

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNELİMLERİN İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ: GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE GİRİŞİMCİLİK
YETENEKLERİ ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mustafa YILMAZ**

**Enstitü Anabilim Dalı: İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı: ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Volkan POLAT

OCAK 2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU
BEYAN BELGESİ

Tez Başlığı: Stratejik Yönelimlerin İşletme Performansına Etkisi: Girişimcilik Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri Etkileşiminin Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 51 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 28/12/2021 tarihinde aşağıda ismi yazılı araştırma görevlisi tarafından şahsıma iletilen “İthenticate” intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı %6’dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza

Adı Soyadı : Mustafa YILMAZ
Öğrenci Numarası : 197235004
Ana Bilim Dalı : İşletme
Programı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Türü : () Proje (X) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Volkan POLAT
28/12/2021

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin her aşamasında bana yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Volkan POLAT’a,

Değerli yorumlarıyla çalışmanın gelişimine katkı sağlayan kıymetli jüri üyesi hocalarım Prof. Dr. Selami ÖZCAN ve Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN’e,

Tezimin veri toplama aşamasında bana yardımcı olan tüm kurumlara, işletmelere ve araştırmaya katılan değerli katılımcılara,

Eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve destekleyen aileme ve arkadaşlarıma,

Tez çalışması sürecinde bana yardımcı olan Arş. Gör. Metehan UÇAR ve çalışma arkadaşlarıma,

Hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, başarımda büyük emeği bulunan ve her koşulda yanımda olan kıymetli eşim Merve ERDEM YILMAZ’a

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa YILMAZ
01.01.2022

İÇİNDEKİLER

BEYAN BELGESİ	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
TABLolar	vi
ŞEKİLLER.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1 LİTERATÜR ÖZETİ	5
1.1. Girişimcilik ve Girişimcilik Yönelimi	5
1.1.1. Girişimcilik Yönelimi Boyutları.....	8
1.1.1.1. Yenilikçilik.....	8
1.1.1.2. Risk Alma	8
1.1.1.3. Proaktiflik.....	9
1.1.1.4. Rekabetçi Agresiflik.....	9
1.1.1.5. Özerklik.....	10
1.2. Pazar Yönelimi	10
1.2.1. Pazar Yönelimi Boyutları.....	12
1.2.1.1. Müşteri Odaklılık.....	12
1.2.1.2. Rakip Odaklılık.....	13
1.2.1.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	13
1.3. Teknoloji Yönelimi.....	13
1.4. Girişimcilik Yetenekleri.....	15
1.4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım, Dinamik Yetenekler ve Girişimcilik Yetenekleri....	15
1.5. Çevresel Dinamizm.....	21
1.6. İşletme Performansı	22
BÖLÜM 2 HİPOTEZ GELİŞİMİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	25
2.1. Pazar Yönelimi ve Girişimcilik Yönelimi.....	25
2.2. Pazar Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri	26
2.3. Teknoloji Yönelimi ve Girişimcilik Yönelimi	26
2.4. Teknoloji Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri.....	27
2.5. Girişimcilik Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri	27
2.6. Girişimcilik Yönelimi ve İşletme Performansı.....	28

2.7. Girişimcilik Yetenekleri ve İşletme Performansı	29
2.8. Çevresel Dinamizm ve Girişimcilik Yönelimi	30
2.9. Çevresel Dinamizm ve Girişimcilik Yetenekleri	31
2.10. Girişimcilik Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri Etkileşiminin Stratejik Yönelimler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi	31
BÖLÜM 3 METODOLOJİ.....	38
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	38
3.2. Veri Toplama Yöntemi	38
3.3. Analiz ve Bulgular	39
3.4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	41
3.4.2. Hipotez Testleri	45
SONUÇ VE TARTIşMA	49
KAYNAKÇA.....	52
EKLER.....	62
EK.1: Anket Formu	62
EK.2: Etik Kurul Onayı.....	66
ÖZGEÇMİş	67

KISALTMALAR LİSTESİ

GYÖN	: Girişimcilik Yönelimi
GY	: Girişimcilik Yetenekleri
PY	: Pazar Yönelimi
TY	: Teknoloji Yönelimi
ÇD	: Çevresel Dinamizm
İFP	: İşletme Finansal Performans
İFOP	: İşletme Finansal Olmayan Performans
TLI	: Tucker-Lewis Uyum İndeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü



TABLÖLAR

Tablo 1. Girişimcilik yönelimi tanımları.....	6
Tablo 2. Girişimcilik yetenekleri boyutları	18
Tablo 3. Girişimcilik yetenekleri kavramsallaştırma alışmaları	20
Tablo 4. Firma yaşı	40
Tablo 5. Firma büyüklüğü (alışan sayısı)	40
Tablo 6. Sektör Dağılımı	41
Tablo 7. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	42
Tablo 8. Korelasyon ve Ölçüm İstatistikleri Tablosu	44
Tablo 9. Değişkenler Arası Kovaryanslar	45
Tablo 10. Hipotez Test Sonuçları	46
Tablo 11. İFP Bağımlı Değişkeni Üzerinde GYÖN ve GY Aracılık Etkisi.....	47
Tablo 12. İFOP Bağımlı Değişkeni Üzerinde GYÖN ve GY Aracılık Etkisi.....	47



ŞEKİLLER

Şekil 1. Araştırma Modeli	4
Şekil 2. Uluslararası girişimcilik yetenekleri boyutları.....	18
Şekil 3. Hipotez Test Modeli	36
Şekil 4. Aracılık Etkisi Modeli	37



Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Stratejik Yönelimlerin İşletme Performansına Etkisi: Girişimcilik Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri Etkileşiminin Aracılık Rolü	
Tezin Yazarı: Mustafa YILMAZ	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Volkan POLAT
Kabul Tarihi: 07.01.2022	Sayfa Sayısı: ix(ön kısım) + 62(tez) + (ekler)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Girişimcilik kavramı ülkelerin istihdam, refah ve sürdürülebilir kalkınmalarına olan pozitif etkisi dolayısıyla önemi gittikçe artan bir kavram ve araştırma alanıdır. Girişimcilik, yönetim, pazarlama gibi birçok farklı disiplinde ele alınan önemli başlıklardan birisi işletmelerin sahip oldukları yönelimler ve yeteneklerdir. İşletmelerin sahip oldukları yönelimler sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmesi ve üstün performans elde edebilmesi için, işletmelerin stratejik yönetim felsefesi doğrultusunda gerçekleştirdikleri eğilimlerdir. Kaynak temelli görüşten hareketle yönelimler işletmelerin sahip oldukları kaynaklar arasındadır, fakat çevresel dinamizmin artması sonucunda işletmeler üstün performans ve rekabet avantajı için belirli yeteneklere veya kaynak-yetenek etkileşimine ihtiyaç duymaktadır. Artan çevresel dinamizme uyum sağlayabilmek için işletmelerin sahip olması gereken yetenekleri ifade eden dinamik yetenekler teorisinden hareketle, işletmelerin sahip oldukları dinamik yeteneklerden birisi de girişimcilik yetenekleridir. İşletmeler belirli yönelimler ve yeteneklere sahip olabilir fakat bunların bütünlüğünü ve etkileşimini sağlayabildiği zaman bu kaynak ve yetenekler işletmelere daha üstün performans ve rekabet avantajı sağlayabilecektir. Bu noktadan hareketle çalışmamızda işletmelerin sahip oldukları pazar yönelimi ve teknoloji yöneliminden oluşan stratejik yönelimlerin işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları üzerindeki etkisinde, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin aracılık rolü araştırılmaktadır. Marmara bölgesinde yer alan girişimciler veya işletmelerin üst düzey yöneticilerinden elde edilen 348 anket analizi sonucunda, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşimin, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu elde edilmiştir. Ayrıca girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin stratejik yönelimler ve işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gözlemlenmiştir.	
Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimcilik Yetenekleri, Stratejik Yönelimler, İşletme Performansı, Çevresel Dinamizm	

Yalova University Institute of Graduate Studies Master Thesis Summary

Thesis Title: The Effect of Strategic Orientations on Business Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Capabilities Interaction	
Thesis Author: Mustafa YILMAZ	Advisor: Asst. Prof. Dr. Volkan POLAT
Date of Acceptance: 07.01.2022	Total Number of Pages: ix(pretext)+ 62(main body)+ (appendices)
Department: Business Administration	Field of Study: Production Management and Marketing
The concept of entrepreneurship is an increasingly important concept and research field due to its positive impact on employment, welfare and sustainable development of countries. One of the important topics discussed in many different disciplines such as entrepreneurship, management and marketing is the orientations and capabilities of businesses. The orientations of the businesses are the tendencies that the businesses carry out in line with the strategic management philosophy in order to maintain their sustainability and achieve superior performance. Based on the resource-based view, orientations are among the resources that businesses have, but as a result of the increase in environmental dynamism, businesses need certain capabilities or resource-capability interaction for superior performance and competitive advantage. Starting from the dynamic capabilities theory, which expresses the capabilities that businesses should have in order to adapt to the increasing environmental dynamism, one of the dynamic capabilities that businesses have is entrepreneurial capabilities. Businesses may have certain orientations and capabilities, but when they can ensure their integrity and interaction, these resources and capabilities will provide businesses with superior performance and competitive advantage. From this point of view, in our study, the mediating role of the interaction of entrepreneurial orientation and entrepreneurial abilities in the effect of the strategic orientations of the businesses, consisting of market orientation and technology orientation, on the financial and non-financial performance of the businesses is investigated. As a result of the analysis of 348 questionnaires obtained from entrepreneurs or senior managers of businesses in Marmara region, it has been found that the interaction between entrepreneurial orientation and entrepreneurial capabilities has a positive effect on the financial and non-financial performances of businesses. It has also been observed that the interaction of entrepreneurial orientation and entrepreneurial capabilities mediates the relationship between strategic orientations and business performance.	
Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Capabilities, Strategic Orientations, Business Performance, Environmental Dynamism	

GİRİŞ

Stratejik yönelimler, işletmelerin içerisinde bulundukları pazarda sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için, sahip oldukları stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda gerçekleştirdikleri eğilimlerdir. Gatignon ve Xuereb (1997, s:78)'e göre stratejik yönelimler “işletmenin üstün performansının sürekliliği için gerekli olan davranışları oluşturan, işletmenin stratejik iş yapma felsefesidir.” Hakala (2011, s:199)'ya göre ise stratejik yönelimler; “bir firmanın faaliyetlerini etkileyen ve yönlendiren, firmanın sürdürülebilirliğini sağlamaya ve performansını artırmaya yönelik davranışları üreten ilkelerdir”.

Stratejik yönelim kavramına uzun yıllar boyunca oldukça fazla ilgi olmuştur ve stratejik yönetim, pazarlama ve girişimcilik başta olmak üzere farklı disiplinlerde kavramla ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Gatignon ve Xuereb, 1997). Literatürde daha önce yapılan araştırmalarda farklı stratejik yönelim tipolojileri ortaya konmuştur. Bu tipolojilerden biri, Miles ve Snow (1978) tarafından ortaya konulan ve işletmeleri stratejik tercihlerine göre 4 farklı gruba ayıran tipolojidir. Bir diğer tipoloji Porter (1980) tarafından ortaya konulan, maliyet, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini içeren jenerik stratejiler tipolojisidir. Son tipoloji ise pazar yönelimi, girişimci yönelimi, teknoloji yönelimi, müşteri yönelimi, öğrenme yönelimi gibi çeşitli stratejik yönelim varyasyonlarını içerisinde bulunduran stratejik yönelim tipolojisidir (Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini ve Obeidat, 2018).

Miles ve Snow (1978) tarafından ortaya konulan stratejik yönelim tipolojisine göre; işletmeler stratejik tercihlerinin çıktılarına göre; öncüler, savunmacılar, analizciler ve reaktifler olmak üzere dört gruba ayrılmışlardır. Öncü işletmeler ürün yeniliğine ve pazar fırsatlarına odaklanan işletmelerdir. Bu odaklanma sonucu geniş, esnek ürün ve pazar alanına sahip olan öncü işletmelerin geniş teknolojik tabanları bulunmaktadır (Avcı, Madanoglu ve Okumus, 2011). Savunmacı işletmeler, öncü işletmelerin aksine iç odaklıdır, sahip oldukları sınırlı ürün veya hizmet yelpazeleriyle potansiyel pazarın dar bir niş alanına odaklanırlar. Verimlilik bu işletmeler için önemlidir. Analizci işletmeler, hem öncü hem de savunmacı işletmelerin özelliklerini sergileyen işletmelerdir. Gerekli durumlarda verimlilik odaklı, gerekli durumlarda yenilik odaklı olmaktadır. Ek olarak başarılı fikirleri taklit etme eğilimindedirler. Reaktif işletmeler ise yalnızca çevresel değişikliklere tepki verirler, tutarlı bir stratejileri yoktur ve kısa dönem odaklıdır (Jabnoun, Khalifah ve Yusuf, 2003).

Stratejik yönelim tipolojilerinden bir diğeri Porter (1980,1985) tarafından ortaya konulan ve işletmelerin stratejik rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç jenerik stratejinin bulunduğu bir modeldir. Toplam maliyet liderliği, işletmenin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılarken rakiplerine kıyasla faaliyetlerini daha düşük maliyetlerle gerçekleştirmesidir. Farklılaştırma stratejisi işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti marka, özellikler, müşteri

hizmetleri gibi boyutlarda farklı ve başarılı uygulamalar ile ürünlerini olumlu yönde farklılaştırmasıdır. Odaklanma stratejisi ise işletmelerin geniş bir hedef kitle yerine daha dar bir hedef kitleye yoğunlaşarak uyguladığı rekabet stratejisidir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri daha geniş hedef kitleleri kapsarken, odaklanma stratejisi daha dar hedef pazarları kapsamaktadır (Porter, 1980,1985). Diğer stratejik yönelim tipolojisi ise girişimci yönelim, pazar yönelimi, teknoloji yönelimi, öğrenme yönelimi, vb. yönelim türlerini içeren tipolojidir (Ferraresi, Quandt, Dos Santos ve Frega, 2012; Masa'deh vd., 2018).

Çalışmanın Konusu

Çalışmamızın konusu, işletmelerin sahip oldukları yönelimler, girişimcilik yetenekleri, çevresel dinamizm ve işletme performansıdır. Stratejik yönelimler ve performans ilişkisi stratejik yönetim, pazarlama ve girişimcilik disiplinlerinde sıklıkla ele alınmaktadır. Mevcut araştırmamızda stratejik yönelimlerden girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi ve teknoloji yönelimi alt başlıkları kullanılacaktır. Girişimcilik yönelimi proaktiflik, risk alma, yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve özerklik olmak üzere toplamda 5 boyut olarak incelenecektir. Pazar yönelimi müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar (departmanlar) arası koordinasyon olmak üzere 3 boyut olarak incelenecektir. Çalışmamızda işletme performansı finansal performans ve finansal olmayan performans olmak üzere 2 farklı boyutta incelenecektir. İşletmelerin finansal performansı pazar payı, satış hacmi ve kârlılık olmak üzere 3 temel gösterge yardımıyla ölçümlenecektir. İşletmelerin finansal olmayan performansı ise müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve çalışan memnuniyeti olarak 3 temel gösterge aracılığıyla ölçümlenecektir. Stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkisinde girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin aracılık rolü ölçümlenirken, işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki çevresel dinamizmin girişimcilik etkileşimi ile arasındaki ilişki de ölçümlenecektir.

Çalışmanın Önemi

Çalışmamız pazar yönelimi ve teknoloji yöneliminden oluşan stratejik yönelimlerin, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları üzerindeki etkisinde, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşimin aracılık rolünü incelemektedir. Mevcut çalışma literatürde genellikle yönelim perspektifinden ele alınmakta olan girişimcilik yeteneklerini, yönelimlerden farklı ve yeteneğe özgü kapsamda ele aldığı için önemlidir. Ayrıca literatürde ilk kez girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşimi ele alınmıştır. Bu kaynak-yönelim etkileşiminin işletmeler için önemi ve işletme performansı üzerindeki etkisinin ele alınması çalışmamızın bir diğer önemli noktasıdır. Son olarak stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkisinde girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin aracılık rolünü ortaya koyan ilk çalışma olması, çalışmamızın bir diğer önemli noktasıdır.

Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı, pazar yönelimi ve teknoloji yönelimleri ile işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları arasındaki ilişkide, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik

yetenekleri etkileşiminin aracılık rolünü incelemektir. Ayrıca yönelimler ile işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları arasındaki ilişkiler de çalışmada incelenecek bir diğer konudur. Mevcut çalışmada firmaların sahip oldukları girişimcilik yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşimin, firmalar açısından önemi de araştırılmıştır. Firmaların “know-what” bilgi kaynakları ile “know-how” yetenekleri arasındaki etkileşimin firmalar için değerli olup olmayacağı araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca çevresel dinamizm ile girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişki de araştırılmıştır.

Çalışmanın Problemi

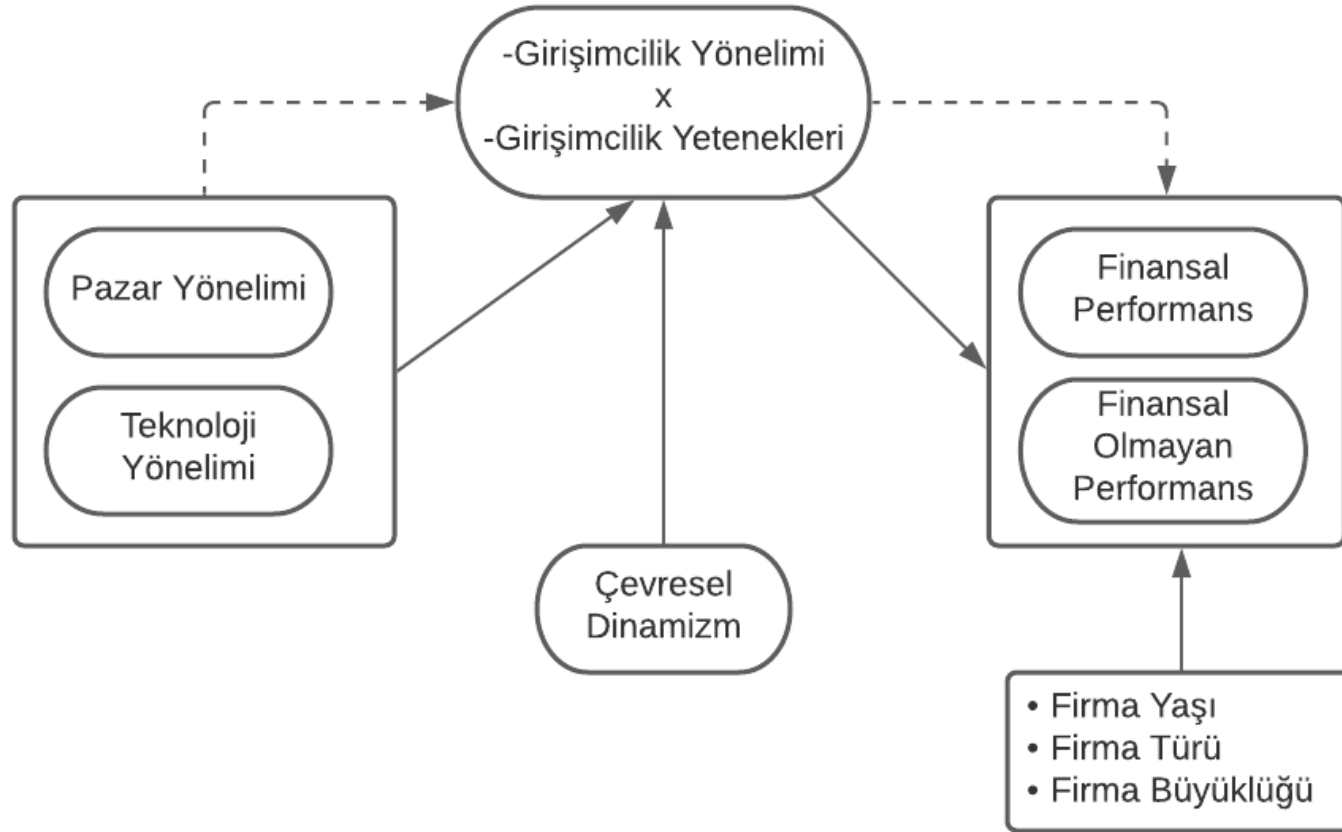
Çalışmanın amacı kapsamında çalışmanın temel problemi stratejik yönelimler ile işletme performansları arasındaki ilişkide girişimcilik etkileşiminin aracılık etkisinin olup olmadığıdır. Ayrıca çalışmada ele alınan diğer problem, stratejik yönelimlerin işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları arasındaki doğrudan ilişkinin ele alınmasıdır. Çalışmada ele alınan bir diğer problem, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşimin, firmalar için değerli bir etkileşim olup olmayacağıdır. Bu bağlamda çalışmanın temel sorunsalına çözüm bulabilmek amacıyla aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır;

- Girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşimi işletmeler için anlamlı mıdır?
- Girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşim, stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmekte midir?
- Pazar yönelimi ve teknoloji yönelimi ile, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları arasındaki ilişki anlamlı mıdır ve yönü nedir?
- Çevresel dinamizm ile girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişkiler anlamlı mıdır?

Çalışmanın Yöntem ve Teknikleri

Bu çalışma nicel açıklayıcı bir araştırmadır. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere iki farklı model geliştirilmiştir. Çalışmanın birinci modelinde değişkenler arasındaki ilişkinin anlamının ve yönünün ortaya konması için geliştirilen hipotezlerin testleri gerçekleştirilmektedir. Stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkisinde girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin aracılık rolünü incelemek için geliştirilen ikinci modelde, girişimcilik etkileşimi ikinci derece faktör olarak ele alınmış ve modeller yapısal eşitlik modeli prosedürleri uygulanarak test edilmiştir. Çalışmada 348 girişimci veya işletme üst düzey yöneticisinden veri toplanmış ve bu veriler SPSS 26 - AMOS 24 programlarıyla analize tabi tutulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



BÖLÜM 1 LİTERATÜR ÖZETİ

1.1. Girişimcilik ve Girişimcilik Yönelimi

Ülkelerin ekonomileri ve iktisadi kalkınmalarıyla ilişkili olan girişimcilik kavramı, uzun yıllardır popüler bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Ticaretin küreselleşmesi sonucunda stratejik rekabet gücü elde edebilmek için katma değer yaratan uygulamalara verilen önemin artması, girişimcilik kavramını daha önemli bir konuma getirmektedir. Girişimciliğin başta ekonomik etkisi olmak üzere, sosyolojik, psikolojik etkilerinin de olması farklı disiplinlerden kavram üzerine olan akademik ilgiyi artırmıştır. Bu nedenden dolayı girişimcilik; iktisat, işletme, sosyoloji ve psikoloji gibi birçok farklı sosyal bilim çalışmasında kendine yer edinmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda girişimciliğin istihdam, refah ve sürdürülebilir kalkınmaya olan pozitif etkileri ortaya konmuştur (Doran, McCarthy ve O'Connor, 2016; Bosma, Sanders ve Stam, 2018).

Girişimcilik kavramı genel itibarıyla 'mevut riskler göz önüne alınarak mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerinin (emek, sermaye, doğal kaynak) bir araya getirilmesi' olarak ifade edilmektedir (Long, 1983; Gartner, 1990 ; Gedeon, 2010). Girişimcilik kavramının ortak kabul gören ilk tanımını yapan Fransız ekonomist Richard Cantillon'dur. Girişimcilik kavramını üretim faktörleri içerisinde kullanan ilk kişi ise Jean Baptiste Say'dır. Say'a göre girişimci; emek, sermaye ve doğal kaynaktan oluşan üretim faktörlerini bir araya getirerek işi yöneten temel aktördür.

Girişimciliğe olan ilginin artması sonucu birçok farklı alanla ortak ilişkiler kurulması, girişimciliğin etki alanının artmasına sebep olmuştur. Her bir alanın girişimciliğe bakışında farklı noktaların ön plana çıkması, farklı girişimcilik türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Girişimcilik türleri; iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kamu girişimciliği, sosyal girişimcilik, çevreci girişimcilik ve dijital girişimcilik olarak ifade edilmektedir. Bu türlerin ortaya çıkmasında toplumların güncel konuları ve gereksinimleri de etkili olmuştur.

Girişimcilik teorisinin sistematik gelişimi incelendiğinde öncelikle girişimcilik teriminin tanımlama çalışmaları yer almaktadır. Tanımlama çalışmalarının ardından girişimciliğin ülkelerin ekonomik gelişimindeki rolünün belirlenmeye çalışıldığı araştırmalar yer almaktadır (Marshall, 1930; Say, 1834; Schumpeter, 1934; McClelland, 1961). 1970 ve 1980'li yıllara gelindiğinde girişimcilik disiplininin önemli bir alt başlığı olan girişimcilik yönelimi çalışmalarının ilk örneklerinin ortaya konduğu görülmektedir (Mintzberg, 1973; Khandwalla, 1976; Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1989).

Girişimcilik yönelimi araştırmasının temelleri Mintzberg'in (1973) çalışmasına dayanmaktadır. Mintzberg çalışmasında girişimci bir strateji oluşturmayı yeni fırsatlar için aktif arayışla ifade edilebilecek bir yönetsel eğilim olarak ifade etmiştir (Covin ve Wales, 2012). Khandwalla (1976,1977) ise girişimci bir yönetim tarzının karar verirken cesur, riskli ve agresif bir yaklaşıma sahip olduğunu ifade etmektedir.

Girişimcilik yönelimi kavramsallaştırmasında önemli bir dönüm noktası Miller'ın (1983) yılında ele aldığı çalışmasıdır. Miller (1983, s:771) çalışmasında "bir girişimci firma, ürün-

pazar yeniliği ile uğraşan, biraz riskli girişimler üstlenen ve 'proaktif' yenilikleri ilk ortaya çıkaran, rakiplerine agresif davranan firmadır” olarak belirtmiştir. Belirtilen bu üç özellik -inovasyon, proaktiflik ve risk alma - girişimcilik yöneliminin temel boyutları olarak kabul edilmektedir. Covin ve Slevin (1988) bir organizasyonun girişimcilik yöneliminin, üst düzey yöneticilerin işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesi için işle ilgili risk almaları, değişimi ve yenilikçiliği tercih etmeleri olduğunu belirtmektedir. Lumpkin ve Dess (1996)’e göre girişimcilik yönelimi, yeni girişe yol açan süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetlerini ifade eder.

Covin ve Slevin (1989)’a göre girişimci işletmeler, üst düzey yöneticilerinin girişimci yönetim tarzına sahip oldukları işletmelerdir. Covin ve Slevin (1991) yüksek düzeyde risk alan, yenilikçi ve proaktif davranışlarda bulunma eğilimi olan işletmelerin girişimci yönelime sahip olduklarını belirtirken, bu davranışları düşük düzeyde gösteren işletmelerin muhafazakâr yönelime sahip olduklarını belirtmişlerdir (Vij ve Bedi, 2012). Özetle girişimcilik yönelimi bir işletmenin stratejik yönelimi içerisinde bulunur ve işletmenin yenilikçiliğini, aldığı riski, rekabetteki agresifliğini, proaktif ve özerk davranışlarını ifade eder.

Tablo 1. Girişimcilik yönelimi tanımları

YAZARLAR	GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ TANIMI
Miller (1983)	“Girişimci bir firma, ürün-pazar yeniliği ile uğraşan, biraz riskli girişimler üstlenen ve 'proaktif' yenilikleri ilk ortaya çıkaran, rakiplerine karşı agresif davranan firmadır”
Morris ve Paul (1987)	"Girişimci bir firma, risk unsuru içeren proaktif ve yenilikçi stratejileri vurgulayan karar alma normlarına sahip bir firmadır"
Covin ve Slevin (1998)	"Girişimci firmalar, firmaların stratejik kararları ve işletme yönetimi felsefeleri ile kanıtlandığı üzere, üst yöneticilerin girişimci yönetim tarzlarına sahip olduğu firmalardır”
Merz ve Sauber (1995)	“Girişimcilik yönelimi, firmanın seçtiği ürün-pazar birimindeki proaktiflik derecesi (saldırganlık), yenilik yapma ve yeni teklifler yaratma istekliliği olarak tanımlanır "

Tablo 1'in devamıdır.

Lumpkin ve Dess (1996)	"Girişimcilik yönelimi, yeni girişe yol açan süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetlerini ifade eder"
Zahra ve Neubaum (1998)	"Girişimcilik yönelimi, bir firmanın radikal yenilikçiliğinin, proaktif stratejik eyleminin ve sonuçları belirsiz projeleri desteklemek için ortaya çıkan risk alma faaliyetlerinin toplamıdır"
Voss, Voss, ve Moorman (2005)	"Girişimcilik yönelimi, organizasyonda veya pazarda değişime yol açan davranışlarda bulunmaya yönelik firma düzeyinde bir eğilimdir "
Avlonitis ve Salavou (2007)	"Girişimcilik yönelimi, işletmelerin rekabet ortamını kendi çıkarlarına göre şekillendirmek için proaktif ve agresif girişimlere atıldıkları yönetsel bir yeteneği yansıtan örgütsel bir fenomendir."
Cools ve Van den Broeck (2007/2008)	"Girişimcilik yönelimi, üst yönetimin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma ile ilgili stratejisini ifade eder."
Pearce, Fritz, ve Davis (2010)	"Girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi agresiflik, risk alma ve özerklik niteliklerine sahip bir dizi farklı ancak ilişkili davranış olarak kavramsallaştırılır."

Kaynak: Covin ve Wales (2012)

Literatürde girişimcilik yönelimi tanımlanması yapan çalışmalar Tablo 1’de sunulmuştur. Bu çalışmalarda belirtilen tanımlamalar çeşitli ince farklılıklar içerdikleri için Tablo 1’e dahil edilmiştir (Covin ve Wales, 2012). Tabloda da görüldüğü üzere girişimcilik yöneliminin literatürde ortak kabul görmüş bir tanımlamasının olmamasıyla birlikte, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, rekabetçi agresiflik ve özerklik gibi girişimci işletmelere özgü davranışlar girişimcilik yönelimi tanımlamalarının bütününde bulunmaktadır.

Girişimcilik yönelimi literatüründe genel kabul görmüş 2 farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki Miller (1983) tarafından ortaya koyulan, Covin ve Slevin (1989) tarafından operasyonel hale getirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre girişimcilik yönelimi ‘yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik’ olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Miller (1983) ve Covin ve Slevin (1989)’in yaklaşımına göre girişimcilik yönelimi tek boyutlu bir yapıdadır ve yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik alt boyutları birbirleriyle bağlantılıdır.

Girişimcilik yönelimi yaklaşımlarından diğeri Lumpkin ve Dess (1966) tarafından oluşturulan, Miller (1983) ve Covin ve Slevin (1989) kavramsallaştırmasına 2 alt boyut daha eklenen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda girişimcilik yönelimi ‘yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik, özerklik’ olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik yöneliminin çeşitli alt boyutlarının iç ve dış şartlara göre bağımsız olarak değişebileceğini, girişimcilik yöneliminin alt boyutlarının farklı kombinasyonlarda ortaya çıkabileceğini belirtmiştir ve böylece girişimcilik yöneliminin çok boyutlu bir yapı olduğunu belirtmiştir. Covin ve Wales (2012)’e göre Lumpkin ve Dess (1996) kavramsallaştırması daha çok alan odaklıdır yani bu kavramsallaştırmada girişimcilik yöneliminin nerede aranacağı belirtilir; Miller (1983) ve Covin ve Slevin (1989) kavramsallaştırması ise daha fenomen odaklıdır. Bir diğeri ifade ile bu kavramsallaştırmada girişimcilik yöneliminin neye benzediği belirtilmiştir.

Literatür incelemesi sonucunda girişimcilik yönelimini üç boyutlu olarak ele alan çalışmaların beş boyutlu olarak ele alan çalışmalardan daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (Montiel-Campos, 2018). Bunun nedenlerinden birisi bazı araştırmacılar ‘rekabetçi agresifliğin’ proaktiflik boyutunun bir bileşeni olduğunu ve ayrı bir boyut olmadığını belirtmektedirler (Chang ve Lin, 2011). Bazı araştırmacılar ise ‘özerklik’ boyutunun girişimciliğin iç örgütsel itici gücü olduğunu (Hough ve Scheepers, 2008) ve daha çok büyük ölçekli işletmeler için uygun olduğunu ileri sürmüşlerdir (Soininen, 2013).

1.1.1. Girişimcilik Yönelimi Boyutları

1.1.1.1. Yenilikçilik

Girişimcilik yöneliminin en önemli alt boyutlarından birisi yenilikçiliktir. Yenilikçiliğin girişimcilik sürecindeki önemini belirten ilk kişilerden birisi Schumpeter (1934, 1942)’dir. Schumpeter (1934) girişimcinin ürünler, üretim teknikleri, pazar veya organizasyon türlerinde veya bunların kombinasyonlarında yenilik yaparak değer üreten kişi olduğunu belirterek yenilikçiliğin önemini vurgulamıştır. Schumpeter (1942) ‘yaratıcı yıkım’ olarak ifade ettiği, yenilikçilik ile mevcut piyasa yapılarının ortadan kaldırılarak yeni mal ve hizmetler sunan yeni işletmelerin ortaya çıktığı ve zenginliğin oluşturulduğu ekonomik bir süreci belirtmiştir (Lumpkin ve Dess 1996). Wales vd. (2019) ise yenilikçiliğin girişimcilik yöneliminin “kavramsal kalbi” olduğunu belirtmişlerdir.

Yenilikçilik bir işletmenin yeni ürün, hizmet veya teknoloji ile sonuçlanabilecek yeni fikir, deney veya süreçlere katılma ve desteklemesidir (Lumpkin ve Dess, 1996). İşletmelerin günümüz rekabet koşullarında bir değer yaratıp avantaj elde edebilmek için yenilikçi bir yönetime sahip olmaları gerekmektedir. Yenilikçilik, mevcut teknoloji ve uygulamaların ötesine geçmeye yönelik olan temel istek durumunu ifade etmektedir (Covin vd., 2006).

1.1.1.2. Risk Alma

Girişimcilik yönelimi alt boyutlarından ikincisi risk almaktır. Girişimcilik terimini ilk kez kullanan Cantillon (1734) girişimcileri diğeri çalışanlardan ayıran temel faktörün serbest mesleğin içerdiği risklilik olduğunu belirtmiştir. Cantillon (aktaran Murphy ve Murphy, 1986) 1734’te girişimciyi “riski üstlenen ve işletmenin yönetimini sağlayan” karar verici

olarak tanımlamıştır. John Stuart Mill ise risk almanın girişimciliğin en önemli özelliği olduğunu belirtmiştir. Wales vd., (2019) risk almanın girişimcilik yöneliminin “kavramsal ruhu” olduğunu belirtmişlerdir. Böylece risk almanın aslında girişimciliğin doğasında bulunan bir eylem olduğu anlaşılmaktadır.

Vij ve Bedi (2012)’ye göre risk alma, bilinmeyen pazarlara girme ve kaynakların belirli bir bölümünü sonuçları belirsiz olan girişimlere ayırma gibi riskli durumları ifade etmektedir. Risk alma, başarısızlık maliyetinin yüksek olabileceği projelere büyük miktarda kaynak ayırma istekliliğini ifade eder (Miller ve Frisen, 1978; Wiklund ve Shepherd, 2003).

İşletmelerin belirli fırsatları elde edebilmek için belirli seviyede risk almaları gerekmektedir. Risk alma eğilimine sahip işletmeler fırsatları değerlendirip yüksek getiri şansı elde edebilmek için borçlanma ve büyük kaynak taahhütlerinde bulunma gibi özellikleriyle ifade edilmektedirler (Lumpkin ve Dess, 1996).

1.1.1.3. Proaktiflik

Girişimcilik yönelimi alt boyutlarından diğeri proaktifliktir. Proaktiflik genel olarak “gelecekteki ihtiyaç ve değişikliklere göre hareket etme, öngörülü olma” olarak ifade edilmektedir. Lumpkin ve Dess (1996) proaktiviteyi, bir işletmenin pazardaki gelecek istek ve ihtiyaçları öngörmesi ve bu değişikliklere göre hareket etmesi olarak belirtmektedir. Proaktiflik, işletmelerin iç ve dış pazarlarındaki fırsatlara olan yaklaşımlarını içermektedir (Covin ve Miller, 2014). Wiklund ve Shepherd (2005) proaktif işletmelerin öncü olma ve pazarda meydana gelen fırsatlardan yararlanma isteğine sahip olduklarını belirtmektedir. Pazarda ilk hareket eden işletme rakiplerine göre daha yüksek kârlar ve marka bilinirliği gibi birçok avantaj elde edebilecektir.

Proaktiflik, işletmelerin ileriye dönük bakış açılarını belirtmektedir. Proaktif işletmeler ileriye dönük bakış açılara sahip oldukları için takipçiden daha çok liderdirler çünkü fırsatları yakalama öngörüsüne sahiptirler (Lumpkin ve Dess, 1996). Wales vd., (2019) proaktifliği girişimcilik yöneliminin “kavramsal vizyonu” olarak belirtmektedir.

1.1.1.4. Rekabetçi Agresiflik

Girişimcilik yönelimi alt boyutlarından bir diğeri rekabetçi agresifliktir. Rekabetçi agresiflik bir işletmenin rakiplerine kıyasla üstünlük elde etmek, rekabette avantaj elde etmek, rakiplerine oranla daha iyi performans gösterebilmek için rakiplerine doğrudan ve yoğun bir şekilde meydan okuma isteğini belirtmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). İşletmelerin geleneksel rekabet yöntemlerini benimsemek yerine alışılmadık olma isteğini de yansıtır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Literatürde rekabetçi agresifliğin proaktiflik içerisinde olduğu, bu yüzden de rekabetçi agresifliğin girişimcilik yönelimi içerisinde ayrı bir alt boyut olmadığını belirten görüşler bulunmaktadır (Hough ve Scheepers, 2008; Chang ve Lin, 2011; Vij ve Bedi, 2012). Lumpkin ve Dess (1996) yeni girişimlerin sürdürülebilirliği ve başarısı için agresif bir duruş ve yoğun rekabetin kritik önemini belirten Porter (1985) öncülüğünde rekabetçi agresifliğin girişimcilik yöneliminin boyutu olduğunu belirtmiştir.

Lumpkin ve Dess (1996)'e göre proaktiflik ile rekabetçi agresiflik kavramları ilişkili olmalarına rağmen aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Rekabetçi agresiflik, işletmelerin ileriye dönük bakış açısı olarak ifade edilen proaktiflikten niteliksel olarak farklılaşan, rakiplerin hamlelerine güçlü bir yanıt verme eylemini ifade eder (Lumpkin ve Dess, 2001). Proaktiflik bir işletmenin yeni giriş sürecinde eğilimleri etkilemek, talep yaratmak gibi piyasa fırsatları ile nasıl ilişki kurduğunu ifade eder, rekabetçi saldırganlık ise işletmelerin piyasada zaten var olan eğilimlere ve talebe nasıl tepki verdiğini, işletmelerin rakipleriyle ilişki kurma biçimlerini ifade eder (Lumpkin ve Dess, 1996). Ayrıca Lumpkin ve Dess (1996) proaktifliğin talebi karşılamakla ilgili olduğu, rekabetçi agresifliğin ise talep için rekabet etmekle ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

1.1.1.5. Özerklik

Girişimcilik yönelimi alt boyutlarından sonuncusu özerkliktir. Özerklik ya da otonomi, genel olarak bağımsız olarak karar verebilme ve kendini yönetebilme iradesi anlamına gelmektedir. Lumpkin ve Dess (1996)'e göre özerklik, bir bireyin veya ekibin bir fikri veya vizyonu ortaya koyan ve onu tamamlanana kadar devam ettiren bağımsız eylemini ifade eder. Kişilerin yaratıcılıklarını kullanabilmelerini ve gelecek vaat eden fikirlerini savunma özgürlüğünü ifade ettiği için özerkliğin girişimcilik yöneliminin önemli bir boyutu olduğu ifade edilmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996; Yu, Lumpkin, Praveen Parboteeah ve Stambaugh, 2019).

Girişimcilik bağlamında özerklik, girişimcilik inisiyatiflerini geliştirme ve hayata geçirme özgürlüğü anlamına gelir (Lumpkin vd., 2009). Özerklik girişimcilik yönelimi araştırmalarında geniş çapta incelenmemiştir (Yu vd., 2019; Lumpkin vd., 2009; Short vd., 2009). Bunun nedeni öncelikli olarak Miller (1983) ve Covin ve Slevin (1989) kavramsallaştırmasında özerklik boyutunun olmamasıdır. Ayrıca bazı araştırmacılar özerklik boyutunun daha çok büyük ölçekli işletmeler için uygun olduğunu ileri sürmüşler (Soininen, 2013) ve bazı araştırmacılar ise 'özerklik' boyutunun girişimciliğin iç örgütsel itici gücü olduğunu ifade etmişlerdir (Hough ve Scheepers, 2008).

1.2. Pazar Yönelimi

Stratejik yönelimler içerisinde bulunan yönelim türlerinden birisi de pazar yönelimidir. Pazar yönelimi 20. yüzyılın sonlarına doğru kavramsallaştırılmış ve stratejik yönelimler üzerine yapılan çalışmalarda pazar yönelimi kavramı oldukça fazla sayıda ele alınmıştır. Özellikle pazarlama literatüründe sıklıkla araştırılan popüler bir kavram olarak öne çıkan pazar yöneliminin işletme performansı üzerindeki kritik etkisi hem akademik hem de iş dünyasının kavrama olan ilgisinin artmasına neden olmaktadır (Zebal ve Sabre, 2014).

Pazar yöneliminin kavramsallaştırma ve operasyonel hale getirilmesi Kohli ve Jaworski (1990) ve Narver ve Slater (1990) çalışmaları öncülüğünde başlamıştır. Kohli ve Jaworski (1990, s:6) pazar yönelimini "mevcut ve gelecekte müşteri ihtiyaçlarına ilişkin örgütsel çapta pazar bilgisinin elde edilmesi, elde edilen bu bilgilerin departmanlar arasında yayılması ve organizasyon genelinde buna yanıt verme yeteneği" olarak tanımlamışlardır. Narver ve Slater (1990, s:21) ise pazar yönelimini "müşteriler için üstün değer yaratmak ve dolayısıyla işletme için sürekli üstün performans sağlamak için gerekli davranışları en etkili ve verimli bir şekilde yaratan organizasyon kültürü" olarak tanımlamaktadırlar.

Ruekert (1992) bir işletmedeki pazar yönelimi düzeyini, müşterilerden bilgi alma ve kullanma, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak strateji geliştirme ve müşteri ihtiyaç ve isteklerine yanıt vererek bu stratejiyi uygulama seviyesi olarak açıklamaktadır. Deshpandé, Farley, ve Webster (1993) çalışmalarında pazar yönelimi kavramı yerine müşteri yönelimi kavramını kullanırlar ve pazar yönelimi ile müşteri yönelimini eş anlamlı olarak gördüklerini ifade ederler. Bu çalışmada müşteri yönelimi, işletmenin uzun dönemli kârlılığı için yöneticiler, çalışanlar gibi tüm paydaşların menfaatlerini dışlamamakla birlikte müşteri taleplerini ilk sıraya koyan inançlar dizisi olarak tanımlanmıştır. Day (1994) ise pazar yönelimini müşterileri anlama ve tatmin etme konusundaki üstün yetenekler olarak tanımlamaktadır.

Pazar yönelimi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, kavrama yönelik farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar içerisinde Kohli ve Jaworski (1990) tarafından ele alınan davranışsal yaklaşım ile Narver ve Slater (1990) tarafından ele alınan kültürel yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Kohli ve Jaworski (1990)'nin davranışsal yaklaşım kavramsallaştırmasına göre pazar yönelimi, pazar bilgisinin elde edilmesi, bu bilginin yayılması ve pazara cevap verilmesi olarak üç davranışsal boyuttan oluşmaktadır. Pazar bilgisinin elde edilmesi, müşterilerin istek ve ihtiyaçları, tercihleri ve çevre koşullarında meydana gelebilecek değişiklikler hakkında bilginin toplanması ve analiz edilmesidir (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993). Pazar bilgisinin yayılması, müşteri ihtiyaç ve tercihleri hakkında elde edilen bilgilerin organizasyondaki diğer bölümlere iletilmesidir. Pazardaki talep ve değişikliklere etkin bir şekilde cevap verebilmek için organizasyondaki bölümlerin bütünlük ve koordineli bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Pazara cevap verilmesi ise elde edilen bilgiler ışığında organizasyonun pazar ihtiyaçlarına yanıt verebilmesidir (Ali, Hilman ve Gorondutse, 2020).

Pazar yöneliminin kavramsallaştırılmasında öne çıkan yaklaşımlardan diğeri kültürel yaklaşımdır. Narver ve Slater (1990) tarafından ortaya konulan kültürel yaklaşımda pazar yönelimi, üstün müşteri değeri ve yüksek performans için bulunması gereken işletme kültürü olarak ifade edilmektedir. Kültürel yaklaşıma göre Narver ve Slater (1990) pazar yöneliminin müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç kültürel alt boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Rekabetin arttığı, sürdürülebilirliğin daha da zorlaştığı, müşterilerin yönlendirilen konumundan yönlendiren konumuna geçtiği, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişim ivmesinin arttığı, müşteri memnuniyetinin öneminin arttığı günümüz pazar koşullarında, pazar yönelimi kavramı organizasyonlar için daha da önemli hale gelmektedir. Pazar yönelimi, pazar odaklı kültürün organizasyonlarda egemen olmasını ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun bir pazarlama karmasının oluşturulmasını sağlamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993). Pazar odaklı organizasyonlar, hedef kitlelerine üstün değer yaratmak için organizasyon genelinde müşteriyle ilgili bilgileri bütünlük bir şekilde değerlendirerek müşteri ihtiyaçlarını anlamayı amaçlamaktadır (Yoganathan, Jebarajakirthy ve Thaichon, 2015). Günümüz rekabet şartlarında işletmeler üretim, ürün veya satış odaklı kültürden, müşteri odaklı kültüre geçmek durumunda kalmıştır ve işletmelerin müşteri odaklılığının hayati önemi ifade edilmektedir (Wong ve Tong, 2012). Pazar yönelimi organizasyonların kültürü ile stratejileri arasında köprü görevi oynamakta ve potansiyel rekabet avantajı kaynağı olmaktadır (Hunt ve Morgan, 1995).

Kotler (1998) işletmelerin amaçlarına ulaşmak için hedef kitlelerinin istek ve ihtiyaçlarını belirlemesi ve bu istek ve ihtiyaçların rakiplerden daha etkili bir şekilde gidermesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Pazarlama felsefesinin bileşenlerinden birisi olan pazar yönelimi ise organizasyonların müşterileriyle olan ilişkilerine odaklanır ve müşterileri dinlemeye, taleplerini anlamaya ve sürekli iletişim halinde olmaya dayanır (Kohli ve Jaworski, 1990; Slater ve Narver, 1994). Pazar yönelimi, işletmelerin müşterilerinin talepleri doğrultusunda yeni ürün ve hizmetler sunarak pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermesini sağlar (Ho, Wu, ve Chen, 2010). Dolayısıyla pazar yönelimi, firmaların pazarlama felsefesine uygun davranma eğiliminde olma derecesini ifade etmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Montiel-Campos, 2018).

Pazar yönelimi literatüründe bulunan temel yaklaşımlardan bir diğeri de pazar yönelimini duyarlı (reaktif) ve proaktif yaklaşıma göre sınıflandıran yaklaşımdır (Narver, Slater ve MacLachlan, 2004). Narver vd., (2004)'e göre müşteri ihtiyaçları, ifade edilen ve edilmeyen ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır ve duyarlı pazar yönelimi müşterilerin ifade edilen ihtiyaçlarına odaklanır, müşterilerin ifade edilmeyen ihtiyaçlarına odaklanan pazarlama yönelimi türü ise proaktif pazar yönelimidir. Pazar yöneliminin ilk kavramsallaştırma çalışmaları (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990) duyarlı pazar yönelimi odaklıdır (Iyer, Davari, Zolfagharian ve Paswan, 2019).

Duyarlı pazar yönelimi mevcut müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve bu ihtiyaçları karşılamaya odaklanmaktadır (Narver vd., 2004). İşletme belirtilen ihtiyaçları karşılayabilecek nitelikte ürünler geliştirir. Duyarlı pazar yöneliminde mevcut bilgi ve tecrübelerle var olan pazarlara yönelik düşük riskli faaliyetler ön plandadır (Iyer vd., 2019).

Proaktif pazar yönelimi ise müşterilerin gizli ihtiyaçlarının belirlenmesine odaklanmaktadır. Proaktif pazar oryantasyonunda, müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarının keşfedilmesi ve yeni pazar fırsatlarının tespit edilmesi ön plandadır (Iyer vd., 2018). Proaktif pazar yönelimi araştırma odaklıdır ve duyarlı pazar oryantasyonunun aksine tanımlanamayan ihtiyaçları ortaya çıkarmak için harekete geçmeyi ifade eder (Narver vd., 2004). Proaktif pazar yöneliminde yeni bilgiler elde etmeyi amaçlama, inovatif yaklaşım ve daha fazla risk alma algısı bulunmaktadır (Blocker, Flint, Myers ve Slater, 2011).

1.2.1. Pazar Yönelimi Boyutları

Çalışmamızda pazar yönelimini kültürel yaklaşımla ele alan Narver ve Slater (1990)'in müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyondan oluşan kültürel alt boyutları ele alınacaktır.

1.2.1.1. Müşteri Odaklılık

Pazar yönelimini oluşturan kültürel bileşenlerden ilki müşteri odaklılıktır. Narver ve Slater (1990)'e göre müşteri odaklılık müşterilere üstün değer sunabilmek için hedef kitlenin yeterli seviyede anlaşılabilmesidir. Aynı zamanda Narver ve Slater (1990) müşterilerin sadece bugünkü değil, gelecekteki çevre şartları altında değişebilecek değer zincirlerinin de anlaşılması gerektiğini belirtmektedir. Günümüz pazarlama düşüncesinin temel amaçlarından birisi de müşteri değeri oluşturabilmek ve müşteri tatmini elde edebilmektir. Desphande vd., (1993) çalışmalarında müşteri odaklılığı, pazar yönelimi ile eş anlamlı olarak ifade etmektedirler ve müşteri yönelimini işletmenin uzun dönemli kârlılığı için paydaşların menfaatleri doğrultusunda, müşteri taleplerinin ilk sıraya koyulmasına dayanan

inançlar dizisi olarak ifade etmektedirler. Müşteri odaklı bir işletme müşterileriyle yakın ilişkiler geliştirebilir, onlardan hızlı geri bildirim alabilir (Zhou ve Li, 2010). Bunun sonucunda müşterilerin sadakatini artırarak ve firma yenilikçiliğini geliştirerek firma performansını artırabilecektir (Osman ve Abidin, 2014).

1.2.1.2. Rakip Odaklılık

Pazar yönelimini oluşturan kültürel bileşenlerden birisi de rakip odaklılıktır. İşletmelerin müşteri odaklılığı kadar rakip odaklılığı da pazar yönelimini ve rekabetteki etkinliğini etkilemektedir. Rakip odaklılık işletmelerin mevcut ve olası rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yetenek ve stratejilerini anlamasını ifade eder (Masa'deh vd., 2018; Narver ve Slater, 1990).

Narver ve Slater (1990)'e göre rakip odaklılık, hedef pazardaki rakipler hakkında bilgi edinme ve bunu işletme içerisinde yayma ile ilgili faaliyetleri belirtmektedir. Rakip analizi mevcut ve olası rakiplerin, hedef müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabileceği teknolojileri de içermelidir (Narver ve Slater, 1990). İşletmelerin rakipleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve rakiplerinin stratejilerini tahmin edebilmeleri, işletmelere rekabette avantaj sunmaktadır.

1.2.1.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Narver ve Slater (1990)'in ortaya koyduğu kültürel yaklaşıma göre pazar yönelimini oluşturan kültürel bileşenlerden üçüncü ve sonuncusu fonksiyonlar arası koordinasyondur. Fonksiyonlar arası koordinasyon, pazar yönelimi içerisinde müşteri yönelimi ve rakip yönelimi gibi önemli bir bileşendir. Fonksiyonlar arası koordinasyon müşteri ve rakip bilgisine dayanır, üstün müşteri değeri yaratmak için pazarlama departmanından daha fazlasını içeren işletmenin koordineli çabalarını içerir (Narver ve Slater, 1990) ve hedef kitle memnuniyetinde işletme kaynaklarının koordineli kullanımınıdır.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken içerisinde bulundurduğu farklı departmanların gerçekleştirdikleri rutin işlemler bulunmaktadır. Fonksiyonlar arası koordinasyonda hedeflenen, işletme departmanları arasında ortaya konulan sinerji sonucunda müşteri değerinin elde edilmeye çalışılmasıdır.

Fonksiyonlar arası koordinasyonda, insan kaynakları ve çeşitli sermaye kaynaklarının müşteri değeri elde edebilmek için sürekli entegre edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için, etkin bir koordinasyonda tüm işletme fonksiyonlarının duyarlı ve diğer işletme fonksiyonlarının istek ve algılarına karşı da duyarlı ve iş birliği içerisinde olması gerekmektedir (Masa'deh vd., 2018; Osman ve Abidin, 2014).

1.3. Teknoloji Yönelimi

Stratejik yönelim türlerinden birisi de teknoloji yönelimidir. Teknolojik gelişmelerin ivmesinin artması ve teknolojik yeniliklerin işletme faaliyetlerinin etkinliğini artırması sonucu oluşan rekabet avantajı, teknoloji yönelimine olan ilgiyi artırmıştır. Kavrama yönelik artan ilgi sonucunda teknoloji yönelimi, stratejik yönelim araştırmalarında girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi gibi stratejik yönelim türleriyle birlikte sıklıkla araştırmalar içerisinde yer edinmiştir.

Teknoloji yönelimi, işletmelerin yeni teknolojileri veya ürünleri kullanma ve geliştirme eğilimini ifade eder (Gatignon ve Xuereb, 1997; Aloulou, 2019). Tsou, Chen ve Liao

(2014)'ya göre teknoloji yönelimi, bir işletmenin yeni fikirlere açık olması ve ürün geliştirme süreçlerinde işletmelerin yeni teknolojileri benimseme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Deshpande, Grinstein, Kim ve Ofek (2013) teknoloji yönelimini, işletmelerin araştırma-geliştirme (Ar-Ge) odaklı olması ve ürün geliştirme süreçlerinde yeni teknolojileri edinme ve dahil etmeye yönelik yaptıkları vurgu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca teknoloji yönelimi gelecekte avantaj sağlayabileceği öngörülen bir teknolojinin fark edilmesini ve rekabet avantajı sağlayabilmek için bu teknolojinin işletme süreçlerine veya üretim aşamalarına entegre edilmesini kapsamaktadır (Halaç, 2015).

Yenilikçi işletmeler Ar-Ge faaliyetlerine önem veren, yeni teknolojiler edinme konusunda proaktif olan ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde ileri teknolojileri kullanan işletmelerdir (Gatignon ve Xuereb, 1997). Teknoloji yönelimine sahip işletmeler yeni teknolojileri araştırma ve edinme çabasını göstermekte, Ar-Ge çalışmalarını artırmakta, pazar ve hedef kitlelerine uygun yeni teknolojileri edinmekte ve bu ileri teknolojileri süreçlerine entegre etmektedirler. Grinstein (2008), yeniliğin örgütsel uyusukluğu azaltırken esnekliği ve değişme istekliliğini artırdığı için işletmelerin uzun süreli başarısını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

İşletmeler, teknolojik entegrasyonların birçok alanda yaygınlaşması, bunun sonucunda teknoloji odaklı rekabetin artması ve özellikle ürün-yaşam döngülerinin kısılması gibi nedenlerden dolayı sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için teknolojik uzmanlıklarını geliştirmek zorunda kalmışlardır (Masa'deh vd., 2018). Bu nedenle teknoloji yönelimine sahip işletmeler, ileri teknoloji edinme ve bu ileri teknolojiyi ürün veya hizmetlerini geliştirme çalışmalarında uygulama noktasında proaktiftir (Tsou vd., 2014).

Teknoloji oryantasyonun temelinde üstün müşteri değeri oluşturmak için yeni çözüm arayışlarına olan isteklilik bulunmaktadır (Hakala, 2011). Temel olarak teknoloji yöneliminde, müşterilerin teknolojik yeniliğe sahip ürünlerden fayda sağlayacağı ve bu sayede işletmeler müşteri değeri ve memnuniyeti elde ederek rekabet avantajı kazanacak ve sonuçta işletmenin teknolojik yenilikte bir adım daha ileriye gitmesi sağlanmış olacaktır (Masa'deh vd., 2018).

Çalışmamızda stratejik yönelim türlerinden girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi ve teknoloji yönelimi ele alınacaktır. Ele alınan bu yönelim türleri literatürde başta işletme performansı olmak üzere çeşitli işletme girdi ve çıktılarında olan etkileri nedeniyle birçok kez incelenmiştir (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Gatignon ve Xuereb, 1997). Araştırmalarda birbirleriyle sıklıkla kullanılan yönelim türleri özetlenecek olursa, girişimcilik yönelimi, işletmelerin fırsatı değerlendirip rekabet avantajı elde edebilmek için işletmenin yenilikçiliğini, aldığı riski, rekabetteki agresifliğini, proaktif ve özerk davranışlarını ifade eder (Miller, 1983; Covin ve Slevin 1998; Lumpkin ve Dess, 1996). Pazar yönelimi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınarak müşteri değeri yaratılması ve işletmenin üstün performans elde etmesini sağlayan organizasyonel faaliyetlerdir (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990). Teknoloji yönelimi ise müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında ileri teknolojilerin ürünlere ve işletme faaliyetlerine entegre edilmesini kapsamaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997).

1.4. Girişimcilik Yetenekleri

Teknolojik ilerlemeler, ulaşım sistemlerindeki gelişmeler, ticaretin küreselleşmesi, işletmelerin çevre şartlarının değişim ivmesinin artması dolayısıyla rekabetin daha dinamik hale gelmesi, işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmesini daha önemli hale getirmiştir. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için araştırmacılar işletmelerin kaynaklarına (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) ve yeteneklerine (Day, 1994; Teece, Pisano ve Shuen, 1997) odaklanmışlardır. Rekabet avantajı için işletmenin kaynaklarına odaklanan kaynak temelli teori (Wernerfelt, 1984) ve işletmelerin sahip olduğu dinamik yeteneklerine odaklanan dinamik yetenekler teorisi (Teece vd., 1997) literatürde araştırmacıların ilgi gösterdiği ve üzerine bir çok çalışmanın yapıldığı teorilerdir. Girişimcilik yetenekleri de işletme yetenekleri içerisinde ve işletmenin fırsatları algılama, seçme ve şekillendirme sonucunda fırsatları kullanıp, avantaj elde edebileceği rekabet avantajı yeteneklerinden bir tanesidir (Zahra, 2011).

Çalışmamızın bu bölümünde öncelikle kaynak temelli yaklaşım ve dinamik yetenekler teorileri kısaca ele alınıp, organizasyon düzeyinde girişimcilik yetenekleri açıklanacaktır. Girişimcilik yetenekleri tanımları açıklandıktan sonra literatürde farklı alt boyutlardan meydana getirilen girişimcilik yetenekleri kavramsallaştırma çalışmaları ele alınıp, sistematik ve bütünleşik bir şekilde kavram açıklanmaya çalışılacaktır.

1.4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım, Dinamik Yetenekler ve Girişimcilik Yetenekleri

Temelleri Penrose (1959) tarafından atılan ve Wernerfelt (1984) tarafından ele alınan kaynak temelli yaklaşımda; temel olarak sürdürülebilir rekabet avantajı için işletmenin sahip olduğu içsel kaynaklara odaklanılmaktadır. Wernerfelt (1984) bir işletmenin zayıf veya güçlü şeklinde değerlendirilebilecek değerlerinin bütününü “kaynak” olarak tanımlamaktadır. Barney (1991) ise etkinliği ve verimliliği artırabilmek adına, gerekli olan stratejileri uygulamak için kullanılan ve işletme tarafından kontrol edilen varlıkları kaynak olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Barney (1991) işletmenin sahip olduğu kaynakları üç temel kategoriye ayırmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin tesisi, makine ve teçhizatı gibi kaynakları içeren fiziksel kaynaklardır. İkincisi, deneyimli çalışanları içerisinde bulunduran insan kaynaklarıdır. Üçüncüsü ise planlama ve raporlama sistemleri gibi kaynakları içeren organizasyonel kaynaklardır.

Kaynak temelli görüş işletmenin stratejilerini oluştururken işletmenin kaynaklarına odaklanmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının değerli, nadir, taklit ve ikâme edilemeyen kaynaklara dayandığı ifade etmektedir (Barney, 1991; Grant, 1991). Değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan kaynaklara sahip işletmeler rakiplerine karşı daha etkin stratejiler üretebilecek ve rekabet avantajı elde edebileceklerdir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

İşletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak diğer unsur ise işletmelerin sahip oldukları yeteneklerdir. Day (1994) kaynakları, işletmenin sahip olduğu ve kontrol ettiği üretken varlıklar olarak, yetenekleri ise işletmenin bir değer ortaya çıkarabilmek için yapabileceği faaliyetler olarak ifade etmiştir. Yetenek işletmenin misyonu doğrultusunda olan bir faaliyeti gerçekteşirme kapasitesini ifade etmektedir (Vu, 2020).

Dünyanın ve ticaretin küreselleşmesi, çevresel değişikliklerin ivmesinin artması sonucu işletmelerin rekabette bulundukları çevre içerisinde, sürdürülebilir rekabet avantajı elde

edebilmeleri için, Teece, Pisano ve Shuen (1997) işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklere ek olarak, hızla değişiklik gösteren şartlarla uyumlu dinamik yetenekler geliştirmelerini belirtmiştir. Teece vd., (1997) dinamik yetenekleri “işletmelerin hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için, iç ve dış yetkinlikleri bütünleştirme, yapılandırma ve yeniden düzenleme yeteneği” olarak tanımlamışlardır.

Kuramsal arka planını kaynak temelli görüşten alan dinamik yetenekler teorisi, kaynak temelli yaklaşımın bir uzantısı olarak ifade edilmektedir. Kaynak temelli yaklaşım işletmenin içsel kaynaklarını yani iç çevresini temel alarak rekabet avantajı sağlamaya yönelik bir yaklaşım ortaya koymaktayken (Barney, 1991); kaynak temelli yaklaşımın geliştirilmiş ifadesi olan dinamik yetenekler yaklaşımı, dış çevredeki değişim odaklı rekabet avantajı sağlamaya yöneliktir (Teece, 2007). Dinamik yetenekler işletmelerin değişim ve belirsizlik anlarında rekabet avantajı elde etme yeteneğini açıklamaktadır (Teece vd., 1997; Vu, 2020).

İşletmeler, önemli rutinlerinin değişiminin ve entegrasyonunun, işletme sınırları ötesinde ortaya çıkan olaylar ve çabalarla, eşzamanlılığını senkronize etmek ve düzenlemek için özel bir dinamik yetenek geliştirir, buna girişimcilik yeteneği denir (Zahra, 2011; Abdelgawad, Zahra, Svejenova ve Sapienza, 2013). Dinamik yetenekler gibi girişimcilik yeteneği de değişimleri tahmin etme ve değişiklikleri gerçekleştirme üzerine odaklanmaktadır (Zahra ve George, 2002). Bununla birlikte dinamik yeteneklerden farklı olarak girişimcilik yeteneğinin en önemli katkısı, avantaj elde edebilmek için işletme ortamında değişimi teşvik etmesidir (Burgelman ve Grove, 2007).

Girişimcilik yetenekleri yeni fırsatlar belirleme ve bu belirlenen fırsatlardan istifade edebilmek için işletmenin sahip olduğu kaynak tabanını geliştirme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Abdelgawad vd., 2013; Zahra, Abdelgawad ve Tsang, 2011). Mevcut fırsatlar doğrultusunda kaynak tabanının yeniden yapılandırılması dinamik yeteneklerin özelliği iken, yeni bir fırsatın belirlenmesi ve ardından kaynak tabanına yatırım yapılması girişimcilik yeteneklerinin özelliğidir (Zahra, 2011).

Zahra (2011) ve Abdelgawad vd., (2013) girişimcilik yeteneğini, işletmenin fırsatlardan yararlanmak için iç ve dış koşulları algılama, seçme, şekillendirme ve senkronize etme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Mosakowski (1998)’ye göre ise girişimcilik yetenekleri, bir girişimcinin veya bir girişimci işletmenin öngörü ile hareket etme, yaratıcı davranışlara sahip olma, sezgilerini kontrol edebilme, yeni fırsatlara karşı uyanık olma ve yenilikleri meydana getirebilme yeteneğidir; bu haliyle de girişimci yetenekleri, dinamik bir yeteneğin sahip olması gereken özellikleri yansıtmaktadır. Girişimcilik yeteneği fırsatların eşzamanlı olarak keşfine, tanınmasına ve yaratılmasına olanak tanıdığı için işletmelerin ekosistemini şekillendirmeye ve geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Yalnızca mevcut yeteneklerin kullanılması yerine yeni yeteneklerin ortaya çıkarılmasını sağlayarak işletmelerin yeni alanlara girmesini sağlamaktadır (Zahra, 2011).

Zahra (2011) ve Abdelgawad vd. (2013) girişimcilik yeteneklerini diğer dinamik yeteneklerden ayıran 3 özellik olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler;

- Girişimcilik yetenekleri, girişimcilerin eylemi tasavvur etme ve harekete geçirme yeteneklerinin karşılıklı etkileşimi ile karakterize edilir.

- Girişimcilik yetenekleri, biliş ve eylemin kesişme noktasında bulunur. Girişimcilerin organizasyonlarının içindeki ve dışındaki koşulları yeniden yapılandırmak için üstlendikleri eylemlerden ortaya çıkar ve gelişir.
- Girişimcilik yetenekleri fırsatların keşfini ve kullanılmasını içerir, böylece işletmenin içinde ve dışında ortaya çıkan koşullar senkronize edilip şekillendirilebilir.

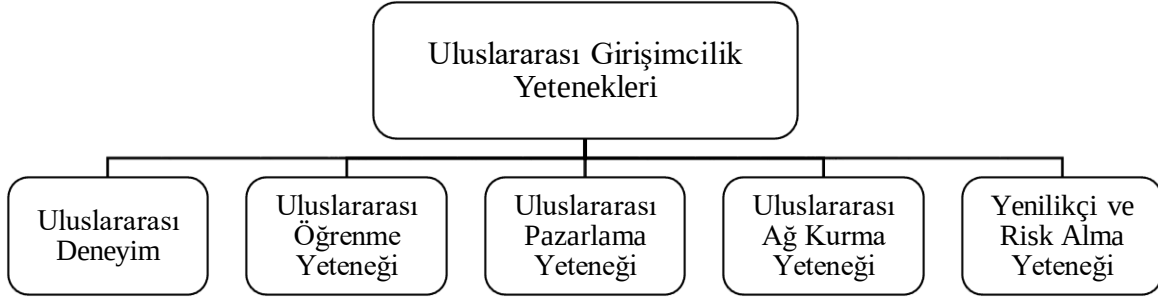
Literatürde girişimcilik yetenekleri ile ilgili ele alınan çalışmalara bakıldığında farklı alt boyutlarla ele alınan kavramsallaştırma çalışmaları yer almaktadır. Yapılan kavramsallaştırma çalışmalarından ilki Ucbasaran, Westhead ve Wright (2008) tarafından ele alınan ve genel girişimcilik yetenekleri olarak ifade edilen çalışmadır (Faroque, Mostafiz, Faruq ve Bashar, 2020). Genel girişimcilik yetenekleri önceki girişimcilik, yönetimsel ve teknik deneyimden oluşmaktadır (Faroque vd., 2020).

Girişimcilik yetenekleri kavramsallaştırma çalışmalarından diğeri ise Cui, Sun, Xiao ve Zhao (2016) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada girişimcilik yetenekleri, girişimcilik yönelimi boyutlarından olan proaktiflik, yenilikçilik, risk alma ve özerklik boyutlarından oluşan bir yapı olarak ele alınmıştır.

Girişimcilik yetenekleri kavramsallaştırma çalışmalarından bir diğeri Woldesenbet, Ram ve Jones (2012) tarafından ele alınmıştır. Woldesenbet vd., (2012) girişimcilik yeteneklerinin dinamik yetenekler için mikro bir temel olduğunu ifade etmişlerdir. Girişimcilik yeteneklerini fırsatları, tehditleri, değişen müşteri ihtiyaçlarını, teknolojik fırsatları ve rekabetçi gelişmeleri algılama yeteneği olarak ifade etmişlerdir. Bu çalışmada girişimcilik yeteneği fırsat belirleme ve hayata geçirme olmak üzere iki boyuttan oluşan bir yapı olarak belirtilmiştir.

Girişimcilik yetenekleri kavramsallaştırma çalışmalarından bir diğeri ise Zhang, Tansuhaj ve McCullough, (2009) tarafından ele alınan ve uluslararası girişimcilik yetenekleri olarak kavramsallaştırılan çalışmadır. Çalışmada uluslararası girişimcilik yeteneği, sınırların ötesindeki fırsatları keşfetmek ve değerlendirmek için yenilikçi, proaktif ve risk taşıyan faaliyetlerin kombinasyonu vasıtasıyla işletme düzeyinde yetenek olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası girişimcilik yeteneği sınır ötesindeki fırsatları keşfetme ve değerlendirme sürecinde işletme unsurları arasındaki etkileşimi ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 2. Uluslararası girişimcilik yetenekleri boyutları



Kaynak: Zhang vd., (2009)

Literatürde öne çıkan girişimcilik yetenekleri kavramsallaştırma çalışmalarından sonuncusu ise Zahra (2011) ve Abdelgawad vd., (2013) tarafından ele alınan, fırsatları algılama, seçme, şekillendirme ve senkronize etme olmak üzere birbiriyle bağlantılı dört boyuttan oluşan yapıdır. Abdelgawad vd., (2013) girişimcilik yeteneğinin temel misyonunun işletmenin konumunu güçlendirecek iç ve dış fırsatların algılanması, şekillendirilmesi, seçilmesi ve senkronize edilmesi olarak ifade etmişlerdir.

Tablo 2. Girişimcilik yetenekleri boyutları

BOYUT	TEMEL ODAĞI	MEKANİZMA	SONUÇ
ALGILAMA	Bir işletmenin ve bir endüstrinin sınırları içinde ve dışındaki fırsatları görmek.	-Uyarı tarama ve arama -Deney yapma -Hayal etme	Daha fazla keşif için fikirler ve içgörüler
SEÇME	Bir işletmenin stratejik öncelikleri ve kaynakları göz önüne alındığında, hangi fikirlere ve içgörülere odaklanılacağını ve takip edileceğini anlamak ve seçmek.	-Yorumlama -Değerlendirme -Karar verme	Şekillendirme için fırsatlar

ŞEKİLLENDİRME	Fırsat araştırması ve gerçekleştirme için iç ve dış unsurları dönüştürme ve birleştirme.	- Yeniden yapılandırma -Aktarma -Anlam oluşturma	Fırsat değerlendirmesi için ürün/hizmet prototipleri ve iş modelleri
SENKRONİZE ETME	Pazarlara ulaşmak için iç ve dış kaynakların, yeteneklerin ve faaliyetlerin zamansal ve mekansal uygunluklarını düzenlemek.	-Geçici buluşsal yöntemler -Prosedürel buluşsal yöntemler -Öncelikli buluşsal yöntemler	Fırsat gerçekleştirme için iç ve dış organizasyon süreçleri

Kaynak: Zahra, (2011)

Girişimcilik yeteneklerinin algılama boyutu bir endüstrinin sınırları içinde veya dışında meydana gelen pazar ve teknolojik fırsatları görmeyi ve farkında olmayı belirtmektedir. Tablo 2’de belirtildiği üzere, uyarı tarama ve arama, deney yapma ve hayal etme, algılama boyutunun temel mekanizmaları arasında bulunmaktadır.

Girişimcilik yeteneklerinin seçme boyutu, işletmelerin uygulanabilir fırsat olma potansiyeline sahip olan fikir ve iç görüşleri seçme yeteneğini belirtmektedir. Seçme boyutu, kıdemli liderlerin düşünme ve karar verme süreçleriyle bağlantılıdır (Abdelgawad vd., 2013).

Girişimcilik yeteneklerinin şekillendirme boyutu, fırsatların gerçekleştirilebilmesi için işletmenin iç ve dış unsurlarını dönüştürme ve birleştirmeyi amaçlamaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere fırsatın şekillendirilmesi için üç anahtar mekanizma bulunmaktadır. Bu mekanizmalardan ilki yeniden yapılandırma, tanıdık unsurların yeni yollarla birleştirildiği mekanizmadır. Aktarma (transpoze) mekanizması, bir sektörün veya alanın mantığını veya uygulamalarını uzak bir alandan başka bir alana taşıyarak fırsat elde etmeyi ifade eder. Anlam oluşturma mekanizması ise başarılı liderlerin, fırsatlar ile organizasyonlarının stratejilerini birleştirmelerine olanak tanır.

Girişimcilik yeteneklerinin son boyutu olan senkronize etme, girişimcilik yeteneğinin iç ve dış unsurları arasındaki uyumu zamansal ve mekânsal olarak düzenleme anlamına gelmektedir (Zahra, 2011). İç uyum, fırsatların eş zamanlı olarak keşfi ve kullanımını; dış uyum ise işletme eylemlerinin çevre hızıyla uyumlu hale getirilmesini ifade etmektedir. Tablo 2’de belirtildiği üzere senkronizasyon üç temel mekanizma aracılığıyla çalışmaktadır. Geçici buluşsal yöntemler sıra, hız ve zamanlamayı belirtmektedir. Prosedürel buluşsal yöntemler, fırsat uygulaması için süreç veya eylemleri ifade etmektedir. Öncelikli buluşsal yöntemler ise firma için önemlerine göre fırsatların sıralamasını ifade etmektedir (Abdelgawad vd., 2013).

Tablo 3. Girişimcilik yetenekleri kavramsallaştırma alışmaları

KAVRAMSALLAşTIRMA	ALT BOYUTLAR	YAZARLAR
Genel Girişimcilik Yetenekleri	-Önceki girişimcilik deneyimi -Önceki yönetimsel deneyim -Önceki teknik deneyim	Ucbasaran, Westhead ve Wright (2008)
Girişimcilik Yetenekleri	-Proaktiflik, -Yenilikçilik, -Risk alma -Özerklik	Cui, Sun, Xiao ve Zhao (2016)
Girişimcilik Yetenekleri	-Fırsat belirleme -Hayata geçirme	Woldesenbet, Ram ve Jones (2012)
Uluslararası Girişimcilik Yetenekleri	-Uluslararası deneyim -Uluslararası öğrenme yeteneği -Uluslararası pazarlama yeteneği -Uluslararası ağ kurma yeteneği -Yenilikçi ve Risk alma yeteneği	Zhang, Tansuhaj, ve McCullough (2009)
Girişimcilik Yetenekleri	-Algılama -Seçme -şekillendirme -Senkronize etme	Zahra (2011) ve Abdelgawad vd., (2013)

Tablo 3’de girişimcilik yetenekleri alan yazınında öne çıkan kavramsallaştırma çalışmaları, içerdikleri alt boyutlar ve yazarları kısaca açıklanmıştır. Özetlemek gerekirse girişimcilik yeteneklerinin değerlendirilmesi ve ölçümlenmesi açısından literatürde ortak kabul görmüş bir çalışma bulunmamaktadır. Mevcut literatür değerlendirildiğinde, özellikle girişimci yeteneklerini, girişimcilik yöneliminden ayırt edilebilen bir tanım ve kavramsal çerçeveye duyulan ihtiyaç aşıkardır. Literatür değerlendirildiğinde, bir yetenekte olması gereken aksiyon niteliklerinin ve bu niteliklerin kaynakları çıktılara çevirebilecek hususiyetleri taşıması gerekmektedir.

Bu noktada, girişimcilik, yönetim, pazarlama ve diğer organizasyonel araştırmalar göz önüne alındığında, girişimcilik yeteneklerinin sahip olması gereken özellikler; deneyim (Stuart ve Abetti, 1990), ilişki kurma (Zhang vd., 2009), fırsatları etkin bir şekilde araştırma

(Singh, 2001), risk sorumluluğu alma (Macko ve Tyszka, 2009) ve yenilikçilik (Schumpeter, 1934; Hagedoorn, 1996; Sledzik, 2013) olarak ifade edilebilecektir. Önceki bilgi ve iş deneyimleri pazardaki riskleri ve belirsizlikleri azaltmaktadır. İlişki kurma işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri pazarlarda kaynaklara erişimini sağlamak ve çevresel belirsizlikleri minimuma indirmek adına işletmelerin müşteriler, tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar v.b. ile birliktelik oluşturma ve çevreden kaynak elde etme yeteneğini belirtmektedir (Zhang vd., 2009). Fırsatların etkin bir şekilde araştırılması işletmelerin pazarda avantaj oluşturabilecek iş yeniliklerini takip etmesidir. Risk sorumluluğu alabilme firmaların önemli ve riskli kaynak taahhütlerini üstlenme kabiliyetidir (Zhang vd., 2009). Yenilikçilik ise işletmelerin pazarlarda yeni fikirleri, ürünleri veya süreçleri benimseme kabiliyetini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

1.5. Çevresel Dinamizm

Dünyada bulunan bütün organizasyonlar gibi işletmeler de içerisinde bulunduğu çevre şartları altında faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Stratejik yönetim disiplininin ele aldığı konulardan birisi de işletmenin sürdürülebilirliği için, çevre şartlarıyla nasıl uyumlu bir şekilde hareket edeceğidir. İşletmelerin bu sürdürülebilirliği ve başarısı, rekabet ortamının talepleri ile işletme sistemleri arasındaki uyum ve senkronizasyona bağlıdır (Venkatraman, 1990; Simerly ve Li, 2000). Bir işletmenin çevresi, organizasyonların karar verme davranışlarında dikkate alınan fiziksel ve sosyal faktörlerin tamamı olarak açıklanmaktadır (Duncan, 1972; Li ve Liu, 2014).

İşletmenin çevre şartları ve işletmenin çevre şartlarıyla olan ilişkisi, işletmenin kaynakları, yetenekleri ve stratejileri üzerinde etkiye sahiptir. Günümüz şartlarında işletme stratejilerini belirleme sürecinde çevresel unsurlar daha fazla önem kazanmıştır. İşletmenin çevresi iç ve dış çevre, mikro ve makro çevre olarak sınıflandırılmaktadır. İç çevre ürün ve hizmetler, personel ve fonksiyonel birimler gibi işletme sınırları içerisinde yer alan unsurları belirtirken; dış çevre ise müşteriler, rakipler, ekonomik faktörler, teknolojik faktörler gibi işletme sınırları dışarısında yer alan unsurları belirtmektedir (Duncan, 1972).

İşletmenin mikro çevresi müşteriler, rakipler, araçlar, tedarikçiler gibi işletmenin etki edebileceği alan içerisinde bulunan unsurları belirtirken; işletmenin makro çevresi, işletmenin etki edemeyeceği politik, ekonomik, demografik, sosyo-kültürel, teknolojik çevre gibi unsurları içermektedir.

Teknolojideki gelişmeler, dünya ticaretinin ve ulaşımın küreselleşmesi işletme çevrelerinin belirsizliğini artırmıştır. İşletmelerin çevresel belirsizliğinde yaşanan bu değişim ivmesinin artması çevresel dinamizm kavramını öne çıkarmıştır. Dinamizm bir sektördeki değişim ve yenilik oranını, müşteri eylemlerinin belirsizliğini ve tahmin edilemezliğini ifade etmektedir (Dess ve Beard, 1984); ayrıca çevresel yapılar ve işletme performansı ilişkisi üzerindeki etkisi nedeniyle önemlidir (Li ve Liu, 2014).

Çevresel dinamizm, işletmenin dış ortamındaki değişimin öngörülemezlik ve istikrarsızlık derecesini ifade etmektedir (Dess ve Beard, 1984). Çevresel dinamizm teknolojik değişiklikler, müşteri tercihlerindeki farklılıklar, ürün talebindeki değişiklikler ve değişimin öngörülemezliği ile karakterize edilmektedir (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2006; Jansen, Vera ve Crossan, 2009; Zhang, O’kane ve Chan, 2020).

Çevresel dinamizm hem çevredeki değişim oranını hem de bu değişikliklerin öngörülemezliğini ifade eder (Taghizadeh, Karini, Nadarajah ve Nikbin, 2020). Değişikliğin yoğunluğu ve öngörülememesi belirsizliği artırmaktadır ve stres, kaygı ve risk ile ifade edilebilecek örgütsel durumlara neden olmaktadır (Waldman, Ramirez, House ve Puranam, 2001; Jansen vd., 2009).

Dinamik ortamlar, içerisinde faaliyet gösteren işletmeler için belirsizliği artıran, öngörülemeyen ve hızlı değişim özellikleri ile karakterize edilmektedir (Ensley, Pearce ve Hmieleski, 2006; Dess ve Beard, 1984). Dinamik ortamlarda çalışan karar vericiler yüksek belirsizlik nedeniyle daha fazla bilgi işleme yükümlülüğü durumunda kalacaklardır (Tushman, 1979; Ensley vd., 2006). Çevre dinamizmi yüksek olduğunda değişimin etkilerinin tahmini ve organizasyonların bu etkilere karşı geliştirecekleri tepkiler zorlaşacaktır. Yüksek çevre dinamizmi, işletmelerin değişen trendleri ve talepleri tahmin etme yeteneğini ve bu değişikliklere cevap verebilmek için geliştirilecek yeni stratejiler keşfetme yeteneğini azaltabilmektedir (Jansen vd., 2009).

Çevresel dinamizm arttıkça işletme yöneticileri, işletme hissedarları gibi ilgili bütün taraflar açısından çevrenin hem şimdiki hem de gelecekteki durumunu doğru bir şekilde değerlendirmek oldukça zorlaşacaktır (Simerly ve Li, 2000). Bu artan çevresel dinamizm karar alabilmek için gerekli olan mevcut bilgi seviyesini azaltmaktadır (Simon, 1955). Çevredeki dinamizm durumu işletmelerin üst düzey yöneticilerinin uygulanabilir alternatifleri belirleme yeteneklerini sınırlandırır (Milliken, 1987). Yüksek seviyede çevresel dinamizm içeren endüstriler içerisinde işletme yöneticileri, bu belirsizlik ve öngörülemezlikle başa çıkabilmek için yaratıcı ve yenilikçi stratejiler geliştirmelidir (D'Aveni, 1994; Veliyath, 1996).

Gelişen endüstrilerin temel özelliklerinden birisi olan dinamik çevre, teknolojiye ve müşteri tercihlerindeki hızlı değişimi de içerisinde barındırmaktadır. Dinamik çevre içerisinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler, statik (durağan) çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha karmaşık süreçlerle karşılaşmaktadırlar. Dinamik çevre işletmelerin mevcut teknolojilerinde, ürünlerinde ve stratejilerinde daha hızlı değişim yapmalarını gerektirdiği için, hızlı ve daha karmaşık karar verme süreçlerini zorunlu kılmaktadır. Statik çevre müşteri tercihlerinde ve teknolojilerdeki değişimin ivmesinin daha az olduğu çevre şartlarını ifade etmektedir. Statik çevre içerisinde değişim ve öngörülemezlik daha az olduğu için, içerisinde faaliyet gösteren işletmeler daha basit ve kolay karar verme süreçlerini takip etmektedirler. Bunun sonucunda dinamik çevre içerisinde bulunan işletme yöneticileri ve çalışanları, mevcut ve gelecek durum tahminleme, değişikliklere adapte olma ve yanıt verme sürecinde daha fazla zorlanacak ve bu süreçte daha fazla güçlüklerle karşılaşacaklardır.

1.6. İşletme Performansı

Performans, yönetim literatürünün farklı yaklaşımlarında ele alınan bir başlıktır ve hem akademisyenler hem de sektör yöneticileri için önem arz etmektedir (Liao ve Wu, 2009). Performans bireylerin, grupların veya kuruluşların etkinliğini ya da ulaşılan hedef seviyeyi ifade etmektedir (Masa'deh vd., 2018). Bireysel düzeydeki performans ulaşılan hedefler ve kişisel uyumu; grup düzeyindeki performans uyum, verimlilik ve üretkenliği; örgütsel düzeydeki performans ise etkinlik ve üretkenliği ifade etmektedir (Tseng ve Lee, 2014; Masa'deh vd., 2018). İşletme performansları, işletmelerin geçmiş dönemlerde

gerçekleştirdikleri faaliyetler ve mevcut durumda uygulamakta oldukları stratejiler göz önünde bulundurularak, gelecekte ulaşılmak istenen hedefler ve amaçları içermektedir. İşletme performansı, işletmenin kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak hedeflere ulaşma yeteneğini ifade etmektedir (Tseng ve Lee, 2014).

Küreselleşme ile değişen çevre şartları rekabet avantajı yaratan unsurları da etkilemiş, bunun sonucunda performans tanımlaması, kavramsallaştırması ve ölçümü işletmeler için daha da zorlu hale gelmiştir (Tseng ve Lee, 2014). Araştırmacılar örgütsel performansın tanımında ve ölçümünde ortak bir kabul olmadığını belirterek, literatürde örgütsel performans için farklı görüşler, tanımlar ve ölçümler sunmaktadırlar (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Thurbin, 1994; Kaplan ve Norton, 1992; Avcı vd., 2011).

Performans ölçüm sistemi organizasyonun hedeflerini arşivlemesine yardımcı olur, ayrıca ne yaptığını ve işi ne kadar iyi yaptığını ortaya koyarak organizasyonel değişimi yönetmeye yardımcı olur (Yeo, 2003). Bir ölçüm sistemine sahip olmak işletmelerin performans iyileştirmesi için gereken aşamaları belirlemesine yardımcı olur, ayrıca bir işin maliyet, kalite ve zaman açısından ne kadar iyi yapıldığını değerlendirmesini sağlar (Masa'deh vd., 2018). İşletmelerde performansın belirleyicileri geleneksel yaklaşımla daha sade ve somut terimlerle oluşturulurken ilerleyen dönemlerde daha karmaşık ve daha soyut göstergelerle oluşturulmaya başlanmıştır.

Geleneksel perspektifte 1980'li yıllara kadar işletmeler performanslarını yalnızca finansal performans kriterleri doğrultusunda değerlendirmiştir (Masa'deh vd., 2018). Fakat finansal kriterler odaklı performans ölçümleme teknikleri, kısa vadeli bakış açısı sunduğu, kalite ve esneklikten yoksun olduğu, müşteri talepleri ve çalışan istekleri hakkında bilgi sağlamadığı gerekçeleriyle eleştirilmiştir (Sink, Tuttle ve Shin, 1989; Kaplan ve Norton, 1992; Avcı vd., 2011; Masa'deh vd., 2018). 1980'li yıllara gelindiğinde ise geleneksel performans ölçümleme kriterlerinin modern pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için yetersiz olduğu belirtilmiştir (Masa'deh vd., 2018; Tseng ve Lee, 2014). Bunun nedeni ticaretin küreselleşmesi, daha rekabetçi pazarların ortaya çıkması, rekabette müşteri taleplerinin ve müşteri odaklılığın öneminin artmasıdır. Burada işletmelerin performans ölçümlemesi için daha uzun vadeli ve güvenilir bilgiler sağlayan finansal olmayan performans ölçümleme kriterleri devreye girmiştir. Finansal olmayan performans kriterlerine müşteri memnuniyeti, çalışan sadakati ve müşteri sadakati örnek olarak verilebilir (Avcı vd., 2011).

Bir işletmenin faaliyetleriyle ilgili temel bilgi kaynağı işletmenin sahip olduğu finansal tablolarıdır ancak günümüzün hızla değişen iş ortamları göz önüne alındığında işletmelerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi yalnızca finansal göstergelerle yapılamayacaktır (Hoque, 2005; Kotane, 2012). Bunun nedeni kâr, ciro, nakit akışı gibi finansal veriler günümüz modern pazarlarının rekabet şartlarında firmaların performansını belirleyebilmek ve performansını artırabilmek için yetersiz kalmaktadır (Tseng ve Lee, 2014). Bu nedenle günümüz modern pazarlarında yüksek performans ve rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için finansal olmayan performans göstergelerinin de dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992; Laitinen, 2002; Avcı vd., 2011; Masa'deh vd., 2018). Finansal olmayan performans ölçütlerinin amacı organizasyonun misyon ve vizyonuna bağlı olarak amaçlarına ulaşmak ve stratejik rekabet avantajı elde etmektir (Masa'deh vd., 2018). Ayrıca finansal olmayan performans ölçüm kriterleri finansal tabloların açıklayamadığı belirli noktalarda çözüm üretebilmektedir (Kaplan ve Norton,

2001). Örneğin mali tablolar bir işletmenin çevre ile ilişkisini analiz edememekte; çalışan memnuniyeti, müşteri sadakati gibi konular hakkında fikir verememektedir (Masa'deh vd., 2018).

Sonuç olarak, işletme performansı alanında yapılan önceki araştırmalar, performans ile ilgili daha etkin bilgiler elde edebilmek için hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçüm kriterlerinin kullanılmasını önermektedir (Avcı vd., 2011). Mevcut çalışmamızda işletmelerin performansları hakkında daha detaylı veriler elde edebilmek adına Avcı vd., (2011) tarafından ele alınan çalışmada da uygulanan finansal ve finansal olmayan ölçüm kriterleri kullanıldı. Çalışmamızda, finansal performans ölçüm kriterleri olarak kârlılık, pazar payı ve satış hacmi kriterleri kullanılmıştır. Finansal olmayan performans ölçümünde ise müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve çalışan memnuniyeti kriterleri kullanılmıştır.



BÖLÜM 2 HİPOTEZ GELİŞİMİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Pazar Yönelimi ve Girişimcilik Yönelimi

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan stratejik yönelimler; esasen kaynak temelli yaklaşımdan gelmektedir ve işletmenin sahip olduğu değerli, nadir ve taklit edilmesi zor kaynaklardandır. İşletmelerin performansları sahip oldukları taklit edilemez, benzersiz ve farklı seviyelerdeki kaynaklar dolayısıyla farklılaşmaktadır (Joensuu-Salo, Sorama, Viljamaa ve Varamaki, 2018; Murray, Gao ve Kotabe, 2011). Girişimcilik yönelimi ve pazar yönelimi stratejik yönelimler içerisinde ve işletmenin sahip olduğu önemli kaynaklardandır.

Girişimcilik yönelimi işletmenin stratejik yönelimine atıfta bulunmaktadır ve işletmelerin karar verme tarzlarının, yöntem ve uygulamalarının girişimci niteliklerini yansıtmaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2005). Girişimcilik yönelimi işletmelerin fırsatları değerlendirip rekabet avantajı elde edebilmesi için, işletmelerin yenilikçi, riskli, agresif, proaktif ve özerk davranışlarda bulunma eğilimini ifade etmektedir.

Pazar yönelimi, müşteri taleplerinin dikkate alınarak müşteri değeri yaratılmasını ve işletmenin üstün performans elde etmesini sağlayan organizasyonel faaliyetlerdir (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990). İşletmelerin pazarlama felsefesinin bileşenlerinden birisi olan pazar yönelimi müşteri ilişkilerine odaklanır ve müşterileri dinlemeye, taleplerini anlamaya ve sürekli iletişim halinde olmaya dayanır (Kohli ve Jaworski, 1990; Slater ve Narver, 1994); dolayısıyla pazar yönelimi, firmaların pazarlama kavramına uygun davranma eğiliminde olma derecesini ifade eder (Kohli ve Jaworski, 1990; Montiel-Campos, 2018).

Literatürde girişimcilik yönelimi ile pazar yönelimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır (Baker ve Sinkula, 2009; Liu, Luo ve Shi, 2003; Morris, Coombes, Schindehutte ve Allen, 2007). Pazar yönelimi müşteri ihtiyaçları ve rakiplerin eylemlerine karşı reaktif bir yanıt verme olarak ifade edilirken girişimcilik yönelimi yeniliğin başlatılmasına yol açan proaktif bir stratejik yönelim olarak ifade edilmektedir (Foxall, 1984; Sciascia, Naldi ve Hunter, 2006).

Girişimcilik ve pazar yönelimi birbirlerini tamamlamaktadır; bu nedenle girişimci bir yönelim pazarda yenilikçi hedefleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için pazar yönelimine ihtiyaç duymaktadır (Amin, Thursamy, Aldakhil ve Kaswuri, 2016). Literatürde yapılan bazı araştırmalar, pazar yöneliminin girişimci yönelimi üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir (Liu vd., 2003; Sciascia vd., 2006). Bu bağlamda pazar yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına çalışmamızda aşağıdaki hipotez sunulmuştur;

H1a: Pazar yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.2. Pazar Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri

Günümüz rekabet şartlarında müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişim ivmesi artmış, müşteri memnuniyeti daha fazla önem kazanmış ve bunun sonucunda pazar yönelimli olma işletmeler için daha önemli hale gelmiştir. Üstün müşteri değeri elde etmek, üstün işletme performansını oluşturacaktır (Becherer, Halstead ve Haynes, 2001) ve bu durum rekabet avantajının kilit unsurlarından birisidir (Gruber-Muecke ve Hofer, 2015; Buli, 2017).

Pazar yönelimi değerli, nadir ve taklit edilmesi zor bir kaynaktır (Joensuu-Salo, Sorama, Viljamaa ve Varamaki, 2018). Pazar odaklı firmalar daha faydalı yetenekler geliştirme eğiliminde olduklarından (Kamboj ve Rahman, 2017) farklı kaynak-yetenek kombinasyonlarını diğer firmalardan daha verimli ve etkili bir şekilde uygulayabilen firmalardır (Ngo ve O'Cass, 2012).

Pazar yöneliminin temel odağı müşteri odaklı olmak ve üstün müşteri değeri elde ederek işletmeye rekabet avantajı kazandırabilmektir. Bu yönelim de girişimcilik yetenekleri içerisinde olmalıdır (Faroque vd., 2020). Girişimci, pazar odaklılık sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek, müşteri talep ve geribildirimleri doğrultusunda pazardaki fırsatları rakiplerinden daha erken algılayabilecektir. Faroque vd., (2020) pazar yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında etkileşim ve gelişim olduğunu belirtmektedir. Literatürdeki yapılan çalışmalardan da yola çıkarak pazar yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki olabileceği çıkarımını yapabiliriz. Bu bağlamda pazar yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına çalışmamızda aşağıdaki hipotez sunulmuştur;

H1b: Pazar yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.3. Teknoloji Yönelimi ve Girişimcilik Yönelimi

Teknoloji yönelimi, işletmelerin yeni teknolojileri veya ürünleri kullanma ve geliştirme yönelimini ifade etmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997). Teknoloji yönelimi, firmanın teknoloji geliştirme tecrübesini, müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerini tahmin edebilmek ve cevap verebilmek için kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Tutar, Nart ve Bingöl, 2015; Gatignon ve Xuereb, 1997).

Girişimcilik yönelimi firmaların fırsatları değerlendirebilmek için yenilikçi davranışlarda bulunma eğilimini ifade etmektedir. Girişimci yönelime sahip firmaların yenilikçi davranışlar geliştirebilmesi için yeni teknoloji veya ürün geliştirebilme yönelimlerinin bulunması gerekmektedir.

Urban ve Barreria, (2010) tarafından ele alınan çalışmada teknoloji yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Literatürde teknoloji yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar, diğer yönelimler kadar sık bulunmamaktadır. Literatürdeki eksikliği giderebilmek ve teknoloji yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına çalışmamızda aşağıdaki hipotez sunulmuştur;

H2a: Teknoloji yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.4. Teknoloji Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri

Teknoloji yönelimi, tüketicilerin daha yeni teknolojilere sahip ürün ve hizmetleri tercih edeceği varsayımından ortaya çıkan girişimci bir anlayışı temsil eder (Tutar vd., 2015). Girişimcilik yetenekleri de fırsatları, tehditleri, değişen müşteri ihtiyaçlarını ve teknolojik fırsatları algılama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Woldesenbet vd., 2012). Girişimcilik yeteneklerinin algılama boyutu bir endüstrinin sınırları içinde veya dışında meydana gelen pazar veya teknolojik fırsatları görmeyi ve farkında olmayı gerektirmektedir (Zahra, 2011). Literatürde belirtilen açıklamalar doğrultusunda, girişimcilik yetenekleri de teknolojik yenilikleri algılama ve fikir veya ürünlere adapte edebilme kabiliyetini ifade ettiği için teknoloji yönelimi de girişimcilik yetenekleri için önemli öncüllerden birisidir.

Literatürde yapılan çalışmalardan da yola çıkarak teknoloji yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki olabileceği çıkarımını yapabiliriz. Bu bağlamda teknoloji yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına çalışmamızda aşağıdaki hipotez sunulmuştur;

H2b: Teknoloji yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.5. Girişimcilik Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri

Kaynaklar işletmenin sahip olduğu üretken varlıklardır, yetenekler ise işletmenin değer ortaya çıkarmak için yapabileceği faaliyetlerdir (Day, 1994). Burada girişimcilik yönelimi işletmenin sahip olduğu varlıktır-kaynak temelli görüşten gelir, işletmenin belirli davranışlar aracılığıyla fırsatları değerlendirme eğilimini ifade etmektedir; girişimcilik yetenekleri ise bu girişimcilik eğilimlerinin davranışa dönüşmüş halidir yani daha somutlaştırılmış halidir. Yönelimler işletmelerin sahip oldukları kaynaklardandır, yetenekler ise bu kaynak türlerini çöktürlara dönüştürebilecek bir tür mekanizmalardır.

Girişimcilik yetenekleri işletmenin sahip olduğu önemli yeteneklerdendir ve işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturabilmeyi amaçlamaktadır (Zahra, 2011; Abdelgawad vd., 2013). Girişimcilik yeteneği, işletmenin fırsatlardan yararlanmak için iç ve dış koşulları algılama, seçme, şekillendirme ve senkronize etme yeteneklerini ifade etmektedir (Zahra, 2011; Abdelgawad vd., 2013). Girişimcilik yetenekleri yeni fırsatlar belirlenmesi ve bu belirlenen fırsatlardan istifade edilebilmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak tabanını geliştirme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Abdelgawad vd., 2013; Zahra vd., 2011). Mevcut fırsatlar doğrultusunda kaynak tabanının yeniden yapılandırılması dinamik yeteneklerin özelliği iken, yeni bir fırsatın belirlenmesi ve bu yeni fırsat doğrultusunda kaynak tabanına yatırım yapılması girişimcilik yeteneklerinin özelliğidir (Zahra, 2011).

Literatürde girişimcilik yönelimi ile yetenekler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının az olduğu belirtilmektedir (Kajalo ve Lindblom, 2015; Madsen, Alsos, Borch, Ljunggren ve Brastad, 2007). Yüksek düzeyde girişimcilik yöneliminin işletmelerin fırsatları erken aşamada fark etme yeteneğini desteklediği belirtilmiştir (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo ve Kylaheiko, 2005). Fırsatların algılanması, seçilmesi,

şekillendirilmesi ve senkronize edilmesi girişimcilik yetenekleri kapsamında olduğu için, girişimcilik yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki olabileceği çıkarımını yapabiliriz. Bu bağlamda girişimcilik yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına çalışmamızda aşağıdaki hipotez sunulmuştur;

H3: Girişimcilik yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.6. Girişimcilik Yönelimi ve İşletme Performansı

Girişimcilik yönelimi işletmelerin mevcut olanlardan farklı olarak yeni ürün, hizmet veya pazarları denemek için risk alabilmesinin, yeni pazar fırsatlarına karşı rakiplerinden daha proaktif olmasının bir göstergesidir (Miller, 1983; Zahra ve Covin, 1995; Covin ve Slevin, 1989; Wiklund, 1999; Wiklund ve Shepherd, 2005; Sahoo ve Yadav, 2017).

Günümüzde işletmelerin rekabet ortamındaki değişim hızının artması dolayısıyla ürün ve iş modeli yaşam süreleri azalmış, bunun sonucunda işletmelerin sürekli olarak yeni fırsatlar araması gereksinimi artmıştır (Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Frese, 2009; Wiklund ve Shepherd, 2005). Bu nedenle işletmeler girişimci bir yönelim benimseyerek sürdürülebilirliklerini sağlayabilecekler ve risk alarak ürün-pazar stratejilerinde sıklıkla yenilik yapabileceklerdir (Miller ve Frisen, 1982; Rauch vd., 2009). Yeni ürün, hizmet veya teknoloji ortaya çıkaran işletmeler rakiplerine kıyasla daha fazla ekonomik performans üreterek rekabet avantajı elde edebilecektir (Schumpeter, 1934). Keşif faaliyetlerine odaklanan yüksek düzeyde girişimcilik odaklı işletmeler, yeni organizasyon biçimleri oluşturarak pazarda avantaj elde edebilecek ve rekabetçi konumlarını güçlendirebileceklerdir (Covin ve Miles, 1999; Sahoo ve Yadav, 2017; Ali, Hilman ve Gorondutse, 2020).

Girişimcilik yönelimi, işletmelerin yeniliklere uyum sağlayarak, pazardaki fırsatlara karşı proaktif olarak ve riske tolerans göstererek rekabette rakiplerinden üstün olabilmelerini sağlayan organizasyon sürecidir (Ali vd., 2020). Girişimcilik yönelimi yenilik yapma, riskleri belirleme, pazardaki yeni fırsatlara karşı rakiplerden daha proaktif olma isteğini açıklamaktadır (Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996; Wiklund ve Shepherd, 2005; Sahoo ve Yadav, 2017). Girişimcilik yönelimine sahip işletmeler yeni fırsatlar keşfedebilmek ve fırsatları değerlendirerek rekabetçi konumlarını güçlendirebilmek için faaliyetlerini sürdürdükleri ortamları sürekli olarak gözlemlemektedirler (Sahoo ve Yadav, 2017; Ali vd., 2020). Araştırmalar girişimcilik yönelimine sahip işletmelerin girişimcilik yönelimine sahip olmayan işletmelerden daha iyi performans sergilediğini göstermektedir (Covin ve Slevin, 1986; Zahra ve Covin, 1995; Wiklund ve Shepherd, 2005).

Literatürde ele alınan çalışmalar girişimcilik yönelimi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996; Wiklund ve Shepherd, 2005; Rauch vd., 2009; Sahoo ve Yadav, 2017). Bunun yanında literatürde bazı araştırmalar girişimcilik yönelimi ile işletme performansı arasında önemsiz veya negatif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Andersen, 2010; Li, Zhang ve Chan, 2005; Hart, 1992). Ayrıca girişimcilik yöneliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin farklı

ortam türlerinde farklılaşabileceği önceki çalışmalarda tartışılmaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2005).

Özetle, girişimcilik yönelimi işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için işletmenin yenilikçiliğini, aldığı riski, rekabetteki agresifliğini, proaktif ve özerk davranışlarını ifade etmektedir ve işletmenin performansı üzerinde etkiye sahiptir. Bu bağlamda çalışmamızda girişimcilik yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına aşağıdaki hipotezler sunulmuştur;

H4a: Girişimcilik yönelimi ile işletmelerin finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4b: Girişimcilik yönelimi ile işletmelerin finansal olmayan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.7. Girişimcilik Yetenekleri ve İşletme Performansı

Kaynak temelli bakış açısına göre, yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarıdır (Faroque vd., 2020; Prahalad ve Hamel, 1990). Yetenekler, işletmelerin hedeflenen amaca ulaşmak için kaynak ve süreçleri entegre edebilme kapasitesini ifade eder (Faroque vd., 2020; Amit ve Schoemaker, 1993). Girişimcilik yetenekleri de işletmelerin sahip olduğu önemli yeteneklerden bir tanesidir ve yeni fırsatlar belirlenmesi ve fırsatlardan istifade edilebilmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak tabanını geliştirme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Abdelgawad vd., 2013; Zahra, Abdelgawad ve Tsang, 2011).

Girişimcilik yetenekleri fırsatların eşzamanlı olarak keşfine, tanınmasına ve yaratılmasına olanak sağladığı için, işletmelerin ekosistemini şekillendirmeye ve geliştirmeye yardımcı olur (Zahra vd., 2011). Girişimcilik yetenekleri sadece mevcut yeteneklerin kullanılması yerine yeni yeteneklerin ortaya çıkarılmasını sağlayarak, işletmelerin üstün performans elde edebilmelerini sağlar (Abdelgawad vd., 2013). Vu (2020) literatürde girişimcilik yetenekleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının az olduğunu belirtmiştir (örneğin; Zahra vd., 2011; Abdelgawad vd., 2013; Sharma ve Kumar, 2021; Faroque vd., 2020). Sharma ve Kumar (2021) yaptıkları çalışmada girişimci yetenek boyutlarının işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Faroque vd., (2020) tarafından yapılan çalışmada ise girişimcilik yeteneklerinin ihracat performansı üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

Literatürde yapılan araştırmalar genellikle uluslararası girişimcilik yeteneklerini ele almaktadır. Mostafiz, Sambasivan ve Goh, (2020) tarafından ele alınan çalışmada uluslararası girişimcilik yeteneklerinin alt boyutlarından uluslararası ağ kurma, uluslararası öğrenme ve yenilikçilik-risk alma yeteneklerinin işletmelerin performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ifade edilmiştir. Zhang vd., (2009) tarafından ele alınan çalışmanın sonuçlarında ise uluslararası girişimcilik yeteneğinin işletme performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu belirtilmektedir. Zhang, Gao ve Cho, (2017) tarafından ele alınan çalışmada ise uluslararası girişimcilik yeteneğinin uluslararası performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Literatürde yapılan çalışma ve açıklamalardan yola çıkarak girişimcilik yetenekleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olabileceği çıkarımını yapabiliriz. Bu bağlamda girişimcilik yetenekleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına çalışmamızda aşağıdaki hipotezler sunulmuştur;

H5a: Girişimcilik yetenekleri ile işletmelerin finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5b: Girişimcilik yetenekleri ile işletmelerin finansal olmayan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.8. Çevresel Dinamizm ve Girişimcilik Yönelimi

Çevresel dinamizm işletmelerin çevre şartlarındaki istikrarsızlık ve öngörülemezlik derecesini ifade etmektedir (Dess & Beard, 1984; Zhang, O'Kane ve Chen, 2020). İşletme çevresindeki dinamizm “teknolojilerdeki değişiklikler, müşteri tercihlerindeki farklılıklar ve ürün talebinde veya malzeme arzındaki dalgalanmalar” olarak ifade edilmektedir (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2006, s:1664). İşletmeler de çeşitli stratejik yönelimlerle çevresel dinamizme ayak uydurarak sürdürülebilirliklerini sağlamaya çalışmaktadırlar (Jabnoun vd., 2003).

Dinamik ortamlarda stratejiler çevreye uyum sağlamak, çevreye tepki verebilmek veya çevreyi şekillendirebilmek için yeniden formüle edilmek durumundadırlar (Jabnoun vd., 2003). Çevre şartlarındaki dinamizm, üst yönetim için belirsizlik oluşturmaktadır (Keats ve Hitt, 1988), ayrıca çevredeki istikrarsızlık ve öngörülemezlik etkili strateji oluşturma ve uygulamada risk ve zorluk oluşturmaktadır (Van Egeren ve O'Connor, 1998).

İşletmeler dinamik çevresel şartlara karşı risk alarak, yenilik yaparak ve proaktif davranışlar sergileyerek, yani girişimci yönelime uygun davranarak yanıt verebilirler (Ruiz-Ortega, Parra-Requena, Rodrigo-Alarcón ve García-Villaverde, 2013). Dinamik ortamlar, durağan ortamlardan daha yüksek seviyelerde risk alabilmeyi gerektirdiği için risk alma yönelimine sahip işletmeler fırsatlardan daha fazla istifade edebileceklerdir. Dinamik ortamlar işletmeleri ürün-hizmet, teknoloji veya pazarlar gibi alanlarda yenilikçilik yapmaya zorladığı için, yenilikçi işletmeler rakiplerine kıyasla bu ortamlara daha kolay adapte olup rekabet avantajı elde edebileceklerdir (Ruiz-Ortega vd., 2013). Proaktif işletmeler dinamik ortamlarda değişimlerin yarattığı fırsatları belirleme ve fırsatlardan istifade edebilme olasılıkları yüksek olduğu için daha fazla avantaj elde edebileceklerdir (Lumpkin ve Dess, 2001).

Özetle, çevredeki değişim hızının ve öngörülemezliğin işletmelerin sahip olduğu girişimcilik yönelimi üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda çevresel dinamizm ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına çalışmamızda aşağıdaki hipotez sunulmuştur;

H6a: Çevresel dinamizm ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.9. Çevresel Dinamizm ve Girişimcilik Yetenekleri

Stratejik yönetimde üzerinde durulan önemli bir başlık da işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini dış çevreyle nasıl entegre edeceği durumudur (Wilhelm, Schlömer ve Maurer, 2015). Teknoloji, pazar ve rekabette hızlı değişimler yaşayan yani çevresel dinamizm özelliğini taşıyan endüstrilerde işletme yöneticileri değişen koşullarla başa çıkabilmek için hızlı stratejik kararlar alabilmeli, yenilikçi stratejiler geliştirebilmelidirler (Jiao, Alon ve Cui, 2011).

İstikrarlı ve öngörülebilir, az rekabet gerektiren bir ortamda işletmeler dinamik yetenekler geliştirmeye çok az ihtiyaç duyar, işletmelerin temel yetenekleri rekabet için yeterli olacaktır (Li ve Liu, 2014). Fakat değişkenliği ve öngörülemezliği yüksek olan ortam ve endüstrilerde işletmeler dinamik yetenekler geliştirmelidir (Jiao vd., 2011; Li ve Liu, 2014).

Çevre dinamizmi arttıkça, sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı için daha yüksek düzeyde dinamik yetenekler gereklidir (Covin ve Slevin, 1989; Jiao vd., 2011). Girişimcilik yetenekleri de işletmelerin sahip olduğu dinamik yeteneklerden birisidir ve işletmelerin iç ve dış koşullarında meydana gelen değişiklikleri daha hızlı ve doğru bir şekilde anlamasını ve adapte olmasını sağlamaktadır (Zahra vd., 2011; Abdelgawad vd., 2013). Değişikliklerin ve fırsatların rakiplerden önce algılanabilmesi, algılanan fırsatlardan işletmeye değer katabilecek olanların seçilmesi ve senkronize edilebilmesi girişimcilik yetenekleri için zaruridir. Girişimcilik yeteneklerinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi dinamizmin yüksek olduğu çevrelerde mümkün olabilecektir.

Özetle, çevredeki değişim hızının ve öngörülemezliğin girişimcilik yetenekleri üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda çevresel dinamizm ile girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına çalışmamızda aşağıdaki hipotez sunulmuştur;

H6b: Çevresel dinamizm ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.10. Girişimcilik Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri Etkileşiminin Stratejik Yönelimler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

Stratejik yönetim literatürü incelendiğinde mevcut çalışmalar daha çok stratejik yönelimler ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişkiyi incelemiştir. Diğer yandan birçok farklı işletme yönelimi için, işletme performansı ile aralarında olan ilişkinin doğrudan değil, yetenekler üzerinden ele alındığı çalışmalar da ortaya konmuştur (Ngo ve O'cass, 2012; Alnawas ve Farha, 2020; Murray vd., 2011; Huhtala, Sihvonen, Frösen, Jaakkola ve Tikkanen, 2014; Fang vd., 2014).

Tamamlayıcı kaynak veya yetenek etkileşimleri, literatürde son zamanlarda ortaya çıkan önemli bir araştırma konusu olarak dikkat çekmektedir. Örneğin Morgan, Vorhies ve Mason, (2009) çalışmalarında pazar yönelimi ve pazarlama yetenekleri etkileşiminin firma performansını artırdığını belirtmektedirler. Benzer şekilde Song, Droge, Hanvanich ve Calantone, (2005) çalışmalarında pazarlama yetenekleri ve teknoloji yetenekleri etkileşiminin daha üstün işletme performansı oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Girişimcilik yetenekleri, fırsatların algılanıp istifade edilebilmesi ve şletmelerin üstün performans elde edebilmesi için, girişimcilerin yenilikçiliği, sahip oldukları iş ağları ve sorumluluk üstlenebilmeleri gibi önemli mekanizmalar olarak görölmektedir; bu da özellikle girişimcilik yönelimi gibi girişimcilige dayalı bilgi varlıklarıyla tamamlayıcı hale gelmektedir. Ayrıca girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri -her biri firmalar için rekabet avantajı kaynağı olarak göröldüğünden- rekabet avantajı elde edebilmek için birbirlerinin tamamlayıcısı olduklarından dolayı, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşim “varlıkların birbirine bağlılığı” özelliğini taşımaktadır (Teece vd., 1997; Morgan vd., 2009). Bu etkileşim rakiplerin firmanın performans avantajı kaynağını taklit etmesini zorlaştıran nedensel belirsizlik yaratmaktadır (Morgan vd., 2009; Najafi-Tavani ve Sharifi, 2016).

İşletmelerin dinamik ortamlarla başa çıkmak ve üstün performans göstermek için gerekli olan riskleri alabilmesi ve yenilikleri ortaya koyabilmesi, girişimcilik yönelimi ve yetenekleri etkileşimi sayesinde gerçekleştirilebilecektir. Girişimcilik yetenekleri sürekli olarak yeni fırsatları keşfedip kullanmaya yönelik olarak şletmeleri harekete geçirmektedir (Guo, 2018). Girişimcilik yetenekleri fırsatların algılanması, seçilmesi, şkillendirilmesi ve senkronize edilmesi yoluyla şletmelerin ekosistemini geliştirerek şletmelere üstün performans avantajı sağlamaktadır (Zahra vd., 2011; Abdelgawad vd., 2013). Guo (2018) girişimcilik yeteneklerinin, yüksek teknolojik yeni girişimlerde stratejik karar verme (gerçekleştirme, nedensellik ve fırsat kullanımı) ile fırsatları değerlendirme arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğunu belirtmektedir ancak, literatürde girişimcilik yeteneklerinin aracılık etkisi üzerine yapılan çalışma sayısı çok azdır.

Girişimcilik yönelimleri sahip oldukları özellikler göz önüne alındığında, diğer stratejik yönelimler gibi bir aksiyondan ziyade bir tutumu ve duruşu ifade etmektedir. Girişimcilik yöneliminin ortaya koyduğu bu özelliklerin (proaktiflik, risk alabilme, yenilikçilik, vizyon vb.) çıktılarına dönüşebilmesi için girişimcilerin veya şirketlerin sahip olması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır ve bu özellikler girişimci yetenekleri olarak ifade edilmektedir. Örneğin bir girişimci, girişimci yönelimlerinin beraberinde getirdiği kaynak olarak göz önüne alabileceğimiz unsurları, çıktılarına dönüştörebilmek için girişimcilik tecrübesi, ilişki kurma becerisi, iş fırsatlarını araştırma, sorumluluk alma ve bir yenilikçilik sürecini sonuna kadar götürebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Girişimci yönelime sahip bir firma risk almaya hazır ve daha inovatif yaklaşımlar için cesur bir duruş sergileyebilir. Fakat bunların gerçekteşebilmesi için alınan risk ve başarısız olabilme ihtimalini beraberinde taşıyan inovatif girişimlerin sorumluluğunu üstlenebilmelidir. Risk alma ve inovatif girişimler bir girişimci yönelimi iken, bu girişimlerin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenebilme bir girişimci yeteneğidir. Dolayısıyla girişimci bir yöneliminin gerçekten bir çıktıya dönüşebilmesi bu riskin sorumluluğunu alabilecek girişimci yeteneklerine sahip bir şletme tarafından yapılabilir.

Pazar yönelimi, pazar odaklı kültürün organizasyonlarda benimsenmesini ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun bir pazarlama karmasının oluşturularak şletme performansının artırılmasını sağlamaktadır (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993). Pazar yönelimine sahip organizasyonlar hedef kitlelerinin memnuniyetini

artırabilmek adına organizasyon genelinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını, müşteri talep ve geri bildirimlerini bütünsel bir şekilde değerlendirerek, işletme performansını artırabilmeyi ve rekabetçi konumunu güçlendirebilmeyi amaçlamaktadırlar (Gruber-Muecke ve Hofer, 2015; Yoganathan, Jebarajakirthy ve Thaichon, 2015).

Pazar yönelimi organizasyonların kültürleri ile stratejileri arasında köprü görevi üstlenerek potansiyel rekabet avantajı oluşturmaktadır (Hunt ve Morgan, 1995). Narver ve Slater (1990) pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkiyi, müşteriler için üstün değer oluşturabilmek ve bu değer sayesinde işletme performansını artırabilmek için gerekli olan davranışları etkili ve verimli bir şekilde ortaya koyan örgüt kültürü olarak tanımlamışlardır (Appiah-Adu, 1998). Kohli ve Jaworski (1990) ise pazar yönelimi ve işletme performansı ilişkisini firma içerisinde departmanların çabalarının bütünleştirildiği ve böylece üstün performans sağlandığı bir süreç olarak açıklamaktadırlar (Appiah-Adu, 1998).

Pazar yöneliminin işletme performansı üzerindeki pozitif etkisi literatürde birçok çalışmada ortaya konmuştur (Narver ve Slater, 1990; Deshpande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1994; Kirca, Jayachandran ve Bearden, 2005; Kajalo ve Lindblom, 2015; Ali vd., 2020). Kirca vd., (2005) çalışmalarında kapsamlı bir şekilde pazar yönelimi çalışmalarının ampirik bulgularını özetlemekte ve pazar yönelimin işletme performansı üzerinde güçlü olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmaktadır. Ancak Shehu ve Mahmood (2014) ve Demirbag vd., (2006) tarafından yapılan çalışmalarda pazar yönelimi ile işletme performansı arasında önemli bir ilişki olmadığı belirtilmiştir.

Pazar yönelimi ile ilgili literatür incelendiğinde pazar yöneliminin firma performansı üzerindeki etkisinin yetenekler üzerinden incelendiği çalışmalar da ele alınmıştır (Fang, Chang, Ou ve Chou, 2014; Murray vd., 2011). Fakat pazar yönelimi, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri ile işletme performansı ilişkisi literatürde incelenmemiştir. Pazar yönelimine sahip bir işletme müşteri memnuniyeti odaklıdır ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını iyi bir şekilde anlayabilme eğilimine sahiptir. Bu eğilimlerin davranışa dönüştürülebilmesi ve olumlu bir çıktı elde edilebilmesi, girişimci yönelime ve yeteneklere gereksinim duymaktadır. Müşteri odaklı olabilen ve müşterilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarını öngörebilen bir işletmenin, bu ihtiyaçları karşılayacak tüm organizasyon sürecinin yapılandırılması ve bunların çıktılara dönüşebilmesi için, girişimci etkileşime haiz olması önemli bir noktayı ifade etmektedir.

Teknoloji yönelimine sahip işletmeler yeni teknolojileri araştırma ve edinme süreçlerinde daha proaktif davranmakta, Ar-Ge çalışmalarına önem vermekte, hedef kitlelerinin taleplerine uygun yeni teknolojileri edinmekte ve bu teknolojileri süreçlerine entegre etmektedirler (Yousaf, Anser, Tariq, Jawad, Naushad ve Yousaf, 2020; Kocak, Carsrud ve Oflazoglu, 2017). Müşteri talep ve memnuniyetindeki yenilikleri teknolojik yeniliklerle entegre edebilen işletmeler, daha yüksek performans elde edebileceklerdir (Al-Ansari, Altalib ve Sardoh, 2013). İleri teknolojilerin müşteri değeri oluşturabilecek yeni ürün ve teknolojilerle birleştirilmesi sonucunda teknoloji yönelimine sahip işletmeler, rakipleri karşısında rekabette bir adım önde olabileceklerdir (Acar ve Özşahin, 2018).

Literatürde teknoloji yöneliminin işletme performansı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Masa'deh vd., 2018; Ali,

Leifu, ve Rehman, 2016). Bu çalışmaların yanı sıra, teknoloji yöneliminin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olmadığını belirten çalışmalar da yer almaktadır (Koçak vd., 2017; Deshpande, Grinstein, Kim ve Ofek, 2013). Literatürde teknoloji yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişki, diğer stratejik yönelimler ve işletme performansı ilişkisini ortaya koyan çalışmalar kadar ilgi görmemiştir.

Teknoloji yönelimi ile ilgili literatür incelendiğinde teknoloji yöneliminin firma performansı üzerindeki etkisinin yetenekler üzerinden incelendiği çalışmalar da ele alınmıştır (Hortinha, Lages, ve Lages, 2011). Teknoloji yönelimine sahip firmalar teknolojik inovasyonları yeni ürün veya hizmetlerinde kullanma eğilimine sahiptirler. Bu teknolojik inovasyon kullanma eğiliminin gerçekleşebilmesi için yenilikçi olunması gerekmektedir. Teknolojik inovasyonların ürün veya hizmetlerde kullanılabilme eğilimi teknolojik yönelim iken, yenilikçi olma ve yeni teknolojik fırsatları çıktılarına dönüştürme girişimcilik etkileşimini ifade etmektedir. Dolayısıyla teknolojik yönelimin bir çıktıya dönüşebilmesi yenilikçi davranış sayesinde, teknolojik inovasyon fırsatlarının araştırılabilmesi girişimcilik etkileşimine sahip firma tarafından yapılabilecektir.

İşletmelerin sahip olduğu stratejik yönelimler, işletmelerde belirli yeteneklerin oluşumlarına altyapı sağlayarak işletme performanslarını artıracaklardır. Pazar odaklılık sayesinde işletmeler müşteri taleplerine uygun yetenekler geliştirerek müşteri tatmini sağlayıp, bu yetenekler aracılığıyla daha üstün performans elde edebileceklerdir. Teknoloji odaklılığa sahip işletmeler de yeni teknolojilerin etkin kullanımı ve entegrasyonunu sağlayan yetenekler geliştirecek ve bu yetenekler aracılığıyla işletme performansına daha fazla katkı sağlayabileceklerdir.

Girişimcilik yönelimi ve yeteneklerinin etkileşimi işletme performansını en üst düzeye çıkarmada stratejik yönelimlerin etkinliklerinin artmasını sağlayabilir. Girişimcilik etkileşimi, yönelimleri performansa dönüştüren bir mekanizma olarak ifade edilebilecektir. Yönelimler girdi, işletme performansı ise çıktı olarak düşünülürse; girişimcilik etkileşiminin aracılık etkisi sayesinde girdiler (yönelimler) bir sonuca yani çıktıya (performansa) dönüştürülebilecektir.

Hem kaynak temelli teori hem de uzantısı olan dinamik yetenekler teorisi, bir firmanın “know-what” bilgi kaynakları ile “know-how” yetenekleri arasındaki etkileşimin önemini göstermektedir (Grant, 1996; Morgan vd., 2009). Bu, bir firmanın girişimcilik yönelimi ile girişimcilik yeteneklerinin, firmanın kaynak dağıtımlarını rakiplerinden daha iyi girişimcilik süreciyle uyumlu hale getirmesini sağlamak için etkileşime girebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, stratejik yönelimler ve işletme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, girişimcilik açısından kaynak – yetenek etkileşiminin aracı görevi görmesi ön görülmektedir. Çünkü, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yeteneklerinin tamamlayıcılığı, üstün firma performansı elde edebilmek için önemlidir. Bu bağlamda girişimcilik etkileşiminin, stratejik yönelimler ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünü açıklayabilmek adına çalışmamızda aşağıdaki hipotezler sunulmuştur;

H7a: Girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşim, pazar yönelimi ile işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

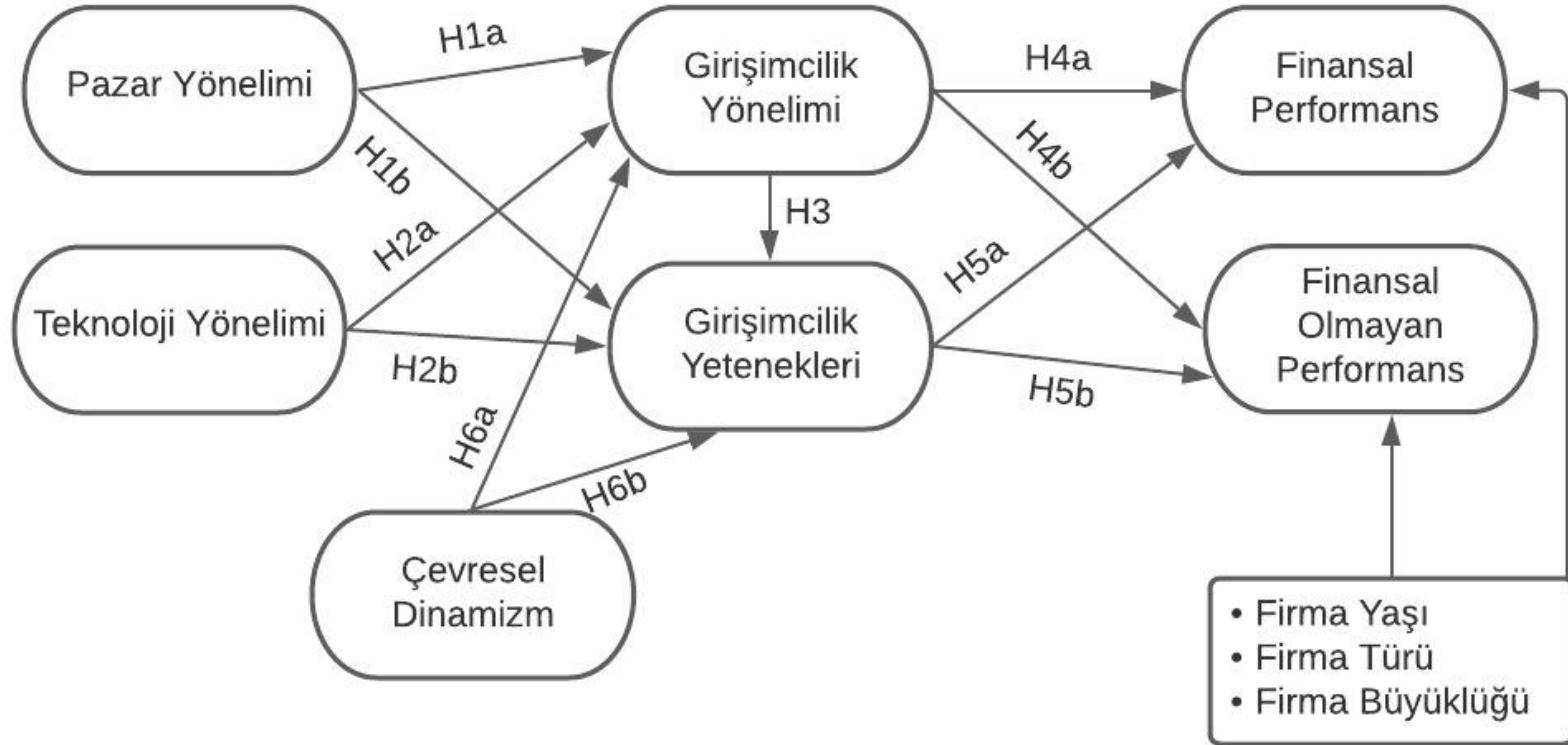
H7b: Girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşim, pazar yönelimi ile işletmelerin finansal olmayan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H8a: Girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşim, teknoloji yönelimi ile işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

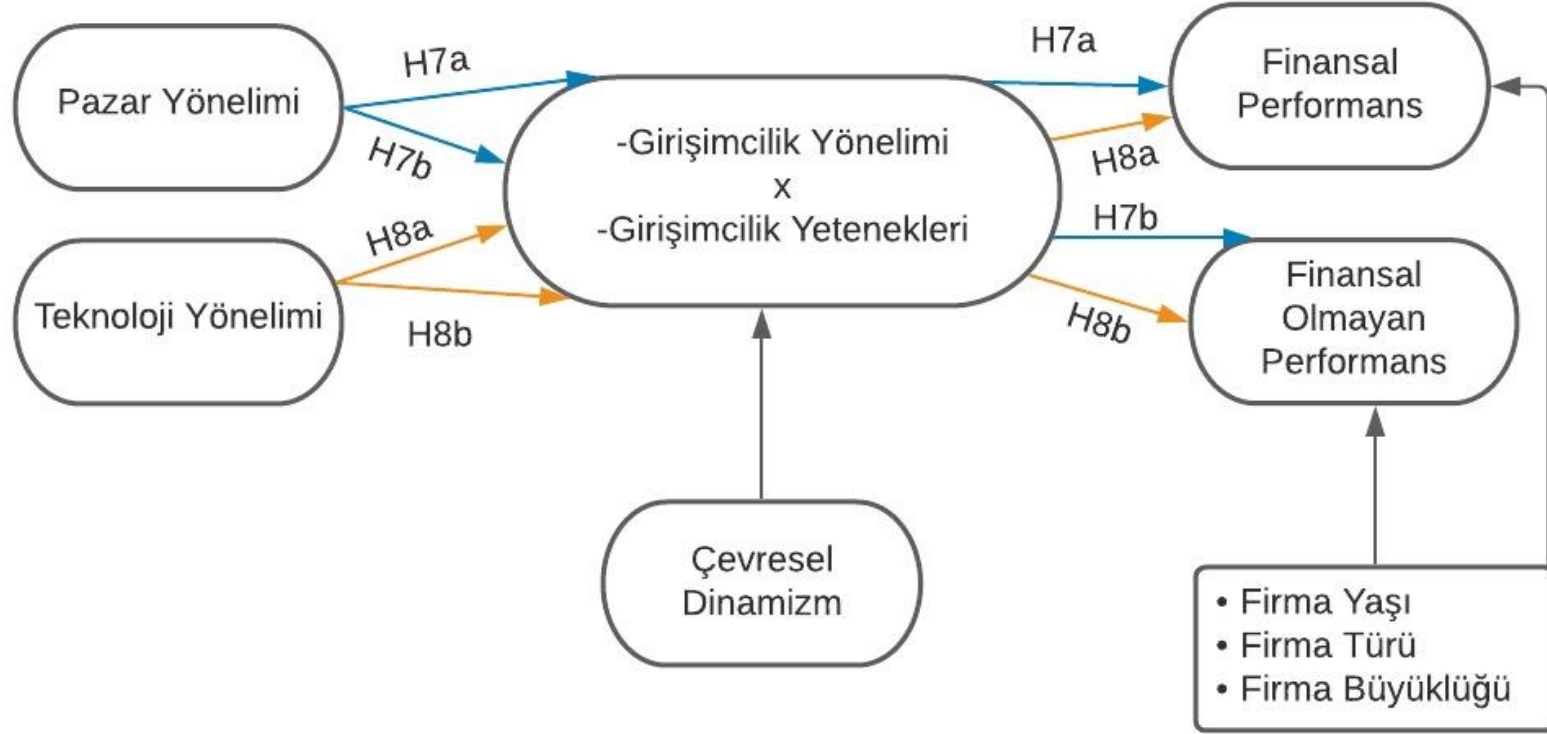
H8b: Girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşim, teknoloji yönelimi ile işletmelerin finansal olmayan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.



Şekil 3. Hipotez Test Modeli



Şekil 4. Aracılık Etkisi Modeli



BÖLÜM 3 METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı stratejik yönelimlerin (pazar yönelimi ve teknoloji yönelimi) işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları üzerindeki etkisinde, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşimin aracılık rolünün incelenmesidir. Ayrıca, çevresel dinamizmin girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşimi üzerindeki etkileri de incelenmektedir.

Literatürde çeşitli stratejik yönelim türleri ile (pazar, teknoloji, girişimcilik, öğrenme vb.) işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiş, bu ilişkide çeşitli aracılık etkisi değişkenlerinin (pazarlama yetenekleri, yenilik yetenekleri vb.) etkileri ele alınmıştır. Fakat girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin, yönelimler ile performans arasındaki aracılık rolü literatürde henüz araştırılmamıştır. Literatürdeki bu araştırma boşluğuna ve girişimcilik yetenekleri literatürüne sağlayacağı katkı, çalışmamızın önemini belirtmektedir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın evrenini Türkiye içerisinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Marmara Bölgesindeki 348 işletmeden oluşturmaktadır.

Mevcut araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket uygulanmıştır. Çalışmanın verileri yüz yüze ve e-posta yoluyla toplanmıştır. Marmara bölgesinde bulunan işletme girişimcileri veya üst düzey yöneticilerine ulaşabilmek adına öncelikle Ticaret ve Sanayi Odaları ile görüşmeler sağlanmıştır ve çalışmamızın amacı, işletmelere katkısı ve sonuçların kendileriyle paylaşılacağı anlatılarak çalışmamızın anketi Ticaret Odaları Girişimci Kurulları ve Meslek Komitelerinde yer alan işletme girişimcilerine ve üst düzey yöneticilerine yönlendirilmiştir. Ayrıca bölgede faaliyet gösteren kalkınma ajansları ile görüşmeler sağlanarak, buralarda kayıtlı olan işletme girişimcileri ve üst düzey yöneticileri ile çalışmamızın anketi paylaşılmıştır. Marmara bölgesinde çalışmamıza değer katacağını düşündüğümüz işletme girişimcilerimizle yüz yüze görüşmeler sağlanarak verilerimizin bir kısmı yüz yüze toplanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada girişimcilik yetenekleri ve girişimcilik yönelimi ilk defa birlikte kullanılacağı için ve münhasır bir girişimcilik yeteneği ölçeği geliştirilmesi açısından 35 adet girişimciden elde edilen veri setiyle pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmış, ardından araştırma için veri toplama aşamasına geçilmiştir. Veri toplama aşaması sonucunda toplamda 392 işletme girişimcisi veya üst düzey yöneticisi anketimize katılım sağlamıştır ve bu 392 anketten eksik-hatalı olanlar çıkarıldıktan sonra toplamda 348 anket çalışmamızın analizine uygun bulunmuştur.

Araştırma anketinde 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 5=Kısmen katılıyorum, 6=Katılıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Anketin ilk bölümde firma yaşı, firma çalışan sayısı ve firma sektörü gibi

sorular yer almaktadır. Araştırma modelinde kontrol değişkenleri olarak firma büyüklüğü, firma yaşı ve firma türü kullanılmıştır. Firma yaşı, firmanın kuruluş yılından mevcut yıla kadar geçen yıl sayısı sorularak değerlendirilmiştir (Gulati ve Higgins, 2003) ve firma büyüklüğü çalışan sayısı ile belirtilmiştir (Zhou vd., 2005).

Anketimizde yer alan ölçekler çeviri alanında uzman akademisyenler tarafından önce Türkçe 'ye çevrilmiş, ardından ters çeviri yöntemiyle İngilizce 'ye tekrar çevrilmiştir. İki akademisyen tarafından yapılan çeviriler sonrasında farklılıklar birlikte ele alınarak çevirinin son haline ortak karar verilmiştir. Anket sorularının Türkçe halinin uygunluğu çeşitli illerde faaliyet gösteren 5 işletme sahibi girişimci ile değerlendirildikten sonra çeviri akademisyenleri, işletme akademisyenleri ve işletme sahibi girişimciler tarafından ortak kabulün olduğu anketin son hali kararlaştırılmıştır.

Pazar yönelimi ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır ve Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen ve Pasanen, (2013) çalışmasından uyarlanmıştır. Teknoloji yönelimi ölçeği 4 ifadeden oluşmaktadır ve Zhou vd. (2005) çalışmasından uyarlanmıştır. Girişimcilik yönelimi ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır ve Chang vd. (2019) çalışmasından uyarlanmıştır. Girişimcilik yetenekleri ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır ve Faroque vd. (2020) çalışmasından uyarlanmıştır. Çevresel dinamizm ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır ve Jansen vd. (2009) çalışmasından uyarlanmıştır. Son olarak işletmelerin son 12 ayda gerçekleşen finansal ve finansal olmayan performanslarını ölçmek için çalışmamızda kullanılan firma performansı ölçeği finansal performans 3 ifade, finansal olmaya performans da 3 ifade olmak üzere toplamda 6 ifadeden oluşmaktadır ve Avcı vd. (2011) çalışmasından uyarlanmıştır.

3.3. Analiz ve Bulgular

Veri analizinde SPSS 26 ve SPSS AMOS 24 programları kullanılmıştır. Veri analizinin ilk aşamasında eksik veya hatalı doldurulmuş verilerin çıkarılması için veri temizleme çalışmaları yapılmıştır. Temizleme çalışmasının sonucunda 392 veri setinden 44 tanesi çıkarılarak 348 veri seti analize uygun görülmüştür.

Veri temizleme işlemlerinin ardından firma yaşı, firma büyüklüğü ve firma sektörü gibi tanımlayıcı istatistikler elde edilmiştir. Daha sonra keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanarak araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları elde edilmiştir. Ortak gizli faktör analizi de yapıldıktan sonra çalışmanın iki farklı modelini ve hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi analizleri uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan ilk model, hipotez testleri modelidir. İkinci model ise aracılık etkisinin ölçümü için geliştirilen modeldir. Yapılan analizler ve sonuçları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 4. Firma yaşı

		Frekans	Yüzde
Firma Yaşı	0-5 yıl	64	%18,4
	6-10 yıl	52	%14,9
	11-20 yıl	89	%25,6
	21-30 yıl	85	%24,4
	31 yıl ve üzeri	58	%16,7
	Total	348	%100,0

Tablo 4'te görüldüğü üzere ankete katılım sağlayan işletmelerin faaliyet süreleri 0-5 yıl aralığında olan 64 firma (%18,4), 6-10 yıl arasında olan 52 firma (%14,9), 11-20 yıl arasında olan 89 firma (%25,6), 21-30 yıl arasında olan 85 firma (%24,4) ve 31 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firma sayısı ise 58 (%16,7) olarak sonuçlanmıştır. Çalışmamıza en fazla %25,6 oranında 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren işletmeler katılım sağlamıştır.

Tablo 5. Firma büyüklüğü (çalışan sayısı)

		Frekans	Yüzde
İşletme Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	10 kişiden az	113	%32,5
	10-49 kişi	137	%39,4
	50-99 kişi	37	%10,6
	100-249 kişi	33	%9,5
	250 ve üzeri	28	%8,0
	Total	348	%100,0

Tablo 5'te görüldüğü üzere ankete katılan sağlayan işletmelerin çalışan sayısı 10 kişiden az olan 113 firma (%32,5), 10-49 kişi aralığında olan 137 firma (%39,4), 50-99 kişi aralığında olan 37 firma (%10,6), 100-249 kişi aralığında olan 33 firma (%9,5) ve 250 kişi ve üzerinde çalışanı olan firma sayısı 28 (%8) olarak sonuçlanmıştır. Çalışmamıza katılım sağlayan işletmeler içerisinde en yoğun olanı 10-49 kişi aralığında çalışanı olan firmalardır.

Tablo 6. Sektör Dağılımı

Sektör	Yüzdesi
Bilişim Teknolojileri	17 (%4,9)
Elektronik/Bilgisayar	12 (%3,4)
Gıda	44 (%12,3)
Hizmet	52 (%15)
İnşaat	42 (%12,1)
Kimyasal Üretim	28 (%8)
Makine/Metal İmalatı	38 (%10,9)
Otomotiv	24 (%6,9)
Tekstil	32 (9,2)
Diğer	59 (%17)

Tablo 6’da görüldüğü üzere farklı sektörlerden işletmeler çalışmaya katılım sağlamıştır. Sektörlerin dağılımı; bilişim teknolojileri %4.9, elektronik/bilgisayar teknolojileri %3.4, gıda %12.3, hizmet %15, inşaat %12.1, kimyasal üretim %8, makine/metal imalatı %10.9, otomotiv %6.9, tekstil %9.2 ve diğer %17 olmak üzere farklı sektörlerden temsilciler araştırmanın anketine katılım sağlamıştır. Çeşitli endüstrilerin araştırma içerisinde bulunması, araştırma sonuçlarının daha fazla geliştirilebilmesini sağlamaktadır.

3.4.1.Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan değişkenlere öncelikle keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analizlerde yöntem olarak maksimum olabilirlik (maximum likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Rotasyon metodu olarak promax rotasyon metodu kullanılmıştır. Maksimum olabilirlik yöntemi normallik varsayımlarının ihmaline karşı nispeten daha dayanıklı olarak kabul edildiği için (Diamantopoulos vd., 2000) maksimum olabilirlik yöntemi ile yapısal eşitlik modellemesi daha sağlıklı sonuçlar vermektedir. Döndürme yöntemi olarak, faktörlerin korelasyonuna izin veren eğik bir yöntem olan Promax kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde genellikle faktörler arasında bazı korelasyonlar beklenir ve “eğik döndürme teorik olarak daha doğru ve belki de daha tekrarlanabilir bir çözüm sunmalıdır” (Costello ve Osborne, 2005, s:3).

Keşfedici faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,93) ve Bartlett test puanları (χ^2/df : 8578,21/435, $p=,0$) olarak elde edilmiştir ve bu keşfedici faktör analizi için yeterli bir orandır (KMO değeri 0,6 üzerinde olmalıdır). Desen matrisi altı dönüşte yakınsamış ve yedi faktörlü modelin toplam varyansı %69.04 olarak elde edilmiştir. Keşfedici faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 7’ de gösterilmektedir.

Tablo 7. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
TY3	0,952						
TY4	0,940						
TY2	0,900						
TY1	0,834						
PY2		0,903					
PY1		0,862					
PY3		0,840					
PY4		0,729					
PY5		0,583					
GY3			0,885				
GY2			0,869				
GY4			0,805				
GY1			0,639				
GY5			0,525				
İFP3				0,955			
İFP2				0,905			
İFP1				0,879			
ÇD3					0,936		
ÇD2					0,778		
ÇD5					0,662		
ÇD1					0,653		
ÇD4					0,417		
GYÖN2						0,960	
GYÖN1						0,870	
GYÖN3						0,617	
GYÖN5						0,435	
GYÖN4						0,421	
İFOP2							0,920
İFOP1							0,811
İFOP3							0,709

Keşfedici faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk ölçüm modelinin yakınsaklık ve diskriminant (ayırışma) geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Diskriminant geçerlilik, bir ölçümdeki puanların kavramsal olarak farklı diğer ölçümlerle ne ölçüde ilişkili olmadığıyla ilgilidir ve yakınsak geçerlilik, aynı kavramın iki ölçümü arasındaki uyuma derecesidir (Koste vd., 2004).

Ölçüm modellerinin geçerliliği şu göstergelere göre değerlendirilmiştir: Tucker-Lewis uyum indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), ki kare değeri (χ^2) ve serbestlik dereceleri (df). CFI, genel model uyumu için önerilen bir indekstir (Gerbing ve Anderson, 1993) ve RMSEA, bir model için serbestlik derecesi başına tutarsızlık açısından bilgi sağlar, böylece tahmin edilen her katsayı için daha iyi bir model uyumuna ulaşıldığını gösterir (Hair vd., 2014). Bir modelin kabul edilebilmesi için 0,90'a eşit veya daha büyük bir CFI değerine sahip olmalıdır ve

RMSEA 0,05 ile 0,08 değer aralığı arasında kabul edilebilir bir değeri ifade etmektedir. RMSEA değerinin 0,05 altında olması, daha iyi bir ölçüm modelini belirtmektedir.

Uyum istatistikleri, yedi faktörlü bir modelin verilere iyi uyduğunu göstermiştir. Uyum indeksleri de bu göstergeyi kanıtlamıştır (RMSEA = .05, TLI = .95 ve CFI = .96).

Modeli daha fit hale getirebilmek için girişimcilik yönelimi, girişimcilik yetenekleri ve çevresel dinamizm değişkenlerinden uyumsuzluk gösteren birer soru çıkarılmıştır. Ardından değişkenlerin iç tutarlılık güvenirlikleri (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Güvenirlik verileri en düşük olarak girişimcilik yönelimi için 0.82 ile en yüksek işletme finansal performansı 0.95 arasında değişmektedir ve bu da kabul edilebilir iç tutarlılık düzeylerini göstermektedir.

Ayrıca, veriler tek kaynaklı bir yöntem (her işletmeden 1 kişi- sahibi veya üst düzey yöneticisi) kullanılarak toplandığından, ortak yöntem varyansı, değişkenler arasında sahte ilişkiler getirme potansiyeline sahiptir. Ortak yöntem yanlılığı (Common Method Bias-CMB) tehdidini incelemek ve azaltmak için Ortak Gizli Faktör (Common Latent Factor-CLF) analizi yapılmıştır. Kısıtlanmamış model CLF (CMIN/df=1,72, CFI=.97, TLI=.97, RMSEA=.04) ve tam kısıtlanmış model CLF (CMIN/DF=2,03, CFI= .96, TLI= .95, RMSEA: .05) değerleri sonucunda her iki model de uygun fit ölçülerinde olduğu için ortak yöntem yanlılığı ile alakalı bir sorun olmadığı sonu elde edilerek, mevcut model ile devam edilmiştir. Değişkenlerin geçerlilik, güvenirlik, ayrışma ve korelasyon değerleri aşağıda Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Korelasyon ve Ölçüm İstatistikleri Tablosu

Ort.	Std. Sp.			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5,24	1,28	1	GYÖN	0,720									
5,07	1,52	2	TY	0,693**	0,886								
5,86	1,14	3	PY	0,699**	0,553**	0,830							
5,98	1,22	4	GY	0,627**	0,562**	0,772**	0,822						
4,32	1,99	5	İFP	0,362**	0,213**	0,326**	0,367**	0,925					
5,08	1,36	6	ÇD	0,538**	0,432**	0,477**	0,451**	0,276**	0,796				
5,17	1,44	7	FOP	0,569**	0,387**	0,501**	0,505**	0,624**	0,358**	0,849			
		8	Firma Yaşı	-0,073	-0,069	-0,067	0,028	0,024	0,009	-0,075	1		
		9	Firma Büyüklüğü	0,053	0,064	0,076	0,092	.180**	.146**	0,026	.356**	1	
		10	Firma Türü	-0,055	-0,044	-0,034	-0,071	-0,077	0,057	-0,015	-0,028	-0,050	1
			Bileşik Güvenilirlik (CR)	0,8	0,93	0,91	0,89	0,94	0,87	0,88			
			Ortalama varyans (AVE)	0,51	0,78	0,68	0,67	0,85	0,63	0,72			

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

3.4.2.Hipotez Testleri

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki kovaryanslar gözlemlendikten sonra (Tablo 9), hipotezleri (H1, H2, H3, H4, H5, H6) test etmek için AMOS 24.0 kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) gerçekleştirilmiştir. Hipotez test modelinin uygunluk skorları CMIN/DF=1.73, CFI= ,98, TLI= ,96, RMSEA: ,04 olarak elde edilmiştir.

Tablo 9. Değişkenler Arası Kovaryanslar

			Tahmin Değeri	P
PY	↔	TY	0,996	***
GYÖN	↔	GY	0,078	*
İFP	↔	İFOP	1,062	***

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Hipotez 1a pazar yöneliminin girişimcilik yönelimi ile arasındaki ilişkiyi, 1b pazar yöneliminin girişimcilik yetenekleri ile arasındaki ilişkiyi incelemektedir. H1a Pazar yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır ($\beta = .39$, $p < .001$). H1b pazar yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır ($\beta = .51$, $p < .001$).

Hipotez 2a teknoloji yöneliminin girişimcilik yönelimi ile arasındaki ilişkiyi, 2b teknoloji yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. H2a teknoloji yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır ($\beta = .31$, $p < .001$). H2b teknoloji yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır ($\beta = .14$, $p < .01$).

Hipotez 3 girişimcilik yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. H3 girişimcilik yönelimi ile girişimcilik yetenekleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır ($\beta = .09$, $p < .1$).

Hipotez 4a girişimcilik yönelimi ile işletmelerin finansal performansları arasındaki ilişkiyi, 4b girişimcilik yönelimi ile işletmelerin finansal olmayan performansları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. H4a girişimcilik yönelimi ile işletmelerin finansal performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır ($\beta = .19$, $p < .01$). H4b girişimcilik yönelimi ile işletmelerin finansal olmayan performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($\beta = .34$, $p < .001$).

Hipotez 5a girişimcilik yetenekleri ile işletmelerin finansal performansları arasındaki ilişkiyi, 5b girişimcilik yetenekleri ile işletmelerin finansal olmayan performansları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. H5a girişimcilik yetenekleri ile işletmelerin finansal performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($\beta = .21$, $p < .001$). H5b girişimcilik yetenekleri ile işletmelerin finansal olmayan performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($\beta = .25$, $p < .001$).

Hipotez 6a çevresel dinamizm ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi, 6b çevresel dinamizm ile girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. H6a çevresel dinamizm ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki

bulunmaktadır ($\beta = .13$, $p < .01$). H6b çevresel dinamizm ile girişimcilik yetenekleri arasındaki anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($\beta = .06$, $p > .1$).

Hipotez testi aşamasındaki yapısal eşitlik modeli için maksimum olabilirlik yöntemi kullanılmıştır (Bentler, 1995). Tablo 10 desteklenen ve desteklenmeyen hipotezleri göstermektedir.

Tablo 10. Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	İlişki	β	Sonuç
H1a	Pazar yönelimi → Girişimcilik yönelimi	.39***	Kabul
H1b	Pazar yönelimi → Girişimcilik yetenekleri	.51***	Kabul
H2a	Teknoloji yönelimi → Girişimcilik yönelimi	.31***	Kabul
H2b	Teknoloji yönelimi → Girişimcilik yetenekleri	.14**	Kabul
H3	Girişimcilik yönelimi → Girişimcilik yetenekleri	.09*	Kabul
H4a	Girişimcilik yönelimi → İşletme finansal performans	.19**	Kabul
H4b	Girişimcilik yönelimi → İşletme finansal olmayan performans	.34***	Kabul
H5a	Girişimcilik yetenekleri → işletme finansal performans	.21***	Kabul
H5b	Girişimcilik yetenekleri → işletme finansal olmayan performans	.25***	Kabul
H6a	Çevresel dinamizm → Girişimcilik yönelimi	.13**	Kabul
H6b	Çevresel dinamizm → Girişimcilik yetenekleri	.06	Ret

* $p < .1$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Ayrıca hipotez test analizleri sonucunda, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yeteneklerinin işletmelerin finansal performanslarındaki varyansın %15'ini açıkladığı ($R^2 = .15$), işletmelerin finansal olmayan performanslarındaki varyansın %29'unu ($R^2 = .29$) açıkladığı elde edilmiştir.

Aracılık etkisi analizleri yani H7a, H7b, H8a ve H8b hipotezleri, araştırmanın ikinci modeli olan aracılık etkisi modeliyle test edilmiştir. Hipotezlerde belirtildiği üzere girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri değişkenleri ikinci derece faktöre dönüştürülmüştür. Aracılık modelinin uyum indeksleri (CMIN/DF=1.84, CFI= .98, TLI= .96, RMSEA: .04) şeklinde elde edilmiştir.

Modelin sonuçlarının istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek için, Bootstrapping yöntemiyle tek adımlı aracı modeli kullanılmıştır. Bootstrapping, yaygın olarak kullanılan diğer tekniklere kıyasla aracılık etkilerini test etmek için daha geçerli ve güçlü yöntemlerdir (Hayes, 2009). Çalışmada Hayes'in (2009) önerdiği gibi %95 güven düzeyine ve 5.000 bootstrapp örneğine dayalı dolaylı etkiler için tüm önyükleme sonuçlarıyla birlikte anlamlılık değerlendirilmiştir. Aracılık etkisi analiz sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 11. İFP Bağımlı Değişkeni Üzerinde GYÖN ve GY Aracılık Etkisi

İşletme Finansal Performansı	Pazar Yönelimi	Teknoloji Yönelimi
Direkt Etki	$\beta = -1.35 ***$	$\beta = -0.83 ***$
Aracılık Etkisi (GYÖN-GY) Etkileşimi	$\beta = 1.6 ***$	$\beta = 0.82 ***$
Aracılık Etkisi Türü	KİSMİ	KİSMİ
R^2	GYÖN-GY	0,93
	İşletme Finansal Performansı	0,51

Tablo 12. İFOP Bağımlı Değişkeni Üzerinde GYÖN ve GY Aracılık Etkisi

İşletme Finansal Olmayan Performansı	Pazar Yönelimi	Teknoloji Yönelimi
Direkt Etki	$\beta = -1.31 ***$	$\beta = -0.74 ***$
Aracılık Etkisi (GYÖN-GY) Etkileşimi	$\beta = 1.66 ***$	$\beta = 0.85 ***$
Aracılık Etkisi Türü	KİSMİ	KİSMİ
R^2	GYÖN-GY	0,93
	İşletme Finansal Olmayan Performansı	0,67

Tablo 11 ve 12, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin, stratejik yönelimler ve işletme performansı arasında kısmi-ters yönlü, aykırı aracılık etkisinin (inconsistent mediation) olduğunu göstermektedir (MacKinnon, Fairchild ve Fritz, 2007). Yani pazar yönelimi ve teknoloji yöneliminin işletme finansal ve finansal olmayan performansları üzerindeki doğrudan etkisi negatif iken, girişimcilik etkileşiminin aracılığında bu etki pozitive dönmektedir. Bu sonuç doğrultusunda H7_a, H7_b, H8_a ve H8_b hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 11 ve 12’de belirtildiği üzere pazar yönelimi ve teknoloji yöneliminin işletme finansal ve finansal olmayan performansları üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı ve negatif yöndedir. Literatürde yapılmış olan bazı çalışmalar araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir, yani pazar yönelimi ile işletme performansı arasında anlamsız veya negatif ilişki olduğu ifade edilmiştir (Demirbağ vd., 2006; Shehu ve Mahmood, 2014; Harris, 2001; Alan, 1998; Greenley, 1995; Diamantopoulos ve Hart, 1993). Ayrıca literatürde teknoloji

yöneliminin işletme performansları üzerindeki etkisinin anlamsız veya negatif olduğunu belirten çalışmalar da yer almaktadır (Deshpande vd., 2013; Koçak vd., 2017).

Tablo 11 ve 12’de belirtilen R^2 değerlerine bakılınca stratejik yönelimler girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin %93’ünü açıklamaktadır ($R^2=,93$). Bu değer pazar yönelimi ve teknoloji yönelimlerinin, girişimcilik etkileşimi için çok önemli kaynaklar olduğunu belirtmektedir.

Ayrıca girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşimi, işletmelerin finansal performanslarının %51’ini ($R^2=,51$) ve işletmelerin finansal olmayan performanslarının %67’sini ($R^2=,67$) açıklamaktadır. Bu değerler araştırmamızın bir önceki modelinde, finansal performans için %15 ($R^2= ,15$) ve finansal olmayan performans için %29 ($R^2= ,29$) olarak elde edilmiştir. Açıklanan varyans (R^2) değerlerindeki artışa bakılınca araştırmamızın modelinin, yani girişimcilik etkileşiminin stratejik yönelimler ve işletme performansları arasındaki ilişkideki aracılık etkisinin başarısını göstermektedir.



SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin, stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünü incelemektedir. Literatürde yapılmış önceki çalışmalardan farklı olarak girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşimi ele alınmış ve bu etkileşimin yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide etkisi incelenmiştir. Ayrıca mevcut çalışmada, önceki çalışmalarda genellikle yönelimler perspektifinden ele alınan girişimcilik yetenekleri, yetenek perspektifinden ele alınmış ve konuyla alakalı ortaya konan çalışmalar ayrıntılı bir şekilde incelenerek, yetenekler teorisine katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Araştırmada analizlerin gerçekleştirilmesi için iki farklı model geliştirilmiştir. Birinci model, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek adına hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi için geliştirilen modeldir. Araştırmanın ikinci modeli ise, aracılık etkisinin ölçülmesi için geliştirilen modeldir.

Çalışmada elde edilen bulgulardan ilki, pazar yöneliminin işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları üzerinde negatif etkiye sahip olduğudur. Pazar yönelimi literatüründe genel kabul, pazar yöneliminin işletme performansı üzerindeki pozitif etkisidir (Narver ve Slater, 1990; Deshpande vd., 1993; Kirca vd., 2005; Kajalo ve Lindblom, 2015) fakat mevcut çalışmada, literatürdeki genel kabulün tersi yönde bir sonuç elde edilmiştir. Pazar yöneliminin işletme performansı üzerindeki negatif etkisi, literatürde pazar yönelimi ile işletme performansı arasında anlamsız veya negatif ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Demirbağ vd., 2006; Shehu ve Mahmood, 2014; Harris, 2001; Alan, 1998; Greenley, 1995; Diamantopoulos ve Hart, 1993).

Çalışmada elde edilen bulgulardan diğeri, teknoloji yöneliminin işletme performansı üzerinde negatif etkisinin olduğudur. Mevcut literatür doğrultusunda işletmelerin yeni teknolojileri veya ürünleri kullanma ve geliştirme eğilimine sahip olmasının, performansları üzerinde pozitif etkiye sahip olması beklenmektedir. Fakat literatürde yapılan ve teknoloji yönelimi ile işletme performansı arasında anlamsız veya negatif ilişki olduğu belirten çalışmalarla (Deshpande vd., 2013; Koçak vd., 2017) benzer sonuç elde edilmiştir.

Literatürde son zamanlarda ele alınan önemli bir tartışma konusu, firmaların sahip oldukları pazar yönelimi ve teknoloji yönelimi gibi stratejik kaynakların, tek başına firma performansları üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığıdır (Demirbağ vd., 2006; Mahmood, 2014; Deshpande vd., 2013; Morgan vd., 2009). Tek başına pazar yönelimli olmak veya tek başına teknoloji yönelimli olmanın performans avantajı elde edebilmek için yetersiz olduğu son zamanlarda yapılan çalışmalarda belirtilmektedir (Ngo ve O’Cass, 2012). Bu durumun nedenleri arasında teknolojik gelişmelerin ivmesinin artması ve teknolojiye ulaşımın kolaylaşması sonucunda, en güncel teknolojiye sahip olmanın veya ürün/hizmet entegrasyonunda kullanmanın olağan hale gelmesi yer alabilmektedir. Bunun sonucunda teknoloji yönelimli olmak artık tek başına rakiplerden farklılaştırmayabilir ve performans avantajı sağlamayabilir. Diğer neden ise firmaların müşteri odaklı olmalarının, müşteri istek ve ihtiyaçlarını takip etmesi ve analiz etmesinin artık olağan ve zorunluluk haline gelmiş olmasıdır. Dinamik pazar ve rekabet şartlarında, dijital ve küresel

tüketicilerin artık rekabette yönlendirilen değil yönlendiren konuma gelmiş olması, firmaların pazar yönelimli olmalarını olağan hale getirmiş ve performans üzerindeki avantajlı konumunu değiştirmiştir. Bu doğrultuda Morgan vd. (2009) pazar yönelimi ve teknoloji yönelimi gibi stratejik kaynakların yalnızca potansiyel değere sahip olduğunu ve bu potansiyelin gerçekleştirilmesi için farklı örgütsel unsurlar (kaynak/yetenek) gerektiğini ifade etmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgulardan bir diğeri, girişimcilik yönelimi ve yetenekleri etkileşiminin, stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğudur. Stratejik yönelimlerin işletmelerin performanslarına doğrudan etkisi negatif iken, girişimcilik etkileşiminin aracılık rolüyle bu ilişki pozitif dönmektedir. Bu da girişimcilik etkileşiminin kısmi ve ters yönlü bir aykırı aracılık etkisine sahip olduğunu belirtmektedir.

Bu sonuç, girişimcilik yönelimi gibi stratejik kaynakların ve girişimcilik yetenekleri gibi dinamik yeteneklerin firma performansını açıklamaya katkıda bulunan birbirlerinin tamamlayıcıları olduklarını göstermektedir. Farklı kaynak-yetenek etkileşimleri firmalara performans avantajı sağlayabilecek sinerji oluşturabilmektedir (Morgan vd., 2009; Song vd., 2005). Pazar yönelimi ve teknoloji yönelimi gibi varlıkların, firmalardaki değerlerinin tam olarak gerçekleşebilmesi için yani performans çıktısına dönüşebilmesi için, kaynak-yetenek etkileşim mekanizmasına ihtiyaç duyabilmektedir (Ngo ve O’Cass, 2012).

Çalışmanın bulgularından bir diğeri girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşiminin, işletmelerin finansal performanslarının %51’ini ($R^2=,51$) ve işletmelerin finansal olmayan performanslarının %67’sini ($R^2=,67$) açıklamasıdır. Açıklanan değerlerin araştırmanın ilk modelinde daha düşük olması (finansal performans için %15 ve finansal olmayan performans için %29) girişimcilik etkileşiminin stratejik yönelimler ve işletme performansları arasındaki ilişkideki aracılık etkisinin güçlü ve pozitif başarısını göstermektedir.

Mevcut çalışma, girişimcilik ve stratejik yönetim literatürüne temel olarak birkaç farklı katkı sağlamaktadır. Bunlardan ilki girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri etkileşimi literatürde ilk kez bu çalışmada ele alınmıştır. Ayrıca ilk kez ele alınan bu girişimcilik etkileşiminin işletmeler için önemi ve işletme performansları üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Firmaların “know-what” bilgi kaynakları ile “know-how” yetenekleri arasındaki etkileşimin önemini belirten kaynak temelli teori ve uzantısı olan dinamik yetenekler teorisi doğrultusunda girişimcilik etkileşimi, işletmelere benzersiz bir kaynak-yetenek etkileşimi sağlayarak, işletmelere rekabet üstünlüğü ve üstün performans sağlayabilecektir (Morgan vd., 2009).

Çalışmanın sağladığı katkılardan diğeri, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri arasındaki etkileşiminin, stratejik yönelimler ve işletme performansları arasındaki ilişkide aracılık rolünün literatürde ilk kez ele alınmasıdır. Mevcut literatür genellikle stratejik yönelimler ile işletme performansı arasında pazarlama yetenekleri, inovasyon yetenekleri gibi yeteneklerin veya farklı değişkenlerin aracılık rolünü ele almıştır. Literatürdeki mevcut araştırma boşluğuna ve girişimcilik yetenekleri alanına sağlayacağı katkı çalışmamız için önemlidir.

Çalışmanın sağladığı başlıca katkılardan sonuncusu ise girişimcilik yeteneklerinin derinlemesine ele alınmış olması ve literatürdeki çalışmaların genel özetinin sunulmuş olmasıdır. Girişimcilik yetenekleri literatürde genellikle yönelim perspektifinden ele alınmış veya girişimcilik yönelimi ve yetenekleri birbirleri yerine kullanılarak, muğlak bir durum ortaya konmuştur. Çalışmada, girişimcilik yeteneklerinin girişimcilik yönelimlerinden farklı olduğunu ortaya koyulmaya çalışılmış ve girişimcilik yeteneklerine farkındalık kazandırması adına sunduğu diğer katkısıdır.

Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırma çeşitli kısıtlar çerçevesinde yürütülmüş ve sonuçlandırılmıştır. Çalışmanın ilk kısıtı, yalnızca Marmara bölgesinde bulunan 348 işletmeden verilerin toplanmış olmasıdır. Bu kısıt, çalışmanın genelleştirilebilmesini azaltmaktadır.

Çalışmanın diğer kısıtı verilerin büyük bir kısmının, girişimciler veya üst düzey yöneticilerden çevrimiçi anket yoluyla toplanmış olmasıdır. Bu da araştırmanın örnekleminin sadece ankete cevap vermeye istekli girişimciler veya üst düzey yöneticilerle sınırlı olması sonucunu doğurmaktadır.

Çalışmanın bir diğer kısıtı ise verilerin Covid-19 küresel salgın döneminde toplanmış olmasıdır. Dünyayı etkisi altına alan salgın sonucunda işletmeler, küresel kriz şartları altında çalışmamıza katılım sağlamışlardır. Salgın dönemindeki ekonomik bunalım şartlarının, normal dönemden farklı olduğu gerçeği doğrultusunda, bu durum da araştırma kısıtları arasında ele alınmaktadır.

Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda öncelikle bölge kısıtlaması olmaksızın, ülke genelindeki işletmelerden toplanacak veriler ile daha genelleştirilebilir ve güvenilir sonuçların elde edilebileceği bir çalışma önerisi yapılabilecektir.

Ayrıca mevcut çalışmada bağımlı değişken olarak işletme finansal ve finansal olmayan performansları, bağımsız değişken olarak pazar yönelimi ve teknoloji yönelimi, aracılık değişkeni olarak ise girişimcilik yönelimi ve girişimcilik yetenekleri ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda farklı bağımlı ve bağımsız değişkenler ele alınabilecek, işletme performansı üzerinde farklı yönelimler veya yeteneklerin etkisi araştırılabilecektir. Ayrıca gelecek çalışmalarda farklı yönelim-yetenek kombinasyonlarının farklı değişkenlerle ele alınması, işletmelere üstün rekabet avantajı sağlayabilecek yeni ve benzersiz kaynak-yetenek etkileşimlerinin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

Son olarak girişimcilik yetenekleri literatürünün ayrıntılı olarak incelenmesi sonucunda, girişimcilik yetenekleri alanında ortak kabul görmüş bir kavramsallaştırma ve ölçümleme çalışmasının olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca girişimcilik yeteneklerinin literatürde genellikle girişimcilik yönelimi perspektifinden ele alındığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular sonucunda girişimcilik yetenekleri için yapılabilecek kavramsallaştırma çalışmaları gelecek çalışmaları için öneridir ve girişimcilik literatürüne özgün bir katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejenova, S., & Sapienza, H. J. (2013). Strategic Leadership and Entrepreneurial Capability for Game Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 394-407.
- Acar, A. Z., & Özşahin, M. (2018). The Relationship Among Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, and Business Performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(01), 1850009.
- Afzal, M. N. I., Siddiqui, S., & Dutta, S. (2018). Determinants of Entrepreneurial Capability (EC) Environment in Asean-05 Economies-A Log-Linear Stochastic Frontier Analysis. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1-14.
- Alan, C. B. (1998). Market Orientation and Performance of Large Property Companies in Hong Kong. *International Journal Of Commerce and Management*.
- Al-Ansari, Y., Altalib, M., & Sardoh, M. (2013). Technology Orientation, Innovation and Business Performance: A Study of Dubai Smes. *The International Technology Management Review*, 3(1), 1-11.
- Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The Associations Among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking: An International Journal*.
- Ali, D., Leifu, G., & Rehman, R. U. (2016). The Impact of Technology Orientation and Customer Orientation on Firm Performance: Evidence Form Chinese Firms. *International Journal of Management and Marketing Research*, 9(1), 1-11.
- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Total Quality Management On Performance. *Benchmarking: An International Journal*.
- Aloulou, W. J. (2019). Impacts of Strategic Orientations on New Product Development and Firm Performances. *European Journal of Innovation Management*.
- Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A. M., & Kaswuri, A. H. B. (2016). The Effect of Market Orientation as A Mediating Variable in The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Smes Performance. *Nankai Business Review International*.
- Andersén, J. (2010). A Critical Examination of The Eo-Performance Relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Appiah-Adu, K. (1998). Market Orientation and Performance: Empirical Tests in A Transition Economy. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 25-45.
- Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic Capabilities and Venture Performance: The Effects of Venture Capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195-215.
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence From A Developing Country. *Tourism Management*, 32(1), 147-157.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial Orientation of Smes, Product Innovativeness, and Performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.
- Becherer, R. C., Halstead, D., & Haynes, P. (2001). Marketing Orientation in Smes: Effects of The Internal Environment. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.

- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive Customer Orientation and Its Role For Creating Customer Value in Global Markets. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 39(2), 216-233.
- Bosma, N., Sanders, M., & Stam, E. (2018). Institutions, Entrepreneurship, and Economic Growth in Europe. *Small Business Economics*, 51(2), 483-499.
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance of Smes in The Manufacturing Industry: Evidence From Ethiopian Enterprises. *Management Research Review*.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos—Repeatedly: Managing Strategic Dynamics For Corporate Longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10), 965-979.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal Of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Chang, H. J., Lin, S. J., Murray, L. W., Efendioglu, A. M., Khoshbakht, H., & Salteh, H. M. (2011). Entrepreneurial Intensity in Catering Industry: A Case Study on Wang Group in Taiwan. *Business and Management Review*, 1(9), 1-12.
- Chang, Y., Wang, X., & Cui, A. P. (2019). Solving The Innovation Problem in State-Owned Firms: The Role of Entrepreneurial Orientation And High-Commitment Hr Practices. *Industrial Marketing Management*, 83, 239-250.
- Cools, E., & Den Broeck, V. (2007). The Hunt For The Heffalump Continues: Can Trait and Cognitive Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation?. *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), 23-42.
- Costello, A.B., Osborne, J.W., (2005), "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis", *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(1), 1-9.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on The Utility Of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on The Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Cui, Y., Sun, C., Xiao, H., & Zhao, C. (2016). How To Become an Excellent Entrepreneur: The Moderating Effect of Risk Propensity on Alertness To Business Ideas and Entrepreneurial Capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 112, 171-177.
- D'aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press, New York.

- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Demirbag, M., Koh, S. L., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2006). Tqm and Market Orientation's Impact on Smes' Performance. *Industrial Management & Data Systems*.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal Of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpande, R., Grinstein, A., Kim, S. H., & Ofek, E. (2013). Achievement Motivation, Strategic Orientations and Business Performance in Entrepreneurial Firms: How Different are Japanese and American Founders?. *International Marketing Review*.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 52-73.
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J., Siguaw, J.A., (2000),"Introducing Lisrel: A Guide For The Uninitiated". Sage Publications.
- Dill, W. R. (1958). Environment as An Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 409-443.
- Doran, J., McCarthy, N., & O'connor, M. (2016). Entrepreneurship and Employment Growth Across European Regions. *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), 121-128.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on The Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal Market Orientation, Market Capabilities and Learning Orientation. *European Journal of Marketing*.
- Faroque, A. R., Mostafiz, M. I., Faruq, M. O., & Bashar, M. F. B. (2020). Revisiting Entrepreneurial Capabilities and Export Market Orientation: A Multi-Scale Investigation in An Emerging Economy. *International Journal of Emerging Markets*.
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., Dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Performance. *Journal of Knowledge Management*.
- Foxall, G. R. (1984). *Corporate Innovation: Marketing and Strategy*. Beckenham: Croom Helm
- Gartner, W. B. (1990). What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gedeon, S. (2010). What Is Entrepreneurship. *Entrepreneurial Practice Review*, 1(3), 16-35.
- Gerbing, D., Anderson, J., (1993),"Monte Carlo Evaluations of Goodness-Of-Fit Indices For Structural Equation Models", Sage Focus Editions, 154, 40.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.

- Grinstein, A. (2008). The Relationships Between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations. *European Journal of Marketing*.
- Gruber-Muecke, T., & Hofer, K. M. (2015). Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Performance in Emerging Markets. *International Journal of Emerging Markets*.
- Gulati, R., Higgins, M., (2003), "Which Ties Matter When? The Contingent Effects of Interorganizational Partnerships on Ipo Success", *Strategic Management Journal*, 24(2), 127–144.
- Guo, R. (2018). Strategic Decision-Making Logics, Entrepreneurial Capability and Opportunity Exploitation in High-Tech New Ventures. *Journal of Business Economics and Management*, 19(2), 235-252.
- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 883-896.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., (2014), "Multivariate Data Analysis". New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches To Understanding The Interaction Between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Halaç, D. S. (2015). Multidimensional Construct of Technology Orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1057-1065.
- Harris, L. C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence From UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17-43.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in The New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Ho, S. H., Wu, J. J., & Chen, Y. (2010). Influence of Corporate Governance and Market Orientation on New Product Preannouncement: Evidence From Taiwan's Electronics Industry. *Asia Pacific Management Review*, 15(1).
- Hoque, Z. (2005). Linking Environmental Uncertainty To Non-Financial Performance Measures and Performance: A Research Note. *The British Accounting Review*, 37(4), 471-481.
- Hortinha, P., Lages, C., & Lages, L. F. (2011). The Trade-Off Between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36-58.
- Hough, J., & Scheepers, R. (2008). Creating Corporate Entrepreneurship Through Strategic Leadership.
- Huhtala, J. P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., & Tikkanen, H. (2014). Market Orientation, Innovation Capability and Business Performance: Insights From The Global Financial Crisis. *Baltic Journal Of Management*.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market Orientation, Positioning Strategy and Brand Performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29.
- Jabnoun, N., Khalifah, A., & Yusuf, A. (2003). Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model. *Quality Management Journal*, 10(4), 17-31.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic Leadership For Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Jarad, I. A., Yusof, N. A., & Shafiei, M. W. M. (2010). The Organizational Performance of Housing Developers in Peninsular Malaysia. *International Journal of Housing Markets and Analysis*.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jiao, H., Alon, I., & Cui, Y. (2011). Environmental Dynamism, Innovation, and Dynamic Capabilities: The Case of China. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in The Global Economy*.
- Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2018). Firm Performance Among Internationalized Smes: The Interplay of Market Orientation, Marketing Capability and Digitalization. *Administrative Sciences*, 8(3), 31.
- Kajalo, S., & Lindblom, A. (2015). Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Business Performance Among Small Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). Market Orientation, Marketing Capabilities and Sustainable Innovation: The Mediating Role of Sustainable Consumption and Competitive Advantage. *Management Research Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review*, Vol. 55 No. 1, Pp. 79-93.
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. (1988). A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). Market, Entrepreneurial, and Technology Orientations: Impact on Innovation and Firm Performance. *Management Decision*.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Koste, L.L., Malhotra, M.K., Sharma, S., (2004),"Measuring Dimensions of Manufacturing Flexibility", *Journal of Operations Management*, 22, 171-196.
- Kotane, I. (2012). The Role of The Analysis of Financial and Non-Financial Indicators in Assessment of Performance of The Companies. *Management Theory and Studies For Rural Business and Infrastructure Development*, 34(5), 93-104.

- Kotler, P. (1999). *Marketing Management: The Millennium Edition* (Vol. 199). Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.
- Laitinen, E. K. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65-99.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). The Effect Of Strategic Orientations on Business Performance in Smes: A Multigroup Analysis Comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence From China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, H., Zhang, Y., & Chan, T. S. (2005). Entrepreneurial Strategy Making and Performance in China's New Technology Ventures–The Contingency Effect of Environments and Firm Competences. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(1), 37-57.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2009). The Relationship Among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business And Management*, 4(4), 64-76.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2003). Market-Oriented Organizations in An Emerging Economy: A Study of Missing Links. *Journal of Business Research*, 56(6), 481-491.
- Long, W. (1983). The Meaning of Entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 8(2), 47-59.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., Coglisier, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 593-614.
- Macko, A., & Tyszka, T. (2009). Entrepreneurship and Risk Taking. *Applied Psychology*, 58(3), 469-487.
- Madsen, E. L., Alsos, G. A., Borch, O. J., Ljunggren, E., & Brastad, B. (2007). Developing Entrepreneurial Orientation: The Role of Dynamic Capabilities and Intangible Resources.
- Mcclelland D C (1961), *The Achieving Society*, D Van Nostrand Co, Princeton, Nj.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating A Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Montiel-Campos, H. (2018). Entrepreneurial Orientation and Market Orientation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.

- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in A Non-Profit Context: Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12-39.
- Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes. *Organization Science*, 9(6), 625-643.
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2020). The Performance of Export Manufacturing Firms: Roles of International Entrepreneurial Capability and International Opportunity Recognition. *International Journal Of Emerging Markets*.
- Murphy, A. E., & Murphy, F. E. E. A. E. (1986). *Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist*. Oxford University Press.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantages. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market Orientation, Marketing Capability, and New Product Performance: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059-5064.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of A Market Orientation On Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Ndubisi, N. O., Tsou, H. T., Chen, J. S., & Liao, W. H. (2014). Market and Technology Orientations For Service Delivery Innovation: The Link of Innovative Competence. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Ngo, L. V., & O'cass, A. (2012). In Search of Innovation and Customer-Related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.
- Osman, J., & Abidin, Z. (2014). *An Empirical Investigation Into The Significance of Intellectual Capital and Strategic Orientations on Innovation Capability and Firm Performance in Malaysian Information and Communications Technology (ICT) Small-To-Medium Enterprises (Smes)*. Management, Rmit University.
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and The Performance of Religious Congregations As Predicted By Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
- Penrose Et (1959) *The Theory of The Growth of The Firm*. New York: Wiley
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and Sustaining Superior Performance. *Competitive Advantage*, 167, 167-206.

- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions For The Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., Rodrigo-Alarcón, J., & García-Villaverde, P. M. (2013). Environmental Dynamism and Entrepreneurial Orientation: The Moderating Role of Firm's Capabilities. *Journal of Organizational Change Management*.
- Russell Merz, G., & Sauber, M. H. (1995). Profiles of Managerial Activities in Small Firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), 551-564.
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2017). Entrepreneurial Orientation of Smes, Total Quality Management and Firm Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Sciascia, S., Naldi, L., & Hunter, E. (2006). Market Orientation As Determinant of Entrepreneurship: An Empirical Investigation on Smes. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(1), 21-38.
- Sharma, N., & Kumar, S. (2021). Role of Entrepreneurial Capability in The Performance of Sustained Smes in Entrepreneurship and Regional Development (Pp. 51-66). Palgrave Macmillan, Cham.
- Shehu, A. M., & Mahmood, R. (2014). The Relationship Between Market Orientation and Business Performance of Nigerian Smes: The Role of Organizational Culture. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 159-168.
- Short, J. C., Broberg, J. C., Coglisier, C. C., & Brigham, K. H. (2010). Construct Validation Using Computer-Aided Text Analysis (Cata) An Illustration Using Entrepreneurial Orientation. *Organizational Research Methods*, 13(2), 320-347.
- Simerly, R. L., & Li, M. (2000). Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 21(1), 31-49.
- Singh, R. P. (2001). A Comment on Developing The Field of Entrepreneurship Through The Study of Opportunity Recognition and Exploitation. *Academy of Management Review*, 26(1), 10-12.
- Sink, D. S., Tuttle, T. C., & Shin, S. I. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of The Future* (Pp. 170-184). Norcross, Ga: Industrial Engineering and Management Press.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Sledzik, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *Management Trends in Theory and Practice*, (Ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management By University of Zilina.
- Soininen, J. (2013). *Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises During Economic Crisis*. Lappeenranta University of Technology.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect in Two Environmental Contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276.
- Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1990). Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151-162.

- Surty, S., & Scheepers, C. B. (2020). Moderating Effect of Environmental Dynamism on Leadership Practices and Employees' Response To Change in South Africa. *Management Research Review*.
- Taghizadeh, S. K., Karini, A., Nadarajah, G., & Nikbin, D. (2020). Knowledge Management Capability, Environmental Dynamism and Innovation Strategy in Malaysian Firms. *Management Decision*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of Asem. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity Identification and Pursuit: Does An Entrepreneur's Human Capital Matter?. *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.
- Urban, B., & Barreria, J. (2010). Empirical Investigations into Firm Technology Orientation and Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7(04), 329-351.
- Van Egeren, M., & O'connor, S. (1998). Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms. *Journal of Services Marketing*.
- Veliyath, R. (1996). Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2012). Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature. *The Iup Journal of Business Strategy*, 9(3), 17-31.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An Empirical Examination of The Complex Relationships Between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support. *European Journal of Marketing*.
- Vu, H. M. (2020). A Review of Dynamic Capabilities, Innovation Capabilities, Entrepreneurial Capabilities and Their Consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 485-494.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? Ceo Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Wales, W., Gupta, V. K., Marino, L., & Shirokova, G. (2019). Entrepreneurial Orientation: International, Global and Cross-Cultural Research. *International Small Business Journal*, 37(2), 95-104.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation—Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How Dynamic Capabilities Affect The Effectiveness and Efficiency of Operating Routines Under High and Low Levels of Environmental Dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327-345.
- Woldesenbet, K., Ram, M., & Jones, T. (2012). Supplying Large Firms: The Role of Entrepreneurial and Dynamic Capabilities in Small Businesses. *International Small Business Journal*, 30(5), 493-512.
- Wong, S. K. S., & Tong, C. (2012). The Influence of Market Orientation on New Product Success. *European Journal of Innovation Management*.
- Yeo, R. (2003). Linking Organisational Learning To Organisational Performance and Success: Singapore Case Studies. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yoganathan, D., Jebarajakirthy, C., & Thaichon, P. (2015). The Influence of Relationship Marketing Orientation On Brand Equity in Banks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 14-22.
- Yousaf, S., Anser, M. K., Tariq, M., Jawad, S. U. R. S., Naushad, S., & Yousaf, Z. (2020). Does Technology Orientation Predict Firm Performance Through Firm Innovativeness?. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Praveen Parboteeah, K., & Stambaugh, J. E. (2019). Autonomy and Family Business Performance: The Joint Effect of Environmental Dynamism and National Culture. *International Small Business Journal*, 37(2), 153-185
- Zahra, S. A. (2011, June). Entrepreneurial Capability: Opportunity Pursuit and Game Changing. in 3rd Annual Conference of The Academy of Entrepreneurship and Innovation, June (Pp. 15-17).
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A., & Neubaum, D. O. (1998). Environmental Adversity and The Entrepreneurial Activities of New Ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123.
- Zahra, S. A., Abdelgawad, S. G., & Tsang, E. W. (2011). Emerging Multinationals Venturing into Developed Economies: Implications For Learning, Unlearning, and Entrepreneurial Capability. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 323-330.
- Zebal, M. A., & Saber, H. M. (2014). Market Orientation in Islamic Banks—A Qualitative Approach. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Zhang, J. A., O'kane, C., & Chen, G. (2020). Business Ties, Political Ties, and Innovation Performance in Chinese Industrial Firms: The Role of Entrepreneurial Orientation and Environmental Dynamism. *Journal of Business Research*, 121, 254-267.
- Zhang, M., Gao, Q., & Cho, H. S. (2017). The Effect of Sub-National Institutions and International Entrepreneurial Capability on International Performance of Export-Focused Smes: Evidence From China and South Korea. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(1).
- Zhang, M., Tansuhaj, P., & Mccullough, J. (2009). International Entrepreneurial Capability: The Measurement and A Comparison Between Born Global Firms and Traditional Exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 292-322.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How Strategic Orientations Influence The Building of Dynamic Capability in Emerging Economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.
- Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z., Zhou, N., (2005), "Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations", *Journal of Business Research*, 58(8), 1049–1058

EKLER

EK.1: Anket Formu

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Yalova Üniversitesi bünyesinde yürütülmekte olan “**Stratejik Yönelimlerin İşletme Performansına Etkisi: Girişimcilik Yönelimi ve Girişimcilik Yetenekleri Etkileşiminin Aracılık Rolü**” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Ankete **verilen cevaplar gizli tutulacaktır**. Katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Arş. Gör. Mustafa YILMAZ

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Polat

Kişisel Bilgiler:

-Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

-Yaşınız: () 25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri

-Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

İşletme Bilgileri:

-Şirketinizdeki çalışan sayısı: () 10 kişiden az () 10-49 () 50-99 () 100-249 () 250 ve üzeri

-Şirketiniz kaç yıldır faaliyet gösteriyor?: () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 21-30 yıl () 31 yıl ve üzeri

-Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör(iş kolu):

-İşletmenizin iş modeli: () B2B(işletmeden işletmeye satış), () B2C(işletmeden tüketiciye satış), () hem B2B hem B2C

-İşletmenizin faaliyet gösterdiği pazar: () yerel ölçekte () bölgesel ölçekte () ulusal ölçekte () uluslararası ölçekte

İşletmenizin pazar yönelimini ölçmeye yönelik olarak aşağıda sunulan ifadelerle katılım derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılmıyorum</i>	<i>Ne katılıyorum Ne katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
İşletmemizin hedefleri, öncelikli olarak müşteri memnuniyeti odaklıdır.							
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılık durumumuzu sürekli olarak denetleriz.							
Rekabet avantajı için stratejimiz, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamak üzerine kuruludur.							
İşletme stratejilerimiz, müşterilerimiz için nasıl daha fazla değer yaratabileceğimize dair inançlarımız tarafından yönlendirilir.							
İşletmemiz, şirketimizdeki bütün kişilerin müşteri değeri yaratmaya nasıl katkı sağlayabileceğini bilir.							

İşletmenizin girişimci yönelimini ölçmeye yönelik olarak aşağıda sunulan ifadelerle katılım derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılmıyorum</i>	<i>Ne katılıyorum Ne katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
İşletmemizde, her şeyden daha çok inovasyona önem verilmektedir.							
İşletmemizdeki kişiler, yeni, daha inovatif yaklaşımlar veya ürünler ortaya çıkarmak için denemeler yapmaya cesaretlendirilir.							
İşletmemizdeki kişiler risk almaya hazırdır.							
İşletmemizin uzun vadede göstereceği performans, kısa vadeli performansından daha önemlidir.							
İşletmemiz, vizyonumuzu gerçeğe dönüştürme konusunda son derece kararlıdır.							

İşletmenizin teknoloji yönelimini ölçmeye yönelik olarak aşağıda sunulan ifadelerle katılım derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılmıyorum</i>	<i>Ne katılıyorum Ne katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
Yeni ürün/ hizmet geliştirirken, ileri teknolojileri kullanırız.							
Yeni ürün/hizmetlerimiz her zaman en gelişmiş teknolojiye sahiptir.							
Bilimsel araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik inovasyonlar, işletmemizde tereddütsüz kullanılır.							
Teknolojik inovasyon, işletmemizin projelerinde tereddütsüz kullanılır.							

İşletmenizin girişimci yeteneklerini ölçmeye yönelik olarak aşağıda sunulan ifadelere katılım derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılmıyorum</i>	<i>Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
İşletmemizin kurucusu(ları), bu işe başlamadan önce iş tecrübesine sahiptir.							
İşletmemizin kurucusu(ları), tedarikçiler, müşteriler ve diğer iş ortaklarıyla ilişki kurma becerisine sahiptir.							
İşletmemizin kurucusu(ları), pazardaki yeni iş fırsatlarını etkin bir şekilde araştırır.							
İşletmemizin kurucusu(ları), şirketimizin hedeflerine ulaşması için önemli ve riskli kaynakların sağlanmasında gerekli sorumluluğu üstlenir.							
İşletmemizin kurucusu(ları), çok yenilikçidir. (yaratıcı fikirler, ürünler, süreç, problem çözme vb. açısından)							

İşletmenizin bulunduğu sektörün çevresel dinamizmini ölçmeye yönelik olarak aşağıda sunulan ifadelere katılım derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılmıyorum</i>	<i>Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
Bulunduğumuz pazardaki çevresel değişiklikler yoğundur.							
Müşterilerimiz sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler talep ediyor.							
Bulunduğumuz pazarda sürekli değişimler yaşanıyor.							
Bir yılda pazarda hiçbir şey değişmedi.							
Bulunduğumuz pazarda, teslim edilecek ürün ve hizmetlerin sayısı/miktarı hızlı bir şekilde ve sıklıkla değişmektedir.							

İşletmenizin performansını ölçmeye yönelik olarak aşağıda sunulan ifadelere katılım derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılmıyorum</i>	<i>Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
Kârlılığımız son 12 ayda arttı.							
Pazar payımız son 12 ayda arttı.							
Satış hacmimiz son 12 ayda arttı.							
Müşterilerimizin memnuniyeti son 12 ayda arttı.							
Müşterilerimizin bize olan sadakati son 12 ayda arttı.							
Şirketimizin çalışan memnuniyeti son 12 ayda arttı.							

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa YILMAZ, 2012 yılında Erzurum Nevzat Karabağ Anadolu Öğretmen Lisesi'ni bitirdi. 2017 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2018 yılında İstanbul Üniversitesi Pazarlama Tezli Yüksek Lisans programına başladı. Lisans ve yüksek lisans dönemlerinde çeşitli özel sektör tecrübelerinin ardından 2019 yılında Araştırma Görevlisi olarak görev aldığı Yalova Üniversitesi'nde yüksek lisansına devam etti.

