

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**GİRİŞİM ODAKLILIK
FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**TUĞBA KARABOĞA
13713034**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2015**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİRİŞİM ODAKLILIK
FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

TUĞBA KARABOĞA
13713034

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 11.09.2015

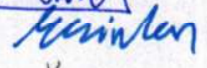
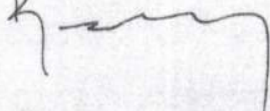
Tez Oy birliği / ~~Oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı
Jüri Üyeleri

:Prof. Dr. Cemal ZEHİR
:Prof. Dr. Esin CAN
Prof. Dr. Halit KESKİN

İmza

İSTANBUL
EYLÜL 2015

ÖZ

Bu çalışmada Türkiye'nin Marmara Bölgesinde farklı üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde girişim odaklılık ve finansal performans arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansının aracı değişken etkisi incelenmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anketlerin bazıları yüz yüze, bazıları telefonla ve bazıları da e-mail yoluyla doldurulmuştur. Toplamda 331 farklı firmadan, 992 geçerli anket verisi elde edilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucu araştırma modeli kurgulanmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizleri SPSS istatistiksel paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma sonucunda girişim odaklılığın proaktiflik, yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve risk alma eğilimi boyutlarının hepsi ile finansal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkilerde farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansının kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma modeli kapsamında farklılaştırma stratejisinin girişim odaklılık ve yenilik performansı arasındaki ilişkide de kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Girişim Odaklılık, Farklılaştırma Stratejisi, Yenilik Performansı, Finansal Performans, Rekabet Stratejileri, Firma Performansı

ABSTRACT

In this study, the mediating effects of differentiation strategy and innovation performance on the relation between entrepreneurial orientation and financial performance is investigated in firms from different production sectors in the Marmara Region of Turkey. As data collection method, questionnaire technique was chosen. Some of these questionnaires were conducted face to face, some of them were collected by phone and some of them were collected via e mail. In total, 992 available questionnaires were collected from 331 different firms. Depending on the literature review research model was developed and hypotheses were created. In order to measure the relations among variables in the model, multiple regression analysis was used. Regression analyses were conducted on SPSS software program.

The findings of research reveal that there is statistically significant relationship between the proactiveness, innovativeness, competitive aggressiveness and risk taking dimensions of entrepreneurial orientation and financial performance. In these relations partial mediation effects of differentiation strategy and innovation performance are detected. Also, in the context of research model, it is understood that differentiation strategy has partial mediation effect on the relationship between entrepreneurial orientation and innovation performance.

Key Words: Entrepreneurial Orientation, Differentiation Strategy, Innovation Performance, Financial Performance, Competitive Strategies, Firm Performance.

ÖN SÖZ

Tezime başlarken öncelikle hayatımın her aşamasında benden desteğini esirgemeyen, bugünlere gelmemde büyük katkıları olan ve her şeyin en iyisine layık olan anneme, babama, kardeşlerime ve tez çalışmam boyunca sabır ve anlayışıyla beni destekleyen sevgili eşim ve aynı zamanda meslektaşım Hasan Aykut KARABOĞA'ya teşekkür ederim.

Geniş bilgi birikimi, tecrübesi ve yol göstericiliği ile araştırmamın başından sonuna kadar her aşamasında gösterdiği ilgi, sabır ve anlayış için danışmanım Prof. Dr. Cemal ZEHİR' e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez jüri heyetinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Esin CAN ve Prof. Dr. Halit KESKİN'e tez değerlendirme sürecinde yaptıkları katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca 2210-A YURT İÇİ GENEL YÜKSEK LİSANS BURS PROGRAMI kapsamında beni destekleyen TÜBİTAK'a teşekkür ederim.

İstanbul

Tuğba KARABOĞA

Eylül, 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ.....	1
2. GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİM ODAKLILIK	4
2.1 Girişimci ve Girişimcilik Kavramları.....	4
2.2 Girişimcinin Özellikleri	8
2.3 İç Girişimcilik ve İç Girişimci Kavramları.....	9
2.4 Girişimciliğin Tarihçesi.....	10
2.4.1 Türkiye’de Girişimcilik Gelişimi	12
3. GİRİŞİM ODAKLILIK, REKABET STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI.....	15
3.1 Girişim Odaklılık ve Girişimcilik Arasındaki Farklılıklar	15
3.2 Girişim Odaklılık.....	16
3.3 Girişim Odaklılık Boyutları.....	18
3.3.1 Yenilikçilik	18
3.3.2 Risk Alma Eğilimi	19
3.3.3 Proaktiflik	21
3.3.4 Rekabetçi Agresiflik	22
3.4 Firma Performansı Kavramı	23
3.4.1 Finansal Performansı	24
3.4.2 Yenilik Performansı.....	25

3.5	Girişim Odaklılık ve Firma Performansı	27
3.6	Kaynak Temelli Bakış Açısı ve Rekabet Avantajı	31
3.6.1	Kaynak Temelli Bakış Açısı ve Strateji Kavramı	35
3.6.2	Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri	36
3.6.2.1	Maliyet Liderliği Stratejisi	37
3.6.2.2	Farklılaştırma Stratejisi	38
3.6.2.3	Odaklanma Stratejisi	39
3.6.3	Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı	40
3.6.4	Farklılaştırma Stratejisi, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi	45
4.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI	47
4.1	Araştırmanın Amacı	47
4.2	Araştırmanın Önemi	47
4.3	Araştırmanın Varsayımları	48
4.4	Araştırmanın Kısıtları	48
4.5	Araştırma Modeli	48
4.6	Araştırma Hipotezleri	49
4.7	Araştırma ve Metodoloji	50
4.7.1	Araştırmanın Örneklemi	50
4.7.2	Araştırma Verilerinin Toplanma Yöntemi	51
4.7.3	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	51
4.8	Analiz ve Bulgular	52
4.8.1	Katılımcılara ve İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler	52
4.8.2	Faktör Analizi	56
4.8.3	Güvenilirlik Analizi	61
4.8.4	Korelasyon Analizi	62
4.8.5	Regresyon Analizleri ve Sobel Test ile Hipotez Testleri	64
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	76
	KAYNAKÇA	80
	ÖZ GEÇMİŞ	98

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Girişim Odaklılık Tanımları	17
Tablo 2 : Yenilik Türleri	26
Tablo 3 : GO ve Firma Performansı İlişkisine Yönelik Bulgular	28
Tablo 4 : İşletme Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisine Yönelik Bulgular	42
Tablo 5: Katılımcılara Ait Demografik Veriler	53
Tablo 6: İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	55
Tablo 7: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	57
Tablo 8: Faktör Analizi Tablosu	58
Tablo 9: Cronbach Alpha Değerleri	62
Tablo 10: Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar	63
Tablo 11: Proaktiflik, Farklılaştırma Stratejisi ve Finansal Performans İlişkisi	66
Tablo 12: Rekabetçi Agresiflik, Farklılaştırma Stratejisi ve Finansal Performans İlişkisi	67
Tablo 13: Yenilikçilik, Farklılaştırma Stratejisi ve Finansal Performans İlişkisi	68
Tablo 14: Risk Alma Eğilimi, Farklılaştırma Stratejisi ve Finansal Performans İlişkisi	68
Tablo 15: Proaktiflik, Farklılaştırma Stratejisi ve Yenilik Performansı İlişkisi	69
Tablo 16: Rekabetçi Agresiflik, Farklılaştırma Stratejisi ve Yenilik Performansı İlişkisi	70
Tablo 17: Yenilikçilik, Farklılaştırma Stratejisi ve Yenilik Performansı İlişkisi	70
Tablo 18: Risk Alma Eğilimi, Farklılaştırma Stratejisi ve Yenilik Performansı İlişkisi	71
Tablo 19: Proaktiflik, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi	72
Tablo 20: Rekabetçi Agresiflik, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi	72
Tablo 21: Yenilikçilik, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi	73
Tablo 22: Risk Alma Eğilimi, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi	74
Tablo 23: Hipotez Testlerinin Özeti	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Jenerik Strateji Modeli	37
Şekil 2: Kavramsal Araştırma Modeli	49
Şekil 3: Aracı Değişken İlişkisi	64
Şekil 4: Kapsamlı Araştırma Modeli	66

KISALTMALAR

AKT	: Aktaran
ESİAD	: Ege Sanayiciler ve İş Adamları Derneği
GO	: Girişim Odaklılık
KMO	: Kaiser – Meyer - Olkin Örneklem Yeterliliği Testi
ÖRN	: Örnek
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TUSİAD	: Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

1. GİRİŞ

Değişen ekonomik ve teknolojik koşullar ile birlikte rekabet ortamının güçlenmesi, işletmeleri daha yenilikçi düşünmeye, risk almaya ve sürekli rekabet içinde olmaya zorlamaktadır. Bir başka deyişle işletmeler günümüz rekabet ortamının etkilerini azaltmak, bu ortamda rakiplerinden daha üstün olabilmek için girişim odaklı düşünmek zorundadır. Müşterilerin giderek daha fazla değişken hale gelen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada firmaların mevcut ürün ve hizmetleri belli bir süre sonra yetersiz hale gelmektedir. Firmalar müşterilerini tatmin edemez ve onların ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit edemezse kısa sürede yok olmaya mahkûmdur. Bu noktada müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak yeni ürün ve hizmetler sunmak firmalar için vazgeçilmez hale gelmektedir.

Sürekli devam eden değişimin etkisiyle birlikte günümüzde en başarılı işletmelerin yenilikçi ürün ve hizmetler sunarak her alanda sürekli kendini yenileyen değişime adapte olabilen işletmeler olduğunu görmekteyiz. Bu işletmelere yönetim literatüründe girişim odaklı işletmeler denmektedir. Girişim odaklılık, stratejik yönetim alanının son yıllarda en çok çalışılan konularından bir tanesi olmuştur. Özellikle stratejik yönetim kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte girişimcilik yerine girişim odaklılık üzerine çalışmalar yoğunlaşmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996; Morris ve Kuratko, 2002; Covin ve diğ., 2006). Girişim odaklılık, firmaların ne kadar girişimci olduğu ile ilgili bir kavramdır. İşletmelerin yeni iş süreçleri, pazara sunulan ürün ve hizmetlerinde değişiklik yapmaları, yeni teknolojiler ile araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri, yeni fikirleri ve buluşları desteklemeleri girişim odaklı firmaların göstergeleri arasında sayılabilir.

Stratejik yönetim literatüründe önemli konulardan bir tanesi de firmaların ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı kazanabilmeleri için uyguladıkları stratejilerdir. Porter'a göre hangi rekabet stratejisini uygulayacağına karar vermek, rekabet avantajı kazanmak ve rakiplerden daha üstün performans göstermek için önemli bir aşamadır. Çünkü ancak sürdürülebilir rekabet avantajına sahip firmalar kendi ürün ve hizmetlerinin taklit

edilebilirliğinin önüne bir engel oluşturabilir. Bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmayan işletmeler ortalamanın üzerinde performans göstererek rakiplerini geride bırakamaz (Porter, 1985).

Stratejik yönetim literatüründe kaynak temelli bakış açısı, firmaların rekabet avantajı kazanmasında, rakiplerinden daha üstün performans göstermesinde, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasında ve işletmelerin nadir olan ve değerli kaynaklarına yatırım yaparak stratejilerini oluşturmalarında önemli bir yaklaşımdır. Rekabetin yoğun olduğu, yeni ürün ve hizmetlere ilginin arttığı pazarlarda işletmeler sahip oldukları kaynaklarla farklı olmak ve müşterilerin ihtiyaçlarına çözüm sunarak ilgileri kendi üzerlerine toplamak için sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanarak stratejilerini belirlemek zorundadır.

Porter tarafından ortaya atılan 3 rekabet stratejisi vardır. Jenerik stratejiler olarak da bilinen bu stratejiler farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisi de kendi içinde ikiye ayrılır: farklılaştırmada odaklanma ve maliyette odaklanma. Maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler üretimin son aşamasına kadar olan maliyetlerini minimize ederek pazarda en düşük fiyatı sunmak isterler. Böylece rakiplerin yüksek fiyatlı ürünlerine talebi azaltırlar. Farklılaştırma stratejisi ise maliyete bağlı kalmadan ürün veya hizmette farklılıklar yaratarak müşterilere rakiplerde olmayan yeni ürün ve hizmetler sunmayı sağlar. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler yenilikçi düşünen, değişime önem veren ve fiyat ve maliyetleri ön planda tutmayan müşterilere daha çok hitap etmektedir. Odaklanma stratejisi ise farklı pazarlar içerisindeki niş alanlara yönelerek oradaki boşluğu doldurmaya yönelik hareket eden işletmeler tarafından daha çok tercih edilir.

Bu çalışmada, yapılan literatür incelemeleri sonucunda girişim odaklılığın rekabet stratejileri içerisinde en fazla farklılaştırma stratejisi ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Her ikisinde de yenilikçilik, pazarda ilk olmak, değişen ihtiyaç ve beklentilere adapte olabilme, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet gösterme, sıradanlığın dışına çıkma ve özgür hareket edebilme gibi kavramların ön planda olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle araştırmada sadece farklılaştırma stratejisinin aracı değişken etkisi incelenmiştir.

İşletmeler için önemli hususlardan biri de firma performansdır. Firma performansı işletmeler için vazgeçilmezdir ve işletmelerin temel amaçlarından biridir. Her işletme yaptığı işler sonucu karını maksimize etmek ister. Girişim odaklılık literatüründeki en önemli araştırma konularından bir tanesi girişim odaklılık ve firma performansı ilişkisi olmuştur (Covin ve diğ., 2006). Yapılan çalışmaların çoğunda girişim odaklılığın firma performansı üzerinde belirgin bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Covin ve Slevin, 1986; Wiklund ve Shepherd, 2003; Hult ve diğ., 2003).

İşletme performansı çok farklı performans göstergeleri ile ölçülebilir. Bu çalışmada firma performansını ölçmek için finansal performans ve yenilik performansı kullanılmıştır. Finansal performans işletmelerin karı maksimize etmeye yönelik amaçlarına hizmet eden ve maddi kazançlarını dikkate alan performans göstergesidir. Yenilik performansı ise işletmelerin ne ölçüde yenilikçi düşünmeye, yeni yöntem ve iş yapış şekillerine, yenilikçi ürün ve hizmetler ile yeni süreçlere açık olduğu ile ilgilidir. Bu iki performans göstergesini seçmemizin temel nedenleri arasında önceki çalışmaların çoğunda firmaların finansal performansının ölçülmüş olması ve farklılaştırma stratejisi ile girişim odaklılığın yenilik performansı üzerinde etkili olduğunun anlaşılmasıdır.

Özet olarak bu çalışmada girişimciliğin yenilikçilik, risk alma eğilimi, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarının finansal performans ile ilişkisinde farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansının aracı değişken etkisi araştırılmaktadır.

Çalışma toplamda 5 bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonraki ikinci bölümde girişimci ve girişimcilik kavramlarından bahsedilerek girişimciliğin dünyada ve Türkiye’de geçmişi ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde girişim odaklılık, rekabet stratejileri ve firma performansından bahsedilmektedir. Dördüncü bölümde araştırma yöntemi ve araştırma bulgularına yer verilmektedir. Son bölüm olan beşinci bölümde ise sonuç ve sonraki çalışmalara yönelik öneriler yer almaktadır.

2. GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİM ODAKLILIK

2.1 Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

Geçmişte kullanılan “teşebbüs” kavramı yerine günümüzde girişim kavramı kullanılmaktadır. Girişim bir işi yapmak için harekete geçme, kalkışma, başlama, çaba gösterme gibi durumları ifade etmektedir (Marangoz, 2012). Bir başka tanıma göre girişim, girişimci kişilerin yeni bir işletme kurmak amacıyla sergiledikleri çaba ve katlandıkları zorlukları ifade eder (Tutar, 2003:162). Diğer taraftan girişim konusunda ortak kabul görmüş bir yaklaşım yoktur. Bazılarına göre girişim doğa, sermaye ve emeğin birleştirilmesinden oluşan bütün iken bazılarına göre de girişim emek faktörünün içinde bir kavramdır (Dinler, 1997).

Girişimci ve girişimcilik kavramlarının tanımlanması konusunda literatürde ortak bir fikre varılamamıştır. Tarihsel olarak baktığımızda girişimci kavramı ilk kez 1755’te aslen İrlandalı olan ve Paris’de bankacılık yapan Richard Cantillon’un “Essai Sur La Nature Du Commerce En General” adlı eserinde kullanılmıştır. Fransızca bir kelime olan ve “bir şey yapmak” anlamına gelen “entreprendre” den türemiş olan girişimci kavramı ekonomik anlamda ilk kez Cantillon tarafından 18. yy.’da kullanıldıktan sonra Frank Knight ile de Amerikan literatürüne girmiştir. Cantillon girişimciyi bugün belirli fiyatlar üzerinden satın alımlar yapan ve gelecekte belirsiz fiyatlar üzerinden aldıklarını satacak olan ve aradaki farkı da kar ya da zarar edecek risk alıcılar olarak tanımlamıştır. Knight (1921) ise girişimcinin tahmin etme yeteneğinin olduğunu ve pazardaki değişimler üzerine harekete geçtiğini ifade etmektedir. Yani girişimciler pazar dinamiklerinin belirsizliğini dikkate alıp harekete geçen kişilerdir. 19 ve 20. yüzyıllarda ise girişimcilik kavramı sosyoloji, psikoloji, ekonomik teori ve ekonomik antropoloji çalışmalarında yer almaya başlamıştır (Cunningham ve Lischeron, 1991; Hamilton ve Harper, 1994; Börü, 2006).

On dokuzuncu yüzyılın başında girişimcinin yönetici rolünü vurgulayan ilk ekonomistlerden olan Say (1803), Cantillon'un izinden gitmiştir ve "A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth" adlı eserinde girişimcinin hem üretim hem de dağıtımda merkezi koordinasyon rolü olduğunu belirtmektedir. Say, Cantillon'un tanımını geliştirerek girişimcinin risk üstlenmenin yanı sıra üretim faktörlerini örgütleme ve yönetme niteliklerine de sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur. Firma içerisinde girişimcinin koordinatör görevinin yanı sıra girişimcilerin modern liderler ve yöneticiler olduklarını da savunur (Hisrich ve Peters, 1995; Van Praag, 2005).

Bugünkü modern anlamda girişimcilik tanımını ilk yapan kişi ise Joseph Schumpeter olmuştur. 20'nci yüzyılda ortaya çıkan girişimcilik teorisine göre, girişimci risk alarak yenilik (innovation) yapan kişi demektir. Schumpeter'a göre girişimcilik yeni şeyler yapmak veya önceden yapılmış ya da denenmiş şeyleri yeni yollarla yapmayı içeren yeni kombinasyonlar demektir. Bu kombinasyonlar arasında yeni ürünler geliştirmek, yeni üretim metotları geliştirmek, yeni pazarlar ortaya çıkarmak, yeni arz kaynakları oluşturmak ve yeni organizasyonlar oluşturmak yer almaktadır. Buna göre girişimciler dengeleri bozan yenilikler yapan kişilerdir. Girişimcilik de pazardaki fırsatları görebilmek ve bu fırsatlardan yararlanabilmek için yenilikçi yaklaşımları benimsemeyi ve kullanmayı gerektirir. (Schumpeter, 1934; Westhead ve Wright, 2000).

Schumpeter (1934), modern anlamdaki girişimcilik teorisini geliştirirken makroekonomi yaklaşımını kullanmıştır ve ona göre ekonomiler sürekli bir dengesizlik halindedir. Girişimcilik de bu dengesizlik haliyle ilgilidir. Ayrıca girişimciliğin ekonomik gelişmenin en büyük kaynağı olduğunu da belirtmektedir. Schumpeter yeniliğin girişimciliğin en önemli ögesi olduğundan hareketle girişimcilerin yaptıkları yeniliklerle piyasada yeni talepler oluşturdukları ve bunun da mevcut piyasa sistemini tahrip ederek yeni bir piyasa sisteminin oluşmasına yol açtığını belirtmektedir. Buna da "yaratıcı yıkıcılık" adını vermiştir ve Schumpeter (1934)'ın bu anlayışı, modern girişimcilik düşüncelerinde önemini sürdürmektedir (Casson, 1990).

Drucker (1985), Schumpeter'ın yaratıcı yıkıcılık kavramını temel alarak girişimciliği geleneksel iktisat sistemi yerine girişimsel iktisat sistemi yaklaşımından ele almıştır.

Drucker (1985)'a göre girişimcilik, mevcut kaynakların refahı artıracak yeni üretim kapasitelerinin oluşturulmasında kullanılmasını içeren yenilik hareketleridir. Ayrıca Drucker, yenilikçiliğin girişimciliğe özgü bir araç olduğunu söylemektedir. Bir başka deyişle yenilikçilik ve girişimciliğin farklı işlevler olmadığını ve bu nedenle ikisinin bir bütün olarak ele alınması gerektiğini söylemektedir. Girişimcilerin yeni bir ürün veya hizmet ortaya koyabilmesi için inovasyona ihtiyacı olduğundan bahsetmektedir. Dolayısı ile inovasyonun varlığını girişimciler ve girişimci işletmeler için bir zorunluluk olarak görmektedir.

Baumol (1993)'a göre girişimcilik iki anlam ifade etmektedir. Birincisinde girişimci yeni bir iş kurup onu yöneten olarak ifade edilirken ikincisinde ise girişimci yeni fikirleri ve icatları ekonomik olarak kullanabilecek hale getiren yenilikçi kişiler olarak tanımlanmıştır (Lundström ve Stevenson, 2005). Günümüzde bilgi çağı ortamında girişimciliğin tanımına ait bir takım değişiklikler olduğu da göze çarpmaktadır. Teknolojik gelişmeler, değişen ihtiyaçlar ve beklentiler, sürekli bir değişim ve dönüşüm ortamının olması girişimcilerin daha çok geleceğe yönelik tahminler yapıp fırsatları yakalayan, bu fırsatların uygulanabilir ve pazarlanabilir ekonomik fikirler haline getirilmesi için uğraşan, risk alabilen, insanların değişen ihtiyaçlarına göre yenilikler yapan, üretim faktörlerini en verimli şekilde kullanan kişiler olarak tanımlanmasına yol açmıştır (Ulukan, 2001: 7; Akat ve diğ., 2002: 13). Ayrıca günümüzde girişimci ekonomi biliminin geleneksel üretim faktörleri olarak kabul ettiği emek, sermaye ve doğanın yanında dördüncü bir üretim faktörü olarak anılmaktadır (Mucuk, 2001).

ESİAD (1996: 6) yabancı literatürdeki yayınlardan yararlanarak girişimcinin farklı yönlerini ortaya koyan tanımları bir araya getirerek kavramsal çeşitliliğe ve girişimciye ait özelliklere dikkat çekmiştir (Börü, 2006). Buna göre girişimci:

- Gelişmenin harekete geçiricisi (Schumpeter)
- Örgütlenmedeki formel otorite kaynağı, yaratıcı ve yenilikçi (Hartmann)
- Ekonomik kaynakların kontrolündeki odak noktası (Coates)
- Risk almada atak (Lauetrbach)

- Kar için fırsatların nitelik ve boyutlarını sezebilecek özel bir yetenek, uzağı görme, yönetme ve girişkenlik özelliklerine sahip, tüm enerjisini ulaşımak istediğı sona hasreden (Habakkuk)
- Evrensellik, fonksiyonel uzmanlaşma özelliklerine sahip (Hoselitz)
- Üretici, işveren, endüstrinin kaptanı (Dobb)
- Sonucu yaratan temel karar verici (Gehard-Haussermann ve Turin)
- Önder, yaratıcı, yeni fırsatları yakalayan, risk alıcı (Miller)
- Diğer insanlardan farklı kararları olabilen, kendine güvenen, işini ve niteliklerini iyi bilen (Casson)
- Nadir yetenekleri olan, uyumcu olmayan davranış ve özelliklere sahip, izzeti-nefis sahibi, araştırma becerisi olan (Casson)
- Başarı oryantasyonlu (Parsons)
- Başarı motivasyonu katsayısı yüksek (McClelland)
- Hem yaratıcı hem de birleştirici olan (Hirschman)
- Amaçlı aktivitesi olan, süreklilik sağlayıcı, kar oryantasyonlu (Cole)
- Maceracı, organizatör, ve ayrıntıları atlamayan (Harbison ve Myers) kişi olarak tanımlanmaktadır.

Bir başka çalışmada ise ekonomi literatüründe girişimciliğe ait 12 farklı içerik bulunmuştur (Hebert ve Link, 1989).

1. Girişimci belirsizlikle ilgili riskleri üstlenen kişidir.
2. Girişimci finansal sermayeyi elinde bulunduran kişidir.
3. Girişimci yenilik yapandır.
4. Girişimci karar vericidir.
5. Girişimci endüstriyel liderdir.
6. Girişimci yönetici veya amirdir.
7. Girişimci ekonomik kaynakları organize eden ve koordine edendir.
8. Girişimci bir girişimin sahibidir.
9. Girişimci üretim faktörlerinin bir işverenidir.
10. Girişimci yüklenici taraftır.
11. Girişimci arbitraj yapandır.

12. Girişimci alternatif kullanımda olan kaynakların dağıtıcısıdır.

2.2 Girişimcinin Özellikleri

Girişimci özellikleri birçok çalışmada bahsedilmesine rağmen literatürde genel kabul görmüş bir özellikler listesi yoktur. Çalışmalardan bulunan bazı özellikler aşağıda özet olarak verilmiştir.

- Girişimciler için oluşturulan değişmez kurallar listesi yoktur; çünkü girişimci yenilik yapandır ve sürekli değişiklik peşinde koşandır. Bu nedenle her zaman detaylı düşünmeli, kararlı olmalı, azimli olmalı ve belirsiz ortamlarda hızlı düşünüp hızlı karar almalı ve hemen uygulamaya koymalı (Hisrich ve Peters, 2002).
- Bazı yazarlara göre belirsiz ortamlarda girişimcilerin sezgilerinin kuvvetli olması çok önemlidir. Dolayısıyla girişimciler iyi birer gözlemci olmalı, sezgileri kuvvetli olmalı, düşünme ve muhakeme gücü yüksek olmalı, hayal gücü yüksek olmalı ve insan ilişkileri konusunda kabiliyetli olmalı (Westhead ve Wright, 2000; Shane, 2002).
- Schumpeter’a göre girişimcinin “yaratıcı yıkıcılık (creative destruction), alışılmışın dışına çıkma, dengesizlik yaratıcı ve yeni birleşimleri gerçekleştirme” gibi özellikleri vardır. Çünkü girişimciler bir toplumda değişimin ana unsurlarıdır ve değişim her zaman zor olduğu için girişimcilerin karşılaşılabileceği zorlukları ve dirençleri öngörebilmesi, onlarla baş edebilmesi ve dirençleri yok edebilmesi gerekmektedir (Schumpeter, 1934; Schumpeter, 1947).
- Bir başka çalışmada girişimcinin özellikleri arasında risk alma, yenilikçilik, pazarın nasıl işlediği bilgisine sahip olma, güçlü pazarlama yeteneği, sahip olduğu bilgi birikimini işleyebilme, güçlü yönetim becerisi ve işbirlikçi (birlikte çalışma) yeteneği olduğundan bahsedilmiştir (Casson, 1982).
- Bağımsızlık arzusu (Collins ve Moore, 1970), yüksek kontrol ihtiyacı, güvensizlik duygusu, başkaları tarafından takdir edilme (Kets de Vries, 1985), geleceği tahmin edebilme (Knight, 1921), piyasalardaki aksaklıkları ve düzensizlikleri tahmin edebilme (Kirzner, 1973), esnek, yaratıcı, kendine güvenen, bağımsız ve ısrarcı olmak (McGrath ve MacMillan, 2000) da girişimcilik özellikleri arasında sayılmaktadır.

2.3 İç Girişimcilik ve İç Girişimci Kavramları

İç girişimcilik kavramı son zamanlarda hem iş hayatında hem de akademik araştırmalarda popüler bir konu haline gelmiştir. Bu konuyu ilgi odağı haline getiren şey ise işletmelerin rutinin dışına çıkmasını sağlayarak yenilikçi ürün ve hizmetler sunarak verimliliğini, karlılığını, büyümesini ve rekabetçiliğini artırmasıdır. Böylece işletmeler günümüzün küresel rekabetçi pazarlarında rakiplerinden daha iyi performans sergileyerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederler (Ağca ve Kandemir, 2008, s.211).

İşletmelerdeki aşırı hiyerarşik, aşırı merkeziyetçi yönetim sistemlerinin yerini günümüzde daha esnek, daha yatay organizasyon yapılarına bırakması iç girişimcilik faaliyetlerinin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Ayrıca birçok işletme tarafından iç girişimcilik faaliyetleri büyük bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu ihtiyacı ortaya çıkaran en önemli nedenler arasında küresel rekabetin güçlenmesi, pazarlardaki rakip sayısının artması, geleneksel yönetim anlayışlarına olan güvensizlik, yenilik odaklı düşünen çalışan sayısındaki artış ve tüketicinin yenilikçi ürün ve hizmetlere ilgi göstermesi sayılabilir (Kuratko ve Hodgetts, 1998).

Gifford ve Pinchot, 1976 yılında iç girişimcilik kavramını literatürde ilk kez kullanan yazarlardır. Pinchot'a göre iç girişimci herhangi bir yenilikçi iş fikrine sahip olan ve fikrini uygulama sorumluluğunu üstlenen kişidir ve iç girişimcilik de hayalperest herhangi bir kişinin yaptığı iştir (Pinchot, 1985). Buradan da anlaşıldığı üzere iç girişimcilik faaliyetlerinin odağında iş girişimci yer alır. Bu süreçte iç girişimciler girişimcilik dünyası ile organizasyonları bir araya getirir. Girişimcinin hayali bu aşamada sahip olduğu bir fikir ya da fırsatı karlı bir faaliyete dökmektir. Bunun için de kurum içerisinde ne yapması gerekiyorsa hayaliyle ilgili tüm sorumluluğu üstlenmeye hazırdır (Naktiyok, 2004).

İç girişimcilikle ilgili temel faaliyetler genelde fırsatların takibi, fikir üretme, yeni bir ürün ve hizmet geliştirme, iç koalisyonlar oluşturma, yönetimi ikna etme, kaynak toplama, planlama ve organize etme gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. İç girişimcilik faaliyetlerinin temel göstergeleri ise kişisel girişimler, aktif bir şekilde yeni bilgileri keşfetme, alışlagelmişten farklı düşünme, sesini duyurabilme, düşündüklerinin

dillendirme, şampiyonluk hevesi, kar sağlama, yeni yollar deneme ve risk alma eğilimleridir (Kanter, 1988; Lumpkin, 2007).

İç girişimcilik konusunda literatürde farklı kavramlar da yer almaktadır. Bunlardan bazıları kurumsal girişimcilik, şirket girişimciliği, kurum içi girişimcilik ve girişimcilik eğilimi gibi kavramlardır. İç girişimcilik sadece büyük ölçekli firmalarda ortaya çıkmaz, aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmelerde de görürüz (Carrier, 1996). Mevcutta faaliyet gösteren herhangi bir işletme içerisinde ortaya çıkabilen iç girişimcilik faaliyeti sonucunda işletmelerin sahip olduğu büyüklükten bağımsız olarak yeni süreçler, yeni teknolojiler, yeni ürün veya hizmetler, yeni yönetim teknikleri, yeni stratejiler ve yeni rekabet avantajı fırsatları ortaya çıkarabilir.

2.4 Girişimciliğin Tarihçesi

Girişimcilik ilk şeklini insanların avcılık ve toplayıcılıktan üretime geçiş yaptığı neolitik dönemin ortaya çıkması ile almıştır. Daha sonra maden devrinde işletme benzeri yapılanmalar ortaya çıkmış ve tunç devrinde ise şehir devletlerinin kurulmasıyla ticaret yerel olmaktan çıkıp şehirlerarası boyut kazanmıştır. Eski Yunan site devletlerinde girişim ve girişimcilik önemli birer iş olarak görülmüştür ve bu işler daha çok yabancılar tarafından yapılmıştır. İyonyalılar ise Anadolu ile Akdeniz ve Karadeniz kıyıları arasında ticaret yaparak zenginleşmişler, şehir devletleri kurmuşlar ve dünyanın ilk demokrasisi olup özgür düşüncenin, bilimin ve sanatın gelişmesine katkı sağlamışlardır. İşletmelerin kendi toplumlarının ihtiyacından fazlasını üretmesiyle ticaret kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu ticaret ihtiyacına yönelik olarak Mezopotamya'dan Akdeniz kıyılarına kadar uzanan Kral Yolu ile Çin'den başlayarak Anadolu ve Akdeniz'den geçerek Avrupa'ya kadar uzanan İpek Yolu yapılmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009).

Ortaçağda Avrupa'da girişimcilik anlayışı daha korumacı ve tutucu bir anlayışa sahipti ve insanlar daha çok büyük mimari yapılar, şatolar, kaleler, surlar, kamu binaları, manastır ve katedral benzeri yapılar ortaya çıkararak riskten uzak duruyorlardı (Hoselitz, 1960'dan aktaran Hebert ve Link, 2010). 14 ve 15. Yüzyıllarda coğrafi keşiflerin yapılmasıyla birlikte Avrupalılar Doğu ülkelerinin zenginliklerini ele geçirmeye başladılar ve buralardaki altın ve gümüş gibi değerli madenleri kendi ülkelerine taşımaya başladılar.

Bunlar sonucunda Avrupa’da egemen olan yeni bir anlayış Merkantilizm anlayışı ortaya çıktı. Buna göre ulusların zenginliği sahip oldukları altın ve gümüş gibi değerli madenler cinsinden ölçülebiliyordu. Avrupalılar bundan sonra ithalatı azaltıp ihracat odaklı ticaret anlayışına yönelmeye başladılar ve dolayısıyla ticaret de Akdeniz limanlarından Atlas Okyanusu kıyısındaki limanlara doğru yöneldi (Ercan ve Gökdeniz, 2009; Arnold (1983)’den çeviren Bahadır, 2001).

Merkantilizm’den sonra 18. yüzyılda Avrupa’da ortaya çıkıp tüm dünyaya yayılan liberalizm anlayışı ile rekabetin üst seviyelere çıktığı, uluslararası ticaretin desteklendiği ve özel sektör girişimciliğinin önemli ölçüde ilerleme kaydettiği görülmüştür. Risk kavramı da ilk kez bu dönemde ortaya çıkmıştır çünkü bu dönemde hükümetlerle sabit fiyatlar üzerinden anlaşmalar yapılmaya başlanmış ve proje sonunda kar ya da zarar edilmesi de risk kavramını ortaya çıkarmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009). Liberalizme geçiş döneminin önemli isimlerinde olan Richard Cantillon girişimcilik kelimesini ilk kullanan ekonomist olmuş ve Cantillon girişimciyi bugün belirli fiyatlar üzerinden satın alımlar yapan ve gelecekte belirsiz fiyatlar üzerinden aldıklarını satacak olan ve aradaki farkı da kar ya da zarar edecek risk alıcılar olarak tanımlamıştır (Hisrich ve Peters, 1995). Yine bu dönemde Adam Smith “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde girişimci ile kapitalist ekonomiyi özdeşleştirmektedir ve Smith’e göre liberalizm ve görünmeyen el kavramları girişimciliğin temelini oluşturan ilkelerdir. Smith’e göre insanlar arasında zengin olmak için büyük bir yarış vardır ve bu yarış insanların zenginliğe ihtiyacı olduğu için değildir. İnsanlar ihtiyaçlarını asgari ücret düzeyleri ile belirli oranlarda karşılayabilirler onları bu yarışa asıl iten şey taklit etme isteğidir. İnsanlardaki bu iyiyi taklit etme güdüsü de girişimciliğin temel unsurlarından olan yenilikçilik ve risk alma güdüsünü ortaya çıkarmaktadır. Smith ile birlikte Amerika’da Taylor, Avrupa’da Fayol ve Weber girişimciliğin bilimsel temellerinin oluşmasına katkı sağlamışlardır (Petzinger, 1999; Müftüoğlu, ve diğ., 2005; Ercan ve Gökdeniz, 2009).

Coğrafi keşifler ve ticaret sonucu elde edilen sermaye birikimi ve bilgi sanayileşmenin en önemli sebepleri arasındadır. Çağdaş girişimcilik anlayışı da sanayileşmeden sonra ortaya çıkan anlayıştır. 20. yüzyılda sanayileşmenin etkisiyle girişimciler başka nitelikler kazanmaya başlamışlar, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren de şirket sahibi ile

yöneticilik farklı kavramlar olarak ele alınmaya başlanmıştır. Girişimcilik çok uzun bir tarihe sahip olmasına rağmen yakın zamana kadar girişimcilik literatüründeki belirsizlikler nedeniyle ve çok az sayıda çalışma olmasından girişimciliğin yakın zamana kadar çok incelenen bir konu olmadığını anlıyoruz (Ercan ve Gökdeniz, 2009). Drucker’a göre Sanayi Devrimi çağı 1920’lerde sona ermiş, ardından verimlilik çağı başlamış ve sonrasında da 1980’lerde Bilgi Çağı başlamıştır. Klasik anlayışta girişimci risk, sorumluluk ve örgüt yönetimini üstlenen kişi olarak tanımlanırken bilgi toplumunda girişimci yenilikler yapan, risk alan, pazardaki fırsatları yakalayan ve bunları hayata geçiren kişi olarak anılmaktadır. Drucker, Schumpeter’in girişimcilik tanımındaki yenilik yapmak anlayışından etkilenerek girişimcilerin eldeki kaynaklarla yenilikçi teknolojiler kullanarak yüksek verimlilik alanlarına ulaşan ve oradaki yerini koruya kişiler olduğunu belirtmektedir (Drucker, 1996).

1980’li yıllardan itibaren Bilgi Çağı’nın başlamasıyla birlikte girişimcilik yeni bir boyut kazanmıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte yenilikçilik, girişimcilik, yeni iş olanakları ve sektörel dinamikler gibi konular başlıca tartışma konuları haline gelmiştir. Geniş kapsamlı ulusal verilerle yapılan istatistiksel analizler sonucunda ülkeler arasındaki işletme sayısındaki farklılıkların ve dolayısıyla girişimciliğin istihdam oluşturma ve ekonomik büyüme sağlamadaki katkısı nedeniyle ülkeler arasında ekonomik verilerde ve ekonomik büyüme oranlarında ciddi farklılıklar görülmüştür. Böylece girişimcilik ile ilgili yapılan çalışmalar tekrar yoğunluk kazanmaya başlamış ve girişimcilik faaliyetlerinin gelişmiş ekonomilerde önemli bir payı olduğu anlaşılmıştır (Landström, 2004; Topkaya, 2013).

2.4.1 Türkiye’de Girişimcilik Gelişimi

Türkiye, tarihsel olarak Osmanlı’nın kurulduğu bölgenin ekonomik ve sosyal geleneklerinin devamı niteliği taşıyan bir ülkedir. Bu nedenle şu anki girişimcilerin hepsi olmasa da bazılarında geçmişten izler, geçmiş dönemki gelenekleri girişimcilik sürecine yansıttıklarını görülmektedir. Osmanlı zamanında devlet müdahalesi ve kontrolü ekonomiyi şekillendiren ölçütlerin başında geliyordu. Osmanlı zamanındaki Ahilik Teşkilatına dayalı girişimcilik sistemi, Sanayi devrimi sonrasında hızlı artan nüfusun taleplerine ve kitle üretimine cevap veremez olmuştur (Erkan, 1997).

Sanayi Devrimi sonrasında Batı ile sıkı ilişki içerisinde olan yabancı asıllı Türk vatandaşlar bu dönemki girişimci grubunu oluşturmaktadır. Bu dönemde yabancı asıllı girişimcilerin diğer bir deyişle azınlıkların sanayi ve ticarete güçlenmesi Osmanlı vatandaşlarını da rahatsız etmeye başlamıştır. 1820’lerde Sanayi Devrimini tamamlayan İngiltere dünya pazarlarında rakipsiz bir güç haline gelmeye başlamıştır. Avrupa ülkeleri korumacı önlemlerle kendi pazarlarını İngiliz mallarına karşı korurken İngiltere de Avrupa dışındaki pazarlara yönelerek pek çok ülkeyle serbest ticaret anlaşmaları imzalamıştır. Hatta Osmanlı ile Balta Limanı Ticaret Anlaşmasının imzalanmasından sonra yabancı malların ithalatı hat safhalara ulaşmıştır. Bir zamanların dokuma merkezleri olan Osmanlı toprakları 1820’lerden sonra hammadde ihracatçısı konumuna gelmiştir ve Osmanlı pazarları da yabancı tüccarların egemenliğine girmiştir (Önsoy, 1988; Altıparmak, 1993).

Cumhuriyet döneminde ise, başta Atatürk olmak üzere dönemin kurucuları bir ulusal girişimcilik ekibi oluşturmak istemişlerdir. Bu sayede hem ekonomik bağımsızlık kazanılacak hem de ekonomik kalkınma sağlanmış olacaktı. Bu nedenle de 17 Şubat 1923’de İzmir’de toplanan I. İktisat Kongresi’nin temel amaçlarından biri de Türk insanını girişimci yapmaktır (Sali, 1998). 1924 yılında sermaye birikiminin hızlandırılması için iktisadi-sosyal ortam oluşturması açısından İş Bankasının kurulması girişimcileri desteklemek ve sanayi yatırımlarına kaynak oluşturmak adına önemli bir hamleydi. 1927 yılında çıkarılan “Teşvik-i Sanayi Kanunu” da sanayi alanında faaliyet gösteren işletmelere büyük kolaylıklar sunup bu alandaki girişimleri destekliyordu (Altıparmak, 1993).

1950-1980 arasında girişimciliğin desteklenmesi yönündeki çalışmalar hız kazanmıştır. 1980 ve sonrasında ise çok olumlu gelişmeler gözlemlenmiştir. Özellikle 1980 sonrasında hızla gelişen piyasa ekonomisiyle birlikte Türk insanının kendine güveni artmış ve girişimcilik ruhu güçlenmeye başlamıştır. Bu dönemde özellikle ihracata dayalı büyümeye önem verilmiştir (TÜSİAD, 1987; Sali, 1998).

1990’lı yıllarda hız kazanan girişimcilik faaliyetleri 2000’li yıllarla birlikte daha çok teknoloji geliştirme ve AR-GE faaliyetlerine yönelik girişimlerin önem kazanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda Türkiye’de girişimciliğin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik destek sağlayan kurum ve kuruluşlar giderek artmış ve kalkınma planlarında büyük oranda yer verilmeye başlanmıştır.

Dokuzuncu Kalkınma Planında (2007-2013) verimlilik ve rekabet gücünün artırılması amacıyla teknoloji geliştirmeye yönelik girişimlerin özendirilmesi, yenilikçi düşüncelerin hayata geçirilmesi için risk sermayesi ve benzeri araçların yaygınlaştırılması ile işletmelerin fiziki altyapı ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. Ayrıca eğitimde kalitenin artırılması amacıyla, yenilikçiliği ve araştırmacılığı esas alan müfredat programlarının ülke geneline yaygınlaştırılarak öğrencilerin bilimsel araştırmaya ve girişimciliğe teşvik edilmesi hedeflenmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2006; 75, 81, 86).

Onuncu Kalkınma Planında (2014-2018) girişimcilik ve yenilikçilik özelliklerine sahip, bilim ve teknoloji kullanımına ve üretimine yatkın, bilgi toplumunun gerektirdiği temel bilgi ve becerilerle donanmış, üretken ve mutlu bireylerin yetiştirilmesinin eğitim sisteminin temel amacı olması hedeflenmiştir. Ayrıca Yükseköğretim kurumlarının sanayi ile işbirliği içerisinde teknoloji üretimine önem veren, çıktı odaklı bir yapıya dönüştürülmesi ve girişimci faaliyetler ile gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi hedeflenmektedir. Teknoloji transferine yönelik Ar-Ge, yenilik, fikri haklar, girişimcilik gibi konularda uzmanlaşmış nitelikli insan kaynağının artırılması ve yenilikçi girişimciliğin yaygınlaştırılması da girişimcilik alanındaki başlıca hedeflerdendir (Kalkınma Bakanlığı, 2013; 31, 33, 170, 171).

Türkiye’de son dönemde girişimciliği desteklemek ve geliştirmek amacıyla devlet veya sivil merkezli pek çok kuruluş bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicileri Geliştirme Birliği (KOSGEB), Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), Türkiye Genç İş Adamları Derneği (TÜGİAD), Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER), Girişim Fabrikası, Etohum ve Melek Yatırımcılar Derneği’dir. Ayrıca üniversiteler bünyesinde kurulan teknoparklar ve teknokentler de girişimciliğin gelişimine katkı sağlayacak oluşumlardır.

3. GİRİŞİM ODAKLILIK, REKABET STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI

3.1 Girişim Odaklılık ve Girişimcilik Arasındaki Farklılıklar

Girişimcilik ve girişim odaklılık kavramları iki farklı araştırma alanı konusudur. Son yıllarda yönetim alanındaki çalışmalarda girişimciliğin bireysel boyutu yerini firma düzeyindeki süreçlere bırakmıştır. Bir firmanın başarılı bir şekilde kurulması ve büyümesi için gerekli olan süreçler incelenmeye başlanmıştır (Shane ve Venkatraman, 2000; Stevenson ve Jarillo, 1990). Böylece girişim odaklılık stratejik yönetim alanının son zamanlarda ilgi çeken konularından bir tanesi olmuştur.

Girişimcilik ve girişim odaklılık kavramlarında tanımsal sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Lumpkin ve Dess iki kavram arasındaki farkı belirtmektedir. Girişim odaklılık ve girişimcilik arasındaki farkı anlamak için önerdiği ayrımda girişim odaklılığın yeni girişimlerin “nasıl” gerçekleştirileceğine dair soruları cevaplayan “süreçler”i yansıttığını söylerken, girişimciliğin “neyin” gerçekleştirileceğine vurgu yaparak kararların “içeriğini” yansıtmakta olduğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle girişim odaklılık bir firmanın ne kadar girişimci olduğunun göstergesidir, süreçlerle ve yöneticilerin kullandığı uygulamalar, yöntemler ve karar verme biçimleri ile ilgilidir (Stevenson ve Jarillo, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Wiklund ve Shepherd, 2005).

Stratejik yönetimin gelişmesiyle birlikte o zamana kadar egemen olan girişimcilik kavramı yerini girişimsel süreçler de denebilecek girişimci odaklılığa bırakmıştır. Hangi işe girelim kararı ile ilgilenen girişimcilik yerini işlerin nasıl başarılı bir şekilde yapıldığını anlamaya yönelik olan girişim odaklılığa bırakmıştır. Girişimciliğin temelinde “yeni giriş” vardır ancak girişim odaklılık yeni girişin nasıl gerçekleştiğine odaklanır. Yeni giriş, mevcut veya yeni pazarlara eldeki mevcut veya yeni ürün ve hizmetlerle girmek anlamına gelir. Girişim odaklılık ise yeni girişe giden süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetleriyle ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996).

3.2 Girişim Odaklılık

Firma düzeyinde incelenen girişim odaklılık stratejik yönetim alanının gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan bir kavramdır (Lumpkin ve Dess, 1996). Miller, girişimci firmayı tanımlarken girişim odaklılığın içeriğinden bahseder. “Girişimci firma, ürün-pazar yenilikleri gerçekleştirir, riskli işlere girer ve proaktif yenilikler gerçekleştirerek rakiplerini geride bırakır” (Miller,1983: 771). Bu özellikler ürün ve işletme yaşam döngülerinin kısaldığı, mevcut faaliyetlerden sağlanan geleceğe yönelik kar akışlarının belirsiz olduğu ve işletmelerin sürekli yeni fırsatları araştırmaya ihtiyaç duyduğu günümüz çalışma koşullarında yüksek firma performansı ile yakından ilgilidir (Hamel, 2000, Wiklund ve Shepherd, 2005).

Girişim odaklılık, girişimcilik literatürünün en çok araştırma yapılan giderek daha fazla ilgi çeken konularından biri haline gelmiştir. Literatürü incelediğimizde girişim odaklılığın girişimcilikten farklı olduğu anlaşılmaktadır. Girişimcilik hangi işin yapılacağı ile ilgilenirken, girişim odaklılık ise firma düzeyinde gerçekleştirilen girişimsel süreçler ile ilgilidir, yani girişimsel faaliyetlerin nasıl gerçekleştiğine dair süreçleri inceler (Stevenson ve Jarillo, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Wiklund ve Shepherd, 2005). Araştırmacılar tarafından ortaya konan girişim odaklılık tanımlarından bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1 : Girişim Odaklılık Tanımları

Araştırmacı	Girişim Odaklılık Tanımı
Miller, 1983	Pazardaki fırsatlarla karşılaşınca firmaların sergiledikleri yenilikçi olma, risk alma ve proaktif olma eğilimleridir.
Morris ve Paul, 1987	Bir firmanın tepe yönetiminin riskli faaliyetlerde bulunma, yenilikçi ve proaktif olma eğilimidir.
Covin ve Slevin, 1989	Bir firmanın genel rekabet oryantasyonunu yansıtan “stratejik duruş”u demektir.
Jennings ve Lumpkin, 1989	Ortalamanın üzerinde yeni ürün ve hizmetler sunarak yeni pazarlara girmektir.
Stevenson ve Jarillo, 1990	Sadece üst düzey yöneticiler tarafından uygulanmayan, aynı zamanda çok farklı düzeylerdeki yöneticiler tarafından gösterilen stratejik eğilimlerdir.
Lumpkin ve Dess, 1996	Karar verme stillerinin, uygulamalarının ve yöntemlerinin belirli girişimsel yönlerini elde ederek bir firmanın stratejik odaklılığını yansıtmaktır.
Lee, Lee ve Pennings, 2001	Girişimciliğin firma düzeyinde uygulanmış halidir.
Aloulou ve Fayolle, 2005	Bir firmanın stratejik odaklılığıdır.
Rauch ve Wiklund, 2009	Organizasyonlara girişimsel kararlar ve faaliyetler için temel sağlayan strateji oluşturma süreçlerini ifade etmektedir.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi girişim odaklılık firma düzeyinde ele alınan girişimcilik faaliyetlerinden oluşan süreçlerle ilgilenen stratejik yönetim alanının ilgilendiği önemli konulardandır. Literatürde firma düzeyinde girişimciliğin sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etmede oldukça önemli olduğu üzerinde durulmuştur (Maes, 2004). Firma düzeyindeki girişimciliğin giderek önem kazanmasının nedenleri arasında küreselleşme ve beraberinde getirdiği küresel rekabet, karlılık için firma performansına olan odaklanma ve değişen pazar koşulları nedeniyle geleneksel yönetim anlayışlarının yetersiz kalması gösterilebilir (Morris ve Kuratko, 2002).

Girişimciliğin firma performansı üzerindeki önemi dikkate alındığında, girişim odaklılık bir firmanın pazardaki fırsatları keşfetmek ve onlardan yararlanmak üzere nasıl organize

olduğunu anlamada önemli bir ölçüt olabilir (Barringer ve Bluedorn, 1999; Zahra ve Garvis, 2000; Ireland ve diğ., 2003). Girişim odaklılık bir firmanın ne yaptığından ziyade nasıl işlediği, nasıl faaliyette bulunduğu ile ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Özellikle yeni kurulan firmaların sınırlı finansal ve yönetsel kaynakları olduğundan stratejik odaklarını takip ederken daha dikkatli olması gerekir (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990).

3.3 Girişim Odaklılık Boyutları

Girişimci odaklılık literatüründe ele alınan önemli konulardan bir tanesi de girişimci odaklılığın tek boyutlu veya çok boyutlu olmasıyla ilgilidir. Literatürde birçok çalışmada (Lumpkin ve Dess, 1996; Kreiser ve diğ., 2002) girişim odaklılık çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Lumpkin ve Dess (1996)'e göre girişim odaklılık birbirinden bağımsız değişkenlerden oluşmaktadır ve son zamanlarda yapılan çalışmalarda çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996; Kreiser ve diğ. 2002; Rauch ve diğ., 2009). Miller (1983), girişim odaklılığın yenilikçilik, risk alma eğilimi ve proaktiflik olmak üzere 3 boyutu olduğundan bahsetmiştir. Daha sonra Lumpkin ve Dess (1996) bu üç boyuta ilaveten rekabetçi agresiflik ve otonomi olmak üzere 2 boyut daha eklemiştir. Pek çok çalışmada girişimci odaklılığın yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olmak üzere 3 boyutu kullanılmıştır (Rauch ve diğ., 2009). Bu çalışmada ise diğer çalışmalardan farklı olarak girişim odaklılığın yenilikçilik, risk alma eğilimi, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik olmak üzere 4 boyutu kullanılacaktır.

3.3.1 Yenilikçilik

Schumpeter, girişimsel süreçte yenilikçiliğin önemini ilk vurgulayanlardandır ve ona göre yenilikçilik, yeni bir şeyler yapmak veya önceden var olan şeyleri yeni yollarla yapmaktır (Schumpeter, 1947: 151). Drucker (1985)'a göre yenilikçilik girişimciliğin en önemli ögesidir ve yine aynı şekilde Lumpkin ve Dess (1996)'e göre yenilikçilik, girişimci odaklılığın kilit ögesidir. Yapılan araştırmalarda da yenilikçilik ve üstün performans arasında güçlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir (Roberts, 1999).

Drucker (1985), yenilikçiliği girişimcilerin değişimlerden yararlanarak ürün, hizmet veya iş fırsatları oluşturmak için kullandığı bir araç olarak ele almaktadır. Yenilikçilik ya da yeni şeyler yapma arzusu girişimci olmanın özünde vardır. Buna ek olarak Drucker (1985), girişimcilerin yeni bir ürün veya hizmet ortaya koyabilmesi için inovasyona ihtiyacı olduğundan bahsetmektedir. Dolayısıyla inovasyonun varlığını girişimciler ve girişimci işletmeler için bir zorunluluk olarak görmektedir.

Lumpkin ve Dess (1996)'e göre yenilikçilik yeni bir ürün veya hizmet oluşturmak, teknolojik liderliği ele geçirmek ve AR-GE çalışmaları ile yeni süreçler geliştirmek için gerekli olan yaratıcılık ve deneyim kazanma faaliyetlerini destekleme arzusunu yansıtmaktadır. Yine Lumpkin ve Dess'e göre de yenilikçilik girişim odaklılığın kilit ögesidir. Wiklund (1999)'a göre yenilikçi stratejik duruş firma performansı ile yakından ilgilidir; çünkü yenilikçilik firmaların pazara ilk giren avantajı elde etmesini ve gelişmekte olan pazarlardaki fırsatlardan yararlanma şansını artırmaktır.

Bugünün şartlarında firmalar eskiden olduğundan daha fazla yenilikçi olmalıdır. Yeni ve gelişmiş teknolojilerin ortaya çıkması, giderek küreselleşen pazarların oluşması ve hükümetlerin serbestleşme politikaları gibi dışsal faktörlerle birlikte maliyet azaltma yönündeki baskıların artması, yeni yetkinlikler geliştirme, nitelikli çalışanları firmalara çekebilme ve elde tutabilme gibi içsel faktörler de firmaları daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır (Morris, Kuratko ve Covin 2008). Barney (1991)'e göre bir firmanın rekabet avantajı elde edebilmesi için firmanın potansiyel rakipleri tarafından taklit edilemeyecek, değer yaratan bir stratejiye ihtiyacı vardır. Bu araştırmacıların vardıkları sonuçlar da gösteriyor ki işletmelerin daha iyi performans göstermesi ve rakiplerinin önüne geçebilmesi için yenilikçilik firmalar için vazgeçilmezdir.

3.3.2 Risk Alma Eğilimi

Cantillon (1755)'a göre risk alma eğilimi girişimcilerin ve girişimciliğin doğasında vardır ve Cantillon girişimciyi bugün belirli fiyatlar üzerinden satın alımlar yapan ve gelecekte belirsiz fiyatlar üzerinden aldıklarını satacak olan ve aradaki farkı da kar ya da zarar edecek risk alıcılar olarak tanımlamıştır (Hebert ve Link, 1988). Cantillon (1755)'a göre girişimcileri diğer çalışanlardan ayıran en önemli özelliklerin başında girişimciler

tarafından üstlenilen belirsizlik ve risk gelir. Bundan sonra da risk kavramı birçok araştırmacı tarafından girişimcileri ve girişimciliği tanımlamak için kullanılmıştır (Miler ve Friesen, 1982, 1983 ; Karagozoglu ve Brown, 1988; Dean ve diğ., 1993).

Risk alma eğilimi, firmaların stratejik faaliyetlerle ilgili belirsizlikler içindeki işlerine dair olasılıkları göze alma eğilimidir (Covin ve Slevin, 1989). Birçok araştırmacıya göre risk almak girişimciliğin temel elemanlarından biridir. Fırsatları takip etmek bazen kayıplara ve performansta tutarsızlıklara yol açabilir (Morris ve Kuratko, 2002). Buna göre yeni bir işe girişmek, yeni şeyler denemek ve rakiplerden farklı olmak her zaman bir risk içerir.

Campbell (1992), girişimcilik faaliyetlerinin özünde risk ve belirsizlik taşıdığını belirtmektedir. Aslında girişim odaklı firmalar da kurumsal anlamda bir risk alma eğilimindedirler. Örneğin; bir firma teknolojik inovasyonlar sonucu yeni bir ürün veya hizmet üretip piyasaya sunsa o ürüne olan talebi önceden bilemediği için bir risk üstlenmiş oluyor. Rauch ve diğ. (2004), girişim odaklılığın risk alma boyutunun yenilikçilik ve proaktiflik kadar olmasa da firma performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu bulmuştur.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi iş dünyasında meydana gelen hızlı değişimleri ve teknolojik gelişimleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Araştırmacılara göre dinamik çevrelerde risk almayan firmaların pazar payları, rekabet edebilme yetenekleri ve rekabet avantajları azalır (Covin ve Slevin, 1991; Miller, 1983). Schultz'a göre dinamik ekonomilerde risk her yerde olduğu için risk ve girişim odaklılık arasında özel bir ilişki var demek doğru olmaz çünkü girişimci olmayan başka kişiler veya kurumlar da çevredeki riskleri kabullenmektedir. Burada önemli olan girişimcilerin belirsizliklerin veya risklerin üstesinden gelebilme yeteneği değildir, önemli olan girişimcilerin dinamik çevredeki dengesizliklerin üstesinden gelebilmesidir (Schultz, 1980).

Miller ve Friesen (1978) risk alma davranışını yöneticilerin ne dereceye kadar riskli ve büyük taahhütlerde bulunmaya eğilimli olduğuylla ilişkilendirmiştir. Risk alma eğilimi ürün yenilikçiliğini ve çalışanların yeni fikirler üretip uygulamasını teşvik etmede oldukça önemlidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Dinamik ve belirsiz çevrelerde firma yöneticileri ve girişimciler pazardaki fırsatları fark ettikleri zaman bu fırsatlardan faydalanabilmek için risk alarak büyük yatırımlar yaparlar (Wiklund ve Shepherd, 2005). Firmaların risk alarak

performanslarını artırabilmeleri için günümüzde yaptıkları en önemli şey finansal analiz teknikleri ile risk yönetimi yapmalarıdır (Dess ve diğ., 2005). Bu sayede risk alırken riskin başarısız sonuçlar ortaya çıkarmasının önüne geçerek performanslarının artmasına katkı sağlamaktadırlar.

3.3.3 Proaktiflik

Lumpkin ve Dess (2001)'e göre proaktiflik rakiplerden önce yeni ürün ve hizmetler sunmak ve yeni pazarlar oluşturarak mevcut ortamı değiştirmek ve şekillendirmek üzere gelecekteki talepleri tahmin etmek için faaliyette bulunmaktır. Buna göre girişim odaklı firmalar pazarda yeni ürün, teknoloji ve hizmetleriyle öncü olurlar ve rakiplerinin de faaliyetlerini etkileyerek pazarın yeniden şekillenmesini sağlarlar.

Venkatraman (1989), proaktifliği pazardaki yeni fırsatları araştırmak olarak tanımlamıştır ve firmaların geleceğe yönelik pazardaki talebi ve fırsatları tahmin ederek, gelişmekte olan pazarlara girerek, çevreyi şekillendirecek faaliyetlerde bulunarak ve kendi markalarını ve ürünlerini rakiplerinden önce pazara sunarak proaktif olabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla proaktif firmalar rakiplerinden daha iyi performans göstermektedir; çünkü bu firmalar pazardaki değişen koşullara göre anında faaliyete geçerler (Hughes ve Morgan, 2007) ve rakiplerinden önce keşfettikleri pazar fırsatları sayesinde pazarlarda lider olurlar (Lumpkin ve Dess, 1996).

Venkatraman, (1989), proaktifliği açıklarken yaşam döngüsünün düşüş aşamasında ve yeterince olgunlaşmış faaliyetleri de ortadan kaldırmanın bir proaktiflik göstergesi olduğunu belirtmiştir. Firma içerisinde gereksiz görülen ve işleyişi yavaşlatan faaliyetlere son vermenin yanında birçok araştırmacı günümüzde proaktifliğin daha çok dış çevreyi değiştirmek ve pazara öncülük etmekle ilgili olduğunu savunmaktadırlar. Buna göre ileri görüşlü bir perspektife sahip olmak pazardaki yeni fırsatları rakiplerden önce keşfedip bu fırsatlardan herkesten önce yararlanmak girişimciliğin temeli olmakla birlikte proaktifliğin de en önemli göstergeleridir. Pazardaki fırsatları kovalamak açısından bakıldığında proaktifliğin iç süreçlerin değiştirilmesi için bir araç olmadığı, pazardaki yeni fırsatların kovalanarak pazara ilk giren avantajından faydalanıp pazar liderliği elde etmek için önemli bir boyut olduğu anlaşılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996; 2001).

Morgan ve Strong, (2003)'a göre proaktiflik firmalara içinde bulundukları çevreyi şekillendirme ve rekabetin yönünü belirleme avantajı sağlar. Ayrıca proaktifliğin stratejik oryantasyonunun da önemli bir boyutu olduğunu ve firmaların performansına olumlu katkısı olduğunu da belirtmektedirler. Girişim odaklılığın proaktiflik boyutu ile stratejik yönetim arasında bir ilişki olduğu (Dess ve diğ., 2005) ve bu ilişki ile proaktif stratejik yöneticilerin ileri görüşlü bakış açıları ile fırsatları yakalayıp rekabet avantajı elde ettikleri belirtilmektedir (Teece ve diğ., 1997).

3.3.4 Rekabetçi Agresiflik

Lumpkin ve Dess (1996)'e göre rekabetçi agresiflik boyutu, firmaların doğrudan ve aşırı bir rekabetle sektörlere girişi veya pozisyonunu korumaya istekli oluşu ve sektördeki rakiplerin hepsinden daha iyi performans göstermesi ile ilgilidir. Rekabetçi agresiflik kafa kafaya çatışma olarak ortaya çıkan tepkisellik ile yakından ilgilidir. Örneğin; rekabetçi meydan okumalarda sektöre yeni giren bir firma olduğunda diğerinin bu rekabet ortamını kendi lehine döndürmesi için hemen fiyat düşürme yoluna gittiği görülür. Ayrıca agresif rekabetçi firmalar geleneksel yöntemler yerine sıra dışı, alışılanın dışında yöntemler kullanarak fark oluştururlar ve rakiplerinin önüne geçerler (Lumpkin ve Dess, 1996).

Lee ve Peterson (2000), rekabetçi agresiflik boyutunu kültürel açıdan tanımlamışlardır. Onlara göre rekabetçi agresiflik bir kültürün girişimcileri rakiplerine meydan okuyarak veya rakiplerine göre pozisyonu güçlendirecek şekilde başarı odaklı olmasını destekleme eğilimidir. Yeni kurulan firmaların çoğu yok olduğu için rekabetçi duruş ve şiddetli rekabet etme yeni kurulan firmaların başarısı ve devamlılığı için önemlidir (Lee ve Peterson, 2000). Çünkü agresif rekabetçi firmalar eldeki kaynakları en iyi şekilde tanımlarlar ve kendilerine göre daha az rekabetçi firmalara karşı saldırmak için bir öncelik sıralaması yaparlar ve böylece optimal kaynakların oluşmasını beklemek yerine eldeki kaynakları kullanarak ses getirecek sonuçlar ortaya çıkarırlar (Baker ve Nelson, 2005; Read ve Sarasvathy, 2005).

Bazı yazarlar (Örn: Covin ve Slevin, 1988, 1991) çalışmalarında proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını ayırmadan tek bir boyut gibi kullanmışlardır. Ancak araştırmacılardan bazıları (Örn: Lumpkin ve Dess, 2001) ise bu iki boyut arasında ayırım yapılması gerektiğine vurgu yapmışlardır ve çalışmalarında ikisinin ayrı boyutlar olduklarını

göstermişlerdir. Lumpkin ve Dess (2001)'e göre proaktiflik boyutu pazardaki fırsatlara karşı bir tepki olarak ortaya çıkmakta ve dinamik çevrelerde rekabetçi agresiflik boyutuna göre proaktif firmalar daha yüksek performans göstermektedir. Diğer taraftan rekabetçi agresiflik boyutu pazardaki tehditlere karşı bir tepki olarak ortaya çıkmakta ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda agresif rekabetçi firmalar proaktif firmalara göre daha yüksek performans göstermektedir. Agresif rekabetçi firmalar alışılmışın dışında hamleler yaparak rakiplerine meydan okurlar ve rakiplerinin zayıf yönlerini bulup ona göre stratejilerini belirlerler.

3.4 Firma Performansı Kavramı

Günümüz iş dünyasında firma performansı üzerinde önemle durulmaktadır; çünkü firma performansı rekabet avantajı elde etmenin önemli araçlarından biridir (Banker ve diğ., 2006). Ancak performansı belirleyen ve çalışmalarda kullanılan birçok kriter vardır ve performansın ölçülmesi önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Beal (2000)'e göre performansın nesnel (objektif) ölçülmesi, yöneticilerin algılamalarına dayanan öznel (subjektif) ölçümlerden daha büyük bir öneme sahiptir.

Venkatraman ve Ramanujam (1986)'a göre işletmelerin performansının ölçülmesi rekabetçi sistemde ilerlemeyi gözlemleyebilmek için gereklidir ancak performans ölçümünün nasıl yapılacağı, hangi aşamalardan geçmesi gerektiği, hangi kriterlerin temel alınacağı ve hangi temellere dayandırılacağı ile ilgili ortak bir görüş yoktur. Porter (1980)'a göre iyi performans göstermek, bir yıl boyunca ortalamanın üstünde gelir elde etmeyi başarabilmekle ilgilidir. Literatürde araştırmacılar tarafından kullanılan birçok performans göstergesi vardır. Büyüme, pazar payı, karlılık (Lumpkin ve Dess, 1996); varlıkların dönüş oranı, satışlardaki artış, ihracat artışı (Zahra ve Garvis, 2000); finansal performans, örgütsel etkinlik, işletme performansı (Venkatraman ve Ramanujam, 1986), ve inovasyon performansı (Alegre ve Chiva, 2008), çeşitlendirme, ürün geliştirme literatürde kullanılan firma performansı göstergeleri arasında yer almaktadır.

Performansın birçok değişik göstergesi temel alındığında hangi göstergelerin firmalar için önemli olduğunun tespit edilmesi ve doğru performans tanımlarıyla birlikte kullanılmasının firmaların performansı ile rekabetçiliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymada önemli bir rolü

vardır. Elde edilen performans sonuçları işletmelerin bir önceki dönemde uyguladıkları rekabet stratejilerinin ne derece gerçekleştirilebildiği ile ilgilidir. Bu bağlamda bir önceki yılın performans göstergeleri bir sonraki yılın stratejik karar alma sürecinin önemli bir girdisi olur. Böylece stratejiler güncellenirken yüksek performansın da sürdürülebilirliğini sağlamak amaçlanmıştır (Bulut, Yılmaz ve Alphan, 2009).

Firmaların performansı ölçmek için iki önemli ölçüm metodu vardır. Bunlardan biri sayısal veriler içermeyen, performansın rakiplerle karşılaştırma yoluyla elde edildiği, yöneticilerin ve çalışanların öznel değerlendirmelerine dayandığı subjektif ölçüm metodu; diğeri ise firmaların objektif verilerinin kullanıldığı objektif ölçüm metodudur. Ancak çalışmalarda çoğunlukla firmaların sayısal, kesin verilerine ulaşmanın zorluğu nedeniyle çalışanların ve yöneticilerin öznel performans algılamalarına dayanan subjektif ölçüm metotları kullanılmaktadır (Akman ve diğ. 2008; Usta, 2011).

Firma performansı denildiğinde akla ilk gelen karlılık, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler gibi ekonomik etkinliği ölçmeye yarayan finansal performans göstergeleridir. Finansal performans, firmaların ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında bilgiler verir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987).

Bu çalışmada firma performansını ölçmek için yenilik performansı ve finansal performans göstergeleri kullanılacaktır ve çalışmanın bundan sonraki kısmında bu iki performans göstergesi incelenecektir.

3.4.1 Finansal Performans

Stratejik yönetim alanının temel başlıklarından biri de firma performansı kavramıdır. İşletmelerin asıl amacının karlılık olduğu göz önüne alındığında kurumsal stratejilerin de işletme stratejilerinin de aslında firmanın karlılık performansını yani finansal performansını etkilemede önemli olduğu görülür (Beard ve Dess, 1981). Özellikle sürekli değişen piyasa koşullarında ve aşırı rekabetçi pazarlarında firmaların finansal olarak güçlü olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle akademik alanda işletmelerin performansını inceleyen çalışmalar da giderek finansal performans ölçmeye yönelmişlerdir. Örneğin; Miller ve

Friesen (1986), Hunt ve Morgan(1995), Yamin ve diğ. (1999) gibi araştırmacılar strateji ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılarıdır.

Finansal performans, firmaların ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında bilgiler verir. İşletmelerin asıl hedefinin karlılık olduğu düşünüldüğünde finansal performansı ölçmek için kullanılan göstergelerin başında karlılık ve büyüme ile ilgili göstergeler gelmektedir. Performans sınıflandırılırken işletmelerden doğrudan alınan verilere dayanan birincil kaynaklı performans göstergeleri veya halka açık kaynaklardan alınan verilerle oluşturulan ikincil kaynaklı performans göstergeleri olarak ikiye ayrılır. Bir diğer sınıflama ise performansın objektif ve sübjektif ölçümlere dayanması ile ilgilidir. Objektif performans göstergeleri genellikle direkt olarak firmalardan alınan sayısal, tarafsız verilerle ilgilidir. Sübjektif performans verileri ise katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanan bilgiler doğrultusunda elde edilir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005).

İşletmelerin başlıca finansal performans göstergeleri arasında aktife göre getiri (ROA – Return On Assets), özkaynakların getirisi (ROE – Return On Equity), satışların getirisi (ROS – Return On Sales), yatırımların getirisi (ROI – Return On Investment) (Lee, 1987), karlılık, büyüme oranları, likidite (Zehir ve Acar, 2005), pazar payı ve verimlilik yer alır.

Bu çalışmada ise katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanarak birincil veriler toplanmıştır. Ayrıca karlılık ve büyüme ile ilgili sorular sorularak katılımcıların finansal performans ile ilgili öznel değerlendirmeleri incelenmiştir.

3.4.2 Yenilik Performansı

Firma performansı işletmelerin ekonomik hedeflerini ne derece gerçekleştirdiğinin yanı sıra, hızla değişen çevre koşullarına ne derece adapte olup varlığını sürdürdürebildiğinin de bir göstergesidir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Değişen çevre koşullarına adapte olabilmek için de işletmelerin sürekli değişen yenilenen trendleri yakından takip etmeleri ve çalışmalarında yeni ürün ve hizmetlere büyük önem vermeleri gerekmektedir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerindeki hızlı değişiklik, firmaları küresel ve yerel pazarlarda rekabet edebilmek için yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bu nedenle yenilik performansı, firma performansını ölçmede önemli bir kriter olmaktadır.

Literatürde çok çeşitli yenilik türlerine rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2 : Yenilik Türleri

Yazarlar	Yenilik Türleri
Tushman ve Nadler (1986)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Zaltman ve diğerleri (1973)	- Planlı ve plansız yenilikler - Nihai ve yardımcı yenilikler - Radikal yenilikler
Damanpour (1991)	- Yönetimsel ve teknik yenilikler - Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve hizmet yenilikleri
Güleş ve Bülbül (2004)	- Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve süreç yenilikleri
Christensen (1995)	- Organizasyonel yenilikler - Teknolojik yenilikler - Sunumsal yenilikler
Zmud (1982)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Zerenler ve diğerleri (2007)	- Ürün ve süreç yenilikleri - Radikal ve kademeli yenilikler - Organizasyonel ve pazarlama yeniliği

Erdem B., Gökdeniz A., Met Ö. (2012) **Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:2, Yıl:2011, ss.77-112.

Yenilik performansı ölçülürken bir ürün ve hizmet fikrinin ortaya çıkması, üretilmesi ve pazara sunulmasına kadar olan tüm süreç düşünülür (Ernst, 2001). Rabor ve diğ. (2011), işletmelerin yenilik performansını etkileyen faktörleri çevresel faktörler (pazar dalgalanmaları, teknolojik değişimler-gelişimler, rekabet yoğunluğu), iç faktörler (stratejik yönlendirmeler, beşeri sermaye ve örgüt kültürü), firmanın stratejik yetenekleri (üretim kapasitesi, teknolojik kapasite, pazarlama kapasitesi, bilgi ve öğrenme yeteneği), üretim, pazarlama ve AR-GE bütünleşmesi olarak sınıflandırmıştır.

Hitt ve diğ. (1997), çalışmalarında uluslararası çeşitlendirmenin yenilik ve firma performansı üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda uluslararası çeşitlendirmenin firma yenilikçiliğine katkısı olduğu anlaşılmıştır. Uluslararası çeşitlendirme hem maliyet açısından ürün veya hizmet yenilikleriyle aynı olacak hem de yenilikçi yatırımlara daha fazla bütçe ayrılmasını sağlayacaktır. Özellikle ürün yaşam döngüsünün giderek kısaldığı pazarlarda yenilikçiliği teşvik etmek adına uluslararası çeşitlendirmenin farklılaştırma stratejisi gibi işletme stratejileriyle desteklenerek yenilikçi

ürünlere yatırımları arttırmak adına önemli olduğu anlaşılmıştır. (Hitt, Hoskisson ve Kim, 1997). Prajogo ve diğ. (2007), strateji ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi çalışmışlardır. Yaptıkları araştırmanın sonucuna göre teknoloji ve AR-GE yönetiminin etkinliği işletmelerin yenilik performansını etkilemektedir. Bulunan diğer bir sonuç ise farklılaştırma stratejisinin yenilik performansını etkileyen belirgin bir değişken olmasıdır.

3.5 Girişim Odaklılık ve Firma Performansı

Girişim odaklılık ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çoğunda firma performansın finansal boyutu ele alınmıştır. Çünkü girişim odaklılığı yüksek firmalar en üst market segmentini hedef alırlar, daha yüksek fiyat koyarlar ve sektörde rakiplerinin önüne geçerler. Böylece girişim odaklı firmalar daha fazla kar eder ve daha hızlı genişlerler (Zahra & Covin, 1995).

Girişim odaklılık firma düzeyinde bir olgudur ve stratejik yönetimle ve stratejik karar verme süreçleri ile yakından ilgilidir. (Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Birkinshaw, 1997). Girişimcilik literatüründe pek çok araştırmacı (Örn: Miller, 1983; Lumpkin ve Dess, 2001; Zahra ve Covin, 1995; Wiklund ve Shephard, 2005) tarafından girişim odaklılığın firmaların devamlılığı ve performansı üzerindeki önemi çalışılmıştır.

Lyon, Lumpkin ve Dess (2000)'e göre girişim odaklılığın firma performansını etkilediği üzerine genel bir kanı vardır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda araştırmacılar girişim odaklılığı firma düzeyinde ele alarak girişim odaklılığın firma performansı üzerine etkisini araştırmaktadır. Araştırmaların çoğunda ise girişim odaklılık ve firma performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Lumpkin ve Dess, 2001; Wiklund ve Shepherd, 2005; Wiklund 1999; Zahra ve Covin, 1995). Rauch ve arkadaşları (2004) ise 37 çalışmanın meta analizini yaparak çalışma sonucunda girişim odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkinin genel olarak güçlü olduğunu ve firmaların girişim odaklılıktan faydalandığını belirtmişlerdir.

Aşağıdaki tablo literatür taraması sonucu GO ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bazılarının özetlerini içermektedir.

Tablo 3 : GO ve Firma Performansı İlişkisine Yönelik Bulgular

Yazar (Yıl)	Araştırma Konusu ve Veri	Ölçek	Temel Bulgular
Zahra (1991)	1986-1989 yılları arasındaki Fortune 500'deki 119 firma seçilmiştir.	4 performans kriteri kullanılmıştır: hisse başına kazanç, Fortune 10 yıllık Yatırımların Getirisi (ROI) tahmini, net kar marjı ve varlıkların getirisinin standart sapması. GO için de ürün inovasyonu, risk alma ve proaktiflik boyutları kullanılmıştır.	Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin finansal performansla ilişkili olduğu ve sistematik riski azalttığı bulunmuştur. Büyüme odaklı stratejilerin kurumsal girişimciliği desteklediği ve yakın ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Durağan stratejilerin ise girişimcilik için uygun olmadığı anlaşılmıştır.
Zahra ve Covin (1995)	Girişimciliğin firma performansı üzerindeki zamansal etkisini ölçmek için 5 farklı sektörden 108 firmadan 7 yıl boyunca data toplanmıştır.	Miller ve Friesen (1982)'ın girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Finansal performansı ölçmek için de büyüme ve karlılık (ROA ve ROS) verileri kullanılmıştır.	Kurumsal girişimciliğin finansal performans ile pozitif ilişkili olduğu ve bu ilişkinin gücünün de yıllar geçtikçe arttığı tespit edilmiştir.
Lumpkin ve Dess (1996)	Bu çalışmada farklı modellerle girişim odaklılığın yapısı ve performansla ilişkisi incelenmiştir. Girişim odaklılığın çok boyutlu yapısını aydınlatmakla birlikte GO – performans ilişkisini derinleştirmeye yönelik alternatif olabilecek farklı modeller önermektedir.	Miller'in 3 boyutlu girişimcilik modeline rekabetçi agresiflik ve otonomi boyutlarını eklemiştir. Satışlardaki artış, Pazar payı, karlılık, genel performans ve paydaşların memnuniyeti gibi kriterler de performans göstergeleri olarak modelde kullanılmıştır.	GO – Performans ilişkisini inceleyen önceki çalışmalardan yola çıkarak yeni bir model ortaya atıyorlar. Sonucunda da GO ve performans arasında pozitif bir ilişki buluyorlar ve bu ilişkiyi çevresel ve örgütsel faktörlerin etkilediğini de sonuca ekliyor.
Zahra ve Garvis (2000)	98 Amerikan firmasından alınan verilerle uluslararası kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin firma performansı üzerindeki etkisi ile uluslararası anlaşmazlıkların bu ilişki üzerindeki moderator etkisini araştırmışlardır.	Miller (1983)'in 7'li likert ölçeği şeklinde güncellenen GO ölçeği kullanılmıştır. Miller ve Friesen (1984) tarafından hazırlanan “anlaşmazlık” ölçeği kullanılmıştır. Finansal performans da varlıkların getirisi, satışlardaki artış, kur karlılığı ve dövizdeki artışla ölçülmüştür.	Uluslararası kurumsal girişimciliğin finansal performans ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu ilişkide uluslararası çevresel anlaşmazlıkların moderator etkisi gösterilmiştir. Ancak bu ilişkinin eğrisel olduğu yani bir noktadan sonra azalan getiri oluşuyor. Uluslararası kurumsal girişimciliğe aşırı bağlı kalmak karlılığı azaltıyor ve daha az büyüme sağlıyor.

Tablo 3 – devam

Lumpkin ve Dess (2001)	Girişim odaklılığın rekabetçi agresiflik ve proaktiflik boyutunun birbirinden bağımsız olduğunu ve performansla arasındaki ilişkiyi göstermeye odaklanmıştır. 13 farklı sektördeki 94 firmadan 124 yönetici anketleri doldurulmuştur.	Girişim odaklılığın yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları kullanılmıştır. Satışlardaki artış ve karlılıkla ilgili ölçekler de performansı ölçmek için kullanılmıştır.	Analizler sonucunda rekabetçi agresiflik ve proaktifliğin farklı boyutlar olduğu ve her birinin firma performansına farklı katkısı olduğu bulunmuştur.
Wiklund ve Shepherd (2003)	Bilgi temelli kaynaklar ile performans arasındaki ilişkide girişim odaklılığın aracı değişken etkisi araştırılmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin CEO'larından alınan 384 anket verisi ile çalışma yapılmıştır.	Katılımcıların performans algısını ölçmek için kendilerinin son 3 yıldaki performansını en önemli iki rakipleriyle karşılaştırmaları sorular sorulmuştur. GO, Covin ve Slevin (1989) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır.	GO – Performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yenilikçi, proaktif ve risk almaya eğilimli olmanın firmanın bilgi temelli kaynakları ile performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulunmuştur. GO, bilgi temelli kaynaklar ile performans arasındaki ilişkide moderator etkiye sahiptir.
Wiklund ve Shepherd (2005)	Dört farklı sektörden 413 küçük ölçekli İsveç firması seçilmiştir. Boylamsal araştırma tasarımı ile girişim odaklılığın küçük ölçekli firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	GO için Miller'ın 8'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Performans için rakiplere kıyasla kar marjı, karlılık, büyüme ve nakit akımı ile ilgili sorulara verilen cevaplar kullanılmıştır.	GO (proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma) ve küçük ölçekli işletmelerin performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Wang (2008)	GO – Performans ilişkisi üzerinde öğrenme odaklılığın aracılık etkisi araştırılmaktadır. Orta ve büyük ölçekli İngiliz firmalarından toplanan 213 anket verisi ile analizler yapılmıştır.	GO için risk almak, yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve proaktiflik boyutları kullanılmıştır. Öğrenme odaklılık boyutları arasında kendini öğrenmeye adanma, ortak vizyon ve açık fikirlilik boyutları yer almaktadır. Firma performansı da öznel göstergeler aracılığıyla ölçülmüştür.	Öğrenme odaklılığın GO ve performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Li, Huang ve Tsai (2009)	Taiwan Menkul Kıymetler ve Vadeli İşlemler Kurumunda kayıtlı olan firmalardan elde edilen 165 anket verisi kullanılarak GO, bilgi oluşturma süreci ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir.	GO için yenilikçilik, risk alma, rekabetçi agresiflik, proaktiflik ve otonomi boyutları kullanılmıştır. Bilgi oluşturma süreci için sosyalleşme, dışsallaştırma, kombinasyon ve içselleştirme boyutları kullanılmıştır. Firma performansı için de verimlilik, büyüme ve karlılık gibi göstergeler kullanılmıştır.	GO – Performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bilgi oluşturma sürecinin GO ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. (Toplam etki = 1.089, dolaylı etki =0.619, p<.001, direkt etki =0.47, p<.05).

Tablo 3 – devam

Frank, Kessler ve Fink (2010)	Wiklund ve Shepherd'ın 2005 yılında yaptığı çalışmanın farklı bir ülkede uygulanmış şeklidir. Avusturya'nın Elektrik ve Elektronik sektöründeki 85 küçük ve orta ölçekli işletmesinden alınan verilerle çalışma yapılmıştır.	Performans için satışlardaki artış ve nakit akımındaki artışlar dikkate alınmıştır (GO için ürün-pazar inovasyonu, proaktiflik ve risk alma boyutunu ölçmek için Miller (1983; 1987a) tarafından hazırlanan sekiz soruluk ölçek kullanılmıştır	Bu çalışmada Wiklund ve Shepherd'ın 2005 yılında yaptığı çalışmadaki gibi GO ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır.
Kollman ve Stöckmann (2012)	Çalışmada GO ve firma performansı arasındaki ilişkide keşfedici yenilikçilik ve sömürücü yenilikçilik kavramlarının aracı değişken etkisi araştırılmaktadır. Çalışma inovasyon odaklı Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren 228 firmadan elde edilen verilerle yapılmıştır.	GO için Covin ve Slevin tarafından geliştirilen 9 soruluk 3 boyutlu ölçek kullanılmıştır. Keşfedici ve sömürücü yenilikçilik kavramlarını ölçmek için Jansen ve diğ. (2006) ile Lubatkin ve diğ. (2006)'nin çalışmaları kullanılmıştır. Firma performansını ölçmek için Gupta ve Govindarajan (1984) tarafından geliştirilen ölçek üzerinde değişiklik yapılarak kullanılmıştır.	Keşfedici yenilikçilik risk alma boyutu ile firma performansı arasında pozitif aracılık etkisine sahipken sömürücü yenilikçilik negatif aracılık etkisine sahiptir. Keşfedici yenilikçilik proaktiflik boyutu ile firma performansı arasında pozitif bir aracılık etkisine sahipken sömürücü yenilikçiliğin aracılık etkisi yoktur.
Alegre ve Chiva (2013)	Çalışma, seramik kaplama yapan İspanyol ve İtalyan firmalardan elde edilen toplam 182 anket verisi ile yapılmıştır. Araştırmada GO ve firma performansı ilişkisinde inovasyon performansı ve örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık etkisi incelenmiştir.	GO için Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen dokuz soruluk ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği için Alegre ve Chiva (2009) tarafından geliştirilen 14 soruluk ölçek kullanılmıştır. Firma performansını ölçmek için Venkatraman (1989) tarafından geliştirilen büyüme ve karlılığı ölçen ölçek kullanılmıştır. İnovasyon performansını ölçmek için de OECD tarafından geliştirilen 3 boyutlu ölçek kullanılmıştır.	İnovasyon performansının GO ve firma performansı arasında aracı değişken etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin GO ve firma performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin GO ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Engelen, Gupta, Strenger ve Brettel (2015)	Bu çalışmada tepe yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının GO ve firma performansı arasındaki ilişkide moderatör etkisi incelenmiştir. Araştırma Avusturya, Almanya, Singapur, İsviçre, Tayland ve Amerika'daki küçük ve orta ölçekli 790 işletmeden alınan veriyle yapılmıştır.	GO için Engelen (2010), Lee ve Sukoco (2007) tarafından hazırlanan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan 8 soruluk ölçek kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik için Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Firma performansını için Vorhies ve Morgan (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.	Araştırma sonucunda ulusal düzeyden bağımsız olarak dört farklı dönüşümcü liderlik davranışının GO ve firma performansı arasındaki ilişkiyi etkilediği saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışı sergileme düzeyi arttıkça girişim odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisi artmaktadır.

3.6 Kaynak Temelli Bakış Açısı ve Rekabet Avantajı

Stratejik yönetim alanında rekabeti etkileyen ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan iki önemli yaklaşım olduğu ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi endüstrinin rekabetin belirleyicisi olduğunu ileri süren ve Porter tarafından ortaya atılan Endüstri Temelli Bakış Açısıdır. İkincisi ise rekabet üstünlüğünü firmaların sahip olduğu değerli kaynakların ve yetkinliklerin sağladığını ileri süren Kaynak Temelli Bakış Açısıdır (Acar ve Zehir, 2010).

Stratejik yönetim alanında rekabet avantajı teorisi olarak da bilinen kaynak temelli yaklaşım işletme kaynakları ve yetenekleri ile strateji arasındaki ilişkiye odaklanarak işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya çalışan bir yönetim teorisidir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Bu yaklaşıma göre firmalar heterojen kaynaklardan oluşur ve yeni girişimlerden başarılı sonuçlar alınabilmesi için gereken kaynakların bilinmesi, değerlendirilmesi ve seçilmesi için mevcut kaynakların sistematik bir şekilde sınıflandırılması gerekir (Ardichvili ve diğ., 2000). Lieberman ve Montgomery (1988)'e göre kaynaklar eğer homojen olsaydı bir firma rekabet avantajı elde ettiği zaman diğer firmalar da aynı kaynaklara ulaşabileceği için ürün veya hizmeti hemen taklit edip ilk hamle yapan firmanın rekabet avantajını ortadan kaldırırlar. Bu yüzden kaynakların heterojen ve transfer edilemez olması gerekmektedir.

1980'lere kadar Porter'ın organizasyon dışına odaklanan 5 güç modeli işletmeler açısından daha çok tercih edilirken 1980'lerden sonra kaynak temelli bakış açısı işletmelerin dikkatlerini tekrar organizasyon içerisine yöneltmelerini sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, ekonomi, girişimcilik, pazarlama ve uluslararası işletmecilik gibi alanlarda kaynak temelli bakış açısının getirdiği uygulamaların izine rastlamak mümkündür. 1980'lerden sonra yapılan birçok çalışmada örgütsel bağlamda firma için değerli olan konular ele alınarak kaynak temelli bakış açısının önemi vurgulanmıştır. Benzersizlik, sebepsel belirsizlik (causal ambiguity) (Lippman ve Rumelt, 1982), firmanın sahip olduğu kaynaklar (Wernerfelt, 1984), örgüt kültürü (Barney, 1986), örgütsel kimliğin ortaya çıkardığı temel yetkinlik (Fiol, 1991), bir kaynak olarak bilginin önemi (Kogut ve Zander, 1992), bilgi temelli bakış açısı (Grant, 1991), birleştirilebilir kabiliyetler (Kogut ve Zander, 1992), dinamik kabiliyetler (Teece, Pisano, ve Shuen, 1997), kaynak temelli bakış açısının bir strateji teorisi veya örgüt teorisi olarak ele alınması (Priem ve Butler, 2001a, 2001b;

Barney, 2001), stratejik girişimcilik (Ireland, Hitt, ve Sirmon, 2003), üst seviye yetkinlikler (Winter, 2003) gibi konular kaynak temelli bakış açısıyla ele alınan çalışmalardan örneklerdir (Barney, Ketchen ve Wright 2011).

Küreselleşmenin etkisiyle günümüzde bütün sektörler, kurumlar, firmalar, çalışanlar ve tüketiciler yoğun bir küresel rekabetle karşı karşıyadır. Firmaların varlığını sürdürebilmesinde de yok olmasında da en büyük etken rekabettir. Bu koşullar altında firmaların rakiplerinin önüne geçebilmesi onlardan daha iyi performans sergileyebilmesi de zorlaşmaktadır. Firmaların rakiplerinden daha iyi performans sergilemeleri için elde etmeleri gereken rekabet avantajı kavramı da stratejik yönetim alanının en önemli konularından biri olmuştur. Sürdürülebilir yüksek performans da sürdürülebilir rekabet avantajının bir sonucudur (Barney, 1997; Roberts, 1999, Powell, 2001). Kaynak temelli bakış açısına göre kaynaklar ve yetkinlikler rekabet avantajı elde ederek daha iyi bir performans sergilemek açısından firmalar için oldukça önemlidir ve bir firmanın rekabet avantajına sahip olabilmesi için firma için değer yaratacak bir strateji uygulaması ve onun başkaları tarafından eş zamanlı olarak uygulanmaması gerekir (Barney, 1991). Sürdürülebilir rekabet avantajı için ise stratejinin başkaları tarafından uygulanmaması ve uygulanmasının veya taklit edilmesinin maliyetli veya mümkün olmaması gerekir. Porter (1985)'a göre rekabet avantajı firmaların saldırgan veya savunmacı hamlelerle, bulunduğu sektörde kendine korunaklı bir pozisyon oluşturmalarıdır ve rekabet avantajı elde edebilmek için rekabet stratejilerini en doğru şekilde uygulamak gerekir. Hem Porter (1980)'ın rekabet stratejilerine hem de kaynak temelli bakış açısına göre rekabet avantajı firmanın gerçekleştirdiği stratejik faaliyetlerden ortaya çıkmaktadır.

Kaynak temelli bakış açısına göre firmalara rekabet avantajı sağlayan asıl şey firmaların sahip oldukları değerli, doğada az bulunan, taklidi mümkün olmayan ve ikamesi olmayan kaynaklardır ve işletmelerin kontrol ettiği bu kaynaklar firmaların stratejilerini uygulamalarına ve sonunda verimlilik ve etkinliklerini iyileştirmelerine katkı sağlar (Barney, 1991). Firmalara rekabet avantajı sağlayan kaynaklar fiziki sermaye kaynakları (Williamson, 1975), insan sermayesi kaynakları (Becker, 1964) ve işletme sermayesi kaynakları olabilir (Barney, 1991). Fiziki sermaye kaynakları arasında işletme binası, ekipmanlar, firma içinde kullanılan fiziki teknolojiler, coğrafi lokasyonu ve ulaşım ağlarına

yakınlığı sayılabilir. İnsan kaynakları sermayesi arasında eğitim, deneyim, eleştirel düşünme, çalışanların zekâsı, ikili ilişkiler ve çalışanların bakış açıları sayılabilir. İşletme sermayesi kaynakları arasında ise firmaların resmi raporlama yapıları, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri ile kişiler arası ve firmalar arası ilişkiler sayılabilir (Barney, 1991).

Sürdürülebilirlik kavramı günümüz işletmelerinin uzun dönemde karlı bir şekilde başarılı performans sergilemeleri açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle de sürdürülebilir rekabet avantajı işletmeler açısından oldukça önemlidir. Barney (1991)'e göre firmalar rakipleri tarafından eş zamanlı olarak taklit edilemeyen, değer yaratan bir stratejiye sahip olduklarında rekabet avantajı elde ederler ancak sürdürülebilir rekabet avantajında bunlara ek olarak rakip firmaların sahip olunan stratejinin faydalarını da taklit edecek uygulama ve faaliyetlerde bulunamaması gerekmektedir. Porter'a göre rekabet avantajı, firmaların endüstrideki rekabete karşı firmaların karlı ve sürdürülebilir pozisyonlara adapte olması olarak değerlendirilebilir ve endüstrideki rekabetin seviyesini belirlemek için de Porter'ın 5 güç modeli olan mevcut işletmeler arasındaki rekabet, sektöre giriş engelleri, alıcıların pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü ve ikame ürün tehlikesi değerlendirilmektedir (Porter, 1985).

Porter'a göre bir firmanın sektörde bulunduğu konuma, firmanın sektör ortalamasının üzerinde veya altında performans göstermesi karar verir. Dolayısıyla bir firmanın uzun vadede ortalamanın üstünde karlılık göstermesi sürdürülebilir rekabet avantajı ile mümkün olur. Bunun için Porter'ın iki temel rekabet avantajı vardır; farklılaştırma ve düşük maliyet. Firmaların faaliyet alanları kapsamında ise 3 jenerik strateji oluşturmuştur; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri (Porter, 1985).

Porter ve Ketels (2003)'e göre rekabetçilik bir firmanın mümkün olan en düşük işsizlik düzeyinde hali hazırda yüksek olan ve yükselmeye devam eden yaşam standartları ile ilgilidir. Daha sonra bu tanım genişletilerek rekabetçilik, bir ekonominin vatandaşlarına yüksek yaşam standartları sunması ve yüksek istihdam düzeyi sağlaması şeklini almıştır. Rekabetçilik asıl üretkenlikteki büyüme ile ilgilidir.

Rekabetçilik, ulusal (makro), firma (mikro) ve sektör (meso) düzeyi olmak üzere 3 farklı seviyede sınıflandırılmıştır (Moon ve Peery, 1995; Porter, 1990). Ulusal düzeyde

rekabetçilik Waheeduzzaman ve Ryans, (1996)'a göre ülke vatandaşlarının reel gelirini, refahını arttırmak ve belli bir yaşam düzeyini sağlayabilmek olarak ifade edilmektedir. Dünya Ekonomi Forumu (1996)'na göre ise bir ülkenin kişi başı gayri safi yurt içi hasılasında sürdürülebilir yüksek oranlar yakalayabilme yeteneğidir. Bazı yazarlara (Örn: Henricsson ve diğ., 2005) göre ise ulusal rekabetçilik bir ülkenin uluslararası ticarete başarılı performans göstermesi, sürdürülebilir ve yüksek yaşam standartlarını yakalaması ile ilgilidir.

Sektör düzeyinde rekabetçilik ise rakiplerinin üstünde bir verimlilik ile piyasalara uygun mal ve hizmetler üretmesi ve aynı zamanda piyasalardaki talebi daha düşük maliyetlerle karşılamasını sağlayacak teknolojileri ve yenilikleri gerçekleştirebilme yeteneğidir (Markusen, 1992). Momaya (1998), endüstri düzeyindeki rekabetçiliğin sektörde faaliyet gösteren firmaların stratejilerinin ve faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Bir sektörde küçülen yurtiçi pazarları, uluslararası pazardan makul bir pay alabilmek için girişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması, nitelikli işgücünde ve genç mezunlarda yüksek işsizlik oranları ve iş kayıp oranlarının fazlalığı o sektörde rekabetçiliğin düşük olduğuna veya düştüğüne işaretir.

Firma düzeyinde rekabetçilik Porter (1998)'a göre ulusların yaptığı uluslararası rekabetin uluslararası pazarda firmalar tarafından gerçekleştirilmesidir. Firmaların sahip olduğu stratejik rekabetçilik ise bir firmanın başarılı bir şekilde formüle ettiği ve uyguladı değer yaratan bir stratejiye sahip olması ile ilgilidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009). Firma düzeyindeki rekabetçilik bir firmanın kalite koşullarını da düşünerek ürünlerinin tasarımı, üretimi ve pazarlaması konusunda rakiplerine göre daha iyi performans göstermesi ile ilgilidir (D'Cruz ve Rugman, 1992). Bu nedenle firmalar için stratejilerinin bir parçası olarak rekabetçiliği tanımlamaları daha iyi performans sergilemek adına oldukça önemlidir.

3.6.1 Kaynak Temelli Bakış Açısı ve Strateji Kavramı

1980'lerin sonlarına kadar olan süreç içerisinde stratejik analizlerde ve strateji oluşturmada dış çevre ve strateji arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Stratejinin tanımını yaparken bile firmaların içerde sahip olduğu kaynaklarla ve yeteneklerle dış çevrede ortaya çıkan fırsatlar ve riskler eşleştirilmeye çalışılmıştır. Stratejik yönetim literatüründe kaynak temelli bakış açısının etkin olmaya başlaması ile birlikte örgüt içerisinde sahip olunan kaynaklar ve kabiliyetler strateji oluşturmada, stratejileri uygulamada ve stratejik analizlerde önemli hale gelmiştir. Buna göre strateji oluştururken öncelikle firmanın sahip olduğu kaynakları belirlemek ve sınıflandırmak gerekir. Sonrasında firmanın kabiliyetlerini belirlemek gerekir. Üçüncü olarak firmanın kar sağlayan potansiyel kaynak ve kabiliyetlerini analiz etmek gerekir. Dördüncü sırada firmanın sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerden en mükemmel şekilde faydalanmaya imkan sağlayan strateji seçilir ve son olarak firmadaki kaynak açıklarını tespit edip telafi etmek gerekir (Grant, 2001).

Grant (2001)'a göre firmaların uzun dönemli stratejilerini sahip oldukları kaynaklara ve yetkinliklere dayandırmalarının iki önemli nedeni vardır. Birincisi firmaların sahip oldukları kaynaklar ve yetenekler firma stratejisinin temel yönünü belirler. İkincisi ise sahip olunan kaynaklar ve kabiliyetler firma karlılığının temel kaynağını oluşturur. Firmalar için kritik öneme sahip kaynaklar ve kabiliyetler etrafında şekillenen stratejiler firmaların stratejik kapsamalarını rekabet avantajı ortaya çıkaran bu faaliyetlerle sınırladıkları anlamına gelir. Strateji formülasyonunda kaynak temelli bakış açısı ile aslında kaynaklar, kabiliyetler, rekabet avantajı ve karlılık arasındaki ilişkiler daha iyi anlaşılır. Yani rekabet avantajının hangi yollarla uzun vadede sürdürülebilir olduğunu anlamada faydalı olur. Bunun için de firmaya özgü karakteristik özelliklerin, kaynakların ve kabiliyetlerin farkında olmak ve bunlardan faydalanmak gerekir (Grant, 2001).

Barney (1991)'e göre firmaların rekabetçi üstünlük elde edebilmesi için kaynakların sahip olması gereken dört özellik vardır. Bunlar:

- a) Değerli olması
- b) Az bulunur olması
- c) Taklit edilemez olması
- d) İkame edilemez olması

Geleneksel yaklaşımın aksine kaynak temelli yaklaşım stratejik kararların belirlenmesinde işletmenin iç çevresinin daha önemli olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle firmaların stratejilerini oluştururken firmaların benzersiz, az bulunan, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan kaynak ve yeteneklerine odaklanması gerekmektedir.

3.6.2 Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri

Stratejik yönetim alanında en çok çalışılan konulardan biri de firmaların izlediği rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi olmuştur. Porter (1998)'a göre rekabet stratejisi aslında firmaların pazardaki pozisyonunu güçlendirmek için daha etkili rekabet edebilme yoludur. Firmaların bir strateji belirlemeden önce SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat) analizi ile güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, dış çevredeki fırsat ve tehditleri bilmeleri gerekir. (Porter, 1998).

Porter'ın rekabet stratejileri birçok araştırmacı için büyük bir kaynak olmuştur. Porter'ın jenerik strateji modeli birçok araştırmacı (Örn: Dess ve Davis, 1984; Hambrick, 1983; Akan ve diğ., 2006) tarafından test edilmesine ve yapılan eleştirilere, düzenlemelere ve modeli geliştirme çabalarına rağmen Porter'ın orijinal modeli en çok üzerinde durulan ve en çok analiz edilen model olarak kalmıştır. Porter'ın rekabet stratejileri üç ana başlık altında toplanır (Porter, 1998, 35):

1. Maliyet liderliği stratejisi
2. Farklılaştırma stratejisi
3. Odaklanma stratejisi

Bu stratejiye göre Porter'ın düşük maliyet avantajı ve farklılaştırma avantajı olmak üzere iki temel rekabetçi avantajı vardır. Bu iki rekabetçi avantajın gerçekleşmesi için de geniş müşteri hedefi ve dar müşteri hedefi olmak üzere iki temel rekabetçi amaç vardır. Aşağıdaki Şekil 1'de Porter'ın rekabet stratejisi modelini kısaca özetlemektedir.

		Rekabetçi Avantaj	
		Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Rekabetçi Amaçlar	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar Hedef	Maliyette Odaklanma	Farklılaştırmada Odaklanma

Şekil 1 : Jenerik Strateji Modeli

Porter, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. (New York: Free Press, 1980)

3.6.2.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisinde ürün ve hizmetler rakiplere kıyasla daha düşük maliyetlerle üretilir ve daha geniş bir müşteri segmentine hitap eder. Bu strateji, firmaların daha düşük maliyetle rakiplerinde daha ucuza rakipleriyle aynı ürün ve hizmeti sunmasına olanak sağlar. Dolayısıyla daha büyük bir pazar payı elde ederek karlılığını da arttırır. Maliyet liderliği stratejisi, ölçek ekonomisi ve maliyet avantajı ile firmayı güçlü alıcılara hem de güçlü tedarikçilere karşı korur. Aynı zamanda ölçek ekonomisi ve maliyet avantajı firmayı Porter'ın 5 tehdidine (giriş engeli, firmaların kendi aralarındaki rekabet, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü ve ikame ürün tehdidi) karşı korur. (Porter, 1985).

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanabilmesi için ya çok geniş bir pazar payına sahip olunmalı ya da ham madde ve kaynaklar çok ucuza mal edilebilmeli. Bu stratejinin geçerli olduğu pazarlarda yine müşterilerin fiyat duyarlılığının çok yüksek olması ve ürün farklılaştırmaya duyarsız olması gerekmektedir. Ayrıca bu pazarlarda rekabetin ağırlıklı olarak fiyat üzerinden işliyor olması da gerekmektedir. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler düşük maliyetlerle ürettikleri ürünleri rakiplerinden daha düşük fiyatlarla satarak daha geniş bir pazar payına sahip olurken karlılıklarını da arttırırlar. Ayrıca bu işletmeler rakiplerinin de düşük maliyet uygulamaya kalkışmasıyla birlikte

başarısız olan rakiplerden kalan pazar payından da kendilerine pay düşeceği için ayrı bir avantaj elde etmiş olmaktadır (Porter, 1998).

Bu stratejide müşterilerin ayrıcalıklı istekleri göz ardı edilerek çoğunluğun ortak isteklerine yönelik ürün ve hizmetler pazarın geneline hitap ederek uygun fiyatlarla müşterilere sunulur. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin karşılaşılabileceği en büyük tehlike ise rakip firmaların verimliliği artıran teknolojilere sahip olarak daha düşük maliyetlerle ürünlerini pazara sunmaya başlaması olabilir. Günümüze baktığımızda müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli değiştiği bir ortamda işletme bunları göz ardı ederek sadece maliyete odaklanırsa yine kendisi için bir tehdit ortaya çıkarmış olur. Böyle bir ortamda ürün ve hizmetler farklılaştırma gerektireceğinden tek başına maliyet düşürmek yeterli gelmeyecektir (Porter, 1998).

3.6.2.2 Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde, rakip firmalardan daha farklı ürün ve hizmet sunarak sektörde tek ve benzersiz olmak hedeflenir. Barney ve Hesterley (2006)'e göre farklılaştırma bir firmada çalışan grupların ve kişilerin yaratıcılıklarının, girişkenliklerinin yansımasıdır. Porter (1988)'a göre farklılaştırma stratejisi rekabetçi rakiplere kıyasla marka sadakati ve düşük fiyat duyarlılığı oluşturarak daha yüksek karlılık sağlar. Ayrıca rakiplerinde olmayan ürün ve hizmetler sunduğundan müşteriler daha yüksek fiyat ödemeye razıdırlar ve dolayısıyla fiyat duyarlılığını azaltır, tedarikçilerin gücünü azaltır, güçlü bir sektöre giriş engeli oluşturur ve ikame ürün ve hizmet tehdidini azaltır. Dess ve Davis (1984)'e göre marka konumlandırma, pazarlama tekniklerinde yenilikler, dağıtım kanallarının kontrolü ve reklam kampanyaları farklılaştırma stratejisinin belirtileridir. Ayrıca, marka sadakati, marka bilinirliği, yaratıcılık, yenilikçilik, güçlü pazarlama becerileri, güçlü bir teknoloji ve kaliteye sahip olmak farklılaştırma stratejisinin gerçekleşmesi için önemlidir.

Farklılaştırma stratejisinin uygulanabildiği pazarlarda rekabetin daha çok yenilikçi ürün ve teknolojiler üzerinden yürüdüğünü görmekteyiz. Ayrıca müşterilerin fiyata karşı çok duyarlı olmadığı, yeni ürün ve hizmetlere daha çok duyarlı olduğu görülmektedir. Firmaların farklılaştırma stratejisini uygularken en çok önem verdikleri şeylerin başında müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri gelmektedir ve buna göre ürün ve hizmetleri çeşitli

şekillerde farklılaştırma yoluna gitmektedirler. Tasarım, imaj, içerik, teknoloji, müşteri hizmetleri, ürün performansı ve kullanım kolaylığı gibi çeşitli yönleriyle ürün veya hizmetler farklılaştırılabilir. (Porter, 1998).

Farklılaştırma stratejisinde işletmelerin asıl istedikleri şey sektörde rakiplerinden farklı özellikleriyle, ürünleriyle ve hizmetleriyle benzersiz ve tek olmaktır. Bu nedenle gerçekleştirilecek farklılıklar müşterinin gözünde ne kadar değerli olursa işletmelerin fiyat üzerindeki kontrol avantajı da o kadar çok olur. Bu şekilde başarılı bir farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin sektörde ortalama üstü performans göstermesi ve rakiplerinden daha avantajlı bir konumda olması beklenmektedir (Porter, 1998).

Farklılaştırma stratejisinin yararları arasında müşterilerde oluşturdukları marka sadakatı ve prestij büyük öneme sahiptir. Müşteriler fiyat farklılıklarına karşı aşırı duyarlı olmadıkları için bu farkı fiyata yansıtarak tolere etmek çok daha kolaydır. Ayrıca müşterilerde oluşturulan marka bağlılığı, marka bilinirliği ve markaya olan güven rakipler için önemli bir pazara giriş engeli oluşturmaktadır. Farklılaştırma stratejisinin yararları olduğu kadar bir takım zararları da vardır. Firmaların ürettikleri farklılaştırılmış ürün ve hizmetler eğer rakipler tarafından nasıl yapıldığı anlaşılırsa diğer firmalarca da üretilir hale gelir ve firmaların müşteri kaybetmesine yol açar. Buna ek olarak müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri hızla değişmektedir. Eğer işletmeler bunları belli aralıklarla düzenli şekilde anlamaya yönelik girişimlerde bulunmazlarsa firmalar prestij ve imaj kaybına uğrayarak müşteri kaybedebilir ve pazara yeni firmalar girebilir (Porter, 1998).

3.6.2.3 Odaklanma Stratejisi

Mitzberg (1988)'e göre ise Porter'ın odaklanma stratejisi pazar alanı kapsamı ile ilgilidir ancak diğer ikisi firmaların nasıl rekabet ettiği ile ilgilidir. Odaklanma stratejisinde diğer rakiplerden farklı olarak pazarın tümüne hitap etmek yerine pazarın daha küçük bir alanında daha küçük bir müşteri grubuna hitap edilir. Rakiplerin ihmal ettiği niş pazarlar bu stratejinin uygulanması için oldukça elverişli pazarlardır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler faaliyetlerini belli bir müşteri grubuna veya coğrafi bölgeye yönlendirerek pazarın tümüne hizmet etmekten uzak dururlar.

Odaklanma stratejisinin olabilmesi için aynı pazar içerisinde farklı ürün ve hizmet talepleri olan müşteri gruplarının olması, rakiplerin odaklanma veya belli bir alanda uzmanlaşma yerine daha genel düşünerek pazarın geneline hitap etmeyi seçmesi ve işletme kaynaklarının pazarın tümüne hizmet verecek kadar geniş çaplı olmaması dolayısıyla kıt kaynaklarla sadece belli pazarlara hizmet verebilme imkanının olması gerekir. Maliyette odaklanma stratejisi takip eden işletmeler rakiplerine kıyasla hedef pazarda maliyetlerini düşürerek pazara derinlemesine nüfuz etmeyi amaçlarlar. Farklılaştırma odaklı işletmeler ise rakiplerinin müşterilerin ayrıcalıklı isteklerine cevap verememesi durumundan faydalanarak bu müşterilere özel üstün özellikli ürün ve hizmetler sunarak daha yüksek fiyatlarla pazarın küçük bir kesiminden yüksek gelirler elde edebilirler (Porter, 1998).

Odaklanma stratejisinin de maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinde olduğu gibi bir takım yarar ve zararları vardır. Odaklaşma stratejisi dar bir alanda hizmet verdiği için müşterilerle birebir ilişkileri daha fazla gelişmiştir, müşteri iletişimi daha kuvvetlidir ve dolayısıyla müşteride oluşturdıkları güven ve marka bağlılığı daha yüksektir. Bu sayede hem ikame ürünlerin pazara girişine bir engel oluşturulmuş olur hem de yeni rakiplerin pazara girişleri engellenmiş olur. Sakıncalarına baktığımızda bu işletmelerin dar bir kesime hitap ettiklerini dolayısıyla yüksek oranda hammadde ve kaynak temini yapamadıklarını dolayısıyla bu alanda pazarlık gücü tedarikçilerin elinde bulunduğundan maliyet olarak çok avantajlı bir konumda değildirler. Ayrıca kapasiteleri sınırlı olan bu işletmeler niş pazarlara hizmet ettiği için seri üretimlerle ölçek ekonomilerinden yararlanma imkânları yoktur (Porter, 1998).

3.6.3 Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı

Bu bölümde rekabet stratejileri, rekabet avantajı ve firma performansı üzerinde durulacaktır. Porter'ın rekabet stratejilerinin firma performansı ile ilişkisini inceleyen çalışmalardan çıkan sonuçlar ve stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajı ve rekabet stratejilerinin yeri ve öneminden bahsedilecektir. Bölüm sonunda ise neden sadece farklılaştırma stratejisinin aracı değişken olarak çalışmada kullanıldığı açıklanacaktır.

Porter (1980, 1985)'e göre stratejisi olan firmalar olmayan firmalara göre daha başarılıdır. Bu bulgusu Porter'ın rekabet stratejilerini ortaya atmasındaki en büyük etkidir. Dess ve

Davis (1984) de Porter'ın bulgusunu desteleyecek şekilde jenerik stratejilerden herhangi birine sahip olan firmaların olmayanlara göre daha iyi performans sergilediğini bulmuştur. Porter'dan farklı olarak literatüre kazandırılan rekabet stratejileri de mevcuttur. Miles ve Snow (1978) fırsatçı (prospector), analizci (analyzer), himayeci (defender) ve tepkici (reactor) olmak üzere dört farklı grupta stratejileri toplamıştır. İşletmelerin pazar stratejileri (Dinçer, 1998, 273) olarak da bilinen bu stratejilerden Fırsatçılar daha çok yenilikçi ve dinamik çevrelerde karşımıza çıkar ve büyüme fırsatları toluyla sermaye toplar. Himayeciler ise durağan, yenilikçi olmayan ve doyuma ulaşmış pazarlarda daha çok görülür.

Henry Mintzberg (1988), Porter'ın jenerik stratejilerine eleştirel bir tutumla yaklaşarak sadece farklılaştırma stratejisi olabileceğini savunmuştur. Rekabetçi ortamı ve rekabeti daha iyi yansıtacağını düşündüğü 6 farklı farklılaşma stratejisi önermiştir. Bu stratejiler fiyat farklılaştırması, pazar imajı farklılaştırması, ürün tasarımı yoluyla farklılaşma, ürün kalitesi yoluyla farklılaşma, ürün desteği yoluyla farklılaşma ve farklılaştırmama stratejileridir. Bu şekilde farklılaştırma stratejilerini ortaya çıkaran en önemli etkenler arasında küresel pazarlara ilginin artması, iletişim ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilgiye erişimin artması, inovasyona büyük önem verilmesi ve stratejik iş birliklerinin artması yer almaktadır.

Literatürde rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkisini inceleyen oldukça fazla çalışma vardır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda Tablo 4'te açıklanmaktadır.

Tablo 4 : İşletme Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisine Yönelik Bulgular

Yazar (Yıl)	Araştırma Konusu ve Veri	Ölçek	Temel Bulgular
Kim ve Lim (1988)	Hızlı gelişen ülkelerde jenerik stratejiler ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma verisi elektronik sektöründe faaliyet gösteren 54 Koreli firmadan toplanmıştır.	Stratejiyi ölçmek için anket soruları en çok kullanılan sorular arasından seçilmiştir. Ürün geliştirme, imalat ve pazarlama ile ilgili sorular sorulmuştur. Firma performansı için de satışlardaki artış oranı, varlıkların getirisi ve özkaynakların getirisi son üç yılın ortalaması olacak şekilde sorulmuştur.	Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda yani firmaların pazarlık gücünün düşük olduğu pazarlarda farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin daha yüksek performans gösterdiği bulunmuştur. Firmaların pazarlık gücünün yüksek olduğu pazarlarda ise maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin daha yüksek performans sergilediği görülmüştür.
Nguyen ve diğ., 1990	Teknoloji temelli farklılaştırma stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın örnekleminin Kanadalı 46 üretim firmasından alınan 182 anket verisi oluşturmaktadır.	Teknoloji ile ilgili farklılaştırma stratejisini ölçmek için Pearce (1983) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Firma performansını ölçmek için de algılanan pazar değeri ve muhasebe temelli veriler kullanılmıştır.	Teknolojiyle ilgili farklılaştırma stratejilerinin dereceleri ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
Gomez - Mejia (1992)	Çalışanlara yapılan ödemelerle ilgili stratejiler (compensation strategy) ve farklılaştırma stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 243 firmanın üst düzey yöneticisinden alınan anket verileriyle yapılmıştır.	Ölçekler Balkin ve Gomez-Mejia (1987, 1990), Gomez-Mejia ve Welbourne (1988), ile Kerr (1985) tarafından önceki çalışmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Firma performansını ölçmek için de hisse başına kazanç ve yatırımların getirisi olmak üzere iki karlılık sorusu sorulmuştur.	Tek ürün üreten işletmelerde ve gelişmekte olan işletmelerde tecrübeye dayalı ödemeler stratejisi firma performansına en fazla katkıyı yapar. Algoritmik ödemeler stratejisi baskın ürün üreten, yan ürün üreten ve kararlı haldeki işletmelerin performansına en fazla katkıyı yapar.
Zahra ve Covin (1993)	Strateji, teknoloji politikaları ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma verileri 103 üretim temelli firmanın CEO'larıyla yapılan anket çalışması yoluyla toplanmıştır.	İşletme stratejisi ölçeği için Dess ve Davis (1984) ile Miller (1988) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır. Teknoloji politikaları için de 3 boyutlu yeni bir ölçek oluşturulmuştur ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Firma performansı için ikincil veriler kullanılmıştır ve satışların geri getirisi de ankette performans adına sorulmuştur.	İşletme stratejisi ve teknolojik politikalar arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ve İşletme stratejisi, teknolojik politikalar ile firma performansı arasındaki ilişkide moderatör etkisine sahiptir. Stratejilerini teknolojik yetenekleri üzerinde inşa eden firmalar “teknolojik miyop” adı verilen riskten uzaklaşır ve bu yeteneklerini geliştirmeye yönelik yatırımlar yapar.

Tablo 4 – devam

Guthrie ve Datta, (1998)	Kurumsal strateji, üst düzey yönetici seçimi ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 1983–89 yılları arasındaki <i>Business Week 1000</i> 'de yer alan CEO başarısına dayanarak yapılmıştır.	Dört farklı kaynaktan veriler toplanmıştır. Standard & Poor tarafından geliştirilen COMPUSTAT veritabanından firma büyüklüğü ve performansı, Moody's Industrial Manual çalışmasından firmanın yaşı, firma çeşitlendirmeleri Directory of Corporate Affiliations çalışmasından elde edilmiştir. Başarı hikayeleri elektronik ve yazılı diğer kaynaklardan elde edilmiştir.	Firmanın büyüklüğü, yaşı, başarılı duruşu ve önceki performans başarılarının seçilen CEO'nun örgütsel tecrübesi ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak çeşitlendirmenin derecesinin seçilen CEO'nun firmaya özgü deneyimle ilişkili olmadığı gözlemlenmiştir. Daha az çeşitlendirilmiş işletmelerde dışardan bir CEO seçiminin karlılık artışı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmıştır, ancak aşırı çeşitlendirilmiş işletmelerde bu sonuca ulaşamamıştır.
Lynch, Keller ve Ozment (2000)	Stratejisi olan firmaların uygun kaynaklar ve yetkinliklerle daha iyi performans sergilediği varsayımı araştırılmıştır. Amerika ve Kanada'daki market zincirlerinin CEO ve lojistik müdürü olan 77 kişiden alınan anket verisiyle analizler yapılmıştır.	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri için Dess ve Davis (1984) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Performans için de Venkatraman ve Ramanujan (1986) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.	Maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Farklılaştırma stratejisi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Dess ve Davis farklılaştırma stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi gösterememişken bu çalışmada her iki stratejinin de performans ile pozitif ilişkili olduğu gösterilmiştir.
Beal (2000)	Bu çalışmada çevresel gözlemlerin sıklığının ve kapsamının çevre – rekabet stratejileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. 101 küçük ölçekli işletmenin CEO'larından alınan bilgilerle analizler yapılmıştır.	Strateji ve işletmelerin yaşam döngüsü ölçeği farklı çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur ve farklılaştırma için Mintzberg'in farklılaştırma stratejileri esas alınmıştır. Performans, Venkatraman ve Ramanujan (1986) tarafından hazırlanan ölçekle ölçülmüş ve çevresel gözlemler için yeni bir ölçek geliştirilmiştir.	Yöneticiler performanslarını arttırmak için büyüme ve olgunluk evrelerinde stratejiden bağımsız olarak farklı alanlarda gözlemlerini arttırmalıdır. Maliyet liderliği ve kalitede farklılaştırma veya maliyet liderliği ve hizmette farklılaştırma stratejilerinin kombinasyonu takip ediliyorsa kendi kaynakları ve yetkinlikleriyle rakiplerini ve müşterilerini de iyi analiz edebilmelidirler.
L. Ge ve Z. Ding (2005)	Bu çalışmada rekabet stratejilerinin Pazar odaklılık-performans ilişkisindeki aracılık etkisi araştırılmıştır. Çin'de faaliyet gösteren 371 firmadan alınan verilerle analizler yapılmıştır.	Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen pazar odaklılık ölçeği ile Ding ve Syed (2001), Schuler ve Jackson (1999) tarafından geliştirilen rekabet stratejileri ölçeklerinden yararlanılmıştır. Performansın rakiplere kıyasla değerlendirilmesi istenmiştir.	Pazar performansı, pazar odaklılık-finance performans ilişkisinde aracı değişken etkisine sahiptir. Rekabet stratejilerinden inovasyonun pazar performansı üzerinde belirgin etkisi varken kalite güçlendirme maliyet liderliği stratejilerinin pazar performansı üzerinde belirgin bir etkisi yoktur.

Tablo 4 - devam

Amoako - Gyampah, ve Acquah (2008)	Üretim stratejileri ve rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Gana’da üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 122 firmadan alınan 180 anket firma düzeyine indirgenerek analiz edilmiştir.	Üretim stratejisi için Ward ve Duray (2000) tarafından geliştirilen 14 soruluk ölçek ve rekabet stratejileri için literatür taraması sonucu oluşturulan 14 soruluk ölçek kullanılmıştır. Firma performansı için firmanın pazar payı ve satışlardaki artışla ilgili sorular sorulmuştur.	Üretim stratejileri firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Rekabet stratejileri ile firma performansı arasında direkt bir ilişki bulunamamıştır ancak rekabet stratejileri kaliteyle birlikte firma performansını etkilemektedir. Ayrıca, rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisi üretim stratejilerinin varlığıyla daha da artmaktadır.
Acar ve Zehir (2010)	Bu çalışmada jenerik stratejiler, işletme yetkinlikleri ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 445 üretim firması sahibi veya CEO’su oluşturmaktadır.	İşletme yetkinlikleri, jenerik stratejiler ve işletme performansını ölçmek için kullanılan büyüme ve karlılık ölçekleri literatürde daha önce kullanılmış çalışmalardan yararlanarak oluşturulmuştur. Türkçeye çevrilen sorular daha sonra tekrar uzmanlar tarafından İngilizceye çevrilerek özgün hali korunmuştur.	Maliyet liderliği ile finansal performans arasındaki ilişki, farklılaştırma stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. İşletme yetenekleri, jenerik stratejiler ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir. İşletmeler sahip oldukları yönetsel pazarlama ve satış yetenekleri gibi yetkinliklerini güçlendirerek yüksek performans sergileyebilir
Ortega (2010)	Bu çalışmada teknolojik yeteneklerin rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkisindeki aracılık etkisi incelenmiştir. İspanya’da bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren 253 firmadan alınan verilerle analizler yapılmıştır.	Anket soruları literatür taraması sonucu geçerli bulunan ölçeklerden yararlanarak oluşturulmuştur. Soruların geçerlilik çalışması için ön test çalışması yapılmıştır. Ayrıca soruların tasarımı ve yapısı hakkında yedi akademisyen ve uzmanlarla tartışmalar yapılmıştır. Bu tartışmalardan sorular yeniden gözden geçirilip CEO’lara gönderilmiştir.	Teknolojik yetenekler ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Teknolojik yetenekler rekabet stratejileri ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkide moderatör etkiye sahiptir. Pazar odaklılık ve maliyet odaklılık arttıkça firma performansının arttığı analizlerden anlaşılmıştır.
Arasa ve Gathinji (2014)	Rekabet stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma Kenya’da faaliyet gösteren mobil iletişim firmalarında çalışan 63 kişilik bir örneklem üzerinden yapılmıştır.	Tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Birincil veriler ve ikincil veriler kullanılmıştır. Birincil veriler açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış anket çalışması ile elde edilmiştir. Sorular uygulanmadan önce bir örneklem üzerinden güvenilirlik testi yapılmıştır. Son beş yılın faaliyet raporlarından ikincil verilere ulaşılmıştır.	Kenya’daki telekomünikasyon sektöründe en çok farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri uygulanmaktadır. Bunlar haricinde de stratejik iş birlikleri stratejileri ile Pazar odaklanma stratejileri uygulanmaktadır. Hem farklılaştırma stratejisi hem de maliyet liderliği stratejisinin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

3.6.4 Farklılaştırma Stratejisi, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

Stratejik yönetim literatüründe inovasyon hızla değişen ve giderek karmaşık hale gelen iş dünyasında işletmelere değer katan yeni ürün ve hizmetlerle rekabet avantajı sağlaması açısından önemlidir. Inovasyon kabiliyeti yüksek işletmeler değişen koşullara adapte olabilmek için yeni yetkinlikler geliştirmede oldukça yeteneklidirler ve bu sayede daha iyi performans sergilerler (Montes ve diğ., 2004). Inovasyon nasıl ki bir işletmenin yeniliklere adapte olabilmesiyle ilgiliyse farklılaştırma stratejisi de araştırma geliştirme faaliyetleriyle yeni kaynaklar ortaya çıkartma, yeni ürün ve hizmetleri pazarlama ve marka imajını yükseltmeyle yakından ilgilidir (Porter, 1985). Ayrıca farklılaştırma stratejisinin gözlemlenebildiği ürün farklılaştırma, süreç farklılaştırma, hizmette farklılaşma, fiyat farklılaştırması veya teknolojik farklılaştırma gibi değişik alanlarda yenilikçi faaliyetler de görülebilir. Ayrıca girişimsel faaliyetlerin de firmaların yenilik kabiliyetleri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (Ireland ve Webb, 2007). Bu nedenle girişim odaklılık, farklılaştırma stratejisi ve işletmelerin yenilik potansiyelleri yakından ilgili kavramlardır.

Girişim odaklılığın farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaştırma stratejisinin işletmelerin yenilik kabiliyetleriyle yani süreç ve ürün yenilikleriyle yakından alakalı olduğu görülmüştür (Örn: Prajago ve diğ., 2007; Khalili, Nejadhussein ve Fazel, 2013). Ayrıca farklılaştırma stratejisi ve finansal performans arasında güçlü bir ilişki olduğu da literatür taramalarında görülmüştür. Örneğin; Banker ve diğ. (2014) yaptıkları çalışmada farklılaştırma stratejisine sahip olan işletmelerin maliyet liderliğini uygulayan şirketlere göre uzun vadede sürdürülebilir finansal performansını arttırdığını ortaya çıkarmışlardır. Dolayısıyla farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin sürdürülebilir yüksek performans yakalayabildiği anlaşılmıştır.

Hitt ve diğ. (1997), çalışmalarında uluslararası çeşitlendirmenin yenilik ve firma performansı üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda uluslararası çeşitlendirmenin firma yenilikçiliğine katkısı olduğu anlaşılmıştır. Uluslararası çeşitlendirme hem maliyet açısından ürün veya hizmet yenilikleriyle aynı olacak hem de yenilikçi yatırımlara daha fazla bütçe ayrılmasını sağlayacaktır. Özellikle ürün yaşam döngüsünün giderek kısaldığı pazarlarda yenilikçiliği teşvik etmek adına uluslararası çeşitlendirmenin farklılaştırma stratejisi gibi işletme stratejileriyle desteklenerek yenilikçi

ürünlere yatırımları arttırmak adına önemli olduğu anlaşılmıştır. (Hitt, Hoskisson ve Kim, 1997).

Prajogo ve diğ. (2007), strateji ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi çalışan araştırmacılardandır. Yaptıkları araştırmanın sonucuna göre teknoloji ve AR-GE yönetiminin etkinliği işletmelerin yenilik performansını etkilemektedir. Bulunan diğer bir sonuç ise farklılaştırma stratejisinin yenilik performansını etkileyen belirgin bir değişken olmasıdır.

Bu çalışmada, yapılan literatür incelemeleri sonucunda girişim odaklılığın rekabet stratejileri içerisinde en fazla farklılaştırma stratejisi ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Her ikisinde de yenilikçilik, pazarda ilk olmak, değişen ihtiyaç ve beklentilere adapte olabilme, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet gösterme, sıradanlığın dışına çıkma ve özgür hareket edebilme gibi kavramların ön planda olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle araştırmada rekabet stratejileri içerisinde sadece farklılaştırma stratejisinin aracı değişken etkisi incelenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde rekabetin giderek arttığı piyasa koşullarında işletmelerin rakiplerinin önüne geçerek onlardan daha üstün performans gösterebilmeleri için girişim odaklı işletmeler haline gelmeleri gerekmektedir. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayacak bir diğer önemli husus da sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmalarını sağlayacak bir rekabet stratejisine sahip olmalarıdır. Bu bağlamda işletmeler bir taraftan yeni ürün ve hizmetlerle müşterilerini elde tutabilirken diğer taraftan da yüksek performanslı işletmeler haline gelmektedir. Çalışma için yapılan araştırmalar sonucunda girişim odaklı işletmelerin daha çok farklılaştırma stratejisiyle hareket ettikleri görülmüştür ve bu doğrultuda bu çalışmada girişim odaklılığın farklılaştırma stratejisi yoluyla firma performansını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

4.2 Araştırmanın Önemi

Literatürde birçok araştırmanın girişim odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelediği görülmüştür. Ancak son dönemde araştırmacılar bu ilişkiyi etkileyen diğer faktörlerin de olduğunu ve onların da araştırmaya dahil edilmesi gerektiği fikrine yoğunlaşmışlardır ve çalışmalar bu doğrultuda şekillenmeye başlamıştır. Bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak girişim odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisinin etkisi üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda girişim odaklılık, farklılaştırma stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılması, hem akademisyenler hem de sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasından büyük önem taşımaktadır.

4.3 Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışma da her çalışmada olduğu gibi bir takım varsayımlar üzerine şekillendirilmiştir. Bu varsayımlar aşağıda belirtildiği gibidir:

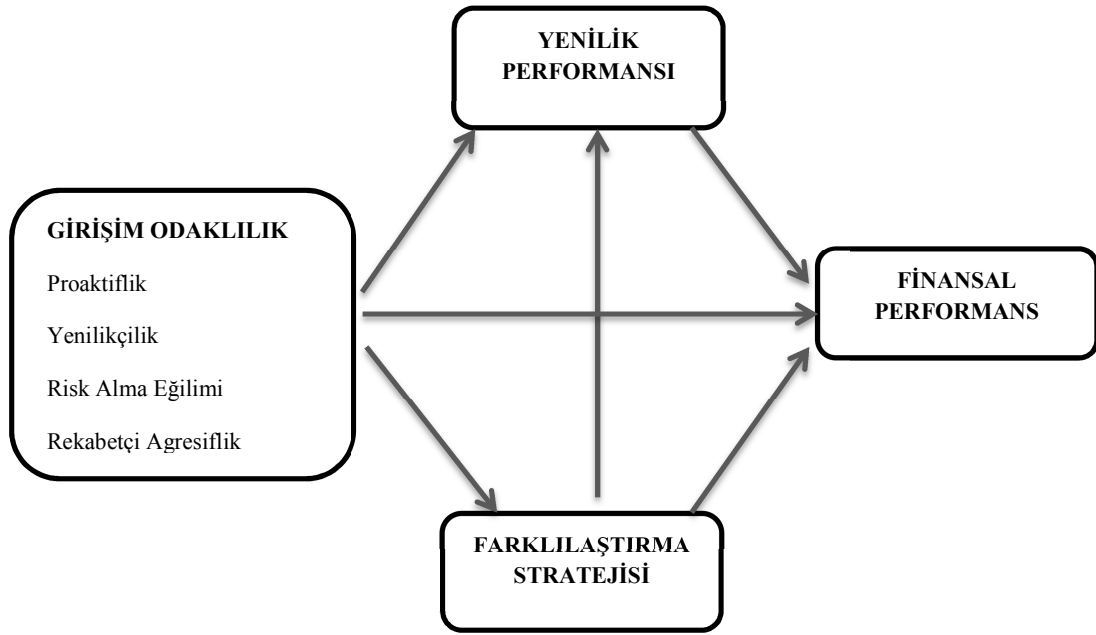
- Bu çalışmada kullanılan ölçekler araştırmanın içeriğine uygun ve güvenilir ölçeklerdir.
- Araştırmaya katılan katılımcılar sorulara dürüst yanıtlar vermişlerdir.

4.4 Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmada araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini engelleyen bazı kısıtlar vardır. Araştırmanın anketleri Türkiye’de Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki farklı üretim sektörlerindeki işletmelere uygulanmıştır. Dolayısıyla sonuçlar tüm sektörler ve tüm ülkeler için genellenebilir düzeyde değildir. Ayrıca anketler işletmelerin orta ve üst düzey yöneticileri tarafından cevaplanmıştır. Bu nedenle sonuçlar sadece orta ve üst düzey yöneticilerin anketlere verdiği cevaplarla şekillenmiştir.

4.5 Araştırma Modeli

Yapılan literatür taraması sonucu farklılaştırma stratejisi, GO ve yenilik performansı arasındaki ilişki incelendiğinde farklılaştırma stratejisinin ürün ve süreç inovasyonu üzerinde güçlü bir etkisi olduğu görülmüştür (Örn: Prajago ve diğ., 2007; Khalili, Nejadhussein, ve Fazel; 2013). Ayrıca bazı araştırmacılar da (Lumpkin ve Dess, 2001; Hughes ve Morgan, 2007; Ireland ve diğ., 2005) girişim odaklılığın örgütsel yenilikçiliği ve performansı direkt olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda farklılaştırma stratejisinin düzgün bir şekilde uygulanmasının işletmelerin yenilik performansını ve finansal performansını arttırması beklenmektedir. Ayrıca literatür temel alınarak yenilik performansı ve farklılaştırma stratejisinin GO – finansal arasındaki ilişkiyi de güçlendirmesi beklenmektedir. Yapılan literatür taraması bağlamında geliştirilen araştırma modeli Şekil 2’de belirtildiği gibidir.



Şekil 2: Kavramsal Araştırma Modeli

4.6 Araştırma Hipotezleri

Araştırma konusuyla ilgili yapılan literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ve önerilen araştırma modeli doğrultusunda araştırmaya yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

H₁: Girişim Odaklılık, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.

H_{1a}: GO boyutlarından proaktiflik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.

H_{1b}: GO boyutlarından rekabetçi agresiflik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.

H_{1c}: GO boyutlarından yenilikçilik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.

H_{1d}: GO boyutlarından risk alama eğilimi boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.

H₂: Girişim Odaklılık, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.

H_{2a}: GO boyutlarından proaktiflik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.

H_{2b}: GO boyutlarından rekabetçi agresiflik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.

H_{2c}: GO boyutlarından yenilikçilik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.

H_{2d}: GO boyutlarından risk alama eğilimi boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.

H₃: Girişim Odaklılık, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.

H_{3a}: GO boyutlarından proaktiflik boyutu, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.

H_{3b}: GO boyutlarından rekabetçi agresiflik boyutu, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.

H_{3c}: GO boyutlarından yenilikçilik boyutu, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.

H_{3d}: GO boyutlarından risk alama eğilimi boyutu, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.

4.7 Araştırma ve Metodoloji

4.7.1 Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmanın anketleri 2014 ve 2015 yıllarında Türkiye’de faaliyet gösteren 331 orta ve büyük ölçekli üretim firmasının orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Anketlerin orta ve üst düzey yöneticilere uygulanmasının sebebi işletmenin geneli hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarıdır. Firmalar e mail ve telefonla anket çalışması hakkında

bilgilendirilmiştir. Çalışma sırasında 992 kullanılabılır anket verisi elde edilmiştir ve bu veriler 331 adet firma düzeyinde anket verisine indirgenerek analizler yapılmıştır.

4.7.2 Araştırma Verilerinin Toplanma Yöntemi

Veri toplamak için ilk olarak Türkiye’de Marmara Bölgesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin listesi ve iletişim bilgileri çıkarılmıştır. Daha sonra bu firmalara hazırladığımız anketler mail olarak gönderilmiştir ve telefonla arayarak da bilgilendirme yapılmıştır. İstanbul’da faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğuyla da yüz yüze görüşmeler yapılarak anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Bir kısmı e-mail yoluyla ve bir kısmı yüz yüze yapılan görüşmeler sonucu doldurulan 992 kullanılabılır anket verisi elde edilmiştir. Bu anketler firma düzeyine indirgendiğinde 331 farklı işletmeden veri elde edildiği görülmüştür ve analizler firma düzeyindeki verilerle yapılmıştır.

4.7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılmak üzere geliştirilen anket formunun ilk bölümü demografik verileri içermektedir. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yas, eğitim durumu, tecrübe ve unvan değişkenleri ölçülmüştür. Ankette girişim odaklılığı ölçmek için 18 soru (5 soru proaktiflik için, 4 soru rekabetçi agresiflik için, 5 soru yenilikçilik için ve 4 soru risk alma eğilimi için), farklılaştırma stratejisini ölçmek için 14 soru, finansal performansı ölçmek için 7 soru ve yenilik performansını ölçmek için 8 soru sorulmuştur. Anket sorularının cevapları için 5’li Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum - 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Araştırma hipotezlerimizi test etmek için kullanılan ölçeklerin her biri daha önce uluslararası çalışmalarda kullanılmış ve yüksek geçerliliğe sahip olan çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Kullandığımız ölçekler ve bu ölçekleri oluştururken yararlandığımız kaynaklar aşağıda yer almaktadır.

Girişim Odaklılık: Bu çalışmada girişim odaklılık; proaktiflik, yenilikçilik, risk alma eğilimi ve rekabetçi agresiflik olmak üzere dört boyut şeklinde ölçülmüştür. Bu boyutları ölçmek için aşağıda belirtilen kaynaklardan yararlanılmıştır:

- **Proaktiflik Boyutu;** Li, Huang ve Tsai, 2009; Venkatraman, 1989
- **Rekabetçi Agresiflik Boyutu;** Morgan ve Strong, 2003; Venkatraman, 1989
- **Yenilikçilik Boyutu;** Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Miller, 1983
- **Risk Alma Eğilimi Boyutu;** Morgan ve Strong, 2003; Covin ve Slevin, 1988

Farklılaştırma Stratejisi Ölçeği; Porter, 1980; Dess ve Davis, 1984; Kohli ve Jaworski, 1990; Chang ve diğ., 2003

Finansal Performans Ölçeği; Baker ve Sininkula, 1999; Antoncic ve Hisrich, 2001

Yenilik Performansı Ölçeği; Prajogo ve Sohal, 2006

Bu ölçeklerde kullanılan sorular yabancı kaynaklardan adapte edildiği için ilk olarak Türkçeye çevrilmiş daha sonra Türkçeye çevrilmiş olan bu sorular bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek soruların aslı ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmadan sonra aslı ile uyumlu olan sorular doldurulmak üzere ilgili kişilere dağıtılmıştır.

4.8 Analiz ve Bulgular

4.8.1 Katılımcılara ve İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler

Araştırmaya katılan 992 katılımcının demografik verileri toplu olarak Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Değişkenler		Katılımcı Sayısı	Toplamdaki Payı (%)	Kümülatif Pay (%)
YAŞ	18-25 Yaş	105	10,6	10,6
	26-35 Yaş	484	48,7	59,3
	36-45 Yaş	232	23,4	82,7
	46-55 Yaş	68	6,9	89,6
	56 ve üzeri	13	1,0	90,6
	Cevapsız	90	9,4	100
CİNSİYET	Kadın	372	37,5	37,5
	Erkek	515	51,9	89,4
	Cevapsız	105	10,6	100
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	26	2,6	2,6
	Lise	112	11,3	13,9
	Yüksekokul	95	9,6	23,5
	Lisans	593	59,8	83,3
	Yüksek Lisans	139	14,0	97,3
	Doktora	3	0,3	97,6
	Cevapsız	24	2,4	100
BULUNDUĞU İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 Yıl	443	44,7	44,7
	6-10 Yıl	166	16,7	61,4
	11-15 Yıl	49	4,9	66,3
	16-20 Yıl	28	2,8	69,1
	21 ↑ Yıl	15	1,5	70,6
	Cevapsız	291	29,4	100
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 Yıl	266	26,8	26,8
	6-10 Yıl	258	26,0	52,8
	11-15 Yıl	173	17,4	70,2
	15-20 Yıl	115	11,6	81,8
	21-25 Yıl	54	5,4	87,2
	26 ve üzeri	57	5,8	93
	Cevapsız	69	7,0	100

Buna göre katılımcıların %10,6'sı 18-25 yaş aralığında, %48,7'si 26-35 yaş aralığında, %23,4'ü 36-45 yaş aralığında, %6,9'u 46-55 yaş aralığında, %1'i 56 ve üzeri yaş grubundadır ve %9,4'lük bölümü bu soruya cevap vermemiştir. Bu katılımcıların %37,5', kadın ve %51,9'u erkektir. Katılımcıların %10,6'sı cinsiyet belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %2,6 sı ilköğretim mezunu, %11,3'ü lise mezunu, %9,6'sı yüksekokul mezunu, %59,8'i lisans mezunu, %14'ü yüksek lisans mezunu ve %0,3'ü doktora mezunudur. Katılımcıların %2,4'ü eğitim durumunu belirtmemiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerin %44,7'si 1-5 yıldır bulunduğu işletmede çalışmakta olduğunu, %16,7'si 6-10 yıldır bulunduğu işletmede çalışmakta olduğunu, % 4,9'u 11-15 yıldır bulunduğu işletmede çalışmakta olduğunu, %2,8'i 16-20 yıldır bulunduğu işletmede çalışmakta olduğunu ve %1,5'i 21 yıl ve üzeri sürede bulunduğu işletmede çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %29,4'ü bu soruya cevap vermemiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların genel anlamda deneyim sürelerine bakıldığında %26,8'i 1-5 yıl arasında toplam çalışma süresi bulunduğunu, %26'sı 6-10 yıl arasında toplam çalışma süresi bulunduğunu, %17,4'ü 11-15 yıl arasında toplam çalışma süresi bulunduğunu, %11,6'sı 15-20 yıl arasında toplam çalışma süresi bulunduğunu, %5,4'ü 21-25 yıl arasında toplam çalışma süresi bulunduğunu ve %5,8'i ise 26 yıl ve üzerinde toplam çalışma süresi bulunduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %7'si toplam çalışma süresini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştığı işletmelere ait tanımlayıcı istatistikler aşağıda Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		İşletme Sayısı	Toplamdaki Payı (%)	Kümülatif Pay (%)
FİRMA ÇALIŞAN SAYISI	1-15 Çalışan	25	7,6	7,6
	16-50 Çalışan	82	24,8	32,3
	51-250 Çalışan	104	31,4	63,7
	251-500 Çalışan	31	9,4	73,1
	500 ve üzeri	89	26,9	100,0
FİRMA YAŞI	1-15 Yıl	100	30,2	30,2
	16-30 Yıl	129	39,0	69,2
	31-45 Yıl	45	13,6	82,8
	46-60 Yıl	36	10,9	93,7
	61 ve üzeri	21	6,3	100,0
FİRMANIN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR	Gıda / Yiyecek / İçecek	34	10,3	10,3
	Ağaç / Kağıt	8	2,4	12,7
	İlaç / Tıbbi Malzeme	14	4,2	16,9
	Tekstil / Giyim / Deri	45	13,6	30,5
	Beyaz Eşya	42	12,7	43,2
	Otomotiv	26	7,9	51,1
	Mobilya	8	2,4	53,5
	Kimya / Petrol / Lastik	40	12,1	65,6
	Makine / Metal Eşya	24	7,3	72,8
	Elektronik / Mühendislik	17	5,1	77,9
	İnşaat	27	8,2	86,1
	Telekomünikasyon	4	1,2	87,3
	Enerji	8	2,4	89,7
	Teknoloji / Bilişim	7	2,1	91,8
	Diğer	27	8,2	100

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya dahil edilen firmaların %7,6'sı 1 ile 15 arasında çalışan sayısına sahip, %24,8'i 16 ile 50 arasında çalışan sayısına sahip, %31,4'ü 51-250 arasında çalışan sayısına sahip, %9,4'ü 251 ile 500 arasında çalışan sayısına sahip ve %26,9'u ise 501 ve üzerinde çalışan sayısına sahip işletmelerdir.

Firmaların kuruluş yılları baz alınarak işletmenin yaşına ait tanımlayıcı istatistiksel veriler elde edilmiştir. Buna göre araştırmaya dahil olan işletmelerin %30,2'si 1 ile 15 yaş aralığında yer almakta, %39'u 16 ile 30 yaş aralığında yer almakta, %13,6'sı 31 ile 45 yaş

aralığında yer almakta, %10,9'u 46 ile 50 yaş aralığında yer almakta ve %6,3'ü 61 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdiği sektörler incelendiğinde 15 farklı sektörde değerlendirme yapılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan firmaların %10,3'ü Gıda / Yiyecek / İçecek sektöründe yer almakta, % 2,4'ü Ağaç / Kağıt ürünleri üretimi sektöründe yer almakta, %4,2'si İlaç / Tıbbi Malzeme ürünleri üretim sektöründe yer almakta, %13,6'sı Tekstil / Giyim / Deri sektöründe yer almakta, %12,7'si Beyaz Eşya sektöründe yer almakta, %7,9'u Otomotiv sektöründe yer almakta, %2,4'ü Mobilya sektöründe yer almakta, %12,1'i Kimya / Petrol / Lastik ürünleri üretimi sektöründe yer almakta, %7,3'ü Makine / Metal Eşya sektöründe yer almakta, %5,1'i Elektronik / Mühendislik sektöründe yer almakta, %8,2'si İnşaat sektöründe yer almakta, %1,2'si Telekomünikasyon sektöründe yer almakta, %2,4'ü Enerji sektöründe yer almakta, %2,1'i Teknoloji / Bilişim sektöründe yer almakta ve %8,2'si ise bunlar dışında kalan diğer sektörlerde yer almaktadır. Bu verilerde hareketle araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu Yiyecek/İçecek sektörü, Giyim sektörü, Beyaz Eşya ve Kimyasal ürünler sektörü grubunda yer alan işletmeler oluşturmaktadır.

4.8.2 Faktör Analizi

Faktör analizi değişkenler grubu içerisinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenleri aynı gruba atamak için kullanılan bir yöntemdir. Bir gruba ait değişkenler kendi içinde yüksek korelasyona sahipken başka bir gruptaki değişkenlerle düşük korelasyona sahiptir. Bu sayede aynı grup içindeki değişkenler tek bir faktörde ifade edilebilir ve diğer faktörlerle aralarındaki korelasyon gözlemlenebilir (Johnson ve Wichern, 2002).

Keşfedici faktör analizinde veri setinin uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ile Bartlett küresellik testi uygulanır. KMO testinde sonuçların 0,70'in üzerinde olması ve Bartlett küresellik testinde "*p*" değerinin 0.05'ten küçük olması veri setinin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. Tablo 7'de değişkenlere ait KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan değişkenlere ait KMO değerlerinin 0,70'den büyük olduğu ve

Bartlett testi sonuçları 0,05'ten küçük bulunmuştur. Bu sonuçlara göre veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 7: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Değişkenler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett Küresellik Testi
Farklılaştırma Stratejisi	0,943	0,000
Finansal Performans	0,928	0,000
Yenilik Performansı	0,874	0,000
Girişim Odaklılık	0,893	0,000
- Yenilikçilik	0,835	0,000
- Risk Alma Eğilimi	0,721	0,000
- Rekabetçi	0,760	0,000
Agresiflik		
- Proaktiflik	0,827	0,000
Toplam	0,932	0,000

KMO ve Bartlett küresellik testleri ile veri setinin faktör analizine uygunluğu gösterildikten sonra veri setine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 8'de görülebilir.

Tablo 8: Faktör Analizi Tablosu

	Farklılaştırma a Stratejisi	Finansal Performans	Yenilik Performansı	Yenilikçilik	Risk Alma Eğilimi	Rekabetçi Agresiflik	Proaktiflik
Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama arasında güçlü bir koordinasyon vardır.	,727						
Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirketiz.	,729						
Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunur.	,728						
Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştiririz.	,768						
Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresi düşüktür.	,756						
Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirir ve geliştiririz.	,715						
Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade ederiz.	,741						
Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verimiz.	,719						
Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletiriz.	,707						
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız		,827					
Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız		,823					
Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir		,844					
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı		,737					
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz		,757					
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış		,658					
Genel olarak karlılık düzeyiniz		,748					

Tablo 8 - devam

Firmamızın teknolojik rekabetçiliği			,707				
Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi			,571				
Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi			,814				
Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız			,731				
Teknolojimizde, tecrübemizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi			,706				
Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi			,658				
GİRİŞİM ODAKLILIK							
İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür				,571			
İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir				,621			
İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür				,638			
Çalışanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar				,722			
İşletmemizde Yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir				,720			
Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir					,785		
Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz					,789		
Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız					,787		

Tablo 8 - devam

Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz						,700	
Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları düşürürüz						,824	
Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız						,769	
Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz						,755	
Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz							,748
Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal							,714
Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz							,610
Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız							,541
Farklılaştırma Stratejisi için Toplam Açıklanan Varyans: % 65,049							
Finansal Performans için Toplam Açıklanan Varyans: % 70,483							
Yenilik Performansı için Toplam Açıklanan Varyans: % 69,898							
Girişim Odaklılık için Toplam Açıklanan Varyans: % 70,047							
Toplam Açıklanan Varyans: %70,093							

GO boyutları, farklılaştırma stratejisi, finansal performans ve yenilik performansı değişkenlerine faktör analizi uygulanmıştır ve sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir. Buna göre bu değişkenler katılımcıların verdiği cevaplara göre 7 farklı faktöre ayrılmıştır ve toplam açıklanan varyans %70,09 olmuştur. Araştırmada katılımcılara 14 soru farklılaştırma stratejisi için, 7 soru finansal performans için, 8 soru yenilik performansı için, 18 soru da girişim odaklılık (5 soru yenilikçilik, 5 soru proaktiflik, 4 soru rekabetçi agresiflik ve 4 soru da risk alma eğilimi boyutu) değişkenleri için olmak üzere toplam 47 soru sorulmuştur. Faktör analizi sırasında 14 soruluk farklılaştırma stratejisi ölçeğinden 5 soru, yenilik performansı ölçeğinden 2 soru, girişim odaklılığın risk alma eğilimi boyutundan 1 soru ve proaktiflik boyutundan 1 soru analiz dışına atılmıştır. Bunların atılma sebepleri ise bazılarının diğer faktörlerle aralarında yüksek korelasyon oluşması yani bazı soruların birden fazla faktör içinde yer alması ve bazılarının da faktör yüklerinin düşük çıkması olmuştur. Tabachnick ve Fidell (2001) ve Tatlıdil (1992) gibi araştırmacıların da çalışmalarına dayanarak üretilen faktörler arasında ilişkisizlik sağlanarak elde edilen yeni faktörler anlamlı çıkarsa soru azaltma yapılmasının faktörleştirmeye faydalı olduğu görülmüştür.

Faktör analizi tablosundan da görülebileceği gibi farklılaştırma stratejisi (9 soru), finansal performans (7 soru), yenilik performansı(6 soru), yenilikçilik(5 soru), risk alma eğilimi(3 soru), rekabetçi agresiflik(4 soru) ve proaktiflik(4 soru) olmak üzere 7 faktör oluşmuştur.

4.8.3 Güvenilirlik Analizi

Tablo 9’da faktör analizinde belirlenen faktörlere ait güvenilirlikleri gösteren Cronbach Alpha değerleri ile faktörlerin toplam açıklayıcılık içerisindeki varyans değerleri verilmiştir. Bu tabloya göre faktör analizinde çıkan faktörlere ait Cronbach Alpha değerleri 0,835 ile 0,933 arasında yer almaktadır. Bu aralıktaki değerler %70’in üzerinde olduğu için her bir faktörün güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 9: Cronbach Alpha Değerleri

	Soru Sayısı	Ölçek Formatı	Cronbach Alpha	Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
Farklılaştırma Stratejisi	9	LRF	0,933	16,644	16,644
Finansal Performans	7	LRF	0,930	13,565	30,209
Yenilik Performansı	6	LRF	0,913	10,442	40,651
Yenilikçilik	5	LRF	0,853	8,318	48,969
Rekabetçi Agresiflik	4	LRF	0,842	7,745	56,714
Proaktiflik	4	LRF	0,864	6,813	63,527
Risk Alma Eğilimi	3	LRF	0,835	6,566	70,093
TOPLAM	38	LRF	0,957	70,093	70,093

LRF – 5’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum - 5=Kesinlikle Katılıyorum)

4.8.4 Korelasyon Analizi

Aşağıdaki Tablo 10’da değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve Pearson korelasyon katsayıları verilmiştir. Bu tablodaki korelasyon analizinde GO alt boyutlarından olan Proaktiflik, Rekabetçi Agresiflik, Yenilikçilik, Risk Alma Eğilimi ile Farklılaştırma Stratejisi, Yenilik Performansı ve Finansal Performans boyutları arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve şiddeti incelenmiştir. İlk sütunda değişkenlerin adları yer almaktadır ve ilk satırda da değişkenlere ait numaralar verilmiştir. Korelasyon matrisinin köşegeni her zaman 1 rakamından oluşur çünkü tüm değişkenlerin kendisi ile korelasyonu her zaman 1’dir.

Korelasyon katsayısı, iki rastgele değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünün ve gücünün bir ölçüsüdür. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. İki değişken arasındaki korelasyon -1 veya +1’ e yakınsa güçlü bir ilişki, 0,5’ e yakınsa orta büyüklükte bir ilişki, 0’ a yakın değerler ise zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanında negatif korelasyon ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif korelasyon ise ilişkinin aynı yönlü olduğunu ifade etmektedir (Akdeniz, 2006).

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde tüm korelasyonların orta şiddetli ve anlamlı olduğu, ilişkilerin tümünün pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu korelasyonlardan bazıları ise güçlü ilişkinin varlığını göstermektedir. Yenilikçilik ve proaktiflik boyutları arasında pozitif yönlü şiddetli ilişkinin (0,689) olduğu görülmektedir. Yani girişim odaklılığın alt boyutu olan bu değişkenler arasında yoğun ilişki olduğu görülmektedir. Yenilik performansı ile farklılaştırma stratejisinin ilişki gücü (0,661) de dikkate değerdir. Ayrıca yenilik performansı ile proaktiflik arasında da güçlü ilişki (0,653) olduğu görülmektedir. Tüm korelasyon katsayılarının 0,70 değerinin altında olması çoklu doğrusal bağlantı sorunun olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle bulduğumuz tüm korelasyon ilişkilerinin yorumu anlamlıdır.

Tablo 10: Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
Proaktiflik	3,74	0,67	1						
Rekabetçi Agresiflik	3,41	0,75	,373***	1					
Yenilikçilik	3,85	0,57	,689***	,397***	1				
Risk Alma Eğilimi	3,20	0,80	,373***	,545***	,329***	1			
Farklılaştırma Stratejisi	3,94	0,55	,595***	,277***	,584***	,339***	1		
Yenilik Performansı	3,81	0,59	,653***	,261***	,587***	,340***	,661***	1	
Finansal Performans	3,77	0,56	,501***	,362***	,512***	,302***	,515***	,544***	1

*** Korelasyon 0.001 seviyesinde anlamlıdır.

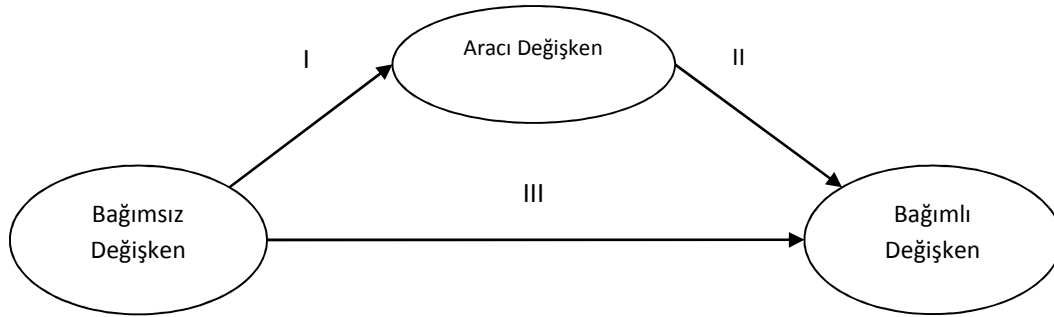
4.8.5 Regresyon Analizleri ve Sobel Test ile Hipotez Testleri

Regresyon analizi bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri göstermek ve araştırmayı modellemeye yardımcı olacak bir yöntemdir (Hair ve diğ., 1998). Bu bölümde SPSS 20 paket programında regresyon analizleri yapılarak ve Sobel test kullanılarak araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma hipotezlerindeki aracılık etkisini göstermek için Baron ve Kenny (1983) tarafından geliştirilen 4 aşamalı yöntem izlenmiştir.

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen ve bu ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere aracı değişken denilmektedir (Hayes, 2009: 408).

Baron ve Kenny (1986: 1176)'ye göre bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen bir ara değişkenin olduğu modelde üç temel ilişki olmalıdır:

1. Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler.
2. Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.
3. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler



Şekil 3: Aracı Değişken İlişkisi

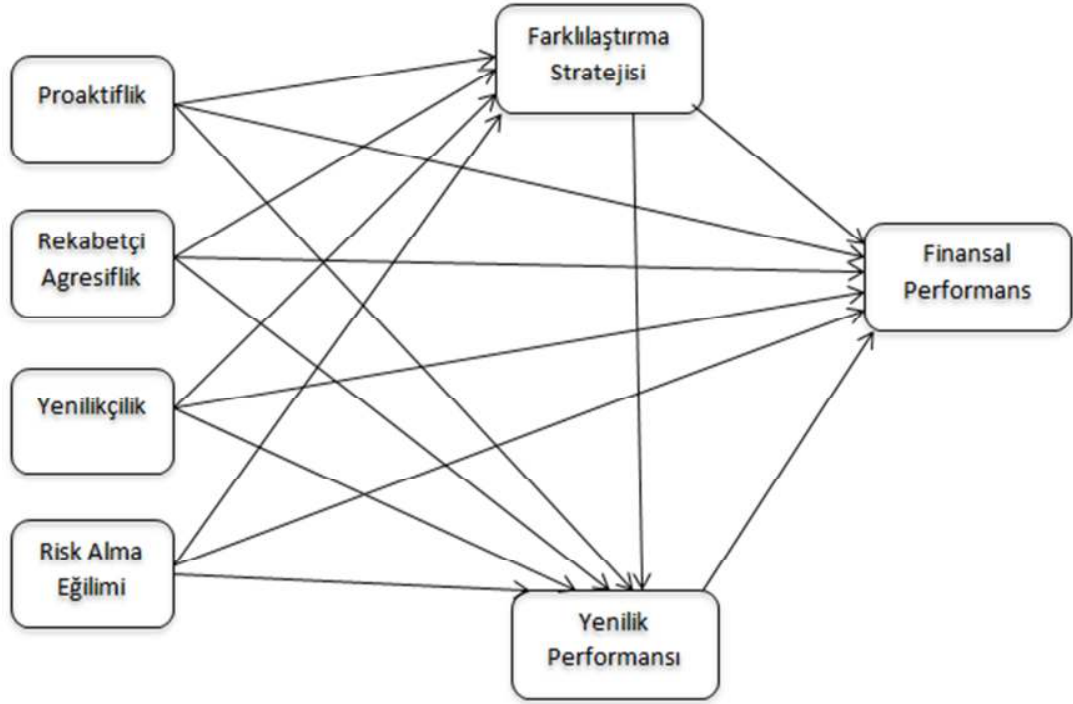
Baron R., Kenny, D. 1986. **The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research**, Journal of Personality and Social Psychology, 51, s. 1176.

Yukarıdaki gibi bir ara değişken modelinde aracı değişkenin varlığının ispatlanabilmesi için regresyon analizi sonuçlarında aşağıdaki belirtilenler elde edilmelidir (Baron ve Kenny, 1986, 1177).

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde belirgin bir etkisi vardır.
2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde belirgin bir etkisi vardır.
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde belirgin bir etkisi vardır.
4. Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analize dahil edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırıldığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmalı veya direkt etkisi azalmalıdır.

Dördüncü aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkarsa “tam aracılık” etkisi olur. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen kalmaz ama azalma olursa “kısmi aracılık” etkisi olur (Baron ve Kenny, 1986: 1176).

Baron ve Kenny (1983)’nin aracı değişken varlığını açıklayan yöntemlerinden hareketle araştırma hipotezleri regresyon analizleri yardımıyla test edilmiştir. Ancak aracı etkiden söz edebilmek için karşılanması gereken şartlar dışında bağımsız değişkenin aracı değişken etkisiyle bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını ve yüzde kaçlık kısmının bu etkiyle açıklandığını da gösterebilmek gerekmektedir. Bunun için geliştirilen testlerden bir tanesi de Sobel testtir (Sobel, 1982) ve bu çalışmada değişkenlere ait standardize edilmemiş regresyon katsayıları ve bunlara ait hata değerleri kullanılarak Sobel test yapılmıştır. Sobel test hesaplamaları için 2009 yılında Jason Beckstead tarafından geliştirilen makro kullanılmıştır. Değişkenler arasında araştırılan ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için araştırmanın kapsamlı modeli aşağıdaki Şekil 4’te belirtildiği gibidir.



Şekil 4: Kapsamlı Araştırma Modeli

Tablo 11: Proaktiflik, Farklılaştırma Stratejisi ve Finansal Performans İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	
1.	Regresyon	Proaktiflik	Finansal Performans	,416	,040	,501	10,501	,000
2.	Regresyon	Proaktiflik	Farklılaştırma Stratejisi	,485	,036	,595	13,434	,000
3.	Regresyon	Proaktiflik	Finansal Performans	,250	,047	,301	5,331	,000
		Farklılaştırma Stratejisi		,342	,058	,336	5,941	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan proaktifliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda proaktifliğin finansal performans ($p=0,000$, $\beta=0,501$) ve farklılaştırma stratejisi ($p=0,000$, $\beta=0,595$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda farklılaştırma stratejisi de bağımsız değişken olarak proaktiflikle birlikte analize dahil edildiğinde proaktifliğin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir.

($p < 0,000$, $\beta = 0,301$). Ayrıca Beta değeriindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z = 5,402$ $p = 0,000$ ve proaktiflik ile finansal performans arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanma oranı %39,9 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{1a} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

Tablo 12: Rekabetçi Agresiflik, Farklılaştırma Stratejisi ve Finansal Performans İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	
1.	Regresyon	Rekabetçi Agresiflik	Finansal Performans	,271	,038	,362	7,049	,000
2.	Regresyon	Rekabetçi Agresiflik	Farklılaştırma Stratejisi	,203	,039	,277	5,233	,000
3.	Regresyon	Rekabetçi Agresiflik	Finansal Performans	,178	,035	,238	5,008	,000
		Farklılaştırma Stratejisi		,458	,048	,449	9,458	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan rekabetçi agresifliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda rekabetçi agresifliğin finansal performans ($p = 0,000$, $\beta = 0,362$) ve farklılaştırma stratejisi ($p = 0,000$, $\beta = 0,277$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda farklılaştırma stratejisi de bağımsız değişken olarak rekabetçi agresiflikle birlikte analize dahil edildiğinde rekabetçi agresifliğin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p = 0,000$, $\beta = 0,238$). Ayrıca Beta değeriindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z = 4,569$ $p = 0,000$ ve rekabetçi agresiflik ile finansal performans arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanma oranı %38 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{1b} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

Tablo 13: Yenilikçilik, Farklılaştırma Stratejisi ve Finansal Performans İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	
1.	Regresyon	Yenilikçilik	Finansal Performans	,503	,046	,512	10,819	,000
2.	Regresyon	Yenilikçilik	Farklılaştırma Stratejisi	,562	,043	,584	13,050	,000
3.	Regresyon	Yenilikçilik	Finansal Performans	,315	,055	,321	5,779	,000
		Farklılaştırma Stratejisi		,334	,057	,327	5,896	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan yenilikçiliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda yenilikçiliğin finansal performans ($p=0,000$, $\beta=0,512$) ve farklılaştırma stratejisi ($p=0,000$, $\beta=0,584$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda farklılaştırma stratejisi de bağımsız değişken olarak yenilikçilikle birlikte analize dahil edildiğinde rekabetçi agresifliğin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p=0,000$, $\beta=0,321$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=5,347$ $p=0,000$ ve yenilikçilik ile finansal performans arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanma oranı %37,4 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{1c} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

Tablo 14: Risk Alma Eğilimi, Farklılaştırma Stratejisi ve Finansal Performans İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	
1.	Regresyon	Risk Alma Eğilimi	Finansal Performans	,211	,037	,302	5,738	,000
2.	Regresyon	Risk Alma Eğilimi	Farklılaştırma Stratejisi	,232	,036	,339	6,528	,000
3.	Regresyon	Risk Alma Eğilimi	Finansal Performans	,101	,035	,144	2,893	,004
		Farklılaştırma Stratejisi		,475	,051	,466	9,387	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan risk alma eğiliminin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda risk alma eğiliminin finansal performans ($p=0,000$, $\beta=0,302$) ve farklılaştırma stratejisi ($p=0,000$, $\beta=0,339$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü

regresyonda farklılaştırma stratejisi de bağımsız değişken olarak risk alma eğilimi ile birlikte analize dahil edildiğinde risk alma eğiliminin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir, Beta değeri ve önem derecesi azalmıştır ($p=0,004$, $\beta=0,144$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=5,300$ $p=0,000$ ve risk alma eğilimi ile finansal performans arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanma oranı %52,1 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{1d} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri regresyon analizi ve Sobel testi ile doğrulanmıştır. Bu hipotezlerdeki aracılık etkisinde tam aracılık etkisi bulunamamıştır ancak kısmi aracılık etkisi bulunmuştur. Dolayısıyla H_1 hipotezi de kısmen desteklenmektedir.

Tablo 15: Proaktiflik, Farklılaştırma Stratejisi ve Yenilik Performansı İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1.	Regresyon	Proaktiflik	,572	,037	,653	15,624	,000
2.	Regresyon	Farklılaştırma Stratejisi	,485	,036	,595	13,434	,000
3.	Proaktiflik	Yenilik Performansı	,352	,041	,402	8,626	,000
	Farklılaştırma Stratejisi		,454	,050	,422	9,058	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan proaktifliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda proaktifliğin yenilik performansı ($p=0,000$, $\beta=0,653$) ve farklılaştırma stratejisi ($p=0,000$, $\beta=0,595$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda farklılaştırma stratejisi de bağımsız değişken olarak proaktiflik ile birlikte analize dahil edildiğinde proaktifliğin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p=0,000$, $\beta=0,402$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=7,530$, $p=0,000$ ve proaktiflik ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanma oranı %38,5 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{2a} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

Tablo 16: Rekabetçi Agresiflik, Farklılaştırma Stratejisi ve Yenilik Performansı İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	
1.	Regresyon	Rekabetçi Agresiflik	Yenilik Performansı	,206	,042	,261	4,911	,000
2.	Regresyon	Rekabetçi Agresiflik	Farklılaştırma Stratejisi	,203	,039	,277	5,233	,000
3.	Regresyon	Rekabetçi Agresiflik	Yenilik Performansı	,067	,034	,085	1,975	,049
		Farklılaştırma Stratejisi		,686	,046	,637	14,862	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan rekabetçi agresifliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda rekabetçi agresifliğin yenilik performansı ($p=0,000$, $\beta=0,261$) ve farklılaştırma stratejisi ($p=0,000$, $\beta=0,277$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda farklılaştırma stratejisi de bağımsız değişken olarak rekabetçi agresiflik ile birlikte analize dahil edildiğinde rekabetçi agresifliğin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p=0,049$, $\beta=0,085$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=4,914$, $p=0,000$ ve rekabetçi agresiflik ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanma oranı %67,5 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{2b} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

Tablo 17: Yenilikçilik, Farklılaştırma Stratejisi ve Yenilik Performansı İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	
1.	Regresyon	Yenilikçilik	Yenilik Performansı	,609	,046	,587	13,167	,000
2.	Regresyon	Yenilikçilik	Farklılaştırma Stratejisi	,562	,043	,584	13,050	,000
3.	Regresyon	Yenilikçilik	Yenilik Performansı	,317	,050	,306	6,349	,000
		Farklılaştırma Stratejisi		,519	,052	,482	10,007	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan yenilikçiliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda yenilikçilik boyutunun yenilik performansı ($p=0,000$, $\beta=0,587$) ve farklılaştırma stratejisi

($p=0,000$, $\beta=0,584$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda farklılaştırma stratejisi de bağımsız değişken olarak yenilikçilik ile birlikte analize dahil edildiğinde yenilikçiliğin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p=0,000$, $\beta=0,306$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=7,932$, $p=0,000$ ve yenilikçilik ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanma oranı %47,9 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{2c} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

Tablo 18: Risk Alma Eğilimi, Farklılaştırma Stratejisi ve Yenilik Performansı İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1.	Regresyon	Risk Alma Eğilimi	,251	,038	,340	6,549	,000
2.	Regresyon	Risk Alma Eğilimi	,232	,036	,339	6,528	,000
3.	Regresyon	Risk Alma Eğilimi	,097	,032	,131	3,012	,003
	Regresyon	Farklılaştırma Stratejisi	,664	,047	,616	14,188	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan risk alma eğiliminin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda risk alma eğilimi boyutunun yenilik performansı ($p=0,000$, $\beta=0,340$) ve farklılaştırma stratejisi ($p=0,000$, $\beta=0,339$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda farklılaştırma stratejisi de bağımsız değişken olarak risk alma eğilimi ile birlikte analize dahil edildiğinde risk alma eğiliminin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p=0,003$, $\beta=0,131$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=5,863$, $p=0,000$ ve risk alma eğilimi ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanma oranı %62,4 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{2d} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri regresyon analizi ve Sobel testi ile doğrulanmıştır. Bu hipotezlerdeki aracılık etkisinde tam aracılık etkisi bulunamamıştır ancak kısmi aracılık etkisi bulunmuştur. Dolayısıyla H_2 hipotezi de kısmen desteklenmektedir.

Tablo 19: Proaktiflik, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	
1.	Regresyon	Proaktiflik	Finansal Performans	,416	,040	,501	10,501	,000
2.	Regresyon	Proaktiflik	Yenilik Performansı	,572	,037	,653	15,624	,000
3.	Regresyon	Proaktiflik	Finansal Performans	,211	,049	,254	4,271	,000
		Yenilik Performansı		,358	,056	,378	6,356	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan proaktifliğin yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda proaktiflik boyutunun yenilik performansı ($p=0,000$, $\beta=0,653$) ve finansal performans ($p=0,000$, $\beta=0,501$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda yenilik performansı da bağımsız değişken olarak proaktiflik ile birlikte analize dahil edildiğinde proaktifliğin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p=0,000$, $\beta=0,254$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=5,908$, $p=0,000$ ve proaktiflik ile finansal performans arasındaki ilişkinin yenilik performansı aracılığıyla açıklanma oranı %49,3 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{3a} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

Tablo 20: Rekabetçi Agresiflik, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	
1.	Regresyon	Rekabetçi Agresiflik	Finansal Performans	,271	,038	,362	7,049	,000
2.	Regresyon	Rekabetçi Agresiflik	Yenilik Performansı	,206	,042	,261	4,911	,000
3.	Regresyon	Rekabetçi Agresiflik	Finansal Performans	,176	,035	,236	5,113	,000
		Yenilik Performansı		,457	,044	,482	10,444	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan rekabetçi agresifliğin yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda rekabetçi agresiflik boyutunun yenilik performansı ($p=0,000$, $\beta=0,261$) ve finansal performans ($p=0,000$, $\beta=0,362$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda yenilik performansı da bağımsız değişken olarak rekabetçi agresiflik

ile birlikte analize dahil edildiğinde rekabetçi agresifliğin finansal performans üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p=0,000$, $\beta=0,236$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=4,435$, $p=0,000$ ve rekabetçi agresiflik ile finansal performans arasındaki ilişkinin yenilik performansı aracılığıyla açıklanma oranı %35,1 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{3b} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

Tablo 21: Yenilikçilik, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	
1.	Regresyon	Yenilikçilik	Finansal Performans	,503	,046	,512	10,819	,000
2.	Regresyon	Yenilikçilik	Yenilik Performansı	,609	,046	,587	13,167	,000
3.	Regresyon	Yenilikçilik	Finansal Performans	,289	,054	,294	5,358	,000
		Yenilik Performansı		,352	,052	,371	6,765	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan yenilikçiliğin yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda yenilikçilik boyutunun yenilik performansı ($p=0,000$, $\beta=0,587$) ve finansal performans ($p=0,000$, $\beta=0,512$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda yenilik performansı da bağımsız değişken olarak yenilikçilik ile birlikte analize dahil edildiğinde yenilikçiliğin finansal performans üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p=0,000$, $\beta=0,294$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=6,027$, $p=0,000$ ve yenilikçilik ile finansal performans arasındaki ilişkinin yenilik performansı aracılığıyla açıklanma oranı %42,5 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{3c} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

Tablo 22: Risk Alma Eğilimi, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1.	Regresyon	Risk Alma Eğilimi	,211	,037	,302	5,738	,000
2.	Regresyon	Risk Alma Eğilimi	,251	,038	,340	6,549	,000
3.	Regresyon	Risk Alma Eğilimi	,092	,034	,132	2,711	,007
		Yenilik Performansı	,473	,046	,499	10,250	,000

Yukarıdaki regresyon tablosunda GO alt boyutu olan risk alma eğiliminin yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonda risk alma eğilimi boyutunun yenilik performansı ($p=0,000$, $\beta=0,340$) ve finansal performans ($p=0,000$, $\beta=0,302$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda yenilik performansı da bağımsız değişken olarak risk alma eğilimi ile birlikte analize dahil edildiğinde risk alma eğiliminin finansal performans üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($p=0,007$, $\beta=0,132$). Ayrıca Beta değerindeki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre $Z=5,557$, $p=0,000$ ve risk alma eğilimi ile finansal performans arasındaki ilişkinin yenilik performansı aracılığıyla açıklanma oranı %56,4 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_{3d} hipotezi kısmi aracılık etkisiyle sağlanmaktadır.

H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri regresyon analizi ve Sobel testi ile doğrulanmıştır. Bu hipotezlerdeki aracılık etkisinde tam aracılık etkisi bulunamamıştır ancak kısmi aracılık etkisi bulunmuştur. Dolayısıyla H_3 hipotezi de kısmen desteklenmektedir.

Aşağıdaki Tablo 23'te araştırma hipotezlerinin tümüne ait analiz bulguları ve desteklenip desteklenmediği görülebilir.

Tablo 23: Hipotez Testlerinin Özeti

	Hipotezler	Sonuç
H ₁	Girişim Odaklılık, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.	Alt hipotezler desteklendiği için kısmi aracılık etkisi vardır.
	H _{1a} : GO boyutlarından proaktiflik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Proaktifliğin finansal performans üzerindeki etkisi %39,9 oranında farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanmaktadır.
	H _{1b} : GO boyutlarından rekabetçi agresiflik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Rekabetçi agresifliğin finansal performans üzerindeki etkisi %38 oranında farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanmaktadır.
	H _{1c} : GO boyutlarından yenilikçilik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Yenilikçiliğin finansal performans üzerindeki etkisi %37,4 oranında farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanmaktadır.
	H _{1d} : GO boyutlarından risk alma eğilimi boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla finansal performansı artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Risk alma eğiliminin finansal performans üzerindeki etkisi %52,1 oranında farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanmaktadır.
H ₂	Girişim Odaklılık, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.	Alt hipotezler desteklendiği için kısmi aracılık etkisi vardır.
	H _{2a} : GO boyutlarından proaktiflik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Proaktifliğin yenilik performansı üzerindeki etkisi %38,5 oranında farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanmaktadır.
	H _{2b} : GO boyutlarından rekabetçi agresiflik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Rekabetçi agresifliğin yenilik performansı üzerindeki etkisi %67,5 oranında farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanmaktadır.
	H _{2c} : GO boyutlarından yenilikçilik boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Yenilikçilik boyutunun yenilik performansı üzerindeki etkisi %47,9 oranında farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanmaktadır.
	H _{2d} : GO boyutlarından risk alma eğilimi boyutu, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla yenilik performansını artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Risk alma eğiliminin yenilik performansı üzerindeki etkisi %62,4 oranında farklılaştırma stratejisi aracılığıyla açıklanmaktadır.
H ₃	Girişim Odaklılık, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.	Alt hipotezler desteklendiği için kısmi aracılık etkisi vardır.
	H _{3a} : GO boyutlarından proaktiflik boyutu, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Proaktifliğin finansal performans üzerindeki etkisi %49,3 oranında yenilik performansı aracılığıyla açıklanmaktadır.
	H _{3b} : GO boyutlarından rekabetçi agresiflik boyutu, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Rekabetçi agresifliğin finansal performans üzerindeki etkisi %35,1 oranında yenilik performansı aracılığıyla açıklanmaktadır.
	H _{3c} : GO boyutlarından yenilikçilik boyutu, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Yenilikçiliğin finansal performans üzerindeki etkisi %42,5 oranında yenilik performansı aracılığıyla açıklanmaktadır.
	H _{3d} : GO boyutlarından risk alma eğilimi boyutu, yenilik performansı aracılığıyla finansal performansı artırır.	Kısmi aracılık etkisi var. Risk alma eğiliminin finansal performans üzerindeki etkisi %56,4 oranında yenilik performansı aracılığıyla açıklanmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya çapında uluslararası ekonomik işbirliklerinin artması, serbest ticaretin önündeki engellerin yok olması ile dünya çapında ticaretin gelişmesi, internetin giderek yaygınlaşması ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni teknolojiler, bilgi birikiminin ve deneyimlerin dünya vatandaşı adı verilen küresel çalışanlar ve internet aracılığıyla dünya genelinde anında ulaşılır hale gelmesi küreselleşmenin giderek gelişmesine katkı sağlamıştır. Bu gelişmelerle birlikte işletmeler için önemli olan yeni kavramlar da ortaya çıkmıştır. Bunların başında küresel rekabetçilik ya da küresel rekabet edebilirlik kavramları gelmektedir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri için kendilerine özgü sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları gerekmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanıp, karlılığını arttırarak rakiplerinin önüne geçmesini sağlayacak en önemli şeylerin başında rekabet stratejileri gelmektedir. İşletmeler için hangi rekabet stratejisini uygulaması gerektiği hususu asıl kritik öneme sahip noktadır. Ayrıca stratejik yönetim literatürünün gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan bir diğer önemli kavram da girişim odaklılık kavramıdır. Girişim odaklılık firma düzeyinde ele alınan işletmelerin ne kadar girişimci olduğu ile ilgili bir kavramdır. Girişimcilik alanında yapılan çalışmaların çoğunda girişim odaklılığın firmaların devamlılığı ve performansı üzerindeki önemi çalışılmıştır ve firma performansı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda girişim odaklılığın rekabet stratejileri içerisinde en fazla farklılaştırma stratejisi ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Her ikisinde de yenilikçilik, pazarda ilk olmak, değişen ihtiyaç ve beklentilere adapte olabilme, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet gösterme, sıradanlığın dışına çıkma ve özgür hareket edebilme gibi kavramların ön planda olduğu dikkat çekmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’de Marmara Bölgesinde farklı üretim sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin yönetici pozisyonundaki kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen anket verileriyle GO ve firma performansı arasındaki ilişkide yenilik performansı ve

farklılaştırma stratejisinin aracı değişken etkisi incelenmiştir. Çalışmada toplam 992 geçerli anket verisi kullanılmıştır ve 331 adet firma düzeyinde veri elde edilmiştir. Analizler firma düzeyine indirgenen verilerle yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda toplamda yedi faktör olduğu görülmüştür. Faktörlere ait Cronbach Alpha değerlerinin 0,7'nin üstünde olması kullanılan ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğunu göstermiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır ve değişkenler arasındaki korelasyonlar 0,01 seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Araştırmanın sonraki bölümünde hipotezleri test etmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Girişim odaklılığın alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, risk alma eğilimi ve rekabetçi agresiflik boyutlarının firma performansı ile ilişkilerinde farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansının aracı değişken ilişkisini görebilmek için regresyon analizleri uygulanmıştır.

H1 hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerde girişim odaklılığın proaktiflik, yenilikçilik, risk alma eğilimi ve rekabetçi agresiflik boyutlarının finansal performansla ilişkisinde farklılaştırma stratejisinin aracılık etkisi her bir alt boyut için ayrı ayrı incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda farklılaştırma stratejisi analize alt boyutlarla birlikte dahil edildiğinde boyutların etkilerinin tamamen ortadan kalkmadığı ancak Beta değerlerine bakarak etkilerinin azaldığı görülmüştür. Bu beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olup olmadığını test etmek için de ayrıca Sobel testi uygulanmıştır. Böylece değerlerdeki azalmanın anlamlı olduğu ve aracılık etkisinin oranı sayısal olarak görülmüştür. Analizler sonucunda H₁ ve alt hipotezlerinin kısmen desteklendiği gösterilmiştir.

H₂ hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerde girişim odaklılığın proaktiflik, yenilikçilik, risk alma eğilimi ve rekabetçi agresiflik boyutlarının yenilik performansı ile ilişkisinde farklılaştırma stratejisinin aracılık etkisi her bir alt boyut için ayrı ayrı incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda farklılaştırma stratejisi analize alt boyutlarla birlikte dahil edildiğinde boyutların etkilerinin tamamen ortadan kalkmadığı ancak Beta değerlerine bakarak etkilerinin azaldığı görülmüştür. Bu beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olup olmadığını test etmek için de ayrıca Sobel testi uygulanmıştır. Böylece değerlerdeki azalmanın anlamlı olduğu ve aracılık etkisinin oranı da sayısal olarak

gösterilmiştir. Analizler sonucunda H_2 ve alt hipotezlerinin kısmen desteklendiği gösterilmiştir.

H_3 hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerde girişim odaklılığın proaktiflik, yenilikçilik, risk alma eğilimi ve rekabetçi agresiflik boyutlarının finansal performansla ilişkisinde yenilik performansının aracılık etkisi her bir alt boyut için ayrı ayrı incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda yenilik performansı analize alt boyutlarla birlikte dahil edildiğinde boyutların etkilerinin tamamen ortadan kalkmadığı ancak Beta değerlerine bakarak etkilerinin azaldığı görülmüştür. Bu beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olup olmadığını test etmek için de ayrıca Sobel testi uygulanmıştır. Böylece değerlerdeki azalmanın anlamlı olduğu ve aracılık etkisinin oranı da sayısal olarak gösterilmiştir. Analizler sonucunda H_3 ve alt hipotezlerinin kısmen desteklendiği gösterilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre girişim odaklılığın proaktiflik, risk alma eğilimi, yenilikçilik ve rekabetçi agresiflik boyutlarının finansal performans ile ilişkisinde farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansının kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bu alt boyutların hepsinde kısmi aracılık etkisi olması sebebiyle girişim odaklılık ile finansal performans arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansının kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, hem akademik alandaki araştırmacılara hem işletmelere girişim odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansının aracı değişken etkisini göstermesi bakımından önem arz etmektedir. İşletmeler için girişim odaklılığın finansal performans üzerindeki direkt etkisini göstermek yerine bu etkiye aracılık eden diğer değişkenlerin gösterilmesini sağlayarak yöneticilerin şirket için verecekleri önemli kararlarda direkt etki yerine aracı değişkenlerin etkilerini de hesaba katmaları adına katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın örneklemini İstanbul başta olmak üzere Marmara bölgesinde farklı üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin oluşturuyor olması sonuçların genellenebilirliğini engellemektedir. Bundan sonraki çalışmalarda araştırmacılar yapılan çalışmayı hizmet sektörü için inceleyerek farklı bir bakış açısı sunabilirler. Ya da yapılan

Çalışmayı farklı analiz yöntemleriyle ve farklı istatistiksel programlarla başka bir örnekleme de yineleyebilirler. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin farklı bölgelerinden veya Türkiye dışındaki ölkelerden seçerek sonuçları karşılaştırmak adına yeni çalışmalar yapabilirler. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda araştırmacılar ara değişken olarak kullanılan farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansı yerine diğer stratejilerin ya da farklı değişkenlerin GO ve firma performansı arasındaki ilişkide etkilerine bakarak akademik literatüre ve iş dünyasına yeni katkıları sunabilirler.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z., Zehir, C. 2010. The Harmonized Effects Of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance. **Journal of Business Economics and Management**, 12(4), 689-711.
- Ağca, V., Kandemir T. 2008. Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans ilişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: X, Sayı 3.
- Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., Spralls, S.A. 2006. Critical Tactics for Implementing Porter’s Generic Strategies, **Journal of Business Strategy**, 27(1), pp 43-53.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G., 2002. **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- Akdeniz, F. 2006. **Olasılık ve İstatistik**, 12. Baskı, Nobel Yay.
- Akman G., Özkan C., Eriş H. 2008. Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl:7, Sayı:13, 93-115
- Alegre, J., Chiva, R. 2013. Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance, **Journal of Small Business Management**, 51 (4), 491-507.
- Aloulou, W., Fayolle, A. 2005.A Conceptual Approach of Entrepreneurship Orientation Within Small Business Context, **Journal of Enterprising Culture**, Vol. 13 No. 1, pp. 21-45.
- Altıparmak, A. 1993. **Müteşebbis Kavramı ve Tanzimat’tan 1932’ye Türkiye’de Müteşebbis Sınıfının Gelişimi**,
- Ambastha, A., Momaya, K. 2004. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. **Singapore Management Review**, 26(1), 45-61.
- Amoako - Gyampah, K., Acquah, M. 2008. Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in A Developing Economy Environment, **International Journal of Production Economics**, 111 (2), 575-592.
- Antoncic, B., Hisrich, R. D. 2001, Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, **Journal of Business Venturing**, Vol.16, pp.495-527

Arasa, R., Gathinji, L. 2014. The Relationship Between Competitive Strategies and Firm Performance: A Case of Mobile Telecommunication Companies in Kenya, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Vol: II, Iss:9 pg:1 -15.

Ardichvili, A., Cardozo, R.N., Tune, K., Reinach, J., 2000. The Role of Angel Investors in the Assembly of Non-Financial Resources of New Ventures. **Frontiers of Entrepreneurship Research**.

Armağan, A. 2013. Girişimcilik ve Otonomi (Özerklik) İlişkisi: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, **Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Ankara.

Arnold, D. 2001. **Coğrafi Keşifler Tarihi**, Çeviren: Osman Bahadır, 2. Baskı, Yöneliş Yayınları, İstanbul.

Baker, D., Graber-Lützhøft, K., Lind, K. M. 2007. Strategy amongst Food Industry Firms: A Cluster Analysis of Results of a Danish Survey, And Comparisons with Classical Models of Strategy, Copenhagen: **Institute of Food and Resource Economics**, University of Copenhagen. (Report / Institute of Food and Resource Economics; No. 190).

Baker, T., Nelson, R. E. 2005. Creating Something From Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage, **Administrative Science Quarterly**, 50, 329-366.

Baker, W. E., Sinkula, J. M. 1999. The Synergistic Effect Of Market Orientation And Learning Orientation On Organizational Performance, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No.4, pp.411-427

Banker, R. D., Bardhan, I.R., Hsihui, C., Shu, L., 2006. Plant Information Systems, Manufacturing Capabilities, and Plant Performance. **MIS Quarterly** 30 (2), 315 – 337.

Banker, R. D., Mashruwala, R., Tripathy A. 2014. Does a Differentiation Strategy Lead to More Sustainable Financial Performance Than a Cost Leadership Strategy?, **Management Decision**, Vol. 52 Iss 5 pp. 872-896.

Barney J. B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, Vol. 17, pp. 99-120.

_____. 1997. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Addison-Wesley: Reading, MA.

_____. 2001. Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, 26(1), 41-56.

Barney, J., Ketchen, D., Jr., Wright, M. 2011. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, 37, 1299-1315.

Barney, J. B., Hesterley, W. S. 2006. **Strategic Management and Competitive Advantage Concepts**. Pearson Prentice Hall: New Jersey

- Baron, R. M., Kenny, D. A., 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, **Journal of Personality And Social Psychology**. 51, 6, Pp.1173-1182,
- Barringer, B. R., Bluedorn, A. C., 1999. The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 20: 421-444.
- Baumol, William. 1993. **Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs**. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Beal, R. M. 2000. Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. **Journal of Small Business Management**, Vol. 38, No. 1, pp. 27-47.
- Beard, D.W., Dess, G.G. 1981. Corporate Level Strategy, Business Level Strategy, and Firm Performance, **Academy of Management Journal**, Vol. 24, pp. 663-88.
- Becker, G., 1964. **Human Capital**, 2nd edition, Columbia University Press, New York, 1975 and 3rd 1994.
- Birkinshaw, J. 1997. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiative, **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No.3, pp. 207–229.
- Börü, D., 2006. **Girişimcilik Eğilimi**, Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın No.733, s.1.
- Bulut Ç., Yılmaz C., Alphan, L., 2009. Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, **Ege Akademik Bakış**, 9(2), 513-538.
- Campbell, C. A., 1992. A Decision Theory Model for Entrepreneurial Acts, **Entrepreneurship Theory and Practice** Fall: 21-27
- Carrier, C., 1996. Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 21 (1), ss. 5-20.
- Casson, M. 1982. **The Entrepreneur: an Economic Theory**, Martin Robertson, Oxford.
- Casson, M. 2010. A History of Entrepreneurship By Robert F. Hébert and Albert N. Link. **The Economic History Review**, 63: 1205–1206.
- Casson, M. C. 1990. Entrepreneurial Culture as a Competitive Advantage, **Research in Global Strategic Management**, 1, 139-151.
- Chang, S., Lin, N., Yang, C., Sheu, C. 2003. Quality Dimensions, Capabilities and Business Strategy: An Empirical Study in High-Tech Industry, **Total Quality Management**, Vol.14, No.4, pp.407-421.

Collins, O. F., Moore, D. G. 1970. **The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs**, New York: Appleton-Century-Crofts (Meredith Corp.).

Covin, J. G., Slevin, D. P. 1988. The Influence of Organization Structure on The Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, **Journal of Management Studies**, 25(3), pp. 217-234.

_____. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, 10(1), pp. 75-87.

_____. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16, 7-25.

Covin, J. G., Green, K., Slevin, D. P. 2006. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 30, Num. 1: 57–81.

Cunningham, J. B., Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, 29, 45-61.

D'Cruz, Joseph, R., Rugman Alan, M. 1992. **New Compacts for Canadian Competitiveness**. Kodak Canada, Toronto.

Dean, C.C., Thibodeaux, M.S., Beyerlein, M., Ebrahimi, B., Molina, D. 1993. Corporate Entrepreneurial Orientation and Competitive Aggressiveness: A Comparison of U.S Firms Operating in Eastern Europe or the Commonwealth of Independent States with U.S. Firms in Other High-Risk Environments, in S.B. Prasard (eds) **Advances in International and Comparative Management** (Greenwich: JAI Press), pp. 31-54.

Dess, G., Lumpkin, T., McFarlin, D. 2005. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, 19(1): 147-156.

Dess, G. G., Davis, P. S. 1984. Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Performance, **Academy of Management Journal**, 26, pp 467-488

Diñçer, Ö. 1998. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5.Baskı, İstanbul: Beta.

Dinler, Z. 1997. **İktisada Giriş**, Üçüncü Basım. Bursa: Ekin Kitabevi, s.17.

Drucker, P. 1985. **Innovation and Entrepreneurship**, New York: Harper and Row.

Drucker, P. 1996. **Yönetim Uygulaması**, (Çev. E. Sabri Yarmalı), İnkılap Kitabevi, Yönetim Dizisi, İstanbul.

Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ESİAD); Ege Bölgesi Yatırımcı Profili, Esiad Yayın no:96/ESA-10, İzmir 1996.

- Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B. 1990. Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among US Semiconductor Ventures, 1978–1988. **Administrative Science Quarterly**, 35 (3), 504–529.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., Brettel, M. 2015. Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Effect of Transformational Leadership Behaviors, **Journal of Management**, Vol: 41, No:4 May 2015 1069–1097.
- Ercan, S., Gökdeniz, İ. 2009. **Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan**, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanlığı, Bilig Bahar, Sayı: 49:59-82.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., Met, Ö. 2012. Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:26, Sayı:2, Yıl:2011, ss.77-112.
- Erkan, H. 1997. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Ernst, H., 2001. Patent Applications And Subsequent Changes of Performance: Evidence From Time-Series Cross-Section Analyses on The Firm Level, **Research Policy** 30, 143–157.
- Fiol, M. 1991. Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, **Journal of Management**, 17: 191-211.
- Frank, H., Kessler A., & Fink, M. 2010. Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study (pp. 175-198).
- Gomez-Mejia, L. 1992. Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance, **Strategic Management Journal**, 13: 381-397.
- Gonzalez-Benito, O., Gonzalez-Benito, J. 2005. Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations, **Industrial Marketing Management**, 34, pp.797-829.
- Grant, R. M. 2001. **Contemporary Strategy Analysis**, Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- _____. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review**, 22: 114-135.
- Guthrie, J.P., Datta, D.K. 1998. Corporate Strategy, Executive Selection, and Firm Performance, **Human Resource Management**, 37 (2), 101- 115.
- Hagedoorn J., Cloudt M. 2003. Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators? **Research Policy** 32: 1365-1379.

- Hambrick, D.C. 1983. High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach, **Academy of Management Journal**, 26: 687-707.
- Hamel, G. 2000. **Leading the Revolution**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hamilton, R.T., Harper, D.A. 1994. The Entrepreneur in Theory and Practice, **Journal of Economic Studies** 21, No. 6: 3–18.
- Hebert, R.F., Link, A. 1988. **The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques**. 2d ed. New York: Praeger.
- _____. 1989. In Search of the Meaning of Entrepreneurship, **Small Business Economics** 1, 39–49.
- _____. 2010. Historical Perspectives on the Entrepreneur, **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, Vol. 2, No. 4.
- Henricsson, P., Ericsson, S., Flanagan, R., Jewell, C. 2005. Rethinking Competitiveness for the Construction Industry, **Proceedings of the 20th Annual ARCOM Conference**.
- Hisrich R.D., Peters M.P. 1995. **Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise**, Irwin, Illinois.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. 2002. **Entrepreneurship**, McGraw-Hill Irwin
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Kim, H. 1997. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. **Academy of Management Journal**, 40: 767-777.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. 2009. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (8th ed.)**. Mason, OH: Cengage Learning
- Hughes, M., Morgan, R.E. 2007. Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. **Industrial Marketing Management**, 36, 651-661.
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition, **Journal of Marketing**, 59: 1-15.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. 2003. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. **Journal of Management**, 29(6): 963-989.
- Ireland, R.D., Reutzel, C.R., Webb, J.W. 2005. Entrepreneurship Research in AMJ: What Has Been Published, and What Might the Future Hold? **Academy of Management Journal**, 48 (4): 556-564.
- Jennings, D.F., Lumpkin, J.R. 1989. Functionally Modelling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis, **Journal of Management**, Vol. 15. No. 3., p. 485.

Ireland, R.D., Webb, J.W. 2007. A Cross Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research, **Journal of Management**, 33(6): 891-927.

Johnson, R.A., Wichern, D.W. 2002. **Applied Multivariate Statistical Analysis (5th ed.)**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.

Kalkınma Bakanlığı, 2006. **Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007 – 2013)**, Ankara

Kalkınma Bakanlığı, 2013. **Onuncu Kalkınma Planı (2014 – 2018)**, Ankara

Kanter, R.M. 1988. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization, **Research in Organizational Behavior**, 10, 169-211.

Karagozoglu, N., Brown, W.B. 1988. Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms, **Journal of Product Innovation Management**, 5, pp. 269±81.

Kets de Vries, M. F. R. 1985. The Dark Side of Entrepreneurship, **Harvard Business Review**, 85 (6), 160-167.

Khalili, H., Nejadhussein, S., Fazel, A. 2013. The Influence of Entrepreneurial Orientation on Innovative Performance, **Journal of Knowledge-Based Innovation in China**, Vol. 5 Iss 3 pp. 262 – 278.

Kim, L., Lim, Y. (1988). Environment, Generic Strategies and Performance in A Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, **Academy of Management Journal**, 31: 802-827.

Kirzner, I. 1973. **Competition and Entrepreneurship**, Chicago: University of Chicago Press.

Knight, F. H. 1921. **Risk, Uncertainty, and Profit**, Houghton Mifflin, Boston.

Kogut, B., Zander, U. 1996. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, **Organization Science**, 7:5 pp. 502-518.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J. 1990. Market-orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 2, pp. 01-18.

Kollmann, T., Stökmann, C. 2012. Filling The Entrepreneurial Orientation – Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Online First, S. 1-26.

Kreiser Patric M., Marino Louis D, Weaver Mark K. 2002. Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer:71-94.

Kuratko F. D., Hodgetts M. R. 1998. **Entrepreneurship**, Fourth Edition, The Dreyden Press, Orlando.

Lan, G. Ding D. Z. 2005. Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms, **Journal of Global Marketing**, Vol. 18, No. 3-4, 115-142.

Landström, H. 2004. Pioneers in Entrepreneurship Research, Crossroads of Entrepreneurship, Ed. Guido Corbetta, Morten Huse, Davide Ravasis, Kluwer Academic Publishers, Springer Science and Business Media, Inc. Dordrecht, pp. 13-33.

Lee, C., Lee, K., Pennings, J. M. 2001. Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. **Strategic Management Journal**, 22: 615–640.

Lee, J. 1988. **A Comparative Study of the Relationship Between Strategy and Business Performance: Industrialized Countries and Newly-Industrializing Countries**. Published PhD Dissertation, University of Mississippi.

Lee, S. M., Peterson, S. J. 2000. Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness, **Journal of World Business**, 35(4), 401-416.

Li, Y.H., Huang, J.W., Tsai, M.T. 2009. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. **Industrial Marketing Management**, 38, 440-449.

Lieberman, M., Montgomery, D. 1988. First Mover Advantages, **Strategic Management Journal**, 9: 41-58.

Lippman, S.A., Rumelt, R. 1982. Uncertain Imitability: An Analysis of the Firm Differences in Efficiency Under Competition Bell, **Journal of Economics**, 13: 418-438.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, **Academy of Management Review**, 21(1): 135–172.

_____. 2001. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. **Journal of Business Venturing**, 16, 429-45 I.

Lumpkin, G.T., Coglisier, C.C., Schneider, D. R. 2009. Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective, **Entrepreneurship Theory and Practice**, January: 47-69

Lumpkin, G.T. 2007. Intrapreneurship and Innovation, in: J.R. Baum, M. Frese & R. Baron (eds), **The Psychology of Entrepreneurship**, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 237-264.

- Lundström, A., Stevenson, L. 2005. *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. New York: Springer Science, Business Media.
- Lynch D., Keller S., Ozment J. 2000. The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance, **Journal of Business Logistics**, 21 (2), 47 - 67.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. Dess, G. G. 2000. Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process, **Journal of Management**, 26: 1055-1085.
- Maes, J. 2004. The Search for Corporate Entrepreneurship: A Clarification of the Concept and Its Measures, **DTEW Research Report 0429**.
- Marangoz, M. 2012. **Girişimcilik**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Markusen, J. R. 1992. Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Concepts, **Minister of Supply and Services**, Canada.
- McGrath, R.G., MacMillan, I. 2000. **The Entrepreneurial Mindset**, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Miles, R.E., Snow, C.C. 1978. **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, **Management Science**, 29(7), 770-791.
- Miller, D., Friesen, P.H. 1978. Archetypes of Strategy Formulation, **Management Science**, Vol. 24, No. 9, pp. 921-933.
- _____. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, **Strategic Management Journal**, 3, 1-25.
- _____. 1983. Strategy Making and Environment: The Third Link, **Strategic Management Journal**, 4, pp. 221-35.
- _____. 1986. Porter's (1980) Generic Strategies: An Empirical Examination With American Data, **Organization Studies**, 7, No: 1, pp: 37-55
- Mintzberg, H. 1988. Generic strategies: Toward a Comprehensive Framework, In R. Lamb, & P. Shrivastava (Eds.), **Advances in Strategic Management**, Vol: 5, Greenwich, CT: JAI Press. Pp. 1-67.
- Mintzberg, H., Waters J. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent, **Strategic Management Journal**, 6, pp. 257-72.
- Momaya, K. 1998. Evaluating International Competitiveness at the Industry Level, **Vikalpa**, Vol: 23, No: 2, April-June.

- Montes, F.J.L., Moreno, A.R., Fernandez, L.M.M. 2004. Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation. **International Journal of Manpower**, Vol. 25, p. 167–80.
- Moon, H. C., Peery, N.S. 1995. Competitiveness of Product, Firm, Industry, and Nation in a Global Business, **Competitiveness Review**, 5 (1), 37- 43.
- Morgan, R.E., Strong, C.A. 2003. Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. **Journal of Business Research**, 56: 163-176.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F. 2002. **Corporate Entrepreneurship**. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. 2008. **Corporate Entrepreneurship & Innovation, Entrepreneurial Development within Organizations**, Thomson South-Western, Second Edition.
- Morris, M.H., Paul, G.W. 1987. The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, **Journal of Business Venturing**, 2(3): 247-259.
- Mucuk, İ. 2001. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Müftüoğlu , T., Ürper, Y., Başar, M., Tosunoğlu, T. 2005. **Girişimcilik**, Anadolu Üniv. Yayın No:1567, Açık Öğr. Fak. Yayın No: 824, Eskişehir.
- Naktiyok, A., Kök, B.S. 2007. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi** C.VIII, S.2.
- Naktiyok, A. 2004. **İç Girişimcilik**, 1. Baskı, İstanbul: Beta.
- Nguyen, H., Seror, A., Devinney, T.M. 1990. Diversification Strategy and Performance in Canadian Manufacturing Firms, **Strategic Management Journal**, 11 (5), 411- 418.
- Ortega, M.J.R. 2010. Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities Moderating Role. **Journal of Business Research**. Vol. 63 (12), 1273 - 1281.
- Petzinger, J.R., Thomas 1999. **Yeni Öncüler**, (Çev. Banu Büyükkal), Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.
- Pinchot, G. 1985. **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave The Corporation to Become an Entrepreneur**, New York: Harper and Row.
- Porter, M. E. 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: Free Press.
- _____. 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press.

_____. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, **Harvard Business Review** 65, no. 3.

_____. 1988. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, FreePress: New York. Second edition

_____. 1990. The Competitive Advantage of Nations, **Harvard Business Review**, March - April, 73- 93.

_____. 1998. **The Competitive Advantage of Nations**, Macmillan Business.

Porter, M.E., Ketels, C.H.M. 2003. UK Competitiveness: Moving to the Next Stage, **DTI Economics Paper**, No: 3, Department of Industry and Trade: London.

Powell, T. C. 2001. Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. **Strategic Management Journal**, 22, 875-888.

Prajogo, D. I. 2007. The Relationship between Competitive Strategies and Product Quality, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 107 Iss: 1 pp. 69 – 83

Prajogo, D. I., Laosirihongthong, T., Sohal, A., Boon-itt, S. 2007. Manufacturing Strategies and Innovation Performance in Newly Industrialized Countries, **Industrial Management & Data Systems**, 107(1), 52–68.

Prajogo, D.I., Sohal, A.S. 2006. The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance - The Mediating Role of TQM, **European Journal of Operational Research**, 168, 35-50.

Priem, R. L., Butler, J. E. 2001a. Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**, 26 (1), 22-40.

Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001b. Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. **Academy of Management Review**, 26 (1), 57-66.

Prottas, D. 2008. Do the Self-Employed Value Autonomy More than Employees? Research Across Four Samples, **Career Development International** 13(1): 33-45.

Rabor, F. M., Zafarian, R., Safari H., Abdollahi, B. 2011. Modeling Factors Affecting Innovation Performance of Firms Using the Integrated Cognitive Mapping Method and Bayesian Networks (A Case Study in the Iranian Insurance Industry), **European Journal of Social Sciences** C.23, No: 1.

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: **Entrepreneurship Theory & Practice**, 33 (3), 761-787.

Read, S., Sarasvathy, S. D. 2005. Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise, **Journal of Private Equity**, 9(1), 45-62.

Rifat, Ö.1988. **Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası**.

Roberts, P.W. 1999. Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the US Pharmaceutical Industry, **Strategic Management Journal**, 20(7), 655-70.

Sali, A. 1998. Rekabet Kurulu İkinci Başkanı Prof. Dr. Tamer Müftüoğlu ile Girişimcilik Üzerine, **Çerçeve Dergisi**, Nisan 1998, s.32-42.

Schultz, T. W. 1980. Investment in Entrepreneurial Ability, **Scandinavian Journal of Economics** 82 (4): 437-48.

Schumpeter, J.A. 1947. The Creative Response in Economic History, **Journal of Economic History**, 7, (2): 149-159.

Shane, S., Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, **Academy of Management Review**, 26(1): 217–226.

Shane, S. 2002. **The Foundations of Entrepreneurship**, Massachusetts: Northampton, Edward Elgar Publishing Inc.

Smart D.T., Conant J.S. 1994. Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance, **Journal of Applied Business Research**, Vol:10, No:3, 28-38

Sobel, M. E. 1982. Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Structural Equation Models, **Sociological Methodology**, 13: 290–312.

Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, 11: 17-27.

Tabachnick, B. G, Fideli, L.S. 2001. **Using Multivariate Statistics** (Fourth Edition). Boston: Ally And Bacon.

Tatlidil, H. 1992. **Uygulamalı Çok Degiskenli istatistiksel Analiz**, Ankara.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, 18: 509-533.

Topkaya, Ö. 2013. Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi: Girişimciliğin Ekonomik Büyüme ve İstihdam Boyutu, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** (8:1), 29 – 54.

Tutar, H., Küçük, O., 2003. Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.161–162.

TÜSİAD, 1987. **Türkiye’de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler**, Tüsiad Yay., T/8710.1003, İstanbul.

Ulukan, C. 2001. **Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci**, Anadolu Ün. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Usta, R. 2011. Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 11, No.3, Ss.65-84

Van Praag, C. 2005. **Some Classic Views on Entrepreneurship, In Successful Entrepreneurship: Confronting Economic Theory with Empirical Practice**, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Venkatraman, N. 1989. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement, **Management Science**, 35(8): 942-962.

Venkatraman, N., Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, **Academy of Management Review**, 1(4), pp.801-808.

_____. 1987. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, **Journal of Management**, Vol 13 No 1, pp. 109-122.

Waheeduzzaman, M., Ryans, J. K., 1996. Definition, Perspective, and Understanding of International Competitiveness: A Quest For a Common Ground, **Competitiveness Review**, Volume: 6-2.

Wang, C. L. 2008. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 32, 635-657.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View Of The Firm. **Strategic Management Journal**, Vol.5 (2), Pp.171–180.

Westhead, P., Wright, M. 2000. **Advances in Entrepreneurship**, Edward Elgar: Cheltenham, UK

Wiklund, J. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship, **Entrepreneurship Theory and Practice** (Fall), 37-48.

Wiklund, J., Dean S. 2003. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses, **Strategic Management Journal** 24, 1307-1314.

_____. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, **Journal of Business Venturing**, 20, 71-91.

Williamson, O.E. 1975. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press.

Winter, S.G. 2003. **Understanding Dynamic Capabilities**, *Strategic Management Journal*, 24: 991-995 (Co-winner of the Strategic Management Journal Best Paper Prize, 2009).

Wright, P., Kroll, M., Tu, H., Helms, M. M. 1991. Generic Strategies and Business Performance: An Empirical Study of the Screw Machine Product Industry. **British Journal of Management**, 2 (I), 57-65.

Yamin, S., Gunasekaran A., Mavondo, F.T., 1999. Relationship between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis, **Technovation**, 19 (8), s: 507-518.

Zahra, S.A., Covin, J.G. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, **Journal of Business Venturing**, 10,43-58.

Zahra, S. A., Garvis, D. M. 2000. International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. **Journal of Business Venturing**, 15, 469-492.

Zehir, C., Zafer A. 2005. Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri, **GYTE İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7.3 : 1-20.

EKLER

Ek1.

ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi bünyesinde yürütülmekte olan “**Girişim Odaklılık Farklılaştırma Stratejisi ve Firma performansları İlişkisi**” adlı tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cemal ZEHİR zehir@ytu.edu.tr
Yıldız Teknik Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – İşletme Bölümü
Beşiktaş – İstanbul

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: ☐ Kamu ☐ Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Chz. ☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Mak-Teçh/Metal Eşya ☐ Otomotiv ☐ Mobilya ☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Ana Metal ☐ Büro/Elekt.Mak.Chz. ☐ Taşa Toprağa Dayalı ☐ Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Unvanı / Statüsü	: ☐ İşl. Sahibi/ ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici

☐ Alt düzey yönetici ☐ Beyaz yakalı çalışan	
Yaşı :	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu :	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi :	Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :

Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum (3)Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme olarak Yenilikçilik: (Li, Yuan, Yi Liu, Yongbin Zhao, The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms, Industrial Marketing Management, 2006, 35, 336-347) Proaktiflik: (Covin J.G., D.P. Slevin, 1988, The influence of Organizational Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, Journal of Management Studies, 25 (3): 217-234) Rekabetçi Agresiflik: (N., Venkatraman, 1989, Strategic Orientation of Business Enterprises: The Constrcut, Dimensionality, and Measurement, Management Science, Vol. 35, No.8, 942-962) Risk Eğilimi: (Covin J.G., D.P. Slevin, 1988, The influence of Organizational Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, Journal of Management Studies, 25 (3): 217-234.)(N Venkatraman, 1989, Strategic Orientation of Business Enterprises: The Constrcut, Dimensionality, and Measurement, Management Science, Vol. 35, No.8, 942-962)	1	2	3	4	5
Proaktiflik	1	2	3	4	5
1. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz	☐	☐	☐	☐	☐
4. Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız	☐	☐	☐	☐	☐
5. Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız	☐	☐	☐	☐	☐

Rekabetçi Agresiflik					
6. Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz	☐	☐	☐	☐	☐
7. Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız	☐	☐	☐	☐	☐
9. Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz	☐	☐	☐	☐	☐
Yenilikçilik					
10. İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür	☐	☐	☐	☐	☐
11. İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.	☐	☐	☐	☐	☐
13. İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşletmemizde Yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir	☐	☐	☐	☐	☐
Risk Alma Eğilimi					
15. İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır	☐	☐	☐	☐	☐
16. Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir	☐	☐	☐	☐	☐
17. Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz	☐	☐	☐	☐	☐
18. Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular işletmenizin rekabet stratejileri ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre aşağıdaki stratejik tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Hiç Önem Verilmemektedir, (2) Önem Verilmemektedir (3) Ne Önemli Ne Önemsiz, (4) Önem Verilmektedir ve (5) Çok Önem Verilmektedir seçeneğini temsil etmektedir.	Hiç Önem Verilmemektedir	Verilmemektedir	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önem Verilmektedir	Çok Önem Verilmektedir
	1	2	3	4	5
Farklılaştırma Stratejisi	☐	☐	☐	☐	☐
1. Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişileri almak.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket olmak.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunması.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade etmek.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletmek.	☐	☐	☐	☐	☐
Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmanızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Genel olarak: Yenilik Performansı Daniel I. Prajogo & Amrik S.Sohal, The Integration of TQM and Technology /R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance , Omega, 34 (2006) 296-312	1	2	3	4	5
1. Firmamızın teknolojik rekabetçiliği	☐	☐	☐	☐	☐
2. Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız	☐	☐	☐	☐	☐
5. Teknolojimizde, tecrübimizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
6. Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı	☐	☐	☐	☐	☐

İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı – Finansal Performans	1	2	3	4	5
1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Genel olarak karlılık düzeyiniz.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Tuğba KARABOĞA
Doğum Tarihi ve Yeri : 01.03.1990 / Beykoz - İSTANBUL
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : tugba.hidirlar@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul / Üniversite	Mezuniyet Yılı
Lisans	İşletme	Boğaziçi Üniversitesi	2013
Lise	Türkçe - Matematik	Kandilli Kız Lisesi	2008

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Firma / Kurum	Görevi
2013 -	Yıldız Teknik Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2013	Entegre Harç	Management Trainee
2012	General Electric	HR Intern
2011	PwC	Tax Services Intern