu şekilde değerlendirilebilir:

- İşletme yöneticilerinin değişime ilişkin görüşlere katılım dereceleri birbirine yakındır. Bu görüşler içerisinde “değişim yaratma modelleri tasarlama ve uygulama” ile “değişimin pazarlama stratejilerine dinamiklik kazandırması” ifadeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. Açıkçası pazarlama miyopisinin olumsuz yönünün etkisine girmeden gelecekte yer almak açısından değişime ilişkin çalışmaların işletmeler tarafından ciddiyle gerçekleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Çünkü değişimi gerçekleştirilmeye ya da gerçekleştirilmeye işletmelerin rakiplerinden geri kalması neticesinde pazarlama miyopisinin

olumsuz yönüyle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu kapsamda değişimi gerçekleştirmede istekli olan işletmeler; sektörde değişim yaratma, değişim etkin bir biçimde gerçekleştirme, rakiplerin önüne geçme, değişim çalışmalarını destekleme ve değişim gündemini belirleme çalışmalarında başarılı olma şanslarını artıracaktır.

- İşletmeler geleceğin farklı içeriğini oluşturma ya da geleceğin farklı içeriğinde yer alma noktasında geleceğe ilişkin görüşlere yüksek bir katılım derecesi göstermektedir. Bu ifadelerden “farklı pazarlama stratejileri oluşturma ve uygulama” en yüksek ortalamaya sahip ifadedir. Fakat geleceğe ilişkin görüşlere katılım derecelerinin ortalaması birbirine yakındır. Çünkü geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmayan ve/veya geleceğe ilişkin çalışmalarda bulunmayanlar başarılarını devam ettirmelerini tehlikeye atmaktadır. Dolayısıyla geleceğe ilişkin öngörü ve çalışmalarla işletmelerin sürekliliklerini gerçekleştirmesi kolay bir hale gelmektedir. Ayrıca işletmeler; sektör öngörülerinde bulunma, gelecekteki fırsatları yakalama, gelecekteki tehditleri öngörme, yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratma, vizyonu gerçekçi kılma ve pazar şartlarına uyum sağlama noktalarında pazarlama miyopisini stratejik avantaj yaratan bir eksende değerlendirebilecektir.
- Yeniliğe ilişkin görüşlere katılım dereceleri değerlendirildiğinde işletmeler açısından, yenilik faaliyetlerine gereken önemin verilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu bağlamda “değerli ve taklit edilemez ürünler” geliştirmenin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Fakat yeniliğe ilişkin görüşlere katılım dereceleri ortalamalarına bakıldığında ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Çünkü işletmeleri farklı kılma ve farkındalık yaratmada yenilik çalışmaları işletme sürekliliğini kolaylaştırıcı bir niteliğe sahiptir. Bu durum pazarlama miyopisini stratejik avantaj yaratan bir eksende değerlemeye yönelik yenilik faaliyetleri çalışmalarının işletmeler tarafından benimsenmesini ortaya çıkarır. Üstelik işletmeler; iş geliştirmede yeni yaklaşımlar araştırma, yeni istekleri ve ihtiyaçları tespit etme, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları etkin kullanma, yeni ürünler geliştirme, isteklerin ve ihtiyaçların değişeceğini öngörmede başarılı olma olanağına sahip olacaktır.

- İşletmenin mevcut durumunu değerlemek ve geleceğe ilişkin nelerin yapılması gerektiğini öngörmek açısından performansa ilişkin görüşlere katılım dereceleri ortalamaları göz önüne alındığında “pazarlama karmasını etkili/etkin şekilde yapma” en yüksek ortalamaya sahip ifadedir. Yine performansa ilişkin görüşlere katılım dereceleri dikkate alındığında ifadelere katılım ortalamalarının yakın olduğu görülmektedir. Çünkü performans değerlendirme ve performansı geliştirmeye yönelik değerlendirmelerde geri kalmak başarısızlıkla yüzleşmeye yol açmaktadır. Bu izlenim işletmelerin gelecek başarılarına zemin hazırlamaya yönelik bir görüşü benimsemesine yol açar. Kaldı ki, işletmeler performansa ilişkin çalışmalarla; üst düzey performans sergileme, özgün temel yetenekler geliştirme, yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratmak, rakiplerin gelecek davranışlarını öngörme, yeni müşteriler kazanma ve sektöründe pazar payını artırma gücünü elinde bulunduracaktır.

Sonuç

Çalışmada pazarlama miyopisinin kavramsal yönden içeriklendirilmesi, belirtilerinin tespit edilmesi ve stratejik yönünün vurgulanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda pazarlama miyopisinin tehdit yaratan bir durumun ötesinde, işletmeleri yeniden tasarlama ve yeniden yaratma noktasında stratejik niteliğe sahip olumlu bir durum olarak algılanması gözetilmiştir. Yine kavramsal değerlendirmelere bağlı olarak pazarlama miyopisinin Türkiye Tekstil işletmeleri tarafından tehdit mi yoksa gelecek başarılarını tasarlama ve yaratmada teşvik mi olarak algılandığının araştırılması amaçlanmıştır. Nitekim veri analizi neticesinde Türkiye Tekstil işletmelerinin pazarlama miyopisini işlerini yeniden tasarlama ve yeniden yaratma noktasında olumlu bir ekseninde değerlendirdiği görülmüştür.

Pazarlama miyopisi pazarlama paradigmasındaki değişim/dönüşümlere rağmen, stratejik önemini günümüzde de korumaktadır. Çünkü işletmelerin sürdürülebilirlikleri için başarılı olmak zorunlu bir sonuçtur. Başarısızlığın ortaya çıkmasına ise, pazarlama miyopisinin doğru okunmaması ve stratejik olarak değerlendirilmemesi neden olur. Çünkü pazarlama miyopisi işletmelerin kendilerini yeniden tasarlama ve yaratmalarına ilişkin sinyalleri de yansıtır. Bu sinyalleri doğru okuyabilen işletmeler mevcut başarılarını devam ettirme olanağı bulur. Ne var ki, sinyalleri okuyamayan işletmeler ise, pazarlama miyopisi ile yüzleşir ve sektöründe yok olma sürecini hızlandırır.

Aslında pazarlama miyopisini olumsuzluk içeren anlamından öte olumlu etkiler yaratma ve yön gösterici bir anlamda değerlendiren işletmeler atalet durumunu aşabilir. Böylece işletme geleceğinin daha sağlam düşünce ve davranış uygulamaları ortaya çıkar. Diğer taraftan, pazarlama miyopisi ile yüzleşmemek, rekabetçi üstünlük yaratma ve sürdürme anlayışını benimseyen işletmelerin varlıklarını tehdit edebilmektedir. Sürekliliği sağlamanın yolu ise, yeni başarı haritaları oluşturmak ve ulaşmaya çalışmaktan geçmektedir.

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi öngörme başarısı gösteren işletmeler, değişen iş ekosisteminde yön gösterici bir role sahiptir. Bu yön gösterici rol iş ekosisteminde değişimde öncü olmayı ifade eder. Yani yeni istek ve ihtiyaç yaratmak,

gelecek başarısının ve öncü olmanın anahtarı olarak görülür. Dolayısıyla bir sonraki istek ve ihtiyacın ne olduğunu düşünen ve uygulamaya geçirenler başarılarını sürdüreceği düşüncesiyle hareket eder.

İşletme yönetimlerinin pazarlama miyopisi ile yüzleşmesi, değişimci ve yenilikçi davranışlarda bulunmasına zemin oluşturabilir. Böylece işletmelerin hem yüksek performans sağlama, hem de etkili gelecek düşüncesi oluşturma olanağı kolaylaşır.

İşlerini geniş kapsamda tanımlayan ve buna yönelik çalışmalarda bulunan işletmeler, pazarlama miyopisi durumuyla karşılaşmamaktadır. Dahası bu işletmeler yeni istek ve ihtiyaca uyum sağlamakta ya da yeni istek ve ihtiyaç ortaya çıkarmada zorlanmamaktadır. Bu duruma yeniliğe ve değişime açık olmak kaynaklık eder.

Pazarlama odaklı hareket eden işletmelerin stratejik tercihleri pazarlama miyopisi durumundan uzak kalmak yönlü gerçekleşir. Ancak amaçlanan stratejik durum ile gerçekleşen stratejik durum arasındaki farkı pazarlama odaklı strateji oluşturma belirler. Aksine stratejilerini pazarlama odaklı belirlemeyen işletmelerin amaçlanan stratejik durumu ile gerçekleşen stratejik durumu arasındaki fark fazla olmaktadır. Bu yüzden işletmeler stratejilerini pazarlama odaklı oluşturmaya çalışmak zorundadır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün hayat evresini göz ardı etmemesi pazarlama miyopisine yakalanmamaya ilişkin sinyalleri ortaya çıkarır. Üstelik bu sinyalleri doğru okumak hem sürekliliği sağlamada, hem de pazarlama miyopisinden uzak kalmaya ilişkin çalışmaları tasarlama ve uygulamada yön göstericidir.

Bugünkü başarılarının devamlılığının garantisi yoktur. Çünkü iş ekosisteminde geçmişte yer alan işletmeler dikkate alındığında bazı işletmeler hızla yok olmuştur. Fakat iş ekosisteminden yok olmayan işletmeler ise, geleceğin çalışmalarına dünden başlayanlar ya da dünde pazarlama miyopisine yakalanıp, bugüne gerekenleri ivedilikle yapan işletmeler olduğu görülmektedir.

Rakiplerin çalışmalarını yakından takip eden işletmeler yeni iş/işletmecilik uygulamalarının neler olduğunu görme olanağına sahiptir. Başka bir deyişle yeni uygulamaların gerisinde kalmamak ve yeni uygulamaları farklı biçime getirme baskısı pazarlama miyopisi ile yüzleşmekten kaçınmayı sağlar.

Pazarlama miyopisine yakalanma olasılığının yaratmış olduğu baskı tehdit oluşturabilecek alternatif sektörlerin araştırılmasını ve takip edilmesini sağlar. Dolayısıyla işletmeler başarılarını devamlı kılmaya yönelik değişimi gerçekleştirmede ve etkili gelecek düşüncesi oluşturmada çoğu kez zorlanmaktan kaçınır.

Pazarlama miyopisi işletmelerin fırsatları değerlendirmesinde temel yetenekler oluşturulmasına olanaklı kılar. Kaldı ki, temel yetenekler değerli, nadir ve taklit edilemez olması yönünden gelecek başarısı için fırsatları değerlendirmeyi sağlar. Böylece işletme kalıcılığı amacına ulaşmayı gerçekçi kılar.

Pazarlama miyopisi ile yüzleşmemek için işletmeler teknik bilgilerini güncel pazarlama anlayışı ve felsefesi temelinde değerlendirir ve geliştirir. Daha başka deyişle teknik bilgiyi müşteri güdümlü olmanın ötesine geçmeye yönelik kullanırlar. Müşteri odaklı olmanın ötesine geçmek ise, yeni istek ve ihtiyaç yaratmayı ve işletme başarısını devamlı kılmayı sağlar.

Pazarlama miyopisi müşteri tatmininden öte müşteri takdiri sağlamayı hedefler. Müşteri takdiri sağlamak ise, müşteriyi gözlemlemeyi içerir. Bu gözlem, müşterinin gelecekteki istek ve ihtiyacını öngörmeye ve gerçekçi kılmaya ilişkindir. Böylece müşteri takdiri kazanılır. Bu da işletme başarısının reçetesini ifade eder.

Pazarlama miyopisine yakalanmamak için ürünlerini farklı sektörlerin girdisi haline getiren işletmeler başarısız olmaktan uzaklaşır. Bu halde, yeni ürünleri sınırlı bir faaliyet alanından öte sunum açısından çeşitlendirmeye yönelen işletmelerin gelecek başarısını olanaklı kılar.

Pazarlama miyopisi baskısı ürünlerin değişime/dönüşüme uğramasına yol açabilir. Bu durum müşteri istek ve ihtiyaçlarının ne olduğu ve ne olacağına ilişkin gelişim gösterir. Böylece işletme başarısını en çoklama olanağı doğar.

Pazarlama miyopisi geleceğin nasıl geleceğine ilişkin öngöründe bulunma ve geleceğe hazırlanma noktasında baskı yaratır. Bu baskı hangi ürünlerin gelecekte yer alacağına ve hangi ürünlerin gelecekte yer almayacağına ilişkindir. Böylece bugünden geleceğe yönelik çalışmalar gerçekleştirme ve geleceğe ulaşmaya hazırlıklı hale gelinir.

Pazarlama miyopisi iş/işletmecilik uygulamalarının rekabetçi üstünlüğe ulaşmaya ve sürdürmeye yönelik gerçekleştirilmesi fırsatı sağlar. Böylece işletmeler

bugünü etkin kılmak ve gelecekte var olmak için çaba ve çalışmalarda bulunur. Bu çaba ve çalışmalar pazarlama miyopisine yakalanmamaya yönelik yaratıcı gerilim ortaya çıkarır. Bu da pazarlama miyopisinin stratejik önemini gösterir.

Pazarlama miyopisinden kaçınma ve rekabetçi gücü artırma çabaları iş ekosisteminin değişimine/dönüşümüne yol açar. Bu değişim/dönüşüm iş/işletmecilik uygulamalarının değişiminden öte, işletmelerin varlıklarını sürekli kılma noktasında etkiler yaratmaktadır. Nitekim değişen iş ekosistemi yeni dokuya uyum sağlamayanları yok eden bir yapı haline gelir.

Günümüzde farkındalık yaratan pazarlama uygulamaları işletmelerin başarısızlıkla yüzleşmekten kaçınmasını sağlar. Ayrıca farkındalık yaratan pazarlama uygulamaları işletmelerin rakiplerinden farklı algılanmasında ve müşteri takdiri kazanmada etkilidir. Bu bağlamda işletmeler gelecek başarı haritalarını farkındalık yaratan pazarlama uygulamalarıyla gerçekçi kılınacağı düşüncesini içselleştirir.

Yenilikçi ürünleriyle farklılık yaratan işletmeler, iş ekosisteminde öncü olmak ve rakipleri takipçi konumuna getirmekte stratejik avantaj yaratan bir eksende değerlendirilir. Bu eksende pazarlama miyopisi yenilikçiliğin artırılmasını tetikler.

Pazarlama miyopisi işletmelerin değişimi ve dönüşümü doğru zamanda gerçekleştirmesine yönelik bir role sahiptir. Bu bağlamda işletmeler geride kalmamak ve gelecekte de yer almak için, değişim ve dönüşüm çalışmaları gerçekleştirir. Böylece yeni başarılarla ulaşmayı gerçekçi kılacak yapısal ve kültürel altyapı hazır hale getirilmiş olur.

Diğer yandan pazarlama miyopisi geleceğin farklılıkları içereceğini ve bu farklılıkları içeriklendirenlerin geleceği kontrol altına alacağı baskısını yaratır. Dahası pazarlama miyopisi etkili gelecek düşüncesi oluşturmanın ve gerçekçi kılmanın işletme içi kültürel ve yapısal faktörlerle desteklenmesi gereğini sürekli anımsatır.

Pazarlama anlayışı ve felsefesini üstünlük için pazar yaratma düşüncesi etrafında oluşturan işletmeler, pazarlama performanslarında yeni başarılar ekleme olanağı bulur. Bu olanak işletmelerin üstünlüklerini devam ettirmeye ve pazarlama miyopisi sürecinin etkisine girmemeye ilişkin içsel bir istek yaratır.

Pazar eğilimlerini fark eden, değişen müşteri istekleri ve ihtiyaçlarını gören ve yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratma azmine sahip olan işletmeler rekabet oyununda başat rolü üstlenmektedir. Bu rol işletmelerin sektör geleceğinin içeriklendirmesine, yönlendirmesine ve rakiplerin davranışlarını belirlemeye yönelik bir çerçeveye ulaşmasına katkı sağlar.

Gelecekte yer almaktan çok geleceği yaratmaya yönelik çalışmalara öncelik veren işletmeler de kendi başarılarını aşma olanağına sahip olmaktadır. Başka bir deyişle kendi başarılarını aşma noktasında müşteriye sunulmamış olan fakat ihtiyaç duyulanı sunmada yenilikler ortaya koymak kolaylık sağlar. Yenilikler işletmeleri pazarlama miyopisi durumuyla yüzleşmekten uzaklaştırıcı bir role de sahiptir.

İşletmelerin stratejik aktiviteler oluşturmasında ürün hayat eğrisi bilgisi rekabetçi gücü koruma ve geliştirmenin destekleyicisidir. Nitekim ürün hayat eğrisi bilgisini rekabetçi gücü artırma yönünde kullanan işletmeler farklı içerikleri ve farkındalık yaratan ürünleri gerçekçi kılmaktadır.

Pazarlama karmasını müşterilerin yaşamını değerli kılmak ve yeni yaşam tarzları oluşturmak ekseninde değiştiren işletmeler müşterilerin takdirini kazanır. Müşteri takdiri kazanmak müşterinin beklentilerini ve farkında olmadıkları ihtiyaçlarını ortaya çıkarmayı ifade eder. Üstelik bu durum geleceğin içeriğinde işletmenin öncü rol üstlenmesini sağlar.

Pazarlama organizasyonu yapısını yenilikçi, değişimci, güncel ve başarılı olmaya yönelik konumlandıran işletmeler geleceğin farklı uygulamaları arasında kendi başarılarını devam ettirme olanağı bulur. Kuşku yok ki, geleceğin farklı uygulamaları içermesi pazarlama organizasyonunda yenilik yapmada ve değişimi gerçekleştirmede tetikleyici rol üstlenir.

Departmanlar arası eşgüdümü sağlayan işletmeler başarılarını artırmaktadır. Çünkü departmanlar arası eşgüdümün ortaya çıkardığı sinerji yeni, farklı ve farkındalık yaratan iş/işletmecilik uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlar. Böylece pazarlama miyopisinin belirtilerine kapılmaktan uzak kalınır.

Başarılarını ençoklamak için yeni pazarları araştırma çaba ve çalışmalarında bulunan işletmeler, pazarlama miyopisiyle yüzleşmekten uzaklaşır. Çünkü yeni pazarları araştırma çaba ve çalışmaları değişimi tetikleyici bir dokuya sahiptir.

Dolayısıyla işletme farklı pazarlara uyum sağlama ve yeni uygulamaları sunma gereği duyar.

Değişim çalışmalarında işletme bütününe değişimin konusu haline getirenler yeni başarılar kazanmalarını olasılıklara bırakmazlar. Aksine değişimi işletmenin belirli bölümlerine ilişkin sınırlandıranlar gelecekte yer almalarını şansa bırakır. Yani değişimi bütünsel düşünmek değişimi etkin biçimde gerçekleştirmeyi ve gerçekçi kılmayı sağlar.

Fiziksel ve düşünsel altyapısını pazarlama miyopisine yakalanmamak için kullanabilen işletmeler geçmişin uygulamalarını unutmayı ve geleceğin yeni uygulamalarını ortaya koymayı amaç olarak benimser. Bu amaç geleceğe ilişkin çalışmalarda rakiplerin gerisinde kalmamayı sağlar.

Türkiye Tekstil işletmelerine yönelik yapılan uygulama kapsamında ISO 500 ve Capital 1000 listelerinde yer alan 138 işletmenin 75'inden anket geri dönüşümü sağlanmıştır. Bu sayı ankete % 54 oranında katılım gerçekleştiğini göstermektedir. Yine işletmelerin pazarlama miyopisine ilişkin görüşlerini değerlendirmeye yönelik dört hipotez tek örneklem -t- testiyle değerlendirilmiştir. Hipotez testi sonucunda alternatif hipotezler “Yenilik faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir”, “Değişim faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir”, “Gelecek düşüncesi faaliyetleri pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir” ve “Performansa ilişkin çalışmalar pazarlama düşüncesini yönlendirir/geliştirir” kabul edilmiştir. Bu sonuç Türkiye Tekstil işletmelerinin pazarlama düşüncesini geliştirme ve yönlendirmeye yönelik çalışmalarda bulunduğunu göstermektedir.

İşletmelerin kendilerini yeniden tasarlama ve yeniden yaratma noktasında pazarlama miyopisi stratejik bir niteliğe sahiptir. Bu stratejik nitelik pazarlama miyopisini pazarlama anlayış ve felsefesinde stratejik bir eksende değerlemeyi gerekli kılar. Bu bağlamda pazarlama 3.0 döneminin yaşandığı günümüzde işletmelerin çalışmalarına dinamizm kazandıran bir etken olarak değerlendirilebilir. Nitekim işletme başarıları üst düzey performans, farkındalık yaratan yenilik, rakipleri geride bırakmaya yönelik değişim ve yeni yaklaşımlara sahip olmaya yönelik gelecek düşüncesi faaliyetleri kapsamında değerlendirilecektir. Böylece iş/işletmecilik uygulamalarında başarının ölçütü hem kendini geçmek hem de rakipleri geride bırakmak olarak ortaya çıkacaktır. Bu başarıyı gerçekçi kılmak için işletmelerin; temel yetenekleri geliştirmesi,

pazarlama karmasını etkin kullanması, yeni istekler ve ihtiyaçlar yaratması, değerli ve taklit edilemez ürünler geliştirmesi, yeni iş yaklaşımları araştırması, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları doğru bir biçimde yönlendirmesi, sektörde değişim yaratan çalışmalar ortaya koyması ve gelecek öngörüsü oluşturması beklenir. Böylece işletmelerde yeni ve farklı yönetim ve pazarlama anlayışı işlerliği sağlamış olacaktır.

Kaynakça

Kitap

- Akal, Zuhul (2000), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: MPM Ya.
- Akın, H. Bahadır (2005), **Yeni Ekonomi**, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet (2009), **Ar-ge Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Ya.
- Beer, Michael, Nohria, Nitin (2002), **Durumu Tersine Çevirmek** içinde “Değişimin Şifresini Çözmek”, İstanbul: MESS Ya.
- Bower, Joseph L, Christensen, Clayton M. (1999), **Belirsizliği Yönetmek** içinde “Yıkıcı Teknolojiler”, İstanbul: Mess Ya.
- Bozkurt, İzzet (2005), **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, İstanbul: Mediacat Ya.
- Charan, Ram (2009), **Zor Zamanlarda Liderlik**, İstanbul: Optimist Ya.
- Collins, Jim (1999), **Liderden Lidere** içinde “Davranışlar ve Değerler Arasındaki Uyum”, (Ed.Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), İstanbul: Mess Ya.
- Collins, Jim (2002), **Durumu Tersine Çevirmek** içinde “Hedefleri Sonuçlara Dönüştürmek”, İstanbul: Mess Ya.
- Coşkun, Ali (2007), **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, İstanbul: Literatür Ya.
- Courtney, Hugh vd. (1999), **Belirsizliği Yönetmek** içinde “Belirsizlik Koşullarında Strateji”, İstanbul: Mess Ya.
- Drucker, Peter (2010), **Büyük Değişimler Çağında Yönetim** (Çev. Zülfi Dicleli), İstanbul: Optimist Ya.
- Drucker, Peter F. (2003), **Geleceğin Toplumunda Yönetim** (Çev. Zaman, Mehmet), İstanbul: Hayat Ya.
- Drucker, Peter F. (2010), **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, İstanbul: İnkilâp Kitabevi.
- Drucker, Peter (1993), **Innovation and Entrepreneurship**, Harper&Row Publishers, New York.
- Drucker, Peter (1998), **Gelecek İçin Yönetim** (Çev. Fikret Üçcan), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Ya.
- Durna, Ufuk (2002), **Yenilik Yönetimi**, Ankara: Nobel Ya.
- Evans, Philips, Wolf, Bob (2006), **Yüksek Performanslı Kuruluş** içinde “İşbirliği Kuralları”, İstanbul: Mess Ya.
- Fischer, Bill, Boynton, Andy (2006), **Yüksek Performanslı Kuruluş** içinde “Virtüöz Ekipler”, İstanbul: Mess Ya.
- Fisk, Peter (2009), **İş Dehası** (Çev. Tuğçe Esener), İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Foster, Jack (2008), **Yaratıcılık Fabrikası** (Çev. Ekin Duru) , İstanbul: Optimist Ya.

- Görgülü, Güventürk, Görgülü, Nesteren Şencan (2010), **Pazarlama 3.0**, İstanbul: Pazarlama 3.0 Kitapları.
- Güleş, Hasan Kürşat, Bülbül, Hasan (2004), **Yenilikçilik**, Ankara: Nobel Ya.
- Hamel, Gary (2000), **Devrimin Başına Geçin** (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Mess Ya.
- Hamel, Gary (2000), **Leading The Revolution**, Plume.
- Hamel, Gary, Prahalad C.K. (1996), **Geleceği Kazanmak** (Çev. Zülfi Dicleli), İstanbul: İnkilâp Kitapevi.
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K. (1996), **Competing For The Future**, HBR Press, Boston.
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K. (1996), **Geleceği Kazanmak** (Çev. Zülfi Dicleli), İstanbul: İnkilâp Kitapevi.
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K. (1999), **Belirsizliği Yönetmek** içinde “ Geleceği Kazanmak”, İstanbul: Mess Ya.
- Hammer, Michael, Champy, James (1994), **Reengineering the Corporation**, Harper Collins, New York.
- Hammer, Michael, Champy, James (1994), **Değişim Mühendisliği** (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapları.
- İnceler, Halime (1998), **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Ankara: Rekabet Kurumu Ya.
- İraz, Rıfat (2010), **Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi’ler**, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kavrakoğlu, İbrahim (1994), **Sinerjik Yönetim**, İstanbul: Kalder Ya.
- Kevin, Roberts (2010), **Lovemarks Etkisi: Tüketici Devriminde Galip Gelmek** (Çev. Çiğdem Aksoy), İstanbul: Humanist Kitap Ya.
- Kırım, Arman (2008), **Alt Pazar İnovasyonu**, İstanbul: Sistem Ya.
- Kotler, Philip (1999), **Kotler ve Pazarlama** (Çev. Gül Çağalı Güven), İstanbul: Sistem Ya.
- Kotler, Philip, vd. (2010), **Pazarlama 3.0: Ürün, Müşteri, İnsan Ruhu** (Çev. Kıvanç Dünder), İstanbul: Optimist Ya.
- Mankins, Michael C, Steele, Richard (2006), **Yüksek Performanslı Kuruluş** içinde“Muhteşem Stratejileri Muhteşem Performansa Dönüştürmek”, İstanbul: Mess Ya.
- Moore, James F. (1997), **Rekabetin Yeni Gerçekliği, İş Ekosistemleri Çağında Liderlik ve Strateji** (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları No:3.
- Mucuk, İsmet (2010), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özevren, Mina (2008), **İşletmelerde Değer Yönetimi**, İstanbul: Beta Ya.
- Öztürk, Ümit (2009), **Performans Yönetimi**, İstanbul: Alfa Ya.
- Papatya, Nurhan (2007), **Kaynak Tabanlı Görüş**, Ankara: Asil Ya.

- Parcells, Bill (2002), **Durumu Tersine Çevirmek** içinde “Bir Takımın Kaderini Tersine Çevirmenin Zorluğu”, İstanbul : Mess Ya.
- Pascale, Richard, vd. (2002), **Durumu Tersine Çevirmek** içinde “Değişme Tarzımızı Değiştirmek”, İstanbul: Mess Ya.
- Savcı, İlkay (2012), **Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tekin, Mahmut, vd. (2006), **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Ankara: Nobel Ya.
- Top, Seyfi (2008), **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, İstanbul: Beta Ya.
- Treacy, Michael, Wiersama, Fred (1997), **The Discipline of Market Leaders**, Perseus Books, New York.
- Treacy, Michael, Wiersama, Fred (2001), **Pazar Liderlerinin Öğretileri** (Çev. İnci Berna Kalinyazgan), Ankara: Mediacat Kitapları.
- TÜSİAD (2003), **Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**, İstanbul: Tüsiad Ya.
- Uzkurt, Cevahir (2008), **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta Ya.
- Yılmaz, Hilal (2003), **Yenilik, Yeni Ekonomi ve Rekabet**, Ankara: Rekabet Kurumu Ya.

Makale

- Adizes, Ichak (1979), "Diagnosing And Treating Lifecycle Problems of Organizations", **Organizational Dynamics**, Summer, s. 3-25.
- Aksu, A. Akın (2000), “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 15 S. 2, s. 37-48.
- Amabile, Teresa M, Khaire, Mukti (2008), "Creativity And The Role Of The Leader", **Harvard Business Review**, October, s. 102.
- Amabile, Teresa M. (2005), “Affect And Creativity At Work”, **Administrative Science Quarterly** (50), s. 367.
- Amabile, Teresa. M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", **California Management Review**, 40 No. 1 Fall, s. 39-58.
- Amit, Raphael, Zott, Christoph (2012), “Creating Value Through Business Model Innovation”, **MIT Sloan Management Review**, Spring Vol. 53 No. 3, s. 41-49.
- Badot, Olivier, Cova, Bernard (2008), “The Myopia of New Marketing Panaceas: The Case for Rebuilding Our Discipline”, **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 205-219.
- Balmer, John M. T. (2011), “Corporate Marketing Myopia and Inexorable Rise of A Corporate Marketing Logic”, **European Journal of Marketing**, Vol. 45 No. 9/10, s. 1329-1352.

- Beer, Michael, Nohria, Nitin (2000), "Cracking the Code of Change", **Harvard Business Review**, May, s. 133-143.
- Björk, Jennie, vd. (2010), "Ideation Capabilities For Continuous Innovation", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 19 No. 4, s. 385-396.
- Bower, Joseph L, Christensen, Clayton M. (1999), "Disruptive Technologies: Catching the Wave", **Harvard Business Review**, January. 43-55.
- Bower, Joseph L, Christensen, Clayton M. (1999), Belirsizliği Yönetmek içinde "Yıkıcı Teknolojiler", İstanbul: MESS Ya., s. 149.
- Brown, Stephen (2004), "Theodore Levitt: The Ultimate Writing Machine", **Marketing Theory**, 4:209, s. 209-238.
- Brown, Stephen (2005), "Reconsidering The Classic Reader Response to Marketing Myopia", **Journal of Marketing Management**, 21, s. 473-487.
- Cash, James I, vd. (2008), "Teaming Up to Crack Innovation and Integration", **Harvard Business Review**, November, s. 90.
- Clark, Bruce H. (1999), "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", **Journal of Marketing Management**, 15:8, s. 711-732.
- Clark, Bruce H. (2000), "A Summary of Thinking on Measuring The Value of Marketing", **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Vol. 9 No. 4, s. 357-369.
- Clark, Bruce H. (2000), "Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction", **Journal of Strategic Marketing**, 8, s. 3-25.
- Clark, Bruce H., vd. (2006), "An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol.14 No.3 Summer, s. 191-208.
- Cox, William E. (1967), "Product Life Cycles As Marketing Models", **The Journal of Business**, Vol. 40 No. 4, s. 375-384.
- Cristensen, Clayton M, Bower, Joseph L. (1996), "Customer Power, Strategic Investment, and The Failure Of Leading Firms", **Strategic Management Journal**, Vol. 17, s. 197-218.
- Çırpan, Hüseyin, Şen, Aykut (2009), "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Yeni Bir Araç: Yetenek Yönetimi", **Çerçeve Dergisi**, s. 111-112.
- Çoşkun, Ali (2006), "Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçümü ve Yönetim Uygulamaları", **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Temmuz, s. 119-136.
- D'Aveni, Richard A. (1995), "Coping With Hypercompetition: Utilizing The New 7S's Framework", **The Academy of Management Executive**, Vol. 9 No. 3, s. 45-60
- Davidson, Hugh J. (1999), "Transforming The Value of Company Reports Through Marketing Measurement", **Journal of Marketing Management**, 15:8, s. 757-777.
- Deshpande, Rohit, vd. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", **Journal of Marketing**, Vol. 57 No. 1, s. 27-28.

- Doğan, Selen, Demiral, Özge (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 3, s. 145-166.
- Erdemir, Erkan (2008), “Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, s. 397-403.
- Erdil, Oya, Keskin, Halit (2004), “Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler”, **Yönetim**, Y. 15 S. 47 Şubat, s. 3-14.
- Euchner, James, Henderson, Austin (2011), “The Practice of Innovation: Innovation As The Management of Constraints”, **Research-Technology Management**, March-April, s. 47-54.
- Ford, Jeffrey D, Ford, Laurie W. (2009), “Decoding Resistance to Change”, **Harvard Business Review**, April, s. 99-103.
- Garvin, David A, vd. (2009), “Is Your Learning Organization?”, **Harvard Business Review**, March, s. 111-112.
- Geçikli, Fatma (2002), “Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 13, s. 429-444.
- Glodstein, Daniel G (2008), "Nudge Your Customer Toward Better Choices", **Harvard Business Review**, December, s. 100-104.
- Gökovalı, Ummuhan, vd. (2008), “İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 17 S. 3, s. 377-388.
- Grant, Colin (1999), “Theodore Levitt’s Marketing Myopia”, **Journal of Business Ethics**, 18, s. 397-406.
- Grant, John (2007), “4P ve İki Paradigma Kayması”, **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, s. 30-35.
- Gronholdt, Lars, Martensen, Anne (2006), “Key Marketing Performance Measures”, **The Marketing Review**, 6, s. 243-252.
- Güleş, Hasan Kürşat, Burgess, Thomas F. (2000), “Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirlikleri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14-1, s. 101-114.
- Gülmez, Mustafa, Kitapçı, Olgun (2003), “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Ekim, Cilt:4, Sayı:2, s. 81-82.
- Hacıoğlu, Güngör (2012), Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması”, **Yönetim ve Ekonomi**, C. 9 S.1, s. 59-75.
- Hall, Richard (2006), Strategic Analysis of Intangible Resources, **Strategic Management Journal**, Vol. 13 No. 2, s. 135-144.

- Hamburg, Christian, vd. (2000), "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Measurement Toward A Customer Focused Organizational Structure", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 28 No.4, s.459-478.
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K. (1989), "Strategic Intent", **Harvard Business Review**, January-February, s. 63-76.
- Heracleous, Loizos (2002), "The Contribution of A Discursive View to Understanding And Managing Organizational Change", **Strategic Change**, August 11, s. 253-261.
- Hippel, Eric Von, vd. (2011), "The Age of Consumer-Innovator", **MIT Sloan Management Review**, Fall Vol. 53. No. 1, s. 27-35.
- Hughes, Tim, vd. (2008), "Achieving Effective Academic/Practitioner Knowledge Exchange in Marketing", **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 221-240.
- Igartua, Juan Ignacio, vd. (2010), "How Innovation Management Techniques Support An Open Innovation Strategy", **Research and Technology Management**, May-June, s. 41-52.
- John, Jeffry, vd. (2008), "Finding and Grooming Breakthrough Innovators", **Harvard Business Review**, (December), s. 64.
- Johnson, Mark W., vd. (2008), "Reinventing Your Business Model", **Harvard Business Review**, December, s. 52-59.
- Johnston, Kevin (2009), "Extending The Marketing Myopia Concept to Promote Strategic Agility", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 17 No. 2, April, s. 139-148.
- Karabacak, Esen Gürbüz (2003), "Pazarlama Miyopisine İlişkin Kavramsal Açıklamalar ve Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Örneği", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17 Nisan Sayı:1-2, s. 337-352.
- King, Tamira, vd. (2008), "Myopia, Customer Returns and The Theory of Planned Behaviour", **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 185-203.
- Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J. (1990), "Market Orientation: The Construct Research Propositions and Managerial Implication", **Journal of Marketing**, 54, April, s. 4-6.
- Kotler, Philip (2007), "Alfabe Çorbası", **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran, s. 28-29.
- Kotter, John P. (1995), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", **Harvard Business Review**, March-April, s. 59-60.
- Kotter, John, Schesinger, A. Leonard (2008), "Choosing Strategies For Change", **Harvard Business Review**, July-August, s. 130-131.
- Küçükaslan, Aslı (2005), "Organizasyonlarda Yaratıcılık ve Yenilik Sürecini Olumsuz Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi", **Öneri**, C. 6 S. 24 Haziran, s. 89-96.
- Lee, Jia Sheng (2010), "A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capabiliry and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Business&Economics Research**, September Vol. 8 No. 9, s. 109-119.
- Levitt, Theodore (1960), "Growth and Profits Through Planned Marketing Innovation", **Journal of Marketing**, April, s. 1-8.

- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia", **Harvard Business Review**, July-August, s. 45-56.
- Levitt, Theodore (1965), "Exploit The Product Life Cycle", **Harvard Business Review**, November, s. 81-94.
- Levitt, Theodore (1975), "Marketing Myopia", **Harvard Business Review**, September-October, s. 26-48.
- Lichtenthaler, Ulrich, vd. (2011), "Is Your Company Ready for Open Innovation?", **MIT Sloan Management Review**, Fall Vol. 53. No. 1, s. 45-48.
- Marshak, Robert J. (2002), "Changing The Language of Change: How New Contexts and Concepts Are Challenging The Ways We Think and Talk About Organizational Change", **Strategic Change**, August 11, s. 279-286.
- Mintzberg, Henry, Waters, James A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", **Strategic Management Journal**, Vol. 6, No. 3 (Jul. - Sep.), s. 257-272.
- Morrell, Kevin, Jayawardhena, Chanaka (2008), "Myopia and Choice: Framing, Screening and Shopping", **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 135-152.
- Mulky, Avinash G. (2008), "Enhancing Marketing Performance: Academic Perspective", **IIMB Management Review**, December, s. 418-422.
- O'Sullivan, Don (2007), "The Measurement of Marketing Performance In Irish Firms", **Irish Marketing Review**, Vol. 19 No. 1-2, s. 26-36.
- Olson, Eric M, vd. (2005), "The Performance Implications Of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior", **Journal of Marketing**, Vol. 69 July, s. 51-52.
- Öğüt, Adem, vd. (2007), "İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 2007, s. 413-425.
- Öztek, Mehmet Yaman (2005), "Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler", **Öneri**, C. 6 S. 23 Ocak, s. 19-22.
- Palmer, Ian, Dunford, Richard (2002), "Who Says Change Can Be Managed? Positions, Perspectives and Problematics", **Strategic Change**, August, s. 243-251.
- Papatya, Gürcan (1997), "İşletme Verimliliği ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği", **MPM Verimlilik Dergisi**, 11997/4, s. 43.
- Papatya, Gürcan (1998), "Vizyon: Hayal Ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 3(Güz), s. 123-134
- Papatya, Gürcan (2002), "İşletmelerde İstihbaratın Üretilmesi ve Yönetilmesi", **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, s. 17 Mart, s. 81-85.
- Papatya, Gürcan (2004), "Üçüncü Binyıla Hazırlık: Geleceğin İnşası için Harekât Araştırmaları", **Karizma Dergisi**, Y. 5, S. 19 Temmuz-Ağustos-Eylül, s. 113-120.
- Papatya, Gürcan, Hazır, Köksal (1999), "İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.4(Güz 1999), S. 143-166

- Papatya, Gürcan, vd. (2009), "KOBİ'lerde İş Buluşçuluk Konseptinin Geliştirilmesi: Türkiye KOBİ'lerine İlişkin Yeni Buluşçuluk Rejimi Önerisi", **Journal of Azerbaijani Studies**, Vol. 12 (2), s. 110-131.
- Papatya, Nurhan (2006a) "İşletmelerde Sıradışı Rekabet için Yenilikçi Pazarlama Yaklaşımı", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y.20 S.4 Temmuz-Ağustos, s. 42-46.
- Papatya, Nurhan (2006b), "Pazarlamada Değişimin Ötesi: Yaratıcı ve Yenilikçi Pazarlama Dönüşümü", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y. 20 S.1 Ocak Şubat, s. 73-77.
- Papatya, Nurhan (2007), "Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama Yaklaşımı", **Pi-Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi**, (Bahar/02): 13-21.
- Papatya, Nurhan, Papatya, Gürcan (2007),"İşletmelerde Rekabetçi Zeka Nasıl Yaratılabilir?Türkiye Tekstil Sektörüne İlişkin Değerlendirme ve Bir Model Önerisi", **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007 Sakarya Üniversitesi, s. 368-379.
- Papatya, Nurhan, Papatya, Gürcan (2011), "The New Reality of Competing: Strategic Marketing Intelligence and the Assessment of the Business Transformational Model Proposition", **American Journal of Economics and Business Administration**, 3 (3), s. 480.
- Pisano, Gary P., Verganti, Roberto (2008), "Which Kind of Collaboration Is Right For You?", **Harvard Business Review**, December, s. 81-86.
- Prahalad, C. K., Hamel, Gary (1990), "The Core Competence of The Corporation", **Harvard Business Review**, May-June, s. 79-91.
- Richard, Michael D. ve Diğerleri (1992), "An Integrated View of Marketing Myopia", **The Journal of Consumer Marketing**, Summer, Vol. 9 No.3, s. 65-71.
- Ries, Al (2007), "4P'yi Yeniden Tanımlamak", **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran, s. 34-41.
- Saylı, Halil, Tüfekçi, Ahmet (2008), "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, s. 30 Ocak-Haziran, s. 193-210.
- Sipahi, Barış (2005), "İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer", **Öneri**, C. 6 S. 23 Ocak, s. 107-112.
- Smith, N. Craig, vd. (2010), "The New Marketing Myopia", **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 29 (1) Spring 2010, s.4-11.
- Sundarasaradula, Don, vd. (2005), "Self-Organization, Evolutionary And Revolutionary Change In Organizations", **Strategic Change**, 14 November, s. 367-380.
- Sümer, Selay Ilgaz, Eser, Zeliha (2006), "Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8/1, s. 165-186
- Swanson, E. Burton (2012), "The Manager's Guide to IT Innovation Waves", **MIT Sloan Management Review**, Winter Vol. 53 No. 2, s. 75-83.

Tajeddini, Kayhan, Trueman, Myfanwy (2008), "The Potential For Innovativeness: A Tale of The Swiss Watch Industry", **Journal of Marketing Management**, 24:1-2, s. 169-184.

Tak, Bilçin (1998), "Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı: 2, 1998.

Tollin, Karin (2008), "Mindsets in Marketing For Product Innovation: An Explorative Analysis of Chief Marketing Executives Ideas and Beliefs About How to Increase Their Firms' Innovation Capability", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 16 No. 5, December, s. 363-390.

Verganti, Roberto (2011), "Designing Breakthrough Product", **Harvard Business Review**, October, s. 114-116.

Watkins, Michael D. (2009), "Picking the Right Transition Strategy", **Harvard Business Review**, January, s. 52.

Webster, Frederick E. (1992), "The Changing Role of Marketing In The Corporation", **Journal of Marketing**, Vol. 56, s. 1-17.

Yalçın, İbrahim, vd. (2009), "Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Haziran C.2 S.1, s. 48-69.

Yavuz, Çağla (2010), "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Araştırma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, s. 2, s. 143-173.

İnternet

Güventürk Görgülü, <http://www.pazarlamadunyasi.com>, Erişim Tarihi: 10.12.2012 20:10

Buyline Research (2008), "Marketing Performance Measurement Target Areas Where Marketers Want to Improve How They Measure Up", <http://docs.cdn.marketo.com/buyline-marketing-automation-performance-measurement.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2012 20:41.

H. Bahadır Akın(2001), "Yeni Ekonomi: Kavramlar, Sorunlar ve Beklentiler", [http://www.bilgiyönetimi.org/cm/Yeni Ekonomi](http://www.bilgiyönetimi.org/cm/Yeni_Ekonomi), 03.08.2012.

Ekler

Ek-1:**Tablo 12:** Capital 1000’de Yer Alan Tekstil İşletmeleri*

2010	2009	İşletme Adı	2009 Ciro	2010 Ciro	Vergi Öncesi Kar	İhracat Tutarı (\$)	Çalışan Sayısı	İli
66	73	Aksa Akrilik	950.171.096	1.304.312.000	75.770.000	328.172.667	812	İstanbul
67	68	Kordsa	1.014.874.114	1.264.097.091	78.576.003	-	3903	İstanbul
119	128	Sanko Tekstil İşletmeleri	633.240.607	786.926.415	63.862.328	187.891.983	5260	Gaziantep
151	225	Advansa	361.438.000	641.108.000	29.376.000	180.228.000	1125	Adana
168	181	Korteks Mensucat	477.950.686	590.073.815	88.341.172	34.297.812	2084	Bursa
170	173	Özdilek AVM ve Tekstil	493.739.093	579.200.877	62.166.050	26.371.262	3870	Bursa
193	193	Zorluteks Tekstil	430.723.952	529.815.723	15.047.371	200.848.315	1948	İstanbul
223	188	Yeşim Satış Mağazaları	451.878.571	457.487.666	-	199.112.658	47	Bursa
231	238	Sanko Pazarlama	342.603.026	440.218.934	9.551.531	351.130	97	Gaziantep
234	290	Beyteks Tekstil	274.536.282	433.630.840	-	2.683.821	1246	Adana
235	204	Gaat Dış Ticaret	394.637.542	431.821.413	242.881	279.265.172	221	İstanbul
240	215	Gülsan Sentetik Dokuma	378.302.200	427.257.998	54.232.524	111.810.000	1880	Gaziantep
256	270	Merinos Halı	298.763.095	394.102.779	50.870.206	89.513.599	1710	Gaziantep
267	285	Altınyıldız Mensucat	277.942.131	374.796.220	83.852.803	28.660.832	2676	İstanbul
294	277	Orta Anadolu Ticaret	292.023.648	331.349.760	42.785.041	84.100.000	1147	Kayseri
303	264	Yeşim Tekstil	302.359.022	319.083.517	-	-	2674	Bursa
306	-	Ozon Giyim	165.267.770	317.399.499	51.279.015	2.642.073	1804	İstanbul
313	334	Bossa	240.414.767	311.395.636	4.662.883	104.262.727	1870	Adana
322	288	Menderes Tekstil	274.810.450	303.034.200	24.072.073	171.768.931	3522	İzmir
332	372	Aydınlı Hazır Giyim	208.771.461	290.518.095	46.432.130	23.283.485	2011	İstanbul
343	329	Mavi Giyim	244.334.000	276.254.000	12.995.000	30.347.000	1209	İstanbul
362	349	Gap Güneydoğu Tekstil	227.395.910	260.819.206	-	106.968.024	1542	İstanbul
379	382	Akyiğit Mağazacılık	203.622.560	252.093.314	-	42.965.406	2401	İstanbul
391	647	Hugo Boss Tekstil	104.850.685	248.012.461	14.347.586	161.434.916	3207	İzmir
395	379	Matesa Tekstil	205.125.579	244.822.459	6.732.196	57.446.000	2500	K. Maraş
402	-	-	-	237.417.561	10.350.259	118.441.972	403	İzmir
409	380	Eroğlu Giyim	204.653.815	232.882.894	-	52.749.378	1695	İstanbul
413	369	Küçükçalık Tekstil	209.890.975	230.859.318	10.705.567	98.505.327	1315	Bursa

Tablo 12'nin Devamı

2010	2009	İşletme Adı	2009 Ciro	2010 Ciro	Vergi Öncesi Kar	İhracat Tutarı (\$)	Çalışan Sayısı	İli
414	-	Baydemirler Tekstil	-	230.648.618	-	56.222.352	1701	İstanbul
418	378	Kılgılı Giyim	205.590.714	227.839.458	13.476.392	1.130.258	1495	Kocaeli
19	426	Boyteks Tekstil	178.316.138	227.637.992	39.225.491	104.519.266	852	Kayseri
430	440	Kıpaş Mensucat	171.146.507	219.881.567	-	726.451	1420	K. Maraş
434	458	Mem Tekstil	160.520.311	218.393.652	23.839.344	10.860.138	1052	K. Maraş
445	432	Vakko	173.283.515	209.935.220	9.794.371	3.607.233	44	İstanbul
448	700	Saray Halı	97.060.077	208.591.602	-	10.266.005	1378	İstanbul
458	505	Akteks Akrilik İplik Sanayi	139.997.872	200.024.721	5.157.964	23.665.492	842	Gaziantep
467	580	Erdem Tekstil ve Ticaret	119.155.749	196.106.377	-	11.466.563	775	K.Maraş
488	-	Erak Giyim	162.402.390	186.722.517	1.594.884	71.440.091	1175	İstanbul
495	572	İpek Tekstil	122.472.019	183.832.626	-	121.911.472	28	İstanbul
503	377	Hey Tekstil	205.970.767	179.536.845	1.355.840	160.000.000	1300	İstanbul
507	-	Şık Makas Giyim	-	177.684.643	1.597.060	117.000.000	2285	İstanbul
508	786	Anateks Anadolu Tekstil Fabrikaları	86.345.846	177.618.519	-	4.241.000	1123	Malatya
521	553	Royal Halı	128.655.629	173.444.543	5.831.272	27.487.790	526	Gaziantep
523	488	Kıpaş Denim	147.751.968	173.037.695	-	734.562	940	K. Maraş
528	357	Sarar Giyim	218.678.628	172.089.058	14.021.539	38.184.577	1433	Eskişehir
530	506	İşbir Sentetik Dokuma Sanayi	139.731.819	171.331.618	-	64.160.415	210	Balıkesir
536	568	Flokser Tekstil	124.041.054	169.815.602	-	39.617.000	950	İstanbul
565	561	Gürteks İplik Sanayi	125.447.162	161.733.539	5.763.270	-	1308	Gaziantep
572	507	-	139.512.588	160.624.058	11.905.358	19.065.000	852	İstanbul
575	565	Akbaşlar Tekstil Enerji	124.174.104	160.196.714	10.629.359	-	802	Bursa
581	516	Yünsa	136.441.066	157.156.787	5.187.453	62.501.362	1393	İstanbul
607	718	Ongan Tekstil	95.097.806	150.013.781	5.536.826	446.000	498	İstanbul
615	588	Söktaş	117.818.615	146.582.072	12.958.304	60.641.078	-	Aydın
617	636	Ozonteks Tekstil Sanayi	106.763.373	145.977.750	6.362.192	78.175.000	1775	Denizli

Tablo 12'nin Devamı

2010	2009	İşletme Adı	2009 Ciro	2010 Ciro	Vergi Öncesi Kar	İhracat Tutarı (\$)	Çalışan Sayısı	İli
618	501	Yataş	143.214.014	145.976.084	996.698	3.253.815	1229	Kayseri
620	493	Akın Tekstil	145.937.627	145.710.490	-15.207.793	62.520.311	1435	İstanbul
624	-	Cross Tekstil	-	144.456.672	-	95.230.362	3	İstanbul
627	631	Şireci Tekstil	107.858.084	144.210.414	-	1.116.418	1281	Gaziantep
630	791	Çetinkaya Mensucat	85.408.561	143.390.376	-	3.794.133	450	İstanbul
636	-	Sunjit Sun'î Jüt Sanayi	-	142.366.555	-	86.677.688	1300	İstanbul
643	519	Biran İplik Sanayi	135.922.257	139.024.406	4.233.253	16.411.086	1321	Bursa
654	602	Harput Tekstil	114.113.983	137.295.270	-	21.330.823	550	Bursa
658	547	Selçuk İplik	129.492.152	135.372.478	-	21.657.627	756	Gaziantep
689	574	Rotateks Tekstil	121.567.626	127.978.221	2.319.457	82.377.249	130	İzmir
691	712	Desa Deri	95.911.950	127.417.987	-613.939	43.190.055	1893	İstanbul
696	661	Venüs Giyim	102.965.009	126.696.842	2.706.064	81.286.000	-	İstanbul
698	666	Mondi Yatak Yorgan	102.685.839	126.167.320	5.945.207	5.239.313	527	Kayseri
701	757	İskur Tekstil Enerji	90.076.954	125.176.771	13.887.506	23.173.014	589	K.Maraş
721	-	Penti Çorap	-	122.304.821	25.194.377	30.338.000	800	İstanbul
731	796	Eymes A.Ş.	84.526.561	120.447.664	464.479	1.467.086	429	Denizli
733	745	Güçlü Dokuma ve Tekstil	92.059.267	120.258.068	15.641.217	-	-	Adıyaman
735	726	İşbir Sünger Sanayi	94.470.672	119.830.219	5.279.457	4.950.000	-	Ankara
739	625	Form Sünger ve Yatak	108.657.338	118.898.292	12.413.590	4.070.594	204	Kayseri
740	747	Realkom Tekstil	91.887.526	118.634.700	-	-	-	İstanbul
747	761	Kasar ve Dual Tekstil	89.807.104	117.498.579	7.499.850	44.258.000	609	İstanbul
751	648	Yakupoğlu Tekstil	104.793.532	116.382.172	8.881.077	22.549.208	590	Ankara
753	840	Sun Tekstil	78.324.772	115.356.406	1.189.576	73.134.195	249	İzmir
758	689	Ekoten Tekstil	98.307.553	114.503.825	1.227.039	9.555.857	342	İzmir
759	645	Karsu Tekstil	105.645.172	114.242.316	4.926.366	23.894.971	574	Kayseri
760	782	Üniteks Tekstil	86.619.144	114.134.492	1.570.713	50.631.000	479	İstanbul
764	762	Gamateks Tekstil	89.576.452	113.037.927	12.011.639	57.556.000	715	Denizli

Tablo 12'nin Devamı

2010	2009	İşletme Adı	2009 Ciro	2010 Ciro	Vergi Öncesi Kar	İhracat Tutarı (\$)	Çalışan Sayısı	İli
773	-	Ak-AI Tekstil	-	110.629.229	-7.954.502	35.196.000	995	İstanbul
777	931	Akal Tekstil	68.670.114	109.765.796	-5.529.517	36.655.951	585	İstanbul
781	804	Serra Sünger Kimya	82.386.998	109.307.832	-	2.857.282	190	Bursa
786	-	Eren Tekstil	-	107.916.623	7.223.351	32.608.830	381	İstanbul
791	838	Nil Örme Sanayi	78.559.636	107.128.801	1.538.615	12.460.000	352	İstanbul
795	720	Sunteks Dokuma Boya Apre	95.012.862	106.817.055	-	24.249.280	655	Bursa
796	639	Benetton Giyim	106.424.207	106.810.762	1.266.837	2.550.000	296	İstanbul
803	725	Kaşmir Halı	94.503.530	105.723.650	4.101.561	24.772.000	512	Gaziantep
806	773	Gürmen Giyim	88.292.090	105.334.937	159.195	21.518.000	1681	İstanbul
807	-	Taşdelen Tekstil	-	104.962.085	-	3.196.309	98	Bursa
809	-	Gedik Kaynak	-	104.257.929	2.554.811	18.829.000	536	İstanbul
812	904	Kaplan Kardeşler Halı	77.771.019	104.090.315	3.176.600	49.000	758	Gaziantep
813	842	Polyteks Tekstil	78.103.571	103.906.597	-	3.537.884	318	Bursa
815	743	Örma Tekstil	92.386.980	103.679.312	1.858.753	2.716.000	743	İstanbul
835	862	Kıvanç Tekstil	75.249.793	101.169.021	12.547.896	21.955.000	1073	Adana
837	794	Göl İplik Şeremet Tekstil	85.009.210	100.897.716	-	4.935.171	544	Bursa
838	753	Intersource Tekstil	90.968.366	100.639.009	-	29.933.000	656	Tekirdağ
847	843	Adil Işık Giyim	77.879.720	99.177.693	-420.588	10.013.000	872	İstanbul
849	853	Kaynak İplik Sanayi	76.541.145	99.057.644	9.149.885	20.000.000	528	Denizli
856	788	Marteks Maraş Tekstil	86.153.666	98.599.261	7.177.908	12.838.000	231	K. Maraş
877	-	Nadir Tekstil Deri ve Yağ	-	95.410.026	364.678	5055	106	Gaziantep
880	-	TYH Tekstil	-	94.824.000	-	40.191.000	-	İzmir
887	691	Kardem Tekstil	98.064.602	94.372.747	1.138.916	52.400.000	239	İstanbul
891	821	Arsan Tekstil	80.380.415	93.777.679	-20.874.399	14.477.591	1400	K.Maraş
894	715	ACT Tekstil	95.174.644	93.515.259	4.976.385	58.746.116	743	Kırklareli

Tablo 12'nin Devamı

2010	2009	İşletme Adı	2009 Ciro	2010 Ciro	Vergi Öncesi Kar	İhracat Tutarı (\$)	Çalışan Sayısı	İli
895	785	Beks Çorap ve İç Giyim	86.477.418	92.655.008	12.055.853	-	1485	İstanbul
900	684	Küçükler Tekstil San.	99.528.018	91.316.118	-	51.740.000	-	Denizli
905	844	Bayteks Tekstil	77.817.019	90.700.955	3.847.089	34.671.000	461	Gaziantep
906	880	Kartal Tekstil	74.011.937	90.695.903	3.959.084	25000	593	Gaziantep
907	-	Üniversal Tekstil	60.797.859	90.692.844	1.140.809	25.882.000	429	İstanbul
908	732	Atk Tekstil	93.485.273	90.598.804	37.047	52.524.639	223	İstanbul
910	831	Hamaratlı Tekstil Konf.	79.265.055	90.338.503	2.610.797	58.739.973	493	İstanbul
911	813	Söke Değirmencilik Tekstil	81.587.787	90.271.763	-	29.000	164	Aydın
918	917	E.N.A Tekstil	70.253.792	89.108.662	-	-	280	Bursa
926	839	Taner Triko	78.450.201	88.114.096	4.662.486	58.599.000	328	İstanbul
927	-	S.B.S. Tekstil San.	-	88.077.120	3.938.202	44.912.000	135	İstanbul
938	952	Derimod	65.987.404	86.873.351	1.631.530	5.305	-	İstanbul
948	-	Migiboy Tekstil	50.931.881	85.461.934	3.679.004	9.148.000	238	İstanbul
951	825	İmteks Giyim	80.061.144	85.297.529	2.210.218	-	1119	İstanbul
954	828	Coats Türkiye İplik	79.463.731	85.062.500	7.681.200	21.000.000	826	Bursa
958	875	Can Tekstil Entegre Tesisleri	74.361.340	84.761.018	-14.183.625	2.577.000	1185	İstanbul
962	-	Birko Birleşik Koyunlular Mensucat	51.314.752	84.578.180	-3.351.928	13.313.121	762	Niğde
965	942	Güntaş Gündüzbey İplik	67.043.946	84.094.485	6.424.364	74.000	459	İstanbul
969	-	Milkay Teknik Tekstil	-	83.963.290	2.071.325	12.384.000	654	Kayseri
970	-	Urşan Konfeksiyon	44.161.511	83.879.645	1.610.788	-	182	İstanbul
971	965	Şirikçioğlu Mensucat	63.997.024	83.810.301	4.961.998	1.377.000	602	K.Maraş

Tablo 12'nin Devamı

2010	2009	İşletme Adı	2009 Ciro	2010 Ciro	Vergi Öncesi Kar	İhracat Tutarı (\$)	Çalışan Sayısı	İli
973	918	Bony Tekstil İşletmeleri	70.146.498	83.728.833	2.661.618	97.000	1209	Çerkezköy
977	977	Mipsan-K.Maraş İplik Sanayi	63.167.812	83.251.606	3.598.628	1.074.091	357	K.Maraş
986	-	Örteks Tekstil İşletmeleri	-	82.385.595	6.763.818	652.000	45	İstanbul
991	-	Acarsoy Tekstil	-	81.347.955	-	1.760.588	322	Bursa
992	-	Spot Tekstil	-	81.274.000	-	47.083.000	-	İzmir
993	901	Baykan Moda Konfeksiyon	72.005.560	81.144.737	-3.185.503	40.113.240	850	İstanbul
994	889	Ayka Tekstil	73.082.675	80.977.539	6.633.031	43.191.000	-	İstanbul
997	856	Altınbey Giyim	75.969.731	80.631.637	4.452.702	6128	98	Kocaeli
999	-	Süleyman Bursalı Tekstil	-	80.579.913	-	26.669.890	364	Bursa

* Açıklama: Capital 1000 son verilerine (2011) bağlı oluşturulmuştur .

Ek-2:**Tablo 13: ISO 500'de Yer alan Tekstil İşletmeleri***

Sıra	İşletme Adı	Üretimden Satışlar
64	Sanko Tekstil İşletmeleri San. Ve Tic. A.Ş.	772.179.259
87	Korteks Mensucat San. Ve Tic. A.Ş.	590.073.815
123	Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi San. Ve Tic. A.Ş.	448.076.833
130	Gülsan Sentetik Dokuma San. Ve Tic. A.Ş.	425.162.346
131	Zorluteks Tekstil Tic. Ve San.A.Ş.	424.616.596
151	Merinos Halı San. Ve Tic. A.Ş.	372.849.715
173	Orta Anadolu Tic. Ve San. İşl. T.A.Ş	331.349.760
192	Bossa Tic. Ve San. İşl. T.A.Ş	304.839.455
198	Menderes Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	299.404.737
216	Yeşim Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	275.841.306
242	Hugo Boss Teksti San. Ltd. Şti.	247.986.567
248	Matesa Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	244.822.459
251	Beyteks Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	243.195.935
272	Gap Güneydoğu Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	219.297.202
275	Boyteks Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	216.706.070
278	Mem Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	213.860.377
282	Altınyıldız	209.175.245
284	Sarar	208.681.098
286	Kıpaş Mensucat İşletmeleri A.Ş.	206.512.251
308	Küçükçalık Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	191.558.759
325	Üniteks Gıda Tekstil Motorlu Araçlar San. Ve Tic. A.Ş.	180.339.877
327	Aydınlı Hazır Giyim San. Ve Tic. A.Ş.	179.854.763
328	Hey Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	179.536.845
337	Baydemirler Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	175.998.962
349	ANATEKS Anadolu Tekstil Fabrikaları A.Ş.	170.416.426
351	Kıpaş Denim İşletmeleri A.Ş.	169.775.683
354	Şık Makas Giyim San. Ve Tic. A.Ş.	168.721.447
356	Akteks Akrilik İplik San. Ve Tic. A.Ş.	168.175.440
357	İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.Ş.	168.147.637
358	Erdem Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	167.912.895
376	İşıl Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	160.624.058
378	Akbaşlar Tekstil Enerji San. Ve Tic. A.Ş.	159.407.753
382	Flokser Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	158.827.009
385	Özdilek	158.037.598
386	Gürteks İplik San. Ve Tic. A.Ş.	157.831.920
389	Yünsa	155.845.492
394	Erak Giyim San. Ve Tic. A.Ş.	153.788.055
411	Ongan Tekstil San. Ve Dış Tic. A.Ş.	148.657.045
427	Şireci San. Ve Tic. A.Ş.	143.797.825
432	Ozanteks Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	142.439.086
435	Akın Tekstil A.Ş.	141.975.888
437	Sunjüt suni jüt	141.571.781
438	Çak Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	141.535.260
439	Royal halı iplik tekstil mobilya	141.491.464
441	Aunde teknik tekstil San. Ve Tic. A.Ş.	141.258.155
445	Çetinkaya mensucat	140.492.233
479	Selçuk İplik San. Ve Tic. A.Ş.	129.845.508
484	Bıran iplik San. Ve Tic. A.Ş.	128.373.771
489	Venüs giyim San. Ve Tic. A.Ş.	126.699.842
499	İskur tekstil enerji	123.882.148
500	Söktaş tekstil	123.795.926

* Açıklama: ISO 500 son verilerine (2011) bağlı oluşturulmuştur .

Ek-3: Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Abdullah BAŞ

Doğum Yeri ve Yılı : Aksaray/1986

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu:

Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi İşletme Bölümü (2005-2010)

Y. L. Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Bilim Dalı (2010)

Yabancı Dil ve Düzeyi:

İngilizce : 76.25 (KPDS-C Düzeyi)

İş Deneyimi:

Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Araştırma Görevlisi (2012-Devam ediyor)