

GLOBALLEŞEN PAZARLARDA YENİ REKABET EKOLOJİSİ

Neriman ENER*

GİRİŞ

1980'li yıllara gelindiğinde iletişimde sağlanan teknolojik gelişmeler ve giderek ortadan kalkan ulusal sınırlar, uluslararası pazarlamayı bir adım daha ileriye götürerek global (evrensel) pazarlama kavramını sık sık telaffuz edilen ekonomik bir terim haline getirmiştir. Süratle büyüyen işletmeler çok departmanlı hatta merkezi olmayan yönetimle yönetilen çok uluslu işletmelere dönüşmüşler, ürettikleri mal ve hizmetleri aynı anda pek çok farklı ülkede pazara sunma imkânına kavuşmuşlardır.

1. PAZARLAMA VE REKABET

Teknolojideki başdöndürücü gelişmelere rağmen işletmeler çok kısa bir süre içerisinde rakipleri tarafından taklit edilmekte ve pazardaki üstünlüklerini kaybetmektedirler. 1990'lı yıllara gelindiğinde işletmelerin rekabet stratejilerinin çok farklı boyutlara eriştiği gözlenmektedir. Bu yıllar üretimde ölçek ekonomisi anlayışının terkedildiği, pazar bölümlendirmesi ve mamul farklılaştırmasının önem kazandığı yıllardır.

Üretimden tüketime giden süreçte, sürekli değişen verilerin kesintisiz olarak analiz edildiği, ilgili tüm tarafların üretim sürecine aktif olarak katıldığı zihniyeti temsil eden Toplam Kalite Kontrolünün (Total Quality Control) tüm ülkelerde geniş bir kabul alanı bulduğu yıllardır. Artık herşey tüketicinin mutluluğu için vardı ve tüketici dünyanın hakimiydi. Bu yıllar yeni teknolojik gelişmelerin çok kısa bir süre içerisinde tüm dünyaya yayıldığı ve demode olduğu yıllardır. geliştirilen yeni üretim sistemleri sayesinde işletmeler kitle pazarlamacılığının baskısından kurtulmuş küçük ölçekli üretimlerde birim başı

* Yrd. Doç. Dr.: Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. İşletme Anabilim Dalı
Öğretim Üyesi

maliyetlerde çok önemli düşüşler sağlamışlardır. 1987-1991 yılları arasında A.B.D.'de çamaşır makinesi üreticileri arasında yapılan bir araştırma, C.A.D., CAM, J.I.T. vs. gibi yeni üretim tekniklerinin sağladığı verim artışı ve esneklik imkânı sayesinde birim başına üretim maliyetinde % 25'lik bir düşüş sağlandığını ortaya koymuştur¹.

2. REKABET VE EKOSİSTEM

İşletmelerarası rekabetin somut ölçülebilir değerlerden uzaklaşarak, gözle görülemeyen ancak hissedilebilir, önseziyle dayalı soyut kriterlere dayanmaya başlamasıyla birlikte tüketici gözünde bir farklılık yaratma arayışına giren işletmeler "Marka" ve "İşletme İmajı" gibi değerlere dört elle sarılmışlar, pazarda kalıcı olmak için değişen tüketici beklentilerini daha yakından tanıma çalışmalarını hızlandırmışlardır. Uluslararası pazarlamanın yarattığı dünya tüketicisi bu gibi soyut değerleri çok kısa bir sürede benimsemekte, çok uluslu şirketlerin reklam kampanyaları tüketiciler arasındaki tüketim benzerliklerini evrenselleştirmektedir. Tüm dünya pazarlarında geçerli tüketici davranışları işletmeleri satın alma veya birleşmeler yoluyla büyümeye teşvik etmiş, rekabet ulusal sınırların dışına taşarak, global pazarlar bazında gerçekleşmeye başlamıştır. Bu pazarlar işletmeleri yepyeni bir rekabet anlayışıyla karşı karşıya getirmiş ve 1990'lı yıllarda yeni bir "REKABET EKOLOJİSİ"nin doğmasına neden olmuştur². Bu yeni zihniyet rekabeti işletmeler bazında değil, sistem bazında ele alır. İşletme yalnızca tek bir endüstrinin değil, ilişki içerisinde olan pek çok endüstrinin bir alt üyesidir. Bu endüstriler "TİCARİ EKOSİSTEM" içerisinde rekabet ederken aynı zamanda nihai tüketicinin mutluluğu için yeni mamul geliştirme, araştırma ve geliştirme, satış sonrası hizmet gibi konularda işbirliği yaparlar.

İşletmelerin tek tek başarısı çok büyük bir anlam ifade etmez. Başarılı olup pazarda gelişmek için Ekosistemi oluşturan tüm işletmelerin amaç birliği içerisinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Son yıllarda dünya çapında isim yapmış bilgisayar üreticilerinin yaşamakta oldukları rekabet yeni ekolojiye güzel bir örnek teşkil etmektedir. İşletmeler bilgisayar üretmekte ancak pazar başarısı için bilgisayarın teknik açıdan üstünlüğü çok büyük bir anlam ifade etmemektedir. Bilgisayar bir mamul olmakla birlikte hizmet unsuruyla birarada düşünülmektedir. O halde rekabet üretim bazından, hizmet ve satış sonrası bakıma kadar koordineli bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu durumda üretici işletmenin başarısını, bu ekosistemin başarısından ayrı düşünmek imkânsızdır. Ekosistemde yer alan işletmeler tüketicisiye bir mal ve

1 Fuller, Joseph B.; O'Conner James and Rawlinson, Richard: "Tailored Logistics: The Next Advantage", HBR, May-June 1993, s. 87.

2 Moore, James F.: "A New Ecology of Competition", H.B.R., May-June 1993, s. 77.

hizmeti sunarken onu FAYDA ve DEĞERLER toplamı olarak sunarlar, zira mal ve hizmetin tüketiciciye fiziksel olarak iletimi işletmenin görevini sona erdirmez. Öyle bir noktaya gelinmiştir ki, dünya çapında başarı sağlayan işletmelerin mamul mü, yoksa hizmet mi pazarladıkları ilk bakışta anlaşılmamaktadır.

3. REKABET VE YARATICILIK

Yeni rekabet ekolojisi işletmeyi diğer işletmelerden ziyade kendisiyle yarıştırmır. Ekosistemin başarısı için işletme kendini yeterince yenileyebiliyor mu? Tüketici mutluluğu için yarattığı fayda ve değerlere ilaveler yapabiliyor mu? Başarılı olmak isteyen işletmelerin tüm rekabet safhalarında aracı kurumlar ve nihai tüketicilerle etkileşim içerisinde olacak biçimde pazarlama stratejisi oluşturmaları gerekir. Bu safhalar sırasıyla pazara giriş, pazarda büyüme ve liderlik mücadelesi ve kendini yenileme (veya pazardan çekilme) dir. Değişen rekabet koşulları, globalleşen pazarlar ve yeni teknolojiler nedeniyle işletmelerin, aracı kurumların ve tüketicilerin pazardaki rol ve beklentileri inanılmaz bir biçimde değişime uğramıştır. Bu değişime ayak uydurabilen işletmeler gelişip serpilme imkânına kavuşmakta, tüm safhalardan başarılı bir biçimde geçmekte, bunu başaramayanlarsa daha ilk safhalarda piyasadan silinip gitmektedirler. Geçmiş yıllarla ilgili istatistiksel pazar verileri tek başına başarıyı garantileyememekte, yeni pazarlama anlayışının ön koşulu olan "Tatmin edilmiş tüketici istek ve ihtiyaçları"nın YARATICILIK ve ZAMAN faktörleriyle bir arada ele alınması gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır³. Bu kriterler pazarlama rekabet ekolojisiyle birarada ele alınacak olursa her safhada işletme yöneticileri açısından ne denli önemli oldukları görülür.

3.1. Pazara Giriş

Pazarlama anlayışındaki değişimle birlikte, global pazarlarda mal ve hizmet pazarlayan işletmelerin, fikirlerin oluşum sürecinden mal ve hizmetin dağıtım kanallarına iletilmesine kadar geçen zaman sürecini hataya meydan vermeyecek bir takım pazarlama araştırmalarıyla desteklemeleri gerekmektedir. Toplumların sosyal yapılarındaki değişim, kültürel etkileşimler, kadının toplumdaki sosyo-ekonomik konumu, değişen satın alma davranışları vs. gibi etmenler tüm dünyada dağıtım kanallarının yapısını büyük değişime uğratmıştır. Bu değişim pazarlama yöneticilerinin işletmeler içerisindeki konumlarını ve organizasyon içerisindeki yerlerini de değiştirmiştir. Artık tek bir mamul dizisinden veya tek bir markadan sorumlu olan pazarlama ürün

3 Normann, Richard and Ramirez, Rafael; "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", H.B.R., July-August, 1993. s. 65.

sorumlularına tüm işletmelerde rastlamak mümkündür. Bu kişilerin pazardaki başarısını belirleyen en önemli kriterse aracı kurumlarla ve dolayısıyla tüketicilerle olan ilişkileridir. Bu kişilerde aranan süratle ve kendine güvenle kararlar alma ön şartı, pazara girişte giderek daha önem kazanmaya başlamıştır. Yeni mamul ne zaman geliştirilmeli? Tüketicieye hangi kanallardan ulaştırılmalı? vs. gibi kritik sorular ancak aracı kurumların işletmelere ileteceği sağlıklı verilerle mümkün olabilmektedir. Çünkü büyük mağazacılığın tüm dünyada büyük bir hızla yaygınlaşmasıyla birlikte, tüketicieyle yüzyüze ilişkiler ortadan kalkmış, onların dilek ve şikayetleriyle ilgili veriler ancak aracı kurumların gözlemleriyle mümkün hale gelmiştir. Tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler, mal ve hizmetleri onlara ileten en uç noktadaki aracı ve kurumlardır. Bu kişi ve kuruluşların işletmelere ilettiği bilgiler doğrultusunda mamulün üretim sürecinde değişiklikler yapmak gerekir. Teknolojik gelişmeler bir mal ve hizmetin üretilmesine, ambalajlanıp tüketicieye iletilmesine kadar geçen süreçte çok büyük maliyetlere neden olmadan ani değişimlere imkân verebildiğine göre, pazarlama yöneticilerinin etkileşim içerisinde buldukları ekosistemde yer alan aracı kurumlarla araştırma-geliştirme konularında koordineli bir çalışma yürütmesi gerekecektir. Japon Toyota şirketi, mamulünü tüm dünyada pazarlarken çelik ithal ettiği ülke üreticisiyle, mamulünü ihraç ettiği yabancı pazarlardaki distribütörleriyle, fiziksel dağıtımı gerçekleştiren ve satış sonrası hizmet veren kurumlarla A+G konularında karşılıklı işbirliği içerisinde faaliyet göstermektedir. Dünya tüketicisi bir mal veya hizmeti satın alırken sırf onun maddi varlığına sahip olmak için değil, onun yanında bir takım psiko-sosyal tatminler sağlamayı da amaçlamaktadır. Bu ilk rekabet safhasında yeni pazarlama ekolojisi tek bir soruya yanıt bulmaya çalışır. "Tüketici mal veya hizmette ne gibi değerler aramaktadır?"

3.2. Pazarda Büyüme ve Liderlik

Dünya pazarlarındaki rekabetin fiyat ve kalite rekabetinden uzaklaşmasıyla birlikte işletmeler mal ve hizmetlerinde bir farklılık yarışına girmişlerdir. Küçük ölçekli üretimin teknolojik buluşlar sayesinde kolayca uygulanabilmesi kitle pazarlamacılığının işletmeler üzerindeki baskısını ortadan kaldırmıştır. Bunu keşfeden pazarlamacılar tüm dünyayı tek bir pazar olarak görmekte ancak her ülke insanının kendi kültürel özelliklerini de yansıtacak mal ve hizmet üretmektedirler. Pazarları aynı özellikler taşıyan alıcı alt gruplarına göre bölümlendirerek hedef pazarlarda yoğunlaşmak işletmeler açısından daha tercih edilir olmuştur. Böylece o pazar bölümünün istek ve ihtiyaçları yakından tanınmakta, kaynaklar en kârlı olabilecek tüketici grupları üzerinde yoğunlaştırılmaktadır. Ancak kârlılığa ulaşmak günümüz işletmeleri için tek amaç değildir. Bunun yanında gerçekleştirmek istedikleri üç hedeften bahsedilmektedir. Bunlar;

1. Pazarlama faaliyetlerinde mükemmellik,
2. Tüketicilerde uzun dönemde işletmeye bağlılık sağlamak
3. Mal ve hizmet pazarlamacılığında teknolojik buluşları ilk uygulayan lider olmak.

Bugünün karmaşık yapılı tüketicisi için "DEĞER" kavramı pek çok değişik anlamları içerebilir. Kimileri için değer, satın alma rahatlığı, aradığı mamulü kolayca bulma ve onu taşıyabilmedir. Kimilerine göreyse değer, satın aldığı mamulü uzun yıllar kullanabileceği hizmet ve bakımı ifade eder. İşletmelerin aynı anda tüm bu değerleri yaratması imkânsızdır. Moda kavramıyla birlikte mal ve hizmetlerin yaşam seyri giderek kısalmakta, sürekli mal farklılaştırmasına giden işletmelerse büyük finansal güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Pazarda büyümek ve lider olmak isteyen işletmeler rekabet ekolojisinin bu safhasında yaratıcılıklarını sonuna kadar kullanmak ve bunu son teknolojik gelişmelerle birleştirmek isterler. Ancak pazarda büyümek isteyen işletmelerin içine düşmemesi gereken iki önemli tuzaktan sözedilmektedir⁴.

1. Tüm amaçlara aynı anda ulaşmak mümkün değildir. Tüketiciyi mutlu etmek isterken işletmeyi her alanda rekabete sokmak onun kaynaklarını kısa zamanda tüketebilir. Bir işletme hem tüketicide uzun dönemde bağlılık yaratarak, hem de pazarda en son yenilikleri uygulayarak lider olamaz. Hem tüketicie satın alımlarda mükemmel bir hizmet sunup hem de Araştırma ve Geliştirmeye büyük kaynak ayıramaz. O halde yapılacak en doğru hareket kendi potansiyellerini çok iyi gözlemleyerek rekabet avantajına sahip oldukları konuyu belirlemek ve o konu üzerinde yoğunlaşarak pazarda büyümeyi sağlamaktır. Artık pazarı bölümlere ayırmak başarısı için yeterli değildir. İşletmelerin amaçlarını da bölümlere ayırması ve en kuvvetli olduğu konuda yoğunlaşması yani bir çeşit "AMAÇ BÖLÜMLENDİRMESİ"ne gitmesi gerekmektedir.

2. Her yaratıcı yenilik pazarda başarı demek değildir. Tüketicie sürekli yenilikler sunmak, mal ve hizmetlerde sürekli farklılaştırmaya gitmek 1990'lı yıllara kadar tüm dünyada işletmelerin uyguladığı gözde bir pazarlama stratejisiydi. Ancak yaşanan tecrübeler bu uygulamanın pazarda başarı yerine çoğunlukla başarısızlık getirdiğini göstermiştir. Sürekli daha iyinin ve daha yeninin araştırılması konusunda çalışanlarının yaratıcılıklarını harekete geçirmek isteyen işletme yöneticileri onların aşırı bir strese girmelerine ve işletmenin üretim faktörleriyle uyum içerisinde olmayan mamul dizilerinin tasarımına yol açmaktadırlar. Eski zihniyet yeni mamuller üretilip pazara sürmeyi, başarısız olanları pazardan çekerek başarılı olanları geliştirmeyi savunan deneme-yanılma metodunu geliştirmiştir. Halbuki bu metodun uygulanması sürekli kaynak israfına neden olacağından işletmelerin bu tuzaktan sakınması gerekmektedir. Başarıyı beraberinde getiren yenilikler

4 Treacy, Michael; Wiersema, Fred; "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", HBR, Jan-Feb 1993, s. 84.

işletmenin üretim faktörleri ve üretim süreciyle uyum içerisinde olan, yeni teknolojileri işletmenin mevcut olanaklarıyla bağdaştırabilen yeniliklerdir. Sürekli başarısızlığa mahkum olacak yeni mamuller üretmek yerine pazarda başarılı olacağına inanılan belli başlı birkaç mamulü mükemmel teknolojiyle birleştirerek yaratıcılık eklemek çok daha verimli sonuçlara götürmektedir⁵. Mamulün tüketiciye ne ifade ettiği doğru belirlendikten sonra işletmenin mevcut kaynaklarını, mevcut üretim sisteminde çok büyük değişikliklere yol açmayacak şekilde yeniden şekillendirmesi işletmelerin rekabet avantajını artıracaktır⁶. Sürekli yeni mamul geliştirmektense pazarda başarılı olmaya aday kuvvetli mamullerin doğru pazarlama stratejileriyle, doğru kanallardan tüketiciye iletilmesi işletmelerin büyümelerini hızlandıracaktır. Ancak yapılan araştırmalar işletmelerin amacı ne olursa olsun, 1990'lı yıllarda rekabetin satış sürecinden satış sonrası sürece doğru kaymakta olduğunu göstermiştir⁷.

Doğru zamanda harekete geçmeyi bilen işletme yöneticileri satış sonrası hizmetleri işletmeler açısından çok önemli bir rekabet avantajına dönüştürmüşlerdir. Günümüzün dev Japon şirketleri satış sonrası hizmetlere ağırlık vererek mamul yelpazesi çok daha geniş olan işletmeler karşısında bile büyük başarılar elde etmişlerdir. Japon Otomobil Sanayii aşırı rekabet karşısında kârlılığının her geçen gün düştüğünü görmüş ve satış sonrası hizmetleri sayesinde tüketiciyle kurduğu yakın teması mal ve hizmet kalitesini mükemmelleştirme, tüketicide bağlılık yaratma yoluyla pazarda liderliği elde etmişlerdir. Japon beyaz eşya üreticisi Daiichi bir adım daha ileri giderek bir yıllık garanti süresini 3 yıla çıkarmış ve bu süreyi dolduran mamul sahiplerine teknik bakıma devam garantisi vererek evlerde kişisel gözlem imkânı yaratmıştır. Aynı zamanda pazarlamacılık eğitimi gören bu teknisyenler evlerde ekonomik ömrü dolan rakip mamullerin Daiichi mamulleriyle değiştirilmesini sağlayacak faaliyetleri de üstlenmişlerdir. Doğru zamanda yapılan pazarlama araştırmaları, doğru zamanda verilen satış sonrası hizmetlerle birleştiği takdirde yaratıcı stratejiler sayesinde işletmeleri pazarda lider konumuna yükseltebilmektedir. Ancak işletmelerin çok büyük bir ticari ekosistem içerisinde faaliyet gösterdiği bilindiğine göre pazarda kalıcılık için yalnızca üretici ve aracı işletmelerin koordineli çalışması ne derece yeterli olacaktır?

3.3. Yenilenme veya Pazardan Çıkış

Dünya pazarlarında gelişip pazarlara hakim olmak işletmelerin sonsuza kadar başarılı olacağını garantileyemez. Çünkü yaratıcı tüm pazarlama çabalarına, tam zamanında aldığı tüm pazar verilerine rağmen, tüketicilerini

5 Taylor, Willian; "Message and Muscle: An Interview with Swatch Titan Nicolas Hayek", HBR, March-April 1993, s. 103.

6 Iansity, Marco; "Real-World R-D: Jumping The Product Generation Gap", HBR, May-June 1993, s. 139.

7 Stalk, George and Webber, Allan; "Japon's Dark Side of Time", HBR, July-August 1993, s. 96.

bir süre sonra rakip işletmelere kaptıracaktır. Hükümetlerin kanunlarda yaptığı değişiklikler, değişen tüketici satın alma biçimleri, makroekonomik yeniden yapılanmalar işletmeleri rekabet ekolojisinde pazarlama stratejilerini sık sık gözden geçirmek zorunda bırakmaktadır. Bu aşamada işletmelerin birarada veya tek tek uygulayabilecekleri üç alternatiften söz edilebilir⁸.

1. Pazarı hakim işletmeler ticari ekosistem içerisinde yeni alt sistemler oluşmasını engelleyebilirler.
2. Yeni teknolojik buluşları uygulayarak rekabet güçlerini artırabilirler.
3. Yeniden yapılanma sürecine girerek pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırabilirler.

Ticari engellemelerin ve ulusal sınırların ortadan kalkması, tüm dünyada liberal ekonomi kurallarının daha esnek hale gelmesi işletmelerin ilk iki alternatif konusundaki hareket yeteneğini sınırlandırmaktadır. Ekosistemlerin gelişmesi kadar, yeni ekosistemlerin oluşması da kaçınılmazdır. Çünkü yeni rekabet ekolojisinde amaç işletmelerin pazar payını artırmaktan ziyade geleceğe hakim olmaktır. Rekabet avantajlarını yenileyemeyen ekosistemler başka ekosistemler tarafından yok edilecektir. O halde teknolojik üstünlüğe dayalı bir rekabet avantajının da daha önce belirtildiği gibi hızla yaygınlaşması ve kaynak israfına neden olması ekosistemleri üçüncü alternatifte yoğunlaştırmaktadır. Pazarı girişler ve teknolojik gelişmeler engellenemeyeceğine göre ekosistemler yeni pazar koşulları çerçevesinde lojistik faaliyetlerini yeniden yapılandırma çalışmalarına ağırlık verebilirler. Bu tür faaliyetlerde sağlanacak etkinlikler tüketicinin gözle göremediği ancak fabrika çıkışında mal ve hizmetlere çok önemli değerler katan faaliyetlerdir. Ulaştırma, depolama, stok kontrolü, risk taşıma vs. gibi pazarlama faaliyetleri yeniden yapılandırıldığı takdirde mal ve hizmetlerin pazarlama maliyetlerinde çok önemli tasarruflar sağlanabileceğini göstermiştir⁹.

Yeni rekabet ekolojisi pazar bölümlendirmesi ve amaç sınırlandırmasına bağlı olarak lojistik faaliyetlerde de bir nevi pazar bölümlendirmesine gitmenin gerekli olduğunu savunmaktadır. Amerikan, Çin ve Rus pazarına mal ve hizmet pazarlayan çok uluslu işletmelerin bu ülkelerin dağıtım kanalları ve tüketicilerinin satın alma alışkanlıkları doğrultusunda lojistik faaliyetlerini planlamaları gerekmektedir. Tüketicilerin şehirlerde mi yoksa kırsal kesimde mi yoğunlaştığı, satın alma sıklığı, satın alma miktarı verilecek sipariş miktarını, stoklama maliyetlerini, fiziksel dağıtım maliyetini etkileyecektir. Mal ve hizmeti tüketiciye sunan uç noktadaki kurum veya

8 Moore, James F.; A.g.e., s. 84.

9 Fuller, Joseph B.; O'Conner, James and Rawlinson, Richard; "Tailored Logistics", H.B.R. May-June 1993, s. 93.

kişilerin üretici veya distribütörden beklediği lojistik destekler o ülkenin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre değişecektir. Çok uluslu işletmeler pazarlama faaliyetlerinde üyesi buldukları ekosistemin gelecekte de rekabet gücünü sürdürmesini istiyorlarsa teknolojik gelişmeleri yalnızca üretim ve pazarlama faaliyetleriyle sınırlandırmamalı, lojistik hizmetlerinde de yararlanmalıdırlar. Bu tür hizmetlere eklenebilecek yaratıcı fikir, mal ve hizmetler tüketicilere daha kısa sürede ve daha verimli ulaşılmasını sağlayacak, tüketicilerin satın alma sonrası duyacakları tatmini ve işletmeye bağlılığını artıracaktır.

SONUÇ

1990'lı yıllarda globalleşen pazarlar, rekabeti işletme ve pazar payı bazından, ekosistem ve gelecek kavramına yönlendirmiştir. Pazarlarda büyümek ve kalıcı olmak ekosistemin başarısıyla mümkündür. Bu sistemi oluşturan halkaların pazarlama stratejilerini yeni rekabet ekolojisi doğrultusunda oluşturmaları gerekir. Ekosistemi oluşturan birimler (üreticiler, hammadde kaynakları, araçlar, dağıtıcılar vs.) tüketicinin mutluluğu için işbirliğine gitmeli ve yıkıcı rekabetten kaçınmalıdırlar. Tüketicie sunacakları değerleri maksimuma çıkaracak koordinasyonu sağlamalı ve sinerjik verimlilik sağlayacak şekilde pazarlama stratejileri oluşturmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- Fuller, Joseph B; O'Conner James and Rawlinson Richard;** "Tailored Logistics: The Next Advantage", Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1993.
- Iansity, Marco;** "Real-World R-D: Jumping The Product Generation Gap", Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1993.
- Moore, James F.;** "A New Ecology of Competition", Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1993.
- Normann, Richard and Ramirez, Rafael;** "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1993.
- Stalk, George and Webber, Allan M.;** "Japon's Dark Side of Time", Harvard Business Review" Temmuz-Ağustos 1993.
- Taylor, Willian;** "Message and Muscle: A Interview with Swatch titan Nicolas Hayek", Harvard Business Review, Mart-Nisan 1993.
- Treacy, Michael; Wiersema, Fred;** "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", Harvard Business Review, Ocak-Şubat 1993.