

**T.C.
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**ÖRGÜTLERDE KAYNAK BİLGİSİ VE ÖRGÜTSEL BOLLUĞUN
GİRİŞİMSEL ORYANTASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Nurdan Gürkan

Zonguldak 2016

**T.C.
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**ÖRGÜTLERDE KAYNAK BİLGİSİ VE ÖRGÜTSEL BOLLUĞUN
GİRİŞİMSEL ORYANTASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Hazırlayan
Nurdan Gürkan**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ahmet Ferda Çakmak**

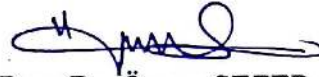
Zonguldak 2016

T.C.
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 125282201001 numaralı Nurdan Gürkan'ın hazırladığı **“Örgütlerde Kaynak Bilgisi ve Örgütsel Bolluğun Girişimsel Oryantasyon Üzerindeki Etkisi”** konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 10/06/2016 Cuma günü saat 14:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına ~~ÖYÇOKLUĞU~~/OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.


Başkan _____ Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (Danışman)


Üye _____ Doç. Dr. Özcan SEZER


Üye _____ Doç. Dr. Emrah İsmail CEVİK


Üye _____ Doç. Dr. Hasan UYGURTÜRK

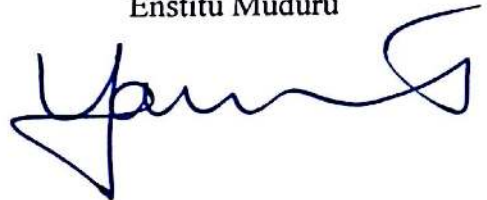

Üye _____ Yrd. Doç. Dr. Sinan YILMAZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

24.06/2016

Prof. Dr. Yasemin KÖSE

Enstitü Müdürü



ÖZET

Kurum	: BEUN Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Örgütlerde Kaynak Bilgisi ve Örgütsel Bolluğun Girişimsel Oryantasyon Üzerindeki Etkisi
Tez Yazarı	: Nurdan Gürkan
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ahmet Ferda Çakmak
Tez Türü, Yılı	: Doktora Tezi, 2016
Sayfa Adedi	: 154

Artan rekabet koşulları ile birlikte girişimcilik, işletmelerin hayatlarına devam edebilmesi adına geçmişe oranla daha da önemli bir konu haline gelmiştir. İşletmelerin yeni girişimci fırsatları takip etmesi ve girişimciliği kültür olarak benimsemesi, işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma gibi girişimcilik özelliklerinin işletme kültürüne adapte edilmesi, “girişimsel oryantasyon” olarak adlandırılmaktadır.

Çalışmanın amacı, işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluğun ve kaynak bilgisinin işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışmada girişimsel oryantasyon, işletmelerin faaliyet raporlarından içerik analizi yöntemi kullanılarak ölçülmüştür. Girişimsel oryantasyon ile örgütsel bolluk ve kaynak bilgisi arasındaki ilişki panel veri analizi yöntemi kullanılarak, 2010–2014 dönemi için Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde işlem gören 20 adet şirket üzerinden araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları, işletmelerin girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk, iyileştirilebilir bolluk, kaynak bilgisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Elde edilen bulgulara göre; girişimsel oryantasyon ve potansiyel bolluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimsel Oryantasyon, Mevcut Bolluk, İyileştirilebilir Bolluk, Potansiyel Bolluk, Örgütsel Bolluk, Kaynak Bilgisi.

ABSTRACT

Institution : BEUN Institute of Social Science, Department of Management
Title : The Impact of Organizational Slack and Resource Knowledge in Organizations on Entrepreneurial Orientation
Author : Nurdan Gürkan
Advisor : Assoc. Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak
Type of Thesis, Year : PhD Thesis, 2016
Page Number : 154

Depends on rising competition, the entrepreneurship has become a more important issue to survive the business. The pursuing new entrepreneurial opportunities and embracing the culture of entrepreneurship provide sustainable competitive advantage to business. Adaptation of entrepreneurship attitudes as innovativeness, proactiveness and risk taking to organizational culture is called as entrepreneurial orientation.

The purpose of the study is to test whether organizational slack and resource knowledge have any impact on entrepreneurial orientation. The degree of entrepreneurial orientation is measured from annual reports of firms using content analysis. The relationship between organizational slack and resource knowledge with entrepreneurial orientation has been investigated by panel data analysis for the period 2010-2014 over 20 companies listed in the Istanbul Stock Exchange Corporate Governance Index. The results of the study indicate the existence of a statistically significant relationship between resource knowledge, recoverable slack, available slack with entrepreneurial orientation in the businesses. However, the results obtained that there is not any statistically significant relationship between entrepreneurial orientation and potential slack.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Available Slack, Recoverable Slack, Potential Slack, Organizational Slack, Resource Knowledge.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluğun ve kaynak bilgisinin işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesine odaklanmıştır. Bu amaçla, araştırma Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle; doktora çalışmalarım süresince bende emeği ve desteği bulunan, her zaman varlıklarını hissettiren herkese teşekkür etmek istiyorum.

Çalışmanın her aşamasında bana emeği geçen, bilgi ve önerilerini benimle sürekli paylaşan, yapıcı yaklaşımı ile desteğini benden esirgemeyen çok değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın tüm evrelerinde bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, yorum ve önerileri ile çalışmama önemli katkılar sağlayan Doç. Dr. Özcan SEZER'e, Yrd. Doç. Dr. Sinan YILMAZ'a, tez savunmamda bulunan Doç. Dr. Emrah İsmail ÇEVİK'e ve Doç. Dr. Hasan UYGURTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan, verdikleri destek ile bu yolda ilerlememi sağlayan, her daim anlayışlı ve şefkatli davranan babam Aydın ÇOLAK'a, annem Nermin ÇOLAK'a, verdikleri destek ve moral ile çalışmama büyük katkıları bulunan kardeşlerim Berdan ÇOLAK AYDINER'e ve Mehmet Erman ÇOLAK'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak; araştırma sürecinde daima yanımda olan, bana sonsuz güvenen, benden sevgisini ve hoşgörüsünü esirgemeyen, bu süreci tamamlamamda büyük katkısı ve desteği bulunan değerli eşim Serhan GÜRKAN'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
1. GİRİŞİMCİLİK	9
1.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi ve Girişimciliğin Önemi.....	9
1.2. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları.....	17
1.3. İşletme Girişimciliği.....	24
2. GİRİŞİMSEL ORYANTASYON	28
2.1. Girişimsel Oryantasyon Kavramı	28
2.2. Girişimsel Oryantasyonun Teorik Çerçevesi	30
2.3. Girişimsel Oryantasyonu Açıklayan Teoriler.....	35
3. GİRİŞİMSEL ORYANTASYONUN ÖRGÜTSEL BOLLUK VE KAYNAK BİLGİSİ KAVRAMLARI İLE İLİŞKİSİ	47
3.1. Örgütsel Bolluk Kavramı	49
3.2. Kaynak Bilgisi Kavramı	55
3.3. Örgütsel Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki.....	61
3.3.1. Mevcut Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon	68
3.3.2. İyileştirilebilir Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon	72
3.3.3. Potansiyel Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon.....	74
3.4. Kaynak Bilgisi ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki	76
4. GİRİŞİMSEL ORYANTASYON İLE ÖRGÜTSEL BOLLUK VE KAYNAK BİLGİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ	79
4.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı	79

4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	81
4.3. Çalışmanın Hipotezleri.....	84
4.4. Araştırma Modeli	86
4.5. Modelde Kullanılan Değişkenler.....	88
4.5.1. Girişimsel Oryantasyon	88
4.5.2. Örgütsel Bolluk.....	93
4.5.2.1. Mevcut Bolluk	94
4.5.2.2. İyileştirilebilir Bolluk	95
4.5.2.3. Potansiyel Bolluk.....	96
4.5.3. Kaynak Bilgisi	97
4.6. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler	99
4.6.1. Panel Veri Analizi.....	99
4.6.2. Panel Veri Modellerinde Varsayımdan Sapmalar ve Testleri	102
4.6.2.1. Değişen Varyans.....	102
4.6.2.2. Otokorelasyon.....	103
4.6.2.3. Yatay – Kesitsel Bağımlılık.....	103
4.6.3. Panel Veri Modellerinde Varsayımdan Sapmaların Düzeltilmesi.....	104
4.7. Araştırmada Kullanılan Veri Seti ve Tanımlayıcı İstatistikler	105
4.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler	109
SONUÇ	118
KAYNAKÇA	125
EKLER.....	125

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Girişimsel Oryantasyon Kavramını Açıklayan Teoriler.....	47
Tablo 4.1: Yıllara Göre BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki Şirket Sayıları.....	82
Tablo 4.2: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Listesi.....	84
Tablo 4.3: Girişimsel Oryantasyon Boyutları için Kelime Listeleri	91
Tablo 4.4: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	106
Tablo 4.5: Korelasyon Matrisi	107
Tablo 4.6: Değişkenlere Ait Birim Kök Testi Sonuçları	108
Tablo 4.7: Standart F-Testi Sonuçları	109
Tablo 4.8: Hausman Testi Sonuçları.....	109
Tablo 4.9: Wooldridge Panel Veri Otokorelasyon Testi Sonuçları	110
Tablo 4.10: Breusch-Pagan LM Panel Değişen Varyans Testi Sonuçları	111
Tablo 4.11: Pesaran Yatay Kesitsel Bağımlılık Testi Sonuçları	111
Tablo 4.12: Model Sonuçları.....	112
Tablo 4.13. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Toplu Sonuçlar.....	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Girişimcilik Terimleri	26
Şekil 2.1: Örgütsel Girişimcilik Teorisinin Gelişim Aşamaları.....	31
Şekil 4.1: AEFES’e ait Girişimsel Oryantasyon Katsayılarındaki Değişim Grafiği .	93
Şekil 4.2: Girişimsel Oryantasyon ile Mevcut Bolluk Arasındaki İlişki	113
Şekil 4.3: Girişimsel Oryantasyon ile İyileştirilebilir Bolluk Arasındaki İlişki	115

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AKO	Aktif Karlılık Oranı
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
A.Ş.	Anonim Şirket
EKK	En Küçük Kareler
FB	Firma Büyüklüğü
FGLS	Uygulanabilir En Küçük Kareler
GO	Girişimsel Oryantasyon
İB	İyileştirilebilir Bolluk
İB ²	İyileştirilebilir Bolluk Karesi
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KB	Kaynak Bilgisi
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme Birliği
MB	Mevcut Bolluk
MB ²	Mevcut Bolluk Karesi
PB	Potansiyel Bolluk
PB ²	Potansiyel Bolluk Karesi
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu

TDK	Türk Dil Kurumu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜGİAD	Türkiye Genç İş Adamları Derneği
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği



GİRİŞ

Artan rekabet koşulları ile birlikte, işletmelerin gelecekteki karları belirsizleşmektedir. Aynı zamanda, gittikçe artan rekabet nedeniyle işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve performanslarını artırabilmek için rekabet avantajı sağlamaları zorunlu bir hal almaktadır. Bu noktada, işletmelerin rakiplerinden farklılaşarak yenilik ve değişim başlatması gerekmektedir. Yenilikçilik ve yaratıcılık gibi özellikleri bünyesinde barındırabilen ve değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen işletmeler rekabetçi üstünlüğü elde etme noktasında daha başarılı olabilecektir. Ayrıca işletmelerin sadece rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmaları onların başarılı olmaları için kısa dönemli bir avantaj sağlamakta olup, uzun vadede yeterli olmamaktadır. Bu açıdan işletmelerin rekabet üstünlüğünün devamlılığını sağlamaları önemli olmaktadır.

İşletmelerin rakiplerinden farklılaşmak ve üstün olabilmek, kar elde edebilmek ve bu karı devamlı olarak artırabilmek için daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmektedir. İşletmelerin yeni girişimci fırsatları takip etme, girişimciliği kendi içinde benimseme ve girişimcilik faaliyetlerine yönelme çabaları onları diğer işletmelerden farklı kılmaktadır.

Bu bakımdan işletmelere rekabet avantajı getirebilecek ve diğer işletmelerden farklılaşmasını sağlayabilecek girişimcilik şekli, bağımsız girişimcilik ve bir işletme içindeki girişimcilik yani işletme girişimciliği olarak ele alınabilmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999; Collins ve Moore, 1970). Bağımsız girişimcilik, bir birey veya grubun işletmeden bağımsız bir şekilde hareket etmesi ve yeni bir işletme yaratmaya çalışması iken; işletme girişimciliği bir birey veya grubun işletme ile ilişki içinde yeni bir işletme yaratma, yenilik yapma ya da yenilenmeyi teşvik etmesidir (Sharma ve Chrisman, 1999:18).

Stratejik yönetim literatüründe, işletme girişimciliği işletmelerin varlığını sürdürmesine ve performansına katkı sağlayan bir süreç olarak ele alınmıştır (Miller, 1983; Drucker, 1985; Covin ve Slevin, 1989; Zahra, 1993b; Lumpkin ve Dess, 1996). İşletme girişimciliği, işletmelerin mevcut olan bilgiyi kullanmayı öğrenme ve yeni

bilgi keşfetme yeteneğine dayanmaktadır. Bu öğrenme süreci içerisinde, entelektüel sermaye kavramı ön plana çıkmaktadır (Hayton, 2005:21-22).

Bilgi ve entelektüel sermaye kavramları, bilgi ekonomisi ile birlikte ön plana çıkmış ve dikkat çekmiştir. Üretim ekonomilerinde somut varlıklar değerli varlıklar konumunda iken; bilgi ekonomisi çerçevesinde bilgi, yetenek gibi soyut kavramlar entelektüel sermaye kapsamında yer almaktadır. Bilgi, yetenek, tecrübe, teknoloji ve müşteri ilişkileri gibi kavramlardan oluşan entelektüel sermaye de, işletmelere rekabet avantajı sağlamakta ve işletme performansını etkilemektedir.

Entelektüel sermaye ile örgütsel öğrenme arasında yakın bir ilişki vardır. Deneyimsel bir öğrenme türü olan örgütsel öğrenme, deneyim şeklindeki öğrenimlerin bir sonucu olarak kullanma ve keşfetme yetkinlikleri oluşturmaktadır. Bilgiyi kullanma; bilgiyi arıtma, bilginin rutinleşmesi, üretimi ve uygulanması aracılığıyla deneyimde güvenilirlik sağlarken; bilgiyi keşfetme ise araştırma, keşfetme, değişiklik ve yenilik vasıtasıyla çeşitlilik yaratmaktadır. Öğrenme süreçlerindeki bilgiyi kullanma ve keşfetme unsurları, işletmelerin rutin faaliyetleri ve örgütsel değişim için önemli olmaktadır (Holmqvist, 2004:70-71).

Dolayısıyla, işletmeler sahip oldukları entelektüel sermaye yani bilgi, yetenek ve deneyimler gibi kendilerine özgü özellikleri ile bilgiyi kullanma ve keşfetme yetkinlikleri aracılığıyla rakiplerinden farklı bir girişimci duruş sergileyebilmektedir.

İşletmelerin girişimci duruşlarını ve davranışlarını kapsayan işletme girişimciliği; ortak girişimler, birleşme veya satın alma gibi büyüme stratejilerinden farklı olarak kendi iç dinamiklerine odaklanmakta ve bu dinamiklerden yeni oluşumlar yaratmaktadır. İşletmelerin ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmeleri ve rekabet avantajını sürdürebilmeleri için kendi iç dinamiklerini etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005:147).

Bu noktada, işletme girişimciliği de işletmelerin kendi iç dinamiklerini kültürlerine yansıtmaları, bu dinamikleri kendi kültürlerine uygun olarak şekillendirmeleri ve bu süreci faaliyetlere dönüştürmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Bu

noktadan hareketle; işletmelerin hem girişimciliğe yönelmeleri hem de bu yönelimlerini girişimcilik davranışlarına yansıtmaları söz konusu olmaktadır. Yani; işletmelerin öncelikli olarak girişimci bakış açısını kültürlerine yansıttıkları daha sonrasında ise sahip oldukları girişimcilik duruşunu faaliyet olarak gösterip girişimcilik davranışını ortaya çıkardığı söylenebilir.

Literatürde, işletmelerin girişimciliğe yönelimleri, girişimsel oryantasyon olarak da adlandırılmaktadır. Girişimcilik sadece yeni girişimleri ifade ederken; stratejik yönetimin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan girişimsel oryantasyon kavramı yeni girişimlerin oluşumunu sağlayan süreçler, uygulamalar, yöntemler ve karar alma faaliyetlerini içermektedir. Dolayısıyla, girişimsel oryantasyon kavramı işletmenin ne yaptığından ziyade nasıl faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:136). Bu nedenle, girişimcilik davranışı işletmelerin faaliyetlerinin bir sonucunu veya göstergesini ifade ederken; girişimsel oryantasyon işletmelerin faaliyete geçmeden önceki girişimci duruşunu yani girişimin oluşmasını sağlayacak gerekliliklerin belirlenmesini göstermekte olduğu söylenebilir.

Literatürde, işletmelerin girişimci eğilimlerini gösteren girişimsel oryantasyon kavramı; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını içermekte ve işletmelerin girişimci olabilmeleri için bu boyutların tamamının işletmelerde yüksek seviyelerde bulunması gerektiği düşünülmektedir (Miller, 1983; Quinn, 1985; Morris ve Paul, 1987; Covin ve Slevin, 1988, 1991; Miles ve Arnold, 1991; Naman ve Slevin, 1993; Zahra, 1993a; Sayles ve Steward, 1995, Chadwick, 1998; Davis, 2007; Diefenbach, 2011; Smith, 2011; Slevin ve Terjesen, 2011; Chen vd. 2012; Clausen ve Korneliussen, 2012; Soininen vd., 2012; Runyan vd., 2012; Anderson ve Eshima, 2013; Kreiser vd., 2013).

Girişimsel oryantasyon boyutlarından yenilikçilik; yeni ürünler, hizmetler ve teknolojik süreçlerle sonuçlanabilen yeni fikirler, yenilik, deneyim ve yaratıcı süreçlerin bir işletme tarafından desteklenme eğilimini göstermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:142). Girişimsel oryantasyonun bir başka boyutu olan risk alma, girişimin başarılı olup olmayacağını bilmeden hareket etme ve girişim fırsatı yakalama eğilimini

ifade etmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005:152). Girişimsel oryantasyon için gerekli olan bir diğer boyut proaktiflik ise yeni ürün ve hizmetlerin sunumu ile nitelendirilen bir fırsat arayışı, ileriye dönük bir bakış açısı olup, gelecekteki talep beklentisiyle hareket etme ve yenilikçilikle bağlantılı bir kavramdır (Diefenbach, 2011:15).

İşletmelerin girişimsel oryantasyon boyutlarını geliştirebilmeleri için, hem fonlara hem de varlıklarını kullanabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. İşletme çalışanları sahip oldukları yetenekler ile işletmenin kaynakları hakkında edinmiş oldukları bilgiler aracılığıyla girişimcilik yönünü geliştirmektedir. Bireylere, onların bilgisine, kaynaklarına ve yeteneklerine, keşfetme ve yaratma süreçlerine odaklanan subjektivist girişimcilik teorisine göre de; girişimcilerin subjektif algıları ile kişisel bilgi ve yetenekleri girişimci fırsatları şekillendirmektedir (Kor vd., 2007:1187).

Kaynak tabanlı teoriye göre; işletmelerde kaynaklar ile bilgi ve yeteneklerin bir araya getirilmesi önem taşımaktadır. Söz konusu teoriye göre; işletmeler kendi bünyesindeki kaynaklara ve kabiliyetlere sahip olduğunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir. Kaynak tabanlı teori kapsamında; sadece kaynaklara sahip olmak işletmelerin ürünleri taklit edilinceye kadar kısa dönemli avantaj sağlamaları anlamına gelmektedir. Ancak işletmelerin uzun dönemli, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve sektör ortalamasının üzerinde bir performans elde edebilmeleri için kaynaklarla yetenek ve bilgilerin bir arada düşünülmesi gerekmektedir.

Subjektivist girişimcilik teorisi ve kaynak tabanlı teoriye göre; işletmelerin sahip olması gereken veya ihtiyaç duyduğu kaynaklar örgütsel bolluğu; çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekler ise kaynak bilgisini nitelendirmektedir. Dolayısıyla, girişimsel oryantasyon kavramı, örgütsel bolluk ve kaynak bilgisi kavramlarının işletmelerin girişimciliğe yönelmelerini ve girişimciliği sürdürülebilir kılmalarını sağladıkları için bu iki kavramla ilişkili olmaktadır.

Örgütsel bolluk kavramı, işletmenin değişikliklere cevap verebilmesi ve uyum sağlayabilmesi için tampon görevi üstlenen kaynaklardır (Bourgeois, 1981:30).

Örgütsel bolluk, yenilik ve değişim için kaynak sağlayarak bir işletmenin çevresel değişikliklere adapte olma yeteneğini ve onun uzun dönemli performans geliştirmesine imkan tanımaktadır (Oerlemans ve Pretorius, 2008:665).

Örgütsel bolluk; mevcut bolluk, iyileştirilebilir bolluk ve potansiyel bolluk olmak üzere üç farklı türden oluşmaktadır. Mevcut bolluk, aşırı likidite gibi işletmenin sahip olduğu atıl durumdaki kaynaklardan oluşmaktadır. İyileştirilebilir bolluk, işletmeden gereğinden fazla fon çıkışına neden olan (aşırı maliyetler gibi) durumların iyileştirilmesi ile işletmede bırakılabilecek kaynakları tanımlamaktadır. Potansiyel bolluk ise, borç alma kredibilitesini kullanarak veya sermaye artırımı gibi yollarla işletmenin dışarıdan sağlayabileceği ek fon kaynaklarını temsil etmektedir (Bourgeois ve Singh, 1983:43).

Subjektivist girişimcilik teorisi, bireylerin farklı bilgi ve yeteneklere sahip olduğunu ve farklı girişimci fırsatları keşfettiklerini savunan bir teori olarak kaynak bilgisi kavramını içermektedir. Kaynak bilgisi, işletme çalışanlarının işletme kaynakları ile etkileşimi vasıtasıyla kaynak hizmetleri hakkında öğrendiklerinde ortaya çıkmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda, örgütsel bolluk ve kaynak bilgisi kavramlarının girişimsel oryantasyonun gelişebilmesi için gerekli olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim literatüründe, işletmelerin girişimsel oryantasyon kavramını inceleyen çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır (Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1988; 1989, 1991; Zahra, 1993a; Lumpkin ve Dess, 1996; Brown, 1996; Chadwick, 1998; Barringer ve Bluedorn, 1999; Lyon vd. 2000; Todorovic, 2004; Boehm, 2007; Davis, 2007; Josien, 2008; Anderson vd., 2009; Anderson, 2010; Roberts, 2010; Callaghan ve Venter, 2011; Covin ve Lumpkin, 2011; Diefenbach, 2011; Smith, 2011; Slevin ve Terjesen, 2011; Chen vd., 2012; Runyan vd., 2012; Anderson ve Eshima, 2013; Kreiser vd., 2013; Gupta, 2015; Anderson vd., 2015). Ancak söz konusu çalışmaların daha çok gelişmiş ülkelere (özellikle A.B.D.) odaklandığı görülmektedir.

Oysaki gelişmiş ülkelerin ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik dinamikleri birbirinden farklılaşmaktadır. Bu nedenle, girişimsel oryantasyonun gelişmekte olan ülkeler odağında da araştırılmasının literatürü zenginleştireceği söylenebilir.

Ancak, örgütsel bolluk ve kaynak bilgisi kavramlarının girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisinin Türkiye odağında incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamış olup, bu konuda yapılacak bir çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Buradan hareketle; çalışmanın amacı, işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluğun ve kaynak bilgisinin girişimsel oryantasyon üzerinde etkisinin olup olmadığının Türkiye odağında incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan 20 şirket ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kapsamı belirlenirken Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dahil olan şirketlerin kamuoyuna daha açık ve daha doğru bilgi açıkladığı varsayıldığından, bu endekste yer alan şirketlerin çalışma kapsamına alınması tercih edilmiştir.

Araştırma dönemi, 2010-2014 yılları arasını kapsamaktadır. Araştırmaya en çok sayıda veriyi dahil edebilmek adına, araştırmanın başlangıç yılı 2010 olarak belirlenmiştir. Bu yıla ait Kurumsal Yönetim Endeksi’nde 30 şirket bulunmaktadır. Çalışma kapsamına dahil edilecek şirketler belirlenirken şirketlerin araştırma döneminin tamamında endeks içerisinde yer alması şartı aranmıştır. Aynı zamanda, finans alanında faaliyet gösteren şirketlerin başka alanlarda faaliyet gösterememeleri ve finansal tablolarını farklı formatta hazırlamaları nedeniyle, bu şirketler çalışma kapsamına dahil edilmemiştir. Çalışmanın bu kısıtları göz önünde bulundurulduğunda, çalışma kapsamı, 20 şirket ile sınırlandırılmıştır.

Artan rekabet ile birlikte daha önemli bir yere sahip olan girişimsel oryantasyon kavramının incelenmesi, bu kavramı etkileyen örgütsel bolluk ve kaynak bilgisi kavramları ile ilişkilerinin ortaya konulması, işletmelerdeki karar alıcılara, girişimcilik eğilimlerini nasıl geliştirebilecekleri ve destekleyebilecekleri konusunda katkı

sağlayacaktır. Aynı zamanda, girişimsel oryantasyon kavramının işletmelerin gelecekte rekabet gücünü sürdürebilmesi noktasında önemli bir faktör olması, işletme ile ilgili çıkar gruplarının bir işletmenin girişimci yönü hakkında değerlendirmelerde bulunmasını sağlayacaktır.

Belirtilen amaç kapsamında, örgütsel bolluk ve kaynak bilgisinin girişimsel oryantasyon ile ilişkisinin araştırıldığı bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, girişimciliğin geçmişten günümüze geldiği aşamaları, gelişmeleri ortaya koymak amacıyla girişimciliğin tarihsel gelişimi anlatılmakta ve sonrasında girişimciliğin önemi ifade edilmektedir. Ardından, girişimci ve girişimcilik kavramlarına açıklama getirilmekte olup, ilk bölümün son kısmında ise girişimcilik kavramından ortaya çıkan işletme girişimciliği kavramına yer verilmektedir.

İkinci bölümde, girişimsel oryantasyon kavramı açıklanmaktadır. Bölüm içerisinde öncelikle girişimsel oryantasyon tanımına, gelişim aşamalarına ve boyutlarına yer verilmektedir. Girişimsel oryantasyon kavramının teorik altyapısı, literatürde yer alan farklı teorilere dayandırılarak açıklanabilir. Bu çerçevede, bölümün devamında girişimsel oryantasyonu açıklayan teorilere yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde, çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak belirlenen örgütsel bolluk ve kaynak bilgisi kavramları açıklanmakta; daha sonrasında ise çalışma amacı çerçevesinde örgütsel bolluk ve kaynak bilgisi kavramlarının girişimsel oryantasyonla aralarındaki ilişkiler incelenmektedir.

Dördüncü bölümde, örgütsel bolluk ve kaynak bilgisinin girişimsel oryantasyonu etkileyip etkilemediği sorusuna BIST-Kurumsal Yönetim Endeksi şirketleri üzerinden cevap aranmıştır. Dördüncü bölüm kapsamında, öncelikle çalışmada yararlanılan modele, modelde yer alan değişkenler ile araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklere yer verilmiştir. Söz konusu bölümün devamında ise araştırmada kullanılan veri seti ve tanımlayıcı istatistiklere; son kısmında ise araştırma bulguları yer almaktadır.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise, elde edilen bulgular ışığında örgütsel bolluk ve kaynak bilgisinin girişimsel oryantasyon üzerinde etkili olup olmadığı noktasında yapılan değerlendirmeler yer almaktadır. Ayrıca sonuç bölümünde çalışmanın kısıtları ve ileride yapılacak çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.



1. GİRİŞİMCİLİK

1.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi ve Girişimciliğin Önemi

İnsanoğlu ilk çağlardan bugüne yaşamını devam ettirebilmek için sürekli olarak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmıştır. Avcı insan topluluklarından sonra yaşanan tarım çağında yerleşik hayata geçilmiş ve tarımsal faaliyetlerinin artması ile birlikte insanlar ihtiyaç duyduklarından daha fazlasını üretmeye başlamıştır. Bu ihtiyaç fazlasının pazarlarda takas edilmesi veya para ve para benzeri kıymetli emtia ile el değiştirilmesi ile ticari manada ilk girişimcilik fikri ortaya çıkmıştır. Yani, insanlar bu dönemlerde girişimcilik ruhuyla hareket ederek ve risk alma davranışları göstererek aslında yenilikçi yönlerini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla girişimciliğin insanlık tarihinden itibaren ekonomik ve toplumsal gelişmede devamlı surette varlığını sürdürdüğü söylenebilir (Durukan, 2007:26).

İnsanların ihtiyaçları çeşitlenmeye devam ettikçe, yapılan işlerin de çeşitliliğinde artış olmuştur. Bu çeşitlenme ile birlikte, rekabet şartlarının gerekli olduğu anlaşılmış ve böylece girişimciliğin gelişme süreci de hızlanmıştır (Karakaş vd., 2013:4).

Rönesans dönemi ile birlikte, burjuva adında yeni bir sınıf ortaya çıkmış ve bu sınıf Avrupa'da kentlere yerleşerek ticaret yapmışlardır. Söz konusu girişimciler ticaretten kazandıkları ile güçlenerek siyasi alanda hak sahibi olmuş ve bu haklarla kendileri için daha uygun ve elverişli bir Avrupa oluşturmuşlardır (Karakaş vd., 2013:4).

Örneğin; rönesans dönemi ile birlikte ortaya çıkan burjuva sınıfı Avrupa'da ticarete atılmıştır. Bu girişimciler ticaretten kazandıkları ile siyasi alanda hak elde etmiş ve kendileri için daha uygun ve elverişli bir Avrupa oluşturmuştur (Karakaş vd., 2013:4). Rönesans-reform hareketleri ve modern bilim metodolojisi ile birlikte bilimsel bilgi üretmeye başlayan Avrupa, yaptığı coğrafi keşifler neticesinde elde ettiği serveti kullanarak teknolojik ilerlemenin temelini atmıştır. Buhar makinesinin icadı ile de sanayi devrimi başlamıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009:62).

Sanayi devrimi ile birlikte, girişimciler farklı nitelikler kazanmaya başlasa da, 1929 yılındaki ekonomik bunalım girişimcilikle ilgili yaşanan olumlu gelişmeleri sekteye uğratmıştır. Bu dönemde, başta ABD olmak üzere batılı ülkeler devletin ekonomiye müdahalesini gerekli görmüş ve kalkınmanın özel girişimle değil devlet eliyle yapılmasını kabul etmiştir. 1945’li yıllara kadar kamu girişimciliği devam etmiştir (Kaya, 2004:36).

1950-1960 yılları arasında girişimcilik ve ticari faaliyetler önemli seviyede artarken; sermaye birikiminin sağlanması ve girişimciliğin gelişmesinde etkin rol oynayan devlet memurları olmuştur. 1960-1970 arası dönemde, özel girişimcilik gelişme göstermiş; ticaret ve tarımdan sanayi sektörüne geçişler devam etmiştir. 1970’li yıllarda, yurt içi ve yurt dışında yüksek öğrenim görmüş kişilerin ve tüccar zihniyetini aşmaya çalışan iyi eğitilmiş gençlerin sanayi sürecine dahil oldukları görülmüştür (Karakaş vd., 2013:15).

1980’li yıllarda, birçok yöneticinin işletmelerini girişimci yapabilmenin yollarını araması, ekonomistlerin girişimciliğin işlevinin öneminin farkına varması, analistlerin ise girişimciliğin işletmelerin ekonomik büyüme ve yeniliğe katkısının önemli ölçüde olduğunu fark etmesi girişimcilik kavramına olan farkındalığı daha da artırmıştır. Bu yıllarda, İngiltere ve ABD tüm dünyada serbest piyasa ekonomisine geçişi desteklemiş ve uygulanan politikalar ile devletin ekonomik ve sosyal alanlardan çekilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, kar amacı güden işletmelerin yanında kar amacı olmayan işletmeler ve sivil toplum kuruluşlarının oluşturulması ile girişimcilik toplum içinde daha fazla benimsenilmeye çalışılmıştır (Çetindamar, 2002:45).

1970’ler ve 1980’ler ekonomik aktivitelerin büyük işletmelerden küçük işletmelere doğru geçiş yaşadığı dönemler olmuştur. Tüm dünyada bilişim ve iletişim teknolojilerinin etkili olduğu 1980’lerden sonra, gelişmiş ülkelerdeki birçok sektörde küçük işletmelerin toplam işletmeler içindeki payı artarken büyük işletmelerin payında azalma olmuştur (Wennekers ve Thurik, 1999:27-28).

1990’lı yıllardan itibaren girişimcilik, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kurumsal düzenlemelerin yapıldığı bir konudur. Örneğin; Almanya’da girişimcilikle

ilgili eğitim programları düzenlenmekte ve teknoloji yatırımları için maddi destek sağlanmakta; Kanada'da ise kredi garantisi, faiz oranı düşürme, araştırma desteği gibi imkanlar sunulmaktadır. Benzer şekilde, Japonya'da finansman ve danışmanlık hizmeti verilmekte, işletme personelini eğitime ve bilgi sağlama gibi konularda yardımda bulunmaktadır. ABD'de ise finans ve kredi olanağı tanınmakta, yatırım ve risk sermayesi ile iş imkanı yaratma hizmetleri sunulmaktadır (Karakaş vd., 2013:34-35).

Türkiye'de girişimcilikle ilgili literatür genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine gerçekleşmiştir. Ancak rekabetin küreselleşmesiyle birlikte teknolojik, politik, yasal ve kültürel çevrede yaşanan hızlı değişimle birçok işletme zor rekabet koşullarıyla mücadele etmek ve varlıklarını sürdürebilmek için kendi girişimcilik potansiyellerini başlatmak zorunda kalmıştır (Tutar ve Altınkaynak, 2013:1-2).

Türkiye'de girişimcilik; Cumhuriyet öncesi dönemde girişimcilik, Cumhuriyet dönemi 1923-1950 arası girişimcilik, 1950-1980 arası girişimcilik, 1980 ve sonrası girişimcilik olmak üzere dört dönemde ele alınabilmektedir (Çelik ve Akgemci, 2010:23).

Türk girişimciliği açısından, Cumhuriyet öncesi dönem kapsamında Osmanlı Devleti ve daha geriye gidildiğinde Selçuklular'dan bahsedilebilir (Çelik ve Akgemci, 2010:23). Osmanlı Devleti döneminde, sanayi devriminden sonra imparatorluğun Avrupa'ya yaklaşma isteğinden dolayı Müslüman Türkler ticaretten uzak kalmıştır. Yabancıların ticari faaliyetler üzerinde idari ve hukuksal kontrol yapma hakkına sahip olmaları ve Avrupalı elçiliklerin kendi vatandaşlarına sağladıkları koruma neticesinde değişik ulusal kimliklere sahip ticari grupların oluşması nedeniyle; imparatorluktaki geleneksel sanayi, modern Avrupa sanayisi ile rekabet edecek seviyede olamamıştır (Akpınar, 2009:19-20).

Bu dönemlerde Batı'da Sanayi Devrimi yaşanırken, Osmanlı Devleti'nde yabancılara imtiyazlar tanınması, demiryolu ulaşımının ve ticaretin çoğunun yabancıların kontrolüne bırakılması nedeniyle girişimciliğin gelişmesi

sağlanamamıştır (TÜGİAD, 1993:19). Osmanlı Devleti'nin son zamanlarında ise ekonomik girişimciler Batı ile iyi ilişkilerde bulunmuş, bilgi paylaşımı yapmış ve meslek olarak bankerliği, ithalatçılığı ya da tüccarlığı seçmiştir (Arıkan, 2002:13).

1908 yılında İkinci Meşrutiyet'in ilanı ile birlikte, ticaret ve sanayi sektöründe gelişme meydana gelmiştir ve 1913 yılında çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu kapsamında sanayicilere arazi verme, vergi muafiyeti sağlama, üretim primi verme gibi teşvikler uygulanarak sanayileşmenin hızlandırılması amaçlanmıştır. Ancak, Birinci Dünya Savaşı'nda alınan yenilgi, yeni sanayi kurulmasını ve mevcut sanayinin geliştirilmesini engellemiştir (Karakaş vd., 2013:7-8).

Ancak, Cumhuriyet döneminin kurucuları ekonomik bağımsızlıklarını elde etmek amacıyla ulusal girişimciler grubu oluşturmak için uğraş vermiştir. Cumhuriyetin ilanından önce İzmir'de toplanan Birinci İktisat Kongresi'nin temel amaçlarından biri de, Türk insanını girişimci yapmak üzerine belirlenmiştir (Tutar ve Altınkaynak, 2013:13).

Ulusal ekonominin kurulması olarak adlandırılabilen 1923-1930 arası dönemde, yabancıların farklı alanlardaki hakimiyetlerine son vermeye çalışılmış ve girişimciliği teşvik etmek için önlemler alınmaya uğraşılmışsa da, bazı yetersizlikler ve savaşın etkilerinin devam etmesi nedeniyle girişimcilikte istenilen düzeye gelinememiştir (TÜGİAD, 1993:14).

Cumhuriyetin ilk yıllarında, milli kesimde sermaye birikiminin olmaması, ekonomide yokluklar yaşanmasına sebep olmuştur. Bu dönemlerde, özel girişimciliği destekleyen ve özel girişimle serbest piyasa şartlarında sanayileşme politikasının izlendiği iktisat politikaları, Kurtuluş Savaşı'nın sonucunda karşılaşılan sorunlar ve devralınan miras dönemin sınırlarını belirlediği için özgür bir şekilde oluşturulamamıştır. Ayrıca altyapı, girişimci, teknik eleman yetersizliği, yabancıların yaşanan belirsizlik nedeniyle yeni yatırımlardan uzak durması, yeterli olmayan kamu sermayesinin önemli bir kısmının altyapı harcamalarında kullanılması gibi nedenlerden sanayileşmede istenilen seviyeye ulaşılamamıştır (Eroğlu, 2010:28).

1924 yılında, ilk ulusal ticaret bankası olma özelliğini taşıyan Türkiye İş Bankası, Türk girişimcilerin borç ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yeni sanayi kuruluşlarının yönetimlerine yardımda bulunabilmek amacıyla kurulmuştur. 1925'te Sanayi ve Maadin Bankası, sanayiye destekleyebilmek adına kredi sağlanabilmesi için faaliyete geçmiştir (Karakaş vd., 2013:10).

1927 yılında çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu ile yerli sanayi dışarıdan gelenlerin rekabet güçlerine karşı korunmaya ve milli ekonomi anlayışı ile milli tüccar ve milli sanayici oluşturulmaya çalışılmıştır. 1929 yılına kadar devlet hem devletleştirme politikalarını hem de özel girişimciliği desteklemesine rağmen, ABD'de yaşanan ekonomik krizle birlikte tüm dünyada ve Türkiye'de sıkıntılı dönemler başlamıştır ve kriz sonrasında tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de devletçi, müdahaleci ve korumacı politikalar uygulanmaya başlanmıştır (Coşkun, 2003:75).

Yaşanan ekonomik kriz sonucunda, dünyanın ve Türkiye'nin içinde bulunduğu durumu değerlendiren Atatürk ve hükümet, krizin olumsuz etkilerinden korunmak için ekonomik koşullara uygun önlemler almıştır ve 1930'lardan 1950'lere kadar geçen süre boyunca Devletçi dönem yaşanmıştır (Baytal, 2007:547).

1931 yılında, Merkez Bankası'nın açılmasıyla ulusal ekonominin korunması amaçlanmış olup, 1933 yılında faaliyete geçen Sümerbank bünyesinde yönetici, mühendis, sanayi için gerekli olan nitelikli elemanlar yetiştirilmiştir. 1934 yılında hazırlanan 1. Beş Yıllık Sanayi Planı ile devlet işletmeciliğine doğru geçiş yaşanmış ve ülke genelinde planlı sanayileşme vasıtasıyla kurulan fabrikalarda kalifiye elemanlar yetiştirilmeye devam edilmiş ve üretim yapılmıştır (Karakaş vd., 2013:12).

1935 yılında Etibank, enerji ve maden işletmelerini devlet kontrolüne almak ve merkezden yönetmek amacıyla kurulmuştur. Aynı zamanda yabancıların elinde bulunan bakır ve demir işletmeleri Etibank tarafından satın alınmış ve Türkiye'deki yer altı kaynaklarını araştırmak için Maden Tetkik ve Arama Enstitü kurulmuştur (Baytal, 2007:549).

1938 yılında kamu bankası olan Halk Bankası açılmış ve İktisadi Devlet Teşekkülleri Kanunu'nun uygulamaya geçmesi ile sanayileşme ilk kez kurumsallaşmaya doğru gitmiş ve bu süreçte sürekli olarak sermaye birikimi sağlanabilmiştir (Kuruç, 1987:121-122).

1930 ile 1938 yılları arası genel olarak değerlendirildiğinde, yaşanan krizden dünya ekonomisi ve geri kalmış ülkelerin birçoğu olumsuz etkilenirken; Türkiye dışa kapalı bir iktisat politikası ile bir ölçüde krizin dışında kalarak ve kamunun sanayi teşebbüslerinin yatırımlarını planlayarak sanayileşme noktasında kayda değer atılımlar göstermiştir (Eroğlu, 2010:32).

1940'lı yıllarda özel sektör tekstil sanayide başarılı yatırımlar yapmıştır. 1947 yılında İktisadi Kalkınma Planı ile tarım, haberleşme, demir-çelik, maden ve sanayi gibi alanlar temel etkinliklerin yapıldığı alanlar olarak belirlenmiştir. 1950 yılında Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, özel sektöre orta ve uzun vadeli sanayi yatırım kredisi vermek ve ithal girdileri döviz ve teknik açıdan desteklemek amacıyla kurulmuştur (Karakaş vd., 2013:13-14).

Türkiye'nin ekonomik olarak yeni bir yapıya kavuştuğu ve ekonomide liberalleşme eğiliminin ön plana çıktığı 1950'li yıllarda, tarıma ağırlık verilmiştir, alt yapı yatırımlarında ve özel girişimin sanayi içindeki payında artış olmuştur (TÜGİAD, 1993:14).

1950 yılından sonraki dönemde hükümet, özel sektörü geliştirmeye çalışmış ve ithal ikamesine yönelik politikaları benimsemiştir. 1950-1960 yılları arasında girişimcilik ve ticari faaliyetler artmış olup, o dönemde devlet memurları sermaye birikimi sağlamış ve girişimciliğin gelişmesinde etkin rol oynamıştır. Girişimcilik açısından karışık bir dönem olarak nitelendirilebilen 1970-1980 yılları arasında, siyasal ve toplumsal açıdan askeri darbeler, reform ve koalisyon hükümetleri, şiddet olayları, Kıbrıs hareketi, I. ve II. Petrol şoku gibi çalkantılar neticesinde, güvensiz bir ortam olduğundan girişimciliğin gelişimi ve ticaretin yaygınlaşması yavaşlamıştır (Karakaş vd., 2013:15-16).

Bilgi ve küreselleşme süreci ile birlikte girişimciliğin yaşandığı 1980’li yıllarda ise piyasa ekonomisine geçiş ve dünya ekonomisiyle bütünleşmenin sağlanması amacıyla yeni ekonomik politikalar uygulanmış ve düzenlemeler yapılmıştır (Durukan, 2007:28).

1980’lerin başlarında Turgut Özal döneminin girişimciliği teşvik eden yaklaşımı ile Türk toplumunun girişimciliğe bir meslek olarak soğuk bakışı değişmeye başlamış, yeni ve başarılı girişimcilerin sayısında artışlar meydana gelmiştir. Bu değişim ile birlikte; serbest piyasa ekonomisi sistemi, bu sistemde önemli rol oynayan girişimcilik ve özellikle ihracata yönelik girişimciliği destekleme politikaları ön plana çıkmıştır (Karakaş vd., 2013:16).

1980’lerden itibaren uluslararası pazarlara açılma yolunda teknoloji yoğun ve ihracat odaklı girişimcilik faaliyetlerinde artışlar olmuştur. Bu faaliyetlerdeki artışların en önemli kaynağı olan KOBİ’lerin Türkiye ekonomisine kayda değer katkılarının bulunmasının yanı sıra, girişimcilik açısından da önemli bir rolü bulunmaktadır (Pişkinsüt, 2011:100).

1990’lı yıllarda girişimcilikle ilgili olumlu gelişmeler yaşanmaya devam etmiştir ve girişimci olmak meslek olarak tercih edilmeye başlamıştır. Ayrıca Gümrük Birliği’nin uygulamaya geçmesi ile KOBİ’ler rekabet güçlerini daha da artırmıştır. 1990-2000 yılları arasında da küreselleşme ve mali piyasaların bütünleşmesi, Türk girişimcilerine ülke dışına açılma fırsatı vermiştir ve girişimcilik ortamı genişlemiştir (Karakaş vd., 2013:17-18).

Ekonomik büyümeye katkı sağlayan üretim faktörleri olarak bilgi ve girişimcilik kavramlarından bahsedilebilir. Teorik ve ampirik literatürde gittikçe daha fazla dikkat çeken bilgi ve girişimcilik kavramları birbirleriyle etkileşim içinde bulunmakta ve bu iki kavram birlikte ekonomik büyümeye katkı sağlayabilmektedir. Yeni bilginin ticari olarak kullanılması, yüksek seviyede rekabet yeteneği ve ekonomik büyüme sağlamaktadır. Girişimci faaliyetler farklı ekonomik birimler arasında bilgi transferini canlandırmakta ve yeni bilginin ticari fırsat sunan ekonomik bilgiye dönüşümünü kolaylaştırmaktadır. Girişimciliğin öneminin farkına varılması, bilgi ve girişimciliğin

ekonomik performans üzerindeki etkilerini araştıran ve bu iki kavram arasındaki etkileşimi inceleyen ampirik araştırmalara ve teorik gelişmelere yol açmıştır (Zhou, 2010:3).

Girişimciliğin dünyada olduğu kadar Türkiye’de de ülke kalkınmasında önemli bir yer edinmesi bu kavramın bilimsel açıdan her yönüyle incelenmesini gerekli kılmaktadır. Girişimciliğin ekonomik büyüme ve kalkınmaya yaptığı katkılar, yenilik ve yaratıcılıkla bağlantılı olması gibi hususlar konunun önemini gittikçe artırmakta ve bu konuda yapılacak bilimsel çalışmaları daha da anlamlı hale getirmektedir (Öktem vd., 2007:49).

Girişimcilik konusuna ülkemiz açısından baktığımızda, ekonomik ve sosyal altyapının tam anlamıyla yeterli olmaması, üniversitelerin işletme programlarındaki öğrencilerin ya kamu ya da büyük işletmelerde çalışacak şekilde eğitilmeleri gibi nedenlerden girişimcilik kültürünün tam olarak oluşmadığı söylenebilir. Ancak ülkemizde girişimciliğin gelişimi konusunda, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme Birliği (KOSGEB), Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), üniversiteler gibi kuruluşlar devamlı olarak eğitimler düzenlemekte ve önemli katkılar sunmaktadır (Tutar ve Altınkaynak, 2013:12).

Ayrıca, girişimciliğin gelişmesiyle birlikte kişiler kendi işlerini kurarak işsizlik sorununa olumlu katkı sağlamak ve devletin istihdam yükünü azaltmasına yardımcı olmaktadır (Tutar ve Altınkaynak, 2013:32).

Piyasa ekonomisinin tüm dünyaya yayılması ve devletlerin uygulanan politikalar ile hem ekonomik hem de sosyal alanlardan çekilmeye başlaması girişimciliğin önem kazanmasını sağlamıştır. Öğretim kurumlarında girişimcilik eğitiminin artması ve gelişmesi de, girişimcilik konusunun daha anlaşılır olmasını ve bu konudaki bilinçlenmenin artmasını sağlamıştır (Börü, 2006:11).

1.2. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

Girişimci ve girişimcilik kavramları gerek akademik literatürde gerekse de ticari hayatta sıklıkla kullanılan iki kavramdır. Ancak, bu iki kavrama farklı yazar ve kurumların farklı anlamlar yüklediğı görölmektedir. Girişimci ve girişimcilik kavramları üzerine değerlendirmeler yapmadan önce kavramlara ilişkin farklı tanımlamaların ortaya konulması yararlı görölebilir.

Girişimci ve girişimcilik kavramları sosyal bilimlerin hemen her alanında kalkınmayı ve gelişmeyi ifade eden kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Girişimci ve girişimcilik kavramları hem bireysel hem de toplumsal hayatta önemli bir değer yaratmaktadır. Bu kavramlar, bireylerin yeni fırsatları tanıma ve yaratmada diğer bireylere göre daha yetenekli olma nedenleri ile yeni fikirleri gerçekleştirmeleri ve kendi işlerini yapabilmelerine ilişkin nedenleri açıklamaya yardımcı olduğundan araştırmacıların ilgisini çekmiştir ve üzerinde çalışmalar yaptıkları bir yönetim alanı haline gelmiştir (Börü, 2006:1). Türk Dil Kurumu Sözlüğü girişim kavramını “bir işe girişme, teşebbüs” olarak tanımlamaktadır. İşe girişmekten maksat ise üretim etkinliğinde bulunmaktır (TDK, 2014).

Girişimci ve girişimcilik kavramları, gelişmiş ölkelerde ve ölkemizde esnaf, iş adamı, sermayedar gibi birçok kavramla karıştırmakta ve birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Söz konusu kavramların farklı şekillerde tanımlamalarının yapılması, tek bir cümle ile ifade edilemediklerini göstermektedir (Serinkan ve Arat, 2013:47-48). Bölümün devamında öncelikle birey veya işletme düzeyinde karakteristik bir özellik olarak nitelendirilebilecek girişimci kavramına değinilmiştir. Sonrasında ise bir faaliyet olarak nitelendirilebilecek girişimcilik kavramına yer verilmiştir.

Girişimci kelimesi Fransızca üstlenmek, girişmek anlamlarına gelen “entreprendre” kelimesinden türemiştir. Ortaçağ dönemlerinde aktif olarak çalışan kişiyi ifade etmek için kullanılmış olan girişimci kavramı, 16. yüzyılın başlarında Fransa’da ordu lideri için kullanılmaktaydı. Bu terim, 18. yüzyılda ilk kez, Fransa’da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından belirsiz bir fiyattan mal alan

ve satan bir satıcıyı tanımlamak için işe uygulanmıştır. Knight ise girişimciyi, belirsizlik ortamında neyin, ne zaman ve nasıl üretileceğine ilişkin karar verici konumunda ve kar elde etme beklentisiyle sorumluluk alan kişi olarak ifade etmiştir (Saroj ve Mehndiratta, 2009:1; Serinkan ve Arat, 2013:48). Dolayısıyla, girişimci kavramının çok çeşitli anlamları olmakla birlikte; genel olarak kabul edilen tek bir tanımı bulunmamaktadır.

Girişimcinin yönetsel rolünü ilk vurgulayan iktisatçı olan Jean-Baptiste Say'a göre girişimci; işletme içerisinde hem koordinatör hem de lider ve yönetici rollerini üstlenen kişidir. Fransız iktisatçı J.B. Say'den itibaren girişimci; emek, sermaye ve doğal kaynaklardan oluşan klasik üretim faktörlerine eklenerek dördüncü üretim faktörü olarak kabul görmüştür. Girişimcilik literatüründeki neo-klasik yaklaşımın öncülerinden biri olan Alfred Marshall'a göre girişimci; mal ve hizmet üretimini yönlendiren, iş riskini üstlenen, sermaye ve işgücünü koordine eden kişi olmasının yanı sıra hem yönetici hem de işveren pozisyonunda bulunan kişi olup; aynı zamanda girişimci yenilikler ve yöntemler sunmakla sorumludur (Güney, 2008:4-6).

Girişimciyi yenilikçi bir kişi olarak tanımlayan Schumpeter, aynı zamanda girişimciyi dinamik bir girişimci olarak ele almıştır ve girişimcilikte dinamizm boyutunun ekonomik kalkınma açısından önemine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda, Schumpeter dinamik girişimcileri sadece ürünler ve süreçler üzerindeki yeniliklerle uğraşan değil; aynı zamanda yeni pazarlar, örgütlenme şekilleri, hammadde kaynakları arayan kişiler olarak ifade etmiştir (Çelik ve Akgemci, 2010:21).

Peter Drucker da girişimciyi, her zaman değişimi araştıran, ona karşılık veren ve onu kullanan, fırsatçı bir kişi olarak tanımlamıştır. Drucker'a göre de Schumpeter'a benzer şekilde bir girişimci; aslında yeni bir iş girişimini başlatan diğer bir ifadeyle yenilik yapan kişidir. Bu noktada girişimci; kamu girişimcileri ve piyasa ekonomisi içerisinde yer alan girişimciler olarak ikiye ayrılabilir (Çelik ve Akgemci, 2010:21).

Kamu girişimcileri, katı bütçe kısıtlamaları ve siyasi otorite kararlarına bağlı kalarak, ekonomik kısıtlamaların olduğu alanlarda genellikle dışarıdan gelen

dürtülerle karar veren ve kendi yarattığı kaynakları değil, hazır ya da kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişilerdir. Diğer girişimci türü ise; dinamik ve olağan girişimci olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dinamik girişimciler, olanla yetinmeyip sürekli olarak yenilik yapmak isteyen ve yeni sistemler ortaya çıkararak yeni uygulamalar geliştiren kişilerdir. Dinamik girişimcilerin aksine olağan girişimciler ise yeni bir şeyler ortaya çıkarmak yerine, olanla yetinen kişilerdir. Dinamik girişimcinin açtığı yolda ilerlemeyi seçen bu girişimciler, yeni fikirlerle ekonomiyi geliştirmek yerine dinamik girişimcilerin faaliyetleri sonucu gelişen ekonomiye boyut kazandırmada etkilidirler (Çelik ve Akgemci, 2010:21-22).

Girişimcilerde bulunması gereken özelliklere bakıldığında, bütün girişimcileri tanımlayabilen özellikler bulunmamasına rağmen, çoğu girişimcide benzer özellikler gözlenmektedir. Girişimci bireylerin birçoğunda olduğu düşünülen bazı özellikler; özsaygı/özgüven, kararlılık, çaba gösterme, risk alma yeteneği ve istekliliği, yaratıcılık, odaklanma, önsezi/sezgi, hatalardan ders çıkarma yeteneği, sorumluluk şeklindedir (McDaniel, 2002:67-68). Girişimciliğin insanları yönetme, onları hedefler doğrultusunda harekete geçirme ve onlara liderlik yapma faaliyetlerini içermesinden dolayı; girişimcinin yeniliklere açık, çevresel değişim faktörlerini dikkate alan, kendini sürekli olarak geliştiren biri olması gerekmektedir (Tutar ve Altınkaynak, 2013:16).

Geniş bir bakış açısıyla ele alındığında, girişimcilerin iş fırsatlarını araştırma ve değerlendirme, gerekli kaynakları toplama ve başarıyı sağlamak için uygun eylemi başlatma yeteneğine sahip olan, hedef odaklı ve motive olmuş bireyler olduğu söylenebilmektedir (Saroj ve Mehndiratta, 2009:2).

Ancak, girişimcinin bütün bu özelliklere sahip olması başarılı bir girişimcilik göstereceği anlamına gelmemektedir. Çünkü girişimcinin bu özelliklerini ortaya çıkarması ve uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile bir faaliyet olarak nitelendirilen girişimcilik davranışını sergilemesi gerekmektedir.

Girişimcilik teriminin bilinen ilk kullanımı yapan Cantillon, girişimciliği kazancı belli olmayan serbest meslek olarak tanımlamıştır. Girişimciliğin modern

yorumlanmasının fikir babası olarak görülen Schumpeter ise girişimciyi yeni ürünler, süreçler, piyasalar, arz kaynakları ve yeniden örgütlenme ile yeni oluşumlar yaratarak üretim yapılarını yenileyen kişi olarak tanımlaması ile yenilik kavramını girişimciliğin önemli bir unsuru olarak gördüğünü ortaya koymaktadır (Diefenbach, 2011:11-12).

Yönetim biliminin kurumlarından Academy of Management girişimcilik terimini “yeni işletme, küçük işletme ve aile işletmesinin kurulması ve yönetilmesi” olarak belirtmiştir (Shane, 1997:86).

Girişimcilik, ekonomik mal ve hizmetlerin üretimi veya dağıtımından kar sağlayan, elde edilen karı sürekli kılan veya büyüten, birbiriyle ilişkili bireyler grubunun veya bir bireyin amaç odaklı aktivitesi olarak tanımlanabilmektedir (Saroj ve Mehndiratta, 2009:2).

Girişimcilik sadece risk alma istekliliği değil, aynı zamanda karlı fırsatlar mevcut olduğunda işletme seviyesinde büyüme pozitif bir orana ulaşırken gereksiz risklerden kaçınmanın yeni yollarını aramaktır. Girişimcilik, iş fırsatları ile ilgili vizyona sahip olmayı ve bu vizyonlarını gerçeğe dönüştürmek için kaynakları ve yetenekleri kullanmayı gerektirmektedir (Kor vd., 2007:1191-1192).

Kar elde etme, bağımsız olma, yaratıcı ve risk alma eğiliminde olma ve yenilik yapma özellikleri ile ilişkilendirilebilecek girişimcilik kavramının temel fonksiyonları; ekonomik mal ve hizmet üretme, yeni üretim metotları geliştirme, sanayide yeni işletmeler oluşturma, yeni bir üretim yapmak için yeni kaynaklar bulma, marka yaratma, yeni girişimcilere yol gösterici olma, topluma fayda sağlama, kendine özgün fikirler geliştirebilme şeklinde ifade edilebilmektedir (Karakaş vd., 2013:34).

Bu çerçevede, girişimcilik alanında yapılan tanımların her birinde eksik bir tarafın bulunabileceği söylenebilir. Bunun sebepleri, girişimci bireylerin her birinin kendilerine özgü girişimcilik anlayışının olması ve farklı girişimcilik örnekleri sergilemeleri olarak belirtilebilir (Öktem vd., 2007:50).

Girişimci ve girişimcilik kavramları ile ilgili buraya kadar literatürden verilen tanımlamalar ve açıklamalar girişimciliğin bireysel yönüne işaret etmektedir. İlk olarak girişimciliğin, yeni bir işe girişmek, üretim yapmakla ilişkili olması ve daha sonrasında da yeni fırsatlar yaratma, yenilikçi olma, değişim başlatma ile bağdaştırılması bireysel düzeyde ele alınmıştır. Dolayısıyla geleneksel girişimcilik modelleri ve teorilerinin bireysel girişimcinin özelliklerine odaklandığı söylenebilmektedir.

Ancak daha sonraları girişimcilik sürecinde özelliklerden ziyade davranışlara önem veren davranışsal girişimcilik modelleri önerilmiştir. Ayrıca teorisyenler ve uygulayıcılar tarafından bireysel girişimcilikle ilişkili olduğuna inanılan büyüme, yenilik, esneklik gibi temel özelliklerin işletmeler için de istenilir özellikler olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, girişimcilik yaklaşımlarında işletme seviyesinde davranışsal modeller ön plana çıkmıştır (Stevenson ve Jarillo, 1990:17; Covin ve Slevin, 1991:8).

Girişimcilik konusu üzerinde bulunan bakış açısının zamanla bireysel düzeyden işletme düzeyine doğru değiştiğine uygun olarak literatürde örnek çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Mintzberg (1973), işletmede değişimi başlatan ve tasarlayan girişimcinin rolünü tanımlayarak girişimciliği bireysel düzeyde ele almıştır. Miller (1983), Covin ve Slevin (1988); risk alma, yenilik ve proaktiflik eğilimleri açısından üst yönetimin girişimcilik tarzını inceleyerek girişimciliği işletme seviyesine taşımıştır. Stevenson ve Gumpert (1985), Quinn (1985), Stevenson ve Jarillo (1990) gibi bazı araştırmacılar ise girişimcilik bakış açısını tüm işletmeyi kapsayacak şekilde genişletmiştir (Naman ve Slevin, 1993:138). Sözelimi, girişimcilik konusuna bakış açısı geleneksel girişimcilik modellerinden davranışsal girişimcilik modellerine doğru bireysel düzeyden işletme seviyesine geçiş yaşamaktadır.

Buradan hareketle; girişimciliğin geleneksel girişimcilik modellerinden davranışsal girişimcilik modellerine geçiş yaşamasıyla birlikte, hem bireysel girişimcinin sahip olduğu özellikler işletme seviyesine taşınmakta hem de davranışlar özelliklerden daha önemli hale gelmektedir.

Coulter (2001)'ın girişimcilik tanımı hem bireysel hem de işletme boyutunu kapsamaktadır. Coulter (2001), girişimciliği girişimcinin belirli bir süreç kapsamında büyümeyi amaç edinerek farklı bir yenilik yapması, yeni bir işletme yaratması ya da mevcut olan işletme içerisinde yeni bir değer yaratması olarak ifade etmiştir.

Girişimcilik kavramını işletme boyutunda tanımlayan ve Miller (1983)'ın girişimcilik tanımını dikkate alan Covin ve Slevin (1991)'a göre işletme seviyesinde girişimcilik; işletmenin risk alma eğilimi, rekabetçi agresiflikte davranma eğilimi, proaktiflik, sürekli ürün-pazar ve teknolojik yenilik yapma gibi eylemler ile temsil edilen stratejik duruş boyutu olarak tanımlanabilmektedir.

İşletme seviyesinde girişimcilikle ilgili farklı açıklamalar yapan Peterson ve Berger (1971) çalışmasında çalkantılı piyasalarla başa çıkabilmek için büyük kuruluşların kullandığı bir strateji olarak girişimciliği ifade ederken; Miller (1983:770) işletmelerin büyümesi ve karmaşıklaşması ile birlikte örgütsel yenilenme, yenilik, risk alma ve yeni fırsatları takip etme ihtiyacının olduğunu vurgulamıştır. Pinchot (1985:3-4) ise hızlı ekonomik ve teknolojik değişimlerin yaşanması ile birlikte, girişimcilik ruhu olan ve bunu kullanabilen işletmelerin önemli rekabet avantajına sahip olacaklarını belirtmiş ve girişimcilik ruhunu kullanma yöntemi olarak da mevcut işletme içindeki girişimciliği ifade eden iç girişimcilik kavramını ileri sürmüştür.

Morris (1998)'e göre girişimcilik; herhangi bir bireye, işletmeye veya ulusa uygulanabilir nitelikte olan evrensel bir yapıdır. Girişimcilik, ulusal açıdan ekonomik refah düzeyine ulaştırmasının yanında işletmeler bazında da gelişim ve devamlılığı sağlamaya katkıda bulunan bir süreçtir. Benzer şekilde, Ulijn ve Brown (2004:5) ile Morris ve Jones (1999) da girişimciliği; çevrede bulunan fırsatların araştırılması ve ortaya çıkarılması ya da yenilik yaparak fırsatların yaratılması ile ilgili bir süreç olarak ifade etmiştir.

Modern işletmecilik anlayışında girişimcilik kavramı; yenilik, esneklik, risk alma, yaratıcılık, dinamiklik, gelişim odaklı olma gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Girişimcilik disiplinlerarası bir kavram olması dolayısıyla her disiplin içerisinde farklı yorumlanmaktadır. Ancak girişimcilikle ilgili yapılan tanımlamaların farklı olmasının

yanında dikkat çeken nokta ise; girişimciliğin bir süreç olarak değerlendirilmesi ve incelenmesidir. Bu bakımdan, girişimciliğin küçük ya da büyük, özel ya da kamu, kar amacı olan ya da olmayan her türde ve ölçekte işletmede görülebilir nitelikte olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, girişimcilik imalat, perakendecilik, ulaşım, finans, gayrimenkul gibi birçok farklı sektörde ön plana çıkmaktadır (Börü, 2006:1).

Yaratıcılık, inisiyatif ve risk alabilme yeteneklerini kullanarak mal ve hizmet üretme başka bir deyişle değer yaratma etkinliği olarak da ifade edilebilen girişimcilik kavramı, aynı zamanda değer yaratma açısından toplumsal bir faaliyet olduğunu da göstermektedir (Tutar ve Altınkaynak, 2013:15-16).

Toplumsal bir faaliyet olmasının yanında girişimcilik, işletmeler açısından da bir örgütsel kültür olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda girişimcilik bir işletme özelliği olarak görülebilir ve bir işletmenin girişimcilik süreçlerini yürüttüğü gibi yönetsel davranışa bakılarak ölçülebilir. Genel bir tanımlamayla girişimci işletmeler, üst yönetimin girişimci yönetim tarzının olduğu işletmelerdir (Naman ve Slevin, 1993:138). Girişimcilik kavramının işletme düzeyinde ele alınması ile birlikte girişimcilik konusundaki bilimsel çalışmaların sayısının arttığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmalarla birlikte, bireysel düzeyde girişimcilik ile işletme girişimciliği olgularını birbirinden ayırmak için yeni kavramların ortaya konulduğu da görülmektedir.

Yapılan tanımlamalar ve ortaya konulan özellikler bir bütün olarak ele alındığında girişimcinin sadece bağımsız bir birey olarak ifade edilemeyeceği; girişimcilik davranışları sergileyen mevcut işletme içerisinde çalışan kişilerin de girişimci olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada bağımsız girişimcilerden ziyade; mevcut işletme içerisinde çalışan veya ortak durumundaki girişimciler üzerinde durulmaktadır. Söz konusu kişilerin girişimcilik davranışlarını sergilemesi için gerekli ortamın oluşturulması ve girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi bizi “işletme girişimciliği” ve “girişimsel oryantasyon” kavramlarına taşımaktadır. Söz konusu kavramlarla ilgili açıklamalar takip eden bölümlerde verilmektedir.

1.3. İşletme Girişimciliği

İşletmelerin gittikçe ürün yaşam eğrilerinin süresi kısalmakta, gelecekteki karları belirsizleşmektedir. Bu nedenle işletmelerin sürekli olarak yeni fırsatlar araması ve şirket içindeki girişimsel faaliyetlerini artırması önemli hale gelmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005:72). İşletmelerin girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları onları rakiplerinden farklılaştırarak ve keşfetme becerisi yaratarak rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Mevcut işletme içinde veya dışında meydana gelen işletme yaratma, yenileme veya yenilik davranışları olarak girişimciliği ifade eden Sharma ve Chrisman (1999:17), Collins ve Moore (1970)'u temel alarak girişimciliği bağımsız girişimcilik ve bir işletme içindeki girişimcilik diğer bir ifadeyle işletme girişimciliği olarak ele almıştır.

Sharma ve Chrisman (1999:18)'a göre; bağımsız girişimcilik, bir birey veya grubun mevcut işletmeden bağımsız bir şekilde hareket ederek yeni bir işletme yaratma sürecidir. Yazarlara göre işletme girişimciliği ise, bir birey veya grubun mevcut işletme ile ilişkili olarak yeni bir işletme yaratma veya o işletme içinde yenilik yapma ya da yenilenmeyi teşvik etme sürecidir.

Stratejik yönetim literatüründe mevcut işletme içindeki girişimciliği yani işletme girişimciliğini tanımlamak için çok sayıda kavram kullanılmıştır. Bu kavramlar; iç girişimcilik (Antoncic ve Hisrich, 2001; Kuratko, 1993; Kuratko vd., 1990, Pinchot, 1985), işletme girişimciliği (Peterson ve Berger, 1971; Biggadike, 1979; Zahra, 1993a, 1993b, 1996; Zahra ve Covin, 1995; Burgelman, 1983b; Guth ve Ginsberg, 1990), girişimcilik (Miller, 1983), kurum içi girişimcilik (Burgelman, 1983a, 1983c; Jones ve Butler, 1992), girişimci duruş (Covin ve Slevin, 1991), stratejik duruş (Covin ve Slevin, 1988; Covin vd., 1990; Merz vd., 1990), girişimci yoğunluğu (Morris ve Sexton, 1996), girişimci yönetimi (Stevenson ve Jarillo, 1990) ve girişimsel oryantasyon-girişimcilik yönelimi (Miles vd., 1993; Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Dess vd., 1997; Knight, 1997; Dess ve Lumpkin, 2005) şeklinde sıralanabilir. Bazı

kavramlar literatürde daha fazla kullanılmasına rağmen, hiçbir kavram evrensel olarak kabul edilmemiştir.

Covin ve Slevin (1989), Drucker (1985), Lumpkin ve Dess (1996), Miller (1983), Zahra (1993b) gibi yazarlar işletme girişimciliğini işletmelerin varlığını sürdürmesine ve performansına katkı sağlayan örgütsel bir süreç olarak ele almıştır. Bu yazarlar, girişimcilik tutumlarının ve davranışlarının rekabetçi çevrede işletmelerin gelişmesi ve zenginleşmesi için gerekli olduğunu belirtmiştir (Barringer ve Bluedorn, 1999:421).

Bilgi ekonomisi ile birlikte, bilgi ve entelektüel sermaye kavramları gittikçe daha önemli hale gelmiştir. Üretim ekonomilerinde, somut varlıklar değeri yansıtmakta iken; bilgi ekonomisi çerçevesinde bilgi, yetenek gibi kavramlar entelektüel sermaye kapsamında yer almakta ve değerli varlıklar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da bilgi ve fikirler gibi soyut kavramların kavramsallaşabileceğini göstermektedir. Entelektüel sermaye de, işletmelere rekabet avantajı sağlayan bilgi, yetenek, tecrübe, teknoloji ve müşteri ilişkileri gibi kavramlardan oluşmaktadır. Beşeri, yapısal ve müşteri sermayesinden oluşan entelektüel sermaye kavramının işletme performansını etkilediği görüşü kabul görmektedir (Akgün vd., 2009:210).

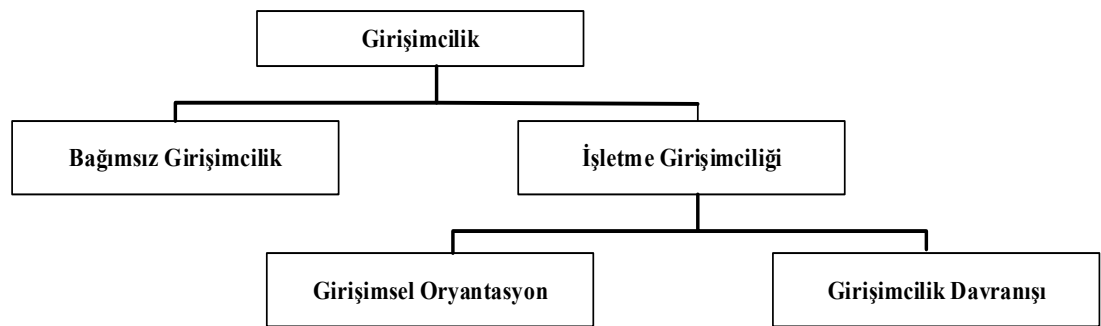
İşletme girişimciliği, bir işletmenin yeni bilgileri keşfetme ve mevcut bilgiyi kullanmayı öğrenme yeteneğine dayanmaktadır. Bu öğrenme süreçleri, bir işletmenin entelektüel sermayesine bağlıdır (Hayton, 2005:21-22).

İşletme girişimciliğinin, yeni girişim fırsatlarını takip etme ve stratejik yenilenme olmak üzere iki temel amacı vardır (Dess ve Lumpkin, 2005:147). İşletmelerin girişimcilik faaliyetlerinde fırsatçı olmaları, rakiplerinden önde davranmaları gerekmektedir. Guth ve Ginsberg (1990:6) stratejik yenilenmeyi; kaynakların yeni kombinasyonlar ile yeni zenginlik yaratması şeklinde tanımlamıştır. Bu kombinasyonlar; rekabetçi bir şekilde işe yeniden odaklanmak, pazarlama ve dağıtımda büyük değişiklikler yapmak, ürün geliştirmeyi yönlendirmek, faaliyetleri yeniden şekillendirmek gibi eylemleri içermekte olup; stratejik yenilenme işletmenin kendini yenilemesi veya organizasyonel yenilenme şeklinde de ifade edilebilmektedir.

Bu aşamada işletme girişimciliği ortak girişimler, iş birlikleri, birleşme ve satın alma yoluyla büyüme stratejilerinden farklılaşmaktadır. İşletme girişimciliğinde, işletmeler dış faktörlerden ziyade; kendi iç dinamiklerine odaklanmakta ve bu dinamiklerden yeni oluşumlar ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile işletme girişimciliğinde, yukarıda bahsedilen büyüme stratejilerine benzer şekilde yeni bir oluşum ortaya konulmakta; ancak söz konusu stratejilerden farklı olarak bu oluşum işletmenin kendi iç dinamiklerinden yaratılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin ortalamasının üzerinde getiri sağlayan ve rekabet avantajının sürdürülebilmesine katkı yapan işletme girişimciliğinden bahsedilebilmesi için işletmelerde iç dinamiklerin etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005:147).

İşletme girişimciliğinin ortaya çıkabilmesi için işletmelerin hem girişimcilik konusunda farkındalık ortaya koyması ve kendi iç dinamiklerini bu kültüre uygun olarak şekillendirmesi gerekmekte; hem de bu süreci faaliyete dönüştürmesi gerekmektedir. Dolayısıyla buradan hareketle, işletme girişimciliği kavramı, (i) girişimsel oryantasyon ve (ii) girişimcilik davranışı şeklinde ikili yapıda ele alınabilir. Girişimciliğin gelişim süreci başlangıcından itibaren durumu Şekil 1.1’de ifade edilmektedir.

Şekil 1.1: Girişimcilik Terimleri



Kaynak: Fabian E. Diefenbach (2011); *Entrepreneurship in the PublicSector*, GablerPublication, Heidelberg, s. 17.

İşletme girişimciliği açısından Şekil 1.1 değerlendirildiğinde; daha önce de bir süreç olarak bahsedilen girişimciliğin tutumsal ve davranışsal bileşenler içerdiği görülmektedir. Burada tutumsallıkla kastedilen bir bireyin yeni fırsatları benimsemeye istekli olması ve yaratıcı değişim için sorumluluk almasıdır. Davranışsal bakımdan girişimcilik ise; bir fırsatın fark edilmesi ve değerlendirilmesi, iş kavramının tanımlanması, gerekli kaynakların belirlenmesi ve temin edilmesi, risk alınıp uygulamaya geçilmesi ve sonuçların kullanılmasına yönelik faaliyetleri içermektedir (Börü, 2006:3). Buradan, tutumsallıkla ilgili olarak girişimsel oryantasyon, davranışsallıkla ilgili olarak ise girişimcilik davranışı anlaşılmaktadır.

Bu noktada, girişimci işletmelerde hem girişimsel oryantasyonun hem de girişimcilik davranışının birlikte olması gerektiği söylenebilir. Miller ve Friesen (1982:2) girişimci işletmelerin, yenilik yaparak ve risk alarak rekabet avantajı elde edebilen işletmeler olduklarını belirtmiştir. Miller (1983:771) da, girişimci bir işletmeyi; ürün-pazar yeniliği ile meşgul olan, riskli girişimler üstlenen ve rakiplerinden önde hareket ederek proaktif davranan bir işletme olması gerektiği şeklinde tanımlamasıyla girişimsel oryantasyona vurgu yapmaktadır. Bu noktadan hareketle, Miller (1983)'ın kavramsallaştırması ile tutarlı olarak yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi özelliklerin işletmelerin bünyesinde bulunması ve davranışsal girişimcilik modelleri diğer bir ifadeyle davranışların özelliklerden daha önde gelmesi göz önünde bulundurulduğunda işletme seviyesinde girişimcilik ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, Şekil 1.1'de de gösterildiği şekilde işletme girişimciliğinin girişimsel oryantasyon ve girişimcilik davranışının bileşiminden meydana geldiği söylenebilmektedir.

2. GİRİŞİMSSEL ORYANTASYON

Bu başlık altında öncelikle girişimsel oryantasyon kavramına ve girişimsel oryantasyonun teorik çerçevesine değinilecek; sonrasında ise girişimsel oryantasyonu açıklayan teorilere yer verilecektir.

2.1. Girişimsel Oryantasyon Kavramı

Stratejik yönetim literatürü, stratejik liderler ve örgüt kültürünün; yenilik yapmak, risk almak ve yeni girişim fırsatlarını takip etmek için güçlü bir şekilde bir araya getirildiği şirketlerde işletme girişimciliğinin başarılı olduğunu ifade etmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005:147). En yalın anlatım biçimiyle girişimcilik özelliklerinin işletme kültürüne yansması, “girişimsel oryantasyon” olarak kavramlaştırılmaktadır.

Stratejik yönetim literatüründen ortaya çıkmış bir kavram olan girişimsel oryantasyon, girişimci karar ve eylemleri için temel sağlayan politika ve uygulamaları temsil etmektedir. Bu nedenle, bu kavram karar alıcıların işletmenin örgütsel amacına karar verebilmek, vizyonunu devam ettirebilmek ve rekabet avantajını yaratabilmek için kullandığı girişimci strateji yapma süreci olarak görülebilir (Rauch vd., 2009:763). Strateji yapmanın ise; planlama, analiz, karar alma, örgüt kültürü ve misyonu kapsayan işletme seviyesinde bir olay olması, girişimsel oryantasyon kavramının da işletme seviyesinde bir kavram olduğunu doğrular niteliktedir. Girişimcilik; bir birey (girişimci), bir örgüt veya bir toplum seviyesinde ele alınabilecek bir kavram iken; girişimsel oryantasyon özellikle örgütsel seviyede tanımlanabilecek bir kavramdır (Todorovic, 2004:42).

Girişimsel oryantasyon kavramının ortaya çıkışı Child (1972), Mintzberg (1973), Khandwall (1977), Miles ve Snow (1978) gibi strateji araştırmaları alanında yer alan çalışmalara dayandırılabilir. Mintzberg (1973) ile Miles ve Snow (1978), girişimsel oryantasyon kavramını kullanmamakta; ancak girişimci işletmelerden bahsetmektedir. Söz konusu çalışmalarda girişimci işletmeler, ilk olarak girişimci işletmeler daha sonrasında ise fırsatçı işletmeler olarak betimlenmektedir. Miller (1983) ise girişimci bir işletmeyi; ürün pazarlama yeniliği ile uğraşan, riskli girişimler

üstlenen, proaktif yeniliklerde ilk önce davranan bir işletme şeklinde tanımlayarak Mintzberg (1973) ile Miles ve Snow (1978)'un yaptıkları tanımlara ilave yapmıştır. Her üç çalışma da girişimsel oryantasyon kavramı ayrı bir kavram olarak tanımlanmamış; girişimci işletme tanımları içerisinde girişimsel oryantasyona ilişkin çeşitli özelliklere yer verilmiştir.

Girişimsel oryantasyonun kavramlaştırılması noktasında Morris ve Paul (1987) yukarıda bahsedilen çalışmalarda yer alan özellikleri birleştirmiş ve bir adım daha ilerleyerek, girişimsel oryantasyonu üst yönetimin risk alma, yenilikçi olma ve proaktifliği gösterme eğilimi olarak tanımlamıştır. Lumpkin ve Dess (1996), bağımsız bir şekilde hareket eğilimi ve rakiplerine karşı saldırgan olma eğilimini de ekleyerek Morris ve Paul (1987) tarafından yapılan tanımı genişletmiştir.

Lumpkin ve Dess (1996:136)'e göre, girişimcilik sadece yeni girişimleri ifade ederken; girişimsel oryantasyon girişimci süreçleri temsil etmektedir. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetimin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan girişimsel oryantasyon kavramı yeni girişimlerin oluşumunu sağlayan süreçler, uygulamalar, yöntemler, karar verme faaliyetlerini ifade etmektedir. Buna bağlı olarak, girişimsel oryantasyon işletmenin ne yaptığından ziyade nasıl faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu noktada girişimsel oryantasyon ile girişimcilik davranışının bir birinden farklı süreçleri tanımladığından bahsetmek gerekmektedir. Girişimsel oryantasyon, bir işletmenin devam eden süreçlerini ve kurum kültürünü yansıtan girişimcilik ile ilgili bir bakış açısı ve düşünce yapısını belirtmektedir. Girişimcilik davranışı ise girişimcilik süreci sonunda ortaya konulan faaliyetleri tanımlamaktadır (Dess ve Lumpkin, 2005:147).

Covin ve Slevin (1991:8)'ne göre; bir bireyin psikolojik profili veya kişilik özellikleri onu girişimci yapmayacağı gibi; bir işletmenin örgütsel yapısı veya kültürü de onu girişimci yapmamaktadır. Bir bireyin veya işletmenin sahip olduğu girişimci nitelikteki özelliklerini eyleme dönüştürmesiyle birlikte girişimcilik davranışı ortaya çıkmaktadır.

İşletme girişimciliği kavramı ise üst bir yapıyı tanımlamaktadır. Yeni girişimlerin oluşmasını sağlayan süreçleri tanımlayan girişimsel oryantasyon ve bu sürecin faaliyete dönüşmesini ifade eden girişimcilik davranışı birlikte işletme girişimciliğini oluşturmaktadır.

İşletme girişimciliğinin ortaya çıkarılmasında, işletmenin mevcut kaynaklarını kullanarak girişimcilik sürecini sürdürülebilir kılması ve bu sürecin girişimcilik faaliyetlerine dönüşmesi önem taşımaktadır. Diğer bir ifade ile, işletme girişimciliği kavramsal olarak; girişimsel oryantasyon sürecinin girişimcilik faaliyetine dönüşmüş halini tanımlamaktadır.

2.2. Girişimsel Oryantasyonun Teorik Çerçevesi

Girişimcilik araştırmaları ile ilgili literatürde, girişimcilik ve girişimsel oryantasyon kavramları arasında ayırım yapılmıştır. Bu ayırım, içerik ve süreç arasında stratejik yönetim literatüründe yapılan ayırım ile karşılaştırılabilir. Stratejik yönetim literatüründe ilk başta girişimcilik yeni bir işe girişmekle denk tutulmuş ve literatür, hangi yeni işin yapılacağına nasıl karar verileceği sorusuna cevap aramıştır. Ancak stratejik yönetim alanı geliştikçe; yöneticilerin girişimcilik davranışlarını ortaya çıkaran yöntemler, uygulamalar ve karar alma tarzları gibi girişimcilik süreçlerine yönelme olmuştur. Bu süreçler; yeni teknolojileri denemeyi, yeni ürün-pazar fırsatlarını yakalama isteğinde olmayı ve riskli girişimler üstlenme eğilimine sahip olmayı içermektedir. Stratejik yönetim literatüründen gelen bu kavramlar işletme seviyesinde girişimciliği biçimlendirmekte ve temel girişimcilik süreçlerini başka bir ifadeyle işletmenin girişimsel oryantasyonunu nitelendirmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:136).

Girişimsel oryantasyon, girişimcilik araştırmasının örgütsel dalının bir parçası olup, örgüt odaklı bir davranışçı yaklaşımdır. Temelde girişimcilik bireysel bir davranış olarak nitelendirilebilir. Ancak örgütsel birimler, şirketler veya üniversiteler gibi tüm kuruluşlar bireylerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla söz konusu kuruluşları oluşturan bireylerin girişimcilik davranışlarının bütünü, kuruluşları da girişimci statüsüne kavuşturabilir. Bu bilgiye paralel olarak örgütsel girişimcilik

teorisinin gelişim aşamaları bireysel düzeyden işletme düzeyine doğru ilerleme kaydetmiştir (Boehm, 2007:66-67). Örgütsel girişimcilik teorisinin gelişim aşamaları Şekil 2.1’de gösterilmiştir:

Şekil 2.1: Örgütsel Girişimcilik Teorisinin Gelişim Aşamaları

Joseph Schumpeter (1934, 1942) Bireysel girişimci ve yenilikçi
Miller ve Friesen (1978), Miller (1983) Örgütsel seviyede girişimcilik
Covin ve Slevin (1991) Örgütsel davranış olarak girişimciliğin kavramsal modeli
Lumpkin ve Dess (1996) Örgütsel davranış olarak girişimsel oryantasyon

Kaynak: Jan Boehm (2007); *Entrepreneurial Orientation in Academia*, Gabler Edition, Frankfurt/Main, s. 67.

Schumpeter (1934, 1942) çalışmalarında bireysel girişimci ve yenilikçiye değinerek; Mintzberg (1973) de çalışmasında girişimcinin rolünü tanımlayarak girişimciliği bireysel düzeyde ele almışlardır. Daha sonra, Miller ve Friesen (1978) ve Miller (1983) ise girişimciliği örgütsel seviyeye taşımışlardır. Miller (1983); yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları çerçevesinde girişimcilik tanımını yapmıştır ve çevre, yapı, strateji, lider kişiliği değişkenlerinin girişimcilikle ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Miller (1983)’ın tanımında yer alan üç önemli özellik girişimsel oryantasyonu tanımlamaktadır.

Bir önceki bölümde girişimsel oryantasyon ile ilgili yapılan tanımlamalardan da görüldüğü üzere, girişimsel oryantasyon kavramı çok boyutlu bir süreci kapsamaktadır. Literatürde, girişimsel oryantasyon boyutlarının birlikte ya da ayrı bir şekilde analiz edilmesi gerektiği ile ilgili düşünceler yer almaktadır. Miller (1983), girişimsel oryantasyon boyutlarını ilk olarak (i) yenilikçilik, (ii) risk alma ve (iii) proaktiflik olarak sıralamıştır. Miller (1983:771) girişimciliği; bir işletmenin ürün-

pazar ve teknolojik yenilik, risk alma ve proaktiflik ile ilgili eylemlerini kapsayan çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda, Miller (1983) bir işletmenin girişimci olabilmesi için yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik değişkenlerinin tümünün bir işletmede bulunması gerektiğini düşünmektedir. Miller (1983)'ın girişimsel oryantasyon boyutlarına ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Yenilikçilik

Girişim sürecinde yeniliğin rolünü ilk olarak vurgulayanlar arasında yer alan klasik iktisatçı Schumpeter, girişimcilik yaklaşımlarına yenilikçilik kavramını getirmiştir. Schumpeter aynı zamanda, yeni girişim yaratma ve girişimcilik sürecini temel alan yaratıcı yıkım ve yeni kombinasyonlar terimlerini ifade etmiştir (Boehm, 2007:73).

Lumpkin ve Dess (1996:142)'e göre yenilikçilik; yeni ürünler, hizmetler ve teknolojik süreçlerle sonuçlanabilen yeni fikirler, yenilik, deneyim ve yaratıcı süreçlerin bir işletme tarafından desteklenme eğilimini göstermektedir. Yenilikçilik, mevcut teknoloji ve uygulamalardan ayrılma ve mevcut durumun ötesinde girişim yapma isteğini belirtmektedir.

Yenilikçilik, sadece ürün-pazar yeniliklerini değil, aynı zamanda teknolojik yenilikleri de takip etmeyi ifade etmektedir. Yenilikçilik, yeni süreçlerde AR-GE vasıtasıyla teknolojik liderliğin yanı sıra yeni ürün/hizmet tanıtımı ile yaratıcılık ve deneyim sahibi olma şeklinde tanımlanabilmektedir (Diefenbach, 2011:14).

Risk Alma

Baird ve Thomas (1985:232), bilinmeyene girişim yapmak, varlıkların büyük bir bölümünü işlemek ve ağır borçlanma şeklinde riski üç farklı türde ele almıştır. Buradan risk almanın; belirsiz ortamlardaki girişimler için bilinmeyene girilerek, daha fazla borçlanarak veya önemli kaynakları işleyerek cesur eylemler gerçekleştirmeyi içerdiği söylenebilir (Rauch vd., 2009:763).

Risk alma, girişimin başarılı olup olmayacağını bilmeden hareket etme ve girişim fırsatı yakalama eğilimini ifade etmektedir. İşletme girişimciliği yoluyla başarılı olabilmek için, işletmelerin geçmişte kullandığı metot ve ürünlerden vazgeçmesi gerekse bile daha riskli alternatifler üstlenmesi gerekmektedir. İşletme yüksek borç seviyelerini varsayarak, işletme kaynaklarının büyük bir miktarını işleyerek, yeni pazarlara yeni ürünler sunarak ve keşfedilmemiş teknolojilere yatırım yaparak yüksek finansal getiri elde edebilirler (Dess ve Lumpkin, 2005:152).

Covin ve Slevin (1991:7), işletmelerin çok yüksek getiri şansı olan riski yüksek projeleri üstlenmeyi isteyeceğini ifade ederek; söz konusu projeler ile risk almayı bağdaştırmıştır.

Proaktiflik

Girişim sürecinin önemli bir unsuru olan proaktiflik; öncülük etme, girişim ve rekabetçi agresiflik olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda, proaktiflik yeni ürün ve hizmetlerin sunumu ile nitelendirilen bir fırsat arayışı, ileriye dönük bir bakış açısı olup, gelecekteki talep beklentisiyle hareket etme ve yenilikçilikle bağlantılı bir kavramdır (Diefenbach, 2011:15).

Miller ve Friesen (1978:923) proaktifliği; yeni ürünler, teknolojiler ve yönetim teknikleri sunarak çevreyi şekillendirmek ile bağdaştırmıştır.

Covin ve Slevin (1989) proaktiflik ve rekabetçilik terimlerini değiştirilebilir bir şekilde sıklıkla kullanırken; Lumpkin ve Dess (1996) bu iki terim arasında temel bir ayrım olduğunu düşünmektedir. Lumpkin ve Dess (1996)'e göre proaktiflik, bir işletmenin yeni girişim sürecinde pazar fırsatları ile nasıl ilgili olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle; proaktif olmak, trendleri etkileyerek ya da talep yaratarak çevreyi şekillendirmek için fırsatçı bir şekilde davranmak, girişimi anlamaktır. Rekabetçi agresiflik ise proaktifliğin aksine işletmelerin rakipleri ile nasıl ilgili olduğunu yani, piyasada zaten mevcut olan trend ve taleplere işletmelerin nasıl karşılık vereceğini göstermektedir (Boehm, 2007:75). Proaktiflikte işletmenin rakiplerinden önce davranması, öncü olması, çevreyi şekillendirmesi ön plana

çıkarken; rekabetçi agresiflikte işletmenin mevcut durum üzerinden rakiplerine göre hareket etmesi söz konusudur.

1980'lerin sonlarından 1990'ların ortalarına kadar, araştırmacılar stratejik karar verme sürecini niteleyen modeller tanımlamaya devam etmiştir. Bu modeller; bir örgütün kültürü, değerleri ve vizyonu gibi özellikleri kapsamaktadır. Miller'ın girişimcilikle ilgili düşüncelerini takip eden Covin ve Slevin (1991), işletme davranışı olarak girişimciliğin kavramsal modelini ortaya koymuştur. Girişimciliği örgütsel seviyede bir olay olarak nitelendiren Covin ve Slevin (1991)'a göre girişimci duruş; işletme, çevre ve bireysel düzeydeki değişkenlerden etkilenebilir veya bu değişkenleri etkileyebilmektedir (Boehm, 2007:68-70).

Covin ve Slevin (1991)'a göre girişimci etkinliği işletme seviyesinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla Covin ve Slevin (1991), işletme düzeyinde yaklaşımı bireysel seviyede yaklaşıma göre daha uygun görmektedir. Bu noktada işletmenin performansı, hem bireysel hem de işletme seviyesinde eylemlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, işletme içerisinde bulunan girişimci bireyin etkinliğini, söz konusu kişinin işletme performansına katkısı ile ölçmek daha doğrudur. Konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalar ile birlikte girişimciliğin davranışsal belirtileri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunun sonucunda işletmelerin girişimcilik seviyelerinin güvenilir ve objektif bir şekilde ölçülmesi amaçlanmaktadır. İşletme seviyesinde girişimcilik davranışı örgüt stratejileri, yapıları, sistemleri ve kültüründen etkilenmekte ve bu nedenle söz konusu örgütsel faktörlerin işletme içerisinde yaratılması ile girişimcilik davranışı yönetilebilmektedir (Covin ve Slevin, 1991:8).

Lumpkin ve Dess (1996) ise; Miller (1983)'ın yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarına ek olarak otonomi (bağımsız fikir geliştirme ve uygulama) ve rekabetçi agresiflik (rakiplerle doğrudan mücadele) boyutlarını ilave etmiştir. Ancak Lumpkin ve Dess (1996:137), önerdikleri girişimsel oryantasyon boyutlarının bağımsız bir şekilde çevresel ve örgütsel bağlamda değişebileceğini savunmaktadır.

Lumpkin ve Dess (1996), örgütsel davranış olarak girişimsel oryantasyonu ele almış olup, girişimsel oryantasyon ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Lumpkin ve Dess (1996)'e göre; girişimsel oryantasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi çevresel ve örgütsel değişkenler etkilemektedir. Başka bir deyişle; bir işletmenin endüstri ve çevresel değişkenleri veya yapısal ve yönetsel özellikleri, yüksek performansı sağlayabilmek için girişimsel oryantasyonun nasıl yapılandırılacağını etkilemektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:151-152).

Literatürde; Quinn (1985), Morris ve Paul (1987), Covin ve Slevin (1988; 1991), Miles ve Arnold (1991), Zahra (1993a), Naman ve Slevin (1993), Sayles ve Steward (1995), Chadwick (1998), Davis (2007), Diefenbach (2011), Smith (2011), Slevin ve Terjesen (2011), Chen vd. (2012), Clausen ve Korneliussen (2012), Soininen vd. (2012), Runyan vd. (2012), Anderson ve Eshima (2013), Kreiser vd. (2013) gibi birçok araştırma Miller (1983)'ın önerdiği yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını içeren kavramsallaştırmasını temel alan bir yaklaşım benimsemiştir. Bir işletmenin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının temel girişimcilik süreçlerini oluşturması ve bu boyutların bir işletmede bir arada yer alması gerektiği düşünüldüğünden, bu çalışmada Miller (1983)'ın kavramsallaştırması ele alınmaktadır.

2.3. Girişimsel Oryantasyonu Açıklayan Teoriler

Literatürde, girişimsel oryantasyon kavramını ve teorik çerçevesini açıklamak ve desteklemek amacıyla kullanılabilecek çeşitli teoriler sayılabilir. Söz konusu teoriler; (i) kaynak tabanlı teori, (ii) subjektivist girişimcilik teorisi, (iii) kaynak bağımlılığı teorisi, (iv) koşul bağımlılık teorisi, (v) konfigürasyon teorisi, (vi) sosyal gömülmüşlük ve fırsat tanıma, (vii) tutum teorisi, (viii) girişimcilik eğilimi, (ix) pazar oryantasyonu şeklinde sıralanabilir.

Bu aşamada girişimsel oryantasyonu açıklamak amacıyla kullanılabilecek teorilerin, girişimsel oryantasyonun farklı özelliklerine temel oluşturması beklenmektedir.

Önceki bölümlerde de anlatıldığı üzere girişimsel oryantasyon bireysel düzeyde değil örgütsel düzeyde girişimcilik faaliyetlerini içermektedir. Dolayısıyla bireysel yerine örgütsel davranışlara odaklanan teoriler, girişimsel oryantasyonun teorik temelini açıklamak amacıyla öncelikle kullanılabilir.

İkinci olarak, girişimsel oryantasyon işletme içerisindeki girişimcilik kültürünün geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması sürecidir. Bu nedenle işletme içerisindeki ilişkilere odaklanan teoriler girişimsel oryantasyonu açıklamak için ilişkili teori olarak görülebilir. Buna ek olarak girişimcilik davranışı, girişimcilik faaliyetlerini dolayısıyla sonuçları tanımlarken; girişimsel oryantasyon işletmede girişimcilik kültürünün gelişimini dolayısıyla da süreci tanımlamaktadır. Bu bakış açısıyla sonuçlardan ziyade sürece odaklanan teorilerin, girişimsel oryantasyonun teorik alt yapısını desteklemesi beklenilebilir.

Son olarak, girişimsel oryantasyon kavramı teorik olarak girişimcilik kavramı üzerinde inşa edilmiştir. Dolayısıyla, girişimciliğe odaklanan her türlü teori girişimsel oryantasyon kavramını açıklamak amacıyla kullanılabilecektir.

Yukarıda anlatılan ölçütler dikkate alınarak girişimsel oryantasyonu açıklamak amacıyla kullanılan teoriler; örgütsel odak, davranış, süreç, iç bakış açısı ve girişimcilik açısından değerlendirilerek anlatılmaktadır.

2.3.1. Kaynak Tabanlı Teori

Kaynak tabanlı teorinin kökenleri, Penrose (1959)'un gelişen işletmeler ve onların çeşitlenme isteği hakkındaki çalışmasına dayanmaktadır. Daha sonra Wernerfelt (1984), Teece (1986), Prahalad ve Hamel (1990), Barney (1986; 1991), Mahoney (1995) gibi yazarlar tarafından da konu ele alınmış ve geliştirilmiştir.

Penrose (1959) kaynak yaklaşımında, girişimci yaratıcılık ve önsezisi ile girişimcilik bilgisi arasında bağlantı kurmuştur. Penrose'a göre; fırsatları araştırma kararı, girişimcilik önsezisi ve hayal gücü gerektiren bir girişimcilik karardır (Kor vd., 2007:1189).

Penrose'un kaynak yaklaşımı, sadece bir işletmenin kaynakları ve işletmenin girişimcilerinin algıladığı fırsatlardan yararlanma yeteneği arasındaki ilişkiyi değil, aynı zamanda bu kaynaklar ve girişimcilerin algıları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Kor vd., 2007:1192-1193).

Penrose (1959)'a göre; bir endüstri içindeki işletmeler heterojendir ve farklı kaynaklara sahiptir. Wernerfelt (1984), Penrose'un teorideki görüşünü geliştirmiş ve karlılık, büyüme oranı, pazar payı gibi dış performans ölçütleri ile yetenekler ve kaynaklar gibi iç faktörleri bağdaştırmıştır. Prahalad ve Hamel (1990), Wernerfelt'in teorisi ile ilişkili olan dinamik yetenekler yaklaşımını ileri sürdüğünde, Wernerfelt'in örgüt iç-dış bakış açısı daha fazla ön plana çıkmıştır. Daha sonra Barney (1991) de kapsamlı bir yaklaşımla teoriyi geliştirmiş; kaynakları; (i) finansal kaynaklar (ii) fiziksel kaynaklar, (iii) insan sermayesi kaynakları ve (iv) örgütsel kaynaklar olmak üzere dört kategoride gruplandırmıştır. Örgütsel kaynaklar; işletme içindeki ve dışındaki gruplar arasındaki işletmenin örgütsel yapısı, planlama, kontrol ve koordine sistemleri, kültür ve resmi olmayan ilişkileri kapsamaktadır (Boehm, 2007:51-52).

Kaynak tabanlı yaklaşımı savunan kuramcılara göre, endüstri düzeyinde rekabet güçleri ve bir işletmenin rekabet konumu önemli olmalarının yanında, bir işletmenin rekabet başarısını açıklamak için yeterli değildir. Bu nedenle, kaynak temelli yaklaşım işletmelere rekabet avantajı sağlayan, işletmelerin kendi bünyesinde bulunan faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar rakipler tarafından taklit edilemediği sürece, bu kaynaklar rekabet avantajı sağlamaya devam edecektir (Hayton, 2002:12-13).

Kaynak tabanlı yaklaşımda, bilgi tabanlı görüş olarak ifade edilen bir bakış açısı gelişmiştir. Bilgi tabanlı görüşe göre; bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için gereken bir kaynağın bütün özelliklerine sahiptir. Bilgi tabanlı görüş savunucuları, bilginin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için en önemli kaynak olduğunu ifade etmiştir. Ek olarak bilgi, işletmelerde evrensel olarak bulunan tek kaynaktır ve sürdürülebilir rekabet avantajını desteklemek için gereken özelliklere sahiptir. Finansal sermaye de evrensel kaynak olarak düşünülmesine rağmen, taklit

edilemezlik, kendine özgü ve ticarileştirilemez özelliklere sahip değildir (Hayton, 2002:13-14).

Stratejinin kaynak tabanlı teorileri; değerli, nadir bulunan ve kolayca taklit edilemeyen kaynaklara sahip olan işletmenin üstün performans elde etme potansiyeli olduğunu savunmaktadır. Kaynaklar bir işletmenin üretim sürecindeki girdiler olup; bilgi tabanlı olanlar ve mülkiyet tabanlı olanlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Mülkiyet tabanlı kaynaklar maddi girdi kaynakları iken; bilgi tabanlı kaynaklar işletmelerin bu kaynakları birleştirdiği ve değiştirdiği durumları ifade etmektedir. Bilgi tabanlı kaynakların taklit edilebilmesi zor olduğundan, söz konusu kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2003:1307).

Kaynak tabanlı teorinin kökenlerini atan Penrose (1959)'e göre yeni fırsatlar arama işletmeye rekabet avantajı sağlayan içsel kaynaklardan bir tanesidir. Dahası, Penrose (1959) işletmenin sahip olduğu mevcut kaynaklar ile yeni fırsatlar arasında bağ kurulmasının öneminden bahsetmektedir. Penrose (1959) ve devamında yapılan çalışmalar ile geliştirilen kaynak tabanlı teori, işletme içi faktörlerin, özellikle bilgi temelli kaynakların, önemini vurgulamaktadır. Girişimsel oryantasyon işletmenin sahip olduğu girişimcilik kültürünü tanımlamaktadır. Dolayısıyla girişimsel oryantasyon kavramı bilgi temelli bir kaynak olarak nitelendirilebilir. Girişimcilik literatüründe, yerleşmiş ve devamlılık arz eden girişimcilik tutumunun işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı ve finansal performansa olumlu katkı yapacağı ileri sürülmektedir. Girişimsel oryantasyon kavramının işletmeler açısından önemi bu sava dayandırılarak açıklanmaktadır. Kaynak tabanlı teorinin işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı savına temel oluşturduğu söylenebilir.

Yukarıda anlatılanlar ışığında kaynak tabanlı teorinin, örgütsel odak ve iç bakış açısı boyutları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Buna karşılık kaynak tabanlı teori, girişimcilik konusunda açık bir görüş ortaya koymamaktadır.

2.3.2. Subjektivist Girişimcilik Teorisi

Mahoney ve Michael (2005), Penrose (1959)'un kaynak tabanlı yaklaşımı kapsamında subjektivist girişimcilik teorisini geliştirmişlerdir. Yazarlara göre; subjektivist girişimcilik teorisi bireylere, onların bilgisine, kaynaklarına, yeteneklerine, keşfetme ve yaratma süreçlerine odaklanmaktadır. Subjektivist girişimcilik teorisine göre; işletme seviyesinde girişimciliği, işletme çalışanlarının yeni subjektif girişimci fırsat algıları belirlemektedir.

Kor vd. (2007:1187), Penrose (1959)'un girişimcilerin subjektif algıları ve kişisel bilgilerinin girişimci fırsatları nasıl şekillendirdiği ile ilgili değerlendirmesini temel almıştır. Bu algılar ve bilgiler girişimcilerin işletme, yönetim ekibi ve sanayi ile ilgili tecrübelerinden ortaya çıkmakta olup, girişimciler ise bu tecrübelerini işletmedeki işler, makineler, insanlar, performans stratejileri, fiziksel çevre, teknolojiler, takım üyeleri ile strateji kararlar ve uygulama süreçleri, müşteriler, alıcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar ve diğer paydaşlar ile etkileşimleri sonucu kazanırlar.

Mahoney ve Michael (2005) subjektivist girişimcilik teorisinde; bireysel yaratıcılık, keşfetme ve öğrenme unsurlarını ele almıştır. Subjektivist girişimcilik teorisi, hem bireysel yaratıcılık hem de bilgi yaratma süreçleri ile ilgilidir.

Subjektivist girişimcilik teorisinde, mevcut fırsatların keşfedilmesinin yanında girişimcilerin yenilikçi ürün ve hizmetler, reklam ve kişisel karizma yoluyla ekonomik olarak karlı fırsatlar yaratmaları vardır; yani girişimci yaratıcılık mevcuttur. Girişimcilerin fırsat yaratmaları ise müşteriler, teknolojiler ve diğer paydaşlarla etkileşimleri aracılığıyla olmaktadır. Diğer bir deyişle; girişimciler sadece iş çevrelerindeki değişikliklere cevap vermemekte, aynı zamanda kendileri değişim yaratmaktadır (Kor vd., 2007:1191).

Sonuç olarak; subjektivist girişimcilik teorisi girişimcilerin subjektif algıları, öğrenme süreci, kaynaklar ve girişimcilik boyutlarına açıklık getirerek girişimsel oryantasyon kavramına teorik temel oluşturmaktadır.

2.3.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisi ile ilgili olarak Cyert ve March (1963), Pfeffer ve Salancik (1978) gibi yazarlar çalışmalar yapmıştır.

Popülasyon seviyesine odaklanan kaynak bağımlılığı, işletmenin yeni koşullara adaptasyonunu vurgulamaktadır. Kaynak bağımlılığı görüşüne göre, yöneticiler işletmenin hayatta kalma şansını artırmak için yeteneğe sahiptir. Pfeffer ve Salancik (1978) bu yaklaşıma kapsamlı bir açıklama getirmiştir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre, bir kişi işletmenin faaliyette bulunduğu alanı incelemeyen, işletmenin yapısı veya davranışlarını inceleyemez. Bu görüşe göre, işletmeler sadece kendi çevrelerini kontrol etmeye uğraşmazlar. Aynı zamanda, işletmeler hayatta kalmalarını sağlayacak yeni kaynakları toplamak için çevrelerindeki değişikliklerle meşgul olmalıdır. Bu değişim, çevredeki diğer işletmeler arasında bağımlılıklar yaratmaktadır (Brown, 1996:22).

Kaynak bağımlılığı teorisi, iç bakış açısına odaklanan kaynak tabanlı yaklaşımın aksine bir işletmenin davranışı ve onun performansını etkileyen dış kaynaklara odaklanmaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütsel sosyal davranış teorisine dayanmaktadır. İşletmeler, kaçınılmaz bir şekilde çevre koşulları ile bağlantılıdır. Pfeffer ve Salancik (1978)'in "Örgütlerin Dış Denetimi" adlı kitabında; örgütün çevresel koşullara uymak için adapte olabileceği ve değişebileceği ya da çevrenin örgütün yeteneklerine uyması için örgütün çevreyi değiştirebileceği ifade edilmektedir (Boehm, 2007:52-53).

Kaynak bağımlılığı teorisi ile girişimsel oryantasyon kavramı arasındaki ilişki girişimsel oryantasyonun proaktiflik boyutu üzerinden kurulabilmektedir. İşletmelerin çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması hatta çevresini kendi özelliklerine uygun hale getirmeye çalışması girişimsel oryantasyonun proaktiflik boyutunu oluşturmaktadır. Bu noktada kaynak bağımlılığı teorisi, işletmenin proaktif davranışlarının nedenini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

Kaynak bağımlılığı teorisi, çeşitli çalışmalarda girişimci faaliyetleri incelemek için de kullanılmıştır. Örneğin; Bruno ve Tyebjee (1982) girişimci işletme, kaynaklar ve işletmenin çevresi ilişkilerini incelemekte uygun bir teorik çerçeve olarak kaynak bağımlılığı teorisini önermiştir. Bygrave (1989) de girişim sermayesi endüstrisinde var olan ilişkinin teorik temeli olarak kaynak bağımlılığı modelini kullanmıştır. Bu bakımdan kaynak bağımlılığı teorisi girişimcilik davranışı ile ilişkili bir teori olarak değerlendirilebilir.

Kaynak bağımlılığı teorisi kaynak yönelimli olmasına rağmen, kökeni örgütsel sosyal davranış teorisine dayandığından örgütsel davranış seviyesini hedeflemektedir. Ancak, söz konusu teori süreçle az ilgili ve dış bakış açısına sahip bir teoridir.

2.3.4. Koşul Bağımlılık Teorisi

Pozitivist ve nesnelci bir anlayışa dayanan koşul bağımlılık teorisi, işletme ve çevre arasındaki etkileşimin üzerine odaklanmıştır. Koşul bağımlılık teorisinde işletme çevreyi etkileyememekte sadece çevreye uyum sağlamaktadır. Teori, işletmelerin iç ve dış dinamikleri arasındaki ilişkileri açıklamada önemli bir rol üstlenmiştir (Sargut ve Özen, 2007:36).

Koşul bağımlılık teorisi, bazı görgül araştırmaların katkısıyla ortaya çıkmıştır. Örneğin; Woodward (1965) teknolojiyi örgütsel yapının önemli bir değişkeni olarak ifade etmiş, Burns ve Stalker (1961) ise yenilikler ve buluşlardan yola çıkarak çevrenin işletme üzerindeki baskısından bahsetmiştir. Aynı zamanda, örgüt yapısı ve çevresi arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir şekilde inceleyen Thompson (1967) örgütsel yapı ve iç dinamiklerin teknoloji, çevresel baskılar gibi belirleyicilere dayandığını iddia etmiştir.

Koşul bağımlılık teorisi kapsamında yapılan çalışmalar; çevre odaklı, teknoloji odaklı, büyüklük odaklı ve strateji odaklı şeklinde sınıflandırılabilir. Bu noktada strateji odaklı çalışmaların girişimsel oryantasyon ile daha ilişkili olduğu ifade edilebilir. İşletmenin çevreye uyum sağlama amacıyla geliştirmiş olduğu stratejiler,

girişimsel oryantasyon kavramının hem yenilikçilik hem de proaktiflik boyutunu kapsamaktadır.

Koşul bağımlılık teorisi girişimsel oryantasyon kavramı ve teorik çerçevesi için önemli teorilerden biri olarak değerlendirilebilir. Bunun başlıca nedeni, koşul bağımlılık teorisinin işletmelerin girişimsel oryantasyona niçin ihtiyaç duyacağı sorusuna verilecek cevaba temel oluşturmastır. Koşul bağımlılık teorisine göre işletmenin varlığını sürdürmesi, çevreye ve yeni koşullara uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Dolayısıyla, yenilikçilik ve proaktif davranma özelliğini işletme kültürüne yansıtamamış işletmelerin koşul bağımlılık teorisine göre başarılı olması oldukça güçtür. Bu noktada koşul bağımlılık teorisinin girişimcilik kavramı üzerinde durmadığının belirtilmesi yararlı olacaktır.

Sonuç olarak, koşul bağımlılık teorisi ile ilgili olarak örgüt odaklı, davranışsal, sonuçtan ziyade sürece odaklanan, ancak girişimcilik konusunun yer almadığı bir kuram olduğu söylenebilir.

2.3.5. Konfigürasyonel Teori

Örgütsel koşul bağımlılık teorisinin gelişmesi; Khandwalla (1977), Miller ve Friesen (1984) gibi araştırmacılar tarafından geliştirilen konfigürasyonel teoridir. Konfigürasyonel teori, koşul bağımlılık teorisinin başarılarına dayanmaktadır. Miller ve Friesen (1984)'a göre; konfigürasyonel teori koşul bağımlılık teorisinin bir alternatifi değil, ancak tamamlayıcısıdır. Koşul bağımlılık teorisi çevre ve yapı arasındaki ilişkiyi ve onların bağlılığını vurgularken; konfigürasyonel teori örgütsel davranış konusuna daha bütünsel bir yaklaşım sunmaktadır.

Konfigürasyonel teori, stratejik karar alma unsurunda değişim yapmayı vurgulamakta ve özellikle örgütsel ortamdaki değişikliklere odaklanmaktadır. Koşul bağımlılık ve konfigürasyonel teorilerin her ikisinin de başarılarının çakışmaktan ziyade tamamlayıcı olduğu görülmektedir (Boehm, 2007:55-56).

Konfigürasyonel teori, koşul bağımlılık yaklaşımına benzer şekilde, girişimcilik konusu ile ilgili görüş içermemekte; ancak örgüt ve davranış odaklı, sürece yönelen bir yaklaşımdır.

2.3.6. Sosyal Gömülmüşlük ve Fırsat Tanıma

Bireysel ve örgütsel davranış teorilerinden farklı olan sosyal gömülmüşlük ve fırsat tanıma teorileri ağ teorisine aittir ve araştırma faaliyetinin daha çok sosyal yönüne odaklanmaktadır. Sosyal gömülmüşlük teorisi, sosyolojik teoriye dayanmakta ve bireylerin mikro ve makro seviyede etkileşimleri arasındaki boşluğu kapsamamaktadır. Bir bireyin yakın ilişkilerden topladığı yararların aksine; zayıf ilişkiler, kişisel ve profesyonel amaçları başarmak için daha değerli olabilmektedir. Diğer bir ifade ile kişilerin zorluklar karşısında sadece kendi çabasıyla başarı elde etmesinin kişiye daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ardichivili vd. (2003:113), girişimci fırsatları tanıma sürecini etkileyen beş faktör ileri sürmüştür. Bunlar; (i) girişimci uyanıklığı, (ii) bilgi asimetrisi ve ön bilgi, (iii) amaçlı araştırmaya karşı keşif, (iv) sosyal ağlar, (v) kişilik özellikleri (risk alma, iyimserlik, öz yeterlilik, yaratıcılık içeren) şeklindedir. Her ne kadar zayıf bağlar ve gömülmüşlük teorisi içerisinde girişimcilik davranışına ilişkin bir değerlendirme bulunmasa da, girişimcilik ile arasındaki bağ, zayıf bağların kişinin girişimcilik davranışını tetikleyebilecek özelliklerini geliştirmesi üzerinden kurulabilir. Bu noktada, zayıf bağlar ve gömülmüşlük teorisi, girişimci fırsat tanımlama ve geliştirme açısından önemli görülebilir.

Girişimcilik faaliyetinin sosyal bileşeninin gelecek vadede fikirleri toplamak ve geliştirmek için önemli olduğu görünmektedir. Ancak, sosyal gömülmüşlük teorisinde süreç ve girişimcilikle ilişkili yönler eksiktir (Boehm, 2007:56-59). Sosyal gömülmüşlük teorisi, örgüt içindeki davranışları dikkate almakta olup, kriterler açısından davranış ve iç dinamikler kriterlerine uygun bir teoridir.

2.3.7. Tutum Teorisi

Sosyal psikoloji temeline dayanan tutum teorisi, birçok örgüt odaklı teorinin aksine bireysel odaklı bir yaklaşıma sahiptir. Aynı zamanda tutum teorisi, bireylerin girişimsel oryantasyonunu inceleme imkanı sağlayan ve girişimcilik araştırmalarına yön veren bir teoridir (Boehm, 2007:59).

Robinson vd. (1991), girişimcileri tanımlamak için tutumun kişilik özelliklerinden daha iyi bir yaklaşım olduğunu iddia etmekte ve girişimciliği araştırmak için bir alternatif olarak tutum teorisini öne sürmektedir.

Araştırmacılar tutum teorisinde iki farklı yaklaşıma yer vermiştir. İlk yaklaşımda, duygulardan oluşan tek boyutlu yapı üzerinde durulmaktadır. Diğer yaklaşımda ise etkili, bilişsel ve çaba ile ilgili (davranışsal) bileşenlerden oluşan üçlü model benimsenmiştir. Bilişsel bileşen, bir bireyin tutum amacı hakkında sahip olduğu inançlar ve düşüncelerden; etkili bileşen, amaca yönelik olumlu veya olumsuz duygulardan; davranışsal bileşen ise, davranışsal eğilimler ve amaç doğrultusunda davranma eğilimlerden oluşmaktadır (Robinson vd., 1991:17).

Sonuçta tutum teorisi ile ilgili olarak, örgüt odaklılık ve sürece yönelik bir bakış açısının olmadığı; davranışsal odak, iç bakış açısı ve girişimcilik boyutlarını içerdiği söylenebilir.

2.3.8. Girişimcilik Eğilimi

Girişimcilik araştırmaları ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, bireysel girişimcinin kişilik özelliklerine veya yeteneklerine odaklanmıştır. Daha sonra araştırmacılar, girişimcilik odağını daha iyi açıklamak için eğilim ve tutumları dikkate alan modeller geliştirmiştir. Bu alanda geliştirilen modellerden bazıları, girişimcilik eğilimi yapısını kullanmıştır.

Shapero ve Sokol (1982), girişimcilik eğiliminin algılanan istenilebilirlik ve uygulanabilirlik, hareket etme eğiliminden etkilendiğini ileri sürmüştür. Autio vd. (1997), çevre ve eğitim gibi durumsal değişkenleri dahil ederek girişimcilik eğilimi yaklaşımını geliştirmiştir. Gartner (1988) ise girişimciliğin davranışsal yönüne dikkat

çekmiş ve girişimcinin birey tipi olarak değerlendirilmemesi gerektiğini; girişimciliğin bireylerin örgüt yaratmak için üstlendikleri bir rol olduğunu iddia etmiştir (Boehm, 2007:62).

Yapılan araştırmalar, girişimciliğin sadece kişisel özelliklerle değil; aynı zamanda tutumlar, kişisel geçmiş ve durumsal değişkenler ile de ilişkili olduğuna göstermektedir. Eğilimler ve davranışlar arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Boyd ve Vozikis (1994), öz yeterliliğin girişimcilik eğilimleri ve davranışların gelişimini etkilediğini ifade etmektedir. Yazarlar, Fishbein ve Ajzen (1975)'in inançlar ve davranışlar arasındaki ilişkiyi gösteren davranışsal eğilimler modelini temel almaktadır. Bu modele göre; inançlar tutumları belirlemekte, tutumlar eğilimleri ortaya çıkarmakta ve eğilimler de davranışları göstermektedir (Boehm, 2007:61-63).

Girişimcilik eğilimi boyutu, örgüt içindeki davranışları temel almakta olup; aynı zamanda girişimciliğe yönelen bir özellik göstermekte ve önem vermektedir.

2.3.9. Pazar Oryantasyonu

Kohli ve Jaworski (1990:13), pazar oryantasyonunun işletme içindeki bireylerin ve bölümlerin çabaları ve projelerini birleştirdiğini iddia etmiş ve bunun daha iyi bir performansa yol açacağını belirtmektedir. Narver ve Slater (1990:21) da, pazar oryantasyonunu alıcılar için değer yaratmak amacıyla gerekli davranışları oluşturan örgüt kültürü olarak tanımlamış ve böylece performansın sürdürülebileceğini ifade etmişlerdir.

Atuahene-Gima ve Ko (2001:56) ise, pazar oryantasyonunun müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanan ürün yeniliği davranışını ortaya çıkardığını belirtmektedir.

Pazar oryantasyonu teorisi, iç süreçler ve kaynaklarla ilgili olarak bir örgüte ve onun pazarına odaklanmaktadır. Pazar ve örgüt arasındaki bağlılık, bir örgütün bir pazarı tanımlamasını gerektirmektedir. Ayrıca pazar oryantasyonu bilgi toplama, dağıtma ve bilgi duyarlılığı olmak üzere üç bileşenle ilişkilidir. Pazar oryantasyonu yaklaşımında girişimcilik bileşeni açıkça bahsedilmemekle birlikte; yenilikçilik,

rekabetçilik ve mübadele gibi unsurlar girişimcilik davranışında rol oynamaktadır. Bu anlamda, pazar oryantasyonu ve girişimsel oryantasyon kavramı biraz örtüşmektedir.

Sonuç olarak pazar oryantasyonu, girişimcilik kriteri hariç örgüt, davranış, süreç, iç dinamiklerden oluşan diğer kriterleri içermekte ve söz konusu teoride girişimcilik kriterinin yer almaması ile girişimsel oryantasyon kavramından ayrılmaktadır.

Özet olarak, yukarıda bahsedilen girişimsel oryantasyon kavramının ve bu kavramı açıklayan teorilerin örgüt, davranış, süreç, iç girişimcilik bakış açısı ve girişimcilik kriterleri ile eşleştirilmesi Tablo 2.1'deki gibi gösterilebilir.

Tablo 2.1: Girişimsel Oryantasyon Kavramını Açıklayan Teoriler

Teoriler/GO Kriterler	Kaynak Tabanlı Teori	Subjektivist Girişimcilik Teorisi	Kaynak Bağımlılığı Teorisi	Koşul Bağımlılık Teorisi	Konfigürasyonel Teori	Sosyal Gömülmüslük	Tutum Teorisi	Girişimcilik Eğilimi	Pazar Oryantasyonu	Girişimsel Oryantasyon
Literatür	Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Teece (1986), Barney (1986, 1991), Mahoney (1995), Prahalad ve Hamel (1990)	Mahoney ve Michael (2005), Kor vd. (2007)	Cyert ve March (1963), Pfeffer ve Salancik (1978)	Pugh vd. (1963), Donaldson (2001)	Khandwalla (1971, 1977), Miller ve Friesen (1984)	Granovetter (1973, 1983), Powell vd. (1996), Ardichvili vd. (2003)	Ajzen ve Fishbein (1977), Robinson vd. (1991)	Bird (1988), Autio vd. (1997)	Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990), Miles ve Arnold (1991)	Miller (1983), Covin ve Slevin (1989, 1991), Lumpkin ve Dess (1996), Lyon vd. (2000), Mahoney ve Michael (2005)
Örgüt	√		√	√	√				√	√
Davranış		√		√	√	√	√	√	√	√
Süreç		√		√	√				√	√
İç Bakış Açısı	√	√		√	√	√	√	√	√	√
Girişimcilik		√	√				√	√		√
Eşleşen Kriterlerin Toplam Sayısı	2	4	2	4	4	2	3	3	4	5

Kaynak: Tablo 2.1, “Jan Boehm (2007); *Entrepreneurial Orientation in Academia*, Gabler Edition, Frankfurt/Main, s.79.” kaynağından uyarlanmıştır.

Tablo 2.1’den de görülebileceği üzere; kaynak tabanlı teori, subjektivist girişimcilik teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, koşul bağımlılık teorisi, konfigürasyonel teori, sosyal gömülmüşlük, tutum teorisi, girişimcilik eğilimi ve pazar oryantasyonu teorisi örgüt, davranış, süreç, iç bakış açısı ve girişimcilik kriterlerinin bir kısmını içermektedir. Söz konusu teoriler, içerdikleri kriterler bakımından girişimsel oryantasyon kavramını açıklamada kullanılabilmektedir. Aynı zamanda, bu teoriler girişimsel oryantasyonun farklı özelliklerine temel oluşturmaktadır.



3. GİRİŞİMSEL ORYANTASYONUN ÖRGÜTSEL BOLLUK VE KAYNAK BİLGİSİ KAVRAMLARI İLE İLİŞKİSİ

Bu başlık altında öncelikle örgütsel bolluk kavramına ve türlerine sonrasında ise kaynak bilgisi kavramına değinilmektedir. Bölümün devamında ise söz konusu kavramların her biri ile girişimsel oryantasyon arasında teorik olarak nasıl ilişki kurulabileceği yer almaktadır.

3.1. Örgütsel Bolluk Kavramı

Literatürde, örgütsel bolluk ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Literatürde yer alan ilk tanımlamalardan bir tanesi Cyert ve March (1963)'a ait olanıdır. Yazarlar, örgütsel bolluğu; işletmenin sahip olduğu kullanıma hazır kaynaklar şeklinde tanımlamaktadır. Ancak söz konusu kaynakların bir kısmı, işletmenin hissedarları ve müşterileri ile ilişkilerini sürdürmek/güçlendirmek amacıyla kullanılabilir. Hissedarlara yapılan aşırı temettü ödemeleri, piyasa fiyatının altında fiyat önerileri, yüksek ücret ve prim ödemeleri söz konusu kaynak kullanımlarına örnek olarak verilebilir. Cyert ve March (1963:36), bu tarz amaçlar doğrultusunda kullanılması planlanan kaynakların örgütsel bolluk içerisinde değerlendirilmemesi ve toplam kaynaklardan düşülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile Cyert ve March (1963)'a göre örgütsel bolluk; toplam kaynaklar ile işletmenin hissedarları ve müşterileri ile ilişkilerini güçlendirme amacı doğrultusunda kullanılmayı planladığı kaynaklar arasındaki fark olarak da tanımlanabilir.

Naslund (1964:26) ise örgütsel bolluğu, bir işletme tarafından tutulan aşırı kapasite olarak ifade etmektedir. Aşırı kapasite, bir işletme tarafından bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde yaratılmakla birlikte, kaynaklar tamamen kullanılmadığında bolluğun var olduğu söylenebilmektedir.

Bourgeois (1981:30) çalışmasında, James March'ın örgütsel bolluk tanımına vurgu yaparak, örgütsel bolluğu; işletmenin içinden ve dışından gelen değişim baskılarına cevap verebilmesi ve uyum sağlayabilmesi için tampon görevini üstlenen mevcut veya potansiyel kaynaklar, şeklinde kullanmıştır. Hambrick ve D'Aveni (1988:4) de çalışmasında, örgütsel koalisyonu korumak için gerekli olanların ötesinde

bir kaynak fazlalığı olarak düşünölen bolluğun, mevcut ve potansiyel kaynakların tamponu olarak yaygın bir şekilde kabul edildiğini belirtmiştir. Marino ve Lange (1983:82), Bourgeois (1981)'un örgötsel bolluk tanımının daha önceki yazarların çalışmalarının bir sentezi olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, Marino ve Lange (1983:82), mevcut veya potansiyel kaynak kavramlarına yer vermesi açısından Bourgeois (1981)'in örgötsel bolluk tanımının literatürde önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmektedir. Bourgeois (1981:31) örgötsel bolluğun işletmelerde kullanım şeklini, dört ana sınıf altında toplamıştır. Bunlar; (i) örgötsel aktörlerin sistem içinde kalmaları için bir teşvik aracı olarak, (ii) uyuşmazlık-anlaşmazlık çözümü için bir kaynak olarak, (iii) iş akışı sürecinde tampon (güvence) olarak, (iv) işletme içinde stratejik veya yaratıcı davranışı teşvik etmek olarak sıralanmaktadır.

Thompson (1967), örgötsel bolluk ile işletme dışındaki gelişmeler karşısında işletmeler açısından tampon görevi üstlenebilecek diğer aktiviteleri birlikte değerlendirmektedir. Söz konusu aktivitelere örnek olarak; yedek akçe bulundurulması, talepte yaşanabilecek düşüşlere karşı yapılabilecek talep artırıcı pazarlama aktiviteleri ve geleceğe yönelik yapılan tahminler verilebilir. Ancak, Sharfman vd. (1988) örgötsel bolluğun diğer tampon görevi üstlenebilecek aktivitelerden üç noktada farklılaştığını ve dolayısıyla ayrı değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

İlk olarak örgötsel bolluk; işletmenin sahip olduğu nakit, çalışanları, ticari mal stokları gibi fiziki varlıkları kapsarken; tampon görevi üstlenebilecek diğer aktiviteler pazarlama stratejileri, kriz senaryoları gibi maddi olmayan plan ve prosedürleri kapsamaktadır.

İkinci olarak, diğer tampon aktiviteler işletmeleri sadece çevresel dalgalanmalara karşı korumaya yönelikken; örgötsel bolluk işletmeleri hem çevresel hem de içsel dalgalanmalara karşı korumaktadır. Cyert ve March (1963) işletmeleri farklı insanların ortak bir amaç ile bir araya geldikleri örgüt olarak görmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda yazarlar örgötsel bolluğu, paydaşlara dağıtım yapıldıktan sonra işletmede kalan servet şeklinde tanımlamaktadır. Dolayısıyla örgötsel bolluğun

yaratılma noktasında işletme içi değişim talepleri de dikkate alınmakta ve desteklenmektedir.

Üçüncü olarak, Sharfman vd. (1988) işletmelerin örgütsel bolluğu ve diğer tampon aktiviteleri farklı şartlar altında çalıştırdıklarını ifade etmektedir. İşletmeler hem örgütsel bolluğu hem de diğer tampon aktiviteleri korunma amacıyla kullanmaktadır. Ancak, bazı özel durumlarda işletmelerin örgütsel bolluk ve diğer aktiviteler arasında seçim yapması gerekmektedir. Örneğin; tedarikçileri ile anlaşmazlığa düştükleri ve kaynak ihtiyacının arttığı durumlarda işletmeler, farklı çözümler yaratmak adına diğer tampon aktivitelere başvuracakken; diğer işletmeler ile talebe yönelik rekabete girdiklerinde diğer işletmeleri zor duruma düşürmek amacıyla ellerindeki örgütsel bolluğu kullanacaklardır.

Örgütsel bolluğu, diğer tamponlardan ayrı olarak incelemek için önemli bir nokta daha vardır. Neo-klasik görüşe göre, örgütsel bolluk sadece işletme ekonomik dengede olmadığında ortaya çıkmakta ve verimliliğin sağlanması için minimize edilmesi gerekmektedir. Ancak, Bourgeois (1981) ve Sharfman vd. (1988), neo-klasik ekonominin örgütsel bolluk görüşüne katılmamaktadır. Yazarlar, verimliliğin ille de her zaman amaç olarak değerlendirilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kısa dönemde, verimli çalışan işletmeler çok karlı olacaktır. Ancak uzun dönemde bakıldığında işler biraz daha farklılaşmaktadır. Örgütsel bolluk, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi adına olmazsa olmaz şartlardan bir tanesidir ve işletmenin uzun dönemli etkililiği için oldukça önemlidir. Buna ek olarak, Sharfman vd. (1988), her bir işletme için ayrı optimal bolluk seviyesinin olduğunu vurgulamaktadır. İşletme eğer bu seviyeyi aşarsa finansal performansının düşeceği ifade edilmektedir. Kısacası, yazarlar, neo-klasik görüşün aksine örgütsel bolluğun işletmeler açısından gerekli olduğunu ancak işletmelerde örgütsel bolluğun optimal bir seviyede olması gerektiğini belirtmektedir. Bu durumda, Sharfman vd. (1988:603)'ne göre optimal örgütsel bolluk seviyesini aştıklarında işletmelerin finansal performanslarının olumsuz etkileneceği söylenebilir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgütsel bolluk, işletmelerde tampon görevi üstlenebilmektedir. İşletmenin karşılaşacağı ufak problemlerin üstesinden gelinmesinde sahip olunan örgütsel bolluk yeterli olabilirken; daha büyük problemler karşısında işletmeye çözüm üretmek için zaman kazandırabilmektedir. Ancak, örgütsel bolluğu sadece tampon görevi ile değerlendirmek de doğru olmayabilir. İşletmelerin yenilik yapma yeteneği açısından da örgütsel bolluk önemli bir yere sahiptir. Örgütsel bolluk, yenilik ve değişim çabalarını kolaylaştırmaktadır; çünkü bolluk işletmeyi yenilik ve değişim sürecinde ortaya çıkabilecek olumsuzluklardan korumaktadır.

Cyert ve March (1963)'a göre; örgütsel bolluk yenilik ve değişim için kaynak sağlamaktadır. Bu da, bir işletmenin çevresel değişikliklere adapte olma yeteneğini ve onun uzun dönemli performansını geliştirmesine imkan tanımaktadır. Yenilik ve değişim, işletmeyi olumsuz risklerden korudukları için örgütsel bolluk var olduğunda işletmeler için daha yapılabilir olmaktadır. Yenilik ve değişim konusunda örgütsel bolluğa sahip olan işletmelerin olmayanlara göre daha esnek olacağı düşünülebilir. Diğer bir ifade ile işletmelerin bolluk var olduğunda özel-belirli projeleri desteklemeleri daha olasıdır. Çünkü bolluk, örgütün değişen çevreye ilişkin yeni duruşlar tecrübe etmesine izin vermektedir. Bolluğun az olması durumunda yönetsel tercihler sınırlı olmakta ve bu da işletmenin esnekliğini azaltmaktadır (Oerlemans ve Pretorius, 2008:665).

Örgütsel bolluk, işletme içerisindeki her bir birimin planlama ve tasarlama fonksiyonunu kolaylaştırmaktadır. Örgütsel bolluk nadir bulunan kaynakların işletme birimlerinin kullanıma sunulması ve yaratıcılığın geliştirilmesi noktasında özel öneme sahiptir (Naslund, 1964:27). Mousa ve Chowdhury (2014); örgütsel bolluğun işletmelerdeki yeniliği sürdürmek ve kolaylaştırmak için önemli olduğunu dile getirmektedir. Yazarlar ayrıca örgütsel bolluğun sadece büyümeyi değil, aynı zamanda işletme yeniliğini doğrudan etkilediğini ifade etmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde yer verilen kaynak tabanlı teoride bahsedildiği üzere işletmeler ancak sahip olduğu kaynaklar üzerinden rant elde edebilmektedir.

Kaynaklar bir işletmenin üretim sürecindeki girdiler olup; bilgi tabanlı olanlar ve mülkiyet tabanlı olanlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Mülkiyet tabanlı kaynaklar maddi girdi kaynaklarını tanımlamakta ve işletmenin kullanımına hazır halde olanları örgütsel bolluk olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin rant elde edebilmesinin yollarından biri de girişimcilik faaliyetlerinde bulunmasıdır (Mahoney, 1995). Ancak, girişimcilik faaliyeti için işletmenin kullanıma hazır kaynaklara, diğer bir ifade ile örgütsel bolluğa, ihtiyaç duyacağı açıktır.

Örgütsel bolluk kavramı yaklaşık son 50 yıldır literatürde önemli bir teorik role sahip olmasına rağmen, deneysel araştırmalarda bir değişken olarak potansiyel kullanımı tam olarak gerçekleşmiş değildir. Araştırmalarda bolluğun çeşitli kavramsallaştırmaları önerilmiş olup, bu kavramsallaştırmaların çoğu bolluğu tek boyutlu bir yapı olarak ele almıştır. Ancak Bourgeois ve Singh (1983), bolluğun çok boyutlu kavramsallaştırmasını önermiştir.

Bourgeois (1981)'un fikirlerinden yola çıkıldığında, bolluk birbiriyle ilişkili ancak kavramsal olarak; (i) mevcut, (ii) iyileştirilebilir ve (iii) potansiyel olmak üzere üç farklı boyuttan oluşacak şekilde ifade edilmektedir (Bourgeois ve Singh, 1983:43).

Mevcut bolluk, aşırı likidite gibi işletmenin sahip olduğu atıl durumdaki kaynaklardan oluşmaktadır (Bourgeois ve Singh, 1983:43). Mevcut bolluğu oluşturan kaynaklar işletmenin aktifinde yer almaktadır ve kullanılmaya hazır durumdadır. Diğer örgütsel bolluk türlerine göre belirlenmesi ve yöneticiler tarafından fark edilmesi nispeten daha kolaydır.

İyileştirilebilir bolluk, işletmeden gereğinden fazla fon çıkışına neden olan (aşırı maliyetler gibi) durumların iyileştirilmesi ile işletmede bırakılabilecek kaynakları tanımlamaktadır (Bourgeois ve Singh, 1983:43). Ancak öncelikle işletmeden gereğinden fazla fon çıkışına neden olan durumların tespit edilmesi ve iyileştirme stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Kısıtlar teorisi, faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme, altı sigma gibi yöntemler bu noktada oldukça önem kazanmaktadır. Söz konusu yöntemlerin iyileştirilebilir bolluğun ortaya çıkartılmasına ve işletmede bırakılmasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Özellikle üretim işletmelerinde iyileştirilebilir bolluk daha da dikkat edilmesi gereken bir nokta olarak görülebilir. Piyasa kurallarının satış üzerinde belirleyici olduğu düşünüldüğünde işletmenin daha çok maliyetleri kontrol ederek kendisine ek fon, diğer bir ifade ile iyileştirilebilir bolluk, kaynakları sağlayacağı düşünülebilir.

Çalışanlara ödenen ücretler ve finansman giderleri de diğer önemli fon çıkışıdır. Bu alanlarda da gerek insan kaynakları departmanının gerekse de finans departmanının hazırlayacağı raporlar iyileştirilebilir bolluğun ortaya çıkartılması için önemli olacaktır. Ödenen fazla ücretler veya etkin olmayan ücretlendirme sistemi işletmeden fazla fon çıkışına neden olabilir; benzer şekilde piyasanın üzerinde borçlanma koşulları da işletmeden ek fon çıkışına neden olacaktır. Bu alanlarda yapılacak iyileştirmeler ile işletmenin elde edebileceği ek fon kaynakları iyileştirilebilir bolluk olarak nitelendirilebilir.

Potansiyel bolluk, borç alma kredibilitesini kullanarak veya sermaye artırımını gibi yollarla işletmenin dışarıdan sağlayabileceği ek fon kaynaklarını temsil etmektedir (Bourgeois ve Singh, 1983:43). Bilindiği gibi işletmelerin işletme dışından edinecekleri fonların bir maliyeti vardır. Banka kredilerinde, ihraç edecekleri tahvillerde veya kredili alışlarda bu maliyet faiz adını alırken; sermaye artırımında ise kar payı olarak adlandırılmaktadır. Bu maliyetler nedeniyle işletmeler normal koşullarda tüm kredibilitesini kullanmaktan kaçınmaktadır. Ancak olası bir fon ihtiyacı ortaya çıktığında işletmeler bu araçları kullanarak işletme dışından fon elde etme potansiyeline sahiptirler. İşletmelerin borçlanabilme potansiyeli, diğer bir ifade ile kredibilitesi, potansiyel bolluğu tanımlamak için kullanılabilir.

Bu üç bolluk boyutu yıllık raporlardan gelen finansal veriler kullanılarak ölçülmektedir.

İşletmeler her ne kadar örgütsel bolluğa diğer bir ifade ile kaynaklara sahip olsa da söz konusu kaynakların ranta dönüşebilmesi için mutlaka bu kaynakları değerlendirilebilecek bilgi birikimin olması gerekmektedir. İşletmelerin sahip olduğu kaynakları ranta dönüştürmek için ihtiyaç duyduğu bilgi birikimi, kaynak bilgisi olarak adlandırılan yeni bir kavramı karşımıza çıkartmaktadır.

3.2. Kaynak Bilgisi Kavramı

Teknolojik ve bilimsel gelişmelerin yaşanması ile birlikte, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin, sosyal ağların, uluslararası rekabetin ve bilgi yoğun ürünlerin önemli bir rol oynadığı çevrede bilginin hakim olduğu bir yapıya doğru geçiş yaşanmaktadır. Bilgi teorisi, yönetimden örgütsel davranışa, enformasyon teknolojilerinden ekonomiye kadar geniş bir açıdan incelenmekte ve bilginin nasıl ortaya çıktığı ve ne olduğu ile ilgili farklı görüşler öne sürülmektedir. Farklı görüşlere rağmen, bilgi kavramının bireylerin, işletmelerin ve ulusların refahını ve devamlılığını sağlayan temel bir unsur haline geldiği konusunda fikir birliği oluşmaktadır (Akgün vd., 2009:21).

İşletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluğun yenilik ve değişim amacıyla kullanılması noktasında işletme çalışanlarının yetenekleri ve bilgileri önemli hale gelmektedir. Bireylerin yaşam tecrübeleri farklı olduğu için sahip oldukları bilgiler ve yetenekler de farklılaşmaktadır.

Bireylerde ve işletmelerde yer alan bilginin, kaynak tabanlı yaklaşım, bilgi tabanlı yaklaşım ve dinamik yetenekler bakış açısı gibi baskın yönetim ve örgüt teorilerinde işletmeler için önemli bir varlık olduğu düşünülmektedir (Zhou, 2010:4). Önemli bir kavram olan bilgi kavramı üzerine bilgi tabanlı bakış, bilgi yönetimi, bilgi, açık bilgi, örtük bilgi gibi farklı yaklaşımlar ve sınıflandırmalar yapılmıştır (Akgün vd., 2009:21).

Bilgi kavramının, bir işletmenin yenilikçi kapasitesi için önemli bir kavram olduğu görülmekte iken; bilgi yönetimi ise işletmenin yenilik yapma yeteneğinin gelişmesine yardım edebilecek bir kavramdır. Bu sayede, bilgi yönetimi, işletmelerin başarısı için önemli bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmektedir (Zhou, 2010:4).

Carter ve Scarbrough (2001), bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin entegre edilmesi gerektiği ifade etmekte ve işletmelerde bilgi işçisinin önemini vurgulamaktadır. Yazarlar, bilgi tabanlı örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun çalışanların yönetimi üzerinde etkili olduğunu ve bilgi yönetimi

programlarının insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini geliştirmek için bir ön koşul olduğunu belirtmektedir.

Bilgi, bireylerin zihinlerinde ortaya çıkmakta ve uygulamaya geçirilmektedir. Bilgi sadece belgelerde veya dokümanlarda değil, aynı zamanda rutin çalışmalarda, süreçlerde veya uygulamalarda kendini göstermektedir. Rumizen (1998)'e göre açık bilgi, sözcükler, cümleler, sayı ve formüllerle kolay ifade edilebilen nesnel bir bilgi türü iken; örtük bilgi ise ifade edilmesi zor olan ve deneyimlere dayanan öznel bir bilgi türüdür. Açık bilginin semboller aracılığıyla kolaylıkla formüle edilebilmesi ve ortama aktarılabilmesi nedeniyle, bilgi teknolojisinin kullanımı ile başkalarına kolaylıkla transfer edilebilmesi mümkün olmaktadır.

Örtük bilgi kavramı, bireylerin zihninde mevcut olmakta, kökleri uygulama ve deneyime dayanmakta, yetenek uygulamaları aracılığıyla ifade edilebilmekte, izleme yoluyla eğitim ve yaparak öğrenme şekli ile transfer edilebilmektedir (Johannessen vd., 2001:4-5).

Jasimuddin vd. (2005:103-104)'ne göre örtük bilgi, bireylerin zihinlerinde var olmakta ve ona sahip olan bireylerden ayrılmamakta olup, bireylerin geçmişi ve deneyimlerine dayanmaktadır.

Örtük bilgi kavramı, know-how ve yaratıcılık gibi teknik yeteneklerin yanında inançlar, hayaller ve zihinsel modeller gibi algısal yeteneklere de dayanmaktadır (Akgün vd., 2009:23).

Yönetim etkinliği ve onların performansındaki bireysel farklılıklar, örtük bilgi ile açıklanabilmektedir. Bireysel ve grup örtük bilgi, örgütsel performansını geliştirmede önemli bir faktör olarak bulunmaktadır. Bu yüzden, örtük bilginin araştırılması ve ölçülmesi örgütsel rekabet kazanmada önemli olacaktır (Jafari vd., 2013:377).

Örtük bilgi, rekabet açısından değerli görülebilecek sürdürülebilir bir avantaj oluşturmada önem kazanmaktadır. İşletme çalışanlarının örtük bilgileri gibi

yetenekleri ve tecrübeleri de işletmelerin performansına katkı sağlamaktadır. Bu noktada, işletme çalışanları işletmeler için değeri yüksek çalışanlar olup, onların benzersizliği örtük bilgilerine ve tecrübelerine dayanmaktadır (Jafari vd., 2013:380).

Deneyimle elde edilen ön bilgi; müşteri problemleri, pazar özellikleri ya da belirli ürün veya hizmetleri yaratma yolları gibi konuları içermektedir. Bireyler sahip oldukları bilgiler çerçevesinde girişimci fırsatları daha kolay tanımlayabilmekte ve keşfedebilmektedir. Örneğin; piyasada müşteri, üretici veya tedarikçi olarak daha önce çalışmış olan bir kişi, yeni bir teknolojinin pazarı nasıl etkileyebileceği hakkında daha önce var olmayan bir bilgiye sahip olabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, girişimcinin yeni teknolojideki bir fırsatı tanıma yeteneği de, yeni teknolojinin ürün veya hizmet yaratmak için nasıl kullanılabilir olduğu hakkındaki ön bilgisiyle geliştirilebilir (Shane, 2000:451-452).

Örtük bilgi, bireyin yeteneklerine ve becerisine dayanmakta iken, çalışanların daha önceden sahip olduğu ön bilgi ise deneyimler sonucu elde edilmektedir. Aynı zamanda örtük bilginin deneyimler sonucu zihinde oluşan bilgiyi de ifade etmesi, bireyin tecrübe kazandıkça yeteneğinin gelişeceği anlamına gelmektedir.

Ardichvili vd. (2003) de, iş fırsatlarını yakalayabilmek için girişimcinin girişimcilik alanındaki farkındalığının temel bileşenleri olarak kişilik özellikleri, sosyal ağlar ve ön bilgilerinin önemli olduğunu belirtmiştir.

İnsanlar önceden bildikleri bilgi ile ilişkili bilgiyi farketme eğilimindedir. Bu nedenle, Shane (2000) girişimcilerin fırsatları keşfedeceklerini varsaymaktadır. Çünkü ön bilgi yeni bilgilerin değerinin farkına varılmasını tetiklemektedir (Ardichvili vd., 2003:114).

Bireysel bilgi, açık veya örtük bilgi gibi bir işletme varlığıdır. İşletmelerin rekabet avantajlarını beyin gücü ve entelektüel sermayesinden elde ettikleri kabul edilmeye başlanmıştır (Jafari vd. 2013:376).

Stewart (1991:47)'a göre entelektüel sermaye, işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği her şeydir. Stewart'ın entelektüel sermaye tanımında belirtmiş olduğu bildikleri her şey ifadesinden, çalışanların işletmelerin faaliyetleri sırasında kullandığı bilgileri ve sahip oldukları becerileri, yaratıcılıkları ve deneyimleri kastedilmektedir.

Stewart tarafından belirtilen ve literatürde daha fazla benimsenen entelektüel sermaye unsurları; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden oluşmaktadır. Yapısal sermaye; patentler, ticari sırlar, ticari markalar, örgüt kültürü gibi; müşteri sermayesi ise markalar, müşteriler, müşteri sadakati, dağıtım kanalları gibi bileşenlerden oluşmaktadır.

İnsan sermayesi ise; çalışanların işletmeye farklı özellikler kattığı bilgisinin, yeteneğinin ve uzmanlığının bir karması olan insan faktörünü temsil etmekte olup, çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek ve deneyimlerin değerini göstermektedir (Bontis vd., 1999:393).

Üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da, entelektüel sermaye unsurlarının işletmelerin performanslarını etkilemesinin yanında, bu sermaye unsurları arasında etkileşim olmasıdır. Literatürde, insan sermayesinin yapısal sermaye ile harekete geçirildiği ve müşteri sermayesi ile de değere dönüşerek işletme performansını etkilediği kabul edilmektedir (Akgün vd., 2009:218-219).

Entelektüel sermaye bir bütün olarak, şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli kaynaklardandır ve gittikçe artan bir hızla şirketlerin gelecek performansının belirlenmesinde kayda değer bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan; entelektüel sermaye, işletmeler açısından değerli bir varlık niteliği taşımakta olup, iş dünyasında da rekabet için güçlü bir faktör konumunda bulunmaktadır (İpçioğlu, 2007:134).

Bireysel bilgiye sahip nitelikli çalışanların işletme içinde muhafaza edilmesi küresel rekabet ve talebi artırmaktadır. Bilgi işçileri olarak da adlandırılan nitelikli

Çalışanlar beceri, yetenek ve yetkinlikleri ile işletme performansını desteklemede önemli rol oynayan örgütsel yeteneklerdir (Jafari vd. 2013:376).

Örgütsel yetenekler odağı 1990'ların başında strateji araştırmasının önemli bir konusu olmuştur. Devam eden süreçte ise rant üreten kaynakları geliştirmek gerektiğı üzerinde bir vurgu yapılmıştır. İşletmelerin taklit edilebilirliğı önlemek amacıyla mevcut yeteneklerini geliştirmeye çalışmaları ve bunun için de devamlı olarak yeniden yatırım yapmaları gerekmektedir (Mahoney, 1995:94).

Bir işletmenin optimal büyümesi, mevcut kaynakların kullanımı ve yeni kaynakların ve yeteneklerin gelişmesi arasındaki bir dengeyi içermektedir. Ekonomik değer üretmek için, bir işletmenin sürekli olarak temel yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir (Mahoney, 1995:93-94).

Penrose (1959)'a göre; kaynaklar ve temel yeteneklerin birleşimi sürdürülebilir rekabet avantajı için temel oluşturmaktadır. İşletme kaynakları, bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesine ve mal ve hizmet üretebilmesine imkan sağlayan maddi ve maddi olmayan kaynakları içermektedir. İşletme kaynakları da işletmenin rutin işleri ve yeteneklerinde gizlidir ve çeşitli görevleri yapmak için işletmeye kolektif beceriler sağlamaktadır (Ocasio, 1997:198). Ancak işletme sadece daha iyi kaynaklara sahip olduğu için rant sağlayamamaktadır. Çünkü temel yetenekler işletmenin kaynaklarını daha iyi kullanmasını ve işletmeye kaynak avantajından rant elde etmeyi sağlayabilmektedir.

Kaynak tabanlı teorisyenler, pazar teorisyenlerinin aksine kısa dönemli ekonomik rantların mümkün olduğunu düşünmektedir. İlk olarak, kıt olan değerli bir kaynağa sahip olunduğunda rant elde edilebilmektedir. Ricardian rantları olarak adlandırılan bu rantlar; değerli toprak sahipliğı, konumsal avantajlar ve mülkiyet haklarının çeşitli şekilleri gibi kaynaklardan üretilmektedir. İkinci olarak, tekelci rantlar, potansiyel rakiplerin önündeki engeller yüksek olduğunda hükümet korumasıyla veya işbirliğıne dayalı düzenlemeler ile elde edilebilmektedir (Mahoney, 1995:91).

Üçüncü olarak, girişimci (Schumpeter) rantları, belirsiz bir çevrede risk alarak ve girişimci anlayış ile elde edilebilmekte iken; sonuncu rant tipinde ise; kaynaklar işletmeye özel olduğunda işletme rant elde edebilmektedir. Fiziksel sermaye, insan sermayesi ve özel varlıklar gibi işletmeye özel varlıklar karmaşık rantlar için uygundur ve bu işletmeye özel varlıklar kaynakların ve yeteneklerin dağıtımının bir sonucudur (Mahoney, 1995:92).

Kaynak bilgisi, deneyimseldir ve tecrübeye dayanmaktadır. Kaynak bilgisi, işletme çalışanlarının işletme kaynakları ile etkileşimi vasıtasıyla kaynak hizmetleri hakkında öğrendiklerinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletme çalışanlarının işletme kaynaklarının kullanımları, işlevleri, hizmetleri, nitelikleri yani kaynak özelliklerini öğrendiğinde kaynak bilgisi oluşmaktadır (Foss ve Foss, 2008:193).

Kor vd. (2007)'ne göre; kaynak bilgisi girişimci fırsatları keşfetmek için bir mekanizmadır. Diğer bir ifadeyle; kaynak bilgisine sahip olan girişimciler girişimci fırsatları daha kolay keşfedebilmekte ve yaratabilmektedir.

Bireylerin farklı bilgi ve yeteneklere sahip olduğunu ve bu farklılıklarla girişimcilerin farklı girişimci fırsatları keşfettiğini ve yarattığını savunan subjektivist girişimcilik teorisi de kaynak bilgisini içermektedir. Kaynak bilgisi, hem ön bilgi hem de subjektivist girişimcilik teorisi altındaki kaynak heterojenliğinin rolünü açıklamaktadır. Kirzner (1973)'a göre; subjektif kaynak bilgisi işletme kaynaklarının mevcut kullanımı ve mevcut kaynak stokları ile neyi başarmanın mümkün olduğunun analiz edilmesine olanak tanımaktadır.

Kaynak öğrenme teorisinden türetilen kaynak bilgisi, kaynak tabanlı teori ve öğrenme teorisinin bir sentezini içermektedir. Örgütsel öğrenme teorisi kaynaklardan yararlanmak için öğrenme süreçlerinin nasıl uygulanması gerektiğini gösterirken, kaynak tabanlı teori sürdürülebilir rekabet avantajı için bir kaynak kriteri sağlayabilmektedir (Mahoney, 1995:98).

Örgütsel öğrenme, deneyimsel bir öğrenmedir ve işletmeler deneyimsel öğrenmelerinin bir sonucu olarak kullanma ya da keşfetme şeklinde yetkinlik

oluşturmaktadır. Kullanma; bilgiyi arıtma, bilginin rutinleşmesi, üretimi ve uygulanması aracılığıyla deneyimde güvenilirlik yaratırken, keşfetme ise; araştırma, keşif, değişiklik, yenilik ve deneyim aracılığıyla deneyimde çeşitlilik yaratmaktadır. Örgütler arası ve örgüt içi öğrenme süreçlerindeki kullanma ve keşfetme dinamikleri, işletmelerin istikrarlı devam eden faaliyetleri ve örgütsel değişim için önemlidir. Örgüt içi öğrenme; örgütlerin ağlar, stratejik ittifaklar ve örgütler arası işbirlikleri ile ilgili bilgilerini ve örgütler arasında aktarılabilen birçok deneyimsel bilgi girdilerini sağlamaktadır (Holmqvist, 2004:70-71).

Literatürde, bilginin insanlara bağlı olduğunu ifade edilmiş ve öğrenme kültürü oluşturma yanısıra işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve ödül gibi insan kaynakları yönetimi konularının işletmeler içindeki bilgiyi yönetmede çok önemli olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle, çeşitli yazarlar tarafından önerilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örtük bilgilerini teşvik etmesi ve böylece bu uygulamaların bir işletmenin rekabet avantajı sağlamasına yardım etmesi beklenmektedir (Jafari vd. 2013:380).

Kişilerin belirli bir bilgi alanında kendine özgü derin uzmanlık seviyesine ulaşması, iyi yapılandırılmamış problemleri daha hızlı sınıflandırmaya izin vermektedir. Ayrıca, yüksek bilgi birikimi (derin bilgi), kaynakları daha detaylı anlama ve tanımlamayı girişimciye sağlamakta ve böylece yeni kaynak özelliklerini keşfetmeyi desteklemektedir (Foss ve Foss, 2008:193).

3.3. Örgütsel Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki

Küreselleşme ile artan rekabet koşulları mevcut karların sürdürülmesi için işletmeleri yeni fırsatlar aramaya itmektedir. Bu durumda girişimsel oryantasyonu yüksek olan işletmelerin yeni fırsatlar bulma açısından daha avantajlı olduğu söylenebilir. Çünkü girişimsel oryantasyon; piyasa tekliflerini canlandırmak için yenilik yapmayı, yeni ürün, hizmet ve pazarları denemek için risk almayı ve rakiplerini göz önünde bulundurarak proaktif davranmayı gerektirmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005:72). Wiklund (1999), Zahra (1991), Zahra ve Covin (1995) gibi çalışmalar, girişimsel oryantasyon derecesi yüksek olan işletmelerin finansal

performansının da nispeten yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu bulgular ışığında, girişimsel oryantasyonun işletme performansını olumlu etki ettiği söylenebilir.

Lumpkin ve Dess (1996) ise işletmeye etki eden iç ve dış faktörlerin girişimsel oryantasyon ve performans arasındaki ilişkiyi yumuşatabileceğini, azaltabileceğini veya hafifletebileceğini ileri sürmektedir. Söz konusu çalışmada girişimsel oryantasyonun performans üzerindeki etkisinin değişken çevresel faktörler altında farklılaşabileceği ve girişimcilik stratejilerinin başarılı olabilmesi için de önemli finansal kaynaklara ihtiyaç olduğu deneysel olarak tespit edilmiştir (Wiklund ve Shepherd, 2005:72).

Girişimsel oryantasyonu artırmak işletmeler açısından daha fazla fon kaynağına ihtiyaç duyulmasına neden olacaktır. İşletmelerde girişimsel oryantasyon ne kadar yükselirse ihtiyaç duyulan fon miktarı da o kadar artacaktır. Bu noktada, girişimsel oryantasyon kaynak tüketen bir olgu olarak nitelendirilebilir. Bu açıdan gerek mevcut gerekse de potansiyel kaynaklar açısından zengin işletmelerin girişimsel oryantasyon seviyesini yükseltmesi daha kolay görülebilir (Wiklund ve Shepherd, 2005:77). Diğer bir ifadeyle; kaynaklar bakımından bolluğa sahip olan işletmelerin girişimcilik eğilimlerinin daha fazla olabileceği söylenebilir.

Cyert ve March (1963)'ın 'Firmanın Davranış Kuramı' adlı eserinde ifade edildiği gibi, bolluk kavramı, işletmenin sahip olduğu serbest durumdaki atıl kaynakları ifade etmektedir. Bolluğun bir kavram olarak nitelendirilmesi Cyert ve March (1963)'a dayanmaktadır. Bourgeois (1981:30) işletmelerin, dış çevrede yaşanan değişimlere uymak için stratejilerini değiştirmek zorunda kaldıklarını; buna ek olarak işletme içerisinden gelen yenilik taleplerine de cevap vermek zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Bourgeois (1981) örgütsel bolluğu, işletmenin bahsedilen durumlara adapte olabilmesi için gerekli olan mevcut veya potansiyel kaynaklar olarak tanımlamaktadır. Bourgeois (1981), örgütsel bolluk tanımına örgütsel bolluğun işletme açısından üstelendiği işlevleri de eklemiştir. Bourgeois (1981)'in tanımı kendinden önceki çalışmaların örgütsel bolluk hakkında yaptıkları değerlendirmelerin bir sentezi şeklindedir. Söz konusu çalışmalardan bir tanesi March

ve Olsen (1976)'in çalışmasıdır. March ve Olsen (1976:87) mevcut kaynaklar ve kullanıma sunulması planlanan kaynaklar arasındaki farkın, örgütsel bolluğu temsil ettiğini ifade ederken; March (1979) da çalışmasında bu kavrama değinmiştir.

Bourgeois (1981)'in tanımına göre bolluk işletmelerde üç temel role sahiptir. İlk olarak, March'ın yedek kaynaklar olarak adlandırdığı bu tampon, belirsizliğin arttığı ve finansal durumun kötüleşmeye başladığı durumlarda işletmenin zarar görmesini önlemektedir. March (1979:17)'a göre; işletmeler kötü zamanlara karşı bir tampon görevi üstlenecek yedek kaynaklar biriktirirler. Bu noktada işletmeler bilinçli olarak planlamasalar da örgütsel bolluk tampon görevi üstlenmekte; iyi zamanlarda performansı düşürmekte, kötü zamanlarda da onu artırarak işletmelerin finansal durumunu dengede tutmaktadır (Goold ve Luchs, 1996:58; Singh, 1986:566). Bourgeois (1981), örgütsel bolluğu bir bisiklet zinciri ile karşılaştırarak ilişkiyi açıklamaktadır. Yazar, bu durumu zincirin gergin olduğunda ilk vuruşta kırılabileceği; zincirin yeterince gevşek olması durumunda ise vuruşu yumuşatacağı ve kırılmayı önleyebileceği şeklinde betimlemiştir.

Girişimsel oryantasyon ile örgütsel bolluğun tampon görevi üstlenmesi arasında doğrudan ilişki kurmak güç gözükmektedir. Girişimsel oryantasyon, örgütsel bolluğun ikinci ve üçüncü rolleri ile daha ilişkili görülebilir. İkinci ve üçüncü rollerde, örgütsel bolluk stratejik değişiklikleri başlatma ve yürütmede üst yönetimin en önemli araçlarından bir tanesidir.

Örgütsel bolluğun işletmede üstlendiği ikinci rol dış çevre ile işletme arasındaki etkileşim üzerinden betimlenmektedir. Örgütsel bolluk bir işletmenin yeni ürün girişleri ya da yönetim tarzındaki yenilikler aracılığıyla o çevre ile ilgili olarak yeni duruşları tecrübe etmesine ve dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olan kaynaktır.

Örgütsel bolluğun üçüncü rolü ise işletme içerisinden gelen değişim talepleri ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanlardan ve ortaklardan gelen yenilik, farklı alanlara girme, teknolojik değişim, farklı yönetim anlayışı talepleri işletmeleri belirsizlikler ile yüz yüze bırakmaktadır. Bu noktada girişilen faaliyetlerin sonuçlarının ortaya çıkması

zaman alabilmekte, dahası söz konusu faaliyetler başarısız olabilmektedir. Bu aşamada örgütsel bolluk hem bu faaliyetlere kaynak sağlamak noktasında hem de sonuçların elde edilmesine kadar geçen sürede yöneticilere destek olmaktadır.

Bourgeois (1981)'in ifade ettiği roller çerçevesinde girişimcilik literatürü, girişimci davranışlar göstermeyi destekleyen pozitif bir kaynak olarak bolluk kavramını ele almaktadır. Girişimcilik literatürü, örgütsel bolluğu girişimcilik davranışlarını destekleyen bir olgu olarak değerlendirmektedir. Wiklund ve Shepherd (2005:78), örgütsel bolluğun yüksek olduğu durumlarda, kaynak kısıtlamasının olduğu durumlarda kabul edilmeyen yeni stratejileri ve yenilikçi projelere daha fazla fırsat verdiğini belirtmektedir. Dahası, örgütsel bolluk yenilik yapma konusunda işletme içerisinde oluşacak kültürü destekleyerek girişimciliğin bir örgüt kültürü haline gelmesine yardımcı olacaktır (Garrett ve Covin, 2007). Benzer şekilde, Greve (2003) örgütsel bolluk varlığının yeni ve potansiyel olarak değerli girişimci fırsatları tanımlamayı teşvik ederek, yöneticiler arasında araştırma davranışlarını cesaretlendirdiğini iddia etmektedir. Garrett ve Covin (2007), bolluk kaynaklarının azlığının işletmeleri yenilikçi, proaktif ve risk alma davranışlarından uzaklaştırdığını dile getirmektedir. Yazarlar, örgütsel bolluğun fazla olmasının girişimcilik davranışını cesaretlendireceğini varsayarak bolluk ve işletme girişimciliği davranışları arasında pozitif bir ilişki olacağı savını ileri sürmektedir.

Bromiley (1991:41), bolluğun risk alma üzerindeki etkisinin hedef bolluk seviyesi ile ilişkisine bağlı olduğunu ifade etmiştir. İşletmeler ve sektörler açısından örgütsel bolluk seviyesi hedefleri farklılık taşıyabilmektedir. Bolluğun hedeflenen seviyesinin altına düşmesi durumunda yöneticilerin, ilave bolluk yaratmak için risk alma eğilimi artmaktadır. Bolluk hedeflenen seviyede ise yöneticilerin risk alma eğilimi çok azalacaktır. Böyle bir durumda yöneticiler işletmelerini bir faaliyet olarak görmek ve geleneksel alışkanlıklarına devam etmektedir. Hedeflenen seviyenin üstündeki bolluk seviyesinde ise yöneticiler yeni fikirler deneyerek bolluk araştırması yapmaktadır. Bromiley (1991)'nin açıklamasından anlaşılabileceği üzere; yöneticiler ellerinde bolluk olduğu zaman girişimci davranışlara yönelebilmekte ve bu tarz davranışlar sergileyebilmektedir.

Girişimci fırsatları takip etmeye imkan sağlayan bir kaynak olan bolluk, işletme girişimciliği sürecinde kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Bolluk girişimcilik sürecindeki bir girdi olarak, bir işletmenin girişimci fırsatları takip etmesi için kaynak sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel bolluk var olduğunda, girişimci fırsatlar girişimci girişimler ile bağlantılı olmaktadır (Garret ve Covin, 2007:23).

Cyert ve March (1963) ve Mohr (1969) çalışmalarında bolluğun yenilik ve değişim kaynağı olduğuna yer vermiştir. Bourgeois (1981)'in aşırı kaynaklar olarak tanımladığı bolluk var olduğunda yenilik ve değişim daha kabul edilebilir olmaktadır. Çünkü aşırı kaynaklar işletmeleri risklerden korumaktadır. Bu durumda bolluk işletmelerin değişen çevre ile ilgili olarak yeni duruşlar tecrübe etme ve çevreye adapte olma yeteneği sağlamaktadır (Cheng ve Kesner, 1997:2-3).

Greve (2003), Voss. vd. (2008), Chen ve Huang (2010) ile Huang ve Chen (2010)'in çalışmalarında örgütsel bolluk ve yenilik arasındaki ilişki araştırılmakta olup; araştırma sonuçlarına göre örgütsel bolluğun yeniliği desteklediği tespit edilmiştir. Yenilik üzerine yapılan bu çalışmalara göre bolluk kavramının girişimciliğe katkı sağladığı söylenebilir.

Literatürde, Bromiley (1991), Tan (2003), Tan ve Peng (2003), Daniel vd. (2004), Love ve Nohria (2005), Basu vd. (2007) ile Peng vd. (2010) gibi örgütsel bolluk ve finansal performans arasındaki ilişki üzerinde birçok deneysel çalışmalar bulunmaktadır. Ancak, örgütsel bolluğun işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisi tartışmalı bir konudur. Cyert ve March (1963), Singh (1986), Miller ve Leiblein (1996), Waddock ve Graves (1997), Greenley ve Oktemgil (1998), Daniel vd. (2004), Peng vd. (2010) ile Chen vd. (2013)'nin örgütsel bolluk ve performans arasındaki ilişki üzerine çalışmaları yer almakta olup; söz konusu çalışmalarda bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve örgütsel bolluğun performansı artırdığı sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, Waddock ve Graves (1997:306) şirketlere toplum ilişkileri, çalışan ilişkileri veya çevre gibi sosyal performans alanlarında yatırım yapma fırsatı sağlayan bolluk kaynaklarının bulunabilirliğinin daha iyi finansal performansla sonuçlanacağını ifade etmiştir. George (2005:663) çalışmasında, Bourgeois (1981)'in

örgütsel bolluk tanımına değinerek; bolluğun stratejide değışiklik başlatmanın yanısıra bir işletmenin politikada değışim için iç baskılara başarılı bir şekilde adapte olmasına izin veren mevcut veya potansiyel kaynak tamponu sağladığını ifade etmiş ve bolluğun bu iki iç ve dış rolü nedeniyle performansı etkilediğini belirtmiştir.

Cyert ve March (1963) ve devamında yapılmış yukarıda bahsedilen çalışmalar örgütsel bolluğun işletme performansını artırdığını düşünürken; Williamson (1963) bunun tersinin doğru olduğuna inanmaktadır. Williamson (1963) örgütsel bolluğun performansla negatif yönde ilişkili olduğunu göz önünde düşünmektedir. Williamson (1963)'ın modeline göre; işletmenin karı bolluk artıkça azalmaktadır. Benzer bulgulara Basu vd. (2007)'in çalışmasında da rastlamak mümkündür. Basu vd. (2007) bu iki kavramın negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Majumdar (1998) da örgütsel bolluğun sadece işletme performansını zedeleyen verimsizlik olduğunu iddia etmektedir. Yazar, devlet işletmelerinin performansının özel şirketler ve yabancı işletmelerin performansından daha düşük olma eğiliminde olduğunu göstermektedir ve bu durumun devlet işletmelerinin yumuşak bütçe kısıtlamalarına sahip olması nedeniyle olduğunu varsaymaktadır. Yumuşak bütçe, devletten ek fon beklentisinden kaynaklanan bir kaynak kullanımı bolluğunu belirtmektedir. Bu bolluk örgütsel bolluğa neden olan verimsizlik üretmektedir (Mizutani ve Nakamura, 2014:255).

Bunun yanı sıra, neo-klasik bakış açısından bolluk temelde işletme faaliyetlerinin yetersizliğini göstermektedir (Yasai-Ardekani, 1986) ve bolluk dış tehditlerden işletmeyi koruyabilmekte olmasının yanında yöneticileri ilgili stratejik tehlikelere karşı kapatarak stratejik adaptasyonu engelleyebilmektedir (Cheng ve Kesner, 1997).

Örgütsel bolluk ve işletme performansı arasındaki sonuçların tutarsız olma nedeni iki sebebe bağlanabilir. İlk olarak, daha önceki çalışmaların önemli bir faktörü fark etmekte başarısız olmuş olabileceğidir. İkincisi, önceki çalışmaların doğrusal olmayan ve içsellik konularına göz yumarak örgütsel bolluk ve işletme performansı arasındaki ilişkinin sadece doğrusal kısmına odaklanmalarıdır (Mizutani ve Nakamura, 2014:255).

Stratejik yönetim literatüründe, bazı araştırmalar örgütsel bolluk ve performans arasındaki ilişkilerin doğrusal olmadığı varsayımını kanıtlamaktadır. Tan (2003) ile Tan ve Peng (2003) örgütsel bolluğun işletme performansı üzerindeki etkisinin ters-U şeklinde olduğunu göstermiştir. Bu, örgütsel bolluk arttıkça işletme performansının ilk başta artacağı, belirli bir noktayı aştıktan sonra ise azalacağı anlamına gelmektedir (Mizutani ve Nakamura, 2014:255). Aynı şekilde literatürde, örgütsel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin eğrisel olduğu bazı çalışmalarca desteklenmiştir. Nohria ve Gulati (1996) ile Yang vd. (2009)'nin örgütsel bolluk ve yenilik arasındaki ilişkiyi, George (2005) ile Chiu ve Liaw (2009)'ın örgütsel bolluk ve performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, ters U şeklinde bir ilişki yani örgütsel bolluğun doğrusal olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Greenhalgh (1983), bolluğun yenilik üzerinde pozitif bir etkisinin ve risk alma üzerinde ise doğrusal olmayan bir etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Bu doğrusal olmayan etki ise bolluğun hem yüksek hem de düşük seviyelerinin yüksek risk alma seviyeleri ile ilişkili olduğunu; bolluğun orta seviyelerinin ise düşük risk alma seviyeleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum bolluk ve risk alma değişkenleri arasında U-şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Bromiley, 1991:42).

Örgütsel bolluk ile işletmenin finansal performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan tartışmalar ve doğrusal olmayan ilişki olduğuna yönelik değerlendirmeler girişimsel oryantasyon örgütsel bolluk arasındaki ilişki için de geçerli olabilir. Doğrusal olmayan bir ilişkinin varlığı durumunda örgütsel bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde ve yüksek olduğu seviyelerde girişimsel oryantasyon ile olan ilişkinin farklılaşması beklenmektedir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda örgütsel bolluğun yüksek olduğu seviyede girişimsel oryantasyonun da yüksek olacağı yönünde düşünceler yer almaktadır. Ancak, örgütsel girişimcilik ciddi kaynak kısıtlamaları ile de karşı karşıya gelebilmektedir. Yeni işletmelerin çoğunluğu genellikle az bir fon ile veya hiç çalışanı olmadan ya da sadece bir aile üyesi çalıştırarak çok limitli kaynaklarla işe başlamaktadır. Hızlı büyüyen sektörlerdeki bazı işletmeler kamu veya sermaye ve piyasaları aracılığıyla girişimcilik aktivitelerine fon bulabilirken, yeni işletmeler bu tür

kaynaklara kolayca ulaşamamaktadır (Baker ve Nelson, 2005:329). Literatürde örgütsel bolluğun düşük olduğu seviyelerde de girişimsel oryantasyonun yüksek olacağını ileri sürülmektedir. Girişimsel brikolaj kavramı, örgütsel bolluğun düşük olduğu seviyeler ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin açıklanmasında kullanılabilir. Levi-Strauss (1966:17) brikolaj kavramını “eldeki herhangi bir şey ile bir şeyler yapmak” veya “diğer kişilerin değersiz olarak gördüklerinden yeni bir şey yaratma” olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle, başka işletmelerin reddettiği veya göz ardı ettiği fiziksel, sosyal veya kurumsal girdileri kullanarak yoktan bir şeyler yaratabilen küçük-yeni işletmelerde gözlemlenen birçok davranış da brikolaj kavramı ile açıklanabilmektedir (Baker ve Nelson, 2005:329). Farklı kaynakların bir araya getirilerek yeni bir şey yaratma çabası genellikle örgütsel bolluğun düşük olduğu seviyelerde gözlemlenebilecek bir tutumdur. Kaynak bilgisindeki artışa paralel olarak çalışanların kaynakların farklı özelliklerini keşfetmeleri girişimsel brikolajın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bilgi çerçevesinde örgütsel bolluğun düşük olduğu durumlarda da kaynak bilgisinin girişimcilik davranışını tetikleyebileceği söylenebilir.

Yukarıda anlatılanlar birlikte değerlendirildiğinde hem kaynak fazlasının hem de kaynak kısıtlamalarının girişimcilik davranışını cesaretlendireceği düşünülebilir. Bu düşünce doğrultusunda örgütsel bolluk ve girişimcilik aktivitesi arasında eğrisel bir ilişki olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle; bolluğun orta seviyeleri girişimcilik davranışının düşük seviyelerde olmasına yol açarken, bolluğun düşük ve yüksek seviyeleri girişimciliği cesaretlendirmektedir.

Örgütsel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişki açısından önemli bir diğer nokta ise örgütsel bolluk türlerine göre ilişkinin farklılaşabileceğidir. Daha önce de değinildiği üzere Bourgeois ve Singh (1983) örgütsel bolluğu üç şekilde betimlemiştir: mevcut, iyileştirilebilir ve potansiyel.

3.3.1. Mevcut Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon

İş çevresindeki genel eğilim, ürün ve iş modeli yaşam döngüsünün kısaldığı yönündedir. Mevcut faaliyetlerden kaynaklanan gelecekteki karlar belirsizdir ve işletmelerin sürekli olarak yeni fırsatlar araştırmaya yönelmektedir. Böyle bir süreçte

girişimsel oryantasyonun işletmelere avantaj sağlayabileceği söylenebilir (Wiklund ve Shepherd, 2005:75).

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere girişimsel oryantasyon işletmelerde kaynak tüketen bir olgudur. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu kaynakların fazla olmasının girişimsel oryantasyonu olumlu etkileyeceği düşünülebilir. Bu bakımdan, bir işletmenin girişimcilik kapasitesinin onun kaynak temeline bağlı olduğu söylenebilir. Bol kaynağa sahip olan işletmeler, girişimcilik faaliyetlerinde bulunma konusunda kısıt kaynağı olan işletmelere göre daha büyük bir kapasite barındırmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin kaynakları ve yetenekleri onların girişimcilik faaliyetlerini ve duruşlarını etkilemektedir (Covin ve Slevin, 1991:15).

Farkına varılması ve ulaşılması nispeten daha kolay olan mevcut bolluk (Bourgeois ve Singh, 1983:43), aşırı likidite gibi işletmenin sahip olduğu atıl durumdaki kaynaklardan oluşmakta olup; işletmelerin elindeki hazır kaynaklar olarak onların işlerini kolaylaştırmakta ve girişimci fırsatları kullanmak ve araştırmak için zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle, aşırı likiditeye sahip olan işletmelerin, girişimde bulunma konusunda daha cesaretli olacakları söylenebilir.

MacCrimmon ve Wehrung (1986), yüksek bolluk seviyeleri ile yüksek yenilik düzeyini ilişkilendirmiştir. Ayrıca yazarlar çalışmada mevcut bolluğun yöneticileri risk alma konusunda cesaretlendirdiğini ve yenilik konusunda söz konusu işletmelerin daha atılgan olacağını ifade etmektedir (Bromiley, 1991:41-42). Bu bilgi doğrultusunda, işletmelerin yenilik yapmak ve girişimci davranışlarda bulunabilmek için bolluğa ihtiyaç duyacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, bolluk işletmelere çevrenin sağladığı fırsatları elde etme yeteneği sağlamaktadır. Ek kaynaklara sahip olan işletmelerin, kaynakları olmayan işletmelerden daha fazla stratejik fırsatları değerlendirme olanağı vardır. Dolayısıyla mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında doğrusal bir ilişkinin olması beklenilebilir. Diğer bir ifade ile işletmenin mevcut bolluğu arttıkça girişimsel oryantasyon derecesinin de yükseleceği düşünülebilir (Bromiley, 1991:43-44).

Ancak, Nohria ve Gulati (1996) örgütsel bolluk ve yenilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, bolluğun yenilikçi projelerin belirsiz başarısından işletmeleri koruduğu için bu projeleri takip etmeyi sağladığını belirtirken; aşırı bolluğun yönetim disiplini azalttığını ve ekonomik değeri olmayan projelere harcama yapmayı cesaretlendirdiğini belirtmektedir. Benzer şekilde, örgütsel ekonomistler gibi araştırmacılar aşırı bolluğun yeni projelerin takibine yol açan harcamaları teşvik ettiğini ifade ederken, bu projelerin çok azının katma değer sağlayan yeniliklere dönüştürüldüğünü söylemektedir. Çünkü bu projeler üzerinde yer alan gevşek kontroller karar vericilerin ekonomik değerlendirmeler ile uyumlu seçimlerdense kendi kişisel tercihleri ile uyumlu seçimler yapmalarını sağlamaktadır.

Bu noktada Nohria ve Gulati (1996)'ın değerlendirmelerinden mevcut bolluğun çok yüksek olmasının işletmenin finansal performansına olumsuz etki yapabileceği sonucu çıkarılabilir. Katma değer yaratmayan projelere yapılan yatırımlar, işletmenin finansal performansına olumsuz şekilde yansıyacaktır. Ancak, projelerin başarılı veya başarısız olması girişimsel oryantasyon açısından çok büyük bir önem taşımamaktadır. Bir işletmede katma değer yaratmayan projelere dahi girişiliyor olması o işletmenin girişimsel oryantasyon derecesinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu açıdan mevcut bolluk ile işletmenin finansal performansı arasındaki ilişkinin mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkiden farklılaşması beklenilebilir.

Wiklund ve Shepherd (2005), bolluk kaynaklarının bulunabilirliğinin, kaynak kısıtlamasının olduğu çevrelerde kabul edilmeyen yeni stratejileri ve yenilikçi projeleri tecrübe etmek için işletmelere fırsat verdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Greve (2003) ile Garrett ve Covin (2007) de mevcut bolluk varlığının girişimci fırsatları tanımlamayı teşvik ettiğini ve bu fırsatları kullanmayı cesaretlendirmesi gerektiğini varsaymıştır.

Baker ve Nelson (2005:329)'a göre; diğer kişilerin değersiz olarak gördüklerinden yeni bir şey yaratma olarak girişimcilik literatüründe tanımlanan girişimsel brikolaj, kaynak kısıtlamalarının girişimcilik davranışını olumlu yönde etkilediğinin kanıtı olarak görülebilir. Yani, kaynak fazlasının ya da kaynak

kısıtlamasının olduğu durumlar, girişimcilik davranışını ortaya çıkarmakta ve mevcut bolluk ile girişimcilik aktivitesi arasında eğrisel bir ilişkiye işaret etmektedir.

Vekalet teorisi kapsamında mevcut bolluk ile ilgili yapılan değerlendirmeler de, mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı yönünde işaretler sunmaktadır. Vekalet teorisi örgütsel bolluğu, yanlış kullanılan kaynaklar şeklinde tanımlamaktadır. Vekalet teorisi, işletme sahipliği ile işletme yöneticiliğinin bir birinden ayrılması sonucunda yöneticiler ile ortaklar arasında öncelikler konusunda anlaşmazlıkların ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Vekalet teorisyenlerine göre yöneticiler genellikle kendi çıkarları, amaçları ve prestijleri doğrultusunda kaynakları işletmenin vizyonu ile uyum olmayan yönde kullanma eğilimindedir (Chiu ve Liaw, 2009:324; Mizutani ve Nakamura, 2014:246-247). Vekalet teorisyenlerinin bakış açısı ile bakıldığında mevcut bolluktaki artışın öncelikle işletmenin girişimcilik faaliyetlerine değil; yöneticinin önceliklerine aktarılacağı söylenebilir. Dahası, vekalet teorisine göre yöneticiler, işletmeyi riske atacak faaliyetler karşısında isteksiz davranmaktadır. Girişimcilik faaliyetlerinin yüksek belirsizlik taşıdığı düşünöldüğünde, işlerin rutin şekilde ilerlediği işletmelerde yöneticilerin mevcut bolluğu girişimcilik faaliyetlerine aktarmakta isteksiz olması beklenilebilir. Vekalet teorisi çerçevesinde yapılan açıklamalar göz önünde bulundurularak mevcut bolluktaki artışın işletmenin girişimsel oryantasyon derecesini artırmak yerine azaltacağı savı ileri sürölebilir.

Bir önceki bölümde değinildiği üzere girişimsel brikolaj, mevcut bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde girişimsel oryantasyonun yüksek olmasına neden olabilmektedir. Mevcut bolluğun artmaya başlaması, işletmede işlerin rutin şekilde ve olumlu ilerlediğine işaret etmektedir. Vekalet teorisyenlerine göre; böyle bir ortamda yöneticiler riskli alanlara yönelmekten çekinerek, kaynakları kendi çıkar ve prestijleri doğrultusunda kullanma eğilimine gireceklerdir. Bu durum mevcut bolluktaki artışa rağmen işletmenin girişimsel oryantasyon seviyesinin azalması sonucunu doğuracaktır. Ancak, bolluğun çok yüksek olduğu seviyelerde ise yöneticilerin risk algıları yumuşamakta ve yenilikçi faaliyetlere girişmekte daha istekli olabilmektedirler.

Bütün bu anlatılanlar birlikte değerlendirildiğinde mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin U tipi bir şekil alması beklenilebilir. Mevcut bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde girişimsel brikolajın etkisi ile girişimsel oryantasyon yüksek iken; mevcut bolluktaki artış ile birlikte vekalet teorisyenlerinin değerlendirmeleri devreye girmekte ve girişimsel oryantasyon derecesi düşmeye başlamaktadır. Mevcut bolluğun yüksek olduğu seviyelerde ise vekalet teorisyenlerinin açıklamaları geçerliliğini yitirmekte; stratejik yönetim literatüründe yapılan mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında aynı yönlü ilişki olduğu yönündeki açıklamalar geçerlilik kazanmaya başlamaktadır.

3.3.2. İyileştirilebilir Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon

İyileştirilebilir bolluk, aşırı personel çalıştırmak, piyasanın üstünde yüksek maaş ödemesi, ortalamanın üzerindeki stok seviyeleri gibi işletme içinde gömülü olan aşırı maliyetleri temsil etmektedir (Bourgeois ve Singh, 2003).

İyileştirilebilir bolluk düşük olması, işletmelerin verimliliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Verimliliği yüksek olan işletmelerin yeni girişimci fırsatları yakalamak için girişimcilik yeteneğinin az olması ve girişimcilik faaliyetlerine ihtiyaç duymadıkları söylenebilir. Söz konusu işletmelerin fırsatları takip edebilmeleri veya yenilik arayışına girebilmeleri için mevcut faaliyetlerini durdurması ve kaynaklarını yeniden düzenlemesi gerekmektedir. Bu da, işletmeler için maliyetli ve zaman alıcı bir durumdur. Aynı zamanda, düzenleme sürecinde işletmelerin performansı tehlikeye girebilir.

İyileştirilebilir bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde işletmeler verimli çalışıyor olduklarından yenilik yapma ihtiyacı hissetmeyecektir. Buna ek olarak, verimli çalışan işletmelerde yöneticilerin risk alarak mevcut düzeni bozmayı göze almaktan kaçınacağı söylenebilir. Verimli çalışan işletmelerin karlılık oranları da normal koşullar altında rakiplerine kıyasla iyi bir seviyede olacaktır. Bu nedenle söz konusu işletmelerde rakiplerin hamlelerini göz önünde bulundurarak proaktif davranma kültürü gelişmemiş olabilir. Tüm bu bilgiler ışığında iyileştirilebilir

bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde girişimsel oryantasyon derecesinin de çok düşük olması beklenilebilir.

Bununla birlikte, iyileştirilebilir bolluğun yüksek olduğu durumda işletmelerin girişimciliğinin de yüksek olacağı düşünülebilir. Ancak, iyileştirilebilir bolluk yüksek olduğunda da işletmeler verimsiz çalışmakta veya yüksek maaş ve prim ödemeleri, yüksek promosyonlar gibi yüksek maliyetlere katlanmaktadır. Verimsizliğin yüksek olduğu işletmelerde yöneticilerin girişimcilik bakış açısından uzak durması beklenilebilir. Bu beklenti iki nedene dayandırılabilir. İlk olarak, vekalet teorisinde bahsedildiği gibi yöneticiler, elde ettikleri imtiyazları ve prestijleri elinde tutma eğiliminde olacaklardır. Yöneticilerin sahip oldukları imtiyazlardan vazgeçerek işletmede tutulabilecek olan kaynakları belirsizlik içeren yeni girişimlere aktarması çok mümkün gözükmemektedir. İkinci olarak, iyileştirilebilir bolluğun yüksek olduğu seviyelerde verimsiz çalışma işletmenin önündeki en önemli problem olarak nitelendirilebilir. Yöneticiler bu noktada verimsizliği azaltıcı önlemler alma eğiliminde olabilirler ancak bu kaynakların girişimcilik faaliyetlerini destekleyecek şekilde kullanılması zor görülmektedir. Söz konusu iki nedene dayanarak iyileştirilebilir bolluğun yüksek olduğu seviyelerde de işletmenin girişimsel oryantasyon derecesinin düşük olması beklenilebilir.

İyileştirilebilir bolluğun orta seviyelerinde ise işletmeler optimal seviyenin altında verimle çalışmaktadır. İşletmelerin, bu seviyelerde verimsizliği ortadan kaldırmaya yönelik yeni arayışlara girmesi, yeni pazarlara yönelmesi verimsizliği ortadan kaldırmaya yönelik bir takım riskleri alması beklenilebilir. Saban ve Erdoğan (2014:534)'ın belirttiği gibi maliyet yönetim sistemleri işletme verimliliğini artırmak ve değer yaratmayan fazla maliyetlerin işletmelere kazandırılıp farklı alanlara aktarılması amacıyla ortaya çıkmaktadır. Söz konusu maliyet azaltma yöntemlerine; faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme, toplam kalite yönetimi, kaizen maliyetleme, altı sigma gibi yönetim muhasebesi yaklaşımları verilebilir. Söz konusu yaklaşımlar hem fazla maliyetleri azaltmayı amaçlamakta; hem de sürekli gelişmeyi, iyileşmeyi bir yönetim felsefesi olarak işletmeye yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu

açından iyileştirilebilir bolluktaki artış orta seviyelerde işletmenin girişimsel oryantasyonunu da arttırabilir.

Yukarıda anlatılanlar iyileştirilebilir bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında eğrisel bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Nohria ve Gulati (1996), Tan ve Peng (2003), George (2005), Yang vd. (2009) ile tutarlı olarak iyileştirilebilir bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında ters-U şeklinde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

3.3.3. Potansiyel Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon

Potansiyel bolluk bir işletmenin dışarıdan borçlanma kabiliyetini temsil etmektedir. Herhangi bir işletmenin kredibilitesinin yüksek olması, o işletmenin potansiyel bolluğunun yüksek olduğu anlamına gelmektedir. İşletmenin kredibilitesinin yüksek olması, likidite sorununun olmadığı durumlarda söz konusu olabilir. Çünkü dışarıdan işletmeye borç verenlerin üstlendiği risk, verdikleri borcun kendilerine geri ödenmemesidir. Borç verenlerin değerlendirme sürecinde ilk baktıkları nokta işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü gösteren likidite oranlarıdır. Yüksek likidite oranları yüksek kredibilite diğer bir ifade ile yüksek potansiyel bolluk anlamına gelmektedir. Bu durumda işletme yüksek potansiyel bolluğa sahipse doğal olarak yüksek mevcut bolluğa da sahip demektir. Girişimcilik fırsatlarının değerlendirilmesi noktasında işletmenin piyasa koşullarına bağlı olarak hareket etmesi ve mevcut ile potansiyel bolluk arasında tercih yapması beklenilebilir. Eğer işletmenin piyasadan borçlanma maliyeti elindeki mevcut kaynakları kullanarak elde edeceği getiriden yüksek ise işletme mevcut kaynaklarına yönelecek; tersi bir durumda yani piyasadan borçlanmanın ucuz olduğu noktada ise potansiyel bolluğuna yönelecektir. Bu açıdan potansiyel bolluk ile mevcut bolluğun girişimsel oryantasyon açısından birlikte değerlendirilmesi ve yorumlanması daha sağlıklı görülmektedir.

Ancak, potansiyel bolluk, işletmenin dış sermaye kaynaklarını kullanma yeteneğini temsil etmektedir ve bu nedenle sermaye artırımında işletme ve yeni paydaşlar arasında veya bir yabancı kaynak kullanımında işletme ve borç verenler arasında ilave bir sorumluluk doğacaktır. Bu yeni ilave sorumluluk, işletmenin çok inandığı girişimcilik fırsatları haricinde, yöneticilerin potansiyel

bolluğu kullanma istekliliğini azaltabilir (Cheng ve Kesner, 1997). Bu bilgi doğrultusunda potansiyel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında zayıf bir ilişkinin olması beklenebilir. Cheng ve Kesner (1997)'in değerlendirmeleri ışığında işletmelerin genellikle karlı olduğuna inandıkları projelerin hayata geçirilmesi noktasında potansiyel bolluğa başvurma eğiliminde olacağı söylenebilir.

Bourgeois ve Singh (1983:43)'in de potansiyel bolluk tanımında belirttiği gibi; işletmenin borç alma kredibilitesini kullanarak veya sermaye artırımı gibi yollarla dışarıdan sağlayabileceği ek fon kaynaklarını ifade eden potansiyel bolluk, mevcut bolluktan bu anlamda farklılaşmaktadır. Tanımdan da anlaşılabileceği üzere; potansiyel bolluk dış çevreden sağlanan bolluğu göstermektedir. Aynı zamanda, potansiyel bolluğun girişimsel oryantasyon ile arasındaki ilişki piyasa koşullarının durumuna oldukça bağımlıdır. Özellikle ekonomik belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda yukarıda da belirtildiği gibi yöneticiler işletmeye ek sorumluluklar yüklemekten kaçınma eğilimine girmektedir.

Potansiyel bolluk düşük olduğunda, işletmenin dış sermayeyi kullanma yeteneği çok az olacaktır. Genç işletmeler için, bu durum onların yaşının bir fonksiyonudur ve borç verenleri ikna etmek için olumlu bir kredi geçmişi olmadığından oldukça zorluk çekmektedirler. Kurulu işletmeler için, potansiyel bolluğun düşük seviyeleri işletmenin çoktan ağır bir şekilde borçlu olmaları diğer bir ifade ile yüksek kaldıraç oranına sahip olmaları ve borç verenlerin daha fazla sermaye sağlama konusunda isteksiz olduğu durumu ifade etmektedir (Bourgeois, 1981; Bourgeois ve Singh, 1983). Bu açıdan potansiyel bolluğun düşük olduğu seviyelerde işletmenin borçlanma maliyetleri oldukça yüksek olacaktır. Yüksek maliyetle edinilen kaynakların işletmenin girişimcilik eğilimini destekleyecek şekilde kullanılması çok olası görülmeyebilir. Çünkü işletmeler zor yollarla elde ettikleri kaynakları sonuçları hakkında yüksek belirsizliğin olduğu alanlara yatırmaktan kaçınacaktır.

Yukarıda anlatılanlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde işletmenin sahip olduğu potansiyel bolluk ile girişimsel oryantasyon derecesi arasındaki ilişkinin ekonominin içinde bulunduğu duruma son derece duyarlı olması beklenmektedir.

Ekonominin genişleme dönemlerinde potansiyel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerinde olumlu etkileri olabileceği düşünülürken; gerek ekonominin normal seyrettiği gerekse de ekonominin kötüleştiği dönemlerde söz konusu ilişkinin oldukça zayıflayacağı düşünülebilir.

3.4. Kaynak Bilgisi ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere kaynak bilgisi, girişimcilik fırsatlarının fark edilmesinde önemli bir role sahiptir. Girişimcilik fırsatları ise yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma mekanizmaları aracılığıyla hayata geçirilmektedir. Bu bilgi ışığında kaynak bilgisi ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişki; girişimcilik fırsatlarının fark edilmesi noktasında kurulabilir. Fırsatların hayata geçirilmesi için ise örgütsel bolluğa ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynak bilgisi, Mahoney (1995) tarafından, kaynak tabanlı teori ve öğrenme teorisinin bir sentezi olarak betimlenmektedir. Kaynak tabanlı görüş; işletmenin kaynaklarının taklit edilmesinin zor olması veya kopyalanmasının maliyetli olması üzerine odaklanmaktadır. Kaynaklar, bir işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artıran stratejiler yaratmasını ve uygulamasını sağlayan yetenekler, örgütsel süreçler, işletme nitelikleri, enformasyon, bilgi gibi varlıkları kapsamaktadır. Bu görüşe göre; işletme benzersiz kaynakların arayıcısıdır ve bu süreç içerisinde işletme mevcut kaynaklarının kullanılmasını ve yenilerinin elde edilmesini dengelemesi gerekmektedir (Brown, 1996:27). Kaynak bilgisi, işletmede başlangıçta var olmamakta; öğrenme süreci içerisinde çalışanlarda oluşan bilgi birikimi ile işletmede yaratılmakta ve bilginin gelecek nesillere aktarılması ile de kaynak bilgisi artmaktadır.

Ekonomik teori ve geleneksel görüş açısından, girişimsel oryantasyon için kaynaklar önemli olmaktadır.

Ekonomik teori bakış açısından-ekonomik teori açısından bakıldığında, girişimsel oryantasyon rakip yatırım fırsatları arasında mevcut kaynakların yeniden tahsis edilmesini gerektirmektedir. Kaynakları yeniden tahsis etme; eski kaynaklar, yeni kaynaklar, yeni pazarlar, yeni dağıtım kanalları, yeni ürün veya hizmetlerin yeni

kombinasyonları anlamına gelmektedir. Stevenson (1985) girişimcilik tanımında kaynak sahipliğini hariç tutmasına rağmen; değer yaratmanın kaynakları tahsis etmenin ve kombine etmenin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir.

Geleneksel girişimsel oryantasyon görüşü (Child, 1972; Covin ve Slevin, 1991; Sharfman vd., 1988; Vesper, 1980; Yasai-Ardekani, 1986) girişimsel oryantasyonu belirlemede kaynakların önemini vurgulamaktadır. Covin ve Slevin (1991), Kirchoff (1994), Penrose (1959) gibi araştırmacılar kaynak eksikliğinin sadece büyümeyi kısıtlamadığını; aynı zamanda büyümeye yol açan girişimci faaliyetleri de sınırlandırdığını ifade etmektedir. Kaynak sahipliği girişimcilik süreci için sınırlayıcı ve riskli olabileceğinden; girişimcilikle ilgili yeni görüşler belirten araştırmacılar (Stevenson, 1985; Starr ve MacMillan, 1990; Chandler ve Hanks, 1994) için yeterli görülmemekte ve kaynaklara erişimin veya kaynak bulunabilirliğinin de önemli olduğu belirtilmektedir. Bruno ve Tyebjee (1982) de kaynak bulunabilirliğinin ve kaynaklara erişimin özellikle yüksek büyüme potansiyeli olan işletmelerin girişimsel oryantasyonunu teşvik eden önemli olduğunu ifade etmiştir.

Dolayısıyla, kaynaklara erişememe veya kaynakların bulunabilirliği, işletme seviyesinde girişimsel oryantasyonun önemli bir kısıtı veya kolaylaştırıcısı olarak görülmektedir.

Kaynak bilgisi ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişki ise subjektivist girişimcilik teorisine dayandırılabilir. Bilindiği üzere subjektivist girişimcilik teorisine göre kaynak bilgisi işletmenin çalışanları tarafından yaratılmaktadır. Bu savı destekler şekilde Best (1990), işletmenin sahip olduğu kaynaklardan değer yaratılması ile işletme çalışanlarının bilgisi arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu aşamada kaynak bilgisinin deneyimsel bir olgu olduğu söylenebilir. Kaynak bilgisi çalışanların doğrudan öğrendikleri yanında geçmişten gelen bilginin aktarılması ile de gelişmektedir (Holmqvist, 2004).

İşletme çalışanlarının sahip olduğu kaynak bilgisi; işletme kaynaklarının kapasitesi, özellikleri ve karakteristikleri ile ilgili daha zengin bir anlayış sağlamaktadır. Yeni girişimcilik fırsatlarının belirlenmesi noktasında anlayış farkı

gerekli ortamın oluşmasına olanak tanımaktadır (Foss ve Foss, 2008). Diğer bir ifade ile kaynak bilgisi; işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile halihazırda ne yapıldığı ve söz konusu kaynaklar ile ne yapmanın mümkün olduğunun analiz edilmesine olanak tanımakta ve girişimci keşif için fırsat sunmaktadır (Ardichvili, 2003:111).

Kaynak bilgisi ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişki üzerinde işletmenin kültürü de oldukça önemli rol oynamaktadır. İşletmeler bilginin önemli bir işletme kaynağı olduğunun farkında olmalı diğer bir ifadeyle bilgi tabanlı bakış açısına sahip olmalıdır. Bilgi tabanlı bakış açının temelinde, işletmeler girişimcilik ve yenilik vasıtasıyla bir rekabet aracı olarak bilgiyi yaratmakta, sürdürmekte ve uygulamaktadır (Kazanjian vd., 2002:176).

Özetle, kaynak bilgisi işletme çalışanlarının işletme kaynakları ile etkileşiminden doğan deneyimsel bir sonuçtur. İşletmede yaratılan kaynak bilgisi, girişimcilik fırsatlarının belirlenmesi açısından gerekli ortamın yaratılmasına olanak sağlamaktadır. Kaynak bilgisi, işletme çalışanlarının mevcut kaynakların yeni değer yaratma sürecinde yeniden nasıl şekillendirilebileceği veya düzenlenebileceğini düşüncelerini sağlayabilir. Kısacası, kurum kültürünün bilgi tabanlı bakış açısına sahip olduğunu varsaydığımızda işletmenin sahip olduğu kaynak bilgisi düzeyi ile girişimsel oryantasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olması beklenilebilir.

4. GİRİŞİMSSEL ORYANTASYON İLE ÖRGÜTSEL BOLLUK VE KAYNAK BİLGİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

Bu bölüm altında girişimsel oryantasyon ile işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluk ve kaynak bilgisi arasında ilişki olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacından başlayarak çalışmada kullanılan değişkenlere, yöntem ve tekniklere, son olarak da araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

İşletmelerin gittikçe ürün yaşam eğrilerinin süresi kısalmakta, gelecekteki karları belirsizleşmektedir. Bu nedenle işletmelerin sürekli olarak yeni fırsatlar araması ve şirket içindeki girişimsel faaliyetlerini artırması, önemli hale gelmiştir. İşletme düzeyinde girişimcilik faaliyetlerinin süreklilik arz edebilmesi için işletme kültürünün bu yönelimi desteklemesi gerekmektedir. Girişimsel yönelim olarak da adlandırılan girişimsel oryantasyon, girişimci karar ve eylemleri için temel sağlayan politika ve uygulamaları temsil etmektedir. Girişimsel oryantasyon işletmelerde bir anda ortaya çıkan anlık bir durumu ifade etmemektedir. Gerek işletme yapısının gerekse de işletmenin içinde bulunduğu çevrenin işletmenin girişimsel yönelimini etkilediği söylenebilir. Bu noktada işletmelerin girişimsel oryantasyon seviyesini etkileyen faktörlerin ortaya konulması, stratejik yönetim politikaları açısından oldukça önemlidir. Ekonomide yaşanan hızlı küreselleşme ve artan rekabet ile birlikte gelişmekte olan ülkeler özelinde girişimsel oryantasyonun çok daha önemli bir olgu haline geldiği söylenebilir.

Özellikle son 20 yıllık süreçte stratejik yönetim literatüründe örgütsel bolluk (Bourgeois, 1981; Bourgeois ve Singh, 1983; Sharfman vd., 1988; Bromiley, 1991; Miller ve Leiblein, 1996; Cheng ve Kesner, 1997; Greve, 2003; Baker ve Nelson, 2007; Oerlemans ve Pretorius, 2008; Chiu ve Liaw, 2009; Chen ve Huang, 2010; Lin ve Liu, 2012; Chen vd., 2013; Lin, 2014; Xu vd., 2015) ve kaynak bilgisi (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001; Mahoney, 1995; Lepak ve Snell, 1999; Shane, 2000; Holsapple ve Joshi, 2001; Boudreau, 2002; Ardichvili vd., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2003; Kor vd., 2007; Foss ve Foss, 2008; Friedman ve Prusak,

2008; Vaghely ve Julien, 2010) üzerine çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Söz konusu kavramların ölçüm yöntemleri ve işletmenin finansal performansına etkileri, dikkat çeken araştırma alanlarından bir tanesidir. Önceki bölümlerde girişimsel oryantasyonun gelişebilmesi için işletmelerin atıl/ek fon kaynaklarına sahip olması gerektiği ifade edilmişti. Bununla birlikte, işletmelerin sadece fonlara sahip olması yeterli olmayıp; aynı zamanda varlıklarını kullanabilme yeteneğine de sahip olması gerekmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda hem örgütsel bolluğun hem de kaynak bilgisinin girişimsel oryantasyonun gelişebilmesi için gerekli olduğu öngörülebilir.

Bu öngörü doğrultusunda bu çalışmanın amacı; işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluğun ve kaynak bilgisinin girişimsel oryantasyon üzerinde etkisinin olup olmadığının, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan şirketler odağında, incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Stratejik yönetim literatüründe girişimsel oryantasyon kavramını inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır (Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1988; 1989, 1991; Zahra, 1993a; Lumpkin ve Dess, 1996; Brown, 1996; Chadwick, 1998; Barringer ve Bluedorn, 1999; Lyon vd. 2000; Todorovic, 2004; Boehm, 2007; Davis, 2007; Josien, 2008; Anderson vd., 2009; Anderson, 2010; Roberts, 2010; Callaghan ve Venter, 2011; Covin ve Lumpkin, 2011; Diefenbach, 2011; Smith, 2011; Slevin ve Terjesen, 2011; Chen vd., 2012; Runyan vd., 2012; Anderson ve Eshima, 2013; Kreiser vd., 2013; Gupta, 2015; Anderson vd., 2015). Ancak söz konusu çalışmaların daha çok gelişmiş ülkelere (özellikle A.B.D.) odaklandığı görülmektedir. Oysaki gelişmiş ülkelerin ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik dinamikleri farklılık gösterebilmektedir. Bu açıdan girişimsel oryantasyon kavramının gelişmekte olan ülkeler özelinde de incelenmesinin literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir. Türkiye odağında gerek örgütsel bolluk gerekse de kaynak bilgisi değişkenlerinin girişimsel oryantasyon üzerinde etkili olup olmadığı sorusuna cevap arayan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmamızın bu yönüyle literatürde boşluk bulunduğu düşünülen bir alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Girişimsel oryantasyon üzerine yapılan deneysel çalışmalar, Türkiye özelinde incelendiğinde literatürde çok daha büyük boşluğun olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle, girişimciliğin öneminin sıklıkla vurgulandığı bir ortamda, girişimcilik konusunda Türkiye odağında yapılacak deneysel çalışmaların değeri daha da artmaktadır. Çalışmamızın gerek yöntem gerekse de bulguları ile Türkçe literatüre önemli katkı yapacağı ve ileride yapılacak çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmada araştırma sorularına Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan 20 şirkete ait 2010–2014 yılları arasını kapsayan yıllık faaliyet raporları üzerinden cevap aranmıştır.

Kurumsal Yönetim Endeksi, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan borsaya kote şirketlerin, SPK tarafından yetkilendirilmiş bir derecelendirme kurumundan on üzerinden en az yedi seviyesinde kurumsal yönetim derecelendirme notu almaları halinde dahil olabilecekleri bir endekstir (Borsa İstanbul, 2016). Kurumsal yönetim derecelendirme notu, şirketlerin pay ve menfaat sahiplerine verdikleri önemin, kamuyu zamanında ve doğru aydınlatma faaliyetlerinin, yönetim kurulunun faaliyetlerinin genel kredibilitesi ve pay ve menfaat sahipleri ile ilişkiler hakkında bir görüştür. Şirketlerin kurumsal yönetim değerlemeleri; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak adlandırılan dört temel ilke çerçevesinde çeşitli kriterler göz önünde bulundurularak yapılır.

İşletmenin girişimsel oryantasyon seviyesi belirlenirken faaliyet raporlarında mümkün olduğunca açık, fazla ve yanıltıcı olmayan ifadelerin yer alması, çok önemlidir. Çalışmanın kapsamı belirlenirken Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dahil olan şirketlerin kamuoyuna daha açık ve daha doğru bilgi açıkladığı varsayılmıştır. Bu varsayımın temel dayanağı, SPK’nın Seri IV, No: 56 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”in 2. Maddesi’nde geçen aşağıdaki ifadelerdir.

“Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir biçimde sunulmalıdır. Geleceğe yönelik bilgilerin kamuya açıklanması durumunda, varsayımlar ve varsayımların dayandığı veriler de açıklanır. Bilgiler, dayanağı olmayan, abartılı öngörüler içeremez, yanıltıcı olamaz. Ayrıca, varsayımlar şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile uyumlu olmalıdır. Kamuya açıklanan geleceğe yönelik bilgilerde yer alan tahminlerin ve dayanakların gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde, güncellenen bilgiler derhal gerekçeleri ile birlikte kamuya açıklanır.”

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi 31 Ağustos 2007 yılında 5 şirket ile hesaplanmaya başlanmıştır. Yıllara göre endekste yer alan şirket sayısı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1. Yıllara Göre BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki Şirket Sayıları

Yıl	Şirket Sayısı	Toplam Veri Sayısı (Şirket*Yıl)	Yıl	Şirket Sayısı	Toplam Veri Sayısı (Şirket*Yıl)
2007	5	5*8=40	2011	36	36*4=144
2008	13	13*7=91	2012	44	44*3=132
2009	24	24*6=144	2013	46	46*2=92
2010	30	30*5=150	2014	48	48*1=48

Kaynak: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2016), <http://www.tkyd.org>.

Çalışma kapsamına dahil edilecek şirketler belirlenirken söz konusu şirketin araştırma döneminin tamamında endeks içerisinde yer alması şartı aranmıştır. Örneğin araştırma dönemini 2007 yılından başlatacak olursak toplam 5 şirkete ait 8 yıllık¹ veriden; toplamda ise bir değişken için 40 adet (5 şirket * 8 yıl) veriden yararlanabiliriz. Tablo 4.1’den de görüleceği üzere, araştırmaya en çok sayıda veriyi dahil edebilmek adına, araştırmanın başlangıç yılı 2010 olarak belirlenmiştir. Bu şekilde 30 şirkete ait 5 yıllık veri; toplamda ise bir değişkene ait 150 adet (30 şirket * 5 yıl) veriden yararlanma olanağı doğmuştur.

¹ Araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla en son 2014 yılına ait faaliyet raporları açıklandığından araştırmanın son yılı olarak 2014 yılı belirlenmiştir.

Söz konusu 30 şirketten; finans alanında faaliyet gösteren 7 adet şirket, 2 adet gayrimenkul yatırım ortaklığı ve endeksten çıkartılmış olan 1 adet şirket çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Söz konusu şirketlerin çalışma kapsamı dışında bırakılmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, söz konusu şirketlerin başka alanlarda faaliyet göstermeleri Kanunlar ile yasaklanmıştır. Dolayısıyla iç girişimcilik alanında yapılacak deneysel çalışmalara bu şirketlerin dahil edilmesi elde edilecek bulgularda sapmalara neden olacaktır. İkinci olarak; söz konusu şirketlerin finansal tabloları farklı formatta hazırlanmakta ve araştırma kapsamında gerekli olacak muhasebe verilerine ulaşılamamaktadır. Bu durum, çalışma modelinde kullanılacak değişkenlerin hesaplanması açısından sorun yaratmaktadır.

Sonuç olarak çalışma, 20 şirkete ait 2010–2014 yılları arasındaki 5 dönemi kapsamaktadır. Çalışma kapsamına dahil edilen 20 şirketin adları Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Listesi

Sıra	Kod	Şirket Adı
1	AEFES	Anadolu Efes Biracılık A.Ş.
2	ARCLK	Arçelik A.Ş.
3	AYGAZ	Aygaz A.Ş.
4	COLA	Coca-Cola İçecek A.Ş.
5	DOHOL	Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.
6	HURGZ	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.
7	IHEVA	İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
8	IHLAS	İhlas Holding A.Ş.
9	LOGO	Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
10	OTKAR	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.
11	PETKM	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.
12	PRKAB	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.
13	PRKME	Park Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
14	TAVHL	Tav Havalimanları Holding A.Ş.
15	TOASO	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
16	TTKOM	Türk Telekomünikasyon A.Ş.
17	TTRAK	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
18	TUPRS	Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
19	VESTL	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
20	YAZIC	Yazıcılar Holding A.Ş.

Çalışmanın modelinde yer alan her bir değişken için toplam 100 adet (20 şirket * 5 yıl) veriden yararlanılmıştır.

4.3. Çalışmanın Hipotezleri

Bu çalışma, girişimsel oryantasyon kavramı etrafında şekillendirilmiştir. Çalışmanın temel öngörüsü; girişimsel oryantasyon olgusunun gelişmesinde örgütsel bolluğun ve kaynak bilgisinin önemli birer faktör olduğudur. Bu öngörü çerçevesinde cevaplanmak istenen araştırma soruları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Araştırma Sorusu 1: İşletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluk türleri, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili midir?

Araştırma Sorusu 2: İşletmelerin sahip olduğu kaynak bilgisi, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili midir?

Çalışma kapsamında test edilmek istenilen hipotezler, araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla önceki bölümlerde anlatılanlar ve daha önce yapılan çalışmalar çerçevesinde belirlenmiştir.

Wiklund ve Shepherd (2005:78), bolluk kaynaklarının bulunabilirliğinin, kaynak kısıtlamasının olduğu çevrelerde kabul edilmeyen yeni stratejileri ve yenilikçi projeleri tecrübe etmek için işletmelere fırsat verdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Greve (2003) örgütsel bolluk varlığının yeni ve potansiyel olarak değerli girişimci fırsatları tanımlamayı teşvik ederek, yöneticiler arasında araştırma davranışlarını cesaretlendirdiğini iddia etmektedir. Ancak, önceki bölümlerde de tartışıldığı üzere örgütsel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin örgütsel bolluk türlerine göre farklılaşabilmesi mümkündür. Bu bağlamda örgütsel bolluk türlerinin, girişimsel oryantasyon derecesi üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: İşletmenin sahip olduğu örgütsel bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: İşletmenin sahip olduğu mevcut bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: İşletmenin sahip olduğu iyileştirilebilir bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: İşletmenin sahip olduğu potansiyel bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Kaynak bilgisi, girişimcilik fırsatlarının fark edilmesinde önemli bir role sahiptir. Kaynak bilgisi ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişki girişimcilik fırsatlarının fark edilmesi üzerinden şekillenmektedir. İşletme çalışanlarının sahip olduğu kaynak bilgisi; işletme kaynaklarının kapasitesi, özellikleri ve karakteristikleri ile ilgili daha zengin bir anlayış sağlamaktadır. Yeni girişimcilik fırsatlarının belirlenmesi noktasında anlayış farkı gerekli ortamın oluşmasına olanak tanımaktadır (Foss ve Foss, 2008). Diğer bir ifade ile kaynak bilgisi; işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile halihazırda ne yapıldığı ve söz konusu kaynaklar ile ne yapmanın mümkün olduğunun analiz edilmesine olanak tanımakta ve girişimci keşif için fırsat sunmaktadır (Ardichvili vd., 2003:111). Bu bilgiler ışığında işletmenin sahip olduğu kaynak bilgisi ile işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: İşletmenin sahip olduğu kaynak bilgisinin, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışmanın hipotezleri girişimsel oryantasyon derecesinin/boyutlarının bağımlı değişken; örgütsel bolluk türleri ile kaynak bilgisinin ise bağımsız değişken olarak yer aldığı araştırma modelinden elde edilecek katsayıların yorumlanması ile test edilecektir.

4.4. Araştırma Modeli

Araştırma soruları dikkate alınarak hazırlanan hipotezlerin test edilmesi için araştırma modeli oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilebilmesi için girişimsel oryantasyon derecesinin bağımlı değişken; örgütsel bolluk türleri ile kaynak bilgisinin ise bağımsız değişken olarak ele alındığı regresyon modeli kullanılabilir. Hipotezlerin test edilmesi için kurulan model aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$$GO_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 MB_{it} + \alpha_2 MB_{it}^2 + \alpha_3 IB_{it} + \alpha_4 IB_{it}^2 + \alpha_5 PB_{it} + \alpha_6 PB_{it}^2 + \alpha_7 KB_{it} + \alpha_8 FB_{it} + \alpha_9 AK_{it} + \varepsilon_{it}$$

GO	Girişimsel Oryantasyon	KB	Kaynak Bilgisi
MB	Mevcut Bolluk	MB ²	Mevcut Bolluk Karesi
İB	İyileştirilebilir Bolluk	İB ²	İyileştirilebilir Bolluk Karesi
PB	Potansiyel Bolluk	PB ²	Potansiyel Bolluk Karesi
FB	Firma Büyüklüğü	AK	Aktif Karlılık Oranı

Modelin çözümünden elde edilecek katsayılar hipotezlerin kabul edilip edilemeyeceği noktasında belirleyici olmaktadır. Regresyon modellerinde herhangi bir değişkenin karesi de modele eklenerek bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin U tipi veya ters U tipi bir ilişki olup olmadığı araştırılabilir. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalardan elde edilen bulgular (Tan, 2003; George, 2005; Chiu ve Liaw, 2009) göz önünde bulundurularak her bir örgütsel bolluk türüne ilişkin bağımsız değişkenlerin kareleri modele dahil edilmiştir.

Modelin çözümünden mevcut bolluk değişkenine ilişkin olarak elde edilecek α_1 ve α_2 katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olması, işletmenin sahip olduğu mevcut bolluğun girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olduğuna işaret edecektir. Diğer bir deyişle α_1 ve α_2 katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olması, H_{1a} hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Modelin çözümünden elde edilen α_1 katsayısının negatif; α_2 katsayısının ise pozitif bir değer alması, girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk arasında U tipi ilişkinin var olduğu şeklinde yorumlanacaktır. α_1 katsayısının pozitif; α_2 katsayısının negatif bir değer alması ise girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk arasında ters U tipi ilişkinin var olduğu anlamına gelmektedir. Bu noktada elde edilen katsayının (α_1 ya da α_2) pozitif (negatif) olması, mevcut bolluktaki artışın işletmenin girişimsel oryantasyon derecesini artırdığı (azalttığı) şeklinde yorumlanmalıdır.

Benzer değerlendirmeler α_3 ve α_4 katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ve pozitif veya negatif olmasına göre iyileştirilebilir bolluk için; α_5 ve α_6 katsayılarına bakılarak potansiyel bolluk için de yapılabilir.

Kaynak bilgisi değişkeninin işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olup olmadığına ise α_7 katsayısına bakılarak karar verilebilir. Modelin çözümünden elde edilen α_7 katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olması durumunda H_2 hipotezi kabul edilecektir. Diğer bir ifadeyle; kaynak bilgisi değişkenine ilişkin olarak elde edilen α_7 katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olması, işletmenin sahip olduğu kaynak bilgisinin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen α_7 katsayısının pozitif (negatif) olması, kaynak bilgisindeki artışın işletmenin girişimsel oryantasyon derecesini artırdığı (azalttığı) şeklinde yorumlanacaktır. Literatürde kaynak bilgisinin U tipi bir ilişki sergilediğine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılamadığından modele kaynak bilgisinin karesi eklenmemiştir.

4.5. Modelde Kullanılan Değişkenler

Bu başlık altında, araştırma modelinde kullanılan değişkenler ve değişkenlerin nasıl elde edildiğine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Başlıkta öncelikle modelde bağımlı değişken olarak yer alan girişimsel oryantasyona ilişkin açıklamalara; sonrasında ise sırasıyla örgütsel bolluk türlerine ve kaynak bilgisine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Araştırma modeline kontrol değişkeni olarak işletme büyüklüğü ve finansal performans eklenmiştir.

4.5.1. Girişimsel Oryantasyon

Girişimsel oryantasyon değişkeni literatürde iki farklı yöntem ile ölçülmektedir. Bu yöntemler; içerik analizi yöntemi ve anket yöntemidir. Söz konusu çalışmada girişimsel oryantasyon değişkenini ölçmek için içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Girişimsel oryantasyon değişkenini analiz etmek için içerik analizi yönteminin tercih edilmesinin ve anket yönteminin uygulanmamasının sebepleri konunun devamında anlatılmaktadır.

Anket yönteminde, orta veya üst düzey yöneticilerden anket formu aracılığıyla elde edilen bilgilerin işletmenin girişimsel oryantasyon derecesini yansıttığı varsayılmaktadır. Uygulama aşamasında anket yönteminin iki dezavantajından bahsedilebilir. Öncelikle anket formunu cevaplayan kişinin mutlaka şirketin

girişimcilik konusundaki politikalarını yansıtacak yetki ve bilgiye sahip olması gerekmektedir. Buna ek olarak anketi cevaplayan kişinin verdiği cevapların işletmenin genel politikasını yansıttığı varsayılmaktadır. Özellikle büyük çaplı kurumsal işletmelerde tek bir kişiden veya kişilerden alınacak cevapların işletmenin tamamını yansıttığını varsaymak sağlıklı görülmemektedir. Söz konusu iki dezavantaj göz önünde bulundurularak çalışmada anket yöntemi kullanılmamıştır.

Girişimsel oryantasyon değişkeninin belirlenmesinde kullanılan ve çalışmada uygulanan yöntem olan içerik analizi yöntemi, işletmelerin faaliyet raporlarının incelenmesini kapsamaktadır. Stratejik yönetim araştırmacıları, çok kapsamlı araştırma akışları içindeki elde edilmesi zor verileri toplamak için içerik analizine güvenmektedir. Ierik analizinin kullanımı stratejik yönetimdeki araştırmacılar a hitap etmektedir. Çünkü basın bildirileri, yıllık rapor metni, hedef tanımları–misyon ifadeleri, mülakat dökümleri veya diğer arşiv metinleri gibi ykleyici metinlerin incelenmesi, st düzey yöneticilerden elde edilmesi zor olan açıklamalar, inançlar ve bilişsellik çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Bilgisayar destekli içerik analizi programlarının gelişmesi ile birlikte içerik analizi yöntemi stratejik yönetim çalışmalarında daha fazla kullanılmaya başlamıştır (Short ve Palmer, 2008:727-728).

Büyük çaplı kurumsal işletmeler faaliyet raporlarını düzenli olarak kendi internet siteleri aracılığıyla halka açıklamaktadır. Işletmelerin faaliyet raporlarına istenilen zamanda tekrar ulaşılabilmesi, farklı kullanıcıların da aynı rapor metnini inceleyebilmesi gibi nedenler yapılan çalışmaların güvenilirliğinin llmesine veya tekrar edilebilmesine olanak sağlamaktadır. Anket ve mülakat yoluyla elde edilen çalışmalarda böyle bir olanaktan bahsedilmesi mümkün görünmemektedir (Short ve Palmer, 2008:729).

Türk Ticaret Kanunu uyarınca, tüm sermaye şirketleri faaliyet raporu hazırlamak zorundadır. Yıllık faaliyet raporu ile yöneticiler deyim yerindeyse şirket faaliyetleri ile ilgili olarak ortaklara hesap vermekte ve işletmenin politikaları konusunda paydaşları bilgilendirmektedir. Anonim şirketlerde faaliyet raporlarını yönetim kurulu hazırlamak zorundadır ve sorumluluk tamamen yönetim kuruluna aittir. Halka açık

anonim şirketlerde bağımsız denetçi, denetleme sırasında elde ettiği bilgilerle yıllık faaliyet raporunun uyum içinde olup olmadığını karşılaştırmakta ve rapor, onay verildikten sonra halka açıklanmaktadır. Bu bilgiler ışığında, işletmenin genel politikaları ile ilgili değerlendirmeler yapılırken stratejik yönetim çalışmalarında anket formu yerine faaliyet raporlarının kullanılmasının daha sağlıklı olduğu söylenebilir. Gioia ve Chittipeddi (1991), Maitlis ve Lawrence (2007), Duriau vd. (2007), Short ve Palmer (2008) gibi çalışmalarda da benzer görüşler yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen nedenler göz önünde bulundurularak bu çalışmada girişimsel oryantasyon değişkeni çalışma kapsamındaki işletmelerin faaliyet raporlarından içerik analizi yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.

İçerik analizi yönteminde herhangi bir konuyu analiz ederken öncelikle metin içerisinde aranacak sözcüklerden oluşan kodlama listesinin (araştırma sözlüğünün) oluşturulması gerekmektedir.

Short vd. (2010), önceki çalışmalarda kullanılan kodlama listesinden yararlanılmasını önermektedir. Short vd. (2010) çalışmasında girişimsel oryantasyonun, bilgisayar destekli içerik analizi programı ile faaliyet raporlarından nasıl elde edilebileceğine odaklanmıştır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, yazarların oluşturdukları kodlama listesinin girişimsel oryantasyon değişkenini ölçme konusunda başarılı olduğunu göstermektedir. Short vd. (2010)'ın yöntemi ve oluşturduğu kodlama listesi, girişimsel oryantasyon literatüründe önemli bir yere sahip olup; bir çok çalışmada kullanılmış ve çok sayıda çalışmadan atıf almıştır. Covin ve Lumpkin (2011), Slevin ve Terjesen (2011), Kreiser vd. (2013) bu çalışmalara örnek olarak verilebilir.

Hem girişimcilik literatüründe sıklıkla kullanılması hem de geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olması nedeniyle bu çalışmada, girişimsel oryantasyonun belirlenmesi için Short vd. (2010) tarafından oluşturulan kodlama listesi kullanılmıştır. Kelimelerin seçiminde Short vd. (2010)'un kodlama listesinde yer alan kelimelerin Türkçe karşılıklarının tamamı kullanılmaya çalışılmıştır. Bazı İngilizce sözcükler ise tek bir Türkçe kelime ile karşılanabilmiştir.

Tablo 4.3. Girişimsel Oryantasyon Boyutları için Kelime Listeleri

Girişimsel Oryantasyon Boyutları	İçerik Analizi Kelimeleri
Yenilikçilik	açık fikirli, adapte etmek, akademi, akıllı, amaçlamak, araştırmak, arzulamak, becerikli, büyümek, canlandırmak, değişiklik yapmak, değişim, desteklemek, devrim, dönüştürmek, eğitim, farklılık yaratmak, fikir, geliştirmek, geliştirmek, gerçekleştirmek, girişim, hayal etmek, hayal gücü, hedeflemek, icat etmek, ilerleme, inovasyon, iyileştirme, kalite, keşfetmek, lisans, markalaşmak, misyon, modern, mükemmellik, nitelikli, orijinal, öncü, özgün, özgürlük tanımak, teşvik etmek, proje, patent, rekabetçi, sürdürülebilirlik, teknopark, teşvik etmek, verimlilik, vizyon, yaratıcı, yaratmak, yeni yatırım, yenilikçi, yenilik, yetenekli.
Proaktiflik	anket, analiz etmek, beklemek, beklenti, bulgu, değerlendirmek, gösterge, gözlemlemek, incelemek, irdemek, olasılık, oryantasyon, ölçmek, önceden görmek, öngörmek, önlem almak, önlemek, proaktif, saptamak, senaryo, sezmek, sorgulamak, soruşturmak, strateji, tahmin etmek, takip etmek, tehlike, teşhis etmek, ummak, uyumlaştırmak, zannetmek.
Risk Alma	atak, atılgan, atılım, azimli, belirsiz, cesur, cüret etmek, değişken, fırsat, getiri, iddialı, istikrarsız, korkusuz, meydan okumak, öngörülemeyen, risk, speküle etmek, şans, tehlike.

Çalışmada girişimsel oryantasyonun yenilik boyutu 63 kelime; proaktiflik boyutu 32 kelime; risk alma boyutu ise 21 kelime ile incelenmiştir. Kodlama listesinde hangi girişimsel oryantasyon boyutunun hangi kelimeler ile araştırıldığı Tablo 4.3’te sunulmuştur.

Short vd. (2010)’un çalışmasına paralel olarak girişimsel oryantasyon değişkeni, bir içerik analizi yöntemi olan “kelime kullanım sıklığı” tekniği aracılığıyla hesaplanmıştır. İçerik analizi yöntemi, söyleşiler, açık uçlu anket cevapları, şirket raporları, makaleler gibi nitel verileri analiz etmeye yarayan Nvivo 10 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

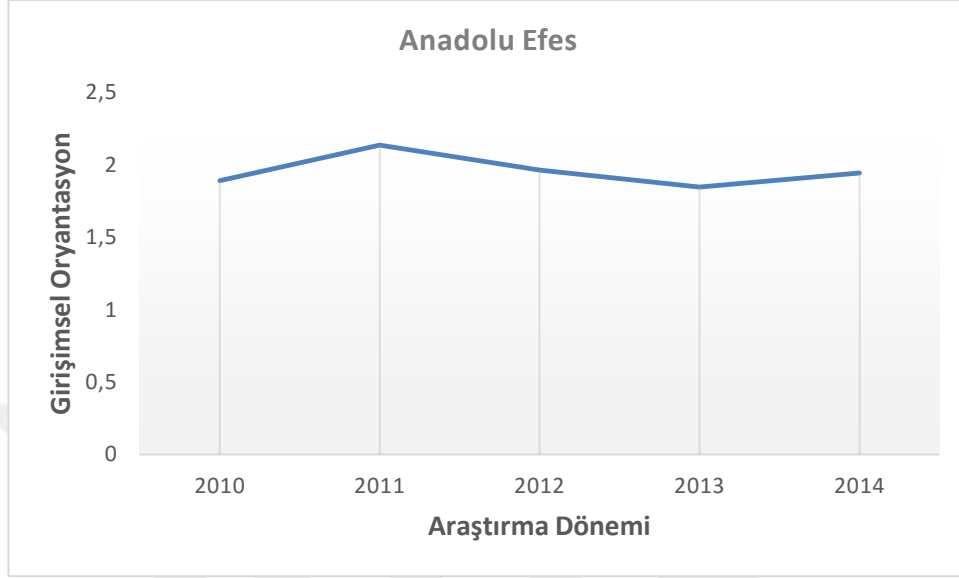
Öncelikle, girişimsel oryantasyon boyutunun her bir boyutu için belirlenen kelimelerin faaliyet raporları içerisindeki toplam kullanım sıklıkları (sayısal olarak) her bir şirket ve her bir yıl için ayrı ayrı belirlenmiştir. Sonrasında, her bir boyuta

ilişkin kelimelerin toplam kullanım sayısı, faaliyet raporundaki toplam kelime sayısına oranlanmış ve yüzde olarak ifade edilmiştir. Son aşamada ise tüm boyutlara ilişkin yüzdeler toplanarak her bir işletme ve her bir yıl için ayrı ayrı girişimsel oryantasyon değeri elde edilmiştir.

Örneğin; Anadolu Efes Biracılık A.Ş.'nin 2010 yılına ait faaliyet raporunda geçen toplam kelime sayısı 61.740'dır. Söz konusu raporda girişimsel oryantasyonun her bir boyutuna ilişkin toplam kelime sayısı yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları için sırasıyla 747, 236 ve 184 olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle, belirlenen kelime sayıları faaliyet raporu içerisinde geçen toplam kelime sayısına oranlanmış ve yenilikçilik için % 1,21; proaktiflik için % 0,38; risk alma için % 0,30 şeklinde yüzde olarak hesaplanmıştır. Son aşamada ise, bulunan bu yüzdeler toplanarak Anadolu Efes Biracılık A.Ş.'nin 2010 yılına ait girişimsel oryantasyon değeri % 1,89 olarak elde edilmiştir.

Elde edilen girişimsel oryantasyon değeri, işletmelerin yıllar itibariyle girişimsel oryantasyon derecesindeki değişimi incelemek ve diğer işletmeler ile kıyaslamak amacıyla gösterge görevi üstlenmektedir. Anadolu Efes Biracılık A.Ş.'ye ait girişimsel oryantasyon katsayılarındaki yıllara göre değişimi Şekil 4.1'de gösterilmektedir.

Şekil 4.1. Anadolu Efes Biracılık A.Ş.'ye ait Girişimsel Oryantasyon Katsayılarındaki Değişim Grafiği



Araştırma kapsamındaki diğer işletmelere ait girişimsel oryantasyon değişim grafikleri EK 1’de sunulmaktadır.

4.5.2. Örgütsel Bolluk

Literatürde yapılan tanımlamalar incelendiğinde, örgütsel bolluk kavramının geniş kapsamlı olarak hem kişisel ilişkiler (müşteri ilişkileri gibi) hem de finansal güç ile ifade edildiği görülmektedir. Kişisel ilişkilerin ölçülmesi ve sayısallaştırılması oldukça güç olduğundan deneysel çalışmalarda örgütsel bolluk kavramının işletmenin finansal gücü üzerinden ifade edildiği gözlemlenmektedir. Deneysel çalışmalarda örgütsel bolluk kavramı, işletmenin finansal gücünü ortaya koyabilen finansal veriler ile ölçülmektedir. Çalışma kapsamında, Bourgeois ve Singh (1983)’ın çalışmasına benzer şekilde, örgütsel bolluk; (i) mevcut bolluk, (ii) iyileştirilebilir bolluk ve (iii) potansiyel bolluk olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu çerçevede her bir bolluk boyutu, ayrı ayrı hesaplanmakta ve çalışmanın modeline ayrı bir değişken olarak eklenmektedir.

4.5.2.1. Mevcut Bolluk

Mevcut bolluk, işletmenin mevcut finansal yapısı içerisinde kullanımına hazır durumdaki kaynakları ifade etmektedir. Finans literatüründe işletmenin bir faaliyet yılı içerisinde paraya dönüştürebileceği varlıkları (dönen varlıklar) ile bir faaliyet yılı içerisinde ödeyeceği yükümlülükleri (kısa vadeli yabancı kaynaklar) arasındaki fark, net çalışma sermayesi olarak adlandırılmaktadır. Net çalışma sermayesi, işletmenin hali hazırda kullanabileceği fonları, başka bir deyişle mevcut bolluğu temsil etmektedir.

İşletmelerde net çalışma sermayesinin yeterliliğini ölçmek amacıyla cari oran kullanılmaktadır. Cari oran, dönen varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynaklar arasındaki ilişkiyi gösteren bir orandır ve işletmenin genel likidite durumunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Akdoğan ve Tenker, 2007:645-646). Yüksek cari orana sahip işletmelerin farklı alanlara yatırım yapmak veya diğer faaliyetlerde kullanmak üzere fazla fonlara sahip olacağı düşünülebilir.

Deneyisel çalışmalarda kapsama dahil edilen işletmelerin büyüklükleri arasındaki farklar, modelde elde edilen katsayıların sapmalı olmasına neden olabilmektedir. Ölçek etkisi (scale effect) olarak adlandırılan bu durumdan kaçınmak adına doğrudan rakamlarla çalışmak yerine oranlar ile çalışılması önerilmektedir (Barth ve Clinch, 2009). Bu açıdan doğrudan net çalışma sermayesi rakamı yerine cari oranın kullanılması daha doğru görülmektedir.

Bütün bu bilgiler ışığında, Bromiley (1991), Cheng ve Kesner (1997), Chiu ve Liaw (2009), Alessandri vd. (2014), Gürkan (2016) ile benzer şekilde bu çalışmada da işletmelerin cari oranı, mevcut bolluğun göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Çalışmada cari oran, her bir işletme ve her bir yıl için ayrı ayrı Eşitlik 1'deki gibi hesaplanmıştır.

$$\text{Mevcut Bolluk} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}} \quad (1)$$

Örneğin; Anadolu Efes Biracılık A.Ş.'nin 2010 yılına ait dönen varlıkları toplamı 2.140.817 Bin TL iken; kısa vadeli yabancı kaynakları 1.757.195 Bin TL olarak gerçekleşmiştir. Bu verilere göre; AEFES'in 2010 yılı için mevcut bolluk değeri 1,22 olarak hesaplanmıştır.

4.5.2.2. İyileştirilebilir Bolluk

İyileştirilebilir bolluk, yönetsel kararlar ile işletmede tutulabilecek olan fonları tanımlamaktadır. Bu aşamada dikkat edilecek nokta söz konusu fon çıkışları üzerinde işletmenin kontrolü olması gerektiğidir, diğer bir ifade ile yönetimin alacağı kararlar sonucunda söz konusu fon çıkışları engellenebilmeli ve işletmede tutulabilmelidir. Miller ve Leiblein (1996) çalışmasında iyileştirilebilir bolluğun ölçülmesi üzerine yoğunlaşmış ve çeşitli yöntemleri karşılaştırarak bir bulguya ulaşmışlardır. Yazarlara göre iyileştirilebilir bolluk en başarılı şekilde üç finansal oranının toplamı ile ifade edilebilmektedir. Bu oranlar; (i) ticari alacaklar / satışlar, (ii) stoklar / satışlar ve (iii) pazarlama ve genel yönetim giderleri / satışlardır.

Miller ve Leiblein (1996:103), ticari alacaklar ile stokların satışlara oranının işletmenin müşterileri ile olan ilişkilerinden doğrudan etkilendiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla müşterilerle olan ilişkilere yönelik alınacak kararların doğrudan bu oranlara yansıtacağı varsayılmaktadır. İdari harcamalar ise daha çok çalışanlarla ilişkilidir ve çoğunlukla yöneticinin kontrolü altındadır. Yönetimsel kararlar, idari harcamalara ilişkin tutara hızlı ve doğrudan yansıtacaktır.

Bu bilgiye ek olarak, her üç orandaki yükseliş de işletmenin nakit sıkıntısı içine girebileceği sinyali vermektedir (Akdoğan ve Tenker, 2007). Diğer bir ifade ile oranlardaki yükseliş, işletmenin yeni yatırımlara ayırabileceği nakit kaynakların azalmaya başladığına işaret etmektedir.

Bu çalışmada iyileştirilebilir bolluk değişkeni, Bourgeois ve Singh (1983), Miller ve Leiblein (1996), Reuer ve Leiblein (2000)'in çalışmalarına uygun şekilde, Eşitlik 2'deki gibi hesaplanmıştır.

$$\text{İyileştirilebilir Bolluk} = \frac{\text{Ticari Alacaklar}}{\text{Satışlar}} + \frac{\text{Stoklar}}{\text{Satışlar}} + \frac{\text{Pazarlama ve Yönetim Giderleri}}{\text{Satışlar}} \quad (2)$$

Örneğin; Anadolu Efes Biracılık A.Ş.'nin 2010 yılına ait ticari alacakları 518.251 Bin TL, stokları 467.864 Bin TL, pazarlama ve yönetim giderleri 1.414.439 Bin TL iken; satış hasılatı 4.168.793 Bin TL'dir. Bu verilere göre; AEFES'in 2010 yılı için iyileştirilebilir bolluk değeri 0,58 olarak hesaplanmıştır.

4.5.2.3. Potansiyel Bolluk

Potansiyel bolluk, borç alma kredibilitesini kullanarak veya sermaye artırımını gibi yollarla işletmenin dışarıdan sağlayabileceği ek fon kaynaklarını temsil etmektedir. İşletmelerin borçlanabilme potansiyeli, diğer bir ifade ile kredibilitesi, potansiyel bolluğu tanımlamak için kullanılabilir. Bu bilgi doğrultusunda, potansiyel bolluğun finansal verilerle ifade edilebilmesi için işletmenin borçlanma kabiliyetini temsil eden bir orandan yararlanmak gerektiği söylenebilir. Ödeme gücü katsayısı, borçlanma katsayısı veya finansman oranı olarak adlandırılan oran bu tanımlamaya uygun düşmektedir. Bir işletmenin öz kaynaklarının toplam yabancı kaynaklarına oranı olarak ifade edilen borçlanma katsayısının, literatürde potansiyel bolluk olarak kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmalara örnek olarak; Cheng ve Kesner (1997), Chiu ve Liaw (2009), Lin ve Liu (2012), Lin (2014), Alessandri vd. (2014) verilebilir.

$$\text{Potansiyel Bolluk} = \frac{\text{Özkaynaklar}}{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}} \quad (3)$$

Borçlanma katsayısının büyük olması, işletmenin likidite riskinin düşük olduğuna işaret etmektedir. Bu noktada likidite riski işletmenin borçlarını ödeyememe riskini ifade etmektedir. Dolayısıyla bir işletmenin borçlanma katsayısı ne kadar yüksekse borçlanma kabiliyetinin de o derece yüksek olduğu kabul edilmektedir

(Karapınar ve Zaif, 2013:220-221). Bu çalışmada potansiyel bolluk değişkeni Eşitlik 3’de yer aldığı şekliyle borçlanma katsayısı aracılığıyla hesaplanmıştır.

Örneğin; Anadolu Efes Biracılık A.Ş.’nin 2010 yılına ait özkaynaklar toplamı 2.815.005 Bin TL iken; toplam yabancı kaynakları 2.773.826 Bin TL’dir. Bu verilere göre; AEFES’in 2010 yılı için potansiyel bolluk değeri 1,02 olarak hesaplanmıştır.

4.5.3. Kaynak Bilgisi

Kaynak bilgisi, işletme çalışanlarının işletmenin mevcut kaynaklarını kullanabilme kabiliyetini tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile varlıkların hasılat yaratma potansiyeline çalışanların yaptığı ek katkıdır. Eğer çalışanların ek hasılat yaratma kabiliyeti finansal veriler ile ifade edilebilirse deneysel çalışmalarda kaynak bilgisi bir değişken olarak kullanılabilir.

Finansal analizlerde, işletme çalışanlarının işletmeye katkılarını değerlendirmek ve diğer işletmelerle karşılaştırmak amacıyla “çalışan başına gelir” oranı sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışan başına gelir oranı işletmenin bir dönemde elde ettiği hasılatın çalışan sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Bu oran, çalışan verimliliği olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlar, işletmedeki varlıkları kullanarak hasılat yaratabilmektedir. Dolayısıyla çalışan başına hasılat rakamının içerisinde varlıkların hasılat yaratma potansiyelinin de etkisi mevcuttur. Çalışan verimliliği oranından, varlıkların hasılat yaratma potansiyeli dışlandığında geriye kalan, çalışanların ek hasılat yaratma kabiliyeti; diğer bir deyişle kaynak bilgisi olacaktır.

Anderson (2010), kaynak bilgisi değişkenini ölçmek için Gram–Schmidt ortogonalleştirilmesi (dikgenleştirme) yöntemini önermektedir. Anderson (2010) kaynak bilgisi değişkenini; toplam varlık verimliliğine karşı dikgenleştirilmiş çalışan verimliliği olarak ölçmektedir.

Dikgenleştirme yöntemi bir veri setinden başka bir veri setinin etkisinin dışlanması ile yeni bir veri setinin elde edilmesine olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu yöntemle dikgenleştirilmiş iki değişken arasındaki korelasyon ortadan kalkmaktadır. Diğer bir ifade ile dikgenleştirme yöntemi kullanıldığında iki veya daha fazla değişken

arasındaki ortak varyans ortadan kaldırılmakta ve diğer değişken ya da değişkenlerin etkisinden arındırılmış yeni bir değişken yaratılmaktadır (Golub ve Loan, 1996).

$$\text{Çalışan Verimliliği Oranı} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Çalışan Sayısı}} \quad (4)$$

$$\text{Varlık Verimliliği} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad (5)$$

Anderson (2010), dikgenleştirme yöntemi ile çalışan verimliliği oranını varlıkların hasılat yaratma potansiyelinden arındırmış ve kaynak bilgisi değişkenini elde etmiştir. Bu çalışmada kaynak bilgisi değişkeni Anderson (2010)'un çalışmasına benzer şekilde toplam varlık verimliliğine (Eşitlik 5) göre dikgenleştirilmiş çalışan verimliliği oranı (Eşitlik 4) ile hesaplanmıştır.

Bu çalışmada dikgenleştirme yöntemi, Stata 11 paket programı içerisinde yer alan Orthog komutu kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.5.4. Kontrol Değişkenleri

Araştırma modeline kontrol değişkeni olarak firma büyüklüğü ve finansal performans değişkenleri eklenmiştir. Firma büyüklüğünün gerek girişimsel oryantasyon üzerinde gerekse de bağımsız değişkenler üzerinde etkisi olabileceği düşüncesi ile firma büyüklüğü araştırma modeline kontrol değişkeni olarak ilave edilmiştir. Çalışmada firma büyüklüğü değişkeni, işletmenin özkaynaklarının logaritması ile hesaplanmıştır.

Çalışmada işletmenin finansal performansı ise aktif karlılık oranı vasıtasıyla hesaplanmıştır. Aktif karlılık oranı, dönem karının toplam varlıklara oranlanması ile Eşitlik 6'da görüldüğü gibi elde edilmektedir.

$$\text{Aktif Karlılık Oranı} = \frac{\text{Dönem Karı}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad (6)$$

4.6. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler

Araştırmanın veri seti hem farklı işletmelere hem de farklı yıllara ait verileri kapsadığı için araştırmanın yöntemi panel veri tahmin yöntemi olarak belirlenmiştir. Araştırma modelinin çözümü ve panel veri analizine ilişkin varsayımlardan sapmaların tespiti için Stata 11 paket programı kullanılmıştır.

4.6.1. Panel Veri Analizi

Panel veri setlerinde belirli bir zaman boyutunda yatay kesit gözlemleri birleştirilmektedir. Diğer bir ifade ile panel veri seti, ayrı bireylere veya birimlere (ülkeler, ortaklar, şirketler, vb.) ait belirli bir zaman aralığındaki (yıllar, aylar, çeyrek dönemler gibi) ölçülen/gözlemlenen miktarları kapsamaktadır (Brooks, 2008:487).

Zaman boyutuna sahip yatay kesit serilerin kullanılarak ekonomik ilişkilerin tahmin edilmesi yöntemine panel veri analizi ismi verilmektedir. Panel veri analizinin kullanılmasının araştırmacılara sağladığı başlıca avantajları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Baltaşı, 2005:4-5):

1. Panel veri analizinin en belirgin avantajı, sadece zaman serileri veya yatay kesit verileri ile yapılan analize göre daha fazla gözlem içermesidir. Bu sayede serbestlik derecesi ve etkinlik artarken değişkenler arasındaki doğrusal bağlantı azalmaktadır.

2. Buna ek olarak, panel veri analizinde daha karmaşık davranışsal modeller test edilebilmekte ve sadece yatay kesit veya zaman serisi kullanılarak tespit edilemeyecek özelliklerin belirlenmesine imkan sağlanmaktadır.

3. Birim heterojenlik kontrolü. Panel veri bireylerin, şirketlerin, şehir ve ülkelerin heterojen olduğunu kabul eder. Sadece zaman serisi veya sadece yatay kesit verileri kullanıldığında söz konusu veri seti bu heterojenliği kontrol etmediğinden sapmalı sonuçlar elde etme riskini taşımaktadır.

4. Panel veri analizi modele dahil edilmeyen değişkenlerin kontrolüne imkan tanımaktadır. Herhangi bir ekonometrik model analizinde, modeldeki açıklayıcı

değişkenlerle ilişkili olan fakat modele dahil edilmeyen değişkenler yüzünden gerçek sonuçlar elde edilemeyebilir. Panel veri hem zamansal dinamikleri hem de kesit birimlerini içerdiğinden ölçülmeyen veya eksik değişkenlerin etkisini kontrol etmeye imkan sağlamaktadır.

Panel veri analizi yönteminin uygulanmasından önce mutlaka verilerde durağanlığın sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ait verilerin durağan olup olmadığı birim kök testleri ile incelenmektedir. Maddala ve Wu (1999)'nun çalışmasında Fisher tipi testlerin Im, Pesaran ve Shin (IPS) ve Levin ve Lin (LL) testlerine göre daha başarılı olduğu ortaya konulmuştur. Buna ek olarak, zaman boyutunun yatay kesite göre kısa olduğu serilerde LL ve IPS testlerinin serinin durağan olmadığı yönünde sapmalı sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle zaman boyutunun kısa olduğu serilerde Fisher ADF ve Fisher PP testlerindeki sonuçlara dayanarak yorum yapılması daha sağlıklı olabilir (Vergil ve Ayaş, 2009:101). Bu çalışmada Vergil ve Ayaş (2009)'ın çalışmasında önerildiği şekilde, hem zaman boyutu hem de kesit veri boyutunun kısa olması nedeniyle analize dahil edilen değişkenlere ait serilerin durağanlıklarının tespitinde ADF-Fisher Ki-Kare ve PP-Fisher Ki-Kare birim kök testleri uygulanmıştır.

Verilerin durağanlığının birim kök testi ile araştırılmasından ve verilerin durağan olduğuna ulaşıldıktan sonra panel veri modellerinin çözümüne geçilebilir. Panel veri tahmin modelleri, üç farklı yöntem ile hesaplanabilir. Bunlar; (i) klasik yöntem-havuzlanmış EKK yöntemi (pooled OLS method), (ii) sabit etkiler yöntemi (fixed effects) ve (iii) rassal etkiler yöntemi (random effects) şeklinde sıralanmaktadır (Asteriou ve Hall, 2007:345).

Klasik yöntemde, hem sabit hem de eğim katsayılarının birimlere ve zamana göre aynı olduğu varsayılmaktadır. Hem sabit hem de eğim katsayılarının birimlere ve zamana göre aynı olduğu varsayımı, ortak etki veya havuzlanmış regresyon modelinde heterojen ya da kesit etkisi taşıyan sabit terimin, grup ve bireysel etkideki katsayıya eşit olması durumunda geçerli olmaktadır. Bu etkinin var olması durumunda örneklem hacmi artırılarak daha etkin tahminciler ortaya konulabilmektedir (Tarı, 2012:478).

Ancak panel veri çalışmalarında gözlemlerin elde edildiği birimler arasında veya zaman içinde farklılıklar meydana gelebilmektedir. Çeşitli faktörlere (yaş, cinsiyet, eğitim, gelir düzeyi, şirket büyüklüğü, faaliyet gösterilen sektör vb.) bağlı olarak modelde yer alan parametreler de değişebilmektedir. Söz konusu değişim diğer bir ifade ile sabit terimin ve eğim katsayısının zaman ve kesit boyutunda farklı değerler alabilmesi, kukla değişkenler yardımıyla ortaya konulabilir. Bu modeller sabit etkiler modeli olarak adlandırılmaktadır (Tarı, 2012:479).

Sabit etkiler modeli, sabit terimin yatay kesit birimlerine özgü olarak farklı değerler aldığı varsayımına dayanmaktadır. Sabit etkiler modelinde, birimler arasındaki farklılıklar, sabit katsayıya yansımakta ve dolayısıyla sabit terim her bir yatay kesit birim için farklı değer almaktadır (Greene, 2003:287). Diğer bir ifade ile birimler arası farklılıklar sabit terimdeki farklılıklarla ifade edilmektedir. Sabit etkiler modelinin klasik (havuzlanmış) modele göre veriyi daha iyi temsil edip etmediğini anlayabilmek için standart F-Testi uygulanabilir. F-Testinde boş hipotez modelin sabit teriminin tüm yatay kesit birimler için aynı olduğu şeklinde kurulurken, alternatif hipotez yatay kesit birimlere ait sabit terimin farklılaştığı şeklinde kurulmaktadır. Bu nedenle F-Testi sonucunda boş hipotezin reddedilmesi sabit etkiler modelinin veriyi daha iyi temsil ettiği şeklinde yorumlanmaktadır (Asteriou ve Hall, 2007:347).

Rassal etkiler modelinde sabit etkiler modelinden farklı olarak birim etkisinin veya zaman etkisinin rassal olarak ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Rassal etkiler modeli sabit etkiler modeline göre çeşitli avantajlara sahiptir. İlk olarak, rassal etkiler modelinde sabit etkiler modeline göre daha az parametre tahmininde bulunmaktadır. Buna ek olarak, rassal etkiler modeli grup içerisindeki tüm gözlemler için ek açıklayıcı değişkenlerin (kukla değişkenler gibi) kullanımına izin vermektedir (Wooldridge, 2010:328; Asteriou ve Hall, 2007:348). Ancak, modelin kullanımını sınırlayan en katı varsayım, modeldeki birim etkisinin (rassal etkinin) açıklayıcı değişkenlerle ilişkisiz olması gerektiğidir. Bu varsayımdan hareketle Hausman (1978), sabit etkiler modeli ile rassal etkiler modeli arasında tercih yapabilmek için bir test geliştirmiştir. Hausman testi, birim etki dolayısıyla hata terimi ile açıklayıcı değişkenler arasında korelasyon olup olmadığını ölçmektedir.

Hausman testinde sıfır hipotezine göre açıklayıcı değişkenler ve hata terimi arasında korelasyon yoktur. Bu durumda rassal etkiler modelinin kullanımı uygun olacaktır. Alternatif hipoteze göre ise sabit etkiler modeli kullanılmalıdır (Brooks, 2008:508-509). Elde edilen Hausman test istatistiğinin olasılık değerine göre rassal etkiler ile sabit etkiler modeli arasında tercih yapılmaktadır.

4.6.2. Panel Veri Modellerinde Varsayımdan Sapmalar ve Testleri

Panel veri modellerinde varsayımdan sapmalar olarak değişen varyansın (heteroskedasite), otokorelasyonun ve yatay kesitsel bağımlılığın varlığı ifade edilmektedir. Model çözümünden elde edilen katsayıların yorumlanmasından önce mutlaka söz konusu sapmaların varlığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Söz konusu sapmaların varlığı durumunda sapmaları düzeltecek teknikler kullanılarak modelin çözülmesi önemlidir.

4.6.2.1. Değişen Varyans

Panel veri modelleri, hata terimlerinin hem zaman hem de birim boyutlarında sabit varyansa sahip olduğunu varsaymaktadır. Değişen varyans sorunu, hata terimi varyanslarının aynı kalmaması; bağımsız değişkenlerle birlikte değişmesidir. Modelde değişen varyans varken modelin değişen varyans yokmuş gibi kabul edilmesi durumunda tahmincilerin etkinliği engellendiği gibi standart hatalar da sapmalı olacaktır. Bu nedenle önce değişen varyans olup olmadığı test edilmeli ve eğer varsa ona göre tahmin yöntemi belirlenmelidir (Wooldridge, 2010:60).

Panel veri analizi kullanan çalışmalar incelendiğinde panel veri modellerinde değişen varyans probleminin var olup olmadığını incelemek için genellikle Breusch ve Pagan (1980) tarafından geliştirilen “Breusch-Pagan LM Panel Değişen Varyans Testi”nin (Breusch-Pagan Lagrange Multiplier Panel Heteroskedasticity Test) kullanıldığı gözlenmektedir. Söz konusu testte boş hipotez, “Model sabit varyansa (Homoscedasticity) sahiptir” (diğer bir ifade ile modelde değişen varyans sorunu yoktur) şeklinde kurulmaktadır. Eğer LM- test istatistiği kritik değerden daha büyükse veya elde edilen p değeri anlamlılık değerinden düşükse boş hipotez reddedilir. H_0 hipotezinin reddedilmesi durumunda modelde değişen varyans olduğuna karar

verilmektedir. Bu çalışmada değişen varyans, Breusch-Pagan LM Panel Değişen Varyans Testi ile incelenmiştir.

4.6.2.2. Otokorelasyon

Otokorelasyon, hata teriminin birbirini izleyen değerleri arasında ilişki bulunması halidir. Bu durum, doğrusal regresyon modelinin önemli bir varsayımından sapma olup, varsayıma göre hata terimleri arasında ilişki bulunmamaktadır (Tarı, 2012:191).

Değişen varyansa benzer olarak otokorelasyon ihmal edilerek tahmin yapıldığında, katsayılar tutarlı fakat etkin olmamakta, standart hatalar ise sapmalı olmaktadır. Bu nedenle otokorelasyon test edilmeli ve varlığı halinde ona göre tahmin yöntemi belirlenmelidir.

Hem rassal etkiler hem de sabit etkiler tek yönlü panel veri modellerinde otokorelasyonun var olup olmadığı Wooldridge (2002) tarafından geliştirilen test ile de incelenebilmektedir. Söz konusu model, uygulamasının kolay olması nedeniyle sıklıkla kullanılmaktadır (Drukker, 2003:168). Wooldridge testinde boş hipotez; “Hata terimleri arasında birinci dereceden otokorelasyon yoktur.” şeklinde kurulmaktadır. Testten elde edilen F-istatistiğinin kritik tablo değerinden büyük olması durumunda boş hipotez reddedilerek; hata terimleri arasında otokorelasyon olduğu sonucuna varılmaktadır (Drukker, 2003:169).

4.6.2.3. Yatay – Kesitsel Bağımlılık

Panel veri modelleri, yatay kesitlerin birbirlerinden bağımsız olduğunu kabul etmektedir. Çalışmamız açısından baktığımızda araştırma kapsamındaki şirketlerin birbirinden tamamen bağımsız olduğu varsayılmaktadır. Şirketler arasındaki etkileşimin hızla arttığı göz önünde bulundurulduğunda bu şirketlerden elde edilen gözlemler arasında yatay kesitsel bağımlılığın olması son derece muhtemeldir. Bu nedenle, kesitlerin birbirlerinden bağımsız olduğu varsayımı zaman zaman sağlanamamakta ve hata teriminin gözlenemeyen faktörleri içermesi nedeniyle

tahminlerin tutarsız ve yanıltıcı olmasına yol açmaktadır (Hoyos ve Sarafidis, 2006:482-483).

Yatay kesitsel bağımlılığın test edilmesinde veri setinin yapısı önemlidir. Zaman boyutunun (yıl sayısı) yatay kesit boyutundan (şirket sayısı) kısa olduğu veri setlerinde Pesaran (2004) CD testi kullanılabilir. Pesaran (2004) CD testinde sıfır hipotezi yatay kesitsel bağımlılık yoktur şeklinde kurulmaktadır. Çalışmamızın veri seti 20 şirkete ait 5 yıllık veriden oluşmaktadır. Zaman boyutunun yatay kesit boyutundan kısa olması nedeniyle çalışmada yatay kesitsel bağımlılık, Pesaran (2004) CD testi ile araştırılmıştır.

4.6.3. Panel Veri Modellerinde Varsayımdan Sapmaların Düzeltilmesi

Otokorelasyon ve değişen varyansın varlığı durumunda panel veri regresyon modelleri, uygulanabilir genelleştirilmiş en küçük kareler (FGLS) yöntemi ile çözülebilir. Ancak FGLS yöntemi genellikle örneklem sayısı yüksek olan veri setlerinde başarılıdır. Sınırlı veri setlerinde FGLS yönteminin başarılı olduğunu söylemek zordur (Beck ve Katz, 1995:637).

Otokorelasyona ve değişen varyans özelliğine sahip hata terimlerinin varlığı durumunda başvurulabilecek bir diğer yöntem ise düzeltilmiş hata terimlerini kullanarak panel veri regresyon sonuçları elde etmektir. White (1980), Rogers (1993) ve Newey-West (1987) tarafından geliştirilen düzeltilmiş standart hatalar kullanıldığında ve yatay kesitsel bağımlılığın olmadığı durumda panel veri modelleri, başarılı sonuçlar ortaya koymaktadır (Hoechle, 2007:283).

Yatay kesitsel bağımlılığın olduğu durumda ise Driscoll-Kraay (1998) tarafından geliştirilen kovaryans matrisi yardımıyla hesaplanan standart hatalar kullanılabilir (Hoechle, 2007:286). Bu yöntem q. dereceden hareketli ortalama MA(q) tipinde otokorelasyonu dikkate almaktadır. Yöntemde öncelikle otokorelasyon yapısı ortadan kaldırılmakta; sonra hatalardaki yatay kesitsel bağımlılık ve değişen varyans düzeltilmektedir (Hoechle, 2007:288-289).

4.7. Araştırmada Kullanılan Veri Seti ve Tanımlayıcı İstatistikler

Kaynak bilgisi ve örgütsel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin Borsa İstanbul’da işlem gören ve Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan şirketler bazında incelendiği çalışmamızda,

(i) finansal raporlar Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’nun resmi internet sitesinden (<http://www.kap.gov.tr/yay/ek/index.aspx>),

(ii) çalışmada yer alan şirketlere ait faaliyet raporları şirketlerin resmi internet sitelerinden, temin edilmiştir.

Çalışma kapsamına, Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan 30 şirket dahil edilmiştir. Söz konusu toplam 30 şirketten; finans alanında faaliyet gösteren 7 adet şirket, 2 adet gayrimenkul yatırım ortaklığı ve endeksten çıkartılmış olan 1 adet şirket, (i) başka alanlarda faaliyet göstermelerinin Kanunlar ile yasaklanması ve (ii) finansal tablolarını farklı formatta hazırlamaları ve aranılan bilgiye ulaşamama nedeniyle, analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak araştırmaya, 2010–2014 yılları arasında faaliyet gösteren 20 şirket dahil edilebilmiştir. Bir bütün olarak bakıldığında toplam $N(20) \times T(5) = NT(100)$ gözlem mevcuttur. Her bir yatay kesit birimi için zaman boyutunda eşit sayıda gözleme sahip olduğundan veri seti dengeli panel olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.4’te sunulmuştur.

Tablo 4.4: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	GO	MB	İB	PB	KB	FB	AKO
Ortalama	2,12	1,97	0,56	1,49	1,00	7,44	0,05
Medyan	2,00	1,56	0,46	0,81	0,27	6,81	0,06
Maksimum	3,54	9,68	2,26	10,90	3,23	9,34	0,23
Minimum	1,16	0,71	0,09	0,23	1,40	6,05	-0,22
Std. Sap.	0,53	1,63	0,39	2,08	1,00	1,10	0,08
Çarpıklık	0,45	3,42	2,12	3,03	0,92	0,30	-0,28
Basıklık	2,67	14,74	8,26	12,20	3,53	1,42	4,23
Jarque-Bera	3,81	770,64	190,70	506,72	15,42	11,85	7,60
P-Değeri	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
Gözlem Sayısı	100	100	100	100	100	100	100

GO = Girişimsel Oryantasyon

MB = Mevcut Bolluk

İB = İyileştirilebilir Bolluk

PB = Potansiyel Bolluk

KB = Kaynak Bilgisi

FB = Firma Büyüklüğü

AKO = Aktif Karlılık Oranı

Çalışma kapsamında yer alan 20 adet işletmenin ilgili dönem aralığında ortalama girişimsel oryantasyon rakamı, 2,12 belirlenmiştir. Söz konusu dönemde en yüksek girişimsel oryantasyon rakamı 3,54 iken; en düşük girişimsel oryantasyon rakamı 1,16'dır.

En yüksek girişimsel oryantasyon değerinin (3,54), 2014 yılında Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin; en düşük girişimsel oryantasyon değerinin (1,16) ise, 2010 yılında İhlas Holding A.Ş.'nin olduğu çalışma sonuçlarından tespit edilmiştir. Söz konusu veriler ışığında; belirtilen yıllar baz alınarak Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin girişimsel oryantasyonunun yüksek olduğu, İhlas Holding A.Ş.'nin ise iç girişimcilik konusunda daha tutucu olduğu şeklinde bir yorum yapılabilir.

Mevcut bolluk ve potansiyel bolluk rakamının ise araştırma döneminde girişimsel oryantasyon rakamına göre daha geniş bir bant aralığında değiştiği gözlemlenmektedir. En yüksek mevcut bolluk ve potansiyel bolluk sırasıyla 9,68 ve 10,90 iken; en düşük mevcut bolluk ve potansiyel bolluk sırasıyla 0,71 ve 0,23 olarak belirlenmiştir. Yine, girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk ve potansiyel bolluk

değişkenlerinin standart sapmalarına bakıldığında, girişimsel oryantasyonun (0,53) mevcut bolluk ve potansiyel bolluğa (1,63 ve 2,08) göre daha az değişkenlik gösterdiği ifade edilebilir.

İlgili dönem için çalışma kapsamındaki işletmelerin iyileştirilebilir bolluk ortalaması 0,56 iken; kaynak bilgisi değişkeninin ortalaması ise 1,00'dir. En yüksek iyileştirilebilir bolluk ve kaynak bilgisi rakamı sırasıyla 2,26 ve 3,23 iken; en düşük iyileştirilebilir bolluk ve kaynak bilgisi rakamı 0,09 ve 1,40 olarak gerçekleşmiştir. Her iki değişkenin standart sapmasına bakıldığında ise iyileştirilebilir bolluk 0,39; kaynak bilgisi 1,00'dir. Standart sapma sonuçlarına göre; girişimsel oryantasyonun (0,53) iyileştirilebilir bolluğa (0,39) göre; kaynak bilgisinin (1,00) ise girişimsel oryantasyona göre daha fazla değişkenlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki korelasyon matrisi Tablo 4.5'te sunulmaktadır.

Tablo 4.5: Korelasyon Matrisi

	GO	FB	IB	IB2	MB	MB2	PB	PB2	AK	KB
GO	1,00									
FB	-0,14	1,00								
IB	-0,22	0,37	1,00							
IB2	-0,17	0,34	0,94	1,00						
MB	-0,35	0,29	0,07	0,05	1,00					
MB2	-0,27	0,26	-0,01	-0,02	0,97	1,00				
PB	-0,25	0,26	-0,01	-0,02	0,91	0,89	1,00			
PB2	-0,23	0,24	-0,04	-0,05	0,93	0,95	0,95	1,00		
AK	0,11	-0,08	-0,32	-0,30	0,26	0,26	0,25	0,25	1,00	
KB	0,54	-0,13	-0,50	-0,37	-0,30	-0,25	-0,21	-0,21	0,17	1,00

Zaman serilerinin en önemli yönlerinden biri olan analizi yapılan serilerin durağan olup olmadıklarının belirlenmesi, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler elde edilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Değişkenler arasında ekonometrik olarak anlamlı ilişkiler elde edilebilmesi için serilerin durağan özellik göstermesi gerekmektedir. Değişkenlere ait zaman serilerinde trend bulunması durumunda, ilişki gerçek olarak değil, "sahte regresyon" şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı, regresyonun gerçek ve yanıltıcı bir ilişkiden hangisini ifade ettiğinin anlaşılması için

zaman serisi verilerinin durağan olup olmadıklarına bakılması gerekmektedir (Tarı, 2010:374).

Daha öncede bahsedildiği gibi Maddala ve Wu (1999)’nun çalışmasında Fisher tipi testlerin IPS ve LL testlerine göre daha başarılı olduğu ortaya konulmuştur. Buna ek olarak, zaman boyutunun kısa olduğu serilerde LL ve IPS testlerinin serinin durağan olmadığı yönünde sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle zaman boyutunun kısa olduğu serilerde Fisher ADF ve Fisher PP testlerindeki sonuçlara dayanarak yorum yapılması daha sağlıklı olabilir (Vergil ve Ayaş, 2009:101). Hem zaman boyutu hem de kesit veri boyutunun kısa olması nedeniyle analize dahil edilen değişkenlere ait serilerin durağanlıklarının tespitinde, Vergil ve Ayaş (2009)’ın çalışmasına benzer şekilde ADF-Fisher Ki-Kare ve PP-Fisher Ki-Kare birim kök testleri uygulanmıştır. Yapılan birim kök testlerinin sonuçları Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Değişkenlere Ait Birim Kök Testi Sonuçları

H₀ : Paneldeki her bir seride birim kök vardır.								
		GO	MB	İB	PB	KB	FB	AKO
SABİT	ADF - Fisher	48,240 [0,171]	44,187 [0,299]	49,390 [0,143]	58,459** [0,021]	50,477 [0,123]	53,762*** [0,072]	83,251* [0,000]
	PP - Fisher	56,216** [0,042]	58,928** [0,020]	52,330*** [0,091]	86,007* [0,000]	59,437** [0,022]	71,496* [0,002]	110,897* [0,000]
SABİT VE TRENDLİ	ADF - Fisher	52,015*** [0,092]	45,599 [0,250]	58,837** [0,021]	63,221** [0,012]	52,469*** [0,084]	45,644 [0,249]	71,434* [0,002]
	PP - Fisher	78,366* [0,000]	81,192* [0,000]	82,750* [0,000]	93,889* [0,000]	90,029* [0,000]	65,494* [0,007]	105,898* [0,000]

Notlar: Fisher ADF ve Fisher PP testleri için parantez içindeki rakamlar ADF-Fisher ve PP-Fisher χ^2 istatistiklerine ilişkin p değerleridir. *, ** ve *** simgeleri değişkenlerin sırasıyla %1, %5 ve %10 önem düzeyinde durağan olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6’da yer alan Fisher ADF ve Fisher PP birim kök testlerindeki sonuçlara dayanarak tüm serilerin durağan oldukları tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda, söz konusu seriler ile yapılan analizlerde “sahte regresyon” sorununun olmayacağı varsayılabilir.

4.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Panel veri tahmin yöntemleri arasında tercih yapılabilmesi için öncelikle bir takım testlerin yapılması gerekmektedir. Model'in çözümünde havuzlanmış panel veri yönteminin mi yoksa sabit etkiler panel veri yönteminin mi kullanılacağına karar verebilmek için standart F-Testi uygulanmıştır. Testten elde edilen bulgular Tablo 4.7'de sunulmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre; F-İstatistiği önem düzeyi karşısında anlamlı bulunmuş ve boş hipotez reddedilmiştir. F-İstatistiği ile elde edilen sonuçlar "Modelin sabit terimi tüm yatay kesit birimleri için aynıdır." şeklindeki boş hipotezi doğrulamamış ve %1 önem düzeyinde reddedilmiştir. Bu sonuç, sabit etkiler panel veri modelinin havuzlanmış panel veri modeline göre veriyi daha iyi temsil ettiği şeklinde yorumlanmaktadır.

Tablo 4.7: Standart F-Testi Sonuçları

H₀ : Modelin sabit terimi tüm yatay kesit birimleri için aynıdır.	
F-İstatistiği	5,713
Olasılık Değeri	[0,000]

Bir sonraki aşamada, modelin çözümünde sabit etkiler yöntemi ile rassal etkiler yöntemi arasında tercih yapabilmek amacıyla Hausman Testi uygulanmıştır. Hausman Testi'nden elde edilen bulgulara ise Tablo 4.8'de yer verilmiştir.

Tablo 4.8: Hausman Testi Sonuçları

H₀ : Rassal etkiler modeli uygundur.	
Ki-Kare İstatistiği	10,565
Olasılık Değeri	[0,306]

Hausman testinden elde edilen ki-kare istatistiğine ve olasılık değerine göre "Modelin çözümünde rassal etkiler yöntemi uygundur." şeklindeki boş hipotez %1 önem düzeyinde kabul edilmiştir. Diğer bir ifade ile Model'in çözümünde sabit etkiler yönteminin kullanılması uygun olmayıp, rassal etkiler yönteminin kullanılması uygun bulunmuştur.

Modelin çözümüne geçmeden önce, modelin hata terimlerinde varsayımdan sapmalar olarak nitelendirilen otokorelasyon, değişen varyans ve kesitsel bağımlılığın var olup olmadığının tespiti için araştırma yapılması gerekmektedir. Çünkü modelde otokorelasyon, değişen varyans ve yatay kesitsel bağımlılığın olması durumunda modelden elde edilen tahminler yanıltıcı sonuçlar doğurup, gerçek katsayı değerlerini yansıtmayabilir. Bu yüzden regresyon modelinde ilk önce birinci dereceden otoregresif (AR1) sürecin olup olmadığı test edilmiştir. Modelin hata terimlerinde otokorelasyonun olup olmadığını tespit etmek için Wooldridge (2002) tarafından geliştirilen panel veri otokorelasyon testi kullanılmıştır. Wooldridge panel veri otokorelasyon testinin sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9: Wooldridge Panel Veri Otokorelasyon Testi Sonuçları

H₀ : Hata terimleri arasında birinci dereceden otokorelasyon yoktur.	
F (1, 19)	13,611
F Olasılık Değeri	[0,002]

Tablo 4.9’den görüleceği üzere “Hata terimleri arasında birinci dereceden otokorelasyon yoktur.” şeklindeki sıfır hipotezi %1 önem düzeyinde reddedilmiştir. Dolayısıyla “Hata terimleri arasında birinci dereceden otokorelasyon yoktur.” şeklinde kurulan sıfır hipotezi kabul edilmemiştir. Diğer bir deyişle, Model’in hata terimleri otokorelasyon içermekte ve Model’de otokorelasyonun olması, parametre tahminlerinin etkin olmaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Regresyon modelinde, otokorelasyon testinden sonra değişen varyansın mevcut olup olmadığı Breusch ve Pagan (1980) tarafından geliştirilen Breusch-Pagan LM panel değişen varyans testi ile ölçülmüştür. Söz konusu testten elde edilen bulgular Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Tablo 4.10: Breusch-Pagan LM Panel Değişen Varyans Testi Sonuçları

H₀ : Hata terimleri sabit varyanslıdır.	
LM Test İstatistiği	35,263
Serbestlik Derecesi	19,0
Olasılık Değeri	[0,013]

Breusch-Pagan LM panel değişen varyans testinin sonucuna göre; hata terimlerinin sabit varyanslı olduğu yani bütün birimler için aynı olduğu şeklinde kurulan sıfır hipotezi %5 önem düzeyinde reddedilmiştir. Sıfır hipotezinin reddedilmesi regresyon tahmininde değişen varyansın olduğunu göstermekte ve bu yüzden parametre tahmincilerinin doğru sonuçlar vermediği anlamına gelmektedir.

Panel veri modellerinde, otokorelasyon ve değişen varyans sorunları tespit edildikten sonra yatay kesitsel bağımlılık probleminin test edilmesi gerekmektedir. Yatay kesit birimlerinin birbirinden bağımsız olma varsayımından sapma olarak nitelendirilen yatay kesitsel bağımlılık, hata terimlerinin gözlenemeyen faktörleri içermesi nedeniyle tahminlerin tutarsız ve yanıltıcı olmasına sebebiyet vermektedir. Yatay kesitsel bağımlılık, Pesaran CD Testi ile incelenmiş olup, Pesaran CD testinden elde edilen sonuçlar Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Tablo 4.11: Pesaran Yatay Kesitsel Bağımlılık Testi Sonuçları

H₀ : Yatay kesitsel bağımlılık yoktur.	
CD Değeri	6,371
Olasılık Değeri	[0,000]

Hem dengeli hem de dengesiz panel veri setleri için etkili sonuçlar ortaya koyabilen Pesaran CD testi sonuçlarına göre; “Yatay kesitsel bağımlılık yoktur.” şeklindeki sıfır hipotezi %1 önem düzeyinde reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle; araştırma modelinde yatay kesitsel bağımlılık söz konusudur. Daha öncede bahsedildiği gibi; birimler arasında bağımlılık olması durumunda bu ilişkiyi dikkate almadan düzeltilmiş hata terimleri kullanılarak hesaplanan sabit veya tesadüfi etkili modeller dahi yanlış sonuçlar ortaya koymaktadır.

Model'deki otokorelasyon, değişen varyans ve yatay kesitsel bağımlılık Driscoll-Kraay standart hataları kullanılarak düzeltilmiş ve bu yöntemle elde edilen regresyon sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12: Model Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Olasılık Değeri
Sabit Terim #	2,618*	14,02	[0,000]
1. Mevcut Bolluk	-0,485*	-8,11	[0,000]
2. İyileştirilebilir Bolluk	0,629*	4,44	[0,000]
3. Potansiyel Bolluk	0,062	1,33	[0,200]
4. Kaynak Bilgisi	0,271*	10,07	[0,000]
5. Mevcut Bolluk (Karesi)	0,035*	7,35	[0,000]
6. İyileştirilebilir Bolluk (Karesi)	-0,158**	-2,74	[0,013]
7. Potansiyel Bolluk (Karesi)	-0,000	-0,00	[0,996]
8. Firma Büyüklüğü	-0,027	-1,49	[0,154]
9. Aktif Karlılık Oranı	1,133*	5,64	[0,000]
R ²	0,417		
F Değeri	155,86		
	[0,000]		
Gözlem Sayısı	100		

* %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı belirtmektedir.

** %5 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı belirtmektedir.

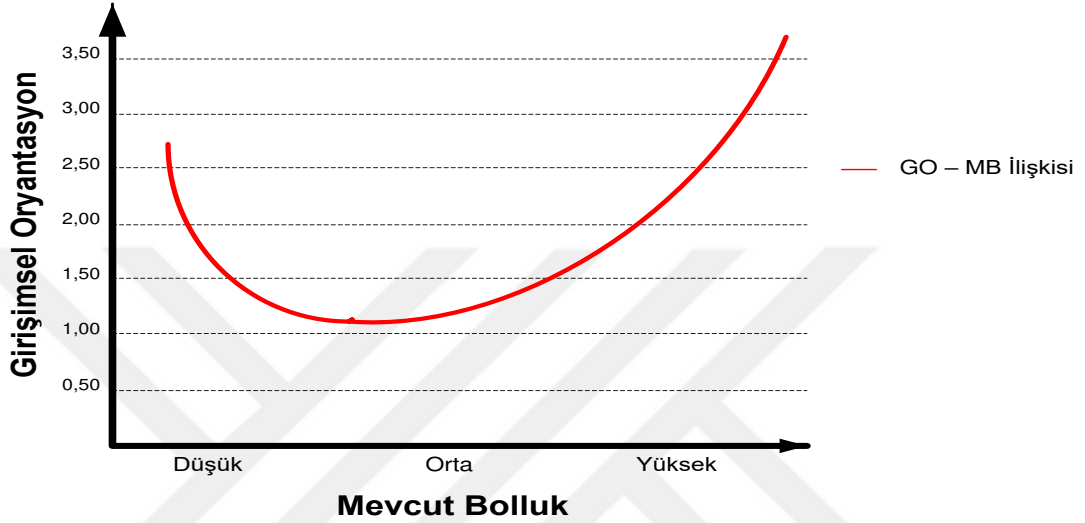
Model sonuçlarına göre; mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mevcut bolluk değişkenine ait Model'den tahmin edilen katsayı (-0,485) ve mevcut bolluk karesi değişkenine ait katsayı (0,035) dikkate alındığında, mevcut bolluk katsayısının ilk olarak negatif değer aldığı daha sonra ise pozitif değer aldığı görülmektedir.

Model'den elde edilen mevcut bolluk katsayısının ilk olarak negatif değer alması eğrinin aşağı yönlü olduğu göstermekte; mevcut bolluğun karesinin pozitif değer alması ise bu eğrinin yukarı yönlü olduğunu göstermektedir. Mutlak değer olarak rakamın büyüklüğü ise eğrinin dikliğini belirlemektedir.

Elde edilen katsayılar göz önünde bulundurulduğunda, araştırma kapsamındaki işletmeler için araştırma döneminde mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon derecesi arasında U tipi bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Şekil 4.2, araştırma kapsamındaki

işletmeler açısından incelenen dönem içerisinde girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk arasındaki ilişkiyi temsili olarak göstermektedir.

Şekil 4.2. Girişimsel Oryantasyon ile Mevcut Bolluk Arasındaki İlişki



Şekil 4.2’de görüldüğü üzere mevcut bolluğun düşük olduğu seviyelerde bolluktaki artışa rağmen işletmelerin belli bir noktaya kadar girişimcilik faaliyetlerinden uzaklaştığı görülmektedir. Bir noktadan sonra mevcut bolluktaki artış işletmelerin girişimcilik tutumlarına olumlu yansımaya başlamaktadır.

Girişimsel oryantasyon derecesinin artmaya başladığı nokta, mevcut bolluk ve mevcut bolluğun karesi değişkenlerine ilişkin modelden elde edilen katsayılar kullanılarak oluşturulan fonksiyonun birinci türevinin sıfıra eşitlenmesi ile belirlenmektedir. Bu bilgiye göre;

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 MB + \alpha_2 MB^2$$

$$\frac{dY}{dMB} = \alpha_1 + 2\alpha_2 MB = 0$$

$$MB = \left| \frac{-\alpha_1}{2\alpha_2} \right| = \left| \frac{0,485}{2 \cdot (0,035)} \right| = 6,93$$

olarak bulunmuştur.

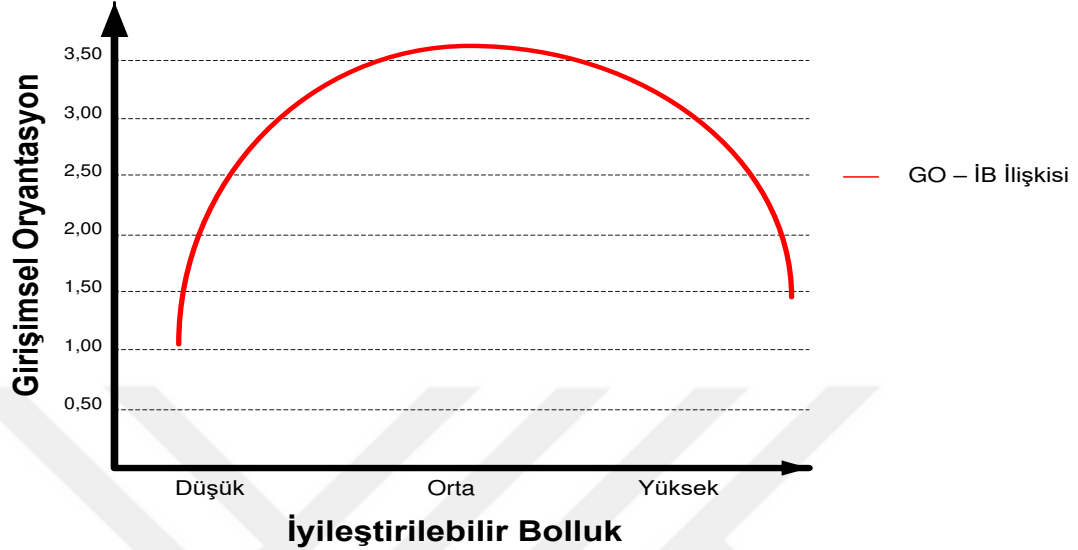
Yapılan hesaplama doğrultusunda, mevcut bolluk değeri 6,93 olasıya kadar mevcut bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesinde 0,49 birimlik azalışa neden olmaktadır. Mevcut bolluk 6,93 değerine ulaştıktan sonra mevcut bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde 0,04 birimlik artışa neden olmaktadır.

Model sonuçlarından elde edilen sonuçlar; iyileştirilebilir bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir. Model'den tahmin edilen iyileştirilebilir bolluk katsayısı (0,629) iken; iyileştirilebilir bolluk karesi katsayısı (-0,158) olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu katsayılarla ilişkin iyileştirilebilir bolluğun öncelikli olarak pozitif bir değer aldığı daha sonrasında ise negatif bir değer aldığı görülmektedir.

Model'den elde edilen iyileştirilebilir bolluk katsayısının ilk olarak pozitif değer alması eğrinin yukarı yönlü olduğu göstermekte; iyileştirilebilir bolluğun karesinin negatif değer alması ise bu eğrinin aşağı yönlü olduğunu göstermektedir.

Bu durumda da, iyileştirilebilir bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında Ters U tipi bir ilişki vardır. Şekil 4.3, araştırma kapsamındaki işletmeler açısından incelenen dönem içerisinde girişimsel oryantasyon ile iyileştirilebilir bolluk arasındaki ilişkiyi temsili olarak göstermektedir.

Şekil 4.3. Girişimsel Oryantasyon ile İyileştirilebilir Bolluk Arasındaki İlişki



Şekil 4.3'ten görüleceği üzere iyileştirilebilir bolluktaki artış belli bir noktaya kadar işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesine olumlu katkıda bulunmakta; belli bir noktadan sonra iyileştirilebilir bolluk seviyesi artmasına rağmen işletmelerin girişimcilik eğilimi azalmaya başlamaktadır.

Girişimsel oryantasyon derecesinin azalmaya başladığı nokta, iyileştirilebilir bolluk ve iyileştirilebilir bolluğun karesi değişkenlerine ilişkin modelden elde edilen katsayılar kullanılarak oluşturulan fonksiyonun birinci türevinin sıfıra eşitlenmesi ile belirlenmektedir. Bu bilgiye göre;

$$Y = \alpha_0 + \alpha_3 \dot{I}B + \alpha_4 \dot{I}B^2$$

$$\frac{dY}{d\dot{I}B} = \alpha_3 + 2\alpha_4 \dot{I}B = 0$$

$$\dot{I}B = \left| \frac{-\alpha_3}{2\alpha_4} \right| = \left| \frac{-(0,629)}{2 \cdot (-0,158)} \right| = 1,99$$

olarak bulunmuştur.

Yapılan hesaplama doğrultusunda, iyileştirilebilir bolluk değeri 1,99 olasıya kadar iyileştirilebilir bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesinde 0,63 birimlik artışa neden olmaktadır. İyileştirilebilir bolluk 1,99 değerine ulaştıktan sonra iyileştirilebilir bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde 0,16 birimlik azalışa neden olmaktadır.

Modelin çözümünden elde edilen sonuçlara göre potansiyel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle, çalışma kapsamındaki işletmeler için araştırma döneminde potansiyel bolluk işletmenin girişimcilik eğilimine etki etmemektedir.

Model'den elde edilen bulgulara göre; kaynak bilgisi değişkeni ile girişimsel oryantasyon arasında %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif (doğru yönlü) bir ilişki bulunmuştur. Kaynak bilgisi değişkenine ilişkin Model'den tahmin edilen katsayı (0,271) göz önünde bulundurulduğunda, kaynak bilgisindeki bir birimlik artış (azalış) işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesinde yaklaşık olarak 0,27 birimlik yükselişe (azalışa) neden olmaktadır. Elde edilen bu sonuç, subjektivist girişimcilik teorisyenlerini destekler niteliktedir. Subjektivist girişimcilik teorisine göre kaynak bilgisi girişimcilik davranışını pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Model'in tahmin edilen F değeri (155,86) ve bu değere ilişkin olarak ortaya çıkan olasılık değeri [0,000] modelin bir bütün olarak geçerli olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile Model'in tahmini katsayılarına güvenilerek değerlendirme yapmak mümkündür.

Model'in R^2 değeri, modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklama gücünü göstermektedir. Bu bilgiye göre; Model'de hesaplanan R^2 değeri (0,417) temel alınarak, kaynak bilgisi ve örgütsel bolluk işletmelerin girişimsel oryantasyondaki değişikliğin yaklaşık olarak %42'sini açıklamaktadır.

Modelin çözümünden elde edilen bulgular ışığında çalışmanın hipotezlerinin kabul veya reddedildiği Tablo 4.13'te topluca sunulmuştur.

Tablo 4.13. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Toplu Sonuçlar

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul	Red
H _{1a} : İşletmenin sahip olduğu <u>mevcut bolluğun</u> işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H _{1b} : İşletmenin sahip olduğu <u>iyileştirilebilir bolluğun</u> işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H _{1c} : İşletmenin sahip olduğu <u>potansiyel bolluğun</u> işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.		✓
H ₂ : İşletmenin sahip olduğu kaynak bilgisinin, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	✓	

Modelden elde edilen bulgular topluca değerlendirildiğinde araştırma kapsamındaki işletmeler açısından incelenen dönemde işletmelerin sahip olduğu mevcut bolluğun, iyileştirilebilir bolluğun ve kaynak bilgisinin işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İncelenen dönemde potansiyel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır.

SONUÇ

Girişimsel oryantasyon, karar alıcıların işletmenin örgütsel amacına karar verebilmek, vizyonunu devam ettirebilmek ve rekabet avantajını yaratabilmek için kullandığı bir girişim sürecidir. Yeni girişimlerin oluşumunu sağlayan süreçler, uygulamalar, yöntemler ve karar alma faaliyetlerini içeren girişimsel oryantasyon, işletmeleri girişimcilik faaliyetlerine yönelten bir anlayışı tanımlamaktadır. Girişimsel oryantasyon, işletme içerisinde zamanla oluşan ve şekillenen bir sürecin ürünüdür ve sürekli olarak evrilmeye devam etmektedir. Girişimsel oryantasyonun şekillenme süreci zarfında, işletme içi ve işletme dışı birçok faktörün işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Girişimcilik olgusunun giderek daha ön plana çıktığı bir dönemde, işletmelerin girişimsel oryantasyon seviyesini etkileyen faktörlerin ortaya konulması ve girişimsel oryantasyonla aralarındaki ilişkilerin incelenmesi önemli olmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı; işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluğun ve kaynak bilgisinin girişimsel oryantasyon üzerinde etkisinin olup olmadığının, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan şirketler odağında, incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma, iki araştırma sorusu çevresinde şekillendirilmiştir. İlk olarak, “İşletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluk türleri, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili midir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Sonrasında ise “İşletmelerin sahip olduğu kaynak bilgisi, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili midir?” sorusuna cevap aranmıştır. Çalışmada, araştırma sorularına Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan 20 şirkete ait 2010–2014 yılları arasını kapsayan yıllık faaliyet raporları üzerinden cevap aranmıştır. Araştırma soruları temel alınarak hazırlanan hipotezlerin test edilebilmesi için girişimsel oryantasyon derecesinin bağımlı değişken; örgütsel bolluk türleri ile kaynak bilgisinin ise bağımsız değişkenler olarak ele alındığı regresyon modeli kullanılmıştır.

Modelin çözümünden elde edilen bulgular, girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk arasında U tipi bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgu, mevcut bolluğun çok düşük olduğu seviyede girişimsel oryantasyon derecesinin yüksek

olduğu ancak sonrasında mevcut bolluktaki artışa rağmen işletmelerin belli bir seviyeye kadar girişimcilik eğiliminin azaldığı anlamına gelmektedir. Mevcut bolluğun yüksek olduğu seviyelerde ise mevcut bolluktaki artış ile birlikte girişimsel oryantasyon derecesi de artmaya başlamaktadır.

Mevcut bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde yöneticiler, işletmenin büyümesi ve kendilerini gösterebilmek adına girişimcilik faaliyetlerine olumlu yaklaşabilmektedir. Ayrıca mevcut bolluğun çok düşük olduğu seviyede yöneticilerin kaybedeceği çok şey olmadığından yöneticiler risk almaktan çok fazla çekinmeyebilirler. Aynı zamanda, mevcut bolluğun çok düşük seviyelerinde girişimcilik aktivitelerinin yüksek olması girişimsel brikolaja bağlanabilir. Diğer bir ifadeyle; işletmeler kaynak kısıtlamasının olduğu durumlarda da farklı kaynakları biraraya getirerek yeni bir şeyler yaratabilmekte, yani girişimsel brikolajın etkisiyle girişimcilik davranışı gösterebilmektedir. Bu sonuç da, Baker ve Nelson (2005)'ın girişimsel brikolajın girişimcilik davranışını cesaretlendirdiği yönündeki görüşü ile uyumaktadır.

Sonrasında, mevcut bolluktaki artışa rağmen işletmelerin girişimcilik eğilimlerinde azalma olması vekalet teorisinin mevcut bolluk üzerine yaptığı değerlendirmeler vasıtasıyla açıklanabilir. Vekalet teorisi teorisyenleri, mevcut bolluğun işletme üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabileceğine değinmektedir. Bu değerlendirmelerinin temelinde; yöneticilerin işletme kaynaklarını kendi çıkarları, amaçları ve prestijleri doğrultusunda işletmenin vizyonu ile uyum olmayan yönde kullanma eğiliminde olmaları ve risk almaktan çekinecekleri savı yatmaktadır (Chiu ve Liaw, 2009:324; Mizutani ve Nakamura, 2014:246-247). Araştırmadan elde edilen bulgu, bu savı destekler niteliktedir. Mevcut bolluk işletmenin sahip olduğu atıl fonları içermektedir. İşletme atıl fonlara sahip oldukça bu fonların nasıl değerlendirileceği konusunda yöneticiler ve ortaklar arasında çatışma yaşanması olasıdır. Vekalet teorisine göre yöneticiler söz konusu atıl fonları diğer bir ifade ile mevcut bolluğu öncelikle kendi çıkar ve prestijleri açısından kullanmaya meyillidir. Buna ek olarak, vekalet teorisinin bir diğer savı yöneticilerin işletmeyi riske atabilecek alanlardan genellikle çekindiği; dolayısıyla yenilik ve değişim taleplerini göz ardı etmeye yakın

olduklarıdır. Teoriye göre yukarıda bahsedilen iki durum nedeniyle yöneticiler ile ortaklar arasında sürekli bir fikir ayrılığı devam etmektedir.

Ancak, mevcut bolluk bir seviyeye ulaştığında artık Cyert ve March (1963)'ın değerlendirmeleri geçerlilik kazanmaya başlamaktadır. Mevcut bolluğun yüksek seviyelere ulaşması durumunda Cyert ve March (1963)'a göre alınan kararların istenilen sonuçları doğurmaması veya sürenin uzaması gibi olumsuz durumlar karşında mevcut bolluk tampon görevi üstlenebilecek ve olumsuz yansımaların bir kısmını yumuşatacaktır. İşletmede biriken atıl fonlar artık rahatlıkla başka alanlara aktarılmaya başlanabilecek, işletme açısından finansal riskler azalacaktır. Bu noktadan sonra işletmenin mevcut bolluğundaki artışın işletmenin girişimsel oryantasyon derecesine olumlu katkı yapması beklenilebilir. Mevcut bolluğun yüksek olması işletmeleri hem yenilik konusunda cesaretlendirmekte hem de daha önce alamadıkları riskleri almaya teşvik edebilmektedir. Araştırma modelinin çözümünden elde edilen bulgu mevcut bolluğun yüksek olduğu seviyeler için Cyert ve March (1963) ile benzer görüşlere sahip MacCrimmon ve Wehrung (1986), Bromiley (1991), Greve (2003), Wiklund ve Shepherd (2005), Garrett ve Covin (2007) gibi araştırmacıların görüşlerini desteklemektedir.

Mevcut bolluğun aksine, araştırma kapsamındaki işletmeler açısından incelenen dönem için iyileştirilebilir bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında ise Nohria ve Gulati (1996), Tan ve Peng (2003), George (2005), Yang vd. (2009)'nin çalışmaları ile tutarlı olarak, ters U tipi ilişki bulunmuştur. Ters U tipi ilişki; iyileştirilebilir bolluktaki artışın bir seviyeye kadar işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesine olumlu katkıda bulunduğu; ancak bir seviyeden sonra iyileştirilebilir bolluk seviyesi artmasına rağmen işletmelerin girişimcilik eğiliminin azalmaya başladığı anlamına gelmektedir.

Mizutani ve Nakamura (2014), iyileştirilebilir bolluğu faaliyet giderlerinin içerisine gizlenmiş fazla fon kullanımları olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla yönetimin alacağı önlemler ve kararlar ile söz konusu fazla fon kullanımları engellenerek bu fonların işletmede tutulması sağlanabilir. Başka bir anlatımla

iyileştirilebilir bolluk aslında işletmenin verimsiz çalışmasını temsil etmektedir. İyileştirilebilir bolluğun çok düşük olduğu seviyede işletmenin nispeten verimli çalıştığı yorumu yapılabilir. Diğer faktörler sabitken işletmenin verimli çalışıyor olması, diğer bir deyişle iyileştirilebilir bolluğun çok düşük olması, yöneticileri yenilik yapma ve risk alma konusunda arayışa itmeyebilir. Bu düşünce baz alınarak iyileştirilebilir bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesinin de düşük olması beklenilebilir.

İyileştirilebilir bolluğun artmaya başlaması ile birlikte işletmenin nispeten verimlilikten uzaklaşmaya başladığı söylenebilir. Bu durum, şüphesiz ki işletmenin finansal raporlarına da olumsuz şekilde yansıyacaktır. Bu durumda yöneticilerin verimliliği artırmaya yönelik yenilik arayışına girmesi, farklı yönetim ve tedbirleri alması söz konusu olacaktır. Bu nedenle iyileştirilebilir bolluk arttıkça işletmenin girişimsel oryantasyon seviyesinin de yükselmesi beklenilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmeler baz alındığında incelenen dönem için modelden elde edilen bulgu da bu düşüncüyü desteklemektedir.

Elde edilen bulguda iyileştirilebilir bolluktaki artışın belli bir seviyeden sonra işletmenin girişimsel oryantasyon derecesini düşürmeye başladığı görülmektedir. İyileştirilebilir bolluğun giderek artması işletmenin verimli ve etkin çalışma noktasından giderek daha fazla uzaklaştığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bir seviyeden sonra işletme verimsiz çalışan bir işletme formuna bürünecektir. Giderek daha verimsiz çalışan bir işletmenin girişimcilik eğiliminden de giderek uzaklaşması normal karşılanabilir. Çünkü söz konusu işletme, teoride her ne kadar alacağı yönetsel kararlar ile aşırı giderleri işletmede fon olarak tutabilecek ve başka alanlara aktaracak olsa da; pratikte bunun pek mümkün olamayacağı söylenebilir. Verimsizliğin yüksek olduğu seviyelerde yöneticinin önceliğinin aşırı giderleri azaltmak olduğu söylenebilir. Ancak alınacak yönetsel kararlar ile işletmede tutulabilecek fonların, girişimcilik faaliyetlerine aktarılması öncelikli amaç olarak görülmeyebilir. Araştırma kapsamındaki işletmeler için incelenen dönemde modelden elde edilen ters U tipi ilişki, bu düşünceleri desteklemektedir.

Potansiyel bolluk, işletmenin işletme dışından fon sağlama imkanlarını tanımlamaktadır. İncelenen dönem araştırma kapsamındaki işletmeler için potansiyel bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesine etki etmediğini göstermektedir. Potansiyel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında ilişki bulunamaması araştırma döneminin ekonomik krizin etkilerinin devam ettiği bir süreyi kapsamasına bağlanabilir. Likidite sıkıntısı olmadığı durumlarda, işletmelerin dışarıdan fon sağlama ihtiyacı, çoğunlukla uzun vadeli yatırımların finansmanı için ortaya çıkmaktadır. Gerek ekonomik gerekse de siyasi belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde işletmeler, uzun vadeli kararlar almaktan kaçınabilirler. Araştırmanın 2010–2014 dönemini kapsadığı göz önünde bulundurulduğunda; gerek dünya geneli gerekse de Türkiye açısından ekonomik belirsizliğin çok fazla olduğu ve Türkiye’de yapılan siyasi seçimlerin etkilerinin hayata yansımaya başladığı bir araştırma döneminin olduğu söylenebilir.

Belirtilen nedenlerden dolayı söz konusu dönemde gerek finansal kuruluşlar gerekse de bireyler işletmelere uzun vadeli yatırım için fon sağlamaya istekli gözükmemektedir. Buna ek olarak ekonomik ve siyasi belirsizlik, fon maliyetlerini çok yükseltmektedir. Dolayısıyla ilgili dönemde araştırma kapsamındaki işletmelerin borçlanabilme kabiliyetlerini diğer bir ifade ile potansiyel bolluğunu kullanmaması beklenilebilecek bir durumdur. İşletmelerin ilgili dönemde potansiyel bolluğa başvurmaktan uzak durması, girişimsel oryantasyon ile potansiyel bolluk arasında ilişki bulunamamasına neden olmuş olabilir. Bourgeois ve Singh (1983)’nin de belirttiği gibi, dış çevreden sağlanan potansiyel bolluğun girişimsel oryantasyonla ilişkisi piyasa koşullarının durumuna oldukça bağlıdır.

Kaynak bilgisi, işletme çalışanlarının işletmenin sahip olduğu varlıkları kullanabilme kabiliyetini temsil etmektedir. Herhangi bir işletmenin kaynak bilgisinin yüksek olması, o işletmenin diğer işletmelere göre mevcut varlıklarından yenilik çıkartabilmesini daha olası kılmaktadır. Önceki bölümlerde de değinildiği üzere çalışanlar işletme varlıklarına ne kadar fazla hakimse o varlıklarından yeni varlıklar yaratma noktasında da o kadar başarılı olmaktadır. Bu bilgi ışığında işletmenin kaynak bilgisi arttıkça girişimsel oryantasyon derecesinin de yükselmesi beklenilebilir.

Araştırma modelinden elde edilen bulgu, bu beklentiyi doğrulamaktadır. Elde edilen bulgu, Anderson (2010)'nın çalışmasıyla tutarlı olarak, kaynak bilgisi ile girişimsel oryantasyon arasında doğru yönlü bir ilişkinin istatistiksel olarak var olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda Foss ve Foss (2008), Ardichvili (2003) gibi araştırmacılara göre de; işletmelerin çalışanlarının kaynak bilgisini artırmaya yönelik tutum ve kararları işletmenin girişimsel oryantasyon derecesine olumlu katkı yapmaktadır.

Sonuç olarak; araştırmadan elde edilen bulgular, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesinin mevcut ve iyileştirilebilir bolluk ile kaynak bilgisinden etkilendiğine işaret etmektedir. Potansiyel bolluk ise araştırmanın kapsadığı dönemde araştırma kapsamındaki işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili bulunamamıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında, işletmelerin girişimcilik eğilimlerini artırabilmeleri için iyileştirilebilir bolluk seviyelerini makul düzeylerde tutarken, mevcut bolluk seviyelerini ise mümkün olduğunca yükseltmeleri önerilmektedir. Buna ek olarak, çalışmadan işletmelerin sahip olduğu kaynak bilgisindeki artışın girişimsel oryantasyon seviyesine olumlu yansıdığı bulgusuna dayanarak, işletmelerin girişimciliğe yönelebilmeleri için çalışanlarına yatırım yapmaları faydalı görülmektedir.

Modelin çözümünden elde edilen bulgular ve bulgulara dayanılarak yapılan yorumlamalar çalışmanın kısıtları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Çalışma kapsamı, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi altında işlem gören 20 işletme ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla, farklı işletmeler veya farklı ülkelerin sermaye piyasası üzerine yapılacak benzer çalışmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu nedenle çalışmadan elde edilen bulgular Türkiye sermaye piyasasında işlem gören ve çalışma kapsamına dahil edilen şirketler açısından değerlendirilmelidir. Yabancı fonları ülkeye çekme noktasında Türkiye'nin rakibi sayılabilecek diğer gelişmekte olan ülke piyasalarına yönelik yapılacak çalışmaların karşılaştırma noktasında bu çalışmanın tamamlayıcısı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, araştırma dönemi 2008’de başlayan finansal krizin etkilerinin devam ettiği bir dönemi kapsamaktadır. Buna ek olarak, Türkiye’de seçim dönemi olması ve bölgede yaşanan belirsizlikler işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine daha ihtiyatlı yaklaşmasına neden olması beklenilebilir. Araştırmadan elde edilen bulguların ve bulgulara dayanılarak yapılan değerlendirmelerin dönemin özelliklerini yansıtacağı unutulmamalıdır. İleriki zamanlarda belirsizliğin az olduğu daha durağan bir dönem için benzer bir çalışmanın yapılmasının, belirsizliğin girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisini yorumlamamıza yardımcı olacağı söylenebilir.

Bu çalışma, işletmenin sahip olduğu örgütsel bolluk ve kaynak bilgisinin işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olup olmadığı sorusuna odaklanmıştır. İşletme dışındaki çevresel faktörlerin girişimsel oryantasyon üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik gelecekte yapılacak çalışmaların literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir.

Çalışmada, araştırma sorularına tek bir dönem yerine birden fazla döneme ait verilerden yararlanılarak yanıt aranmıştır. Bu açıdan çalışma girişimsel oryantasyon literatürüne yöntemsel olarak farklılık kazandırmıştır. Bu çalışmanın özellikle Türkçe literatürde, girişimsel oryantasyon kavramına ilişkin farkındalık yaratacağı söylenebilir. Literatüre ek olarak, çalışmanın farklı çıkar gruplarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Girişimsel oryantasyonun yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının işletmelerin ürün ve hizmet kalitesinde gelişme sağlayacağı; bunun yanı sıra işletmelerin karlılık, satışlar ve pazar payındaki artış gibi başarı kriterlerine önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Bu bilgi ışığında yapılacak olan çalışma; işletmelerdeki karar alıcılara, girişimcilik eğilimlerini nasıl geliştirebilecekleri ve destekleyebilecekleri konusunda yardımcı olacaktır. Girişimsel oryantasyon kavramının işletmenin gelecekte rekabet gücünü sürdürebilmesi konusunda önemli bir faktör olduğu açıktır; dolayısıyla bu çalışma ile birlikte işletme ile ilgili çıkar gruplarının bir işletmenin girişimci yönü hakkında değerlendirmelerde bulunmasına katkı sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Ajzen, Icek ve Martin Fishbein (1977); "Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research," *Psychological Bulletin*, Cilt 84, Sayı 5, s. 888-918.
- Akdoğan, Nalan ve Nejat Tenker (2005); *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, 10. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin ve Ayşe Günsel (2009); *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- Akpınar, Selma (2009); *Girişimciliğin Temel Bilgileri*, Umuttepe Yayınları, İzmit.
- Alessandri, Todd, Daniele Cerrato ve Donatella Depperu (2014); "Organizational Slack, Experience, and Acquisition Behavior Across Varying Economic Environments," *Management Decision*, Cilt 52, Sayı 5, s. 967-982.
- Anderson, Brian S., Jeffrey G. Covin ve Dennis P. Slevin (2009); "Understanding The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation," *Strategic Entrepreneurship Journal*, Cilt 3, s. 218-240.
- Anderson, Brian S. (2010); "Resource Knowledge, Organizational Slack, and Entrepreneurial Orientation," Doctoral Thesis, Indiana University, USA.
- Anderson, Brian S. ve Yoshihiro Eshima (2013); "The Influence of Firm Age and Intangible Resources on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Growth Among Japanese SMEs," *Journal of Business Venturing*, Cilt 28, s. 413-429.
- Anderson, Brian S., Patrick M. Kreiser, Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby ve Yoshihiro Eshima (2015); "Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation," *Strategic Management Journal*, Cilt 36, s. 1579-1596.
- Antoncic, Bostjan ve Robert D. Hisrich (2001); "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation," *Journal of Business Venturing*, Cilt 16, s. 495-527.
- Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo ve Sourav Ray (2003); "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development," *Journal of Business Venturing*, Cilt 18, s. 105-123.
- Arıkan, Semra (2002); *Girişimcilik*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Asteriou, Dimitrios ve Stephen G. Hall (2007); *Applied Econometrics*, Palgrave Macmillan, China.

- Atuahene-Gima, Kwaku ve Anthony Ko (2001); "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation," *Organizational Science*, Cilt 12, Sayı 1, s. 54-74.
- Autio, Erkko, Robert H. Keeley, Magnus Klofsten ve Thomas Ulfstedt (1997); *Entrepreneurial Intent among Students: Testing an Intent Model in Asia, Scandinavia, and USA*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Babson College.
- Baird, Inga Skromme ve Howard Thomas (1985); "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking," *The Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 2, s. 230-243.
- Baker, Ted ve Reed E. Nelson (2005); "Creating Something From Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage," *Administrative Science Quarterly*, Cilt 50, Sayı 3, s. 329-366.
- Baltagi, Badi H. (2005); *Econometric Analysis of Panel Data*, 3rd Edition, John Wiley & Sons Ltd, New Delhi, India.
- Barney, Jay (1986); "Types of Competiton and The Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework," *The Academy of Management Review*, Cilt 11, Sayı 4, s. 791-800.
- Barney, Jay (1991); "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Cilt 17, Sayı 1, s. 99-120.
- Barney, Jay B. (2001); "Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View," *Journal of Management*, Cilt 27, s. 643-650.
- Barringer, Bruce R. ve Allen C. Bluedorn (1999); "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Cilt 20, Sayı 5, s. 421-444.
- Barth, Mary ve Greg Clinch (2009); "Scale Effects In Capital Market-Based Accounting Research," *Journal of Business, Finance & Accounting*, Cilt 36, Sayı 3, s. 253-288.
- Basu, Sudipta, Lee-Seok Hwang, Toshiaki Mitsudome ve Joseph Weintrop (2007); "Corporate Governance, Top Executive Compensation and Firm Performance in Japan," *Pacific-Basin Finance Journal*, Cilt 15, Sayı 1, s. 56-79.
- Baytal, Yaşar (2007); "Demokrat Parti Dönemi Ekonomi Politikaları (1950-1957)," *Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, Sayı 40, s. 545-567.

- Beck, Nathaniel ve Jonathan N. Katz (1995); "What To Do (And Not To Do) With Time-Series Cross-Section Data," *The American Political Science Review*, Cilt 89, Sayı 3, s. 634-647.
- Best, Michael (1990); *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Biggadike, Ralph (1979); "The Risky Business of Diversification," *Harvard Business Review*, Cilt 57, Sayı 3, s. 103-111.
- Bird, Barbara J. (1988); "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention," *Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 3, s. 442-453.
- Boehm, Jan (2007); *Entrepreneurial Orientation in Academia*, Gabler Edition, Frankfurt/Main.
- Bontis, Nick, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen and Göran Roos (1999); "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources," *European Management Journal*, Cilt 17, Sayı 4, s. 391-402.
- Borsa İstanbul (2016); Kurumsal Yönetim Endeksi <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi>, (Erişim Tarihi: 10.01.2016).
- Boudreau, John W. (2002); "Strategic Knowledge Measurement and Management," *Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University ILR School, Cilt 2, Sayı 17, s. 1-39.
- Bourgeois, L. Jay (1981); "On the Measurement of Organizational Slack," *The Academy of Management Review*, Cilt 6, Sayı 1, s. 29-39.
- Bourgeois, L. Jay ve Jitendra V. Singh (1983); "Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams," *Academy of Management Proceedings*, s. 43-47.
- Boyd, Nancy C. ve George S. Vozikis (1994); "The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 18, Sayı 4, s. 63-77.
- Börü, Deniz (2006); *Girişimcilik Eğilimi-Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Yayın No:733, Golden Print Ofset Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Breusch, Trevor ve Adrian Pagan (1980); "The Lagrange Multiplier Test and its Applications to Model Specification in Econometrics," *Review of Economic Studies*, Cilt 47, s. 239-253.

- Bromiley, Philip (1991); "Testing A Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance," *Academy of Management Journal*, Cilt 34, Sayı 1, s. 37-59.
- Brooks, Chris (2008); *Introductory Econometrics for Finance*, 2nd Edition, Cambridge University Press, New York, USA.
- Brown, Terrence Edison (1996); "*Resource Orientation, Entrepreneurial Orientation and Growth: How the Perception of Resource Availability Affects Small Firm Growth*," Doctor of Philosophy in Management Program, The State University of New Jersey, Newark, New Jersey.
- Bruno, Albert V. ve Tyzoon T. Tyebjee (1982); *The Environment for Entrepreneurship*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Burgelman, Robert A. (1983a); "A Model of The Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and The Concept of Strategy," *Academy of Management Review*, Cilt 8, Sayı 1, s. 61-70.
- Burgelman, Robert A. (1983b); "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From a Process Study," *Management Science*, Cilt 29, Sayı 12, s. 1349-1363.
- Burgelman, Robert A. (1983c); "A Process Model of Internal Corporate Venturing in The Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, Cilt 28, Sayı 2, s. 223-244.
- Burns, Tom E. ve G.M. Stalker (1961); *Management of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Bygrave, William (1989); "*Venture Capital Investing: A Resource Exchange Perspective*," Doctor of Business Administration, Graduate School of Management, Boston University, USA.
- Callaghan, Chris William ve Robert Venter (2011); "An Investigation of the Entrepreneurial Orientation, Context and Entrepreneurial Performance of Inner-City Johannesburg Street Traders," *Southern African Business Review*, Cilt 15, Sayı 1, s. 28-48.
- Carter, Chris ve Harry Scarbrough (2001); "Towards a Second Generation of KM? The People Management Challenge," *Education & Training*, Cilt 43, Sayı 4/5, s. 215-224.
- Chadwick, Kenneth H. (1998); "*An Empirical Analysis of the Relationship Among Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Firm Performance*," Doctor of Business Administration, College of Administration and Business Louisiana Tech University, USA.

- Chandler, Gaylen N. ve Steven H. Hanks (1994); "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, Cilt 9, Sayı 4, s. 331-349.
- Chen, Chung-Jen ve Yi-Fen Huang (2010); "Creative Workforce Density, Organizational Slack, and Innovation Performance," *Journal of Business Research*, Cilt 63, Sayı 4, s. 411-417.
- Chen, Yen-Chun, Po-Chien Li ve Kenneth R. Evans (2012); "Effects of Interaction and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: Insights Into Market Driven and Market Driving," *Industrial Marketing Management*, Cilt 41, s. 1019-1034.
- Chen, Yi-Min, De-Hsin Yang ve Feng-Jyh Lin (2013); "Does Technological Diversification Matter to Firm Performance? The Moderating Role of Organizational Slack," *Journal of Business Research*, Cilt 66, Sayı 10, s. 1970-1975.
- Cheng, Joseph L.C. ve Idalene F. Kesner (1997); "Organizational Slack and Response to Environmental Shifts: The Impact of Resource Allocation Patterns," *Journal of Management*, Cilt 23, Sayı 1, s. 1-18.
- Child, John (1972); "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Cilt 6, Sayı 1, s. 1-22.
- Chiu, Yi-Chia ve Yi-Ching Liaw (2009); "Organizational Slack: Is More or Less Better?," *Journal of Organizational Change Management*, Cilt 22, Sayı 3, s. 321-342.
- Clausen, Tommy ve Tor Korneliussen (2012); "The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Speed to the Market: The Case of Incubator Firms in Norway," *Technovation*, Cilt 32, s. 560-567.
- Collins, Orvis F. ve David G. Moore (1970); *The Organization Makers*, New York: Appleton.
- Coşkun, Ali (2003); "Cumhuriyet'in İlk Yıllarında Türkiye Ekonomisi," *Atatürkçü Düşünce Dergisi*, Sayı 4, s. 72-77.
- Coulter, Mary (2001); *Entrepreneurship in Action*, Prentice Hall, USA.
- Covin, Jeffrey G. ve Dennis P. Slevin (1988); "The Influence of Organization Structure on The Utility of an Entrepreneurial Top Management Style," *Journal of Management*, Cilt 25, Sayı 3, s. 217-234.
- Covin, Jeffrey G. ve Dennis P. Slevin (1989); "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, Cilt 10, Sayı 1, s. 75-87.

- Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin ve Teresa Joyce Covin (1990); "Content and Performance of Growth-Seeking Strategies: A Comparison of Small Firms in High and Low Technology Industries," *Journal of Business Venturing*, Cilt 5, Sayı 6, s. 391-412.
- Covin, Jeffrey G. ve Dennis P. Slevin (1991); "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 16, s. 7-24.
- Covin, Jeffrey G. ve G. Thomas Lumpkin (2011); "Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 35, Sayı 5, s. 855-872.
- Cyert Richard M. ve James G. March (1963); *Behavioral Theory of The Firm*, Blackwell Publication, New Jersey, USA.
- Çelik, Adnan ve Tahir Akgemci (2010); *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetindamar, Dilek (2002); *Türkiye'de Girişimcilik*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Daniel, Francis, Franz T. Lohrke, Charles J. Fornaciari ve R. Andrew Turner (2004); "Slack Resources and Firm Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Business Research*, Cilt 57, Sayı 6, s. 565-574.
- Davis, Justin L. (2007); "Firm-Level Entrepreneurship and Performance: An Examination and Extension of Relationships and Measurements of the Entrepreneurial Orientation Construct," Doctor of Philosophy, The University of Texas at Arlington, USA.
- Dess, Gregory G., G. Thomas Lumpkin ve Jeffrey G. Covin (1997); "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models," *Strategic Management Journal*, Cilt 18, Sayı 9, s. 677-695.
- Dess, Gregory G. ve G. Thomas Lumpkin (2005); "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship," *Academy of Management Executive*, Cilt 19, Sayı 1, s. 147-156.
- Diefenbach, Fabian E. (2011); *Entrepreneurship in the Public Sector*, Gabler Publication, Heidelberg.
- Donaldson, Lex (2001); *The Contingency Theory of Organizations*, Foundations for Organizational Science, Sage Publications Series.
- Driscoll, John ve Aart C. Kraay (1998); "Consistent Covariance Matrix Estimation with Spatially Dependent Data," *Review of Economics and Statistics*, Cilt 80, s. 549-560.

- Drucker, Peter F. (1985); *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row, New York.
- Drukker, David M. (2003); "Testing for Serial Correlation in Linear Panel-Data Models," *The Stata Journal*, Cilt 3, Sayı 2, s. 168-177.
- Duriau, Vincent J., Rhonda K. Reger ve Michael D. Pfarrer (2007); "A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organizational Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements," *Organizational Research Methods*, Cilt 10, Sayı 1, s. 5-34.
- Durukan, Tülin (2007); "Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi," *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 25-37.
- Ercan, Salih ve İsmail Gökdeniz (2009); "Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan," *Bilgi Dergisi*, Sayı 49, s. 59-82.
- Eroğlu, Nadir (2010); "Atatürk Dönemi Para Politikaları (1923-1938)," *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXVIII, Sayı 1, s. 23-36.
- Fishbein, Martin ve Icek Ajzen (1975); *Belief, Attitude, Intention and Behaviors: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Foss, Kirsten ve Nicolai J. Foss (2008); "Understanding Opportunity Discovery and Sustainable Advantage: The Role of Transaction Costs and Property Rights," *Strategic Entrepreneurship Journal*, Cilt 2, Sayı 3, s. 191-207.
- Friedman, Robert S. ve Laurence Prusak (2008); "On Heuristics, Narrative and Knowledge Management," *Technovation*, Cilt 28, s. 812-817.
- Garrett, Robert P. ve Jeffrey G. Covin (2007); "A Model of Corporate Entrepreneurship as a Strategic Adaption Mechanism," *Entrepreneurial Strategic Processes*, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Cilt 10, s. 9-31.
- Gartner, William B. (1988); "Who Is a Entrepreneur?" Is the Wrong Question," *American Journal of Small Business*, Cilt 12, Sayı 4, s. 11-32.
- George, Gerard (2005); "Slack Resources and The Performance of Privately Held Firms," *Academy of Management Journal*, Cilt 48, Sayı 4, s. 661-676.
- Gioia, Dennis A. ve Kumar Chittipeddi (1991); "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation," *Strategic Management Journal*, Cilt 12, s. 433 - 448.
- Golub, Gene H. ve Charles F. Van Loan (1996); *Matrix Computations*, Johns Hopkins University Press, Baltimore and London.

- Goold, Michael ve Kathleen Sommers Luchs (1996); *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups*, Routledge, London.
- Granovetter, Mark S. (1973); "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Cilt 78, Sayı 6, s. 1360-1380.
- Granovetter, Mark S. (1983); "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited," *Sociological Theory*, Cilt 1, s. 201-233.
- Greene, William H. (2003); *Econometric Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, New York, USA.
- Greenhalgh, Leonard (1983); "Organizational Decline," *In Research in the Sociology of Organizations*, Cilt 2, s. 231-276.
- Greenley, Gordon E. ve Mehmet Oktengil (1998); "A Comparison of Slack Resources in High and Low Performing British Companies," *Journal of Management Studies*, Cilt 35, Sayı 3, s. 377-398.
- Greve, Henrich R. (2003); "A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence From Shipbuilding," *Academy of Management Journal*, Cilt 46, Sayı 6, s. 685-702.
- Gupta, Vishal K. (2015); "Construction of Entrepreneurial Orientation: Dispute, Demand and Dare," *New England Journal of Entrepreneurship*, Cilt 18, Sayı 1, s. 87.
- Guth, William D. ve Ari Ginsberg (1990); "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, Cilt 11, s. 5-15.
- Güney, Semra (2008); *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Kavramlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürkan, Serhan (2016); "Muhasebe Temelli Örgütsel Bolluk Ölçüm Yöntemleri," *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri*, Sayı 1, s. 16-24.
- Hambrick, Donald C. ve Richard A. D'Aveni (1988); "Large Corporate Failures as Downside Spirals," *Administrative Science Quarterly*, Cilt 33, Sayı 1, s. 1-23.
- Hausman, Jerry A. (1978); "Specification Tests in Econometrics," *Econometrica*, Cilt 46, Sayı 6, s. 1251-1271.
- Hayton, James C. (2002); *"The effect of IC on Entrepreneurial Orientation in High Technology New Ventures,"* Yayınlanmamış Doktora Tezi, George State University, Georgia.

- Hayton, James C. (2005); "Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research," *Human Resource Management Review*, Cilt 15, s. 21-41.
- Hoechle, Daniel (2007); "Robust Standard Errors for Panel Regressions with Cross-Sectional Dependence," *The Stata Journal*, Cilt 7, Sayı 3, s. 281-312.
- Holmqvist, Mikael (2004); "Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development," *Organization Science*, Cilt 15, Sayı 1, s. 70-81.
- Holsapple, Clyde W. ve Kshiti D. Joshi (2001); "Organizational Knowledge Resources," *Decision Support Systems*, Cilt 31, Sayı 1, s. 39-54.
- Hoyos, Rafael E. ve Vasilis Sarafidis (2006); "Testing for Cross-Sectional Dependence in Panel-Data Models," *Stata Journal*, Cilt 6, Sayı 4, s. 482-496.
- Huang, Yi-Fen ve Chung-Jen Chen (2010); "The Impact of Technological Diversity and Organizational Slack on Innovation," *Technovation*, Cilt 30, Sayı 7, s. 420-428.
- İpçioğlu, İsa (2007); "Kobilerde Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi," *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3, s. 133-146.
- Jafari, Mostafa, Peyman Akhavan ve Mozhdan Nourizadeh (2013); "Classification of Human Resources Based on Measurement of Tacit Knowledge: An Empirical Study in Iran," *Journal of Management Development*, Cilt 32, Sayı 4, s. 376-403.
- Jasimuddin, Sajjad M., Jonathan H. Klein ve Con Connell (2005); "The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge: Strategies to Face Dilemmas," *Management Decision*, Cilt 43, Sayı 1, s. 102-112.
- Johannessen, Jon-Arild, Johan Olaisen ve Bjorn Olsen (2001); "Mismanagement of Tacit Knowledge: The Importance of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology, and What to Do About It," *International Journal of Information Management*, Cilt 21, s. 3-20.
- Jones, Gareth ve John E. Butler (1992); "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective," *Journal of Management*, Cilt 18, Sayı 4, s. 733-749.
- Josien, Laurent Stephane (2008); "Antecedents of Entrepreneurial Orientation: A Contingency Approach," Doctor of Business Administration, College of Business Louisiana Tech University, USA.
- KAP (2016); <http://www.kap.gov.tr/yay/ek/index.aspx>, (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

- Karakaş, A. Fulya, Y. Tansoy Yıldırım, Nazan Yelkikalan, Melike Altun, Nurgül Keleş Tayşır, Yener Pazarcık, Ebru Enginkaya, Berna Burcu Yılmaz, Gülgün Erkan, Bilge Yelkenci ve Erdal Aydın (2013); *Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karapınar, Aydın ve Figen Ayıkoğlu Zaif (2013); *Finansal Analiz*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kaya, Ali (2004); *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Kazanjian, Robert K., Robert Drazin ve Marry Ann Glynn (2002); *Implementing Strategies for Corporate Entrepreneurship: A Knowledge-Based Perspective*, In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, and D.L. Sexton (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford, UK: Blackwell.
- Khandwalla, Pradip N. (1971); *"The Influence of the Techno-Economic Environment on the Organizational Structure of Firms,"* Unpublished Doctoral Dissertation, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, Michigan.
- Khandwalla, Pradip N. (1977); *The Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kirchhoff, Bruce A. (1994); *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*, Conn.: Praeger, Westport.
- Kirzner, Israel M. (1973); *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, London.
- Knight, Gary A. (1997); "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation," *Journal of Business Venturing*, Cilt 12, Sayı 3, s. 213-225.
- Kohli, Ajay K. ve Bernard J. Jaworski (1990); "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Cilt 54, Sayı 2, s. 1-18.
- Kor, Yasemin Y., Joseph T. Mahoney ve Steven C. Michael (2007); "Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions," *Journal of Management Studies*, Cilt 44, Sayı 7, s. 1187:1212.
- Kreiser, Patrick M., Louis D. Marino, Donald F. Kuratko ve K. Mark Weaver (2013); "Disaggregating Entrepreneurial Orientation: The Non-Linear Impact of Innovativeness, Proactiveness and Risk-Taking on SME Performance," *Small Business Economics*, Cilt 40, Sayı 2, s. 273-291.

- Kuratko, Donald F., Ray V. Montagno ve Jeffrey S. Hornsby (1990); "Developing an Entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment," *Strategic Management Journal*, Cilt 11, Sayı 4, s. 49-58.
- Kuratko, Donald F. (1993); "Intrapreneurship: Developing Innovation in The Corporation," *Advances in Global High Technology Management-High Technology Venturing*, Cilt 3, s. 3-14.
- Kuruç, Bilsay (1987); *Mustafa Kemal Döneminde Ekonomi*, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- Lepak, David P. ve Scott A. Snell (1999); "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *The Academy of Management Review*, Cilt 24, Sayı 1, s. 31-48.
- Levi-Strauss, Claude (1966); *The Savage Mind*, (Ed.: Julian Pitt-Rivers ve Ernest Gellner), The University of Chicago Press, Chicago.
- Lin, Wen-Ting ve Yunshi Liu (2012); "Successor Characteristics, Organisational Slack, and Change in The Degree of Firm Internationalisation," *International Business Review*, Cilt 21, s. 89-101.
- Lin, Wen-Ting (2014); "How Do Managers Decide on Internationalization Processes? The Role of Organizational Slack and Performance Feedback," *Journal of World Business*, Cilt 49, s. 396-408.
- Love, E. Geoffrey ve Nitin Nohria (2005); "Reducing Slack: The Performance Consequences of Downsizing by Large Industrial Firms," *Strategic Management Journal*, Cilt 26, Sayı 12, s. 1087-1108.
- Lumpkin, G. Thomas ve Gregory G. Dess (1996); "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *The Academy of Management Review*, Cilt 21, Sayı 1, s. 135-172.
- Lumpkin, G. Thomas ve Gregory G. Dess (2001); "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle," *Journal of Business Venturing*, Cilt 16, Sayı 5, s. 429-451.
- Lyon, Douglas W., G. Thomas Lumpkin ve Gregory G. Dess (2000); "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process," *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 5, s. 1055-1085.
- MacCrimmon, Kenneth R. ve Donald A. Wehrung (1986); *Taking Risks: The Management of Uncertainty*, New York: Free Press.

- Maddala, Gangadharrao S. ve Shaowen Wu (1999); "A Comparative Study of Unit Root Tests with Panel Data and New Simple Test," *Oxford Bulletin of Economics and Statics*, Cilt 61, Sayı 1, s. 631-652.
- Mahoney, Joseph T. (1995); "The Management of Resources and the Resource of Management," *Journal of Business Research*, Cilt 33, s. 91-101.
- Mahoney, Joseph T. ve Steven C. Michael (2005); *A Subjectivist Theory of Entrepreneurship*, In Alvarez, S.A., Agarwal, R. and Sorenson, O. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship*, Boston: MA: Kluwer, s. 33-53.
- Maitlis, Sally ve Thomas B. Lawrence (2007); "Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations," *Academy of Management Journal*, Cilt 50, Sayı 1, s. 57-84.
- Majumdar, Sumit K. (1998); "Slack in the State-Owned Enterprise: An evaluation of the Impact of Soft-Budget Constraints," *International Journal of Industrial Organization*, Cilt 16, Sayı 3, s. 377-394.
- March, James G. ve Johan P. Olsen (1976); *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- March, James G. (1979); "Ambiguity and the Engineering of Choice," *International Studies of Management and Organizations*, Cilt 9, Sayı 3, s. 9-39.
- Marino, Kenneth E. ve David R. Lange (1983); "Measuring Organizational Slack: A Note on the Convergence and Divergence of Alternative Operational Definitions," *Journal of Management*, Cilt 9, Sayı 1, s. 81-92.
- McDaniel, Bruce A. (2002); *Entrepreneurship and Innovation: An Economic Approach*, M.E. Sharpe Inc., Armonk, NY, USA.
- Merz, G. Russell, B.J. Parker ve M. Jeffery Kallis (1990); "Resource-Related Dependencies: Marketing Strategies of Technological Based Firms," *European Journal of Marketing*, Cilt 23, Sayı 4, s. 44-65.
- Miles, Raymond E. ve Charles C. Snow (1978); *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miles, Morgan P. ve Danny R. Arnold (1991); "The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 15, Sayı 4, s. 49-65.
- Miles, Morgan P., D.R. Arnold ve D.L. Thompson (1993); "The Interrelationship Between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation," *Journal of Applied Business Research*, Cilt 9, Sayı 4, s. 12-23.
- Miller, Danny ve Peter H. Friesen (1978); "Archetypes of Strategy Formulation," *Management Science*, Cilt 24, Sayı 9, s. 921-933.

- Miller, Danny ve Peter H. Friesen (1982); "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum," *Strategic Management Journal*, Cilt 3, Sayı 1, s. 1-25.
- Miller, Danny (1983); "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, Cilt 29, Sayı 7, s. 770-791.
- Miller, Danny ve Peter H. Friesen (1984); *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Miller, Kent D. ve Michael J. Leblin (1996); "Corporate Risk-Return Relations: Risk Variability Versus Downside Risk," *Academy of Management Journal*, Cilt 39, Sayı 1, s. 91-122.
- Mintzberg, Henry (1973); *The Nature of Managerial Work*, Harperand Row, New York.
- Mizutani, Fumitoshi ve Eri Nakamura (2014); "Managerial Incentive, Organizational Slack, and Performance: Empirical Analysis of Japanese Firms' Behavior," *Journal of Management & Governance*, Cilt 18, Sayı 1, s. 245-284.
- Mohr, Lawrence B. (1969); "Determinants of Innovation in Organizations," *American Political Science Review*, Cilt 63, s. 111-126.
- Morris, Michael H. ve Gordon W. Paul (1987); "The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms," *Journal of Business Venturing*, Cilt 2, Sayı 3, s. 247-259.
- Morris, Michael H. ve Donald L. Sexton (1996); "The Concept of Entrepreneurial Intensity Implications for Company Performance," *Journal of Business Research*, Cilt 36, s. 5-13.
- Morris, Michael H. (1998); *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*, Quorum Books, USA.
- Morris, Michael H. ve Foard F. Jones (1999); "Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 24, Sayı 1, s. 71-91.
- Mousa, Fariss-Terry ve Jaideep Chowdhury (2014); "Organizational Slack Effects on Innovation: The Moderating Roles of Ceo Tenure and Compensation," *Journal of Business Economics and Management*, Cilt 15, Sayı 2, s. 369-383.
- Naman, John L. ve Dennis P. Slevin (1993); "Entrepreneurship and The Concept of Fit: A Model and Empirical Tests," *Strategic Management Journal*, Cilt 14, Sayı 2, s. 137-153.

- Narver, John C. ve Stanley F. Slater (1990); "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Cilt 54, Sayı 4, s. 20-35.
- Naslund, Bertil (1964); "Organizational Slack," *Ekonomisk Tidskrift*, Cilt 66, Sayı 1, s. 26-31.
- Newey, Whitney ve Kenneth West (1987); "A Simple, Positive Semi-Definite, Heteroskedasticity and Autocorrelation Consistent Covariance Matrix," *Econometrica*, Cilt 55, s. 703-708.
- Nohria, Nitin ve Ranjay Gulati (1996); "Is Slack Good or Bad For Innovation?," *Academy of Management Journal*, Cilt 39, Sayı 5, s. 1245-1264.
- Ocasio, William (1997); "Towards an Attention-Based View of The Firm," *Strategic Management Journal*, Cilt 18, s. 187-206.
- Oerlemans, Leon ve Marthinus Pretorius (2008); "On the Relationship between Organizational Slack and the Level of Innovation of Firms," *PICMET 2008 Proceedings*, s. 664-671.
- Öktem, Mustafa Kemal, Mehmet Devrim Aydın ve Serdar Ekinci (2007); "Türkiye’de Girişimciliğin Geliştirilmesinde KOSGEB’in Rolü ve Önemi: Uygulamalı Bir Çalışma," *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, Cilt 5, s. 47-76.
- Peng, Mike W., Yuan Li, En Xie ve Zhongfeng Su (2010); "CEO Duality, Organizational Slack, and Firm Performance in China," *Asia Pacific Journal of Management*, Cilt 27, Sayı 4, s. 611-624.
- Penrose, Edith Tilton (1959); *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley&Sons.
- Pesaran, M. Hashem (2004); "General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels," *Cambridge Working Papers in Economics 0435*, Faculty of Economics, University of Cambridge.
- Peterson, Richard A. ve David Berger (1971); "Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry," *Administrative Science Quarterly*, Cilt 16, Sayı 1, s. 97-106.
- Pfeffer, Jeffrey ve Gerald R. Salancik (1978); *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper&Row.
- Pinchot, Gifford (1985); *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave The Corporation to Become An Entrepreneur*, NY: Harper&Row, New York.
- Pişkinsüt, Ece (2011); "Girişimciliğin Türkiye’deki Ekonomik Kalkınmaya Etkileri: Kobi Örneği," *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s. 94-116.

- Powell, Walter W., Kenneth W. Koput ve Laurel Smith-Doerr (1996); "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, Cilt 41, Sayı 1, s. 116-145.
- Prahalad, Coimbatore K. ve Gary Hamel (1990); "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Cilt 68, Sayı 3, s. 79-91.
- Pugh, Derek S., David J. Hickson, C.R. Hinings, K.M. Macdonald, C. Turner ve T. Lupton (1963); "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Cilt 8, Sayı 3, s. 289-315.
- Quinn, James Brian (1985); "Managing Innovation: Controlled Chaos," *Harvard Business Review*, Cilt 63, Sayı 3, s. 73-84.
- Rauch, Andreas, Johan Wiklund, G. Thomas Lumpkin ve Michael Frese (2009); "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for The Future," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 33, Sayı 3, s. 761-787.
- Reuer, Jeffrey J. ve Michael J. Leiblein (2000); "Downside Risk Implications of Multinationality and International Joint Ventures," *Academy of Management Journal*, Cilt 43, Sayı 2, s. 203-214.
- Roberts, Sheryl Lynn (2010); "Entrepreneurial Orientation: An Investigation Into The Ecology of "EO" Measures," Doctor of Philosophy, The University of Texas at Arlington, USA.
- Robinson, Peter B., David V. Stimpson, Jonathan C. Huefner ve H. Keith Hunt (1991); "An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 15, Sayı 4, s. 13-31.
- Rogers, William H. (1993); "Regression Standard Errors in Clustered Samples", *Stata Technical Bulletin*, Cilt 13, s. 19-23.
- Rumizen, Melissie C. (1998); "Report on the Second Comparative Study of Knowledge Creation Conference," *Journal of Knowledge Management*, Cilt 2, Sayı 1, s. 77-82.
- Runyan, Rodney C., Baoshan Ge, Baobao Dong ve Jane L. Swinney (2012); "Entrepreneurial Orientation in Cross-Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 36, Sayı 4, s. 819-836.
- Saban, Metin ve Necmettin Erdoğan (2014); *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sargut, A. Selami ve Şükrü Özen (2007); *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara.

- Saroj, Umesh ve Vaibhav Mehndiratta (2009); *Entrepreneurship Development and Management*, Abhishek Publications, Chandigarh, IND.
- Sayles, Leonard R. ve Alex Steward (1995); "Belated Recognition for Work Flow Entrepreneurs: A Case of Selective Perception and Amnesia in Management Thought," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 19, Sayı 3, s. 7-23.
- Schumpeter, Joseph A. (1934); *The Theory of Economic Development*, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Schumpeter, Joseph A. (1942); *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper & Brothers.
- Serinkan, Celaledin ve Gülşah Arat (2013); *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Shane, Scott A. (1997); "Who is Publishing The Entrepreneurship Research?," *Journal of Management*, Cilt 23, Sayı 1, s.83-95.
- Shane, Scott (2000); "Prior Knowledge and The Discovery of Entrepreneurial Opportunities," *Organizational Science*, Cilt 11, Sayı 4, s. 448-469.
- Shapero, Albert ve Lisa Sokol (1982); *The Social Dimension of Entrepreneurship*, The Encyclopedia of Entrepreneurship, (Ed.: Calvin A. Kent, Donald L. Sexton ve Karl H. Vesper), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sharfman, Mark P., Gerrit Wolf, Richard B. Chase ve David A. Tansik (1988); "Antecedents of Organizational Slack," *Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 4, s. 601-614.
- Sharma, Pramodita ve James J. Chrisman (1999); "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 23, Sayı 3, s. 11-27.
- Short, Jeremy C. ve Timothy B. Palmer (2008); "The Application of Diction to Content Analysis Research in Strategic Management," *Organizational Research Methods*, Cilt 11, Sayı 4, s. 727-752.
- Short, Jeremy C., J. Christian Broberg, Claudia C. Coglisier ve Keith H. Brigham (2010); "Construct Validation Using Computer-Aided Text Analysis (CATA)-An Illustration Using Entrepreneurial Orientation," *Organizational Research Methods*, Cilt 13, Sayı 2, s. 320-347.
- Smith, Michael Robert (2011); *Initial Development and Validation of the Entrepreneurial Orientation Profile Inventory*, Doctor of Philosophy, Kansas State University, Manhattan, Kansas.

- Singh, Jitendra V. (1986); "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making," *Academy of Management Journal*, Cilt 29, s. 562-585.
- Slevin, Dennis P. ve Siri A. Terjesen (2011); "Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 35, Sayı 5, s. 973-987.
- Soininen, Juha, Minna Martikainen, Kaisu Puumalainen ve Kalevi Kylaheiko (2012); "Entrepreneurial Orientation: Growth and Profitability of Finnish Small- and Medium-Sized Enterprises," *International Journal of Production Economics*, Cilt 140, s. 614-621.
- Starr, Jennifer A. ve Ian C. MacMillan (1990); "Resource cooptation via social contracting for new ventures," *Strategic Management Journal*, Cilt 11, Sayı 5, s. 79-92.
- Stevenson, Howard H. (1985); *A New Paradigm for Entrepreneurial Management*, HBR Press, Boston.
- Stevenson, Howard H. ve David E. Gumpert (1985); "The Heart of Entrepreneurship," *Harvard Business Review*, Cilt 63, Sayı 2, s. 85-94.
- Stevenson, Howard H. ve J. Carlos Jarillo (1990); "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, Cilt 11, Sayı 5, s. 17-27.
- Stewart, Thomas (1991); "Brainpower: How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset," *Fortune Magazine*, Sayı 11, s. 44-60.
- Tan, Justin (2003); "Curvilinear Relationship Between Organizational Slack and Firm Performance: Evidence from Chinese State Enterprises," *European Management Journal*, Cilt 21, Sayı 6, s. 740-749.
- Tan, Justin ve Mike W. Peng (2003); "Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies From an Emerging Economy," *Strategic Management Journal*, Cilt 24, Sayı 13, s. 1249-1263.
- Tarı, Recep (2012); *Ekonometri*, 8. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- TDK (2014); http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5372109b4b53b3.99184467, (Erişim Tarihi: 13.05.2014).
- Teece, David J. (1986); "Profiting From Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," *Research Policy*, Cilt 15, Sayı 6, s. 285-305.

- Thompson, James D. (1967); *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill.
- TKYD (2016), <http://www.tkyd.org>, (Erişim Tarihi: 10.01.2016).
- Todorovic, Zelimir William (2004); “*The Entrepreneurial Orientation of University Departments and its Relationship to the Incidence of Commercial Activiy,*” Doctor of Philosophy in Management Sciences, The University of Waterloo, Canada.
- Tutar, Hasan ve Fırat Altınkaynak (2013); *Girişimcilik (Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- TÜĞİAD (1993); *Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri*, <http://www.rga.com.tr/userfiles/image/Tugiad%2003.01.2012.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.04.2014).
- Ulijn, Jan ve Terrence E. Brown (2004); *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction Between Technology, Progress and Economic Growth*, UK: Edward Elgar Publication.
- Vaghely, Ivan P. ve Pierre-Andre Julien (2010); “Are Opportunities Recognized or Constructed? An Information Perspective on Entrepreneurial Opportunity Identification,” *Journal of Business Venturing*, Cilt 25, s. 73-86.
- Vergil, Hasan ve Necla Ayaş (2009); “Doğrudan Yabancı Yatırımların İstihdam Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği,” *İktisat İşletme ve Finans*, Cilt 24, Sayı 275, s. 89-114.
- Vesper, Karl H. (1980); *New Venture Strategies*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Voss, Glenn B., Deepak Sirdeshmukh ve Zannie Giraud Voss (2008); “The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation,” *Academy of Management Journal*, Cilt 51, Sayı 1, s. 147-164.
- Waddock, Sandra A. ve Samuel B. Graves (1997); “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link,” *Strategic Management Journal*, Cilt 18, Sayı 4, s. 303-319.
- Wennekers, Sander ve Roy Thurik (1999); “Linking Entrepreneurship and Economic Growth,” *Small Business Economics*, Cilt 13, Sayı 1, s. 27-55.
- Wernerfelt, Birger (1984); “A Resource-based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Cilt 5, Sayı 2, s. 171-80.
- White, Halbert (1980); “A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and A Direct Test for Heteroskedasticity,” *Econometrica*, Cilt 48, Sayı 4, s. 817-838.

- Wiklund, Johan (1999); "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 24, Sayı 1, s. 37-48.
- Wiklund, Johan ve Dean Shepherd (2003); "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses," *Strategic Management Journal*, Cilt 24, Sayı 13, s. 1307-1314.
- Wiklund, Johan ve Dean Shepherd (2005); "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach," *Journal of Business Venturing*, Cilt 20, s. 71-91.
- Williamson, Oliver E. (1963); *A Model of Rational Managerial Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Woodward, Joan (1965); *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londra: Oxford University Press.
- Wooldridge, Jeffrey (2002); *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, The MIT Press, London, England.
- Wooldridge, Jeffrey (2010); *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, 2th Edition, The MIT Press, London, England.
- Xu, Erming, Hui Yang, J. Martina Quan ve Yuan Lu (2015); "Organizational Slack and Corporate Social Performance: Empirical Evidence From China's Public Firms," *Asia Pasific Journal of Management*, Cilt 32, Sayı 1, s. 181-198.
- Yang, Mei-Ling, Andrew Ming-Long Wang ve Kuo-Chih Cheng (2009); "The Impact of Quality of IS Information and Budget Slack on Innovation Performance," *Technovation*, Cilt 29, Sayı 8, s. 527-536.
- Yasai-Ardekani, Masoud (1986); "Structural Adaptations to Environments," *Academy of Management Review*, Cilt 11, Sayı 1, s. 9-21.
- Zahra, Shaker A. (1991); "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study," *Journal of Business Venturing*, Cilt 6, Sayı 4, s. 259-285.
- Zahra, Shaker A. (1993a); "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm behavior; A Critique and Extension," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 17, Sayı 4, s. 5-22.
- Zahra, Shaker A. (1993b); "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach," *Journal of Business Venturing*, Cilt 8, s. 319-340.

Zahra, Shaker A. ve J.G. Covin (1995); “Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis,” *Journal of Business Venturing*, Cilt 10, Sayı 1, s. 43-58.

Zahra, Shaker A. (1996); “Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technology Opportunities,” *Academy of Management Journal*, Cilt 39, Sayı 6, s. 1713-1735.

Zhou, Haibo (2010); “*Knowledge, Entrepreneurship and Performance: Evidence from country-level and firm-level studies*,” PhD Thesis, Erasmus University Rotterdam Erasmus Research Institute of Management, Shanghai.



EKLER

Ek 1: Araştırma Kapsamındaki Şirketlere ait Girişimsel Oryantasyon Katsayılarındaki Değişim Grafikleri

