

## Girişimsel Pazarlamanın "Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım" Kapsamında Değerlendirilmesi

Hasan Selçuk ETİ<sup>1</sup>

Nazlı Çağıl KÜÇÜKGÖKSEL<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dr.Öğr.Üyesi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, hseti@nku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3792-697X

<sup>2</sup>Öğr.Gör., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Çorlu Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi, nkucukgoksel@nku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6128-5829

**Özet:** Girişimsel pazarlama hem pazarlama hem de girişimcilik disiplinlerinin bir karması olarak karşımıza çıkmakta ve sadece küçük ve orta ölçekli işletmeler için değil girişimcilik ekosisteminde de yeni bir soluk yaratabilecek dinamikleri barındırmaktadır. Bu dinamikler girişimsel pazarlama literatüründe girişimsel pazarlamanın boyutları olarak adlandırılmaktadır. Bahsi geçen boyutlar her iki disiplini de içeren proaktivite, risk alma, inovasyon, fırsat odaklılık, kaynak odaklılık, müşteri odaklılık ve değer yaratmadır. Bu çalışmada söz konusu yedi boyutun pazarlama alanındaki yansımaları incelenmiştir. İnceleme yöntemi olarak derleme kullanılmış olup, ilgili literatürden destek alınmıştır. Girişimsel pazarlama, pazarlama alanındaki yeni bir yaklaşım olmasına rağmen, gelecekte çeşitli disiplinlerde işletmelerde de uygulanabilmesi mümkün temel etkilerden bahsedilmiştir. Özellikle yaratıcılık alanında bir etki yaratan girişimsel pazarlama pazar ve ağ yaratma şekli olarak da piyasada etkili olmaktadır. Bunlar geleneksel pazarlamadan oldukça ayrılan niteliktedir. Ancak ağızdan ağıza pazarlama geleneksel pazarlama altında incelediğimiz bir kavram olsa da girişimsel pazarlama ile daha inovatif şekiller alıp, perspektifini genişletmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimci, Girişimsel Pazarlama, Pazarlama Yeniliği, Girişimsel Pazarlamanın Boyutları

**JEL Kodları:** M13, M31

### Evaluation Of Entrepreneurial Marketing Within The Scope of "A New Approach In Marketing"

**Abstract:** Entrepreneurial marketing appears as a mixture of both marketing and entrepreneurship disciplines and contains dynamics that can create a new breath not only for small and medium-sized companies but also for the entire entrepreneurship ecosystem. These dynamics are referred to as the dimensions of the entrepreneurial rebuke in the entrepreneurial marketing literature. Mentioned dimensions include proactivity, risk taking, innovation, opportunity focus, resource focus, customer focus and value creation, which include both disciplines. This study examined the reflections in the field of marketing within the framework of these seven dimensions. Compilation was used as the method of investigation and support was obtained from the relevant literature. Although entrepreneurial marketing is a new approach in the field of marketing, the basic reflections that will make it applicable in companies in various disciplines in the future are mentioned. Especially in the field of creativity, entrepreneurial marketing is effective in the market as a form of market and network creation. These are very different from traditional marketing. However, although word of mouth marketing is a concept we examine under traditional marketing, it takes more innovative forms with entrepreneurial marketing and expands its perspective.

**Key Words:** Entrepreneur, Entrepreneurial Marketing, Marketing Innovation, Dimensions of Entrepreneurial Marketing

**JEL Codes:** M13, M31

#### 1. GİRİŞ

Girişimsel pazarlama, yirmi yılı aşkın bir süredir pazarlama ve girişimcilik olmak üzere iki disiplin arasında bir ara bağlantı olarak geliştirilen bir alan sunmaktadır. Bu sebeple girişimsel pazarlama hem girişimcilik hem de pazarlama kavramlarından gelen özelliklerin bir kombinasyonudur (Sullivan Mort vd., 2012). Morris vd. (2002, s.5), girişimsel pazarlamanın sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeyi amaçladığını, dinamizme ve yaratıcı davranışa izin verdiğini, hesaplanmış risk alma için moderatör olarak çalıştığını ve firma ile müşterileri

arasında aktif katılıma izin verdiğini ileri sürmektedir. Bu ifadeden hareketle girişimsel pazarlamanın geleneksel pazarlama anlayışlarından ayrıldığı ve pazarlamaya yeni yaklaşımlar sunduğu ve sunmaya da devam edeceği ifade edilebilir.

Girişimsel pazarlama çağdaş iş ortamının oldukça değişken ve belirsiz yapısına bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır firmalar için daha proaktif, fırsat ve yenilik odaklı olmaları, sınırlı kaynaklarla müşteri değeri yaratabilmeleri ve etkili risk yönetimine sahip olmaları durumunda da uygulanması elverişli olmaktadır. Dolayısıyla girişimsel pazarlama yeni

bir pazarlama yöntemi veya bağlamsal sorunların bir kısmını çözen bir pazarlama yeniliği olarak tanımlanabilir. Bu yeni yaklaşımı kullanan pazar odaklı girişimciler alternatif iletişim yetkinliklerini ortaya çıkarıp, rakiplerinden daha hızlı gelişmektedir. Ayrıca alternatif dağıtım yöntemleri bulma konusunda daha fazla kabiliyetli olduklarından beklenen ürünleri geliştirme yetkinliğine ve müşterilerle benzersiz bir ilişki biçimi oluşturma kapasitesine sahiptirler (Hamel & Prahalad, 1996).

Girişimsel pazarlamayı yeni girişim inovasyonunu teşvik etmek için teorize edilen stratejik bir duruş olarak da görmek mümkündür. Hatta Morris vd., (2002)'nin yukarıdaki tanımından hareketle girişimsel pazarlamanın girişimcilik ve pazarlamanın tam bağlantı noktasında yer aldığı da söylenebilir (Alqahtani & Uslay, 2020). Yedi temel boyuttan oluşan girişimsel pazarlama bu boyutları hem pazarlama hem de girişimcilik literatüründen almaktadır. Proaktivite, fırsata odaklanma, risk alma yönelimi, inovasyon yönelimi ve kaynak kullanımı boyutları girişimcilik literatüründen (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996) çıkarılırken, müşteri memnuniyeti yönelimi ve değer yaratımı ise pazarlama literatüründen (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Desphandé & Farley, 1998) gelmektedir. Girişimsel pazarlamanın yapı taşları olarak da nitelendirebileceğimiz bu boyutları karşılıklı olarak birbirini güçlendirir ve böylece firmalar için faydalı olan sinerjik bir stratejik duruş yaratır (Morris vd., 2002; Morrish, 2011; Alqahtani & Uslay, 2020).

Pazarlamadaki girişimsel yaklaşımların bu ekole nasıl bir soluk getirdiği, firmalarda neyi farklılaştırdığı çeşitli araştırmaların konusu olmuştur. Bu çalışmada da bu yeni yaklaşımın teorik ve kavramsal altyapısını sunarken, ilgili literatürle pazarlamaya yansımalarını konu edecektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında pazarlamada girişimsel yaklaşımları incelerken gerekli altyapıyı da sağlayacak tanım ve kapsamlardan bahsedilecektir.

### 2.1. Girişimcilik

Ekonomik büyümeyi yönlendirmede girişimciliğin oynadığı rol uzun zamandır araştırma konusudur. İlk olarak 1911'de Joseph Schumpeter'in ilk çalışmasında girişimci "yenilikçi" olarak tanımlanmıştır. Girişimciliğin kavramsallaşması birçok seviyede yaşanmıştır (Lumpkin & Dess, 1996). Bu çalışmanın amacı doğrultusunda bakacak

olursak girişimci işletmeler genel anlamda yenilik katma, değişim başlatma eğilimindedirler (Naman & Slevin, 1993). Girişimcilik süreç olarak "insan" ile ilgili olduğundan, ortaya çıkması da fırsatların değerlendirilmesi ya da harekete geçirilmesi ile ilgili olmaktadır (Shane vd., 2003).

### 2.2. Girişimsel Pazarlama

Girişimsel pazarlama kavramı 2000'li yılların başında ortaya çıkmıştır ve o zamandan beri onu ele alan üç ana perspektif önerilmiştir.

i. İlk görüş, girişimsel pazarlamanın girişimci olarak pazarlama yaptığını ifade etmektedir (Miles & Daroch, 2004).

ii. İkinci görüş, girişimsel pazarlamanın girişimciler tarafından gerçekleştirilen pazarlama uygulamaları olduğunu belirtmektedir (Gilmore, 2011).

iii. Üçüncüsü ise, girişimsel pazarlamanın "girişimcilik" ve "pazarlama" gibi ayrı disiplinlerden bağımsız yeni bir kavram olduğu ve her ikisinin birleşimi olduğunu öne sürmektedir (Whalen vd., 2016).

Sonucu bakış açısına göre girişimsel pazarlama, ya girişimci olarak pazarlama yapabilir ya da girişimciler tarafından gerçekleştirilen pazarlama olabilir. Dolayısıyla sonucusu, literatürde genel kabul gören daha kapsamlı bir perspektiftir. Girişimsel pazarlama ile ilgili ilk bakış açısı, özellikle büyük firmaların rekabet avantajını sürdürebilmeleri için girişimci bir şekilde pazarlama yapması gerektiğini savunan Miles ve Daroch (2004) tarafından desteklenmektedir. Bu makale, girişimsel pazarlamanın pazarlamada girişimcilik fırsatlarını keşfetme ve kullanma ve müşteri değeri yaratma ve artırma hakkında olduğunu öne sürmektedir. Girişimsel pazarlamanın son derece yenilikçi olmakla, kaynaklardan yararlanmakla ve değişen müşteri zevklerini hızlı bir şekilde karşılamakla ilişkili olması nedeniyle, büyüklükten bağımsız olarak tüm firmaların girişimsel pazarlama uygulaması gerektiğini, çünkü müşteri değeri yaratarak değişen bağlama uyum sağlamanın ve rekabet avantajı elde etmenin hayatta kalmanın ön koşulu olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca literatürde girişimsel pazarlamanın genellikle KOBİ'ler tarafından yalnızca büyüklükleri veya kıt kaynakları nedeniyle değil, aynı zamanda oldukça değişken bir ortamda hayatta kalma ihtiyacı için gerçekleştirildiğini güçlü bir şekilde desteklemektedir (Whalen vd., 2016). Dolayısıyla girişimsel pazarlama sadece küçük ölçekli firmaların bir uygulaması olmaktan çok, değişken

ve giderek daha rekabetçi hale gelen iş ortamıyla başa çıkmanın bir yoludur.

### 2.3. Girişimsel Pazarlamanın Boyutları

Morris vd. (2002) girişimsel pazarlama teorisi ve uygulama yönergeleri için kapsamlı bir çerçeve olarak yedi temel boyut önermektedir. Girişimsel pazarlamanın bu yedi boyutu hem girişimcilik alanından hem de pazarlama alanından unsurları içermektedir. Bu yedi boyut bu bölümde incelenecektir.

#### 2.3.1. Proaktivite/ Proaktif Odaklılık

Girişimsel pazarlamacılar, dış ortamı firmanın sadece tepki verebileceği bir yer olarak görmek yerine, yeni ürünler yaratarak veya yeni teknolojiler sunarak pazara liderlik ve öncülük etmenin iş dünyasının pazarlama yaklaşımlarına dinamizm getireceğine inanmaktadırlar (Morris vd., 2002; Hisrich & Ramadani, 2018). Çevrelerini etkilemek için eyleme geçtikleri yerde “proaktif bir davranış” gösterme eğilimindedirler (Morris vd.,2002). Çevreyi, belirsizliği ve firmaların bağımlılığını azaltan şekillerde dış koşulları yeniden tanımlamak için harekete geçtikleri bir fırsat ufkunu olarak görürler (Hisrich & Ramadani, 2018; Sadiku-Dushi, 2019). Proaktiflik, girişimsel pazarlamacıların müşterilere liderlik etmeye ve hatta pazarı kendilerinin yaratmaya çalıştığı bir inovasyon portföyünün yönetilmesinde de liderlik sağlamaktadır (Morris vd., 2002; Gaddefors & Anderson, 2008; Carson, 2010).

#### 2.3.2. Risk Almak

Risk alma, firmanın fırsatlara önemli kaynaklar tahsis etme isteğini ifade etmektedir (Hisrich ve Ramadani, 2018). Girişim hesaplanmış risk alma ile ilişkili olduğundan, girişimsel pazarlama, bir firmanın risk profilini yönetmede pazarlamanın belirli bir rolünü tanımlamaktadır (Morris vd., 2002; Jones vd., 2013; Miles vd., 2015). Burada girişimsel pazarlamacı; dış çevrenin unsurlarını, çevresel belirsizliği azaltacak, firmanın bağımlılığını ve savunmasızlığını azaltacak ve firmanın faaliyet gösterdiği görev ortamını değiştirecek şekilde yeniden tanımlar. (Morris vd., 2002; Sadiku-Dushi, 2019). Girişimsel pazarlamacı, geleneksel pazarlamanın önerdiği mevcut pazarlardaki satışları artırmaya odaklanarak riskleri en aza indirmeye çalışmak yerine, firmanın esnekliğini artırmak için hızla taahhüt edilebilecekleri veya projelerden çekilebilecekleri yollarla kaynakları yöneterek riskleri kontrol etmeyi hedeflemektedir (Becherer vd., 2012; Hisrich ve Ramadani, 2017).

### 2.3.3. İnovasyon

İnovasyon, iş yaratmada merkezi bir rol oynaması yönünden girişimsel pazarlama için temel bir bileşendir (Morris vd., 2002; O'Dwyer vd., 2009; Miles vd., 2015). Girişimsel pazarlama teorisine göre inovasyon, sadece yeni ürün veya hizmetler yaratmak anlamına gelmez, aynı zamanda bir firmadaki pazarlama faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsar (Miles vd., 2015; Hisrich & Ramadani, 2018). Örneğin, ürün ve hizmetlere katma değer yaratmak, müşterilere benzersiz teklifler sunmak, pazardaki ürün veya hizmetleri farklılaştırmak, sorunlara yaratıcı çözümler görmek, şirketin pazarlama uygulamalarında yenilikçi olması olarak görülebilir (O'Dwyer vd., 2009; Miles vd., 2015). Yaratıcılık yeniliğin temelidir ve bu da ilerleme getirir (Fillis & Rentschler, 2010). Stratejik düşüncüyü bilgilendiren yeni fikirlerin üretilmesiyle ilgilenir ve yenilik, bu fikirlerin uygulamaya geçirilmesidir. Ancak girişimsel pazarlama ile yenilik süreci bir süreklilik halindedir (Fillis & Rentschler, 2010).

#### 2.3.4. Fırsat Odaklılık

Morris vd., (2002) fırsatların, sürdürülebilir kar potansiyeli olan fark edilmeyen piyasa pozisyonlarını temsil ettiğini öne sürerler.

Geleneksel pazarlama, temel olarak çevresel tarama faaliyetlerine odaklanırken, fırsat bulma ve fırsat arayışını çevreleyen konulara çok az dikkat etmektedir. Ancak girişimsel pazarlamada her iki tarafta da hayati önem taşımaktadır (Hisrich & Ramadani, 2018).

Girişimsel pazarlamacılar yalnızca tarama faaliyetleri yoluyla eğilimleri ve gelişmeleri tespit etmekle kalmaz, aynı zamanda fark edilmeyen pazar konumunu veya pazar kusurlarını temsil eden temel kalıpları tanımak için yaratıcı içgörülere de sahip olurlar (Renko vd., 2012; Jones vd., 2013). Girişimsel pazarlama temelde fırsata dayalı ve fırsat arayan bir düşünme ve hareket etme tarzı olsa da, disiplini yaratıcı arayışlar olarak köklerine döndürdüğü için geleneksel pazarlamadan farklıdır (Morris vd.,2002).

#### 2.3.5. Kaynak Odaklılık/Kaynaktan Yaralanma

Kaynak odaklılık ya da kaynaktan yararlanma, “daha azıyla daha fazlasını yapmak” anlamına gelmektedir (Morris vd., 2002). Küçük ölçekli firmalar genellikle kaynak sıkıntısı yaşasalar da, girişimsel pazarlamacılar halihazırda ellerinde bulunan kaynaklarla sınırlı değildir (Morris vd., 2002; Crick, 2018). Başkalarının gerçekleştiremediği kaynakları tanıma ve kullanma, kendi amaçlarını

gerçekleştirmek için diğer firmaların veya insanların kaynaklarını kullanma, kaynakları çok fazla esnetmek için geleneksel olmayan bir şekilde kullanma gibi kaynakları çeşitli şekillerde kullanmak için yaratıcı bir kapasite geliştirirler. Ayrıca, daha yüksek ve birleşik değer yaratmak için bir kaynağı diğeriyle tamamlamak ve diğer kaynakları elde etmek için belirli kaynakları kullanmak da bu kapsamda ele alınmaktadır (Morris vd., 2002; Becherer vd., 2012; Whalen vd., 2016).

Tüm bu kaldıraç biçimleri arasında, Morris vd., (2002) en kritik olanın girişimsel pazarlamacının diğer insanların kaynaklarını kullanma becerisi olacağını ifade etmektedirler. Bu; takas, borçlanma, kiralama, geri dönüşüm, paylaşım, sözleşme ve dış kaynak kullanımını içermektedir (Morris vd., 2002; Rauch vd., 2009; Crick, 2018). Çabalar hem resmi faaliyetleri (stratejik ittifak ve ortak girişimler gibi) hem de gayri resmi faaliyetleri (sosyal ağların kullanımı) gerektirmektedir (Morris vd., 2002; Crick, 2018).

### 2.3.6. Müşteri Odaklılık

Girişimsel pazarlama, geleneksel pazarlamanın önerdiği müşteri odaklılığı vurgulamak yerine, müşteri değeri, içsel ilişkiler ve firmanın pazarlama çabalarının duygusal boyutuna odaklanmaktadır (Morris vd., 2002; Whalen vd., 2016).

Birincisi, girişimci pazarlamacılar, müşteri edinme, elde tutma ve geliştirmeye yönelik yaratıcı yaklaşımlar kullanır (Becherer vd., 2012). Morris vd. (2002), müşteri yakınlığı felsefesinin değişen müşteri koşullarının ve gereksinimlerinin dinamik bir bilgi tabanı ürettiğini göstermektedir. Esasen mevcut ilişkileri yönetmeye odaklanan ilişkisel pazarlamadan farklı olarak, girişimsel pazarlama, yeni ilişkiler oluşturmak veya yeni pazarlar geliştirmek için mevcut ilişkileri kullanmak için yenilikçi yaklaşımlar benimsemektedir (Jones & Rowley, 2011; Becherer vd., 2012).

İkincisi, girişimsel pazarlamacılar, firmanın müşteri tabanı ile firmanın temel düzeyde müşteri ile özdeşleştiği ve müşterinin de benzer şekilde firma ile özdeşleştiği içsel ilişkiler kurmayı hedeflemektedir (Morris vd., 2002).

Üçüncüsü, girişimsel pazarlama, başarılı piyasa eyleminin duygusal yönünü vurgulamaktadır. Bir tutku duygusu içermekte ve pazarlamanın firmayı nereye götürmeye çalıştığına inanmaktadır (Morris vd., 2002). Bu nedenle, girişimsel pazarlama, geleneksel pazarlama teorisinin altında yatan rasyonel karar verme yerine genellikle girişimcilerin sezgilerini, yetkinliklerini, şanslarını ve içgörülerini içermektedir (Sarasvathy, 2009; Nijssen, 2017).

### 2.3.7. Değer Yaratma

Girişimsel pazarlamada, değer yaratmanın işlemler ve ilişkiler için bir ön koşul olduğuna inanıldığı için, temel odak noktası yenilikçi değer yaratmaktır (Ionita, 2012; Miles vd., 2015; Nijssen, 2017). Burada, girişimsel bir pazarlamacının görevi, müşteri değerinin keşfedilmemiş kaynaklarını keşfetmek ve ardından değer üretmek için benzersiz kaynak kombinasyonları oluşturmaktır (Morris vd., 2002; Nijssen, 2017). İlgili literatür, değer yaratma mantığını kullanarak, girişimsel pazarlamanın pazar yaratmaya bile yol açabileceğini öne sürmektedir (Gaddefors & Anderson, 2008; O'Connor ve Rice, 2013). Değer yaratma mantığı altında, müşterilerin değer yaratımının gerçekleşmesi için ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamalarına gerek bulunmamaktadır (Morris vd., 2002; Whalen ve Akaka, 2016). Müşteri ihtiyaçlarının belirsiz olduğu, sürekli olmayan piyasa koşullarında faaliyet gösteren girişimciler, müşterilerin aklına bile gelmeyen ürünler sunarak müşterilerine benzersiz bir değer yaratabilmekte ve böylece yeni bir pazar yaratılmaktadır (Gaddefors & Anderson, 2008; O'Connor & Rice, 2013; Lehman vd., 2014).

Morris vd., (2002), girişimsel pazarlamayı oluşturan yedi boyutun bağımsız olmadığını savunmaktadır. Örneğin, proaktiflik, risk alma ve yenilik firmaların yeni fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması konusunda daha esnek olmalarını sağlayabilmektedir (Morris vd., 2002; Whalen vd., 2016; Hisrich & Ramadani, 2018). Girişimsel pazarlamanın gerçekleşmesi için bu yedi boyutun hepsinin aynı anda işlemesi gerektiğini belirtmek de önemlidir (Morris vd., 2002). Örneğin, pazarlamacılar çevre koşullarını yeniden tanımlayan önemli yenilikler gerçekleştirebilir, ancak kaynaklardan yararlanılmaz (Morris vd., 2002). Dolayısıyla, Morris vd., (2002) girişimci pazarlamanın bir derece meselesi olduğuna ve farklı kombinasyonlara ve her bir boyutun katılımının ne ölçüde girişimci olan pazarlama ile sonuçlanacağına işaret etmektedir.

## 3. PAZARLAMADA GİRİŞİMSEL YAKLAŞIMLAR

Pazarlama alanındaki girişimsel yaklaşımlar bu bölümde aldığı bazı temeller ile incelenecektir. Ancak bu yaklaşımları incelerken girişimsel pazarlamanın geleneksel pazarlamadan farkları, yaklaşımları daha belirgin hale getirecektir.

### 3.1. Girişimsel Pazarlamanın Geleneksel Pazarlamadan Farkları

Literatürde, girişimsel pazarlamanın geleneksel pazarlamadan önemli ölçüde farklı olduğu

konusunda artan bir fikir birliği bulunmaktadır (Stokes, 2000; Franco, 2014; Whalen vd., 2016; Resnick vd., 2016 ). En eski karşılaştırmalardan biri Stokes (2000) tarafından yapılmıştır ve burada geleneksel pazarlama ve girişimci pazarlamayı dört pazarlama ilkesine göre karşılaştırmıştır. Bunlar kavram, strateji, yöntem ve pazar zekasıdır.

### 3.1.1. Kavramsal Farklılıklar

İlk olarak, girişimsel pazarlama ile geleneksel pazarlama arasındaki fark, farklı iş yönelimlerinden kaynaklanmaktadır (Stokes, 2000; Ionita, 2012; Whalen vd., 2016).

Geleneksel pazarlama, pazar ihtiyaçlarının değerlendirilmesinin yeni ürünler veya hizmet geliştirmeden önce gelen müşteri odaklılıkla tanımlanırken, girişimsel pazarlamacılar bir fikirle başladıkları ve daha sonra bunun için bir pazar bulmaya çalıştıkları yerde daha inovasyon odaklı olma eğilimindedirler (Miles vd., 2015; Hisrich ve Ramadani, 2018). Literatürdeki birçok araştırma da yaratıcılık ve yeniliğin, müşteri ihtiyaçlarına yönelik dikkatli araştırmalardan ziyade başarılı girişimciliğin ayırt edici özellikleri olduğunu göstermektedirler (Fillis ve Rentschler, 2010; Ionita, 2012). Ancak bu, müşteri ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı anlamına gelmemektedir. İnovasyon yoluyla, girişimsel pazarlamacılar, yeni fikirleri müşterilerin ihtiyaç duyduğu yararlı ürün veya hizmetlere dönüştürürler (Fillis ve Rentschler, 2010).

### 3.1.2. Stratejik Farklılıklar

Stratejik düzeyde, geleneksel pazarlama segmentasyon, hedefleme ve konumlandırma dahil olmak üzere net bir olay ve strateji dizisi gerektirmektedir (Baker & Hart, 2016; Kotler vd., 2019). Girişimsel pazarlama ise, küçük bir grup insanın ihtiyaçlarına hizmet ederek başladıkları ve ardından deneyim ve kaynakların elverdiği ölçüde tabanı kademeli olarak genişlettikleri aşağıdan yukarıya bir yaklaşım kullanır (Sarasvathy, 2009; Franco, 2014; Resnick, 2016). Bu aşağıdan yukarıya yaklaşım daha az kaynak gerektirir, çok esnek, uygulamaya uyarlanabilir ve tüm pazarlama süreci çoğu zaman tesadüfen gerçekleşir (Sarasvathy, 2009; Ionita, 2012). Örneğin, ilk müşterilerin ağızdan ağıza tavsiyesinin bir sonucu olarak yeni müşteriler rastgele gelmektedir (Franco, 2014; Resnick, 2016).

### 3.1.3. Yöntemsel Farklılıklar

Yöntem düzeyi ilkesine dayalı olarak, girişimsel pazarlama, geleneksel pazarlama karması (4P) modellerine dayanmak yerine etkileşimli pazarlama yöntemlerini önermektedir (Stokes, 2000; Ionita,

2012; Hisrich & Ramadani, 2018). Girişimsel pazarlamacılar, kişisel satış ve ilişkisel pazarlama faaliyetleri gibi etkileşimli pazarlama yoluyla, müşterilerin ihtiyaçlarını dinlemek ve ihtiyaçlarına cevap vermek için müşterilerle doğrudan ve kişisel iletişim kurabilmektedirler (Blank, 2013; Whalen vd., 2016). Girişimsel pazarlamacılar, bireysel müşterilerle sık sık etkileşime girerek yalnızca siparişleri güvence altına almakla kalmayıp, aynı zamanda potansiyel müşterilere tavsiyelerde bulunmalarına da yol açmıştır (Blank, 2013; Resnick, 2016).

### 3.1.4. Pazar Zekâsı ile İlgili Farklılıklar

Girişimsel pazarlama ile geleneksel pazarlama arasındaki fark, pazar bilgilerini toplama biçiminde de ortaya çıkmaktadır (Stokes, 2000). Geleneksel pazarlama, resmi araştırma ve istihbarat sistemleriyle ilgilidir (Baker & Hart, 2016; Kotler vd., 2019). Girişimsel pazarlama ise gayri resmi ağ oluşturma ve girişimcilerin kendi kişisel iletişim ağları aracılığıyla bilgi toplama gibi gayri resmi yöntemleri seçmeyi önermektedir (Sarasvathy, 2009; Resnick, 2016). Bu sayede sosyal ağ ile etkileşim, sonunda yaratıcılığı ve fırsat yaratmayı artıracak yeni fikir üretimiyle sonuçlanabilmektedir (Ionita, 2012; Hisrich & Ramadani, 2018).

## 3.2. Girişimsel Yaklaşımların Pazarlama Alanındaki Yansımaları

Geleneksel pazarlama ile kavramsal, stratejik, yöntemsel ve Pazar zekası bağlamında ayrılan girişimsel pazarlamanın, pazarlama alanındaki yansımaları da bu yönde olmuştur. Girişimsel yaklaşımların pazarlama alanındaki yansımaları bu bölümde dört başlık altında incelenecektir.

### 3.2.1. Yaratıcılık

Son yıllarda, yaratıcılık girişimsel pazarlama alanında sık sık araştırılmış ve girişimsel pazarlamacılar tarafından da pazarda rekabet avantajı elde etmek için başarıyla kullanılmıştır (McMullan & Kenworthy, 2015; Eggers vd., 2017; Fillis vd., 2017). Pek çok bilim insanı, yaratıcılığın evrensel bir kavram olduğu konusunda hemfikirdir (McMullan & Kenworthy, 2015; Eggers vd., 2017). Bununla birlikte, çoğu literatürde yaratıcılığın bireysel veya sosyal gruplar için değer yaratan yeni fikirlerin, ürünlerin ve problem çözümlerinin geliştirilmesi olduğunu gösterdiği birkaç örtüşme bulunmaktadır (McMullan & Kenworthy, 2015; Whetten & Cameron, 2015; Eggers vd., 2017). Mantıksal tarafın sezgisel tarafla bütünleşmesini içeren insan potansiyelinin gerçekleştirilmesidir (McMullan & Kenworthy, 2015).

Literatür, fırsatın girişimciliğin kalbinde olduğunu ve girişimcilerin fırsatları tanıyan ve keşfeden bireyler olarak bilindiğini göstermektedir (Miles vd., 2015; Hisrich ve Ramadani, 2018). Geleneksel pazarlama ilkeleri ile fırsatlar, mal sahibinin / yöneticinin bir sorunu belirlediği ve mallar, hizmetler ve mevcut bir pazar bağlamında bir çözüm bulduğu resmi pazar araştırmasından ortaya çıkmaktadır (Hisrich & Ramadani, 2018). Girişimsel pazarlamada ise fırsatlar, hedef odaklı aramalardan ziyade bir girişimcinin takdirleriyle yaratılır (Miles vd., 2015). Burada yaratıcılık, fırsatların belirlenmesiyle yakından bağlantılı olduğu için girişimci davranışın önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Fillis vd., 2017). Birçok literatür, küreselleşmenin artan etkilerinin ve teknolojinin etkisinin daha fazla sayıda iş fırsatına yol açtığını ve aynı zamanda artan rekabeti, istenen bir davranış olarak yaratıcılığın, firmanın değişen çevresel koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkan fırsatları yakalamasına izin verdiğini öne sürmektedir (Blauth vd., 2014; McMullan & Kenworthy, 2015).

Yaratıcılık, girişimsel pazarlamacıların çevresel belirsizlikle başa çıkmalarına da yardımcı olabilir (Fillis vd., 2017). Girişimsel pazarlama biçimi belirsizlik, kaynak eksikliği, eksik bilgi vb. koşullar altında en iyi uyumu sağlar (Chandler vd., 2011; Kraus vd., 2012; Miles vd., 2015). Pazarlamanın girişimci biçiminin merkezi olan yaratıcılık, bu tür ağır koşullarda daha uygun bir karar verme aracı olarak kullanılmaktadır (Fillis vd., 2017; Eggers vd., 2017). Girişimcilik, bir değişim ortamında fırsatları değerlendirmek için bir değer yaratma süreci olduğundan, yaratıcı düşünceye sahip girişimciler, değişen ortama algisal tepki verebilir ve bu da şirketin bu fırsatlardan yararlanmasını sağlar (McMullan ve Kenworthy, 2015). Geleneksel ders kitabı planlama ve strateji modellerini takip etmek yerine, yaratıcı davranışa sahip girişimci bir pazarlamacı, sorunları günlük olarak ele almak için alternatif bir yol oluşturur (Jones vd., 2013; Miles vd., 2015). Ampirik kanıtlar, risk almaya istekli ve düşünme şekillerinde esnek olan firmaların, rekabet avantajı elde etmek için yaratıcılığı kullanabileceğini kanıtlamaktadır (Fillis & Rentschler, 2010; Fillis vd., 2017; Eggers vd., 2017).

Son olarak, yaratıcılık kaynak kıtlığıyla başa çıkmada hayati bir rol oynar (Lin & Nabergoj, 2014). Lin ve Nabergoj (2014), insanların genellikle kuruluşun kaynaklarına dayalı olarak kararlar aldıklarını, ancak kararların sezgi süreci aracılığıyla mevcut kaynaklardan bağımsız olarak da verilebileceğini göstermektedir. Bu durumda, daha girişimci hale gelirler ve sözde yaratıcı düşünce yoluyla iş stratejisini şekillendirerek güçlü liderlik

sergilerler (Lin ve Nabergoj, 2014). Girişimci yaratıcılık her zaman radikal olarak yeni fikirlerle ilgili değildir, problem çözmeye yönelik sürekli alternatif çözümlerin yaratılmasıyla birlikte değerlendirilir (Sousa ve diğerleri, 2014; Whetten & Cameron, 2015; Eggers vd., 2017). Yaratıcılık yeni girişimlerde, özellikle küçük ve mikro işletme girişimlerinde yararlı ve kullanışlıdır, çünkü potansiyel olarak kaynak elde etme ve sorunları çözmek için alternatif ve düşük maliyetli çözümler üretme engellerini aşar (Sousa vd., 2014; Whetten ve Cameron, 2015; Eggers vd., 2017). Yaratıcılık, nihayetinde girişimcinin kişiliğiyle bağlantılı bir dizi yetkinlik tarafından yönlendirilir ve yaratıcılığın yeni girişimlerin başarısı için çok önemli olduğu birçok Batı literatüründe kanıtlanmıştır (McMullan & Kenworthy 2015; Eggers vd., 2017; Fillis vd., 2017).

### 3.2.2. Pazar Yaratma

Pazar yaratma, geçmiş yıllarda girişimcilik ve pazarlama alanında sıklıkla araştırılan bir başka temel unsurdur (Gaddefors ve Anderson, 2008; O'Conner ve Rice, 2013; Dew vd., 2018). Birçok literatür, girişimsel pazarlamanın sadece girişimciler tarafından öğrenilebilen veya edinilebilen bir yeterlilik olmadığını savunur (Lehman vd., 2014; Fillis vd., 2017). Geleneksel disiplinler sınır teorileri, fırsat canlandırmanın örgütsel yönlerinin girişimciliğin özü olduğunu görür ve pazarlama daha sonra eklenen bir unsur olabilir (Baker ve Hart, 2016; Kotler vd., 2019). Bununla birlikte, bu geleneksel görüş, girişimsel yaratıcılığın dinamiklerini açıklamada başarısız olmaktadır. Böylece pazarın temel bir süreç veya oluşturulabilecek bir öge olabileceğini kabul etmez (Lehman vd., 2014; Fillis vd., 2017). Goddfors ve Anderson (2008), hem geleneksel girişimcilik teorisinin hem de pazarlama teorisinin, işletmelerin ve pazarların süreçlerini ihmal edecek şekilde nesneleştirme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Ancak, ortaya çıktıkça girişimciliği ve yeni pazarları karakterize eden bu süreçleri pazar yaratma süreçleri olarak tanımlamaktadır (Goddfors & Anderson, 2008).

Gaddefors ve Anderson'a (2008) göre, müşteriler yalnızca tüketmeye indirgenemez ve satıcılar yalnızca üretmeye ve satmaya indirgenemez; bunun yerine tüketim süreci çok daha etkileşimli olmalıdır. Bu nedenle, gelecekteki piyasayı hayata geçirebilmek için girişimcilerin girişimcilik sürecini, belirli sembolik eserleri elde etmek için uğraşmaya ve ödeme yapmaya istekli olan ancak girişimcinin kültürel kabilesinin bir parçası olarak ödüllendirilen

diğer insanları da içerecek şekilde genişletmeleri gerekir (Gaddefors & Anderson, 2008: 32).

### 3.2.3. Ağ Oluşturma

Girişimcilik ve pazarlama alanında ağ kurma, firmaların pazarlama etkinliğini artıran temel bir araç olarak ele alınmaktadır (Gilmore, 2011; Miles vd., 2015). En eski araştırmalardan birinde, Gilmore ve Carson (1999), ağ oluşturmanın bir "pazarlama yapma" yolu olduğuna ve işin sadece ürün ve hizmet üretmekle ilgili değil, insanlarla tanışmakla ilgili olduğunu ifade edilmektedir. Ağ yoluyla pazarlamanın, girişimcilerin iş faaliyetleri ve bağlantıları aracılığıyla fikir, bilgi ve pazarla ilgili bilgi alışverişinde buldukları ve aradıkları girişimci karar verme sürecinin doğal bir yönü olduğuna inanılmaktadır (Gilmore & Carson, 1999: 33).

### 3.2.4. Ağızdan Ağıza Pazarlama

Girişimsel pazarlamacılar, pazarlama karışımlarını genellikle promosyonlar içermelerine rağmen ürünler, fiyat ve yer açısından tanımlamazlar (Resnick vd., 2016; Hisrich & Ramadani, 2017). Müşterilerle doğrudan etkileşimi ve kişisel ilişkilerin kurulmasını içeren etkileşimli pazarlamayı kullanmayı tercih etmektedirler (Resnick vd., 2016). Genellikle kitlesel tanıtımın kişisel olmayan pazarlamasını kullanan büyük şirketlerden farklı olarak, girişimciler müşterileriyle etkileşimde uzmanlaşmıştır. Çünkü çoğu müşterileriyle doğrudan etkileşim kurma şansına sahiptir (Stokes & Nelson, 2013). Girişimcinin müşterilerle anlamlı diyalog kurma yeteneği genellikle benzersiz satış noktasıdır (Stokes & Nelson, 2013). Girişimciler genellikle müşteri tabanlarıyla büyük kuruluşların eşleşmekte zorlanacağı bir şekilde etkileşimde bulunmak için önemli miktarda zaman harcarlar (Harrigan vd., 2011; Resnick vd., 2016). Girişimciler, yalnızca mevcut ilişkileri güvence altına almakla kalmayıp aynı zamanda potansiyel müşterilere yönelik önerileri de geliştiren ağızdan ağıza bireysel müşterilerle etkileşimde bulunmaktadır (Stokes & Nelson, 2013; Resnick vd., 2016).

## 4. SONUÇ

Girişimciler, geleneksel olarak girişimcilik literatüründe yüksek bir bireysellik ve bağımsızlık dürtüsüne sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yeni girişimler resmi pazarlamayı takip etmeme eğilimindedir. Çünkü girişimciler yaratıcı düşünceleriyle durumsal bir pazarlama biçimini şekillendiren kişi olduklarını düşünmektedirler.

Girişimsel Pazarlama, pazarlama uygulamalarını kullanmanın çağdaş yollarından biridir. Adından da

anlaşılacağı gibi pazarlama uygulamalarında girişimci olmayı savunan bir yaklaşımı vardır. Girişimci yönelim genellikle esnek, proaktif ve yenilikçi olmakla ilişkilendirilir. Buna göre girişimsel pazarlamanın bazı önemli boyutları proaktivite, yenilik odaklılık, fırsat odaklılık ve hesaplanmış risk alma olarak tanımlanmaktadır. Girişimsel pazarlamanın diğer temel boyutları, pazarlamanın temel ve kalıcı yönleri olan değer yaratma, müşteri odaklılık ve kaynak kullanımı olarak ifade edilmektedir. Sonuç olarak, girişimsel pazarlama pazarlama uygulamasında girişimci yönelim olarak görülebilir.

Günümüzde pazarlamada girişimci bir yönelime sahip olmanın önemli olmasının çeşitli nedenleri vardır. Teknoloji geliştikçe, yeni ekonomik çağın özelliklerinin genellikle dalgalanma ve belirsizlikle tanımlandığı iş kuralları değişmektedir. Yeni ekonomik çağın bu tür özelliklerinden dolayı, firmalar rekabet avantajı elde edebilmek ve sürdürülebilirlik için pazarlama uygulamalarını ayarlamayı yeni yollarını bulmalıdır. Böyle bir ortamda, firmalar risk alma tavrı gösterebilmeli, fırsatları tanımlayabilmeli, proaktif olarak değerlendirebilmeli ve sık sık yenilik yapabilmelidir ki bu hep birlikte girişimcilik yönelimini ifade eder. Dolayısıyla girişimsel pazarlama yeni iş bağlamının zorluklarıyla başa çıkmak için yeni pazarlama yolu olabilir.

Bu çalışmada da pazarlamanın yeni yolu olabilecek bu alanın, yansımalarından bahsedilmiştir. Bu yansımalar geleneksel pazarlama ile karşılaştırılarak verilmiştir ki bu sayede yansımaların daha görünür kılınması hedeflenmiştir. Temelde girişimsel pazarlamanın geleneksel pazarlamadan farkları kavram, strateji, yöntem ve pazar zekâsı bağlamında incelenmiştir. Bu farklılıklar neticesinde pazarlama alanındaki etkileri de yaratıcılık, pazar ve ağ yaratma, ağızdan ağıza (yönelimsel) pazarlama alanında olmaktadır. Temelde bu alanlarda yedi boyutu yansıtmakta ve sadece küçük ve orta ölçekli işletmeler için değil gelecekte her ölçekten işletme türüne uyarlanabilecek dinamikleri barındırmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Alwahtani, N., & Uslay, C. (2020). Entrepreneurial Marketing and Firm Performance: Synthesis and Conceptual Development. *Journal of Business Research*, 113, 62-71.
- Baker, M.J. & Hart, S.J. (2016). *The Marketing Book*. 7th ed. London and New York: Routledge.
- Becherer, R.C., Helms, M.M. & McDonald, J.P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1/2), 1-7.

- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything, *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Blauth, M., Mauer, R. & Brettel, M. (2014). Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 495-509.
- Carson, D. (2010). Interface research: A commentary on a commentary – Ten years on. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1), 8-10.
- Chandler, G.N., DeTienne, D.R., McKelvie, A. & Mumford, T.V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study, *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-30.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Crick, J.M. (2018). The facts, antecedents and consequences of coopetition: An entrepreneurial marketing perspective, *Qualitative Market Research*, 21(2), 253-272.
- Desphandé, R., & Farley, J. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2, 213-232.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D. & Wiltbank, R. (2018). Microfoundations for New Market Creation: Differences Between Expert Entrepreneurs and Expert Managers, *International Review of Entrepreneurship*, 16(1), 1-28.
- Eggers, F., Lovelace, K.J. & Kraf, F. (2017). Fostering creativity through critical thinking: The case of business start-up simulation, *Wiley Online Library*, <https://doi.org/10.1111/caim.12225>.
- Fillis, I. ve Rentschler, R. (2010). The role of creativity in entrepreneurship, *Journal of Enterprising Culture*, 18(1),49-81.
- Fillis, I., Lehman, K. & Miles, M.P. (2017). The museum of old and new art: Leveraging entrepreneurial marketing to create a unique arts and vacation venture, *Journal of Vacation Marketing*, 23(1), 85-96.
- Franco, M., Santos, M.D.F., Ramalho, I. & Nunes, C. (2014). An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of founder-entrepreneur, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 265-283.
- Gaddefors, J. & Anderson, A.R. (2008). Market creation: the epitome of entrepreneurial marketing practices, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 10(1), 19-39.
- Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 13 Issue: 2,137-145.
- Gilmore, A. & Carson, D. (2007). Teaching and Research in Small Business Enterprise Marketing. Hine, D. Carson, D., *Innovative Methodologies in Enterprise Research*. Edward Elgar Publishing.
- Hame, I G. & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Harrigan, P., Ramsey, E. ve Ibbotson, P. (2011). Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs, *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 503-529.
- Hisrich, D.R. & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Marketing: Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. London: Springer.
- Ionita, D. (2012). Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(1), 131-150.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jones, R. & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration, *International Small Business Journal*, 29(1), 25-36.
- Jones, R., Suoranta, M. & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial marketing: a comparative study, *The Service Industries Journal*, 33(7-8), 705-719.
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. ve Hansen, T. (2019). *Marketing Management*. 4th Eds. London: Pearson Education.
- Kraus, S., Filser, M., Eggers, F., Hills, G.E. & Hultman, C.M. (2012). The entrepreneurial marketing domain: A citation and co-citation analysis, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 6-12.
- Lehman, K., Fillis, I. & Miles, M. (2014). The art of entrepreneurial market creation, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(2), 163-182.
- Lin, J. ve Nabergoj, A. S (2014). A resource-based view of entrepreneurial creativity and its implication in entrepreneurship education. *Economic and Business Review*, 16 (2),163-183.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- McMullan, W. E. & Kenworthy, T. P. (2015). *Creativity and entrepreneurial performance: A general scientific theory*. London: Springer.
- Miles, M. P. & Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European journal of marketing*, 40(5/6), 485-501.
- Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G. & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 94-111.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of marketing theory and practice*, 10(4), 1-19.
- Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: A strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110-119.
- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Nijssen, E.J. (2017). *Entrepreneurial Marketing: An Effectual Approach*. 2nd Eds. London and New York: Routledge.



- O'Connor, G.C. & Rice, M.P. (2013). New Market Creation for Breakthrough Innovations: Enabling and Constraining Mechanism, *Journal of Product Innovation Management*, 30(2),209-227.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. & Carson, D. (2009). Commentary: innovative marketing in SMEs, *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3),761-787.
- Renko, M., Shrader, R.C. ve Simon, M. (2012). Perception of entrepreneurial opportunity: A general framework, *Management Decision*, 50(7),1233-1251.
- Resnick, S. M., Cheng, R., Simpson, M. & Lourenço, F. (2016). Marketing in SMEs: a "4Ps" Self-Branding Model. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22, 155-174.
- Sadiku-Dushi, N., Dana, L. & Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance, *Journal of Business Research*, 100(2019), ss. 86-99.
- Sarasvathy, D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., Locke, E. A. ve Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279.
- Sousa, F. C., Monteiro, I. P., Walton, A. P. & Pissarra, J. (2014). Adapting creative problem solving to an organizational context: A study of its effectiveness with a student population. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 111–120.
- Stokes, D. & Nelson, C.H. (2013) Word of mouth to word of mouse: social media and the entrepreneur. In Sethna, Z. , Jones, R. and Harrigan, P. (eds), *Entrepreneurial Marketing: Global Perspectives*. Emerald: Bingley, 243-258.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena , J. & Liesch, P. (2012). Advancing Entrepreneurial Marketing: Evidence From Born Global Firms. *European Journal of Marketing*, 46, 542-561.
- Whalen, P. S., & Akaka, M. A. (2016). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 61-75.
- Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., ... & Gilmore, A. (2016). Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 5-19.
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2015). *Developing Management Skills*. 9th Eds. London: Pearson Education.